

FRANK BECKMANN | CHANTAL MAGNIN

GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG IN DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT

Ergebnisse einer Studie zu Selbstverständnissen von
Unternehmen mit öffentlichen, genossenschaftlichen und
kirchlichen Trägern

Gefördert durch den vhw – Bundesverband für Wohnen
und Stadtentwicklung e. V.

IFS

IFS WORKING PAPER #1 | AUGUST 2013

herausgegeben vom Institut für Sozialforschung
Frankfurt am Main

www.ifs.uni-frankfurt.de

ISSN 2197–7070

IFS WORKING PAPERS

In den IfS Working Papers erscheinen Aufsätze, Vorträge, Diskussionspapiere, Forschungsberichte und andere Beiträge aus dem Institut für Sozialforschung an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main.

Redaktion: Sidonia Blättler | Kai Dröge | Hermann Kocyba
Kristina Lepold | Kai-Olaf Maiwald

Copyright: Das Copyright sowie die inhaltliche Verantwortung liegen bei den Autor_innen.

Zitiervorschlag: [Autor_in] [Jahr]: [Titel]. IfS Working Papers Nr. [Nr], Frankfurt am Main: Institut für Sozialforschung ([URL]).

Bezug: Alle Beiträge der IfS Working Papers sind kostenfrei online verfügbar unter: www.ifs.uni-frankfurt.de/veroeffentlichungen/working-papers

IfS Institut für Sozialforschung
an der Johann Wolfgang Goethe-Universität
Senckenberganlage 26, 60325 Frankfurt am Main

Frank Beckmann | Chantal Magnin

Gesellschaftliche Verantwortung in der Wohnungswirtschaft

Ergebnisse einer Studie zu Selbstverständnissen von Unternehmen mit öffentlichen,
genossenschaftlichen und kirchlichen Trägern

Gefördert durch den vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V.

IfS Working Paper #1

Abstract

In der Studie wird die Rolle der sozialen Verantwortung im Selbstverständnis von Unternehmen der deutschen Wohnungswirtschaft thematisiert. Insbesondere öffentliche Wohnungsunternehmen sehen sich aktuell vor die Herausforderung gestellt, im Interesse ihrer Mieter_innen – respektive Kund_innen – Lebensqualität in den Wohnquartieren zu garantieren. Im Fokus der Untersuchung stehen Erfahrungen von öffentlichen, genossenschaftlichen und kirchlichen Wohnungsunternehmen und ihre Rolle bei der sozialräumlichen Integration von Wohnquartieren. Dafür wurden 20 Interviews mit Expertinnen und Experten aus der Praxis geführt. Durch deren Analyse lassen sich Einschätzungen identifizieren, die sich auf die Wahrnehmung von sozialer Verantwortung durch die Unternehmen im nachbarschaftlichen Kontext beziehen. Die Interviews geben Einblick in den Handlungszusammenhang verantwortlicher Akteure in diesem Feld und beleuchten insbesondere die politische Dimension integrativer Prozesse in städtischen Wohngebieten.

Autor_innen

Frank Beckmann, M. A.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Institut für Sozialforschung Frankfurt am Main

E-Mail: f.beckmann@em.uni-frankfurt.de

Dr. Chantal Magnin

Projektleiterin und wissenschaftliche Mitarbeiterin

Institut für Sozialforschung Frankfurt am Main

E-Mail: magnin@em.uni-frankfurt.de

Inhalt

1	Einleitung	3
1.1	Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.....	5
1.2	Besondere Ausgangssituation für die berücksichtigten Wohnungsunternehmen .	6
1.3	Wohnungsunternehmen im Kontext von teileräumlicher Entwicklung	9
2	Zentrale Befunde der Studie	12
2.1	Neues Selbstverständnis als Antwort auf aktuelle Herausforderungen.....	12
2.2	Thesen zum Stellenwert von sozialer Verantwortung.....	17
2.3	Lokale Bedingungen und lokale Märkte	20
2.4	Verbesserte Integration von Wohnquartieren.....	23
2.4.1	Belegungspolitik.....	24
2.4.2	Verbesserter Mieterservice als sozial-integrative Maßnahme.....	27
2.4.3	Stärkung des soziokulturellen Umfeldes	32
2.4.4	Finanzinvestoren als Herausforderung für sozialintegrative Prozesse	33
2.4.5	Stadttrendite.....	35
2.5	Partizipative Prozesse im Wohnquartier	36
2.6	Netzwerke und Partnerschaften	41
2.7	Betriebliche Organisation	43
3	Fazit	47
4	Quellen	50
4.1	Literatur	50
4.2	Dokumentationen	51

1 Einleitung

Bei jeder geschäftlichen Tätigkeit stellen sich ethische Fragen. Ein Unternehmen, das anderen stets nur Schaden zufügt, würde auf Dauer seine Existenzberechtigung verlieren. Unternehmen sind abhängig von politischen Rahmenbedingungen, vom Vertrauen seitens der Geschäftspartner und nicht zuletzt von der Beliebtheit bei ihren Kundinnen und Kunden, die sie und ihre Produkte bei diesen zu erzeugen vermögen. Diese Abhängigkeit schafft Erwartungen, auch in Bezug auf das Gemeinwohl. Über das bereits bestehende Engagement hinaus wird in der politischen Debatte eine zusätzliche Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen eingefordert. Dadurch soll die Zivilgesellschaft aktiviert und gestärkt werden. Diese Debatte vollzieht sich unter den Überschriften von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility. Unternehmen der Wohnungswirtschaft können einen wichtigen Beitrag zu einer Stärkung des Gemeinwohls und des zivilgesellschaftlichen Gedankens leisten. Es stellt sich allerdings die Frage, wofür und in welchem Ausmaß sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen können und wollen.

Die Wahrnehmung von Verantwortung setzt die Anerkennung von Zuständigkeit voraus. Die vorliegende Untersuchung setzt genau bei der Frage an, inwiefern sich öffentliche und genossenschaftliche Wohnungsunternehmen für Fragen der sozialen Integration als zuständig erachten und fragt danach, welche Rolle der Aspekt der sozialen Verantwortung im Selbstverständnis der deutschen Wohnungswirtschaft spielt und inwiefern in diesen Selbstverständnissen partizipative Orientierungen zum Ausdruck gelangen.¹ Welches sind also für die Unternehmen letztlich die Gründe dafür, soziale Verantwortung zu übernehmen? Die Beantwortung dieser Frage sollte dem der Studie übergeordneten Ziel dienen herauszufinden, ob die Übernahme von Verantwortung letztlich in die Einführung eines unternehmerischen Gemeinwohlmanagements (CSR) münden könnte und inwiefern sich ein solcher Prozess durch den Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung (vhw) fördern ließe. Insofern ist es von Interesse, ob bereits Ansätze zu Corporate Citizenship-Modellen bestehen und falls ja, wie diese Modelle ausgestaltet sind und welche Erfahrungen im Zusammenhang mit ihren Implementierungen vorliegen.

Der Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung (vhw) stieß unter dem Stichwort »Unternehmerisches Gemeinwohlmanagement« eine Diskussion über die Stärkung des bürgerschaftlichen Gedankens an. In diesem Zusammenhang steht die vorliegende Studie. Den Immobilienunternehmen kommt in Fragen des städtischen Zusammenlebens eine zentrale Rolle zu. Sie verfügen über die Möglichkeit, durch ihr Handeln die Bürgergesellschaft auf lokaler Ebene maßgeblich mit zu gestalten. Als politische Zielrichtung

¹ Dieser Bericht dokumentiert die Abschlussergebnisse eines Forschungsprojektes, das von Prof. Dr. Axel Honneth beantragt, am Institut für Sozialforschung Frankfurt am Main durchgeführt und vom Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung (vhw) finanziell gefördert wurde. Wir danken Axel Honneth und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Instituts für die Beratung und Begleitung bei der Durchführung des Projektes und bei der Erstellung dieses Berichts.

steht dahinter der Wunsch, durch Gemeinwohlerengagement zu einer verbesserten Integration von Wohnquartieren beizutragen. Aufgrund einer verstärkten sozialen Polarisierung der Gesellschaft besteht die Gefahr, dass sich soziale Ungleichheit vermehrt auch räumlich Ausdruck verschafft, es also zu einer zunehmenden Segregation von Wohnquartieren kommt. Zwischen den Nachbarschaften, in denen Stadtbewohnerinnen und Stadtbewohner mit ähnlicher Herkunft und sozialer Lage zusammenfinden, bilden sich soziale Grenzen. Durch eine zunehmende Pluralisierung von Lebensformen wird die sozialräumliche Integration von städtischen Lebensräumen zusätzlich in Frage gestellt. In der vorliegenden Untersuchung werden elf Unternehmen aus verschiedenen deutschen Großstädten unterschiedlicher Größe, Wirtschaftsstruktur und Stellung im Raum berücksichtigt, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf die Gegenüberstellung von Industrieregionen und stärker dienstleistungsorientierten Wirtschaftsräumen gelegt wird. Außerdem wurde bei der Auswahl die Rechtsform der jeweiligen Unternehmen berücksichtigt. In die Untersuchung einbezogen wurden ausschließlich Unternehmen, die über einen vormals gemeinnützigen Träger verfügen. Es handelt sich um genossenschaftliche, kirchliche, kommunale und staatliche Unternehmen, die bis zum Ende der 1980er Jahre unter die Bestimmungen des Gemeinnützigkeitsgesetzes fielen, »das die Gegenbedingungen für die gewährte Steuerfreiheit und staatliche Subventionierung definierte, also beschränkte Verzinsung, Vermögens- und Überschussbindung, Kostenmiete, Dauerwohnrecht, Belegungsbindung, etc.« (Bartholomäi 2004: 20). Trotz des Wegfalls der Gemeinnützigkeit durch das Steuerreformgesetz im Jahr 1990 sehen sich die von der Studie berücksichtigten Unternehmen weiterhin zur Wahrnehmung sozialer Verantwortung verpflichtet. Diese Verpflichtung ist in der Regel auch in rechtlichen Vorgaben, etwa dem Gesellschaftervertrag oder der Satzung des Unternehmens festgeschrieben.

Für die Untersuchung der elf ausgewählten Unternehmen wurden insgesamt 21 offene und leitfadengestützte Interviews durchgeführt: Pro Unternehmen je eines mit derjenigen Person, die auf der operativen Ebene für die Geschäftspolitik Verantwortung trägt, sowie einem Mitglied, in der Regel dem Vorsitzenden oder der Vorsitzenden des Aufsicht führenden Gremiums auf Seiten der Kapitaleigner. Erhoben wurden damit auch deren gegenseitige Erwartungshaltung und jeweils deren spezifischer Blick auf die Immobilienwirtschaft. Die Interviews ermöglichen einen fundierten Einblick in das Handlungsfeld der Immobilienwirtschaft, in aktuelle Herausforderungen und Veränderungsprozesse. Den Ausgangspunkt für die Typenbildung hinsichtlich der Gemeinwohlorientierung bildeten die Erzählungen über die gemachten Erfahrungen mit Projekten der sozialen Verantwortung aus der beruflichen Praxis. Ausgewertet wurden die Interviews mittels Themenanalyse (vgl. dazu Froschauer und Lueger 2003: 158 ff.), ergänzt durch detaillierte Interpretationen einzelner Interviewpassagen.

Im Folgenden soll zunächst die politische und wissenschaftliche Debatte um unternehmerische Gemeinwohlverantwortung kurz skizziert werden, um in einem zweiten Schritt auf die besonderen Ausgangsbedingungen der in der Studie berücksichtigten Unternehmen mit ehemals gemeinnütziger Trägerschaft einzugehen. Dabei wird ausgehend vom Forschungsstand auch die abnehmende Bedeutung des sozialen Wohnungsbaus, der

wachsende Integrationsbedarf in den Wohnquartieren und die Situation auf dem Wohnungsmarkt diskutiert. Danach wird auf die Einbettung der Wohnungsunternehmen in den Kontext der jeweiligen teilträumlichen Entwicklung eingegangen. Im Anschluss an die Einleitung werden die Ergebnisse der Studie vorgestellt. Hier interessiert zunächst eine Analyse der unternehmerischen Selbstverständnisse, die als Antworten auf aktuelle Herausforderungen verstanden werden. Sodann werden die Perspektiven, Aktivitäten und Erfahrungen mit Integration, Partizipation und Partnerschaften im Wohnquartier vorgestellt. Abschließend wird auf die Folgen der jeweiligen Selbstverständnisse für die innerbetriebliche Organisation der Unternehmen eingegangen.

1.1 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Im Mittelpunkt der Konzepte von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility steht die Selbstverpflichtung von Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung als Perspektive in die eigene Unternehmenspraxis zu integrieren. Eine solche Selbstverpflichtung stellt laut Jens Beckert den Versuch dar, »mit Hilfe des Marktmechanismus die moralischen Grundlagen der Ökonomie zu sichern« (Beckert 2009: 146). Und Backhaus-Maul et. al. konstatieren, dass sich angesichts des Steuerungsverlustes von Nationalstaaten das Wirtschaftssystem heute nicht mehr darauf verlassen könne, »dass das Bildungs- und Erziehungssystem in für Unternehmen ausreichender Menge und Qualität Human- und Sozialkapital« bereitstellt (2008: 17). Dies ist der Grund, weshalb »dem Wirtschaftssystem sukzessiv Mitverantwortung für die Reproduktion seiner eigenen sozialkulturellen Grundlagen erfolgreichen wirtschaftlichen Handelns« (ebd.) zufällt.

Trotz der vielfach behaupteten Notwendigkeit eines unternehmerischen Gemeinwohlangagements zeigen empirische Untersuchungen bezüglich des tatsächlichen Ausmaßes für Deutschland allerdings zweideutige Ergebnisse. Einerseits, so Sebastian Braun, trägt neben dem Sponsoring »als einem weit verbreiteten, strategisch ausgerichteten Marketinginstrument« das unternehmerische Engagement in erster Linie Züge philanthropischen Handelns (2008: 12). Andererseits zeigen sich neue Ansätze; dies jedoch vorzugsweise bei global tätigen Unternehmen, wo das Engagement den Versuch darstellt, nach neuen Partnerschaften mit der organisierten Zivilgesellschaft zu suchen. Dieser Versuch lässt sich als Antwort auf die von Globalisierungsgegnern an den Geschäftstätigkeiten einzelner Unternehmen geübte Kritik deuten. Manche Unternehmen, insbesondere jene des öffentlichen Sektors, sahen sich jedoch auch schon vorher zur Wahrnehmung sozialer Verantwortung und zum Engagement für das Gemeinwohl verpflichtet. Privatwirtschaftliche Unternehmen engagierten sich außerdem traditionell im Rahmen einer betrieblichen Sozialpolitik, die im Unterschied zur Geschäftspolitik von global tätigen Unternehmen einen starken Lokalbezug aufwies.

Wohnungsunternehmen nehmen soziale Verantwortung insbesondere hinsichtlich der Integration von Wohnquartieren wahr. Ausgehend von einer dem Thema der Migrantenumilieus gewidmeten Untersuchung gewann der Bundesverband für Wohnen und Stadt-

entwicklung (vhw) bereits fundierte Einschätzungen zum Integrationsbedarf im sozial-räumlichen Kontext. Eines der wichtigsten Ergebnisse dieser Untersuchung lautet, dass die Potenziale von Migrantinnen und Migranten bei der lokalen Beteiligung noch nicht optimal ausgeschöpft seien (Beck 2009: 12). Mittels zusätzlicher lokaler Partizipationsmöglichkeiten und -chancen ließen sich zugleich interkulturelle Kontakte und Begegnungen fördern. Einschätzungen beim Integrationsbedarf gilt es auch durch die vorliegende Studie zu gewinnen. Diese stammen diesmal von Akteuren der Wohnungswirtschaft und reichen über die Bezugsgruppe der Migrantinnen und Migranten hinaus. Die Integration der Wohnquartiere ist darüber hinaus fraglich, sowohl aufgrund einer Vervielfältigung von Lebensformen als auch aufgrund zunehmender sozialer Ungleichheit. Die Wohnungswirtschaft kann hier einen wichtigen Beitrag leisten. Die in der Studie berücksichtigten, vormals als gemeinnützig anerkannte Unternehmen stellen selbst eine wohlfahrtsstaatliche Transferleistung dar, die angesichts einer Verknappung der öffentlichen Mittel in ihrem Weiterbestand gefährdet sind. Zugleich sind sie in den Quartieren gefordert, die Folgen der Verknappung, die sich bei anderen Akteuren der Zivilgesellschaft zeigen, in ihrer Wirkung zu mildern oder gänzlich aufzufangen. An dieser Stelle gilt es zunächst festzuhalten, dass sich auch in diesem Bereich neue Aufgaben- und Verantwortungsteilungen bei der Herstellung kollektiver Güter manifestieren. Die Grenzziehungen zwischen den einzelnen Akteuren gilt es im Folgenden nachzuzeichnen. Die Übernahme von Verantwortung, beinhaltet stets, dass sich den Akteuren die aus dem Handeln entstehenden Folgen auch zurechnen lassen. Dies setzt, wie Nunner-Winkler (1993: 1186) in ihrer Definition von Verantwortung ausführt, voraus, dass diese einerseits über das hierfür erforderliche Wissen um die möglichen Folgen ihres Handelns, andererseits über Willensfreiheit und gewisse Spielräume verfügen, sich auch für andere Handlungsmöglichkeiten entscheiden zu können.

1.2 Besondere Ausgangssituation für die berücksichtigten Wohnungsunternehmen

Der Wohnungsbau durch die öffentliche Hand stellt trotz Rückgangs weiterhin eine staatliche Transferleistung dar. Selbst wenn sich die formelle Verpflichtung der Wohnungsunternehmen durch die öffentlichen Eigner nur auf die Versorgung mit preisgünstigem Wohnraum beschränken sollte, unterscheiden sich die befragten Unternehmen damit maßgeblich von den Unternehmen in privatem Eigentum. Auf Letztere, also die nicht-öffentlichen Unternehmen, bezieht sich dann wohl auch die nicht allein für die Wohnungswirtschaft geltende Definition der Europäischen Kommission, worin sie Corporate Social Responsibility als ein Konzept betrachtet, »das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren« (Europäische Kommission 2001: 8). Die öffentliche Wohnungswirtschaft tut dies nicht freiwillig; ihr Auftrag durch die Kapitaleigner, respektive Politik, besteht darin, soziale Verantwortung wahrzunehmen. Bei privaten Immobilienunternehmen ist dies anders.

Die Immobilienunternehmen der freien Wirtschaft dienen in den von uns geführten Interviews denn auch als Vergleichsfolie, vor deren Hintergrund sich die eigenen Projekte und Dienstleistungen der von uns untersuchten Unternehmen nochmals besser darstellen lassen. Finanzinvestoren, die Wohnungsbestände aufkauften und damit kurzfristige Renditeerwartungen bedienten, kümmern sich vielfach nicht um ihre Bestände und nehmen dabei auch Leerstände in Kauf. Doch selbst einzelne von ihnen verfügen über Projekte sozialen Engagements (Besecke und Enbergs 2008: 60 ff.), und zwar aus ähnlichen Gründen wie bei den von uns berücksichtigten Unternehmen.

Über eine im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen besondere Ausgangssituation verfügen Unternehmen der deutschen Wohnungswirtschaft aufgrund der starken Mietpreisregulierung. Die Unternehmen sind in ihrer Preisgestaltung an den für Städte ab 100 000 Einwohnerinnen und Einwohner gültigen Mietspiegel, in kleineren Städten an die ortsübliche Vergleichsmiete, gebunden. Dieser setzt einen verbindlichen Rahmen für die Mieten und stellt zumindest in Angebotsmärkten – also Märkten, in denen die Nachfrage nach Wohnraum höher ist als das Angebot – ein Regulierungsinstrument dar, welches erheblichen Einfluss auf die Mietenpolitik der betroffenen Unternehmen hat. Für beide – sowohl die öffentlichen und genossenschaftlichen wie auch die privatwirtschaftlichen Unternehmen – gilt, dass aufgrund der Mietpreisregulierung Kosten für soziale Projekte keine hinreichende Begründung für Mietzinserhöhungen darstellen. Insofern besteht für wohnungswirtschaftliche Unternehmen nur ein sehr kleiner Spielraum bei der Finanzierung von Projekten durch die Preispolitik, anders als bei Unternehmen, die Verbrauchsgüter oder Finanzprodukte verkaufen.

Beim geförderten Wohnungsbau besteht darüber hinaus ein öffentliches Belegungsrecht. Für die Praxis der befragten Unternehmen spielt die Preisbindung vormals geförderten Wohnraums immer noch eine bedeutende Rolle, wenngleich die öffentliche Förderung sukzessive zurückgeht. Die Förderung geht deshalb zurück, weil sich der Bund beim Neubau von Sozialwohnungen gänzlich daraus zurückzog. Aber auch in den Ländern verliert der soziale Wohnungsbau an Bedeutung, so zum Beispiel im Land Hessen, wo die Zahl der geförderten Wohnungen von 5 930 im Jahr 1990 auf 2 100 im Jahr 2000 zurückging (vgl. Hessisches Statistisches Landesamt). Im Jahr 2002 wurde die Erhebung der entsprechenden Zahlen eingestellt.

Auch wenn die Übernahme sozialer Verantwortung bei den in unserer Studie berücksichtigten Unternehmen nicht nur auf freiwilliger Basis erfolgt, stellt sich die Frage, welche Rolle sie in der Geschäftstätigkeit spielt, welche Form sie in der Praxis annimmt, wie soziales Engagement konkret ausgestaltet ist und welche Gründe es dafür gibt. Lassen sich soziale Konflikte im Quartier auffangen? Kann das Wohnungsunternehmen dort steuernd, sozial integrierend und stabilisierend wirken? Die Handlungsmöglichkeiten sind allein dadurch begrenzt, dass die kommunalen und genossenschaftlichen Unternehmen nicht allein über die Wohnungsbestände verfügen. Gemäß den vom Statistischen Bundesamt letztmals für das Jahr 1993 erhobenen Daten betrug der Anteil der kommunalen Unternehmen an sämtlichen Mietwohnungen in Deutschland lediglich 14,3 Prozent (private Wohnbauunternehmen: 10,5 Prozent). Die Länder und sonstigen Körperschaften

hatten einen Marktanteil von 2,5 und die Genossenschaften von 10,9 Prozent. Im Vergleich dazu sind 43 Prozent aller Mietwohnungen im Besitz von Einzelpersonen oder eines Ehepaares. Auch Ende der 1970er Jahre hatten die etwa 1 800 gemeinnützigen Träger »nur in den Großstädten einen ›Marktanteil‹ von etwa 30 Prozent« (Bartholomäi 2004: 23).

Angesichts der Verkäufe kommunaler Wohnungsbestände in den letzten Jahren wird sich der Anteil gemeinnütziger Träger, insbesondere jener kommunaler Unternehmen, verringert haben (vgl. dazu BBR 2007): Von insgesamt 1,27 Millionen verkauften Wohnungen in den Jahren 1999 bis 2006 handelt es sich in 57 Prozent der Fälle um solche der öffentlichen Hand. Da sich die Zahl der Verkäufe gemessen am Gesamtwohnungsbestand (2006: 39 753 733) als gering erweist, sind davon kaum erhebliche Umschichtungen zu erwarten. Punktuell mögen sich diese in einzelnen Städten jedoch durchaus auswirken. In Berlin schrumpfte der Anteil der kommunalen Wohnungsunternehmen von 24 Prozent Anfang der 1990er Jahre bis 2006 auf nur noch 15 Prozent (Besecke und Enbergs 2008: 11). Acht Prozent der Mietwohnungsbestände halten neue private Finanzinvestoren.

