

GdW Forum 26 Dokumentation

**Typisch kommunale  
Wohnungsunternehmen –  
wirtschaftlich kompetent,  
sozial unverzichtbar,  
ökologisch vorbildlich**

Kongress am 29. und 30. Juni 2011  
Berlin

unterstützt von:

 **Deutscher  
Städtetag**



Herausgeber:  
GdW Bundesverband  
deutscher Wohnungs- und  
Immobilienunternehmen e.V.  
Mecklenburgische Straße 57  
14197 Berlin  
Telefon: +49 30 82403-0  
Telefax: +49 30 82403-199

Brüsseler Büro des GdW  
47-51, rue du Luxembourg  
1050 Bruxelles  
Telefon: +32 2 5 50 16 11  
Telefax: +32 2 5 03 56 07

mail@gdw.de  
www.gdw.de

© GdW 2011

Gestaltung:  
Büro Roman Lorenz  
design alliance München  
www.designalliance.de

Fotos:  
Torsten George, Berlin  
Büro Roman Lorenz, München



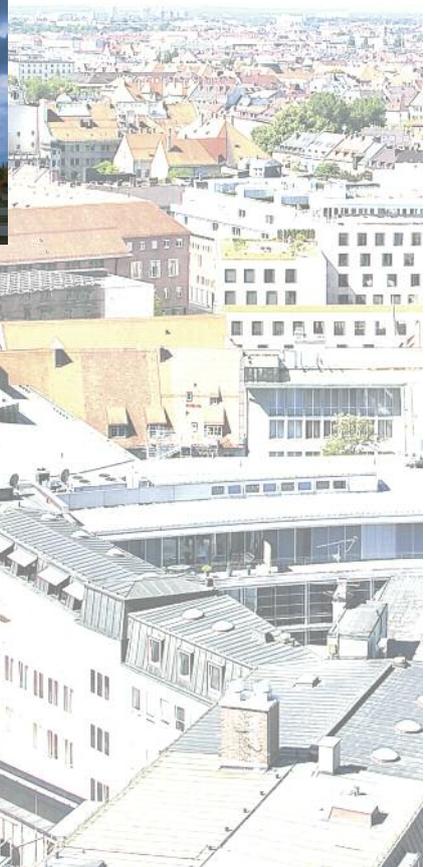
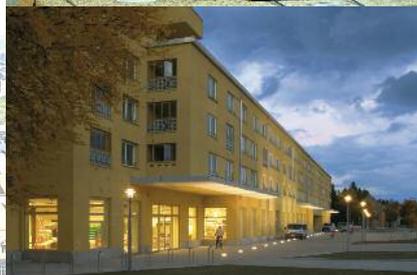
**Typisch kommunale  
Wohnungsunternehmen –  
wirtschaftlich kompetent,  
sozial unverzichtbar,  
ökologisch vorbildlich**





## Inhalt

Seite 5	<b>Vorwort</b>
9	<b>Kongress kompakt: Alle Redner und Themen im Überblick</b>
16	<b>Beispiel für die Medienresonanz</b> Artikel aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 8. Juli 2011
21	<b>Strategien der Kommunen für ihre kommunalen Wohnungsbestände – Ergebnisse einer Kommunalbefragung</b> Jürgen Veser, IfS Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH
26	<b>Workshop 1 Betriebswirtschaftliches Management</b>
28	<b>Workshop 2 Bildung und Quartier</b>
30	<b>Workshop 3 Demografischer Wandel</b>
32	<b>Workshop 4 Energetische Sanierung und Neubau</b>
36	<b>Wohnen und Leben. Vom Wert der Nachbarschaft</b> Prof. Dr. Margot Käßmann



# Typisch kommunale Wohnungsunternehmen – wirtschaftlich kompetent, sozial unverzichtbar, ökologisch vorbildlich



## Typisch kommunale Wohnungsunternehmen – wirtschaftlich kompetent, sozial unverzichtbar, ökologisch vorbildlich –

unter diesem Motto trafen sich am 29. und 30. Juni 2011 über 300 Vertreter der kommunalen und öffentlichen Wohnungswirtschaft in Deutschland, um über neue Entwicklungen zu sprechen und die Perspektiven ihrer Unternehmen zu diskutieren. Die Leistungsfähigkeit kommunaler und öffentlicher Wohnungsunternehmen stand im Mittelpunkt des Kongresses, der im Radialsystem in Berlin stattfand.

Die 740 kommunalen und öffentlichen Wohnungsunternehmen mit ihren rd. 2,6 Mio. Wohnungen sind wichtige Partner der Städte und Gemeinden in Deutschland. Sie versorgen breite Schichten der Bevölkerung mit guter Wohnqualität zu bezahlbaren Mieten und beziehen dabei auch die Menschen mit ein, die sich aus eigener Kraft auf dem Wohnungsmarkt nicht behaupten können. Die gleichen Unternehmen sind aber in vielen Fällen auch Musterbeispiele für Innovation und betriebswirtschaftliche Effizienz. Diese Kombination aus wirtschaftlicher Kompetenz, sozialer Verantwortung und ökologischer Vorbildfunktion macht sie als Partner für die Kommunen so wertvoll. Um dies zu illustrieren, wurden in den Workshops am zweiten Tag jeweils Beispiele aus drei Unternehmen vorgestellt, die die Grundlage für eine angeregte Diskussion über Unternehmensstrategien, Geschäftsmodelle und Managementmethoden bildeten.

Der Dialog mit den Entscheidungsträgern aus Kommunalpolitik und -verwaltung ist uns sehr wichtig. Daher fand auch dieser Kongress – wie schon der erste im Jahr 2005 – mit Unterstützung des Deutschen Städtetages statt.

Besonders gefreut haben wir uns darüber, dass wir mit **Frank-Walter Steinmeier**, Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion, **Klaus Wowereit**, Regierender Bürgermeister von Berlin, **Rainer Bomba**, Staatssekretär im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) und Prof. Dr. Dr. h. c. **Margot Käßmann**, Professorin für Sozialethik und Ökumene an der Ruhr-Universität Bochum, hochkarätige Redner und Rednerinnen bei unserem Kongress zu Gast hatten, die uns ihre persönliche Wahrnehmung kommunaler und öffentlicher Wohnungsunternehmen aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln schildern konnten.

Wir haben einen Überblick über die Höhepunkte unseres Kongresses in dieser Broschüre für Sie zusammengestellt. Die vollständigen Workshop-Beiträge und weitere Informationen zum Kongress finden Sie im Internet auf der Website des GdW.

