

Wohnungsgenossenschaften als Partner für Städte und Gemeinden

Mittelbare Schaffung von PublicValue durch unmittelbares MemberValue

Sowohl Wohnungsgenossenschaften als auch Städte und Gemeinden sehen sich herausfordernden Rahmenbedingungen gegenüber, die Partnerschaften nahe legen, die in der Praxis auch bestehen. Dabei ist es wichtig, jene Bereiche zu identifizieren, für die solche Partnerschaften zwischen privaten Unternehmen und öffentlichen Organisationen geeignete Strategien darstellen. Zusätzlich gilt es, Voraussetzungen für erfolgreiche Partnerschaften zu berücksichtigen.

Herausfordernde Rahmenbedingungen

Die Kernaufgabe von Wohnungsgenossenschaften besteht in der Schaffung von Werten für ihre Mitglieder, MemberValue. Die demografische Entwicklung sowie gesellschaftliche Veränderungen haben den Wettbewerb zwischen Lebensräumen intensiviert. Partnerschaftsstrategien mit Unternehmen und mit öffentlichen Partnern werden von Wohnungsgenossenschaften zunehmend in ihr MemberValue-Konzept integriert. Knapp jede zweite Wohnungsgenossenschaft setzt Partnerschaften um oder plant sie. Neben Unternehmen der Wohnungswirtschaft und Dienstleistungsanbietern zählen Non-Profit-Organisationen sowie Städte und Gemeinden zu den häufigsten Partnern. Doch nicht nur Wohnungsgenossenschaften, sondern auch Städte und Gemeinden benötigen zunehmend Partner. Auch die Erfüllung ihrer Aufgaben ist mit dem steigenden Wettbewerb zwischen Standorten, der weit reichende fiskalische Konsequenzen mit sich bringt, schwieriger geworden. Dies schlägt sich in zunehmenden sozialpolitischen und arbeitsmarktpolitischen Anforderungen, in notwendigen Infrastrukturinvestitionen, in

ökologischen Zielsetzungen und Maßnahmen im Zusammenhang mit der kulturellen Identität nieder.

Partnerschaften als Win-Win-Modelle

Dabei dürfen Voraussetzungen und Anforderungen nicht aus den Augen verloren werden, sollen beide Partner ihre Ziele durch eine Partnerschaft besser erreichen können als ohne, soll also Letztere zum Win-Win-Modell werden. Wohnungsgenossenschaften und Kommunen unterscheiden sich in ihren Zielsetzungen, Aufgaben, den verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen. Es sind einzelwirtschaftliche, also unternehmerische Ziele, die Wohnungsgenossenschaften umsetzen müssen, während für öffentliche Akteure gesellschafts-, wirtschafts- und kulturpolitische sowie ökologische Ziele im Vordergrund stehen. Gelingt es über gemeinsame Projekte und Programme, Synergien zu nutzen, kann nicht nur MemberValue generiert werden, sondern Städte und Gemeinden können ihre Aufgaben besser erfüllen. So kann auch der aktuell viel diskutierte PublicValue oder eine Stadttrendite erzielt werden. Es muss klar sein, dass dies aber keine originäre Aufgabe von Wohnungsgenossenschaften sein kann.

Aus Sicht von Wohnungsgenossenschaften sind Partnerschaften mit Städten und Gemeinden daher immer dann eine geeignete Strategie, wenn die Projekte langfristig und nachhaltig angelegt sind, wenn sie nicht isoliert renditeorientiert sind und wenn ihre Inhalte geeignet sind, MemberValues zu schaffen (siehe Abbildung 1).