Anders als im Westen Deutschlands präsentiert sich die Lage in den neuen Bundesländern, wo der öffentliche Sektor früher – bedingt durch die staatliche Wohnungsbaupolitik und das herrschende politische System – eine größere Bedeutung hatte. Hier ging er dann auch in besonders starkem Maße zurück. In Leipzig beispielsweise schrumpfte der Wohnungsbestand des kommunalen Unternehmens von insgesamt 119 666 Wohneinheiten im Jahr 1992 auf 42 701 Wohneinheiten im Jahr 2009 (vgl. Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft). Bei gleichzeitigem Anstieg des Wohnungsbestandes in der Stadt hat sich der Bestand des kommunalen Unternehmens um 60 Prozent reduziert. Die Gründe für diesen dramatischen Rückgang im kommunalen Wohnungsbestand liegen zum einen in der Rückgabe restitutionsbelasteter Immobilien an Alteigentümer und in Verkäufen, seit dem Jahr 2000 verstärkt allerdings auch im Rückbau, der zu weit überwiegendem Anteil in den kommunalen Beständen realisiert wird. Im Jahr 2008 betrug der Marktanteil des Unternehmens am gesamten Wohnungsbestand Leipzigs nur noch 14 Prozent. Die Bedeutung des kommunalen Unternehmens ist geschwunden und mit ihm der soziale Wohnungsbau und letztlich die Steuerungsmöglichkeiten der Stadt, die das Unternehmen ihr bot.

Für den westdeutschen Wohnungsmarkt charakteristisch ist ein bedeutender Mietwohnungsanteil und ein im Vergleich zu anderen Ländern großer Anteil nicht residualisierter Sozialmietwohnungen (Sailer 2002: 5). Das bedeutet, dass Sozialmietwohnungen in Deutschland nicht ausschließlich sozial benachteiligten Personen zur Verfügung stehen. Die Konzentration sozial schlecht gestellter Personen in einzelnen Wohnquartieren fällt deshalb bislang vergleichsweise gering aus. »Residualisierung« bezeichnet die in europäischen Städten anderer Länder beobachteten Prozesse, im Zuge derer sich einkommensschwache Haushalte in benachteiligten Quartieren konzentrieren. Solche Gebiete entstehen dann, »wenn eine Steuerung der Wohnungsbelegung aufgrund der abnehmenden Bestände an sozialem Wohnungsbau in den innerstädtischen Bereichen zunehmend schwieriger wird« (Häussermann 2010: 150). Dann werden Menschen aus den untersten Einkommensgruppen aus den besseren Wohnvierteln an die »Ränder der Städte« oder in

innerstädtische Inseln des sozialen Wohnungsbaus gedrängt. Noch würden Quartiere in deutschen Städten eine vergleichsweise geringe ethnische und soziale Homogenität aufweisen – schon gar nicht könne von der Bildung sozialer Ghettos die Rede sein, so Häussermann (2008: 125). Die Banlieue-Problematik, wie sie sich in französischen Städten manifestiert (vgl. dazu Castel 2009), ist hierzulande in dieser Schärfe (noch) nicht bekannt. Aufgrund gesamtgesellschaftlicher Tendenzen, etwa der Polarisierung bei der Einkommensverteilung und einer wachsenden Zuwanderung in die Städte und als Folge davon einer wachsenden ethnisch-kulturellen Heterogenisierung wird allerdings vermehrt eine Zunahme sozialräumlicher Polarisierung erwartet. Es besteht deshalb die Befürchtung, dass sich die Konzentration sozial benachteiligter Personen in einzelnen Wohnvierteln auf deren Lebens- und Beteiligungschancen zusätzlich nachteilig auswirken könnte (Häussermann 2008). Dabei handelt es sich um einen aus der sozialen Segregation von Wohnquartieren hervorgehenden Effekt, den verschiedene Studien belegen, andere wiederum relativieren (vgl. dazu Häussermann, Kronauer und Siebel 2004). Einig ist sich die Forschung jedoch dahingehend, dass sich eine sozialräumliche Polarisierung von Armut und Reichtum in der Stadt letztlich nachteilig auf deren soziale Kohäsion auswirkt.

1.3 Wohnungsunternehmen im Kontext von teilträumlicher Entwicklung

Parallel zu den beschriebenen allgemeinen Tendenzen in der Branche lassen sich zwischen den untersuchten regionalen Teilräumen erhebliche strukturelle Ungleichgewichte identifizieren. Auf der einen Seite bilden sich entlang der Metropolregionen Wirtschaftszentren heraus, die Arbeitskräfte anziehen und zu einem Bevölkerungswachstum, in der Wohnungswirtschaft folglich zu Wachstumsmärkten führen. Auf der anderen Seite kommt es in Gebieten mit einem Rückgang der allgemeinen Wirtschaftstätigkeit und einem damit verbundenen Bevölkerungsschwund auch im Bereich des Wohnungsmarktes zu Schrumpfungerscheinungen.

Die Frage von Wachstum oder Schrumpfung ist indes schon lange keine Frage des wiedervereinigungsbedingten Ost-West-Gegensatzes mehr. Das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung diagnostiziert mit Blick auf die wirtschaftliche und demografische Entwicklung der deutschen Teilräume: »Der Süden blüht, der Osten steigt weiter ab.« (Berlin-Institut 2006) Gleichzeitig stellen die Forscher fest, dass Teile des Ruhrgebiets, im südlichen Niedersachsen und nördlichen Hessen oder im Norden und Osten Bayerns sich in einem mit den von Schrumpfung betroffenen Teilräumen Ostdeutschlands vergleichbaren Entwicklungsprozess befänden. Zugleich lassen sich Regionen identifizieren, die von wirtschaftlichen Wachstumsimpulsen geprägt sind und in denen wesentlich gesamtwirtschaftliches Wachstum generiert wird. Dies sind insbesondere die Metropolregionen im Süden und teilweise Westen des Landes sowie Hamburg und Berlin mit seinem jeweiligen Umland. Dies sind auch die Regionen mit Bevölkerungswachstum und stabiler Generationsstruktur. Für Ostdeutschland stellen die Bevölkerungsforscher fest: »Inseln der Stabilität finden sich in den neuen Bundesländern ausschließlich im Umfeld wichtiger Großstädte [...], die Umlandkreise von Berlin, Dresden und entlang der thüringischen Städtereihe Jena-Weimar-Erfurt-Eisenach erzielen günstige Bewertungen [...], einige

Städte wie Dresden, Leipzig, Jena oder Potsdam gewinnen sogar Bevölkerung wieder hinzu.« (Ebd.: 4) Dies macht zum einen deutlich, dass sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in der empirischen Realität schon längst Kerne herausgebildet haben, die zentrale wirtschaftliche, sozialräumliche und kulturelle Funktionen wahrnehmen, während andere Räume von diesen Impulsen zunehmend entkoppelt werden. Zum andern stellt dieser Prozess den mittlerweile auch politisch umstrittenen Anspruch der Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse in Frage.

Die demografische Entwicklung konfrontiert die Wohnungswirtschaft immer dann mit immensen Problemlagen, wenn der Rückgang der Bevölkerung zu einem Wohnungsüberhang führt und aus einem Nachfrage- ein Angebotsmarkt wird. Je nach Ausmaß des Wohnungsleerstandes und der lokalen Akteure auf dem Wohnungsmarkt kann es zu einem Verfall der Mietpreise bis hin zu Mietpreisdumping führen, wodurch dann auch die bauliche Substanz nicht mehr erhalten werden kann. Ein Geschäftsführer schildert die komplexen Probleme, die sich den Unternehmen der Wohnungswirtschaft im Zusammenhang mit Wohnungsüberhängen und damit verbundenen Leerständen stellt:

»[...] wenn Sie zwei Häuser haben und beide stehen zur Hälfte leer, Miete ist jetzt mal gleich angesetzt, dann haben Sie in beiden Häusern eine relativ hohe Verlustquote. Also Sie haben liquiditätsseitig relativ hohe Ausgaben, weil Sie zum Beispiel Betriebskosten nicht umlegen können, nehmen Sie eine leere Wohnung, weil Sie ja Instandhaltung und ähnliches vielleicht mehr tätigen müssen, weil die Häuser nicht bewohnt sind. Also was weiß ich, die Wasserleitung friert ein oder sonstiges. Und dann ist es günstiger, wenn Sie ein Haus voll bezogen haben und ein Haus ist weg. Da bekommen Sie die volle Miete, haben keine Betriebskosten, auf denen Sie sitzen bleiben und haben auch im Zweifel dann weniger Instandhaltung. Und im Zweifel auch weniger Verwaltungsarbeit.«

Sogar wenn der Leerstand nicht – wie hier beschrieben – zu einem unmittelbaren Rückgang des Mietpreises führt, kommt es durch die hohen Leerstandsquoten zu großen wirtschaftlichen Belastungen, da die Unternehmen nicht nur Einnahmeausfälle zu verkraften haben, sondern leerstandsbedingt zusätzliche Kosten entstehen. Mit der geschlussfolgerten Notwendigkeit auch einer baulichen Bereinigung des Überangebots (Rückbau) gehen zusätzliche Schwierigkeiten für die Stadtentwicklungspolitik einher. Dies betrifft insbesondere Kommunen in der alten Bundesrepublik. Während im Bereich der vormaligen DDR – bedingt durch die sogenannte »Fördergebietsgesetzgebung« und die Fördermittelgewährung im »Stadtumbau Ost« – bereits seit den 1990er Jahren erhebliche gesamtstaatliche Anstrengungen unternommen wurden, um die Sanierung der Städte – und in diesem Zusammenhang auch der Wohnungsbestände – voranzubringen, sind die Förderprogramme zum »Stadtumbau West« vergleichsweise neueren Datums.

Im Jahr 2002 haben Bund und Länder mit Unterstützung von westdeutschen Kommunen das »ExWoSt-Forschungsfeld Stadtumbau West (Experimenteller Wohnungs- und Städtebau)« gestartet. Im Jahr 2004 wurde das Städtebauförderungsprogramm »Stadtumbau West« aufgelegt, 2008 die »Bundestransferstelle Stadtumbau West« im Bundesamt für Bauwesen und Städtebau geschaffen. Ebenfalls seit 2008 differenziert die Verwaltungsvereinbarung von Bund und Ländern in der Städtebauförderung nicht mehr zwischen östlichem und westlichem Landesteil. Demnach sollen die Fördermittel aus den Städtebauförderungsprogrammen »Gemeinden mit Gebieten, die von erheblichen städtebaulichen Funktionsverlusten betroffen sind, in die Lage versetzen, sich frühzeitig auf die

Strukturveränderungen vor allem in Demografie und Wirtschaft und die damit verbundenen städtebaulichen Auswirkungen einzustellen« (Bund-Länder-Kommission 2009: 10).

Die Herausforderungen für die westdeutschen Kommunen sind vielschichtig. Bereits seit den 1970er Jahren kommt es in westdeutschen Teilräumen zu Deindustrialisierungstendenzen (Stahlindustrie, Bergbau, Hafenwirtschaft), in deren Folge sich wirtschaftliche Schrumpfungsprozesse und Bevölkerungsrückgang durch arbeitsmarktbedingte Binnenwanderung abzeichnen. Städtebaulich entstehen Strukturbrüche, etwa in Form großflächiger Industriebrachen und innerstädtischer Funktionsverluste. Durch den Fall der Mauer und die politischen Umwälzungen in Osteuropa kam es zu Wanderungsbewegungen, die in den westdeutschen Kommunen fast durchgängig zu Wachstumsimpulsen führten, deren Wirksamkeit aber nicht von langer Dauer war. Neben diesen – allenfalls für kurze Zeit unterbrochenen – wirtschaftlichen Strukturkrisen wirkt sich in den 1990er Jahren zusätzlich der militärische Abzug auf die betroffenen, oftmals ländlich geprägten Teilräume negativ aus und verstärkt noch die Schrumpfungstendenzen der betroffenen Klein-, Mittel- und Oberzentren sowie die sich anschließende Problematik räumlicher Umnutzung (Konversion) und Refunktionalisierung. Mit der Förderpolitik im Rahmen des Stadtumbaus West wird versucht, hierauf mit städtebaulichen Entwicklungskonzepten und Stadtumbaumaßnahmen für Innenstädte, der Konversion von Brachen aber auch mit der Neuordnung sozialer Infrastruktur zu reagieren. Darüber hinaus spielen in einer nicht geringen Anzahl geförderter Projekte auch wohnungswirtschaftliche Strategien eine Rolle und hier insbesondere der Umbau von Großwohnsiedlungen (BBSR 2010: 1, 7). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Bewältigung von Wohnungsleerständen und die städtebauliche Reaktion auf umfassende gesellschaftliche Reorganisationsprozesse mittlerweile ein gesamtdeutsches Problem darstellt. Dieses betrifft keinesfalls nur ländliche Regionen, sondern insbesondere auch solche Teilräume, die von wirtschaftlichen Schrumpfungerscheinungen, insbesondere von Deindustrialisierung, betroffen sind.

2 Zentrale Befunde der Studie

Als interessant erwies sich die Perspektive der Wohnungswirtschaft auf Fragen der sozialen Integration insbesondere deshalb, weil es bei der Bewältigung der damit zusammenhängenden Probleme in den Wohnquartieren zum einen auf gut funktionierende Partnerschaften mit den städtischen Behörden und zivilgesellschaftlichen Organisationen ankommt. Zugleich gibt es Verschiebungen bei den Zuständigkeiten für die einzelnen Belange zwischen diesen Akteuren. Hinzu kommt, dass es angesichts der Marktsituation für viele Unternehmen nicht ausreicht, die Geschäftstätigkeit auf die Wohnraumversorgung für breite Bevölkerungsschichten auszurichten, sondern es darum geht, auf Zielgruppen zugeschnittene Angebote zu schaffen.

2.1 Neues Selbstverständnis als Antwort auf aktuelle Herausforderungen

Gefragt nach den aktuellen Herausforderungen in der deutschen Wohnungswirtschaft antwortet der Geschäftsführer eines öffentlichen Unternehmens kurz und prägnant: »Die großen Herausforderungen lassen sich ja über die bekannten Schlagworte definieren: weniger, bunter, älter.« Damit bringt der Geschäftsführer aktuelle Tendenzen auf dem Wohnungsmarkt auf eine kurze Formel, wie sie auch der Stadtsoziologie Walter Siebel beschreibt (vgl. Siebel 2006). Mit »weniger« umschreibt der Geschäftsführer den Wandel von einer quantitativen hin zu einer qualitativen Wohnungsversorgung, als Ergebnis demografischer Entwicklungen und eines teilweisen Rückgangs der Wohnbevölkerung. Es geht heute nicht mehr darum, möglichst viel, sondern für Zielgruppen adäquaten und qualitativ wertvollen Wohnraum zu schaffen. »Bunter« spielt auf die Pluralisierung von Lebensformen und damit auch Wohnbedürfnissen an. Mit »älter« bezeichnet er mit Blick auf den demografischen Wandel die Verschiebung in der Mieterstruktur hin zu älteren Bewohnerinnen und Bewohnern.

Diese von einem der Interviewpartner mit »weniger, bunter, älter« auf die Formel gebrachten Anforderungen ließen sich um die ökologischen ergänzen, die insbesondere die Politik an die Wohnungswirtschaft heranträgt. All diese Entwicklungen werfen immer zugleich auch politische und ökonomische Fragen auf und stellen für die Unternehmen Herausforderungen dar, denen sie mit einer neuen Unternehmensphilosophie begegnen wollen: der Schaffung zielgruppenspezifischer Angebote in Verbindung mit einer Verstärkung des Dialogs mit den potenziellen Partnern und Anspruchsgruppen. Die Geschäftspolitik wird entlang dem Prinzip der Nachhaltigkeit ausgerichtet. Nachhaltigkeit wird dabei als verantwortliches Handeln in Bezug auf die folgenden drei Dimensionen konzeptualisiert: die soziale, ökologische und wirtschaftliche. Dass Wohnungsunternehmen ökonomisch nachhaltig wirtschaften müssen, ergibt sich bis zu einem gewissen Grad aus der langfristigen Perspektive bei Investitionsentscheidungen. So erfolgen Sanierungsarbeiten an Wohnungsbeständen aufgrund der relativ hohen Kosten vielfach auf einen

langen Zeithorizont bezogen. Heutzutage stärkere Berücksichtigung finden neben der wirtschaftlichen Perspektive die beiden anderen Aspekte: der ökologische sowie der soziale.

Was in den Interviews und in den Selbstdarstellungen der Geschäftspolitik unter dem Label »Nachhaltigkeit« thematisiert wird, wird jedoch nur in zwei der von uns untersuchten elf Fälle ausdrücklich mit dem Managementprinzip der „Corporate Social Responsibility“ bezeichnet. Außer Nachhaltigkeit ist zur Bezeichnung der neuen Philosophie auch von Sozialmanagement oder sozialem Management die Rede. Die Abkehr vom reinen Versorgungsgedanken lässt sich inhaltlich als gemeinsamen Nenner benennen, wobei das Bewusstsein für die sozialpolitische Relevanz der eigenen Aktivitäten bestehen bleibt. Die Abkehr vollzieht sich vor dem Hintergrund der an die Unternehmen herangetragenen Erwartung, auch im betriebswirtschaftlichen Sinne erfolgreich zu agieren. Ein Geschäftsführer bringt das Spannungsfeld zwischen ökonomischem Erfolg einerseits und sozialpolitischem Engagement andererseits wie folgt zu Ausdruck: »Wir können nicht nur gewinnorientiert sein, aber wir können halt auch nicht nur, ich sage jetzt schlampig, sozial sein. Man kann alles als sozial verkaufen, was in Wirklichkeit einfach bloß Bequemlichkeit ist, und das ist sicher häufig passiert.« Hier wird beispielhaft ein Zielkonflikt problematisiert, der konstitutiv in der Unternehmenstätigkeit angelegt ist, insofern die Geschäftspolitik beide Ansprüche erfüllen muss.

Die Abkehr von der früheren Geschäftspolitik bedeutet zunächst mal nur, dass die Anstrengungen des Unternehmens intensiver geworden sind. Dabei bleibt die Wohnraumversorgung als sozialpolitisch relevantes Kerngeschäft bestehen. Der Vorstand eines kommunalen Unternehmens formuliert die aus seiner Sicht weiterhin bestehende gesellschaftliche Notwendigkeit hierfür: »Und dort wirklich für diese, ich sage, überwiegend Hartz IV-Empfänger auch Wohnraum noch zu erhalten und diesen Wohnraum nicht zu gettoisieren, das ist das Problem.« Dem Anliegen der Wohnraumversorgung für sozial benachteiligte Mietergruppen geht die Beobachtung voraus, dass es für diese Gruppe von Mieterinnen und Mietern vor allem in Wachstumsmärkten weiterhin schwierig ist und zusehends schwieriger wird, eine Wohnung zu bezahlbaren Konditionen zu finden. Aus dem zweiten Teil seiner Ausführung folgt dann die Begründung der Notwendigkeit sozialen Engagements in diesen Wohnquartieren. Mit der räumlichen Verdichtung von sozial benachteiligten Bevölkerungsgruppen geht eine Homogenisierung von Milieus und Bevölkerungsstrukturen einher, welche die Gefahr einer »Gettoisierung« mit sich bringen würde. Die Übertragung des im globalen Maßstab verwandten Begriffs auf deutsche Wohnquartiere wurde eingangs bereits diskutiert. Dabei zeigte sich, dass der damit bezeichnete Prozess in Deutschland noch nicht so weit vorangeschritten ist wie in anderen Ländern. Aufgrund einer zunehmenden Polarisierung bei der Einkommensverteilung wird Häussermann (2008) zufolge jedoch eine Entwicklung in diese Richtung befürchtet. Die mit »Gettoisierung« verbundene Problemwahrnehmung durch das Vorstandsmitglied deckt sich an dieser Stelle mit jener von wissenschaftlichen Studien. Er macht geltend, dass die Wahrnehmung des Versorgungsauftrags gegenüber der Gruppe von Transferleistungsempfängern die soziale Durchmischung des Wohnquartiers gefährden kann. Soziale

Engagements in Form zusätzlicher Dienstleistungen dienen bei diesem öffentlichen Unternehmen letztlich dem Erhalt sozialer Durchmischung.

Nahezu identisch fällt die Diagnose des Geschäftsführers eines anderen Unternehmens aus, der die Notwendigkeit, soziale Dienstleistungen anzubieten, ökonomisch herleitet: »Inzwischen ist es in der Branche *hard fact*, dass die Kernkompetenz unserer Unternehmen darin besteht, diese sozialen Dienstleistungen zu erbringen, um zum Schluss auch betriebswirtschaftlich erfolgreich zu sein. Denn sozialen und ethnischen Erosionsprozessen folgt immer der Wertverlust von Immobilien.« Dieser Aussage folgend finden sich bei sämtlichen der von dieser Untersuchung berücksichtigten Unternehmen reichhaltige Erfahrungen mit Projekten des sozialen Engagements. Die Unternehmen haben ein Eigeninteresse an einem konfliktfreien Miteinander innerhalb von Nachbarschaften. Die Formulierungen reichen von sozialer Integration als Kernauftrag bis hin zur »Sicherung des sozialen Friedens«. Dieser Befund entspricht dem Ergebnis einer von Besecke und Enbergs (2008) ausschließlich auf den Berliner Wohnungsmarkt bezogenen und mittels Fallstudien durchgeführten vergleichenden Untersuchung von kommunalen Wohnungsgesellschaften, Wohnbaugenossenschaften und von Wohnungsunternehmen im Eigentum von Private-Equity-Fonds. Diese Absicht, Frieden zu sichern, beschränkt sich also nicht allein auf die gemeinnützigen Träger, und auch, wie unsere Studie zeigt, nicht nur auf Berlin.