Diese Dokumentation soll denjenigen, die nicht dabei sein konnten einen Eindruck von den Inhalten und der Stimmung der Veranstaltung geben. Die Teilnehmer wiederum können sich einzelne Beiträge nochmal in Erinnerung rufen. Wenn Sie sich einen filmischen Eindruck über unsere Veranstaltung verschaffen möchten, lade ich Sie dazu ein, den Youtube-Kanal des GdW zu besuchen. Einfach mit dem Smartphone den folgenden Code einscannen – und los geht's.



Mein Dank gilt allen, die an der Vorbereitung und der Durchführung des Kongresses mitgewirkt haben, an der Spitze der Vorsitzende der Bundesarbeitsgemeinschaft kommunaler Wohnungsunternehmen, Herr Edgar Mathe, und der Vorsitzende der Bundesarbeitsgemeinschaft öffentlicher Wohnungsunternehmen, Herr Bernhard Spiller, sowie die weiteren Mitglieder der Steuerungsgruppe und die Leiter und Referenten der Workshops.

Ich wünsche Ihnen eine entspannte Lektüre.

Ihr Axel Gedaschko

Präsident des GdW  
Bundesverband deutscher Wohnungs-  
und Immobilienunternehmen

GdW Forum 26



GdW-Kongress  
der kommunalen und  
öffentlichen  
Wohnungsunternehmen

2011 Berlin

GdW Forum 26

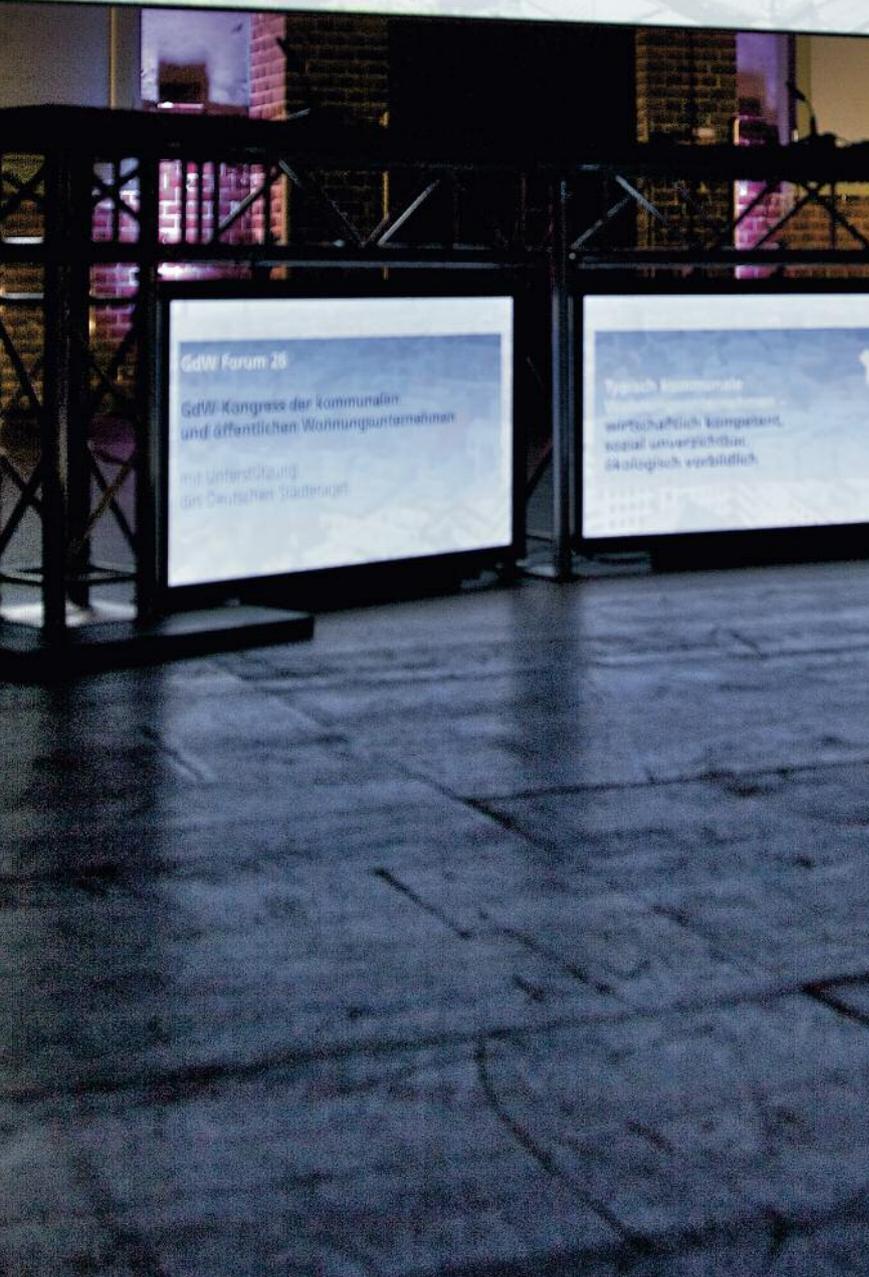
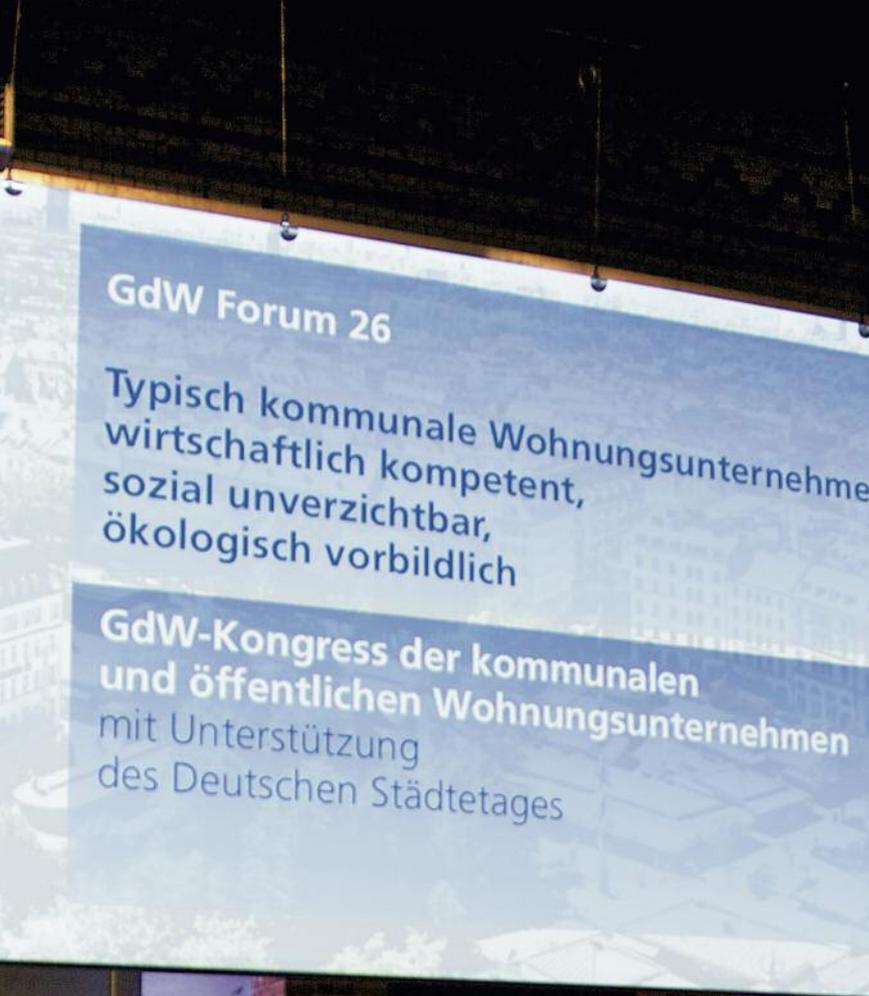
GdW-Kongress der kommunalen  
und öffentlichen Wohnungsunternehmen

