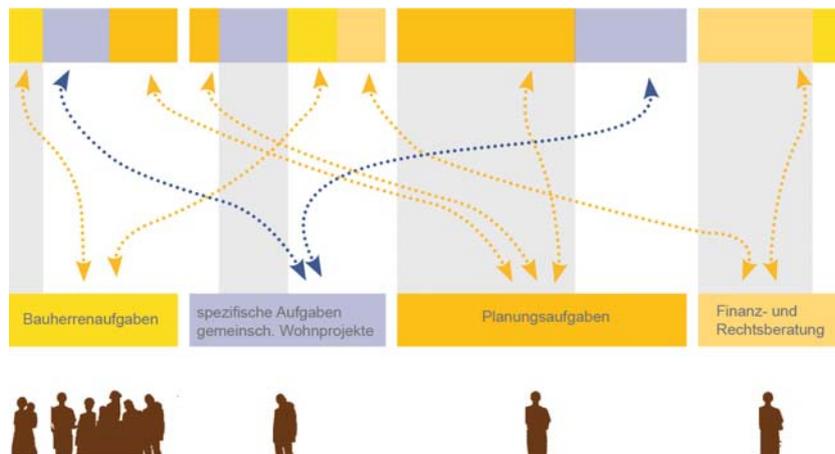


Strategiehandbuch

Projektentwicklung für gemeinschaftliche Wohnprojekte

Kurzbericht März 2009



Die Forschungsarbeit wurde mit Mitteln des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung gefördert. (Aktenzeichen: Z 6 – 10.07.03-07.01 / II 2 - 80 01 07 - 01)
Die Verantwortung für den Inhalt liegt beim Autor.

Projektleitung und Bearbeitung

Dr.Ing. Dip.Arch.(GB) Susanne Krosse
Hochschule Biberach
IPG | Institut für Planungsgrundlagen
Karlstr 11
88400 Biberach
Tel. 07351 . 582 – 207
Mail. ipg@hochschule-bc.de
URL. www.hochschule-biberach.de/ipg

Externe Berater

Dipl. Ing. Guido Hagel (BBR)
Dipl. Ing. Berta Heyl, Karlsruhe
Dr. Ing. Gerhard Krülle, Aidlingen
Dipl. Ing. Jana Reichenbach-Behnisch, Naunhof

Ziele der Studie

Im Zeichen entspannter Wohnungsmärkte wächst der Wettbewerbsdruck, Wohnangebote zu entwickeln, die sich vom Gros der konventionellen Wohnungszuschnitte und Wohnqualitäten abheben. Die fortschreitende Individualisierung in der Gesellschaft und die Veränderungen in der ökonomischen Basis tragen darüber hinaus dazu bei, dass vor allem gemeinschaftliche Wohnformen wachsendes Interesse erfahren. Angesichts der steigenden Vielfalt von Lebenswelten und Wohnwünschen fällt es allerdings schwer, eindeutige Visionen für das Wohnen in Zukunft zu formulieren. Die Diskussion um den Wert der Immobilie, die ursprünglich dominiert war von klassischen Merkmalen wie Lage, Wohnfläche und Ausstattung, wird um sozialräumliche Qualitätsanforderungen wie Nachbarschaft, selbst bestimmtes Wohnen oder Dienstleistungen rund um's Wohnen ergänzt. Die Anbieter auf dem Wohnungsmarkt haben es inzwischen mit gut informierten Kunden zu tun, die einen wesentlichen Teil ihrer Wohnqualitäten selbst mit bestimmen möchten.

Gemeinschaftlich orientierte Wohnprojekte gewinnen dadurch stetig neue Interessenten. Ihr Erfolg beruht auf einer gelungenen Verbindung des Zusammenlebens in einer räumlichen Struktur, die dem Individuum ebenso gerecht wird, wie der Gemeinschaft. Neben räumlicher Nähe und sozialer Gemeinschaft ist vor allem die Mitbestimmung bereits in der Entwicklung des Projektes ein charakteristisches Merkmal. Dies setzt aber voraus, dass die Personen, die solche Projekte initiieren, ein hohes Maß an sozialer und fachlicher Kompetenz mitbringen. Folglich sind diese Projekte bisher ein Privileg weniger Personengruppen, die eben diese Voraussetzungen erfüllen. Die Vielzahl von Besuchern bei Wohnprojekttagen und Vorträgen impliziert aber eine weitaus größere Interessensgruppe. Nicht alle sind dabei auf der Suche nach Selbstverwirklichung von Sehnsüchten im Wohnen, viele wünschen sich einen sozialen und räumlichen Mehrwert, der durchaus pragmatisch zu sehen ist.