Bei all den von uns untersuchten Unternehmen wird das neue Selbstverständnis von den für die operative Ebene zuständigen Personen als stimmige Antwort auf aktuelle Herausforderungen gedeutet. Die Unternehmensphilosophie wird damit nicht als von außen – zum Beispiel durch das Aufsichtsorgan oder die Kundschaft – aufgezwungen dargestellt, sondern als adäquate Herangehensweise, um sowohl im Markt wie gegenüber den Erwartungen des politischen Umfelds als Unternehmen bestehen zu können. Nur in einem Fall geht die Initiative zur Implementierung eines neuen Selbstverständnisses im Unternehmen vom Aufsichtsrat aus. In allen anderen Fällen geht der Impuls hierfür von den für die operative Ebene Verantwortlichen aus. Die Handlungsnotwendigkeit leitet sich unmittelbar aus der Geschäftstätigkeit ab und wirkt sich ebenso unmittelbar auch wieder auf diese aus. Im Verhältnis zu den Aufsichtsorganen kann es sich indes auch um eine politische Strategie der Unternehmensleitung handeln, insbesondere wenn das Unternehmen im politischen Kontext tätig ist, wie dies in dem folgenden Beispiel eines Unternehmens mit öffentlichem Eigentümer deutlich wird:

»Gut, zuletzt, würde ich sagen, wir sind ein sehr selbstbewusst geführtes Unternehmen, das seine Strategie auch gegenüber dem Gesellschafter, auch wenn der sich alle vier Jahre neu aufstellt nach den Wahlen, immer mit sehr viel Selbstbewusstsein und sehr viel Stringenz durchsetzt auch unter dem Gesichtspunkt, der, der schreibt, bleibt, oder der, der als erster, sagen wir mal, konzeptionell auf den Tisch schlägt, ist der Stärkere. Wir laden immer unser neues Mitglied in der Stadtregierung [anonymisiert, F.B./C.M.], wer immer das ist, sofort zu einem Gespräch ein [...].«

Die Geschäftsführungen der öffentlichen Unternehmen sehen sich mit einem Gesellschafter konfrontiert, der sich durch die regelmäßige Neubildung der Aufsichtorgane nicht nur neu aufstellt, sondern durch die Abhängigkeit dieser Neubildung von Wahlergebnissen gegebenenfalls auch die politisch-strategische Grundausrichtung seines Engagements in

dem Unternehmen verändert. Hinzu kommt, dass die Aufsichtsorgane unterschiedliche fachliche Perspektiven integrieren, die sich auf der Ebene des Gesellschafters in unterschiedlichen Interessen und Zielsetzungen ausdrücken. Hier spielen wohnungs- und städtebaupolitische Gesichtspunkte genauso eine Rolle, wie fiskalische respektive renditeorientierte Überlegungen. Auch unterschiedliche parteipolitische Orientierungen spiegeln sich auf der Ebene der Aufsichtsorgane. Diese unterschiedlichen Perspektiven sind allesamt geeignet, die politischen und strategischen Zielkonflikte auf der Ebene des öffentlichen Eigentümers im Unternehmen selbst zu reproduzieren. Der zitierte Geschäftsführer sieht die Antwort hierauf darin, die Unternehmensstrategie aus operativer Sicht zu beschreiben und »selbstbewusst« gegenüber dem Eigentümer zu vertreten. Dies geschieht im Rahmen einer offenen und offensiv geführten Kommunikation. Hier sichert die Geschäftsführung die konzeptionelle Kontinuität des Unternehmens. Dabei ist die beschriebene Steuerungskompetenz der Geschäftsführung im Binnenverhältnis mit dem Gesellschafter respektive Aufsichtsorgan in der privatwirtschaftlichen Struktur der Unternehmen selbst angelegt. Dem Kollektivcharakter der Gesellschafterorgane stellt der Gesetzgeber eine eindeutige Vertretungsbefugnis der Geschäftsführungen beziehungsweise der Vorstände gegenüber. Der regelmäßige Wechsel in der Zusammensetzung der Aufsichtsorgane ist darüber hinaus teilweise sogar strukturell erwünscht und nicht nur der Struktur eines öffentlichen Eigentümers geschuldet. Bei einer in der Untersuchung berücksichtigten Genossenschaft ist die Rotation der Aufsichtsratsmitglieder alle drei Jahre ausdrücklich vorgesehen.

Nicht in allen untersuchten Fällen ist es indes so eindeutig, wie es mit Blick auf soziales Engagement zur Implementierung einer neuen Unternehmenspolitik kam. Im Folgenden beschreibt der Vorstand eines kommunalen Wohnungsunternehmens den Prozess im eigenen Unternehmen wie folgt:

»Ich glaube nicht, dass es da in der Wohnungswirtschaft viel Alternativen gibt, ich halte das auch nicht für wahnsinnig originell, diese drei Ziele oder die Nachhaltigkeit in den drei Zielen, das wird von vielen verfolgt. Muss ja auch nicht originell sein, es ist einfach Erfolg versprechend, und von daher halte ich es für richtig, das zu machen. Aber ich kann Ihnen nicht mal mehr sagen, wo wir das herhaben, ob wir das selber, so was ergibt sich dann, wenn man sich drei Jahre lang mit der Organisation eines Unternehmens und der Außenwirkung beschäftigt, dann ergibt sich das automatisch, das sind immer so Puzzleteile, die dann auf einmal zusammenfallen.«

Dieser Vorstand stellt den Prozess der Etablierung der neuen Philosophie als organischen dar, obwohl er sich gerade in diesem Unternehmen nicht ohne erhebliche Eingriffe und Restrukturierungen vollzog. Wenn auch die Ziele der Nachhaltigkeit in allen untersuchten Fällen als die für die Branche richtigen anerkannt werden und diese Sicht sowohl von den zuständigen Personen auf operativer wie auch auf der Aufsicht führenden Ebene im Sinne eines Commitments geteilt wird, ging deren Durchsetzung nicht immer ohne erhebliche Eingriffe in die Organisation des Unternehmens und ohne personelle Konsequenzen über die Bühne. Diese reichen in einem Fall bis zur Auswechslung der gesamten Unternehmensführung durch den Aufsichtsrat. Er hielt eine Neuausrichtung des Unternehmens für notwendig und konnte sich diese mit der bestehenden Unternehmensführung nicht vorstellen. Hier kam die Initiative eindeutig vom Aufsichtsrat. In zwei anderen Fällen ist von

unternehmensinternen Reorganisationsprozessen die Rede, die auch Entlassungen zur Folge hatten.

In den Aufsicht führenden Gremien der untersuchten Wohnungsunternehmen herrscht zwar weitgehend Übereinstimmung hinsichtlich des Nutzens eines sozialen Engagements für ein gutes und geordnetes Zusammenleben in den Städten. Dennoch werden die einzelnen Projekte in den diversen Unternehmen nicht immer Thema. Dies bedauern einige der Geschäftsführer, wie in dem folgenden Beispiel deutlich wird:

»Das sind natürlich Dinge, die mit dem reinen Ziel der Gewinnmaximierung nicht in Einklang zu bringen sind, das ist im Grunde immer so ein Spagat. Also einerseits soll das Ergebnis stimmen, aber andererseits hat dieses Unternehmen natürlich dann auch einen sozialen Auftrag. Aber wie gesagt, in diesen ganzen Einzelheiten, auch wenn es jetzt grade nicht diskutiert wird, aber es findet sogar in beträchtlichem Umfang statt, aber ohne dass es eben auf der allerhöchsten Ebene debattiert wird.«

Hier wird der Zielkonflikt zwischen den wirtschaftlich gewollten Ergebnissen und einem sozialen Engagement thematisiert, dessen konkrete Gestalt in Form von Projekten im Aufsichtsrat kaum und dadurch politisch auch nicht groß zur Kenntnis genommen wird. Den Projekten mangelt es auch dadurch an öffentlicher Aufmerksamkeit. Es ist schon darauf eingegangen worden, dass öffentliche Träger in den letzten 20 Jahren Wohnungsbestände verkauft haben. Dies wird von den Befragten als Gefahr gedeutet, die zum Zeitpunkt der Interviews jedoch als gebannt galt. Als Gründe hierfür werden das Umdenken in den großen Parteien, aktuelle Entwicklungen auf den Immobilienmärkten, aber auch die Finanzmarktkrise erwähnt, die bei den ausländischen Investoren die Kauflust schwinden lasse. Kommunaler Besitz habe sich zwar kurzzeitig in Geld verwandeln lassen, doch der damit auch auf längere Sicht bewirkte Wert- und Steuerungsverlust wird mittlerweile als erheblich erkannt. Ein Geschäftsführer eines kommunalen Unternehmens vergleicht die Überlegungen beim Verkauf von Wohnungsgesellschaften durch die Stadt mit jenen einer Privatperson, die ihr Fahrrad verkaufen will. Diese werde sich bewusst, dass sie kein Fahrrad mehr hat, um zum Einkaufen oder zur Arbeit zu fahren. »Und das muss man gegeneinander abwägen, also, sehe ich so, das ist bei Wohnungsgesellschaften nicht viel anders als bei Fahrrädern.« Ob die Kommunen dies angesichts der fortschreitenden Finanzknappheit, die zunehmend existenzielle Ausmaße annimmt, weiterhin so sehen werden, bleibt allerdings ungewiss.

Trotz des weitgehenden Grundkonsenses über die prinzipielle Relevanz von sozialer Verantwortung der Wohnungswirtschaft, was die Gestaltung des sozialen Zusammenlebens in Wohnquartieren anbelangt, werden die Orientierungen, wie sie der Geschäftspolitik zugrunde liegen, argumentativ unterschiedlich begründet. Es gibt eine Breite an Vorstellungen über Sinn und Zweck von Integrationsprojekten, über deren konkrete Form, die Rolle der Bürger und der Kommune darin. Dabei handelt es sich um Absichten und allenfalls Motive, nicht aber deren faktische Wirkungen, deren Evaluierung nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist.

2.2 Thesen zum Stellenwert von sozialer Verantwortung

Auf der Grundlage der Interviews werden einige thesenartig verdichtete Konzepte von sozialer Verantwortung exemplarisch dargestellt. Dabei stützen wir uns ausschließlich auf die Interviews mit den geschäftsführenden Personen in den jeweiligen Unternehmen. Bei ihnen lassen sich unterschiedliche Begründungslogiken (Konzepte) identifizieren, von denen sich vier entlang der Unterscheidungsdimension gruppieren lassen. Die unterschiedlichen Orientierungen werden danach differenziert, inwiefern die Unternehmen die Wahrnehmung ihrer Aufgabe in erster Linie als eine betriebswirtschaftliche oder vielmehr als eine auf das Gemeinwohl ausgerichtete ansehen. Insbesondere die öffentlichen Unternehmen sehen sich mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, die unterschiedlichen Logiken folgen – sowohl einer auf den Markt wie auch auf das Gemeinwohl bezogenen:

Perspektiven	Konzepte / Begründungsmuster (Notwendigkeit der Wahrnehmung sozialer Verantwortung)	Erläuterungen
Marktperspektive	in der Kundenbindung und Produktentwicklungen	Betriebswirtschaftliche Perspektive steht im Vordergrund. Projekte der sozialen Verantwortung werden als Teil des Produkts verstanden, die mit einem dazu passenden Marketing zu verkaufen / vermieten sind.
Marktperspektive/ Gemeinwohlperspektive	in der Gestaltung eines Rahmens zur eigenständigen respektive angeleiteten Entfaltung gemeinschaftlichen Lebens (sozialer Gesichtspunkt) aufgrund neuer Lebensstile und Wohnbedürfnisse (betriebswirtschaftlicher Gesichtspunkt)	Hier gehen die beiden Anforderungen eine Verbindung ein. Die partizipative Mitgestaltung soll im Interesse einer besseren Verkäuflichkeit des Produkts gestärkt werden. Der potenzielle Mieter wird nicht nur als in seinen Entscheidungen individualisierter Konsument, sondern auch als soziales Wesen wahrgenommen. Dessen Bedürfnis entspricht es, sich mit anderen Individuen zu verbinden, auch im Hinblick auf die Ausgestaltung von Wohnanlagen. Dieses Bedürfnis wird jedoch in die Marktperspektive integriert und verfügt deshalb über keinen eigenen Stellenwert. Erfolgt diese Marktorientierung im Hinblick auf die Zielsetzung des Erhalts einer sozialen Durchmischung des Wohnquartiers, erweist sie sich als sozialpolitischen Überlegungen nachgeordnet.

Gemeinwohl-Perspektive (sozial)	in der Emanzipation des Menschen von den Zwängen des Marktes	Wohnen wird als ein menschliches Grundbedürfnis verstanden. Für die Schaffung entsprechender Angebote steht der Staat / die Kommune in der Pflicht.
Gemeinwohl-Perspektive (ökonomisch)	in der Verhinderung eines möglichen Wertverlusts der Immobilien oder deren langfristiger Wertvermehrung	Soziale Projekte sollen letztlich der Mehrung des (Gemeinschafts-) Vermögens dienen. Nicht die Rendite steht im Fokus, sondern der längerfristige Wert der Immobilien. Wirtschaftliche Überlegungen dominieren, soziale Verantwortung hat dabei nur eine untergeordnete Bedeutung.
Gemeinwohlperspektive	in der weiterhin als notwendig erachteten Versorgung mit Wohnraum, gepaart mit der Entwicklung innovativer Produkte.	Wohnen stellt ebenfalls ein Grundbedürfnis dar. Dessen Befriedigung wird aber weniger als emanzipativer Akt denn als Fürsorglichkeit konzeptualisiert.

Es handelt sich um Typisierungen, die sich nicht immer nur für einzelne Interviewte zuspitzen lassen. Manchmal treten im selben Interview zwei der Argumentationslogiken auf. Abhängig von der ideellen Verankerung der Konzepte sozialer Verantwortung – entweder stärker in betriebswirtschaftlichen oder politischen Vorstellungen – erfolgt die Ansprache der Mieterinnen und Mieter eher als »Kunde«, als »Bürger« oder bei Genossenschaften als »Mitglieder«. Ausgehend von der Marktperspektive wird der Mieter als Kunde adressiert, ausgehend von der Gemeinwohlperspektive eher als »Bürger«.

Die identifizierten argumentativen Konzepte lassen sich nicht weiter nach der Rechtsform oder der Eignerstruktur systematisch zuordnen. Zumindest bei einer der beiden Genossenschaften dominiert erstaunlicherweise nicht die Gemeinwohl- sondern die Marktperspektive. Letzteres ließe sich schon nur deshalb vermuten, weil der rechtliche Zweck von Genossenschaften in der »Mitgliederförderung« besteht. Auch wenn es sich dabei um eine auf die Mitglieder beschränkte Form der Solidarität handelt, ist im Grunde zu erwarten, dass die genossenschaftliche Perspektive vorwiegend das Wohl der Mitglieder und damit ihr Gemeinwohl zum Gegenstand hat. Dennoch zeigt sich auch hier eine Entwicklung in Richtung einer Vermarktlichung, die wiederum auf Reformen des deutschen Genossenschaftsrechts zurückgeht. Deren Auswirkungen auf den genossenschaftlichen Wohnungsbau können an dieser Stelle nicht weiter behandelt werden. Erwähnt sei lediglich, dass es seither möglich ist, im Rahmen einer Mitgliedschaft Privatbesitz von der Genossenschaft zu erwerben.

Deutlich wird bei den Konzepten, dass es für die Entwicklung innovativer Produkte, wie sie bei dem zuletzt erwähnten im Vordergrund steht, einen Spielraum in einer Größe braucht, der bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) und Aktiengesellschaften (AG) weniger gegeben ist als bei Genossenschaften und bei Stiftungen. Auch kann

bei jenen Unternehmen, bei denen die Marktperspektive dominiert, eine in den Vordergrund tretende Renditeorientierung seitens der Eigner die Durchführung von sozialpolitisch relevanten Projekten verhindern. Diese Gefahr besteht, da Kommunen und Länder unter starkem finanziellen Druck stehen. Die Legitimität einer Gewinnabschöpfung bei den öffentlichen Wohnungsunternehmen durch Stadt oder Land ist zumindest fraglich, würde damit Gewinn aus Mietzinseinnahmen letztlich der ganzen Stadtbevölkerung zugutekommen.

Im Unterschied zu öffentlichen Unternehmen verfügen Wohnungsbaugenossenschaften insofern über einen größeren Handlungsspielraum als die Eigner mit den Mieterinnen und Mietern identisch sind und sie diese dadurch nicht auch noch von der Wichtigkeit der Projekte überzeugen müssen. Der Vorstand eines kommunalen Unternehmens verdeutlicht dies an folgendem Beispiel aus seiner konkreten Praxis:

»Wissen Sie, es ist ein Riesenunterschied, ob ich als Genossenschaft hingehe und ein Passivhaus baue, da sind lauter interessierte Leute drin, die das Passivhaus wollen und unterstützen und da drauf hinarbeiten, wenn wir ein Passivhaus bauen, müssen wir unsere Mieter, die wir ja vorher gar nicht kennen und auch nicht aussuchen können, davon überzeugen, wie sie mit diesem Haus umgehen, dass sie auf bestimmte Art zu lüften haben und alles mögliche. Und das ist ausgesprochen schwierig, also da liegen Welten dazwischen.«

Dies betrifft auch Aktivitäten im Bereich des sozialen Engagements, die Genossenschaftsmitglieder durch ihr eigenes Engagement im Rahmen der Selbstverwaltung ehrenamtlich mittragen. Die Identifikation der Mieterinnen und Mieter mit dem Unternehmen ist hier nicht nur groß, vielmehr stellt sie sich unmittelbar her, insofern die Mieterinnen und Mieter selbst kollektive Eigentümer sind. Umgekehrt ließe sich vermuten, dass Genossenschaften aufgrund ihrer Zweckbestimmung der Mitgliederförderung ausschließlich einen Mehrwert für ihre Mitglieder schaffen, weshalb ihr Aktivitätsradius letztlich stark eingeschränkt ist und deshalb kein Beitrag für ein verbessertes städtische Zusammenleben zu erwarten wäre. Dass dem tatsächlich so ist, behaupten die beiden Autoren der Studie über die Berliner Wohnungsunternehmen (Besecke und Enbergs 2008: 82).

Zumindest auf die beiden von uns untersuchten Wohnbaugenossenschaften trifft dies nicht zu: eine schon seit mehr als hundert Jahren bestehende, aus der Arbeiterbewegung entstandene Organisation der Selbsthilfe sowie eine neuere, die den geeigneten Rahmen für hochgradig individualisierte und in einem urbanen Lebensstil verankerte Wünsche und Initiativen bildet. Beide engagieren sich genauso wie die öffentlichen Wohnungsunternehmen durch Vereins- und Stiftungsgründungen sowie Partnerschaften für ein verbessertes Zusammenleben im Wohnquartier. Ein kulturelles Angebot an Aktivitäten und Festivitäten nicht nur für die Genossenschaftsmitglieder kann sowohl Ausdruck älterer Formen der Geselligkeit wie neuerer Bedürfnisse in Bezug auf ein attraktives städtisches Leben sein. Darüber hinaus bringen die beiden Wohnungsbaugenossenschaften ihre Erfahrungen und ihr Wissen gegenüber Behörden in Fragen der Stadtentwicklung genauso ein, wie dies bei öffentlichen Unternehmen zu beobachten ist. Die ältere Genossenschaft gilt als Pionierin in Fragen des altersgerechten Wohnens, die neuere entwickelt städtebauliche Projekte für die Konversion brach liegender Gebäude oder Gelände. Beide verfügen über ein Expertenwissen in den erwähnten Bereichen. Es wurde jedoch ebenfalls

deutlich, dass sich Genossenschaften für größere Eingriffe seitens der städtischen Behörden und Politik, welche Fragen der Stadtentwicklung und die Gestaltung größerer Wohngebiete insgesamt betreffen, nicht direkt nutzen lassen. Beim Rückbau können die Städte nur auf die kommunalen Unternehmen zurückgreifen, Genossenschaften halten an ihrem kollektiv geschaffenen und geteilten Besitz fest. Sie konstituierten sich selbst, die Mitglieder müssen sich finanziell beteiligen. Dadurch sind sozial benachteiligte Menschen vom genossenschaftlichen Wohnungsbau tendenziell ausgeschlossen, außer die Genossenschaften verfügen über entsprechende Einrichtungen, die den Beitritt auch jenen ermöglichen, die in nur geringem Maße über finanzielle Ressourcen verfügen. Mangels Renditeorientierung schaffen Wohnbaugenossenschaften letztlich günstigen Wohnraum, was wiederum auch den Städten zugutekommt. Durch entsprechende Auflagen beim Verkauf oder Übergabe der Objekte im Baurecht könnten die Kommunen zudem stärker steuernd wirken und die Aufnahme sozial schlecht gestellter Mieterinnen und Mieter durch Wohnungsgenossenschaften fördern.

2.3 Lokale Bedingungen und lokale Märkte

Die jeweils konkrete Ausprägung der Geschäftspolitik erweist sich als stark an die lokalen Gegebenheiten gebunden. Handlungsstrategien entwickeln sich in der Regel aus der Analyse der jeweiligen lokalen Bedingungen. Hier spielt vor allem die Marktsituation eine große Rolle, wie in Kapitel 1.3 beschrieben ist. Zwar lässt sich überall ein vielfältiges Angebot an sozialen Dienstleistungen beobachten. Doch welche dabei im Vordergrund stehen, erweist sich als stark abhängig von der lokalen Situation. Ausgangspunkt der Überlegungen bildet stets die Frage, ob es sich um einen angespannten oder entspannten Wohnungsmarkt handelt. Abhängig davon erweisen sich unterschiedliche Projekte als sinnvoll. Unternehmen, deren Wohnungsbestände sich nicht nur auf eine Kommune begrenzen, sondern sich über eine ganze Region verteilen – also im Besitz eines Landes oder der Kirche sind – finden sich in der Situation wieder, durch ihre Angebote auf diese beiden Herausforderungen parallel eine Antwort zu finden. An diesem Punkt der Marktsituation entscheidet sich zunächst die Frage, ob eine quantitativ ausgerichtete Wohnraumversorgung als notwendig erscheint, oder es vielmehr um qualitative Verbesserungen geht, die nicht zuletzt einer Bindung der Mieterschaft an das Unternehmen dienlich sind. Dies kann zum Beispiel durch die Ermöglichung des Verbleibs in der eigenen Wohnung auch im hohen Alter geschehen, in dem ein breites Angebot sozialer Dienstleistungen bereitgestellt wird.

Letzteres, also Bestrebungen, die Mieterinnen und Mieter möglichst lange zu halten, kann sowohl sozialpolitisch wie betriebswirtschaftlich motiviert sein. Anzutreffen ist die Strategie unabhängig von der Rechtsform und selbst in jenen Gebieten, wo sich die Unternehmen angesichts des eher angespannten Wohnungsmarktes nicht um die Gunst der Mieterinnen und Mieter werben müssen. Neun der elf berücksichtigten Unternehmen entwickeln spezielle Projekte für altersgerechtes Wohnen, doch das Angebot verfügt bezogen auf die gesamte Palette nicht überall über denselben Stellenwert. Dieser ist stark ab-

hängig von der lokalen Beschaffenheit des Marktes. Von großer Bedeutung ist die Dienstleistung des altersgerechten Wohnens in den wirtschaftlich schwachen Regionen. Es geht hier darum, die Bewohnerinnen und Bewohner möglichst lange zu halten, indem die Wohnungen barrierefrei gestaltet werden. Anders in einem Unternehmen, das sich in einer Metropolregion befindet. Hier ist die Rede von Angeboten der technischen Wohnraumanpassungen – also nicht explizit von altersgerechtem Wohnen – die vom Einbau technischer Hilfsmittel bis hin zu einer individualisierten Wohnungsausstattung reichen. Darin eingeschlossen ist zwar auch das Angebot, für ältere Mieterinnen und Mieter technisch die Möglichkeit für einen möglichst langen Verbleib zu schaffen. Doch dies wird nicht explizit als solches thematisiert. »Altersgerecht« bedeutet ja immer auch, dass den Bedürfnissen der verschiedenen Altersgruppen, im Interesse einer Durchmischung der Wohnquartiere, Rechnung zu tragen ist. Nur sind für den Verbleib älterer Menschen mehr bauliche Veränderungen nötig, weil die Wohnungen ursprünglich für die Wohnraumversorgung von Familien mit Kindern gebaut wurden. Zu der These der lokal unterschiedlichen Bedeutung dieses Angebots passt auch, dass die neue Genossenschaft, beheimatet in einer Metropolregion, ausdrücklich nicht mit dem Thema des barrierefreien Wohnens befasst ist. Hier ist der Fokus vielmehr darauf gerichtet, wie neuer Wohnraum geschaffen werden kann. Hier gibt es viele Mietinteressenten mittleren Alters, die an einer Mitgliedschaft in der Genossenschaft interessiert sind. Dass sie älter werden, steht anscheinend noch nicht in ihrem Fokus. Häufig treten bereits konstituierte Hausgemeinschaften mit eigenen Projektideen an die Genossenschaft heran und fragen sie nach Unterstützung bei der Realisierung ihrer Vorhaben. Was bei neuen Genossenschaften üblich sein mag, gibt es in selteneren Fällen auch bei öffentlichen Wohnungsbauunternehmen, so zum Beispiel ältere Menschen, die eine Wohngemeinschaft gründen möchten oder ein Mehrgenerationenhaus realisieren. Diesbezüglich besteht, insbesondere in den Metropolregionen, sicher noch Potenzial, das sich besser ausschöpfen ließe.