mit Unterstützung  
des Deutschen Städtetages

Typisch kommunale  
Wohnungsunternehmen:  
wirtschaftlich kompetent,  
sozial unverzichtbar,  
ökologisch vorbildlich







# Kongress kompakt: Alle Redner und Themen im Überblick

**Die Leistungsfähigkeit kommunaler und öffentlicher Wohnungsunternehmen, insbesondere bei der Entwicklung der Städte, stand im Mittelpunkt des Kongresses "Typisch kommunale Wohnungsunternehmen – wirtschaftlich kompetent, sozial unverzichtbar, ökologisch vorbildlich", den der GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen Ende Juni 2011 in Berlin veranstaltete.**

## Axel Gedaschko

740 kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen mit 2,5 Millionen Wohnungen gibt es in Deutschland, die gut 5,2 Millionen Menschen ein Zuhause bieten. Dabei war ihre Existenz noch vor wenigen Jahren alles andere als unumstritten. "Pure Ideologie und pure Demagogie" hätten damals den Verkauf öffentlicher Wohnungen als "trendy" dargestellt, blickte GdW-Präsident Axel Gedaschko auf dem GdW-Forum 26 in Berlin zurück. Doch 2010 habe es keinen einzigen größeren Verkauf kommunaler Wohnungsbestände mehr gegeben. Denn heute wisse man: "Schlichtes Verkaufen, um Kasse zu machen, rächt sich."

Kommunale Unternehmen, betonte Gedaschko, spielten eine zentrale Rolle bei der Stadtentwicklung. Sie hätten eine lenkende Funktion bei der Mietpreisentwicklung und seien starke Partner der Städte – entsprechend fand der Kongress mit Unterstützung des Deutschen Städtetages statt. Dagegen, so die Einschätzung des GdW-Präsidenten, sei "nur ein kleiner Teil der Käufer kommunaler Bestände bereit, bei der Quartiersentwicklung mit der Kommune zusammenzuarbeiten".

Entschieden wandte sich Gedaschko gegen den Vorwurf, städtische und öffentliche Unternehmen würden schlechter geführt als privatwirtschaftliche, sie seien also "undermanaged". Nicht professionell geführte Unternehmen gebe es in allen Rechtsformen. Grundsätzlich aber arbeiteten kommunale Gesellschaften "um keinen Deut schlechter als der Durchschnitt der Wohnungswirtschaft". Zwar gebe es auch kommunale Unternehmen, die ein Defizit erwirtschafteten, räumte der GdW-Präsident ein. Häufig handle es sich dabei aber um kleine Gesellschaften in ostdeutschen Städten, die mit hohem Leerstand zu kämpfen hätten. Umso wichtiger sei die Unterstützung durch die öffentliche Hand. Der jetzt von der Bundesregierung vorgesehene Umfang der Städtebaufördermittel von jährlich 410 Millionen Euro reiche vor diesem Hintergrund nicht aus.

Darüber hinaus forderte der GdW-Präsident "faire Wettbewerbsbedingungen" für die kommunalen und öffentlichen Unternehmen. Insbesondere kritisierte er den EU-Richtlinien-Vorschlag zur Steigerung der Energieeffizienz, der vorschreibt, jährlich drei Prozent der Fläche öffentlicher Gebäude energetisch zu modernisieren. "Diese Sanierungspflicht", so Gedaschko, "darf keinesfalls auf die kommunalen Wohnungsunternehmen in Deutschland ausgeweitet werden."

## **Politprominenz zu Gast**

### **Dr. Frank-Walter Steinmeier**

Die Bedeutung öffentlicher Wohnungsunternehmen unterstrich auch Dr. Frank-Walter Steinmeier. Wer über Wohnungen rede, spreche immer auch über das Wohnumfeld und damit über das Verhältnis zwischen Wohnungswirtschaft und Kommunen, betonte der Vorsitzende der SPD-Bundestagsfraktion. Die geplante, erneute Kürzung der Städtebauförderung von 455 Millionen Euro in 2011 auf voraussichtlich nur noch 410 Millionen Euro für 2012 lasse in den Wohnquartieren "keinen Stein auf dem anderen" und die dort bisher so erfolgreichen "Akteure im Regen stehen", warnte er zum Auftakt des Kongresses. Beim Thema Wohnen gehe es nicht lediglich "um ein paar Quadratmeter" oder Dinge wie Wohnungsausstattung, sondern um die Lebensbedingungen von Menschen, die sich unter keinen Umständen verschlechtern dürften. Die Bundesregierung begründe ihre Kürzungspläne damit, schlichtweg "kein Geld" zu haben, erwäge aber gleichzeitig Steuersenkungen "mit der Gießkanne". Damit zerstöre sie die Glaubwürdigkeit von Politik. Steinmeier forderte die Bundesregierung auf, ihre Kürzungspläne zurückzunehmen.

### **Klaus Wowereit**

Ebenfalls ein "klares Bekenntnis zum öffentlichen Eigentum" gab Berlins Regierender Bürgermeister Klaus Wowereit (SPD) ab. Dazu gehören in Berlin auch rund 270.000 Wohnungen kommunaler und öffentlicher Unternehmen. Der Verkauf von etwa 100.000 Wohneinheiten aus reiner städtischer Geldnot ab den 1990er Jahren würde heute so keinesfalls mehr stattfinden. Ganz im Gegenteil plane die Stadt Berlin, in der nächsten Legislaturperiode weitere Wohnungen zu kaufen, um einen Bestand von insgesamt 300.000 Wohneinheiten zu erreichen. Damit könne dann Einfluss beispielsweise auf die Mietpreisentwicklung genommen werden.