Daraus wird eine Marktlücke deutlich, die auch von Wohnungsunternehmen und Bauträgern gefüllt werden kann, wenn diese bereit sind, den zukünftigen Bewohnern einen Freiraum der Mitbestimmung und Selbstverwaltung einzuräumen. Der besondere Ertrag solcher Angebote sind zufriedene Mieter, lange Wohndauer und ein sorgsamer Umgang mit der Immobilie. Für Bauträger die Eigentumswohnungen anbieten, eröffnet sich eine Marktlücke von Projekten mit Nutzungsmischungen (Wohnen und Arbeiten) oder mit besonderen Wohnformen (z.B. Wohnen mit Assistenz). Aufgrund der unberechenbaren Partizipationsprozesse und der damit zusammenhängenden Planungs- und Investitionsunsicherheit werden solche Projekte allerdings bisher kaum von professionellen Anbietern entwickelt.

Ziel der vorliegenden Studie ist die Erarbeitung strategischer Bausteine zur zielstrebigen Durchführung solcher partizipativen Projektentwicklungen. Professionelle Anbieter, aber auch private Gruppen finden in der Studie Checklisten und Beschreibungen der erforderlichen Kompetenzen für die Selbsteinschätzung. Darüber hinaus werden Referenzmodelle der Projektentwicklung dargelegt, in denen die wesentlichen Schritte und deren Arbeitsinhalte dargestellt werden. Mit diesen strategischen Handreichungen soll für Fachleute aus Planung und Projektentwicklung eine Basis geschaffen werden, anhand derer sie die potentiellen Risiken einer solchen partizipativen Projektentwicklung eingrenzen und minimieren können.

Durchführung der Studie

Die Studie nähert sich dem Thema auf zwei Ebenen: die theoretische Ebene der Literaturrecherche mit der Auswertung von publizierten Leitfäden zur Projektentwicklung; und die empirische Ebene, in der qualitative Interviews mit erfahrenen Projektentwicklern und Baubetreuern geführt wurden.

In der theoretischen Grundlagenrecherche werden sozial-räumliche Aspekte (Motive für Gemeinschaftliches Wohnen, Gruppendynamik, Organisation von Gemeinschaften) und baulich-räumliche Aspekte (Nachbarschaften, Gemeinschaftseinrichtungen und Nutzungsmischung) beschrieben. Sie werden ergänzt durch die Auswertung einer Vielzahl von Leitfäden, Checklisten, und Merkblättern. In der ersten Analyse wurden verallgemeinerbare Schritte herausgearbeitet, die in einer zweiten Arbeitsebene durch persönliche Gespräche mit erfahrenen Baubetreuern und Projektentwicklern hinterfragt und ergänzt wurden. Die Interviews wurden anhand eines Leitfadens geführt. Um den freien Redefluss und die vielfältigen Aspekte eines individuellen offenen Gespräches zu ermöglichen und andererseits die Auswertbarkeit und Vergleichbarkeit der Aussagen zu gewährleisten, wurden die Interviews kategorisiert. Bei der Transkription stand der gesprochene Inhalt im Vordergrund, Füllworte und Dialektäußerungen wurden ignoriert. Die verschrifteten Interviews wurden in zwei voneinander unabhängigen Durchgängen kategorisiert.

Die zentralen Ergebnisse

Es war ausdrücklich nicht Ziel der Studie, eine Zeit- und Arbeitsliste für die Projektentwicklung zu erstellen. Dies wäre für die Vielfalt der möglichen Wohnprojekte nicht nur unrealistisch, es würde auch nicht dem Wunsch nach Selbstbestimmung und Selbstverwaltung in solchen Projekten gerecht werden. Die Ergebnisse der Studie setzen sich daher aus mehreren Bausteinen zusammen, die entsprechend den Projektzielen und den Kompetenzen der beteiligten Personen zu einem Konzept der Projektentwicklung kombiniert werden können.

In der Studie werden zwei Herangehensweisen berücksichtigt: die Projektentwicklung durch eine Interessentengruppe und die Projektentwicklung durch professionelle Anbieter aus der Wohnungswirtschaft.