Wohnungsunternehmen in wirtschaftlich schwachen und von Deindustrialisierung betroffenen Räumen sehen sich vor die Situation gestellt, dass der Anteil junger Menschen in den Wohnquartieren gering ist. Davon sind die kommunalen Unternehmen wie die schon seit langem bestehende Genossenschaft gleichermaßen betroffen. Der Geschäftsführer eines befragten kommunalen Unternehmens gibt auf die Frage nach allfälligen sozialen Problemen mit jugendlichen Arbeitslosen Folgendes zur Antwort:

»Also zunächst mal muss man eigentlich sagen, im großen Teil unserer Wohngebiete gibt es keine besonderen Auffälligkeiten bezüglich sozialer Segregation, sichtbarer Vandalismus-Probleme oder so etwas. Das liegt einfach daran, dass gerade die sehr alten Wohngebiete, es gibt kaum etwas vor dem Zweiten Weltkrieg, die in der Nachkriegszeit entstanden sind, die haben immer noch einen großen Teil ihrer Erstbevölkerung, die sehr stabilisiert, Menschen, die sehr bescheiden mit dem Wohnumfeld umgehen und es immer noch sehr stark prägen.«

Soziale Konflikte und Probleme gibt es in den Siedlungen, deren Wohnungen von diesem Unternehmen bewirtschaftet werden, deshalb nicht – ganz entgegen der Erwartungen der Interviewerin – weil das Alterssegment, das von solchen betroffen sein könnte, schlichtweg fehlt. Dementsprechend fördern die Wohnungsgesellschaften hier kaum sportliche oder kulturelle Aktivitäten für junge Menschen. Familien mit Kindern sind die Ausnahme. Fehlt eine Zielgruppe, ist es auch nicht sinnvoll, Angebote für diese zu schaffen.

Da viele ältere Menschen in diesen Quartieren leben, gibt es für sie Kaffeetunden und Wandernachmittage. Das Unternehmen verfolgt außerdem das Ziel, jüngere Menschen als künftige Bewohnerinnen und Bewohner zu gewinnen und unterhält hierfür spezielle zielgruppenorientierte Serviceeinrichtungen wie innerstädtische Geschäftsstellen mit an die entsprechende Laufkundschaft angepassten Öffnungszeiten und frei zu bedienenden Computerterminals.

Auf die Entscheidungen der Menschen, in welcher Stadt oder Kommune sie leben wollen, können die Wohnungsunternehmen kaum Einfluss nehmen. Es sind vielmehr die Arbeitsmöglichkeiten, die diese Entscheidung beeinflussen. Das Angebot des altersgerechten Wohnens ist vor diesem Hintergrund als Versuch zu sehen, die ältere Kundschaft zu binden, und zugleich Familien als Mieter zu gewinnen. Hinsichtlich der Mobilitätsthematik verfügt die schon seit mehr als hundert Jahren bestehende Genossenschaft über ein interessantes Angebot der Kundenbindung. Im Verbund mit anderen Wohnbaugenossenschaften aus der Region bietet sie Unterstützung beim Umzug und auch für den problemlosen Transfer der Kapitaleinlage von der einen zur anderen Genossenschaft an. Dadurch sollen Genossenschaftsmitglieder, die in eine andere Stadt ziehen, dazu motiviert werden, in ein Haus zu ziehen, das sich im Besitz einer ideell verbundenen Wohnungsgenossenschaft befindet.

Schuldenberatung stellt ein Angebot dar, über das die meisten der befragten Unternehmen verfügen. Interessanterweise wird es durch die Geschäftsführungen selbst nur in den wirtschaftlich prosperierenden Regionen thematisiert. Dies zeigt, dass diese Thematik weniger mit Armut und Arbeitslosigkeit im Allgemeinen in Verbindung steht, als auf Risiken des sozialen Abstiegs hinweist. Dieses Risiko ist offenbar in den von konjunkturellen Schwankungen unmittelbar betroffenen Metropolregionen präsenter als in strukturschwächeren Teilräumen, in denen breite Schichten der Bevölkerung ihren Lebensunterhalt über Transfereinkommen finanzieren müssen. Dass die Wohnungsbauunternehmen gerade hier über solche Angebote verfügen und diesen eine Bedeutung beimessen, ist insofern erstaunlich, als es gerade für sie leicht wäre, jederzeit neue Mieterinnen und Mieter zu finden. Bezogen auf die Situation auf dem Wohnungsmarkt könnten sie bei Mietrückständen eine möglichst schnelle Räumung veranlassen und die Wohnung neu vermieten. Dass sie es stattdessen vorziehen, säumige Mieterinnen und Mieter in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation zu beraten, verweist darauf, dass ihr Engagement nicht allein auf Kundenbindung zielt, sondern sozialpolitisch motiviert ist. Aus rein betriebswirtschaftlichen Überlegungen müsste ihr Interesse darauf ausgerichtet sein, möglichst zahlungskräftige Kundinnen und Kunden zu binden. Hier geht es vielmehr darum, Obdachlosigkeit zu verhindern. Gerade in von Wohnraummangel besonders betroffenen Wachstumsräumen ist das öffentliche Immobilienunternehmen oftmals der letzte Vermieter, der Mieterinnen und Mietern mit wirtschaftlichen Problemen noch ein Wohnungsangebot macht.

Ob angespannter oder entspannter Wohnungsmarkt, für beide Ausgangssituationen lässt sich als übergeordnetes Leitprinzip feststellen, dass die Bewohnerinnen und Bewohner im Zentrum des unternehmerischen Handelns und der geschäftlichen Tätigkeit stehen sollen. Kunden-, Bürger- respektive Mitgliedernähe ist ein gemeinsames Charakteristikum

der im Rahmen der Studie berücksichtigten Unternehmen. Durch ein entsprechendes Angebot und Anpassungen in der Organisationsstruktur soll der Bezug weiter gestärkt und die Nähe intensiviert werden. Der vermehrte Einbezug von Mieterinnen und Mietern vollzieht sich vermittelt durch Angebote einer individualisierten Wohnraumgestaltung, Unterstützungs- und Serviceangeboten bis hin zu Mieterbeiräten. Um die Nähe zu den Mieterinnen und Mietern zu erhöhen, wurde die betriebliche Organisation in den meisten von uns untersuchten Fällen dezentralisiert.

2.4 Verbesserte Integration von Wohnquartieren

Zentrales Anliegen der Wohnungsunternehmen ist die Ermöglichung und Organisation eines konfliktfreien Miteinanders der Mieterinnen und Mieter innerhalb der Wohnquartiere. Die Formulierungen reichen hierbei von sozialer Integration bis hin zur »Sicherung des sozialen Friedens«. Die sozialräumliche Funktion, die die jeweiligen Unternehmen dabei einnehmen können, hängt maßgeblich davon ab, wie hoch der Immobilienanteil des Unternehmens im Quartier ist. Hier reicht die Bandbreite vom Eigentum ganzer Stadtquartiere bis zu Streubesitz. Ein Engagement für die Schule in der Wohnsiedlung ist beispielsweise dann naheliegend, wenn ein Großteil der Kinder, die sie besuchen, in Wohnungen leben, die das Unternehmen verwaltet. Maßnahmen zur Stärkung der sozialen Integration sollen aus Sicht der Unternehmen Konflikte, aber auch Image- und baulichen Schäden vorbeugen und Stigmatisierung verhindern. Auf diese Art und Weise wird sowohl die Qualität wie – damit verbunden – die langfristige Vermarktungsstabilität des Produkts gesichert. Maßnahmen zur Förderung der sozialen Stabilität werden zumeist aus einem originären Eigeninteresse der Wohnungsunternehmen abgeleitet, wobei die dahinter stehenden Begründungslogiken unterschiedlich ausfallen (vgl. Kap. 2.2).

Abhängig von den lokalen Marktbegebenheiten unterscheiden sich nicht nur die konkreten Herausforderungen für die Geschäftspolitiken der Unternehmen, sondern infolgedessen die darauf unmittelbar bezogenen operativen Maßnahmen. Während sich die Unternehmen der vormals gemeinnützigen Wohnungswirtschaft in Schrumpfungsmärkten einer zunehmenden Konkurrenz mit privaten Anbietern ausgesetzt sehen und die Attraktivität des eigenen Produkts auf dem Markt steigern wollen, um Leerstand zu vermeiden, sehen sich die Unternehmen in Wachstumsmärkten vor die Herausforderung gestellt, ein Mindestmaß sozialer Differenzierung zu erzeugen und so die Herausbildung sozialer Monostrukturen zu verhindern. In einem ersten Teil des Kapitels geht es zunächst darum, die Belegungspolitik darzustellen. Diese stellt den zentralen Ansatzpunkt bei der Verfolgung des Ziels einer möglichst großen sozialen Durchmischung der Wohnquartiere dar. In einem zweiten Schritt wird auf die konkreten Maßnahmen einer verbesserten Integration in den Wohnquartieren eingegangen. Dabei lassen sich drei Gruppen von Maßnahmen unterscheiden, welche die soziale Integration in den Quartieren stärken sollen und Ausdruck sozialverantwortlichen Unternehmenshandelns sind. Dies sind *erstens* Maßnahmen, welche die Mieterinnen und Mieter direkt adressieren und sich unter der Überschrift eines verbesserten Mieterservices zusammenfassen lassen. *Zweitens* handelt es sich um Maßnahmen zur Stärkung des soziokulturellen Umfeldes, insbesondere die Unterstützung und

Förderung, teilweise auch Implementierung von sozialen und kulturellen Projekten und Trägern. Schließlich können *drittens* Maßnahmen zur Stärkung des nachbarschaftlichen Zusammenhalts beobachtet werden, insbesondere durch die Implementierung von partizipativen Prozessen, die Gegenstand eines gesonderten Kapitels sind (vgl. Kap. 2.5). Während diese bei öffentlichen und kirchlichen Unternehmen in erster Linie dazu dienen, den sozialen Zusammenhalt zu stärken, verfügt das Prinzip der Partizipation bei Genossenschaften durchaus über einen eigenen Stellenwert und ist nicht allein den Unternehmenszielen nachgeordnet.

2.4.1 Belegungspolitik

Das wesentliche Instrument der Unternehmen für die sozialräumliche Steuerung in den Wohnquartieren ist die Belegungspolitik. Die Frage, wie die jeweiligen Häuser und mit welchen Mieterinnen und Mietern die Häuser belegt werden, ist aus Sicht der Unternehmen Dreh- und Angelpunkt einer gut funktionierenden Nachbarschaft. Beim geförderten Wohnungsbau ist die Belegung nach wie vor Gegenstand der rechtlichen Regulierung, wobei sich die Rahmenbedingungen von Kommune zu Kommune sehr stark unterscheiden. Auch hier stellen Wachstums- und Schrumpfungsmärkte respektive Wohnraumunterversorgung oder -überangebot ein wesentliches Unterscheidungskriterium dar. Während in Letzteren die Unternehmen in ihren Belegungsentscheidungen de facto frei sind und sich eher dem Problem mangelnder Nachfrage ausgesetzt sehen, sind sie in Wachstumsmärkten mit komplexen Regularien und politischen Aushandlungsprozessen konfrontiert. Es gibt somit erhebliche Unterschiede hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der Belegungspraxis; die Bandbreite reicht von der Einzelbelegung durch das Wohnungsamt bis hin zur Aushandlung von komplexen Belegungsverträgen.

Das folgende Beispiel schildert die Belegungsorganisation von Stadt und kommunalem Wohnungsunternehmen in einem Wachstumsmarkt:

»Ja, in Burghausen läuft es noch mal anders, weil es ein Gebiet mit erhöhtem Wohnungsbedarf ist. Wir melden jede frei werdende Wohnung dem Wohnungsamt und zwar nicht bloß unsere öffentlich geförderten Wohnungen [...] sondern auch unsere frei finanzierten, zum großen Teil zumindest. Die melden wir dem Wohnungsamt, und das Wohnungsamt schickt uns dafür pro Wohnung zunächst einmal drei Vorschläge, unter denen wählen wir aus. Jetzt gibt es die Möglichkeit, dass die gar nicht kommen, weil die dort nicht hin wollen, in die Stadtviertel nicht oder weil ihnen die Wohnung aus irgendeinem Grund nicht zusagt oder weil sie schon eine Wohnung haben, manchmal aber keine Rückmeldung geben, dann müssen wir die nächsten Vorschläge anfordern. Das ist ein sehr aufwendiges und langwieriges Verfahren.

I1: Und das schränkt Sie doch in der Belegungs-, also in der eigenen Belegungsstrategie unglaublich ein?

K: Ja, aber das gehört halt dazu. Drum versuchen wir, mit dem Wohnungsamt ins Gespräch zu kommen, dass wir denen sagen, wenn ihr Sonderfälle habt, also besonders schwer vermittelbare Wohnungssuchende. Große irakische Familien sind derzeit das Thema, das sind, was weiß ich, Sechs- und Achtpersonenhaushalte, die aus dem Irak kommen, und wo es so große Wohnungen in ausreichender Anzahl gar nicht gibt, dann müssen wir im Neubau zwei Wohnungen vorübergehend zusammenlegen.«

Deutlich wird hier die Spannung zwischen dem wohnungspolitischen Anliegen, für auf dem freien Markt benachteiligte Bevölkerungsgruppen die Wohnraumversorgung sicher-

zustellen und dem Anspruch des Wohnungsunternehmens, adäquate Einzellösungen anzubieten. Dabei wird das Angebot eines kooperativen Miteinanders stark betont. In einem anderen Wachstumsmarkt haben sich Kommune und Wohnungsunternehmen bereits auf eine vertragliche Regelung der Belegungspraxis verständigt und verzichten auf die Wohnraumeinzelbelegung. Ein solches Vorgehen dürfte auch am ehesten dem Subsidiaritätsgrundsatz entsprechen, insofern die Belegungspraxis der Wohnungsunternehmen gestärkt wird und die städtischen Verwaltungen von Fragen der Einzelbelegung entlastet werden. Gleichzeitig drückt sich in der Aushandlung von Belegungskontingenten ein partnerschaftliches Miteinander von Verwaltung und Unternehmen aus, das Zuständigkeiten neu festlegt und von gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen geprägt ist.

In der Eigenorganisation der Belegung sehen sich die Unternehmen indes vor das Problem gestellt, einerseits durch die gezielte Vermietung von Wohnungen bestimmten sozialen und ethnischen Segregationsprozessen entgegenzuwirken, die soziale Stabilität in den Nachbarschaften zu stärken und ein möglichst konfliktfreies Miteinander in den Quartieren zu organisieren. Gleichzeitig unterliegen die Unternehmen den gesetzlichen Antidiskriminierungsbestimmungen. Die komplexe Aufgabe schildert der Vorstand eines kommunalen Unternehmens wie folgt:

»[...] dass man bei der Belegung der Wohnungen, also mit anderen Worten, bei der Vermietung von Wohnungen, ein bisschen darauf achtet, dass sich nicht eine Konzentration von Armen bildet. Das hat überhaupt nichts zu tun mit der Frage, ob Sozialhilfeempfänger ja oder nein, das hat auch nicht soviel damit zu tun, ob Ausländer ja oder nein, sondern das hat was mit individuellen Verhaltensweisen zu tun.«

Das implizite politische und rechtliche Dilemma, in dem sich die Wohnungsunternehmen hier befinden, wird in einem anderen Fall deutlich:

»Und ich will mal eine ganz provozierende Aussage machen. Das haben wir bei dem Thema Segregation und ethnische Belegung (Teil 2 fängt an) [...] durch das Antidiskriminierungsgesetz uns vorgibt, keine Mieter ablehnen zu dürfen aufgrund Ethnie, Religionszugehörigkeit, Geschlecht, sexueller Neigung und so weiter, alles was in dem Gesetz drin steht. Auf der anderen Seite ist es eine Chance, Belegungsstrukturen zu organisieren, wo man von vorneherein sagen kann, die Chance, dass das Miteinander funktioniert, ist relativ hoch. [...] Man wird nicht zwei international gerade im Konflikt liegende Ethnien auf einen Flur legen. Wir steuern also, ohne dass uns der Vorwurf gemacht werden müsste zu diskriminieren. Aber es, ich kenn die Provokation, die sagt, eigentlich in der Diskriminierung liegt das Erfolgsrezept. Aber nicht in dem Sinne, dass wir sagen, hier weil du dunkle Hautfarbe hast, kriegst du bei uns keine Wohnung. Sondern indem man guckt, wo passen Ethnien möglicherweise so gut zusammen, dass daraus ne Wohngemeinschaft entsteht. [...] Und mein Kollege in der Geschäftsführung ist massiv angeeckt damals [...] indem er gesagt hat, wir werden in Zukunft auch eine milieubezogene Belegung von Gebäuden haben und eine Durchmischung ist dann nicht mehr gegeben, wo sich auch Märkte entspannen. Wo eine Ethnie die Nähe zum Landsmann suchen kann.«

Die Unternehmen sehen sich einerseits mit fortschreitenden Segregationstendenzen konfrontiert, die in der eigenen Wahrnehmung teilweise ausdrücklich dem Wunsch der Mieter entsprechen, gleichzeitig stehen sie rechtlich gesehen in der Verpflichtung, Mieter nicht aufgrund ihrer nationalen, religiösen oder kulturellen Zugehörigkeit zu diskriminieren. Um dieser Herausforderung zu begegnen, setzen die Unternehmen bei der Steuerung der lokalen Belegung auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter vor Ort. Die Mitarbeiter in Kundenzentren, Conciergen und Hausmeister entwickeln ein spezifisches Wissen über die jeweiligen Quartiere, und dies bildet die Grundlage für die Belegungssteuerung. Dies

setzt wiederum eine besondere Qualifikation bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens voraus: »Da sind unsere Mieterzentren dann dafür auch ausgebildet, genau zu schauen, was ist in dem Haus los, vertragen die noch schwierige Mieter oder müssen wir da einen anderen reinsetzen.«

Sämtliche der von uns berücksichtigten öffentlichen Unternehmen verfügen über dezentralisierte Mieter- oder Serviceeinrichtungen, die vor Ort in den Quartieren auch über die Belegung entscheiden. Anders stellt sich die Situation bei den Genossenschaften dar. Hier sind es einerseits die potenziellen Mieterinnen und Mieter, die durch die Bildung von Baugruppen die Initiative für Bauprojekte und damit auch gleich für deren Belegung ergreifen. Andererseits ist es der Vorstand, der die Belegung vornimmt, indem er frei gewordene Wohnungen stellvertretend für die Mitglieder vermietet. Überlegungen, Konflikte durch die Belegung vorzubeugen, gibt es jedoch auch hier. Dabei ist allerdings die Frage der Aufnahme der Mitglieder in die Genossenschaft der Frage der Belegung vorgelagert, wie in den Ausführungen eines langjährigen Mitglieds des Aufsichtsrats einer Genossenschaft deutlich wird:

»Dass sich Nachbarn nicht über Nachbarn ärgern müssen, gegenseitige Rücksichtnahme, dass irgendwann auch ein bisschen Ruhe einkehrt in der Mittagszeit, abends irgendwann, diese Dinge. Aber wenn man das so sagt, hört sich ziemlich banal an, aber das macht das Leben dann ja nachher aus, diese Kleinigkeiten. Und wenn man da jetzt drauf achtet bei der Auswahl der Mitglieder, bei der Auswahl der Wohnungssuchenden, dass man da Siedlungen, Häuser nicht überlastet, dass man mit Menschen, die vielleicht etwas problematisch sind, Menschen mit dem berühmten Migrationshintergrund, dass man da auch guckt, dass da nicht Gettos gebildet werden, sondern dass in allen Häusern, in allen Siedlungen dann auch ein gewisser Anteil von ausländischen Mitbürgern wohnt, das wäre dann schon gut.«

Bei der Belegungspolitik handelt es sich bei einer solchen Steuerung um eine Form der sozialen Kontrolle, welche das Unternehmen stellvertretend respektive im vermuteten Interesse der bereits bestehenden Mitglieder vornimmt. Deviantes Verhalten kann einen Grad erreichen, der in einer Wohnsiedlung als nicht mehr tolerierbar erachtet wird. Der Geschäftsführer eines kommunalen Wohnungsunternehmens illustriert beispielhaft, wo die Grenzen liegen können:

»Und das kann man nur, wenn man eben sehr sorgfältig eine Vermietungsorganisation hat, die vor Ort ist, die die Leute kennt, die die Stadtteile kennt und sehr handverlesen dann auch mal sagt, jemand, der als stadtbekannter Säufer hier rumläuft, kriegt im Moment hier keine Wohnung, der muss auch mal von der Stadt und von uns zurückgespiegelt bekommen, dass er mit seinem Verhalten so nicht passt.«

In beiden Äußerungen wird die Grenze der Zugehörigkeit zu einem Wohnumfeld deutlich erkennbar. Der normative Gehalt des richtigen und tolerablen respektive nicht hinzunehmenden Verhaltens ergibt sich in beiden Fällen aus Einschätzungen des Unternehmens über bestehende soziale Routinen in den Wohnquartieren und dahinter liegenden sozialen Normen bei der Bewohnerschaft. Mit Blick auf diese Einschätzung definiert das Unternehmen die Verhaltenserwartungen an den zukünftigen Mieter. Mit dem Anspruch für ein konfliktfreies Miteinander oder zumindest Nebeneinander in hoch verdichteten Nachbarschaften zu sorgen, ist eine solche Grenzziehung durchaus funktional. Die Freiheit des Einzelnen kann nur soweit gehen, wie sie die Freiheit des Anderen nicht stört. Dabei sind die kollektiv geteilten Vorstellungen über das subjektive Störpotenzial lokal sehr different. Zwischen der Einhaltung der Mittagspause und sozial auffälligem Alkoholkonsum

besteht ein qualitativer Unterschied, der sich ausschließlich in Kenntnis der lokalen Wertvorstellungen und Verhaltenserwartungen beantworten lässt.

2.4.2 Verbesserter Mieterservice als sozial-integrative Maßnahme

Bei den befragten Unternehmen lässt sich eine große Zahl von sozialräumlich orientierten Dienstleistungen und Maßnahmen identifizieren, die von einer beeindruckenden Vielfältigkeit sind und die sich regelmäßig an einer Analyse der lokalen Begebenheiten und Bedürfnisse orientieren. Die Verbesserung des Mieterservices ist für die Unternehmen Ausdruck einer stärkeren Kundenorientierung und setzt sich zum Ziel, die Mieterinnen und Mieter unmittelbar in ihren differenzierten Problemlagen und Erwartungshaltungen zu adressieren. Hierdurch soll die subjektive Wohnzufriedenheit und damit auch die Verweildauer im Quartier beziehungsweise die Attraktivität des Wohnraums für potenzielle Mietinteressenten und Neukunden gesteigert werden. Dies wiederum soll ausdifferenzierte Bewohnermilieus (Alter, kultureller Hintergrund, Einkommen, Lebensstile) stabilisieren, das subjektive Sicherheitsempfinden erhöhen, zu mehr Identifikation mit dem eigenen Wohnumfeld und insgesamt zu einer sozialen Stabilisierung der Quartiere beitragen. Es handelt sich bei diesem Zugang um einen der Marktlogik entsprechenden, individualisierten Zugang zum Thema Integration.

Beispiele für konkrete Maßnahmen eines verbesserten Mieterservices sind Concierge- oder Hausmeisterdienste, die sich um Kleinreparaturen, Botengänge oder die Wohnungsbetreuung bei Abwesenheit kümmern. Bei großen Wohnanlagen sollen diese Dienstleistungen auch der Anonymität entgegenwirken und das subjektive Sicherheitsempfinden steigern. Hausmeisterdienste werden als Hilfsdienste für sozial oder gesundheitlich eingeschränkte Mieterinnen und Mieter und als Unterstützungsdienste für den Alltag konzipiert. In einigen Fällen werden Hausmeister auch im Rahmen einer arbeitsmarktpolitischen Maßnahme beschäftigt. Auch dies adressiert konzeptionell zunächst die Bewohnerinnen und Bewohner der lokalen Wohnquartiere und soll ihnen eine Möglichkeit für eine Rückkehr in reguläre Beschäftigung bieten.