Allerdings seien die landeseigenen Wohnungsunternehmen "kein Selbstzweck", betonte Wowereit. Es habe in Berlin "Situationen gegeben, in denen öffentliche Wohnungsgesellschaften alles waren, nur nicht erfolgreich". Die landeseigenen Gesellschaften, forderte Wowereit, müssten sich der Konkurrenz mit den privaten Unternehmen stellen. Unter diesen gebe es durchaus solche, "die sich bewusst sind, dass sie ihr Eigentum pflegen müssen". Ähnlich äußerte sich GdW-Präsident Gedaschko: Selbstverständlich seien innerhalb der Wohnungswirtschaft unterschiedliche Eigentümermodelle zu akzeptieren. Gerade mit Blick auf den Neubau seien private Investoren, die tatsächlich investieren wollten, durchaus willkommen.

## **Stimmen aus der Wissenschaft**

### **Prof. Dr. Rudolf Hickel**

Eine Frontalattacke gegen die Privatisierungspolitik ritt dagegen Prof. Dr. Rudolf Hickel vom Institut für Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen. Er kritisierte "die Ideologie, dass jeder privat investierte Euro einem öffentlich investierten Euro vorzuziehen sei". Die Wohnungswirtschaft sei in der Vergangenheit "ins Kalkül von Finanzinvestoren geraten, die Tag für Tag mit der Wünschelrute renditeträchtige Objekte suchen". "Erschüttert" zeigte sich der Wirtschaftswissenschaftler über "die Interesselosigkeit der aggressiven Fonds an dem, was sie kaufen". Den Kommunen gab er zu bedenken, dass mit einem Einmalverkauf der städtische Haushalt nicht zu sanieren sei.

### **Dr. Peter Kurz**

"Nicht alles, was die Privaten machen, ist falsch", sagte der Mannheimer Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz. Dennoch sprach er sich entschieden für die Existenz kommunaler Gesellschaften aus. Bei sozialen Fragen finde er nämlich unter den Privatunternehmen keinen Partner. Auch stelle die Mannheimer GBG als kommunale Gesellschaft einen Großteil der Wohnraumversorgung der Arbeitslosengeld-II-Empfänger sicher. Städte, betonte Kurz,



bräuchten ein Handlungsinstrument, um auf die soziale Stadtentwicklung Einfluss nehmen zu können – und dieses Instrument seien die kommunalen Wohnungsunternehmen.

**Prof. Dr. Johann Eekhoff**

Dem widersprach in moderater Form Prof. Dr. Johann Eekhoff, Direktor des Instituts für Wirtschaftspolitik an der Universität Köln. "Der Verkauf kommunaler Wohnungen ist nicht verwerflich", sagte er in einem von DW-Chefredakteurin Ulrike Silberberg moderierten Streitgespräch mit dem Mannheimer Oberbürgermeister. Prof. Dr. Eekhoff forderte verkaufswillige Kommunen auf, den potenziellen Käufer genau unter die Lupe zu nehmen und nur dann an ihn zu verkaufen, wenn sie sicher seien, ihre beispielsweise in einer Sozialcharta festgelegten Bedingungen später auch durchsetzen zu können.

**Ulrike Silberberg**

### **Nur wenige Kommunen wollen verkaufen**

**Jürgen Vesper**

Allerdings ist diese Verkaufsbereitschaft derzeit schwach ausgeprägt, wie Jürgen Vesper, Geschäftsführer des IfS Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik, unter Verweis auf eine im Auftrag des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) durchgeführte Befragung ausführte. Demnach planen in den nächsten drei Jahren 69 Prozent aller Kommunen, die über Wohnungen im Eigenbestand oder im Eigentum kommunaler Gesellschaften verfügen, keinerlei Verkaufsaktivitäten. 17 Prozent wollen zwar dauerhaft an ihren Beständen festhalten, ziehen aber einen Teilverkauf in Erwägung. Lediglich 14 Prozent der Kommunen wollen nicht dauerhaft an ihrem Wohnungsbestand festhalten. Noch deutlicher fällt das Ergebnis aus, wenn man es auf die Zahl der Wohneinheiten bezieht: Dann gehören 97 Prozent der Wohnungen Kommunen, die auf Dauer Eigentümer ihrer Wohnungsbestände beziehungsweise -unternehmen bleiben wollen.

**Dr. Franz-Georg Rips**

**Axel Gedaschko**

**Prof. Dr. Rudolf Hickel**

**Prof. Dr. Johann Eekhoff**

**Dr. Peter Kurz**

**Alfred Eichhorn**

Die Zukunftsperspektiven kommunaler Wohnungsunternehmen erörterten Dr. Franz-Georg Rips, Präsident des Deutschen Mieterbundes, GdW-Präsident Axel Gedaschko, Prof. Dr. Hickel, Prof. Dr. Eekhoff sowie Dr. Kurz, moderiert von Alfred Eichhorn vom rbb Rundfunk Berlin Brandenburg, in einer abschließenden Podiumsdiskussion unter dem Titel "Zeitgeister kommen und gehen". GdW-Präsident Gedaschko sprach sich dafür aus, den Maßstab der Wirtschaftlichkeit bei jeglichen Anforderungen nicht zu verletzen und lehnte unter anderem Zwangsvorgaben für die Gebäudesanierung von Seiten der EU – unter Betonung des hier geltenden Subsidiaritätsprinzips – ab. Weiterhin forderte er steuerliche Abschreibungsmöglichkeiten für Hausbesitzer bei der Sanierung sowie das Ausbleiben einer Verschärfung der Energieeinsparverordnung (EnEV). Dr. Rips hob dagegen die Bezahlbarkeit des Wohnens beim Thema Modernisierung und Instandhaltungskosten hervor. Auch Prof. Dr. Eekhoff befürwortete die Möglichkeit steuerlicher Abschreibungen sowie das aus seiner Sicht notwendige Prinzip der Freiwilligkeit bei der Durchführung von Sanierungsmaßnahmen. Prof. Dr. Hickel stellte hinsichtlich der nun ins Rollen gebrachten Energiewende fest, wir hätten "Fukushima leider gebraucht", um endlich zu handeln. Nun müsse Acht gegeben werden, dass "nicht alles durch Bürgerbewegungen", beispielsweise solche gegen den Schattenwurf von Windrädern, verhindert werde. Dr. Kurz rief den Kosten-Nutzen-Faktor ins Gedächtnis: Bei der Fotovoltaik stehe der nötige Produktions- und Installationsaufwand in keinem Verhältnis zu deren derzeitigen Anteil von nur drei Prozent an der gesamten Stromerzeugung in Deutschland. Er forderte abschließend, die Förderung der Kraft-Wärme-Kopplung mit der von anderen Energien gleichzusetzen. Prof. Dr. Hickel und Gedaschko stimmten letztlich auch in dem Punkt überein, die Energieerzeugung zunehmend lokal zu organisieren – ein Vorhaben, das damit auch die Wohnungswirtschaft immer stärker betreffe.