Standortpartnerschaften als Basis

Nicht alle Bereiche, in denen herausfordernde Aufgaben zu bewältigen sind, eignen sich für Public-Private-Partnerships. Es bleiben jedoch zumindest sieben aktuelle Aufgabenfelder, in denen Partnerschaftsstrategien geprüft werden sollten, da sie grundsätzlich Erfolg versprechend sind. In allen sieben Feldern existieren erfolgreiche Beispiele. Dies sind erstens Standortpartnerschaften zwischen Wohnungsunternehmen und Städten/Gemeinden. Die Akteure analysieren die Betroffenheit des Standortes von strukturellen Entwicklungen, prognostizieren die Betroffenheit des Wohnungsmarktes und leiten auf der Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse Handlungsprogramme ab, in die Maßnahmen betreffend Infrastruktur und Verkehr einzubeziehen sind. Standortpartnerschaften sind häufig die Basis für weitere Partnerschaften.

Solche können zweitens Stadtentwicklungs- oder Revitalisierungspartnerschaften sein. Es geht in diesem Fall um eine gemeinsame Organisation der Stadt- oder Stadtteilentwicklung. Strukturkrisen erfordern meist einen koordinierten Rückbau, um der Entwicklung von Destabilisierungsspiralen zuvorzukommen. Nur durch gemeinsame Aktivitäten vieler Betroffener kann es so zu einer Stabilisierung des Wohnungsmarktes, einer Aufwertung von Stadtteilen und einer Verbesserung der Infrastruktur kommen. Infrastrukturpartnerschaften sind ein dritter möglicher Bereich der Zusammenarbeit. Dabei kann die Erstellung sowohl durch die



Abb. 1: Partnerschaften als Win-Win-Modell

- 1 Plattform Wohnungspolitik
- 2 Stadtentwicklung / Stadtteilentwicklung
- 3 Infrastruktur: Planung, Erstellung Betrieb
- 4 Quartiers- und Nachbarschaftsentwicklung und -stabilisierung
- 5 Kulturelle Aktivitäten
- 6 Ökologische Zielsetzungen
- 7 Organisation personenbezogener Dienstleistungen

Abb. 2: Bereiche für Partnerschaften

privaten oder durch die öffentlichen Partner erfolgen. Wesentlich ist, dass die jeweils anderen Partner in die Planung und in die Nutzung einbezogen werden. Infrastruktur ist in einem sehr weiten Sinn zu verstehen und bezieht unter anderem öffentliche Gebäude, Buslinien, andere Verkehrsmittel, Schulen, Kindergärten ein (siehe Abbildung 2).

Stabilisierungspartnerschaften, Dienstleistungspartnerschaften

Die Quartiers- und Nachbarschaftsentwicklung und -stabilisierung ist von vorneherein eine Aufgabe, die nie isoliert von einem Wohnungsunternehmen in Angriff genommen werden kann. Doch auch private Partnerschaften sind nicht zielführend, sondern es bedarf der Zusammenarbeit mit Akteuren der Wohnungspolitik und der Sozialpolitik (viertens), um für Problemquartiere eine Perspektive entwickeln zu können. Erforderlich sind meist Infrastrukturmaßnahmen zur Quartiersaufwertung sowie die Aktivierung nachbarschaftlicher Selbsthilfepotenziale. Die Entwicklung nachhaltiger und sicherer Wohnstrukturen zählt zu den Elementen eines sozialen Managements, das den Kern einer solchen Partnerschaft bildet.

Dienstleistungspartnerschaften (fünftens) bereits heute vorbereiten und umsetzen, bedeutet die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu fördern. Denn der gesicherte Zugang zu professionell geleisteten personenbezogenen Dienstleistungen (Gesundheit, Pflege, Alter ...) mit definierten Standards und Konditionen wird immer mehr zu einem wesentlichen Wettbewerbsargument. Dabei können entsprechende Dienstleistungen sowohl durch private Partnerschaften als auch in Zusammenarbeit mit Stadt, Gemeinde und Non-Profit-Organisationen organisiert werden. Es liegt an den Wohnungsgenossenschaften, solche Dienstleistungspartnerschaften zu initiieren.