Unabhängig davon, ob es sich bei den Hausmeisterdiensten um eine arbeitsmarktpolitische Maßnahme handelt oder diese vom Unternehmen direkt bestellt werden, erweist es sich als wichtig, dass sie von Personen wahrgenommen werden, die sich im Quartier gut auskennen. Im Unterschied zu externen Firmen können sie die vom Unternehmen gewünschte Kunden- respektive Bürgernähe garantieren, wie der folgende Ausschnitt aus einem Gespräch mit dem Vorstand eines kommunalen Wohnungsunternehmens veranschaulicht:

»Die beste Quelle ist im Prinzip unser Gesicht zum Kunden, wer ist denn am nächsten dran, wer ist eigentlich derjenige, der so diese Informationen ins Unternehmen transmittiert, also überträgt, das ist der Hausmeister. Wir haben die Strategie, dass wir nicht irgendwelche Dienstleistungsfirmen mit relativ wenig Geld beschäftigen, Fremdarbeiter, die dann in unseren Quartieren Müllplätze reinigen, Kinderspielflächen reinigen oder sich mit dem Problem der Schellen und der Häuser beschäftigen, sondern wir haben eigene hundert Mitarbeiter, Hausmeister, die in den Quartieren vor Ort sind als erste Ansprechpartner.«

Die Hausmeister stellen aber nicht nur einen zusätzlichen Mieterservice dar, sondern werden darüber hinaus – wie das folgende Beispiel eines kommunalen Wohnungsunternehmens zeigt – auch als Sicherheitsdienst eingesetzt.

»Dann haben wir noch im erweiterten Sicherheitsbereich mobile Hausmeister eingesetzt, die sozusagen ab achtzehn Uhr bis morgens um sechs bis morgens um sieben Streifendienst fahren, herbeigerufen werden können, also die Telefonnummern sind allen Mietern bekannt. Die bestreifen dann mit jeweils ein oder zwei Fahrzeugen die Kundenzentren, fahren die ganze Nacht so rum, sind sozusagen die Unterstützung für die Polizei, haben keine Waffen (lacht), greifen dann so bei Feierlichkeiten, die eben mal draußen stattfinden, wenn Jugendgruppen sich da vielleicht bilden, dann einfach deeskalierend ein, sind meistens dann noch etwas kräftiger, sodass sie vom Auftreten her dann schon bisschen was hermachen, sind aber freundlich. Das funktioniert eigentlich auch sehr gut. [...] Sie dienen auch bei anderen Schwierigkeiten wie zum Beispiel so ein Lärm in Wohnungen dann auch als Zeuge, [...] Aber auch das ist sehr sehr gut angenommen, wir machen da ständig Umfragen bei unseren Mietern, mit welchen Leistungen sie zufrieden sind, wo sie noch Erwartungen haben, und da scheinen wir dann auch sehr gut ins Schwarze getroffen zu haben.«

In diesem Beispiel werden Hausmeisterdienste in Form eines privaten Sicherheitsdienstes konzipiert. Sie werden in den Abend- und Nachtstunden im Außendienst eingesetzt und fahren Streife. Erklärtes Ziel ist es, baulichen Beschädigungen vorzubeugen und das subjektive Sicherheitsgefühl der Anwohnerinnen und Anwohner zu steigern. Als zentraler sozialer Konflikt wird indes Lärm genannt, zum einen von Jugendlichen / Jugendgruppen, zum anderen von Nachbarn untereinander und Nachbarschaftsstreitigkeiten. Die Hausmeister sollen dann deeskalierend eingreifen und schlichten. Der dieser Dienstleistung inhärente disziplinierende Charakter ist dabei von den Unternehmen ausdrücklich erwünscht, und zwar nicht nur von ihnen, sondern nach Auskunft der Geschäftsführungen auch von den Mieterinnen und Mietern selbst, die im erwähnten Beispiel diesen Leistungen zustimmen mussten und sie im Rahmen eines Umlageverfahrens mitfinanzieren. Auch in regelmäßig durchgeführten Zufriedenheitsanalysen bestätigte sich der Wunsch der Mieter nach dieser Serviceleistung. Letztlich kann auch bei diesen Maßnahmen unterstellt werden, dass sie letztlich als produktstabilisierend verstanden werden. Soziale Konflikte sind schädlich für den Ruf eines Quartiers und verschlechtern die Vermietungsoptionen, vor dem Hintergrund eines bestehenden Überangebots an Wohnungen allemal.

Deutlich wurde im oben präsentierten Ausschnitt darüber hinaus, dass die Wissensbeschaffung nicht immer nur personenbezogen und vor Ort erfolgt. Es gibt denn auch zwei mögliche Zugänge der Kenntnisgewinnung, die letztlich einem verbesserten Mieterservice dient: einerseits durch die direkte Ansprache im Rahmen der geschäftlichen Tätigkeit, also durch Mieterservices und Hausmeister, andererseits mittels des Einsatzes von extra zu diesem Zweck einzusetzenden Verfahren wie Mieterbefragungen. Bei den öffentlichen Unternehmen werden in drei Fällen die Mieterinnen und Mieter in zeitlich regelmäßiger Abfolge nach ihrer Zufriedenheit befragt. Der Geschäftsführer eines anderen Unternehmens gibt einem eher pragmatischen, am Tagesgeschäft orientierten als einem davon abgehobenen Zugang zu dieser Art von Information den Vorzug: »Jedes Vermietungsgespräch ist ein Gespräch über die Bedürfnisse der Mieter.« An diesem Punkt setzt im Prinzip auch die junge Genossenschaft an, die bei Neueintritt der Mitglieder diese mittels Fragebogen nach Anzahl der Kinder, aber auch nach allenfalls vorliegenden Ta-

lenten fragt. Dabei geht es nicht nur um die Erhebung möglicher Bedürfnisse der Mieterinnen und Mieter, sondern auch Kompetenzen, die sich bei gegebenem Zeitpunkt vom Vorstand in irgendeiner Form abrufen und nutzen lassen. Auch beim kirchlichen Wohnungsbauunternehmen füllen die neuen Mieterinnen und Mieter zunächst einen Fragebogen aus. Durch die regelmäßig stattfindenden Mitgliederversammlungen gewinnen die Vorstände der Genossenschaften ein Bild der Zufriedenheit. Der Vorstand der älteren Wohnbaugenossenschaft entwickelte rege Aktivitäten der Befragung und Evaluation, die auch Marketingzwecken dienen:

»Wir haben eine sehr umfangreiche Mitgliederbefragung zum Beispiel in diesem Jahr zum dritten Mal, glaube ich, gemacht, die wir in regelmäßigen Abständen auch wiederholen, eine Imageanalyse, eine Befragung nach Wohnformen außerhalb der Mitgliedschaft durchführen lassen. Wir kümmern uns sehr, sehr intensiv im Austausch auch durch Vernetzung innerhalb der Kommune natürlich mit unterschiedlichen, auch kommunalen Trägern, aber auch mit Interessenverbänden darum, wie geht man da vor. Wir sind in sehr, sehr engem Kontakt auch mit Professor XX von der Universität XXX, ein Zukunftsforscher, und auch mit anderen Instituten, wo wir ganz genau auch gucken möchten, wo gehen Bedarfe, wo gehen Bedürfnisse hin, wo gehen Trends hin. Und um das eben dann runterzubereiten im kleinen Diskurs dahin, welche Bedeutung das für die Entwicklung unserer Bestände konkret hat.«

Nicht nur Genossenschaften, sondern auch mindestens zwei der befragten öffentlichen Unternehmen arbeiten mit den Hochschulen vor Ort zusammen, um mehr über Trends in der Gesellschaft in Erfahrung zu bringen. Andere verschaffen sich ein Bild über die interne Erfassung von Begebenheiten und mithilfe der von städtischen Dienststellen erhobenen Daten. An Wegen der Informationsbeschaffung mangelt es den Unternehmen keineswegs: Die Informationen sind ihnen behilflich bei der Gestaltung und Planung von Maßnahmen, die letztlich Verbesserungen des Mieterservices darstellen.

Auch umfangreiche bauliche Sanierungsprogramme lassen sich als Mieterservice begreifen, der sich an bestimmte Zielgruppen richtet. Sie haben neben den ökologischen (insbesondere energetische Modernisierung) und ökonomischen (langfristige Wertsicherung) soziale Implikationen. Mit baulichen Sanierungsprogrammen und Maßnahmen der Wohnumfeldgestaltung wird der Anspruch verbunden, die optische Attraktivität des Wohnquartiers zu steigern. In den Worten eines Interviewpartners geht es zunächst immer darum, zu »vermeiden, dass man optisch sieht, oho, hier wohnen die Armen.« Dies ist wichtig zum Erhalt der sozialen Durchmischung im Wohnquartier. Vom Geschäftsführer eines anderen Unternehmens wird der Sachverhalt wie folgt beschrieben:

»Der erste ist schon mal, dass man die Frage der sozialen Belegung nicht von außen erkennen lassen darf, das heißt, schwierige soziale Nachbarschaften dürfen nicht einhergehen mit ungepflegten Beständen. Mit anderen Worten, wir haben ganz systematisch unsere Wohnungsbestandspflege dort verstärkt, wo eben Schwierigkeiten bestehen ohne Zweifel, und haben aber auch durch die Art der Instandhaltung, durch die Art der Modernisierung im Wohnumfeld, im Eingangsbereich, in den Treppenhäusern Dinge gemacht, die man normalerweise, sagen wir mal so, aus der Denkrichtung der 70er Jahre nicht gemacht hätte.«

Maßnahmen der Wohnumfeldgestaltung und baulichen Instandhaltung dienen folglich auch der Vermeidung von Stigmatisierung. Soziale und ethnische Segregation darf sich baulich nicht niederschlagen, gleichsam den sozialen Erosionsprozess baulich manifestieren. In einem Fall begegnet das Unternehmen einem solchen Erosionsprozess sogar mit Abriss:

»Wir haben Gettos vorgefunden, wir hatten ein Getto, nämlich den Grünberg in Siedelshausen mit xx Wohnungen, völlig stigmatisiert, außerhalb der Stadt angesiedelt. Wer aus'm, wer im Grünberg mal angesiedelt war, kam nicht raus. Wer ne Bewerbung geschrieben hat, die ist nicht wahrgenommen worden. Und dort haben wir vor laufenden Kameras 154 Wohnungen, die bis 2030 noch öffentlich gefördert waren, abgerissen. Das ist ultima ratio. Es ist durchaus denkbar, dass man auch hart an die Themen rangehen muss, wenn man merkt, alle Beschäftigungsprogramme, alle Partizipationsprogramme und so weiter funktionieren nicht. Aber davon sind eigentlich die meisten oder will fast sagen, alle Fördermaßnahmen im Bund-Länder-Programm weit von entfernt. Aber baulich und sozial zu vernetzen, ist, glaube ich, ja der Stein der Weisen.«

Hier wird deutlich, dass Fördermaßnahmen und Partizipationsprogramme auch scheitern können, ihre Erfolgsaussichten zumindest endlich sind. Es gibt Fälle, in welchen sich die Unternehmen aus Gründen des sozialen Konflikts zum Rückbau gezwungen sehen. Dieses Vorgehen stellt in den von uns untersuchten Fällen allerdings einen Ausnahmefall dar.

Neben der Wohnumfeldgestaltung und Gebäudeinstandhaltung ist auch die bauliche Veränderung der Wohnungen und der Wohnraumgestaltung Gegenstand der unternehmerischen Maßnahmen. Insbesondere Angebote der baulichen Wohnraumanpassungen bilden einen besonderen Schwerpunkt neuer Konzepte der Mieterorientierung. Sie reichen von der Beantragung und dem Einbau technischer Hilfsmittel bis zu Angeboten einer individualisierten Wohnungsausstattung mit daran orientierten gestaffelten Miethöhen. Während Erstere insbesondere älteren Bewohnerinnen und Bewohnern einen möglichst langen Verbleib in der eigenen Wohnung sichern sollen, richtet sich Letztere vor allem an Mieterinnen und Mieter, deren individuellen Wohnbedürfnissen stärker Rechnung getragen werden soll. Gleichzeitig erhoffen sich die Unternehmen eine Steigerung der Attraktivität des eigenen Wohnraums auch bei jüngeren oder generell neuen Bewohnermilieus. Während die betroffenen Wohnsiedlungen oftmals in den 1950er und 1960er Jahren an den Bedürfnissen der damals vorherrschenden Kleinfamilie orientiert waren und der Wohnungsnot entgegen wirken sollten, versuchen die Unternehmen heute durch Maßnahmen der Wohnraumanpassung den individualisierten Wohnbedürfnissen und der Pluralisierung von Lebensformen Rechnung zu tragen.

Generell spielt der Generationenbezug in den Unternehmenskonzepten eine wichtige Rolle. Die Unternehmen haben ein großes Interesse, älteren Mieterinnen und Mietern einen möglichst langen Verbleib in der eigenen Wohnung zu ermöglichen. Dies adressiert den Wunsch der Bewohnerinnen und Bewohner nach dem gewohnten Wohnumfeld und gleichzeitig das Interesse der Unternehmen, bewährte Alt-Kunden möglichst lange an das Unternehmen zu binden. Die Alt-Mieterinnen und -Mieter stellen aus Sicht der Unternehmen eine Schlüsselgruppe für die soziale Stabilität in den Wohnquartieren dar, da sie – oftmals als sogenannter »Neubauerstbezug« – mit der Nachbarschaft hochgradig identifiziert sind, die lokalen Strukturen sehr gut kennen und in der Lage sind, auch bei sozialen Konflikten vermittelnd zu wirken.

Es geht den Unternehmen allerdings nicht nur darum, den älteren Bewohnerinnen und Bewohnern einen möglichst langen Verbleib in der eigenen Wohnung zu ermöglichen. Darüber hinaus ist es auch ein übergeordnetes konzeptionelles Ziel, sozial möglichst he-

terogene Nachbarschaften zu erhalten. Welche Bedeutung einer ausgewogenen Sozialstruktur und hier insbesondere dem generationenübergreifenden Dialog beigemessen wird, um sozialen Konflikten vorzubeugen, wird in folgendem Beispiel deutlich:

»Und das Problem ist in der Regel gar nicht mal so nicht die Zwei dann, sondern das Problem ist, dass die nicht ins Gespräch kommen und auch niemanden haben, der sie ins Gespräch bringt. Und zwar deswegen nicht, weil die mittlere Generation oftmals fehlt. Denn die mittlere Generation, was weiß ich, die 35- bis 55-Jährigen, die wären zur Wende alle gerade so im arbeitsfähigen Alter gewesen und da sind viele dann in die BRD abgewandert einfach. Das ist der eine große Schwung, der weggegangen ist und das Zweite ist, dass nach der Wende viele sich den Traum vom Eigenheim erfüllt haben und natürlich auch genau in der Altersgruppe und die fehlen auch. Und dadurch haben sie, wenn der junge Mann nachts Musik hört oder so, was ja kein asoziales Verhalten per se ist, ja, und dann haben sie niemanden, der dann am nächsten Morgen oder abends mal vorbeigeht und sagt, ey störst jetzt gerade, kannst du mal leise machen, ja, sondern die Witwe fühlt sich bedroht, sagt aber nichts und sagt allenfalls, hier kann man nicht mehr wohnen, das ist ja alles schlimm und zieht aus, ja, also das ist ein aus meiner Sicht nicht atypischer Konflikt.«

Am Beispiel einer ostdeutschen Stadt werden hier die demografischen Veränderungen problematisiert, die sich mittlerweile allerdings auch in westdeutschen Teilräumen einstellen (vgl. Kap. 1.3).

Eine besondere Problemstellung ergibt sich regelmäßig durch die Unterrepräsentanz der mittleren (erwerbsfähigen) Generation, die wesentlich zu einer generationsübergreifenden Kommunikation beitragen können und im Konfliktfall vermittelnd wirken.

Die befragten Unternehmen reagieren mit ihren zielgruppenbezogenen Maßnahmen auch auf die Nachfrage nach besonderen Wohnformen, die am Markt nicht oder nicht in ausreichender Weise befriedigt werden. So sind die öffentlichen oder genossenschaftlichen Unternehmen beispielsweise Anbieter von Wohnraum für Wohngemeinschaften, sei es für Demenzkranke, körperlich oder geistig behinderte Menschen. Die befragten Unternehmen realisieren besondere Wohnprojekte für Frauen oder sorgen für die bauliche Realisierung von teilweise gezielt an sie herangetragenem Wohnbedürfnisse unterschiedlicher Gruppen, Initiativen oder Träger.

Eine zunehmende Bedeutung nimmt die Mieterbetreuung und hier insbesondere die bereits erwähnte Schuldnerberatung ein (vgl. Kap. 2.3). Diese greifen insbesondere bei Mietrückständen ein und dienen der Mietensicherung. Aus Sicht der Unternehmen geht es hierbei nicht nur darum, Einnahmeausfälle zu vermeiden, sondern insbesondere Räumungsklagen zu verhindern. Damit sollen zum einen gewachsene Bewohnerstrukturen erhalten und gleichzeitig Obdachlosigkeit verhindert werden, die dann wieder zu einer sozialen und finanziellen Herausforderung für die Kommune als Sozialleistungsträger führen würde. Hier sehen sich insbesondere die kommunalen Unternehmen in der Verantwortung, da sie wissen, dass sich die betroffenen Menschen bei einer Kündigung nicht alternativ auf dem privaten Wohnungsmarkt versorgen können. Auch hier geht es um die Stabilisierung der bestehenden Bewohnerstrukturen und die Vermeidung von unnötigen Mieterwechseln. Darüber hinaus steht die Erfüllung eines sozialen Kernauftrages der vormals gemeinnützigen Wohnungswirtschaft im Mittelpunkt: Die Versorgung von auf dem freien Markt benachteiligten Bevölkerungsschichten mit günstigem Wohnraum. Dieser Auftrag wirkt zumindest bei kommunaler Eigentümerstruktur bis heute fort.

2.4.3 Stärkung des soziokulturellen Umfeldes

Neben einer Verbesserung der mieterorientierten Dienstleistungen bildet die Förderung des soziokulturellen Umfeldes einen weiteren Schwerpunkt des sozialen Engagements der untersuchten Wohnungsunternehmen. Zu nennen sind die Förderung, teilweise auch Initiierung von Vereinen und Projekten, die Gründung von Stiftungen, die Förderung oder Initiierung, gegebenenfalls der Trägerschaft von Stadtteil- und Mieterfesten, Sport- und Kulturveranstaltungen bis hin zur Herausgabe von Imagebroschüren für ganze Stadtteile. Die unter diesen Gesichtspunkten zu subsumierenden Projekte und Maßnahmen entsprechen am ehesten dem philanthropischen Engagement, wie es in der Literatur diskutiert wird, wenn es darum geht herauszufinden, welche konkreten Formen *Corporate Citizenship* und *Corporate Social Responsibility* in der Praxis annehmen können. Ein solches Engagement folgt der bewussten Entscheidung, einen Teil der unternehmerischen Gewinne gezielt für das Gemeinwohl zur Verfügung zu stellen. Zugleich gehen die Aktivitäten der untersuchten Wohnungsbauunternehmen deutlich darüber hinaus, was Braun (2008: 9) als klassische Instrumente des Engagements wie Geld- und Sachspenden bezeichnet. Vielmehr gelangt zur Anwendung, was Braun unter dem Stichwort der modernen Engagementformen fasst, so zum Beispiel die Gründung von Stiftungen oder auch Vereinen. Von einer Stiftung erzählt der Vorstand einer Aktiengesellschaft:

»Wir haben eine eigene Stiftung, die schüttet jedes Jahr so etwa 60, 70 000 Euro aus für Schulen. Das heißt, da wird mal eine Lautsprecheranlage bestellt oder irgendetwas für den Chemieunterricht und das schafft auch, ich sag mal, bessere Ausbildungsmöglichkeiten für Kinder.«

Sowohl öffentliche Unternehmen wie Genossenschaften verfügen über Stiftungen, die für Aktivitäten im Kontext von Schule, Altenpflege oder für die Förderung von Treffpunkten in Quartieren finanzielle Unterstützung leisten. Bei diesen Maßnahmen steht die Gemeinwohlorientierung im Vordergrund, der Wunsch, etwas Gutes für die Allgemeinheit zu tun, ohne dass es immer einen unmittelbaren Bezug zur Produktgestaltung geben würde. Doch beim Produkt »Wohnen« sind die Grenzen fließend, insbesondere in Bezug auf Maßnahmen zur Wohnumfeldgestaltung und zur Stärkung des nachbarschaftlichen Zusammenhalts. Oftmals werden bestehende Einrichtungen, zum Beispiel Mietercafés, Elterninitiativen, Boxklubs oder Jugendzentren finanziell gefördert oder deren Gründung sogar initiiert, um das soziokulturelle Umfeld des eigenen Wohnungsbestandes zu stärken und dessen Attraktivität für die Mieter und Mieterinnen respektive Kunden zu steigern. Am Ende steht gleichzeitig regelmäßig das konzeptionelle Ziel, selbsttragende Prozesse zu organisieren. Doch dass dies nicht immer klappt, zeigt die folgende Bemerkung des Geschäftsführers eines öffentlichen Wohnungsunternehmens:

»Ja. Die Stolpersteine [für Projektverläufe] sind darin zu sehen, wenn ein Förderprogramm ausläuft, quasi die Vorturner wegfallen, die Prozesse moderiert haben, das dann das Risiko besteht, dass die, dass die Sozialstabilisierungskräfte nicht selbsttragend genug sind, sondern der Prozess sich wieder nach unten entwickelt. Das, das ist das Risiko.«

Am konkreten Beispiel wird die konzeptionelle Absicht der Unternehmen noch etwas deutlicher, es geht um die Unterstützung zu selbstständigem Handeln und um die Herstellung einer Identifikation der Bewohner mit ihrem eigenen sozialen Umfeld, wie dies bereits in den frühen konzeptionellen Überlegungen zu einer »Gemeinschaftsinitiative

soziale Stadt« konzeptioneller Bestandteil ist. Diese beinhalten von Anfang an die »Schaffung selbsttragender Bewohnerorganisationen und sozialer Netze im Quartier« und »die Verbesserung der lokalen Infrastrukturen im Interesse des sozialen Ausgleichs« (vgl. Günther 2007: 151 f.).

»Wir haben dort mit entsprechender Unterstützung der Stadt die Grundstücksflächen der Eigentümergemeinschaft temporär auf die Stadt übertragen. Und haben dort in, eine Planerinsel gebaut, wo außerhalb des Gebäudes, weil innerhalb des Gebäudes hätten Sie nie es erreicht, dass muslimische Frauen in den Prozess integriert werden, weil die Männer das nicht zugelassen hätten, haben wir die Entwicklung der Siedlung mit den Mietern, mit den Eigentümern vorangebracht. Da haben Kinder unter kompetenter Anleitung von Gartenbauunternehmen, die haben ihre Spielplätze selbst gebaut, haben die Außenanlagen gestaltet, da waren bis 200 Kinder tätig mit Schippe und Rechen. Und haben damit erreicht, dass die Identifikation mit den Gebäuden und der Außenanlage entstand. Und wenn jemand selbst was hergerichtet hat, wird er's nicht anschließend nicht zerstören. Sie haben dort ne Situation, dass dort keine Zerstörungen mehr stattfinden, dass es eine Aufwärtsentwicklung gab. [...] Das haben wir in den Griff bekommen. Und wir hoffen, dass wenn das Förderprogramm Soziale Stadt ausläuft, dort einen Prozess stabilisiert zu haben, der vor zehn Jahren zu explodieren drohte.«

Durch Einbezug und Partizipation der Mieter bei der Gestaltung von Außenanlagen lassen sich einerseits der Zusammenhalt und auch die Identifikation der Bewohner mit ihrem Wohnumfeld stärken und gerade dadurch Vandalismus vorbeugen und soziale Stabilität generieren.