**Edgar Mathe**

Dass das eine oder andere kommunale Unternehmen wesentlich mehr Aufgaben übernimmt als die Versorgung mit Wohnraum, machte Edgar Mathe, Geschäftsführer der Wohnungsbaugesellschaft der Stadt Augsburg mbH (WBG), deutlich. Sein Unternehmen bewirtschaftet nicht nur 10.000 Wohnungen, sondern errichtete – teilweise über eine Tochtergesellschaft – auch eine Grundschule, eine Stadtbücherei und eine Messehalle. "Die Stadt und die WBG sind ein Team", betonte Mathe.

**Uwe Eichner**

Weitere Praxisbeispiele lieferten vier Workshops zu den Themen "Betriebswirtschaftliches Management" unter der Leitung von Uwe Eichner, Vorstandsmitglied der GAG Immobilien AG; "Bildung und Quartier", geführt

**Bernhard Spiller**

von Bernhard Spiller, Leitender Geschäftsführer der Nassauischen Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH; "Demografischer Wandel", geleitet von Jost Riecke, Verbandsdirektor des VdW Verband der Wohnungswirtschaft Sachsen-Anhalt e. V.; sowie "Energetische Sanierung und Neubau" unter der Leitung von Dieter Cordes, Geschäftsführer der Gesellschaft für Bauen und Wohnen Hannover mbH (GBH). In den Workshops gaben

**Jost Riecke**

Vertreter der kommunalen und öffentlichen Wohnungsunternehmen den Teilnehmern am zweiten Kongresstag einen aufschlussreichen Einblick in ihre aktuellen Projekte und Arbeitsfelder. Aus einer Fülle anschaulicher Praxisbeispiele zu Managementstrategien, Schul- und Betreuungsprojekten in Quartieren, altersgerecht umgebauten Wohneinheiten und energetisch sanierten beziehungsweise neu erbauten Wohnungen konnten die Workshop-Teilnehmer hilfreiche Erfahrungswerte für ihre eigenen Unternehmen mitnehmen.

**Dieter Cordes**

Zurück auf das politische Parkett führte die Rede von Rainer Bomba, Staatssekretär im Bundesbauministerium, der diese Aufgabe kurzfristig von Minister Dr. Peter Ramsauer übernommen hatte. Der Kritik aus der Wohnungswirtschaft an der unzureichenden Höhe der Städtebaufördermittel begegnete Bomba mit dem Hinweis, die Verhandlungen mit dem Finanzministerium seien "ausgesprochen hart" und der Kampf des Bauministeriums um eine höhere Ausstattung "teilweise erfolgreich" gewesen. Die (auch von der halbstaatlichen Deutschen Energie-Agentur erhobene) Forderung, das CO<sub>2</sub>-Gebäudesanierungsprogramm von jährlich 1,5 auf 5 Milliarden Euro aufzustocken, lehnte der Staatssekretär ab. Sein Argument: Dieser Betrag würde ein Auftragsvolumen auslösen, das von deutschen Firmen gar nicht zu bewältigen wäre, und "Billiganbieter auf den Plan rufen".

**Rainer Bomba**

Zum Abschluss des Kongresses begeisterte die ehemalige Ratsvorsitzende der Evangelischen Kirche in Deutschland, Prof. Dr. Margot Käßmann, die Wohnungswirtschaftler mit ihrem Plädoyer für gelebte Nachbarschaft und eine Kultur der Achtsamkeit. In ihrer Interpretation der Zehn Gebote in Bezug auf das Thema Wohnen forderte sie außerdem die Beachtung allgemeingültiger Grundregeln, um beispielsweise Gewalt zu vermeiden und Vertrauen zu schaffen – wie es das Quartiersmanagement gerade in kommunal geführten Wohnsiedlungen bereits vielerorts leistet. Nicht zuletzt betonte Käßmann die Bedeutung der sozialen und ethnischen Mischung in Quartieren, für die sich die kommunalen und öffentlichen Wohnungsunternehmen auch in Zukunft zur Förderung eines solidarischen Miteinanders stark machen sollten. Sie wünsche sich, dass die Starken gern für andere Leistungen erbrächten, weil sie sich bewusst seien, dass sie zu einem späteren Zeitpunkt möglicherweise selbst auf die Unterstützung durch andere angewiesen sein könnten.

**Prof. Dr. Margot Käßmann**

Autor:  
Christian Hunziker für DW, die Wohnungswirtschaft



GdW Forum 26



GdW-Kongress  
der kommunalen und  
öffentlichen  
Wohnungsunternehmen

2011 Berlin



## **Beispiel für die Medienresonanz**

Artikel aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 8. Juli 2011

### **Kommunen halten an ihren Wohnungen fest**

### **Mit der Privatisierung großer Bestände ist es erst einmal vorbei. Die schlechten Erfahrungen aus den vergangenen fünf Jahren zeigen Wirkung.**

Die einst verbreitete Neigung in vielen deutschen Städten und Gemeinden, mit dem Verkauf von kommunalen Wohnungsbeständen Haushaltslöcher zu stopfen, ist im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise nahezu komplett verschwunden. Welche Stimmungslage derzeit in den Rathäusern herrscht, gab in der vergangenen Woche der Regierende Bürgermeister von Berlin, Klaus Wowereit (SPD), auf dem in seiner Stadt stattfindenden Kongress der kommunalen und öffentlichen Wohnungsunternehmen beispielhaft wieder. Der Verkauf von etwa 100 000 Wohneinheiten aus reiner städtischer Geldnot von den neunziger Jahren an würde heute so keinesfalls mehr stattfinden, sagte er. "Ganz im Gegenteil plant die Stadt Berlin, in der nächsten Legislaturperiode weitere Wohnungen zu kaufen, um einen Bestand von insgesamt 300 000 Wohneinheiten zu erreichen." Derzeit sind es rund 270 000 Wohnungen.