Projekte, die von Gruppen initiiert werden, verbringen in der Regel die ersten Monate mit dem gegenseitigen Kennenlernen und der Entwicklung gemeinsamer Wohnvorstellungen für das Projekt. Ein Projekt, das von professionellen Anbietern auf dem Wohnungsmarkt initiiert wird, beginnt dagegen mit einer umfassenden Marktanalyse und der Entwicklung einer räumlichen Konzeption für die gewünschte Zielgruppe. In jedem Falle wird mit dem Zeitpunkt einer konkreten Projektidee ein Stand erreicht, in dem es sinnvoll ist, die Möglichkeiten der Mitbestimmung klar zu definieren und zeitliche und inhaltliche Zielvorstellung für die Projektentwicklung zu entwickeln. Für diesen formellen Beginn einer Projektentwicklung wird die Einbeziehung eines Baubetreuers empfohlen, dessen Aufgabe ist, die weiteren Schritte der Projektentwicklung zu steuern. Der Baubetreuer findet eine

**„Checkliste Situationsanalyse“
und
„Checkliste Projektprofil“**

„**Checkliste zur Situationsanalyse**“ in der Studie, die ihn bei der Einschätzung des Arbeitsstandes und der verfügbaren Kompetenzen in der Gruppe unterstützt.

Ein weiteres hilfreiches Instrument für die Gruppe ist das so genannte „**Projektprofil**“. Es dient dazu, die Ziele für das Leben im Wohnalltag, die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen und die Organisation der Gruppe zu dokumentieren und den Arbeitsfortschritt stetig fortzuschreiben. Die Studie enthält eine „Checkliste“ zu den empfohlenen Inhalten eines Projektprofils.

Neben diesen konkreten Planungshilfen werden mehrere Teilergebnisse angeboten, die dazu dienen, die Inhalte der Projektentwicklung in Abhängigkeit von den Kompetenzen der Gruppenmitglieder, deren Projektziele und den spezifischen Rahmenbedingungen zu konzipieren.

Fünf **Erfolgsfaktoren** dienen der ersten Einschätzung der Realisierungschancen:

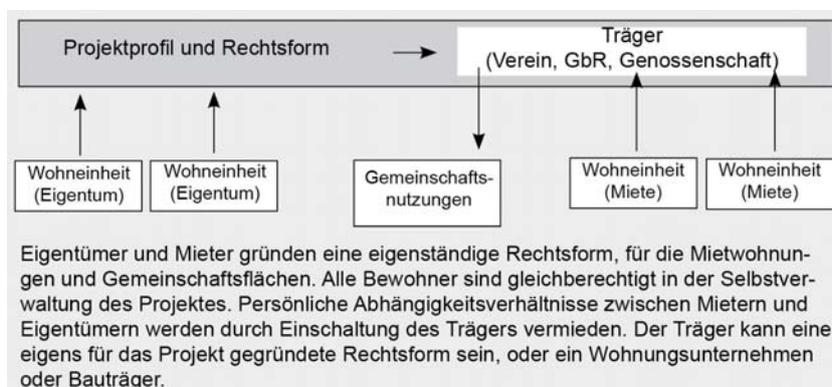
Soziale Kompetenz der Gruppenmitglieder und Zielvereinbarungen,
Selbstdarstellung und Öffentlichkeitsarbeit,
Partizipation in Planung und Projektentwicklung,
Rahmenbedingungen,
Baubetreuung.

Die Finanzierung und die Wahl der Rechtsform von Wohnprojekten hängt vor allem von der **Zielgruppe** und deren Finanzierungsmöglichkeiten ab. Projekte mit Eigentümern können von den einzelnen Gruppenmitgliedern finanziert werden, während Projekte mit Mietern einer Rechtsform bedürfen, die neben den Interessen des Investors das Bedürfnis nach Selbstbestimmung der Mieter berücksichtigt. Die Genossenschaft als Rechtsform kommt diesen Anforderungen am besten entgegen. Sie kann allerdings nur dann realisiert werden, wenn nicht einige der Gruppenmitglieder den Wunsch haben, Eigentum zu bilden.