2.4.4 Finanzinvestoren als Herausforderung für sozialintegrative Prozesse

Ein Schlüsselproblem für viele der befragten Unternehmen stellen die zunehmend auf den Wohnungsmärkten auftretenden Finanzinvestoren dar. Zahlreiche Gesprächspartner verweisen bezüglich der sozialintegrativen Ausrichtung der Geschäftspolitiken dieser Unternehmen auf eine problematische Handlungsorientierung. Sowohl die bauliche Instandhaltung der Gebäude als auch die Ausgestaltung des Wohnumfeldes würden nicht mit annähernd gleicher Intensität verfolgt, wie dies Unternehmen in öffentlicher oder genossenschaftlicher Trägerschaft für sich beanspruchen. Davon erzählen gleich mehrere unserer Gesprächspartner. Auch würden sich Kooperationsbeziehungen mit Private Equity-Unternehmen schwierig gestalten beziehungsweise seien gar nicht möglich. Die Geschäftsstrategie dieser Unternehmen sei grundlegend anders ausgerichtet, und Gemeinwohlorientierung spiele, wenn überhaupt, nur eine nachgeordnete Rolle. Dass Unternehmen, die über private Kapitaleigner verfügen, durchaus eine inhaltlich ähnlich ausgerichtete Palette von Aktivitäten und Maßnahmen entwickeln, zeigt die bereits erwähnte Studie über Wohnbauunternehmen in Berlin (vgl. Besecke und Enbergs 2008). Ob dies eher die Ausnahme als den Normalfall darstellt, lässt sich ausgehend von dieser Untersuchung nicht beurteilen. An dieser Stelle ist wichtig festzuhalten, dass von einem Engagement solcher Firmen in den von uns geführten Interviews mit den Verantwortlichen von Unternehmen, die eine gemeinnützige Trägerschaft haben, keine Rede ist – im Gegenteil.

Im Folgenden wird aus Sicht eines Gesprächspartners geschildert, inwiefern sich die kritisierten Geschäftsstrategien von Private Equity-Gesellschaften auf die Stadtquartiere nachteilig auswirken:

»Das können Sie relativ praktisch fühlen, sehen, sinnlich wahrnehmen dort, wo sich sozusagen kommunale und altgenossenschaftliche Bestände mit solchen Mischwohnungsbeständen gegenüberstehen. Da die Übernahmen durch Private Equitys, durch Heuschrecken ja schon fünf, sechs Jahre her ist, zum Teil acht Jahre, zum Teil haben ja schon Weiterverkäufe innerhalb dieser Branche stattgefunden, lässt sich das optisch wahrnehmen. Ich kann einmal ein Beispiel aus Nordstadt nehmen, Grünbergshausen, ist die Housing Investment größter Vermieter und ist mittlerweile auch der schrecklichste Vermieter. Das heißt, die Wohnungsbestände werden nicht mehr instand gesetzt in ausreichendem Maße, es gibt keine örtliche Wohnungsverwaltung mehr, die sozusagen vor Ort auch die Verantwortung trägt, es gibt keine Entscheidungsgewalt mehr für die Leute, die diesen Bestand bewirtschaften, weil sie alles rückkoppeln müssen mit Osterstadt, also mit der Zentrale und dort dann keine Entscheidungen kriegen.«

Der Vorstand dieses öffentlichen Wohnungsbauunternehmens benennt die mit Blick auf die sozial-räumliche Integration der Wohnquartiere problematischen Elemente der Geschäftspolitik der Finanzinvestoren. Die Verantwortung für den lokalen Wohnungsbestand geht verloren, weil die Entscheidungswege zentralisiert werden. Aufgrund der schlechten Instandhaltung komme es des Weiteren zu »horrender Untervermietung« bei dem gleichzeitigen unternehmenspolitischen Ziel, Leerstände unbedingt zu vermeiden. Dies führe zu aggressiven Marketingstrategien mit Mietdumping und teilweise »absurden Werbestrategien« sowie einer bevorzugten Vermietung an Transferhilfeempfängern. Diese Maßnahmen sind allesamt nicht auf eine sozial-räumliche Stabilisierung des nachbarschaftlichen Umfeldes ausgerichtet, vielmehr sind sie aus Sicht der öffentlichen und genossenschaftlichen Unternehmen geeignet, die sozialintegrativen Prozesse durch baulichen Zerfall und soziale Homogenisierung nachhaltig zu stören. Der Eindruck von sozialer Polarisierung und baulichem Zerfall wird mit Blick auf ein anderes Beispiel noch konkretisiert und zugespitzt:

»Ich will aber ein zweites Beispiel nennen, weil ich das auch persönlich kenne von dem Kollegen in Südstadt. Südstadt hat ein starkes kommunales Wohnungsunternehmen, hat aber eben auch Bestände, die zum Beispiel der Housing Investment gehören. Da können Sie das im Südstädter Arbeiterviertel, das von meinem Kollegen dort in hervorragender Weise saniert ist, so trennscharf sehen, dass sie denken, daneben fangen die Slums an, und die Slums sind die Housing Investment, also es ist wahrnehmbar. Und das, was wir damals als, sagen wir mal, vorsichtige Einwände gegen das Engagement von Private Equitys gesagt haben, hat sich in den Beständen voll bestätigt.«

Nun bedient sich der Vorstand dieses Unternehmens einer Analogie mit dem englischen Begriff *slum*. Nach der Definition von UN-HABITAT (UN-Programm für menschliche Siedlungen – Wertsiedlungsgipfel) eine »Siedlung, in der mehr als die Hälfte der Einwohner in unzumutbaren Unterkünften ohne grundlegende Versorgungseinrichtung leben« (Laube und Rossé 2009 [2002]: 168).

Der Begriff ist hier mit Blick auf die globalen Entwicklungen von Elendsquartieren ohne hinreichende Versorgung elementarer Bedürfnisse (vgl. Davis 2006) für die Realitäten in Deutschland nicht trennscharf gewählt, deutet allerdings mit Blick auf das Relativitätsphänomen von Armutsentwicklungen das Gefährdungspotenzial solcher Geschäftsstrategien für sozial integrierte städtische Lebensräume in ihrem jeweiligen regionalen Umfeld an. Auf die Problematiken der Privatisierung einer vormals öffentlich organisierten Wohnraumversorgung weisen Häussermann, Läßle und Siebel (2008: 287 ff.) hin. Als mögliche Folgen erwähnen sie unter anderem baulichen Verfall, äußere Sichtbarkeit von

Armut, Vermüllung, Eskalation sozialer Konflikte usw. Wie sich die Rolle von Finanzinvestoren auf dem Wohnungsmarkt und ihre Zusammenarbeit mit anderen Akteuren in diesem Feld in Zukunft entwickeln wird, ist aus Sicht der befragten Unternehmen unklar. Für die öffentlichen Unternehmen stehen die privaten Finanzinvestoren vor großen wirtschaftlichen Problemen, deren Auslöser in der Finanzmarktkrise gesehen wird. Die überhöhten Kaufpreise und der aufgrund der niedrigen Reinvestitionsquote voranschreitende Wertverlust der Bestände führen in diesen Geschäftsmodellen zu Gewinneinbrüchen. Mit welcher Geschäftsstrategie die Private Equity-Gesellschaften hierauf reagieren werden, ist aus Sicht der öffentlichen Unternehmen derzeit noch nicht erkennbar. Die Frage, ob dies vermehrt der Fall sein wird, entscheidet sich vermutlich am Zeithorizont, der den Renditezielen zugrunde liegt, die die Fonds mit den Immobilien verfolgen. Bei kurzfristigen Zielen lohnt sich ein Engagement nicht, bei langfristigen hingegen schon, sofern die Geschäftsführer von öffentlichen Unternehmen den wirtschaftlichen Nutzen des sozialen Engagements richtig einschätzen. Angesichts der von den öffentlichen Wohnungsunternehmen ins Feld geführten Argumente, die für ihre Angebote und Maßnahmen sprechen, ist zu erwarten, dass diese auch bei Unternehmen mit privater Trägerschaft von Nutzen sein müssten.

Die unmittelbare Gefahr eines Verkaufs des Unternehmens gilt bei den befragten öffentlichen Gesellschaften weitestgehend als gebannt. Dies wird von den Interviewpartnern allerdings mit der allgemeinen Finanzmarktkrise und der damit verbundenen schwierigen Situation auf dem Immobilienmarkt begründet. Auf Seiten der öffentlichen Kapitaleigner stünden oftmals nicht wohnungspolitische Überlegungen im Zentrum, sondern die problematischen Marktbedingungen, die einen Verkauf derzeit massiv erschweren würden. Der dahinter stehende wohnungspolitische Konflikt gilt in vielen Fällen als nach wie vor ungeklärt und auch abhängig von jeweiligen und wechselnden politischen Mehrheiten. Die eigene wirtschaftliche Situation wird hingegen als durchweg positiv geschildert. Die langfristige Strategie des Werterhalts und der Produktstabilisierung führt auch bei schwierigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen noch zu Renditen, die weiterhin Reinvestitionen ermöglichen.

2.4.5 Stadtrendite

Im Kontext einer besseren Nachweisbarkeit der Rentabilität einer kommunalen Trägerschaft von Wohnungsunternehmen ist die Debatte um die sogenannte »Stadtrendite« zu sehen. Hierbei handelt es sich um ein Konzept zur Berechnung von Leistungen, die über den unmittelbaren Unternehmenszweck hinausreichen und der Stadt einen Nutzen verschaffen. Das Konzept gelangte bei Wohnbauunternehmen mit öffentlichem Eigentümer vereinzelt zur Anwendung, gilt aber heute weitgehend als ungeeignetes Instrument. Grund dafür ist zum einen der starke Lokalbezug der Unternehmen und die auf die lokal-spezifischen Rahmenbedingungen und Marktlage ausgerichtete Tätigkeit, was einen standardisierenden Zugang, wie er für die Berechnung von Leistungen auf der Basis von Indikatoren nötig ist, nahezu verunmöglicht. Außerdem könnte das Bilanzieren von Geschäftstätigkeiten, die auch vom öffentlichen Eigentümer erbracht werden steuerrechtlich als verdeckte Gewinnausschüttung interpretiert werden.

Der Geschäftsführer eines kommunalen Unternehmens kritisiert das Konzept der Stadtrendite aber auch noch aus einem weiteren Grund:

»Und es hat Versuche gegeben, Stadtrendite betriebswirtschaftlich auszurechnen. Mit, wie ich meine, einer sehr fatalen Folge, weil wenn sie das so machen, wie die Kollegen das machen, heißt alles das, was sie, sagen wir mal, nicht vorher verwaltungsmäßig, ordnungsmäßig vernünftig hingestellt haben, ist dann eine höhere Stadtrendite. Also ich würde das an dem Beispiel machen, wenn sie schwierige Mieter in zu hoher Zahl in bestimmte Objekte hineinbewegen, dann haben sie natürlich ein Problem. Jetzt könnte man sagen, dieses Problem, diese Kosten dieses Problems, die sie aus nachbarschaftlichen Konflikten, aus höherer Zerstörung oder aus höherem Verwaltungsaufwand haben, zeigen, wie hoch die Stadtrenditen sind, weil ich ja diese Leute versorge. Ich könnte auch sagen, ihr seid schlecht organisiert, wenn ihr euch damit solche Probleme reinholt, ihr müsst halt ein bisschen bei der Vermietung drauf achten, dass ihr mehr streut, dass ihr unterschiedliche Parameter einhaltet.«

Für den Geschäftsführer liegt die Problematik des Konzepts Stadtrendite darin, dass als Zusatzleistungen aufgelistet und angerechnet werden können, die gar nicht erst nötig werden sollten. Durch das Konzept Stadtrendite wird stattdessen, so die Argumentation des Interviewpartners, der Anreiz geschaffen, die Probleme nicht zu lösen, sondern Dienstleistungsangebote zu schaffen, die sich anrechnen lassen, aber letztlich nicht zur Lösung beitragen. Diese Angebote können zum Selbstläufer werden, die Unternehmen würden dadurch ein Interesse am Erhalt des Problems entwickeln. Seiner Auffassung nach sollte das Unternehmen stattdessen präventiv wirken und stets auf die Problemlösung hinarbeiten. Er tritt für eine unvermittelte Gemeinwohlorientierung ein. Aus seiner Sicht verliert sie durch ihre Vermittlung mittels Indikatoren ihren eigentlichen Bezugspunkt und damit letztlich auch an Gehalt.

2.5 Partizipative Prozesse im Wohnquartier

Die Unternehmen verfolgen vielfach das Ziel, durch partizipative Prozesse die Identifikation der Bewohnerinnen und Bewohner mit ihrem Wohnquartier zu stärken. Diese dienen aus Sicht der öffentlichen und auch des kirchlichen Unternehmens primär der Förderung beziehungsweise Stabilisierung von integrativen Prozessen im Quartier. Sie sind demnach nicht mit einem programmatischen Hintergrund oder einem bestimmten Gesellschaftsbild verbunden, etwa einem demokratischen Selbstverständnis oder der Idee von Bürgergesellschaft. Die Förderung von Partizipation wird zielgerichtet als integrativ wirkendes und Identifikation steigerndes Instrument verstanden. Anders präsentiert sich das Bild bei den Genossenschaften: Die hundert Jahre alte Genossenschaft verfügt seit jeher über ein komplexes System von Haus- und Siedlungsverantwortlichen, an die sich die Mitglieder mit kleinen und grossen Anliegen wenden können. Das langjährige Mitglied des Aufsichtsrats spricht in diesem Zusammenhang von einer »erweiterten Selbstverwaltung«.

»Ja, wenn das untereinander nicht zu regeln ist, das kann ja auch passieren, dass sich jemand darüber aufregt, dass im Fahrradkeller so eine fürchterliche Unordnung ist und dass irgend jemand sein Fahrrad nicht rein bekommt oder nicht raus bekommt und so weiter, und wenn man sich da innerhalb des Hauses nicht verständigt, das mal ein bisschen ordentlich zu machen, und wenn die nicht zusammenkommen können, dann besteht ja immer die Möglichkeit, den Mitgliederbetreuer oder die Mitgliederbetreuerin einzuschalten und zu bitten, mal dazu zu kommen. Vorstufe wäre, in jedem Haus, in fast jedem Haus gibt es eine

Haussprecherin oder einen Haussprecher, dass der zunächst mal oder die sich mit darum kümmert. Wenn das nicht geht, dann haben wir Bezirkssprecherinnen und Bezirkssprecher, könnte man auch mit einschalten, oder auch die Mitglieder des Siedlungsrates oder den Siedlungssprecher. Das wäre mal so im Vorfeld im Grund der Verwaltung, das ist so, wie die Genobau das nennt, die erweiterte Selbstverwaltung, dass man da erst mal versucht, untereinander das zu klären und nicht sofort mit dem Hammer Verwaltung kommt und Mitgliederbetreuer.«

Ausserdem verbürgt die Organisationsstruktur, wie sie für Genossenschaften rechtlich vorgeschrieben ist, die direkte Teilhabe durch die Mitgliederversammlung und Wahl des Vorstands durch dieselbe. Diese Struktur ist dem Umstand geschuldet, dass die Mitglieder der Genossenschaft zugleich Besitzer des Unternehmens sind. Bei den öffentlichen Unternehmen nehmen die klassischen partizipativen Aktivitäten die Form von Mieter- oder auch Siedlungsbeiräten an, bei großflächigen Sanierungsmaßnahmen werden Baubeiräte gebildet oder andere Instrumente der Planungsbeteiligung eingesetzt. Oftmals werden aber auch Maßnahmen zur Stärkung des soziokulturellen Umfeldes mit partizipativen Elementen kombiniert, zum Beispiel im Rahmen der Organisation der Trägerschaft von sozialen Einrichtungen – die bereits genannten Mietercafés oder Jugendzentren – deren Gründung zwar oftmals auf Initiativen der Wohnungsunternehmen zurückgeht, die schließlich aber in bürgerschaftlicher Selbstorganisation getragen werden.

Strukturen der Mieterbeteiligung unterliegen einer Pfadabhängigkeit, sie stehen in einer gewissen Tradition und lassen sich nicht so einfach ins Leben rufen. Beiratsstrukturen spielen so auch in den traditionell bürgerschaftlich geprägten Kommunen eine Rolle, so etwa in den alten Bürger- und Hansestädten. Besondere Relevanz entfalten sie auch in Ostdeutschland, wo eine jahrzehntealte Tradition der Mieterbeteiligung im Rahmen der Beiratsstrukturen der ehemaligen DDR besteht, wie der Geschäftsführer eines ostdeutschen Unternehmens berichtet:

»Also erstmal haben wir massive Partizipation gehabt. Wir sind eben, wie gesagt, komplett durchsaniert die Bestände. Im Rahmen der Sanierung war die Partizipation der Menschen groß. Da gab es also häufig so genannte lokale Bauvorhaben bezogene Baubeiräte sozusagen. [...] Wir fördern hier aktiv Mieterbeiräte, haben aber aktuell das Problem, dass die vergreisen, dass einfach die Aktiven [...] dann angefangen haben, als sie gerade in Rente gegangen sind. Wenn sie es schon fünfzehn Jahre machen, dann sind sie heute achtzig und einfach durch den Zahn der Zeit langsam am Ende ihrer Fähigkeiten. Nicht, dass sie jetzt unwillig wären, aber gesundheitlich nicht mehr in der Lage sind und das passiert uns jetzt ziemlich massiv, sodass wir jetzt von den fünf Mietbeiräten, die wir mal hatten, im Augenblick nur noch drei haben und da schon einer wieder kippt, weil sie einfach überaltert sind und kaum noch Junge nachkommen.«

Nun stehen die erwähnten Beiräte vor dem Problem der Überalterung und damit vor der Notwendigkeit eines Generationenwechsels, der offensichtlich schwierig zu bewältigen ist. Als wesentlichen Grund gibt dieser Geschäftsführer die fehlende Anlassbezogenheit an: »Was wollen wir eigentlich hier tun?« Aber ihm ist diese Form der strukturierten Auseinandersetzung des Unternehmens mit seiner Mieterschaft nach wie vor ein Anliegen, und er hofft, »dass sich dieses Modell wieder positiv entwickelt«. In anderen Fällen sind seitens der untersuchten Unternehmen auch Initiativen zur Neugründung von Beiräten zu beobachten. Diese scheinen bei der Übertragung der nötigen Kompetenzen und Ressourcen auch möglich. Dabei ist die konkrete Anlassbezogenheit von Bedeutung, Beiratsstrukturen funktionieren nicht nur aus Sicht des hier beispielhaft zitierten Geschäftsführers immer dann besonders gut, wenn die Beiräte konkrete Vorhaben und Projekte

begleiten. Dabei spielen Bauvorhaben, Sanierungsprogramme und Großmodernisierungen eine besondere Rolle. Aber auch andere Maßnahmen, zum Beispiel der sozialen Infrastruktur oder der gemeinsamen Bearbeitung bestimmter Problemlagen im Quartier können Anlass für Mieterinnen und Mieter bieten, sich in Beiräten zu engagieren.

Die Initiative für dieses Engagement erwächst entweder aus der Bewohnerschaft oder sie fällt dort zumindest auf fruchtbaren Boden. Partizipation lässt sich nicht von oben oktroyieren. Dies ist eine gemeinsame Erfahrung in allen Unternehmen, die partizipative Prozesse organisieren oder zu initiieren suchen. Dort wo entsprechende Strukturen traditionell nicht implementiert sind, versuchen die Unternehmen solche allerdings oftmals in Gang zu bringen. Hiervon berichtet der Vorstand eines kommunalen Unternehmens:

»Irgendwann kommen wir soweit, dass wir Mieterbeiräte haben. Wir wollen das nicht überstrapazieren, weil wenn Mieterbeiräte überall mitreden, wird es für den Vermieter natürlich sehr schwierig. Aber wir wollen durchaus in ein Gespräch da reinkommen. Also nicht die direkte Mitbestimmung, aber die ständige Gesprächsbereitschaft, nur wenn wir erfahren von Mängeln oder Fehlern, dann können wir sie auch abstellen.«

In diesem Statement gelangt die ambivalente Bedeutung von partizipativen Prozessen für Wohnungsunternehmen zum Ausdruck. Einerseits sollen sie gestärkt werden, andererseits der angestrebte Dialog nicht zu einer tatsächlichen Mitsprache führen. Der Dialog mit den Mieterinnen und Mietern dient letztlich der Qualitätsverbesserung des Produkts und ist diesem Ziel nachgeordnet. Der Vorstand eines anderen kommunalen Unternehmens meint dazu, dass Mieterbeiräte nicht nur dazu da seien, »um uns das Leben schwer zu machen«, sondern sie seien auch »ein Indikator für die Zufriedenheit der Mieter, für die Wünsche der Mieter«. In den Wohnsiedlungen dieses Unternehmens besteht eine etablierte Struktur von Mieterbeiräten. Ihnen kommt eine wichtige Rolle auch bei der Übermittlung von Informationen in die umgekehrte Richtung zu – von der Unternehmensleitung hin zur Mieterschaft.

Neben den institutionalisierten Formen der Beteiligung (Beiräte) finden sich insbesondere projektbezogene Formen teilweise umfassender Beteiligungsverfahren. Insbesondere der spezielle Zugang auf spezifische Zielgruppen spielt hier eine besondere Rolle. Kinder und Jugendliche stellen dabei neben den alten Bewohnerinnen und Bewohnern die Schlüsselzielgruppe dar. Kinder- und jugendorientierte Beteiligungsverfahren reichen von der Spielplatzgestaltung über die Einrichtung von Jugendzentren bis zur generellen Frage der Einrichtung und Ausgestaltung von Aufenthaltsbereichen. Der Zielgruppenbezug reicht soweit, dass im Rahmen komplexer Sanierungsvorhaben gezielt Kinder und Jugendliche angesprochen und nach ihren Vorstellungen zu ihrer Wohn- und Wohnumfeldgestaltung gefragt werden. Kinder und Jugendliche bilden oft die Zielgruppe, die über Schulen, Kindergärten und Jugendzentren erreicht werden können und über die eigene Beteiligung hinaus zusätzlich eine Elterneinbindung ermöglichen sowie Zugang zu Milieus eröffnen, die nach den sonstigen Erfahrungen weniger leicht für partizipative Prozesse ansprechbar sind.

Am Beispiel eines groß angelegten Sanierungsprogramms schildert der Geschäftsführer eines kommunalen Unternehmens, wie nicht nur Kinder und Jugendliche – dies vermittelt

über Schulen und Freizeiteinrichtungen – einen Zugang zu Familien ermöglichen, die sonst für solche Anliegen oftmals eher verschlossen sind, sondern auch Frauen.