"Mit Nachschub für den Wohnungstransaktionsmarkt aus den kommunalen Beständen ist auf absehbare Zeit nicht zu rechnen", sagt Edgar Mathe, Geschäftsführer der Wohnungsbaugesellschaft der Stadt Augsburg und Vorsitzender der Bundesarbeitsgemeinschaft kommunaler Wohnungsunternehmen im Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (GdW). Auf dem Kongress in Berlin hätte das Thema nur noch am Rande eine Rolle gespielt – im Gegensatz zu der lebhaft geführten Debatte nur wenige Jahre zuvor. Tatsächlich hegten nach einer breit angelegten Umfrage des Berliner Instituts für Stadtforschung (IfS) im vergangenen Jahr nur noch 13 Prozent der befragten Kommunen Verkaufspläne. Aus der Transaktionsdatenbank des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) geht sogar hervor, dass 2010 kein einziger größerer kommunaler Verkauf stattfand.

Diese Zurückhaltung gehe einher mit einer veränderten Strategie der Kommunen, auf eine wirtschaftliche Konsolidierung beziehungsweise Ertragssteigerung ihrer Wohnungsgesellschaften zu setzen und dies teilweise mit konkreten Vorgaben zur Ausschüttungshöhe zu verbinden, hat das IfS beobachtet. Das schlägt sich schon in einer spürbar verbesserten wirtschaftlichen Situation der kommunalen Wohnungsunternehmen nieder.

Der Einbruch im Transaktionsgeschäft mit Wohnungsportfolios in den Jahren 2009 und 2010 lässt sich somit nicht nur auf die schwierigere Finanzierung zurückführen, sondern eben auch auf das fehlende Angebot von kommunaler Seite. Das Experiment mit der Privatisierung kommunaler Wohnungsbestände, das vor fünf Jahren im Verkauf der Dresdner Wohnungsgesellschaft Woba an die von Finanzinvestoren gehaltene Gagfah gipfelte, ist erst einmal auf Eis gelegt. Gerade die Woba-Transaktion liegt nun als Schatten auf dem Marktgeschehen. Stadt und Gagfah sind in einen heftig geführten Rechtsstreit verwickelt, der deshalb auch außerhalb Dresdens genau beobachtet wird.

Problematisch ist aus kommunaler Sicht vor allem der Mehrfachverkauf von Mietwohnungsbeständen. Die in den vergangenen Jahren gesammelten negativen Erfahrungen spiegeln sich in einer IfS-Studie für das BBSR. Danach wurden von nahezu allen Käufern die Bestandsinvestitionen nach dem Erwerb spürbar gesenkt beziehungsweise auf niedrigem Niveau gehalten. Zudem war nur ein kleiner Teil der Käufer bereit, in der Quartierentwicklung und im Stadtumbau mit den Kommunen zusammenzuarbeiten. Vor diesem Hintergrund seien die Städte und Gemeinden aufgerufen, als potentielle Verkäufer nicht zu Mehrfachverkäufen kommunaler Bestände beizutragen, heißt es in der Studie.

Autor:

Steffen Uttich, Alle Rechte vorbehalten.

© F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main

# WBG-Unternehmensgruppe

## Dienen und Verdienen

Geschäftsmodell eines kommunalen Wohnungsunternehmens

Edgar Mathe  
Geschäftsführer WBG-Unternehmensgruppe Augsburg

GdW-Kongress  
am 29./30.6.2011



### Die Aufgaben Spannungsfeld des gesellschaftsrechtlichen Auftrags

**Sozialer Auftrag für**  
innovative Wohnformen  
ressourceneffiziente Wohnversorgung  
technische Innovation



**Betriebswirtschaftlicher Auftrag für**  
↘ Ergebnisverwendung  
↘ Reinvestition  
↘ Kapitalrückführungen  
(Ausschüttungen)

**Volkswirtschaftliche Leistung (Auftrag) für**  
↘ Transferzahlungsempfänger  
↘ Lokales Handwerk  
↘ Entwickler und Investor für kommunale  
Projekte

GdW-Kongress  
am 29./30. 6.2011



## Rahmenbedingungen, Struktur, Verfahren und Ziele

- Die Stadt als Gesellschafter und Gemeinwohlträger
- Die Immobilienunternehmen
  - WBG Augsburg für Wohnungsbau
  - AGS Augsburg für Stadtentwicklung
  - WBG-Stiftung für Förderung
- Die Aufgaben
  - Definition: nach Gemeindeordnung und Gesellschaftsvertrag
  - Umfang: Zuhause für Augsburg
  - Verfahren: Wirtschaften in gesicherter Armut
- Das Ziel
  - Heimat für Wohnen und Infrastruktur
- Die Ergebnisse
  - ökonomisch
  - außerökonomisch

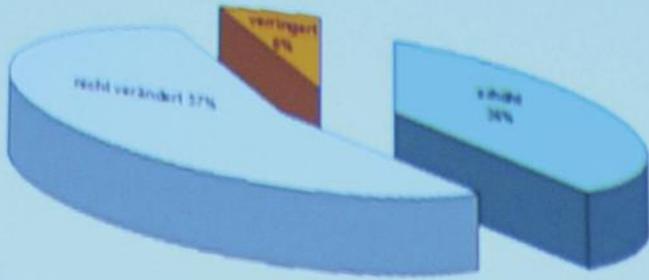
GdW-Kongress  
am 29./30. 6. 2011



der kommunalen  
Wohnungsunternehmen

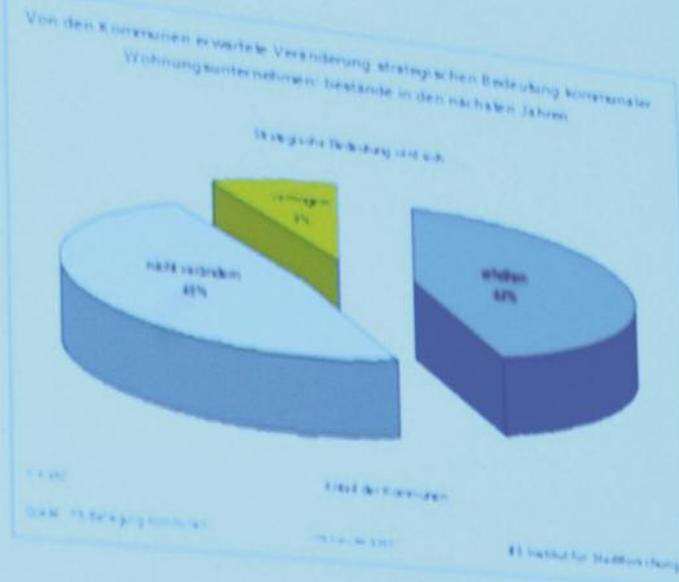
Städtetages

Typisch kommunale  
Wohnungsunternehmen –  
wirtschaftlich kompetent,  
sozial unverzichtbar,  
ökologisch vorbildlich



- Bedeutungszuwachs kommunaler Wohnungsunternehmen/-bestände in den letzten 5 Jahren aus Sicht etlicher befragter Kommunen

- Auch künftig wird von vielen befragten Kommunen Bedeutungszuwachs erwartet



Forum 26  
Kongress der kommunalen öffentlichen Wohnungsunternehmen

Typisch kommunale Wohnungsunternehmen – wirtschaftlich kompetent, sozial unverzichtbar, ...