Für solche komplexen Projekte mit einer Mischung aus Mietern und Eigentümern, oder für Projekte mit Sonderwohnformen (z.B. Wohnen mit Assistenz) müssen komplexere Konstrukte aus mehreren ineinandergreifenden Rechtsformen gebildet werden, die allen Beteiligten gerecht werden. Eine fachlich qualifizierte Beratung ist dabei unumgänglich. Wird ein solches Projekt von einem professionellen Anbieter entwickelt, kann dieser adäquate Konstellationen vorschlagen, oder eventuell selbst die Trägerschaft beispielsweise für Gemeinschaftsräume oder Mietwohnungen übernehmen.

Erfolgsfaktoren für die Projektentwicklung

Zielgruppen



Eigentümer und Mieter gründen eine Trägerrechtsform für Mietwohnungen und Gemeinschaftsflächen

Neben solchen finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen spielen vor allem die sozialen und fachlichen Kompetenzen der Beteiligten eine große Rolle für den Erfolg des Projektes. Je nachdem, welche Kompetenzen die Gruppenmitglieder mitbringen, werden die anstehenden Aufgaben unter den beteiligten Personen aufgeteilt. Die

Kompetenzen der Beteiligten

Studie gibt Hinweise auf die Bewertung dieser Kompetenzen und die entsprechenden Konsequenzen für die Projektentwicklung.

Für **Gruppenmitglieder** werden insbesondere soziale Kompetenzen und die Wahrnehmung von Bauherrenaufgaben beschrieben. Die Bereitschaft zu Kompromissen ist in jedem Falle eine wesentliche Voraussetzung für ein gemeinschaftliches Wohnprojekt. Der persönliche Einsatz von Zeit und Engagement für die Projektentwicklung prägt die Entscheidung, welche Aufgaben in Selbstverwaltung von der Gruppe bearbeitet werden, oder von professionellen Partnern übernommen werden. An dieser „Stellschraube“ können vor allem professionelle Anbieter ansetzen um neue Angebote auf dem Wohnungsmarkt zu entwickeln, wenn sie eine Zielgruppe ansprechen, die vorwiegend pragmatische Ziele mit der Projektentwicklung verbindet.

Ein unabhängiger **Baubetreuer** sichert die neutrale Moderation des Prozesses, und vertritt die Gruppe nach außen (Verwaltung, Kooperationspartner, Planer, Ausführende Firmen, Banken usw.). In der Funktion als Projektsteuerer sichert er die Einhaltung der Projektziele und arbeitet auf eine zielstrebige Realisierung des Projektes hin. Die wichtigste Funktion des Baubetreuers ist neben dieser inhaltlichen Gliederung die wirtschaftliche Baubetreuung. Er beaufsichtigt ein Treuhandkonto der Gruppe, und gibt damit allen am Prozess beteiligten Personen und Fachleuten die notwendige Sicherheit. Auch bei Projekten, die von professionellen Anbietern der Wohnungswirtschaft entwickelt werden, ist der Einsatz eines Baubetreuers empfehlenswert, um die Projektsteuerung in die Hand einer unabhängigen von allen Beteiligten akzeptierten Person zu geben.

Der **Architekt** muss soziale und fachliche Kompetenzen für eine angemessene Partizipation der Gruppenmitglieder im Planungsprozess mitbringen. In der Studie werden mehrere Ansätze partizipativer Planung dargelegt, die dem Planer oder Projektentwickler als Entscheidungsgrundlage dienen können, um ein eigenes Konzept für die Aufgabenteilung im Planungsprozess zu erstellen.

Die **Berater für Finanzen und Rechtsformen** sollten über spezifische Kenntnisse zu den Möglichkeiten von gemeinschaftlichen Wohnprojekten verfügen. Die im Projektprofil definierten Ziele für das Alltagsleben und die Selbstbestimmung im Projekt müssen in adäquate Rechtsformen umgesetzt werden, die allen Beteiligten eine Investitionssicherheit geben und auch in Krisen der Gruppe Bestand haben.

Zwei Referenzmodelle werden detailliert vorgestellt, die für die Mehrzahl der möglichen Projektentwicklungen relevant sein dürften. Das Referenzmodell „bottom up“ gliedert den Projektablauf in der Weise, dass die Variablen Aufgaben auf einen unabhängigen Baubetreuer übertragen werden, der sowohl die fachliche, wie auch die terminliche Steuerung und Überwachung des Projektentwicklungsfortschritts übernimmt. Das zweite Referenzmodell geht davon aus, dass ein in der Planung versierter Fachmann die Projektsteuerung übernimmt. Da der Planer/Projektentwickler aufgrund seines Fachwissens wesentlich mehr Möglichkeiten hat, den Prozess zu steuern wird dieses Modell als „top-down“ - Modell bezeichnet.