»Es gibt immer die beiden relativ guten Ansatzpunkte Kinder und Frauen, Frauen müssen sie, grade im türkischen Bereich, im muslimischen Bereich sicherlich gesondert ansprechen, aber sie sind dann der Transmissionsriemen in die Familien hinein. Da gibt es natürlich die Frage Bildungssituation meiner Kinder, Spielsituation meiner Kinder, aber mittlerweile ja auch über sozialwissenschaftliche Begleitung oder Sozialarbeiterbegleitung speziell Frauenthemen, wo man sie dann zusammenholt und zu regelmäßigen Sitzungen bringt und dann auch andere stadt-, quartiersbezogene Themen anspricht. Vielfältige Ansprachemethoden, nie befriedigend, aber ohne das wäre es auch nichts.«

Grundsätzlich bietet – so die Erfahrung dieses Gesprächspartners – die Bildungs- und Lebenssituation der Kinder einen guten Anknüpfungspunkt, um mit den Eltern ins Gespräch zu kommen. Dabei spielen die Mütter eine besondere Rolle, der Gesprächspartner bezeichnet sie als »Transmissionsriemen« in die Familien. Es ist davon auszugehen, dass er hier auf die nach wie vor bestehende geschlechtsspezifische Wahrnehmung von Erziehungsaufgaben anspielt. Insofern ist aus seiner Sicht auch davon auszugehen, dass bei den Müttern eine höhere Sensibilität für Fragen der Wohnumfeldgestaltung und der Lebensqualität von und für Kinder besteht als bei Vätern, da sie stärker mit der Lebenswirklichkeit der Kinder konfrontiert sind. Für den Gesprächspartner besteht diese geschlechtsspezifische Arbeitsteilung unabhängig vom kulturellen oder religiösen Kontext, wobei es bei muslimischen Familien aufgrund des unterschiedlichen religiösen Hintergrundes einer besonderen Sensibilität und eines besonderen Vorgehens bedarf. Ob mit Blick auf gesamtgesellschaftliche Veränderungen von Geschlechterrollen und Familienbildern der Anspruch einer stärkeren Integration gerade von Vätern und Männern in diese Prozesse denkbar oder sogar wünschenswert wäre, war nicht Gegenstand dieser Untersuchung und kann an dieser Stelle auch nicht diskutiert werden. In jedem Fall bieten Fragen der Bildung und Erziehung einen Anknüpfungspunkt auch für andere stadtentwicklungspolitische und quartiersbezogene Themen.

Auch in einem anderen Fall bestätigt sich die Einschätzung, dass kulturelle Akzeptanz genauso wichtig ist wie der konkrete Gestaltungsspielraum, welcher den Bewohnerinnen und Bewohnern in partizipativen Prozessen angeboten wird. In plurikulturellen und multireligiösen Nachbarschaften bedarf es aus der Sicht dieses Geschäftsführers einer besonderen Sensibilität für die kulturellen und insbesondere religiösen Hintergründe der einzelnen Bewohnergruppen:

»Es ist erfahrungsgemäß so, dass man bei islamischen Mietergruppen versuchen muss, die Spezifika der Bewohner zu erfassen und diese abzuholen. Um in Wümmersbach zu bleiben. Wir haben versucht, dort Kontakte zu den Imamen herzustellen. Also Akzeptanz der Religionsgruppen zu schaffen. Wir haben versucht, die besondere Rolle der Frau zu berücksichtigen. Um die Männer dazu zu bewegen, ihren Frauen zu gestatten, die Entwicklungsprozesse mit zu tragen. Da sind erhebliche Vorbehalte angetroffen worden, aber da ist auch Erhebliches geleistet worden. Also ich glaube, darin besteht ein Großteil der Erfolgchancen, die unterschiedlichen Ethnien in ihren Spezifika abzuholen und sie zu verstehen. [...] Und man muss erreichen, dass man eine Vertrauenssituation aufbaut, dass die Kinder auch in diese Prozesse mitintegriert werden können. Dass es nicht als Bedrohung gesehen wird, sondern als eine Chance der baulichen Entwicklung auch der sozialen Entwicklung und dass diejenigen, die für sich die Entscheidung getroffen haben, in Deutschland zu bleiben, den Mut entwickeln und das Engagement entwickeln, aus einer Parallelgesellschaft rauszukommen und in die Integration [...] eigentlich das Miteinander zu akzeptieren und zu entwickeln.«

Nur wenn sich die unterschiedlichen Bewohnergruppen und -milieus in ihren differenzierten Bedürfnissen verstanden und anerkannt fühlen und die besonderen ethnischen, religiösen und kulturellen Hintergründe in die Planung einbezogen werden, kann es der Erfahrung dieses Geschäftsführers zufolge überhaupt gelingen, Zugang zu diesen Gruppen zu finden. Hier wird Partizipationspolitik sehr deutlich zu Integrationspolitik. Interessanterweise wird die Frauenemanzipation hier zum konzeptionellen Kern der sozialräumlichen Entwicklung des Quartiers.

Abhängig von den jeweiligen Selbstverständnissen und deren normativer Begründung sollen partizipative Maßnahmen ganz generell die Identifikation mit dem eigenen Wohnquartier erhöhen, dann regelmäßig auch im Interesse des Aufbaus einer guten Kundenbeziehung und -bindung zum Unternehmen. Auch spielt die Ermöglichung von Handlungsspielräumen und Gestaltungsfreiheiten eine Rolle, oft mit dem Ziel, am Ende selbsttragende Prozesse zu etablieren. Prozesse der Mieterbeteiligung sind auch geeignet, die Legitimität bestimmter unternehmerischer Entscheidungen zu erhöhen.

Die Organisation partizipativer Prozesse erfolgt auf sehr unterschiedliche Art und Weise. Die Trägerschaft für die jeweiligen Maßnahmen ist sehr verschieden ausgestaltet, teilweise vollziehen sich die partizipativen Aktivitäten in der Verantwortung der Stadt, teilweise sind die Unternehmen selbst für Implementierung und Durchführung der jeweiligen Maßnahmen verantwortlich. Bei den Genossenschaften ist bereits die Unternehmensform partizipativ ausgerichtet. Eine der beiden Genossenschaften erhebt den Anspruch, eine Führungsrolle bezüglich gesellschaftlicher und politischer Partizipation einzunehmen, die über die alleinige Bereitstellung von Wohnraum hinausgeht:

»Und unser Anliegen war, weil wir Wohnen auch als Ort des Lebens begreifen, unser Anliegen war, Menschen, die unterschiedliche Ideen haben, die zusammenleben wollen, zusammenzuführen, unabhängig von ihrem Portemonnaie. Also deutlich zu machen, Gemeinschaftseigentum ist mehr, im tatsächlichen Sinne, als eine eigene Wohnung. Und das Mehr wird eben addiert durch Gästeappartements, durch das Café so als Herzstück, durch Gemeinschaftsräume, Bewohnertreffs, durch Gemeinschaftsterrassen, durch Laubengänge mit Aufenthaltsqualität usw. Gemeinschaftsgärten oder hier die Spiele- und Kulturpassage, die dann natürlich mit allem, was wir da machen, auch immer ausstrahlen in die weitere Nachbarschaft, und das entspricht auch so dieser Philosophie, das sind Anstöße auch für die Nachbarschaft. Und hier in Oberstadt, jedenfalls drückt das die neue Stadtbaurätin so aus, ist der Unterschied zu den jungen Genossenschaften, zu unserer Genossenschaft und den Bauträgern und alten Genossenschaften darin zu sehen, dass wir schon praktizieren, worüber die anderen erst gerade anfangen nachzudenken.«

Ein solches Selbstverständnis, formuliert in Abgrenzung zu den traditionsreichen Wohnungsbaugenossenschaften und sonstigen Bauträgern, entspricht in seiner inhaltlichen Ausrichtung am ehesten dem Leitbild einer aktiven Bürgergesellschaft, das ein freiwilliges, gemeinwohlorientiertes und nicht auf materiellen Gewinn ausgerichtetes Engagement adressiert und auf Eigeninitiative und Selbstorganisationen außerhalb von unmittelbarer staatlicher und wirtschaftlicher Einflussnahme abstellt (vgl. Deutscher Bundestag 2002). Ob es angesichts des erwähnten Engagements für städtische Behörden sinnvoll sein könnte, den Genossenschaften eine solche Führungsrolle vermehrt einzuräumen, lässt sich an dieser Stelle nicht beantworten. Deutlich wird in dieser Untersuchung jedoch, dass Wohnungsgenossenschaften nicht ausschließlich für ihre Mitglieder einen Mehrwert

schaffen, sondern darüber hinaus auch für andere Bewohnerinnen und Bewohner des Quartiers. Dies zeigt die folgende Aussage:

»Und wenn hier irgend etwas, wenn hier Veranstaltungen sind, wir haben vor zwei Jahren, 2007, hier vorne eine Mosaiksäule gebaut, und das war eine Aktion von vier Tagen, da sind aber auch die Nachbarn, die nicht Mitglieder sind oder die nicht in der Grünaue wohnen, sind dabei gewesen, haben mitgemacht und haben sich angestellt, vor allem die Kinder, dass sie endlich auch mal an die Säule kamen und auch ein paar Mosaiksteinchen randrücken konnten. Also dass da schon auch etwas gemacht wird, was wirklich ausstrahlt in das gesamte Quartier, nicht nur bei den Genossenschaftlern dann ankommt oder bleibt, sondern auch in das Quartier übergeht. Zu dem Zweck, um das noch weiter auszubauen, haben wir auch eine Gemeinschaftsstiftung gegründet Woba-Stiftung, wo eben soziale Projekte unterstützt werden, ob das Sprachförderung ist mit der Universität hier zusammen für Kinder, Jugendliche mit Migrationshintergrund, oder kürzlich ging es drum, in einem Kindergarten eine Kinderküche einzurichten, daran haben wir uns beteiligt.«

Die Grenze der Solidarität aufgrund des Organisationszwecks der Mitgliederförderung zeigt sich im Hinblick auf die Wohnungsfrage nicht bei den sozialen und kulturellen Projekten, sondern bei der Wohnraumversorgung. Mit ihrem Angebot vermögen die Wohnungsbaugenossenschaften nur ein ganz bestimmtes Segment anzusprechen. Nicht alle wollen auf eine solche Weise partizipieren und dort, wo sie wohnen, Aufgaben im Rahmen der Selbstverwaltung übernehmen. Es gibt sowohl Lebensrealitäten, so zum Beispiel ein hohes Maß an Mobilität, oder fehlende Voraussetzungen wie beispielsweise mangelnde Sprachkenntnisse, die eine entsprechende Teilhabe erschweren. Auch braucht es für eine Mitgliedschaft eine finanzielle Einlage, die nicht alle tätigen können. Dennoch wäre es falsch anzunehmen, dass es bei Wohnungsbaugenossenschaften keinen staatlich geförderten Wohnungsbau und damit eine Belegung durch Kommunen geben würde. Zumindest bei der neuen Wohnungsbaugenossenschaft gibt es auch geförderten Wohnungsbau und damit Empfängerinnen und Empfänger von Transferleistungen, die in der Siedlung wohnen. Des Weiteren beteiligen sich die Genossenschaften in Fragen der Stadtentwicklung, wie ein Vorstandsmitglied ausführt:

»Da sitzen wir überall mit am Tisch, nicht nur, weil wir das aus taktischen Gründen für sinnvoll halten, sondern weil wir das auch als Verpflichtung sehen, uns in diesen Prozess mit einzubringen, weil uns natürlich auch klar ist, erstens ist eine Siedlung nicht irgend etwas, was losgelöst ist von irgendeinem Umfeld, wir sind abhängig von einer vernünftigen Stadtentwicklung, wir wollen aber auch unseren Beitrag zu einer vernünftigen Stadtentwicklung leisten, weil wir natürlich auch sehen, dass man nicht alles alleine machen kann. Man braucht Kooperationen.«

Einerseits sieht sich die Genossenschaft verpflichtet, sich in Fragen der Stadtentwicklung zu engagieren, andererseits besteht für sie ein grundlegendes Interesse an Kooperation mit den städtischen Behörden, die letztlich auch ihr wieder zugutekommen kann.

2.6 Netzwerke und Partnerschaften

Die Partnerschaften zwischen den Wohnungsunternehmen und den lokalen Vereinen, Projekten und Initiativen ist von gegenseitiger strategischer Bedeutung. Einerseits haben die Unternehmen ein Interesse, gezielt Vereine als Träger sozialintegrativer Maßnahmen und Prozesse anzusprechen, die aus ihrer Sicht geeignet erscheinen, die soziale Struktur

in den Quartieren zu stabilisieren und zu stärken sowie Angebote für die eigene Mieterschaft zu verantworten. Umgekehrt sind die gemeinnützigen Vereine und Initiativen auf Unterstützung angewiesen, die von der Bereitstellung günstiger Räumlichkeiten bis hin zu direkter Finanzhilfe reichen. Beauftragte für bestimmte Zielgruppen und Fachthemen (Seniorenbeauftragte, Familienbeauftragte usw.) sind die Ansprechpartner für die jeweiligen Menschen und ihre Themen vor Ort und stellen zugleich eine Vernetzung mit dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens sicher, zum Beispiel durch eine Mitarbeit im städtischen Seniorenbeirat oder eine Vernetzung mit anderen familienpolitischen Akteuren und Institutionen. Von einer »Parallelstruktur« erzählt der Geschäftsführer eines öffentlichen Unternehmens:

»Und dann begann eigentlich der Moderationsprozess, dass wir häufig ne Parallelstruktur, ne bürokratische Struktur aufbauen mussten, parallel zu den Stadtverwaltungen. Die Stadtverwaltungen haben sich in Grabenkämpfen der Partikularinteressen und der Zuständigkeiten Bauen versus Soziales versus Sport wiedergefunden. Und wir haben dann als Projektverantwortlicher für diese Förderprogramme dann die runden Tische geschaffen, haben die Partikularinteressen überwunden und haben dann dort in einer Vielzahl von Kommunen diese Entwicklungsprozesse vorangebracht.«

Eine besondere Rolle stellt für die Unternehmen die Ausgestaltung der Beziehung zu den kommunalen Verwaltungen dar, einerseits als Partner und Gegenüber, für die Unternehmen in öffentlichem Eigentum aber auch als Kapitaleigner. Hier stellt die Vielfältigkeit der Perspektiven innerhalb der städtischen Verwaltung und Politik eine besondere Herausforderung dar. Zielkonflikte zwischen unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Orientierungen bilden einhellig ein Schlüsselproblem, wobei Konzepte der sozialen Verantwortung bei der Lösung dieser Zielkonflikte helfen. Konzepte der Nachhaltigkeit oder der Corporate Social Responsibility bilden als unternehmerisches Leitbild den Orientierungsrahmen, um zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Ansprüchen auszugleichen. Dabei soll es nicht um ein Konkurrenzverhältnis gehen, sondern um Kooperation, bei der die Stadt das im öffentlichen Besitz befindliche Unternehmen aufgrund dessen Erfahrungswissen als Berater anerkennt, wie dies ein Geschäftsführer anmerkt:

»Das Miteinander beschreibt sich so, dass man nicht eifersüchtig guckt, was ist eure Aufgabe, was ist unsere Aufgabe, sondern dass man kooperiert. Ich denke, dass wir ganz überwiegend in Oberstadt sehr gute Kooperationsverhältnisse mit städtischen Dienststellen haben, dass wir ohnehin, wie ich meine, über Jahre mit der Stadtregierung, also unserem Eigentümer, eine außerordentlich gedeihliche Zusammenarbeit haben bis dahin, dass wir immer mehr eigentlich als kompetente Beratung betrachtet werden.«

Im Mittelpunkt der unternehmerischen Bemühungen im Verhältnis zu den Stadtverwaltungen steht das Interesse eines vertrauensvollen und partnerschaftlichen Miteinanders. Hierfür bedarf es aus der Sicht der Unternehmen vor allem guter Erfahrungen in der Kooperation entlang konkreter Problemlagen. Nur in Ausnahmefällen bestehen zwischen Stadt und den befragten Wohnungsunternehmen strittige Punkte. Als Beispiele hierfür erwähnt werden die Anbindung der Siedlungen an den öffentlichen Nahverkehr oder die Gestaltung öffentlicher Plätze. Die Aufsichtsräte, welche die Sicht der Eigner im Unternehmen vertreten, sind sich ihrer Bedeutung für das städtische Zusammenleben durchaus bewusst. Doch nur ein Vorsitzender bringt dies unmissverständlich zum Ausdruck, als er die Wohnungsbaugesellschaft als »Instrument der Stadt« bezeichnet: »Deshalb ist es sinnvoll, dass die Stadt ein kommunales Wohnungsunternehmen hat.« Zugespitzt ließe

sich damit festhalten, dass aus der Sicht des öffentlichen Kapitaleigners das Unternehmen ein Instrument der Politik darstellt, während dieses selbst sich als Berater der Politik sieht. Im Unterschied zu den gewählten Vertretern auf politischer Ebene kann es auf kontinuierlich gewonnenes Erfahrungswissen zurückgreifen.

Bei all den umfangreichen sozialintegrativen Maßnahmen der befragten Unternehmen ist es in der Regel nicht ihr Ziel, in Konkurrenz zu den Kommunen zu treten. Wohnungsunternehmen, auch genossenschaftliche, bieten sich ihren Kommunen allerdings als strategische Partner und teilweise als »Ausfallbürge« an. Diese Orientierung umfasst auf Unternehmensseite eine Vielzahl von Leistungsbereichen und adressiert auf der Seite der Stadtverwaltungen eine Vielzahl kommunaler Politikfelder: Arbeitsmarktpolitik, Stadtentwicklungspolitik, soziale Stadt, Angebote und Maßnahmen für sozial oder gesundheitlich Benachteiligte (Wohnformen, Einrichtungen etc.). Ein besonderes Interesse haben die Unternehmen an Fragen der Bildung, insbesondere der Ausgestaltung lokaler Bildungslandschaften. Dahinter steht die Einsicht, dass sich eine schlechte Schulinfrastruktur und mangelhafte Bildungsangebote für junge Menschen negativ auf die sozial-räumliche Entwicklung der Quartiere auswirken. In solchen Siedlungen wolle niemand mehr Wohnungen haben, so die Befürchtung der Interviewten, außer es gäbe keine andere Wahl.

2.7 Betriebliche Organisation

Mieternähe stellt sich in der Wohnungswirtschaft über eine dezentrale Organisationsstruktur des Unternehmens her. Mit dem Ziel, mehr Nähe herzustellen, wurden organisatorische Veränderungen vorgenommen. Mit der Dezentralisierung verloren die zentralen Verwaltungsinstanzen an Macht. Zugleich wurde Verantwortung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort delegiert. Sie treffen lokal wesentliche Entscheidungen und müssen diese auch begründen können, wie ein Geschäftsführer erklärt. Außer dieser strukturellen Anpassung, die in den letzten Jahren bei den befragten Unternehmen vorgenommen wurde, war eine vermehrte Serviceorientierung der Mitarbeitenden notwendig, auch eine »Änderung in den Köpfen«, wie ein Vorstand ausführt. Dies sei heute die einzige Möglichkeit, Erfolg zu haben: »Also langfristig kann ich nicht hingehen und sagen, du kriegst die Wohnung, jetzt bist du ruhig, das funktioniert nicht mehr.« Der Vorstandsvorsitzende einer Genossenschaft betont den interdisziplinären Charakter der vor Ort tätigen Teams:

»Wir sind dabei, jetzt auf einer Stufe wieder etwas Neues auszuprobieren, wir haben in der Verwaltung zum Beispiel Vorortteams. Und diese Vorortteams sind in der Regel zusammengesetzt aus einem kaufmännischen Mitarbeiter, einem sogenannten Mitgliederbetreuer, einem technischen Mitarbeiter, den wir Siedlungswart nennen bisher, und einem Mitarbeiter aus der Wohn- und Altenberatung, einem Sozialarbeiter.«

Die Idee ist es, technische Aspekte mit Fragen des Konfliktmanagements zu verbinden. Über ähnlich aufgebaute Teams verfügen zum Teil auch andere Unternehmen, indem sie die frühere strikte Trennung zwischen den einzelnen Berufsgruppen innerhalb des Unternehmens aufhoben. Interdisziplinarität ist auch beim kirchlichen Unternehmen ein Thema, das intern eine starke Dynamik zu entwickeln scheint, indem abhängig von den jeweiligen Anforderungen ständig neue Teams gebildet werden.

»Es gibt da so ein sehr schönes Zitat von so einem Management-Trainer, das heißt: Je fester eine Vision ist, desto mehr Chaos kann auf dem Weg dorthin zugelassen werden. Und nach dem Motto läuft es so ein bisschen hier bei uns. Also wir haben eine sehr feste Vision, wo wir das Unternehmen hinentwickeln wollen, auf unserer Plattform christliches-kirchliches Wohnungsunternehmen. Und das äußert sich schon manchmal, dass es hier im Haus sehr chaotisch zugeht. Also nicht, dass keiner weiß, was er zu tun hat, sondern wir sind oftmals in vielen Modellprojekten gleichzeitig orientiert oder engagiert, wo wir dann auch Teams fachübergreifend bilden müssen.«

Der Vorsitzende beschreibt es als wirtschaftlichen Vorteil, in turbulenten Zeiten eine klare Vision zu haben. Desto klarer die Vision, umso mehr verträgt es an laufenden Umstrukturierungen. Eine solche Flexibilität ist aufgrund der Service- und Mieterorientierung erforderlich. So sei Mieternähe »das Organisationsprinzip«, wie der Geschäftsführer eines öffentlichen Wohnungsunternehmens ausführt. Außer einer entsprechenden Struktur des Unternehmens braucht es eine Sensibilisierung der Mitarbeiter für soziale und interkulturelle Fragen, die Vermittlung einer gemeinwesensorientierten Unternehmenskultur.

»Also Mieternähe ist eigentlich das Organisationsprinzip. Aber dann können sie das eigentlich nur über die Schulung der Kundenbetreuer erreichen, die zum Thema Konfliktmanagement geschult werden, die zum Thema interkulturelle Kompetenz geschult werden, das ist ganz wichtig.«

Fort- und Weiterbildung sowie organisationale Fragen spielen eine Schlüsselrolle. Aus der Sicht der Unternehmensleitungen müssen die wichtigsten Aspekte immer wieder neu kommuniziert werden, und sehr viel Zeit ist nötig, bis sich ein sozial verantwortlich ausgeprägtes Unternehmensleitbild durchsetzen kann. Öffentliche Unternehmen stehen im Unterschied zu jenen der privaten Wirtschaft unter noch stärkerer Beobachtung der Mieterinnen und Mieter. Ein Aufsichtsratsmitglied erzählt, dass sich diese bei Unzufriedenheit direkt an den Aufsichtsrat wenden. Dies würden sie »mit irgendwelchen Dingen« tun, »die zum Teil lächerlich sind, zum Teil aber auch ernst zu nehmen«. Umso mehr fällt ins Gewicht, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Mieterinnen und Mietern umgehen. Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit stehen demnach in einem unmittelbaren Verhältnis zueinander, sofern die Unternehmensleitung nicht allzu oft durch die Anliegen der Mieter belangt werden möchte.

Bei den Genossenschaften sind es die Mieterinnen und Mieter selbst, die neben dem Vorstand und allenfalls ein paar wenigen Beschäftigten die Immobilien verwalten. Hier steht die Frage im Vordergrund, wie sich die Mitglieder verstärkt zur Übernahme von Verantwortung und eines ehrenamtlichen Engagements mobilisieren lassen. Während sich bei der älteren Genossenschaft eine Struktur und Arbeitsteilung eingespielt hat, ist die neuere noch damit befasst, die Mitglieder zu motivieren, zusätzliche Aufgaben der Verwaltung zu übernehmen.