# Strategien der Kommunen für ihre kommunalen Wohnungsbestände – Ergebnisse einer Kommunalbefragung

Jürgen Vesper, IfS Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH

Kommunale Wohnungsunternehmen und -bestände spielen auf den deutschen Wohnungsmärkten traditionell eine wichtige Rolle. Im Zusammenhang mit realisierten oder geplanten Verkäufen von kommunalen Wohnungsbeständen wurde in den letzten Jahren eine lebhaft wohnungspolitische Diskussion geführt. Vor dem Hintergrund dieser Diskussion haben das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung das IfS Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH mit dem Forschungsprojekt "Strategien der Kommunen für ihre kommunalen Wohnungsbestände" beauftragt. Ziel der Studie ist, Informationen über die Situation und Bedeutung der kommunalen Wohnungsbestände sowie zu den Strategien von Kommunen in Bezug auf ihre kommunalen Wohnungsbestände zu gewinnen.

Im Sommer 2009 wurde im Rahmen des Forschungsprojekts durch das IfS eine schriftliche Befragung aller Städte und Gemeinden ab 5.000 Einwohner sowie aller Landkreise durchgeführt. An der Befragung, die durch die kommunalen Spitzenverbände unterstützt wurde, beteiligten sich 1.400 Kommunen (Rücklaufquote von 44 %). Mit der Kommunalbefragung konnten somit Aussagen auf einer breiten empirischen Basis getroffen werden. Die Befragung wurde ergänzt durch eine Sonderauswertung von Daten aus der Jahresstatistik des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen zu kommunalen Wohnungsunternehmen sowie durch die Auswertung von Daten der Bertelsmann Stiftung zur Finanzlage der Kommunen.

Die Kommunalbefragung macht zunächst die große quantitative Verbreitung der kommunalen Wohnungsbestände deutlich. 81 % der Städte, Gemeinden und Landkreise, die an der Befragung mitwirkten, haben Beteiligungen an Wohnungsunternehmen oder verfügen über Wohnungen in unmittelbarem kommunalem Eigentum.

Die Zahl der entsprechenden Wohnungen liegt bei 1,958 Mio. Die kommunalen Bestände umfassen damit im Durchschnitt jede zehnte Wohnung in den betroffenen Gemeinden. Die kommunalen Wohnungsbestände werden stark durch Wohnungsunternehmen mit direkter oder (eher die Ausnahme) indirekter Beteiligung der Kommunen bestimmt. Ungefähr jede dritte der befragten Kommunen ist an Wohnungsunternehmen beteiligt; auf diese Unternehmen entfallen 96 % der mit der Befragung erfassten kommunalen Wohnungsbestände. Wohnungen in unmittelbarem kommunalem Eigentum sind zwar in sehr vielen Kommunen verbreitet (bei 72 % der befragten Städte, Gemeinden und Kreise), machen aber nur einen geringen Anteil der kommunalen Wohnungen aus (4 % der mit der Befragung erfassten Bestände).

Durch die in den letzten Jahren geführte Diskussion konnte der Eindruck entstehen, dass sich viele Kommunen (überwiegend aus finanziellen Gründen) von ihren kommunalen Wohnungsunternehmen und -beständen trennen wollen. Die Kommunalbefragung zeigt hingegen, dass die Kommunen

ganz überwiegend an ihren kommunalen Wohnungen festhalten wollen. Die große Mehrzahl der befragten Kommunen, die über Wohnungsbestände in relevanter Größenordnung verfügen, misst diesen eine große Bedeutung für die Verfolgung der kommunalen Ziele und die Erfüllung kommunaler Aufgaben bei. Für die Zukunft gehen viele Kommunen von einem weiteren Bedeutungszuwachs ihrer kommunalen Wohnungsunternehmen/-bestände aus. Die Kommunen geben eine Reihe von Gründen für die Bedeutung ihrer Wohnungsunternehmen/-bestände an: Klassische wohnungspolitische Aufgabenfelder wie die soziale Wohnraumversorgung und die Sicherung preisgünstiger Mieten haben aus der Sicht der Kommunen in den letzten Jahren trotz der häufig entspannten Wohnungsmärkte eher noch an Bedeutung gewonnen. Die kommunalen Unternehmen stellen hier wichtige Partner dar, mit denen die Kommunen überwiegend eng kooperieren. Hinzu kommt, dass weitere kommunale Aufgaben an Aktualität und Bedeutung gewonnen haben (Stadtumbau, Entwicklung von Stadtquartieren, energetische Sanierung etc.), für deren Erledigung die Kommunen den kommunalen Wohnungsunternehmen/-beständen eine wesentliche Bedeutung beimessen. Aus diesen Gründen machen viele Kommunen ihren kommunalen Wohnungsunternehmen Vorgaben zu relevanten wohnungs- und stadtentwicklungspolitischen Aufgabenfeldern. Ein Teil der Kommunen erwartet von ihren Wohnungsunternehmen eine klar messbare Stadttrendite. Ein weiteres wichtiges Ergebnis der Studie ist, dass inhaltlich-strategische und finanzielle Ziele beim Umgang mit Wohnungsunternehmen für viele Kommunen nicht im Widerspruch stehen. Häufig nutzen Kommunen ihre Wohnungsunternehmen nicht nur für inhaltliche Aufgaben, sondern erwarten von ihnen zugleich finanzielle Erträge. Viele Kommunen setzen auf eine Strategie der wirtschaftlichen Konsolidierung bzw. Steigerung der Erträge ihrer Wohnungsunternehmen und verbinden dies teilweise mit konkreten Vorgaben zur Höhe der Ausschüttungen. Ein Teil der Kommunen setzt den Unternehmen heute höhere Ertragsziele als in der Vergangenheit. Dies ist auch vor dem Hintergrund der finanziellen Belastungen und Risiken zu sehen, die eine nicht unerhebliche Zahl von Kommunen in den letzten Jahren für ihre Wohnungsunternehmen getragen hat. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass sich die wirtschaftliche Situation der kommunalen Wohnungsunternehmen in den letzten Jahren spürbar verbessert hat, wie die Sonderauswertung der GdW-Statistik zeigt. Sinkende Leerstandsquoten, steigende Mieten und die günstige Entwicklung der Hypothekenzinsen haben Erträge und Rentabilität gesteigert. Im Osten haben sich hierbei die Wirkungen des Stadtumbaus stark niedergeschlagen. Für die Steuerung der Unternehmensbeteiligungen durch die Kommunen kommt eine Reihe von Instrumenten zum Einsatz. Besondere Bedeutung haben die herkömmlichen Instrumente (Geschäftsberichte, sonstige Berichte in den Aufsichtsratsgremien etc.). Neuere Controllinginstrumente wie finanzielle und strategisch-inhaltliche Kennzahlensysteme sind weniger weit verbreitet.