Für beide Modelle werden Strategien der Projektentwicklung vorgeschlagen, in denen die variablen Aufgaben der Beteiligten von einem Projektsteuerer übernommen werden.

Zwei Referenzmodelle

Der Ablauf einer Projektentwicklung wird in **fünf Phasen** gegliedert. Diese Gliederung folgt der Notwendigkeit zur finanziellen und rechtlichen Absicherung der Gruppenmitglieder untereinander und der Gruppe gegenüber Dritten, die entsprechend dem Planungsfortschritt steigende Verpflichtungen mit sich bringt.

- Die **Orientierungsphase** dient zunächst der Gruppenfindung und dem gemeinsamen Interessenaustausch. Ziel dieser ersten Phase ist, die Wohnwünsche und Wohnvorstellungen untereinander auszutauschen und gemeinsame Ziele zu formulieren. In „top-down“ - Projekten besteht diese Phase in der Regel aus der Marktanalyse und einer Abschätzung möglicher Zielgruppen.
- Die **Initiativphase** beginnt, wenn sich eine Kerngruppe von Interessenten gebildet hat, die gemeinsame Ziele verfolgen. Die Gruppe erarbeitet ihr Projektprofil, das stetig weiter verdichtet wird. Die anstehenden Aufgaben werden vielfältiger: Standort- oder Objektsuche, Öffentlichkeitsarbeit zur Suche weiterer Interessenten, Kontaktpflege zu Fachleuten und Verwaltungen, erste Überlegungen zu möglichen Rechtsformen und Finanzierungsmodellen. In diesem Entwicklungsstadium sollte ein unabhängiger Baubetreuer hinzugezogen werden. Ziel der Initiativphase ist die Grobklärung aller Aspekte, die zur Entwicklung eines gemeinschaftlichen Wohnprojektes notwendig sind: Standort des Projektes, Projektgröße, mögliche Rechtsformen und die Ausarbeitung von Finanzierungsmodellen. Während dieser Phase sind eine Reihe von fachlich qualifizierten Beratungen (Rechtsform, Finanzierung, Planung) erforderlich. In „top-down“-Projekten steht die Öffentlichkeitsarbeit im Vordergrund, sowie die Konzeption der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Interessenten.
- Die **Planungsphase** beginnt mit der konkreten Planungsabsicht der Gruppe. Auf Basis des Vorentwurfes sind erste Kostenschätzungen möglich. In dieser Phase steht die planerische, finanzielle und rechtliche Detailklärung im Vordergrund. Alle Themenbereiche werden parallel bearbeitet und aufeinander abgestimmt. Dies gilt für „bottom-up“-Projekte ebenso, wie für „top-down“-Projekte. Die Planung beinhaltet Workshops in der Gruppe und Einzelgespräche für die privaten Wohnungen. Ziel der Planungsphase ist die Baugenehmigung zu erhalten.
- Die **Bauphase** beginnt mit der Vorbereitung der Bauleistungen (Ausschreibung und Vergabe der Bauleistungen). Oberste Priorität ist die Fertigstellung des Projektes mit der bestehenden Gruppe. Ein- und Austritte von Gruppenmitgliedern sind in dieser Phase nicht möglich. Die Gruppenmitglieder führen den Bau miteinander zu Ende, sollte ein Mitglied austreten wollen, so ist dies nach Beendigung der Bauarbeiten möglich. Eine wesentliche Aufgabe der Projektsteuerung ist die Kostenkontrolle, insbesondere wenn in der Gruppe neue Wünsche auftreten, die direkt oder indirekt Mehrkosten verursachen können.
- Die **Wohnphase** wird durch den Einzug eingeleitet. Die Gruppe ist durch die intensive Planungs- und Bauphase miteinander verbunden. Durch den Wegfall dieser Aufgaben muss die Gruppe sich neu orientieren. Hinzu kommen neue Aufgaben der Hausverwaltung, Pflege und Instandhaltung, die unter den Gruppenmitgliedern aufgeteilt werden müssen. Die interne Organisation der Gruppe wird neu ausgerichtet, Verantwortlichkeiten werden verteilt und ein Rhythmus gemeinsamer Gruppentreffen etabliert.