Angesichts dessen, dass insbesondere bei öffentlichen Unternehmen sozial schlecht gestellte Mieterinnen und Mieter wohnen, bekommt die Mieternähe zwangsläufig eine sozialpolitische Dimension. Oder anders ausgedrückt: Die Beratung der Mieterinnen und Mieter durch die Mitarbeitenden ergibt sich aus dem sozialpolitischen Anspruch der Wohnraumversorgung breiter Schichten, wie die Anmerkungen des Geschäftsführers eines kommunalen Wohnbauunternehmens in einer wirtschaftlichen Metropolregion zeigen:

»Ich könnte auch sagen, ich muss mich in meiner betrieblichen Organisation darauf einstellen, dass ich bestimmte Leute versorge, die hin und wieder in Zahlungsschwierigkeiten kommen, und dann das machen, was wir machen, Beratung organisieren – dass nach zwei nicht bezahlten Mieten bei denen jemand sitzt, der überlegt, wie komme ich an Geld.«

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gefordert, sich auf sehr unterschiedliche Themen einzulassen. Diese sind in der täglichen Auseinandersetzung mit kulturell unterschiedlichen Gewohnheiten und Vorlieben gelegentlich auch überfordert, wie ein Geschäftsführer berichtet. Dabei sollen sie den wirtschaftlichen Erfolg nicht aus den Augen verlieren. Letzteres wird zumindest in einem der befragten Unternehmen mittels Anreizsystem und Boni befördert. Dabei handelt es sich um den Versuch, den Erfolg dezentralisierter Geschäftsstellen und denjenigen der einzelnen Mitarbeiter zu messen und in materieller Hinsicht zu honorieren. Als ein weiteres Instrument der Mitarbeiterführung werden in einem Interview Zielvereinbarungen erwähnt. Keines der Unternehmen kommt umhin, durch eine ausgeprägte Kommunikations- und Diskussionskultur die Mitarbeitenden von der Notwendigkeit sozialer Verantwortung zu überzeugen. Auch die Genossenschaften sind gefordert, in einen ständigen Dialog zu treten, dies allerdings mit den Mieterinnen und Mietern, wenn es darum geht, sie unternehmensintern von der Notwendigkeit gewisser Projekte oder einer Strategie zu überzeugen.

Der Geschäftsführer eines anderen Unternehmens erzählt, die Unternehmensleitung habe durch den Standort in einem Bundesland der ehemaligen DDR über den Vorteil verfügt, dass die dortigen Mitarbeitenden einfacher für die neue Philosophie zu gewinnen gewesen seien als man dies für den Westteil des Landes unterstellen könne, wo die Menschen bereits während der letzten dreißig Jahre in diesem Bereich tätig waren. Dazu sagt er Folgendes:

»Die waren freiwillig schon bereit, das ist ein Vorteil, hier die Veränderung zu akzeptieren. Das haben sie noch nicht hinterfragt, weil für sie war das andere System erstmal besser, wie es sich gezeigt hat, war es nicht überall besser (lacht), trotzdem ist es das bessere, aber das ist eine andere Frage. Aber man muss es auch differenzieren. Aber sie haben einen Willen gehabt, eine Euphorie, und da konnte man viel mitnehmen, und sie sind auch bereit, sich vier- oder fünfmal zu verändern aus dem Kopf heraus einfach. Und den Vorteil haben wir mitgenommen.«

Teilweise führen neue Unternehmensstrategien und ihre Implementierung zu massiver Reorganisation, im Zuge derer auch Personal abgebaut wurde. Dies sei nur im »Einvernehmen mit der Belegschaft«, respektive mit einem kooperativen Betriebsrat möglich gewesen. Einschneidende Reorganisationsprozesse werden gegebenenfalls von externen Beratungsfirmen begleitet. In einem Fall reduzierte ein Unternehmen in nur sechs Jahren ein Drittel seiner Personalkosten, steigerte die Mieteinnahmen um 13 Prozent und schaffte es, das Unternehmen um circa 30 Prozent zu entschulden. Dabei stehen Personalabbau und Mieterhöhungen für den Gesprächspartner in keinem Spannungsverhältnis zu einem sozial verantwortlich orientierten Unternehmensprofil, dies mit der Begründung, dass der Restrukturierungsprozess sozial verantwortlich ausgestaltet worden sei. Zu einer solchen sozial verantwortlichen Ausgestaltung zählen eine einvernehmliche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, ein sozial verträglicher Personalabbau, einvernehmlicher Gehaltsverzicht sowie die Bereitschaft und Zustimmung der Mieter und Mieterinnen zu höheren Mieten.

Mitarbeiterorientierung spielt in vielen der befragten Unternehmen eine herausgehobene Rolle. Neben den gesetzlich normierten Strukturen der betrieblichen Mitbestimmung kommt es zumindest in einzelnen Unternehmen auch zu einem darüber hinaus gehenden Einbezug der Mitarbeitenden. Ein Geschäftsführer erzählt, dass sich die Geschäftsleitung bei Fragen der Einführung neuer Prozesse immer ein paar Mitarbeiter »aus den jeweiligen Berufsgruppen«, die betroffen seien, aussuchen würde, um sie nach ihrer Meinung zu befragen. Dies sieht er als Teil eines »Rücksprachensystems« auf allen Ebenen, das führe »zu einer relativ guten Kommunikation im Unternehmen«. Von Kommunikation spricht auch ein langjähriges Aufsichtsratsmitglied, das zugleich Mitarbeiter ist. Er macht deutlich, dass Strategie und Philosophie durch Kommunikation mit der langjährigen Erfahrung der Mitarbeiter in Übereinstimmung zu bringen sind:

»Das ist nämlich so der Unterschied, die vielen Praktiker, die da sind, und welche, die neu sind von außen und, ich sage mal, den Laden noch nicht so kennen und wissen auch nicht, wie hier einzelne Leute ticken, oder auch wirklich nicht bis zur Basis durchdenken, bis zur Mietänderung, sage ich jetzt mal, oder bis zum Brief, den wir an die Mieter schreiben, die meinetwegen sozusagen eben mehr akademisch herangehen oder theoretischer, aber da gibt es, Gott sei Dank, immer halt auch viele Leute, die dann zuhören. Diese Grundsätze, wo ich eben mit gewedelt habe (lacht), die werden eigentlich immer unterlaufen, die hören sich natürlich immer alle ganz toll an.«

In diesem Ausschnitt wird deutlich, dass die schriftlich festgehaltenen Unternehmensgrundsätze nur soweit über Gültigkeit verfügen, als sie sich mit den praktischen Handlungsanforderungen vereinbaren lassen. In diesem Zusammenhang verfügen langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihr Erfahrungswissen über einen großen Stellenwert. Was der Interviewpartner »unterlaufen« nennt, beschreibt den Prozess, im Zuge dessen die Übereinstimmung zwischen dem normativen Gehalt der strategischen Ausrichtung des Unternehmen und dessen praktischer Umsetzung hergestellt wird. In diesem Prozess übernehmen die älteren, erfahrenen Mitarbeitenden eine wichtige Rolle der Vermittlung zwischen Theorie und Praxis. Aus der Sicht der Unternehmensleitungen stellen sie – vielleicht gerade deswegen – vor allem Hindernisse auf dem Weg der Durchsetzung einer neuen Philosophie dar. Bei den jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt sich dagegen das Problem ihrer Rekrutierung und auch ihres Verbleibs im Unternehmen. Dies berichtet ein Vorstand:

»Ich glaube, da unterscheidet sich die Wohnungswirtschaft eigentlich auch nicht von der Chemie oder der Material bearbeitenden Industrie. Wir haben alle das Problem, dass wir den Kampf um die guten, qualifizierten jungen Menschen angetreten sind, das heißt, sie bewerben auch, damit junge Menschen, gut qualifizierte Menschen in solche Unternehmen kommen. Wir haben die Notwendigkeit, ewig zu lernen, erkannt vor zehn Jahren in der Personalarbeit.«

Ihm zufolge sind Unternehmen heute stärker als früher darin gefordert, qualifiziertes Personal zu finden und vor allem auch zu halten. Die Rekrutierung gestaltet sich bei öffentlichen Unternehmen anscheinend genauso schwierig wie in der privaten Wirtschaft. Außerdem bleiben die Beschäftigten nicht während der Dauer ihres Erwerbslebens für dasselbe Unternehmen tätig. Beides fordert den Unternehmen ab, einen zusätzlichen Aufwand zu leisten. Umgekehrt kann eine Anstellung bei der öffentlichen Hand für die Beschäftigten nicht mehr als eine in besonderem Maße sichere gelten, wie das noch früher der Fall gewesen sein mag. Unternehmen in öffentlichem Eigentum sind den gleichen

Marktrisiken ausgesetzt, wie Unternehmen in privatem Eigentum. Für das Unternehmen gilt es umkehrt, nicht nur bei den Mieterinnen und Mietern, sondern auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Gründen der Kostenersparnis möglichst Fluktuation zu verhindern. Auch hier mag die Förderung von Identifikation durch beispielsweise einen partizipativen oder dialogorientierten Führungsstil als ein geeignetes Mittel erscheinen. Deshalb wird das Ziel verfolgt, dass die Mitarbeiter Freude an der Arbeit haben und sich mit dem Unternehmen identifizieren. Die Personalpolitik von öffentlichen und privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen befindet sich aufgrund politischer Reformen in einem steten Angleichungsprozess.

Auf die Frage, ob das in einem anderen Unternehmen verwendete Konzept von Corporate Social Responsibility (CSR) auch in der Mitarbeiterführung und der Personalpolitik zur Anwendung gelange, und wie sich dies allenfalls äußern würde, wehrt ein Geschäftsführer ab. Es ist ihm ein Anliegen, nicht den Eindruck entstehen zu lassen, dass die Mitarbeiter in dem von ihm geleiteten Unternehmen gegenüber anderen Beschäftigtengruppen privilegiert sein könnten, nur weil es sich um ein öffentliches Unternehmen handelt:

»Also wir bemühen uns, alles das, was wir hier intern machen, sauber aufzustellen, tarifgerecht und mit Altersversorgung und allem Drum und Dran, aber keine Privilegien, unsere Mitarbeiter haben keine Privilegien. Insofern ist dieser CSR-Gesichtspunkt auf unsere Kunden orientiert, und ich würde es eher vergleichen mit der Frage, ob der Otto-Versand seine Sportartikel in Südostasien einkauft und nur auf den Preis guckt oder ob Michael Otto Wert darauf legt, dass das Ganze nicht mit Kinderarbeit und Frauenausbeutung passiert. Das ist CSR, das finde ich hochinteressant.«

In der Außendarstellung streben die untersuchten Wohnungsunternehmen durch die Philosophie der Nachhaltigkeit eine dialogische Politik an. Angesichts der vielfältigen Vernetzungen mag ihnen das auch gelingen, eine solche zu realisieren. Wie es unternehmensintern mit der Umsetzung des Dialogs auf Augenhöhe steht, wäre in einer weitergehenden Untersuchung zu prüfen. Der Geschäftsführer eines kommunalen Wohnbauunternehmens sagt denn auch, dass es zu weit ginge, wenn er behaupten würde, die Nachhaltigkeitsphilosophie sei systematisch in die Personalentwicklung eingebaut.

Dennoch zeigt sich, dass die angestrebte Nähe zu den Mietern es einerseits nicht erlaube, Wissen und Entscheidungskompetenz zu zentralisieren und damit einen stark hierarchischen Führungsstil zu pflegen, andererseits ein dauernder Bedarf besteht, die Mitarbeiter zu schulen, damit sie im Umgang mit den Mieterinnen und Mietern Verantwortung übernehmen können.

3 Fazit

Die Unternehmen der vormals gemeinnützigen Wohnungswirtschaft stehen vor großen Herausforderungen, die sich aufgrund lokaler Ausprägungen stark voneinander unter-

scheiden. Der gemeinsame Nenner der in der Untersuchung berücksichtigten Unternehmen ist ihre Entscheidung, diesen Herausforderungen durch eine Geschäftspolitik zu begegnen, die sich am Leitprinzip der Nachhaltigkeit orientiert. Ausgehend von diesem Prinzip unterscheidet sich die konkrete Geschäftspraxis der Unternehmen allerdings sehr stark, insbesondere entlang der Frage, ob es sich bei den lokalen Wohnungsmärkten um solche mit Nachfrage- oder Angebotsüberhang handelt. Unterschiedlich gestaltet sich auch die Bewirtschaftung der Wohnungsbestände sowie die Durchführung von Projekten zur Stärkung der sozialen Integration im Quartier. Die Realisierung dieser sozialen Projekte dient überall der Schaffung einer verbesserten Wohnqualität, in den meisten Fällen mit dem Ziel auch einer langfristigen Vermarktungsstabilität des Produkts. Dazu gehört auch das Ziel einer sozialen Durchmischung der Wohnquartiere. In den Unternehmen der von uns interviewten Personen gibt es eine Vielzahl von Projekten und Maßnahmen, die die Integration im Quartier stärken sollen. Ein zusätzlicher Bedarf ließ sich nicht identifizieren, vielmehr eignen sich die berücksichtigten Unternehmen als Vorbilder, von deren Erfahrungen andere Unternehmen der Wohnungswirtschaft profitieren können. Dabei zu berücksichtigen ist allerdings immer, dass alle Maßnahmen, welche sich auf die Lebensqualität der Mieterinnen und Mieter zunächst positiv auswirken, gleichzeitig auch stets die Gefahr einer Einschränkung ihrer persönlichen Freiheit beinhalten. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn das Engagement im Wohnquartier paternalistische Züge annimmt.

Die Motivation für das soziale Engagement fällt entlang der Begründungslogiken der unternehmerischen Selbstverständnisse unterschiedlich aus und reicht von der sozialpolitischen Sicherung bezahlbaren Wohnraums bis zur langfristigen Wertsicherung der Bestände und damit auch der Unternehmen. In einem betriebswirtschaftlich ausgerichteten Selbstverständnis wird soziales Engagement regelmäßig als Bestandteil des Produkts konzeptualisiert und stellt damit ein Verkaufsargument dar. In diesem Kontext hat Partizipation im Wohnquartier zwar einen wichtigen Stellenwert, ist dennoch zuletzt dem betriebswirtschaftlichen Zweck nachgeordnet. Dies gilt nicht für die Genossenschaften, für die Partizipation ein konstitutives Element ihrer Organisationsstruktur darstellt. Bei den anderen Wohnungsunternehmen ließen sich die Anstrengungen in Richtung einer Stärkung von Bürgergesellschaft sicher noch intensivieren. Es ist festzustellen, dass traditionelle Formen der Partizipation, zum Beispiel Beiratsstrukturen, für die zu Beteiligten in vielen Fällen nicht mehr die notwendige Attraktivität ausstrahlen. Gleichzeitig entstehen neue Formen der Mitbestimmung nur punktuell. Als vielfältig erweisen sich dagegen die zumeist über mehrere Jahre gewachsenen Kooperationsbeziehungen mit anderen Trägern, Vereinen und städtischen Behörden.

Ausgehend von der durchgeführten Untersuchung stellt sich die weiterführende Frage, welche Funktionen Wohnungsunternehmen für die Stärkung des sozialen Zusammenhalts und der Bürgergesellschaft in Zukunft übernehmen können. Besecke und Enbergs (2008) gehen in ihrer in Berlin durchgeführten Untersuchung davon aus, dass Kommunen ihre Wohnungsbestände weiterhin verkaufen wollen. Sie kommen nämlich zum Schluss, dass »weder Genossenschaften noch die privatisierten Gesellschaften eine Alternative zu den kommunalen Wohnungsunternehmen« darstellen (ebd.: 81). In unserer Untersuchung

zeigte sich diesbezüglich zwar kein zwingender Handlungsbedarf seitens der Kommunen, auch nicht in den Interviews mit jenen Mitgliedern von Aufsichtsorganen, die politische Ämter beim jeweiligen öffentlichen Anteilseigner begleiten. Nichtsdestotrotz soll hier die von Besecke und Enbergs gezogene Schlussfolgerung diskutiert werden, dass sich aufgrund des nur beschränkten Engagements von Genossenschaften »Abstriche im Bereich der Ökonomie« (ebd.) nicht rechtfertigen ließen. Gemeint ist damit die Bereitschaft privater Unternehmen, beim Kauf kommunaler Wohnungsbestände einen höheren Preis zu bezahlen, als dies Genossenschaften tun könnten. In der hier durchgeführten Untersuchung gelangt keineswegs nur ein beschränktes Engagement von Genossenschaften zum Ausdruck, sondern eines, das über den Kreis der eigenen Mitglieder hinaus wirksam wird. Außerdem beteiligen sich die genossenschaftlichen Unternehmen ebenso wie die öffentlichen an der Diskussion von Fragen der Stadtentwicklung auf kommunalpolitischer Ebene. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass Genossenschaften im Unterschied zu privaten Gesellschaften mangels Renditeorientierung durchaus preisgünstigen Wohnraum anbieten. Doch im Grunde können weder private Unternehmen noch Genossenschaften kommunale Wohnungsunternehmen ersetzen, wenn es darum geht, diese als Steuerungsinstrument in Fragen der Stadtplanung, Stadtentwicklung und Wohnungspolitik zu nutzen.

Umgekehrt dazu stellt sich die über unsere Studie hinausgehende Frage, ob es den öffentlichen Unternehmen nicht besser möglich wäre, innovativ zu agieren, wenn sie über eine ihrem sozialen Engagement adäquatere Rechtsform als jene der AG oder GmbH verfügten. Durch die Form einer Stiftung könnten sie beispielsweise dem sozialen Gedanken weiterhin verpflichtet bleiben, gleichzeitig aber unabhängiger agieren. Außerdem ist es aus gerechtigkeitspolitischen Erwägungen zumindest problematisch, wenn Kommunen eine Rendite erwarten, die aus Mietzinseinnahmen, also lediglich von den Bewohnerinnen und Bewohnern des öffentlichen Wohnungsunternehmens erwirtschaftet wird, dann aber als Zuführung zu den öffentlichen Haushalten allen Bürgerinnen und Bürgern zugutekommen soll. Hierin unterscheiden sich die Wohnungsunternehmen strukturell maßgeblich von anderen öffentlichen Unternehmen, die in der Regel Monopolgüter bereitstellen (Wasserversorgung, Abfallwirtschaft, Sport- und Freizeiteinrichtungen usw.) und von allen Bewohnern einer Stadt gleichermaßen in Anspruch genommen werden. In beiden Fällen stellt sich jedoch die Frage, ob die Renditeorientierung bei der Bereitstellung öffentlicher Güter als legitim gelten kann.

Eine verstärkte Autonomie von öffentlichen Unternehmen dürfte dabei aber nicht auf Kosten der Wohnraumversorgung für sozial benachteiligte Bevölkerungsschichten gehen, wenn dem zugrunde liegenden sozialpolitischen Anspruch weiterhin Genüge getan werden soll. Denn es sind neben den kirchlichen nur die Unternehmen in öffentlichem Eigentum, die bereit dazu sind, diese nicht nur punktuell mit Wohnraum zu versorgen. In einer von zunehmender sozialer Polarisierung geprägten Gesellschaft ist davon auszugehen, dass die Wohnungsfrage als soziale Frage eher noch an Bedeutung gewinnen wird. Sie fällt derzeit noch nicht so stark ins Gewicht, weil sich Arbeitslosigkeit und Armut auf Regionen konzentrieren, in denen der Wohnungsmarkt aufgrund der wirtschaftlichen De-

gression als entspannt angesehen werden kann. Auch auf längere Sicht wird sich die soziale Ungleichheit vermutlich in den Wirtschaftszentren und Ballungsräumen polarisieren. Dies sind gleichzeitig die Teilräume, die höchst konjunkturanfällig sind und deshalb einerseits sozialpolitisch ausgerichtete und andererseits dynamische Lösungen bedürfen.

4 Quellen

4.1 Literatur

- Backhaus-Maul, Holger, Christiane Biedermann, Stefan Nährlich und Judith Polterauer (Hg.) 2008: *Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Bartholomäi, Reinhart C. 2004: *Wohnungspolitik in Deutschland – eine begriffliche und historische Annäherung. Die Entwicklung des Politikfelds Wohnen*, in: Björn Egner, Nikolaos Georgakis, Hubert Heinelt und Reinhart C. Bartholomäi (Hg.): *Wohnungspolitik in Deutschland. Positionen. Akteure. Instrumente*. Darmstadt: Schader-Stiftung, 15–34.
- Beck, Sebastian 2009. *Migranten-Milieus. Ein Kompass für die Stadtgesellschaft*. Hg. vom vhw Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung. vhw-Schriftenreihe 1. Berlin.
- Beckert, Jens 2006: *Sind Unternehmen sozial verantwortlich? Diskussionspapier*. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Beckert, Jens 2009: *Die Anspruchsinflation des Wirtschaftssystems. Zur Theorie des Spätkapitalismus im Licht der Finanzmarktkrise*, in: *Westend. Neue Zeitschrift für Sozialforschung* 6. 2, 135–149.
- Besecke, Anja und Claus Enbergs 2008: *Professionelle Wohnungsunternehmen und soziales Engagement. Duett oder Dissonanz – Das Beispiel Berlin*. Hg. vom Forum Stadt- und Regionalplanung, Graue Reihe des Instituts für Stadt- und Regionalplanung. Heft 11. Berlin.
- Braun, Sebastian 2008: *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*, in: *APuZ. Aus Politik und Zeitgeschichte* 31, 6–14.
- BBR – Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hg.) 2007: *Veränderung der Anbieterstruktur im deutschen Wohnungsmarkt und wohnungspolitische Implikationen*. Forschungen 124. Bonn.
- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hg.) 2010: *Stadtumbau West – Eine Zwischenbilanz. Statusbericht 2009 der Bundestransferstelle Stadtumbau West*. Berlin.

Bund-Länder-Kommission Städtebauförderung 2009: Verwaltungsvereinbarung Städtebau.

Castel, Robert 2009: Negative Diskriminierung: Jugendrevolten in den Pariser Banlieues. Hamburg: Hamburger Edition.

Davis, Mike 2006: Planet of Slums. New York: Verso.

Froschauer, Ulrike und Manfred Lueger 2003: Das qualitative Interview. Wien: Universitätsverlag.

Günther, Simon 2007: Soziale Stadtpolitik. Bielefeld: transcript.

Häussermann, Hartmut, Martin Kronauer und Walter Siebel (Hg.) 2004: An den Rändern der Städte. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Häussermann, Hartmut, Dieter Läßle und Walter Siebel 2008: Stadtpolitik. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Häussermann, Hartmut 2008: Segregation in der Stadt – Befürchtungen und Tatsachen, in: vhw-Forum 3, 123–125.

Häussermann, Hartmut 2010: Die soziale Dimension unserer Städte – von der »Integrationsmaschine« zu neuen Ungleichheiten. <www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Demographiebericht_Haeussermann.pdf>.

Laube, Patrick und Francis Rossé 2009 [2002]: Anthropogeografie: Kulturen, Bevölkerung und Städte. Zürich: Compendio.

Nunner-Winkler, Gertrud 1993: Verantwortung, in: Georges Enderle, Karl Homann und Marin Honecker (Hg.): Lexikon für Wirtschaftsethik. Freiburg: Herder, 1185–1192.

Sailer, Ulrike 2002: Der westdeutsche Wohnungsmarkt: Grundzüge und aktuelle Entwicklungen, in: André Odermatt und Joris E. van Wezemaal (Hg.): Geographische Wohnungsmarktforschung. Die Wohnungsmärkte Deutschlands, Österreichs und der Schweiz im Überblick und aktuelle Forschungsberichte. Zürich: Geographisches Institut, 5–38.

Siebel, Walter 2006: Zukunft des Wohnens., in: Archplus 176/177, 44–47.

4.2 Dokumentationen

Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung 2006: <www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/Studien/Demografische_Lage_dt_Kurzfassung_Webversion.pdf>. Deutscher Bundestag 2002: Bericht der Enquête-Kommission »Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements«. Berlin.

Europäische Kommission 2001: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen – Grünbuch. Luxemburg.

Hessisches Statistisches Landesamt: Statistik Hessen 2010. <www.statistik-hessen.de/themenauswahl/gesundheitswesen-soziales/landesdaten/sozialleistungen/sozialhilfe-wohngeld/sozialer-wohnungsbau/>.

Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft LWB 2010: <www.lwb.de/unternehmen/die-lwb/zahlen-und-fakten/>.