- ▲ Klares einzelwirtschaftliches Ziel
- ▲ Adäquate Institutionalisierung
- ▲ Eindeutig operationalisiertes, möglichst quantifiziertes Ziel der Partnerschaft
- ▲ Verbindliche Spielregeln der Kooperation
- ▲ Begleitende Erfolgskontrolle

Abb. 3: Erfolgsfaktoren für Partnerschaften

Kulturpartnerschaften, Ökologiepartnerschaften

Sechstens können Kulturpartnerschaften sehr vielfältige Inhalte aufweisen und zeigen in der Praxis auch derzeit bereits große Kreativität der Beteiligten. So werden Projektkooperationen oder permanente Kooperationen zur interkulturellen Integration umgesetzt. Wohnungsgenossenschaften können zusätzlich entsprechende Aufgaben in Quartiers- und Stadtteilprogrammen übernehmen. Kulturelle Aktivitäten werden in Räumen oder Hallen von Wohnungsgenossenschaften organisiert. Dies geschieht sowohl durch Mitglieder als auch durch kommunale Akteure. Darüber hinausgehend sind manche Wohnungsgenossenschaften in der Lage, öffentliche Events zu organisieren oder Kunst- und Stadthallen in Partnerschaft mit öffentlichen Organisationen zu betreiben.

Vor den aktuellen Rahmenbedingungen des Klimawandels, des Status nicht erneuerbarer Energien sowie energiepolitischer Maßnahmen werden siebte Ökologiepartnerschaften immer wichtiger, sind doch Wohnungsunternehmen von diesen Entwicklungen auf vielfache Weise direkt betroffen. Die Umsetzung umweltpolitischer Ziele von Städten und Gemeinden kann nur durch Unternehmen erfolgen. Es geht also um entsprechende Zielvereinbarungen zwischen öffentlichen Stellen und Wohnungsunternehmen. Einzelne Elemente davon können die gemeinsame Entwicklung von Benchmarks (z. B. Passivhäuser, Niedrigenergiehäuser oder Isolierungsstrategien), die Schaffung von Informationsplattformen oder die Förderung gemeinsam betriebener Energieerzeugungsanlagen sein.

Erfolgsfaktoren

Nicht alle Partnerschaften zwischen Wohnungsgenossenschaften und Städten oder

Gemeinden sind erfolgreich. Es gilt, wesentliche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Einer davon ist die geeignete Institutionalisierung mit ihren gesellschaftsrechtlichen Konsequenzen. Es ist hier nicht der Raum, um auf diese wichtigen Details einzugehen. Wohnungsgenossenschaften müssen ein klares einzelwirtschaftliches Ziel identifiziert haben, das mit der Partnerschaft erreicht werden soll. Ebenso wichtig ist es, dass sich die Partner auf eindeutig operationalisierte, möglichst quantifizierte, Ziele der Partnerschaft verständigen. Jede Partnerschaft benötigt eine begleitende Erfolgskontrolle, die von diesen Zielen auszugehen hat. Sie ist die Informationsquelle, die eine Entscheidungsgrundlage für Veränderungen der Ausgestaltung von Public-Private-Partnerships bildet. Jede Partnerschaft benötigt die Vereinbarung transparenter und verbindlicher Spielregeln, die das Zusammenwirken von Wohnungsgenossenschaften sowie der Akteure von Gemeinden und Städten steuern.

Fazit

Die Schaffung eines PublicValues kann nie die strategische Orientierung von Wohnungsgenossenschaften darstellen, sondern dies hat immer der MemberValue zu sein. Dies gilt auch für die Entscheidungen über Partnerschaften. Immer dann, wenn Partnerschaften mit Städten und Gemeinden direkt zum wirtschaftlichen Erfolg von Wohnungsgenossenschaften, zur Schaffung von MemberValue, beitragen, kann indirekt ein PublicValue entstehen (siehe Abbildung 3).

*Prof. Dr. Theresia Theurl
Institut für Genossenschaftswesen
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
theresia.theurl@ifg-muenster.de
www.ifg-muenster.de*