Die vorgeschlagene Strategie der Projektentwicklung beruht auf der Erkenntnis, dass jeder der an der Projektentwicklung Beteiligten eine Reihe von fixen und übertragbaren Aufgaben zu erbringen hat. Die Projektsteuerung besteht folglich im wesentlichen darin, diese Aufgaben voneinander zu trennen und so zu unter den beteiligten Personen zu erteilen, dass den Projektzielen und den Kompetenzen der Beteiligten Rechnung getragen wird. Die Steuerung der Zusammenarbeit und die Sicherung der Erledigung aller Aufgaben erfordert eine unabhängige Projektsteuerung.

Drei wesentliche Kriterien zur Verteilung der Aufgaben werden vorgeschlagen:

Kooperation der beteiligten Personen,

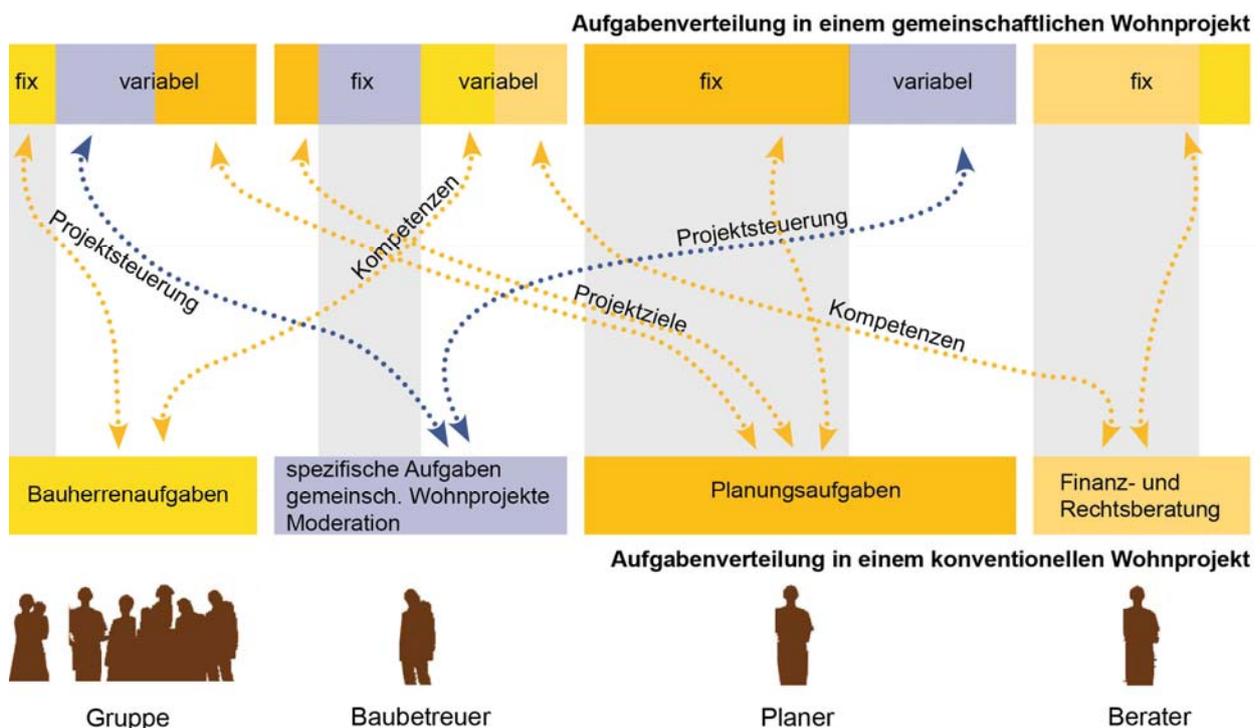
Struktur der Aufgaben und die

Konzeption der Verteilung von Aufgaben zwischen den Beteiligten.

Die **Kooperation** wird von der Anzahl und Kompetenz der beteiligten Personen geprägt. In jedem Falle ist sinnvoll, neben den üblichen am Bau beteiligten Fachleuten einen Projektsteuerer hinzuzuziehen, der die zeitliche Koordination beaufsichtigt, und auch den Beteiligten entsprechend ihrer Kompetenzen Aufgaben zuweist.

Die vorgeschlagene **Struktur** besteht aus vier Bausteinen: den Bauherrenaufgaben, der Moderation im Gruppenprozess, den Planungsaufgaben und den Beratungsaufgaben zu den Themen Finanzierung und Rechtsform. Diese vier Bausteine stellen das Netzwerk der Zusammenarbeit dar, deren spezifische Arbeitsinhalte bei jedem Wohnprojekte definiert werden müssen. Jeder dieser Bausteine besteht aus fixen Aufgaben, die nicht auf andere Personen übertragbar sind, und variablen, also übertragbaren Aufgaben.

Die **Konzeption** der Strategie beruht darauf, die Aufgaben entsprechend der Kompetenzen der Beteiligten und der Gesamt-Zielsetzung des Projektes aufzuteilen.



Weitere Handlungsfelder

Drei Handlungsfelder wurden identifiziert, mit deren Hilfe die Verbreitung Gemeinschaftlicher Wohnprojekte weiter gefördert werden kann.

Handlungsfeld 1:

Unterstützungsstrukturen schaffen

Vor allem informelle und niedrigschwellige Unterstützungsstrukturen in der ersten Phase der Gruppenfindung sind bedeutend für den Erfolg von Initiativen um überhaupt eine Kerngruppe bilden zu können. Dazu gehören Angebote zur Raumnutzung ebenso, wie die Unterstützung von Gruppen in ihrer Öffentlichkeitsarbeit.

Eine der wichtigsten Unterstützungsstrukturen in der zweiten Arbeitsphase ist die Verfügbarkeit von Grundstücksoptionen mit einer Mindestlaufzeit von ca. 1 Jahr für Projektgruppen. Viele Gruppen scheitern nicht, weil sie nicht das Geld haben, um ein Grundstück zu bezahlen, sondern weil sie sehr viel mehr Zeit benötigen, als einzelne Bauherren oder Projektentwickler um die notwendigen Entscheidungen zum Grundstückskauf zu treffen. Die Verfügbarkeit von Optionen für Grundstücke in guten Lagen wäre ein sinnvolles Instrument um Wohnprojekte größere Realisierungschancen zu eröffnen.

Handlungsfeld 2:

Qualifikationen entwickeln und zertifizieren

Die Studie zeigt deutlich die Vorteile der Beteiligung professioneller Baubetreuer. Erfahrene Baubetreuer, die auf allen erforderlichen Gebieten der Planung, Finanzierung und Rechtsberatung zumindest über ein Grundwissen verfügen, können die Gruppe von Beginn an zielorientiert beraten und bei Bedarf weitere Fachleute hinzuziehen. Die Arbeitsthemen werden so terminiert und zur Entscheidung in der Gruppe vorbereitet, dass die Gruppenmitglieder untereinander abgesichert sind, und die Gruppe ihre Bauherrenaufgaben gegenüber Dritten verlässlich ausüben kann. Ein erfahrener Baubetreuer ist darüber hinaus in der Lage, spezifische, auf die Bedürfnisse der Gruppe abgestimmte Finanzierungs- und Rechtsformkonzepte zu entwickeln, und dadurch Projekte mit komplexen Anforderungen überhaupt realisierbar zu machen.

Handlungsfeld 3:

Nutzungsmischungen und komplexe Trägerstrukturen im Projekt

Projekte mit Nutzungsmischungen (Wohnen und Büro, Praxis, Laden oder Werkstatt) oder Projekte mit besonderen Wohnformen (Mehrgenerationenwohnen, Wohnen mit Assistenz, Betreutes Wohnen) erfordern komplexe Strukturen für die rechtliche und finanzielle Absicherung. Oft werden auch Sponsoren, Dienstleistungsträger oder andere professionelle Partner für die Wohnphase benötigt. Die Realisierung solcher komplexen Projekte erfordert viel Engagement und Erfindungsgeist der Initiatoren. Projektgemeinschaften ohne Erfahrung in der Projektentwicklung sind damit in der Regel überfordert, daher können solche Projekte bevorzugt von professionellen Anbietern entwickelt werden. Während für reine Wohnprojekte bereits ein großer Fundus an Erfahrungsberichten aus der Projektentwicklung verfügbar ist, sind die Entstehungsbedingungen solcher komplexen Projekten noch kaum dokumentiert und daher auch kaum verallgemeinerbar. Angesichts der großen Erfolge solcher Projekte besteht auf diesem Gebiet noch Klärungsbedarf für mögliche Methoden der Projektentwicklung.