In der Bedeutung der kommunalen Wohnungsbestände bestehen zwischen den Kommunen unterschiedlicher Größe erhebliche Unterschiede. Zwar verfügen auch viele kleinere Kommunen über kommunale Bestände, deren Umfang ist aber in der Regel gering. Ein sehr großer Teil der kleineren Kommunen besitzt ausschließlich Wohnungen in unmittelbarem kommunalem Eigentum in geringer Zahl, nicht aber Beteiligungen an Wohnungsunternehmen. Aus nachvollziehbaren Gründen ist die Bedeutung der kommunalen Wohnungen in solchen Kommunen gering. Wohnungen in unmittelbarem Eigentum bereiten nicht selten wirtschaftliche Schwierigkeiten, vor allem deshalb will sich ein Teil der Kommunen von ihnen trennen. Für größere Kommunen, die häufig Beteiligungen an Wohnungsunternehmen mit großen Wohnungszahlen besitzen, ist die aufgabenbezogene und finanzielle Bedeutung der Bestände überwiegend sehr groß, da sie in vielen kommunalen Aufgabenbereichen einen großen Handlungsbedarf sehen, für dessen Bewältigung sie die Wohnungsunternehmen einsetzen. Hinzu kommt, dass die Wohnungsunternehmen größerer Städte im Vergleich zu denen der kleineren Städte und Gemeinden wirtschaftlich relativ gut dastehen und damit

relativ günstige Voraussetzungen für ein Handeln im Sinne der Kommunen mitbringen. In Ostdeutschland stellt sich die wirtschaftliche Situation der kommunalen Wohnungsunternehmen trotz der positiven Wirkungen des Stadumbaus noch immer merklich ungünstiger dar, und zwar auch in den großen Städten. Die Wohnungsunternehmen sind aufgrund der hohen Leerstände und der relativ niedrigen Mieten in schlechterer wirtschaftlicher Verfassung und besitzen nicht die gleichen eigenen Handlungsmöglichkeiten wie die Wohnungsunternehmen in den übrigen Regionen.

Trotz dieser Einschränkungen messen gerade auch ostdeutsche Kommunen ihren kommunalen Wohnungsunternehmen eine große Bedeutung bei. Die ostdeutschen kommunalen Unternehmen sind zentrale Akteure im Stadumbau und – angesichts von niedrigem Einkommensniveau und schwieriger Situation auf dem Arbeitsmarkt – besonders wichtig für die Wohnungsversorgung von sozialen Zielgruppen. Zwar will die überwiegende Mehrheit der Kommunen dauerhaft an ihren Wohnungsbeständen festhalten, ein Teil der Kommunen plant aber auch künftig den Verkauf von kommunalen Beständen. Hierbei ist mit differenzierteren Verkaufsstrategien als in der Vergangenheit zu rechnen, die nur selten auf einen Komplettverkauf von Wohnungsunternehmen/-beständen zielen, sondern sich vielmehr nur auf den Verkauf von Teilbeständen im Paket oder auf Einzelprivatisierungen kommunaler Wohnungen beziehen. Das Verkaufsgeschehen wird sich nach Aussagen der Kommunen auf einem spürbar geringeren Niveau als in den letzten zehn Jahren bewegen.

Der Textbeitrag wurde als Kurzfassung veröffentlicht im Heft 145 der Schriftenreihe Forschungen des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung.





am 26  
gress der kommunalen  
entlichen Wohnungsunternehmen  
stützung  
chen Städtetages

Typisch kommunale  
Wohnungsunternehmen -  
wirtschaftlich kompetent,  
sozial unverzichtbar,  
ökologisch vorbildlich

## Betriebswirtschaftliches Management

**Uwe Eichner**, Vorstandsmitglied der GAG Immobilien AG, führte kurz in den Themenbereich des Workshops ein und gab dann **Manfred Sydow**, Vorstandsmitglied der GEWOBA Aktiengesellschaft Wohnen und Bauen, die Gelegenheit, das Unternehmen vorzustellen. Die Optimierung von Prozesskosten bei Wohnungsunternehmen sei aufgrund nur begrenzt möglicher Erlössteigerungen bei gleichzeitig höherer Kostensteigerung und die kaum vorhandene Möglichkeit von Produktinnovationen, der aktuelle Königsweg. Dienstleistungsinnovationen müssten sich erst durchsetzen. Hinsichtlich der Prozessoptimierung zählte Sydow vier Bereiche auf: Optimierung der Organisation, Verbesserung der internen Kommunikation, Implementierung eines Innovationsprozesses sowie die Optimierung des Beschaffungsprozesses.



**Uwe Eichner**



**Dirk Miklikowski**



**Michael Jakobs**



**Manfred Sydow**

**Dirk Miklikowski**, Vorstandsmitglied der Allbau AG, kritisierte in seinem Vortrag "Vollausschüttung oder Investition?" die drohende Ausschüttung der von seinem Unternehmen erwirtschafteten Dividende an die von der Überschuldung bedrohte Stadt Essen, die das Geld ausschließlich zur Haushaltskonsolidierung verwenden werde, wodurch Folgeinvestitionen ausbleiben und die hohe Profitabilität des Wohnungsunternehmens sukzessive verloren gehen würde. Miklikowski erläuterte ebenfalls, in welchen Bereichen eine wirtschaftlich starke Allbau kommunale Herausforderungen stützen könne. Er zählte dazu die Themen stabile Nachbarschaften und Quartiere, die Steigerung der Attraktivität des Wohnungsmarktes, die Entwicklung kommunaler Infrastruktur, die Gestaltung von Stadtumbau, Flächen- und Standortentwicklung, Verwertung kommunalen Immobilienvermögens sowie die Leitbildprägung für die Großstadt Essen auf. Er wies darauf hin, dass eine hohe Ausschüttungsorientierung auch die Finanzierungsspielräume für Projekte mit städtischer und städtebaulicher Wirkung einenge.

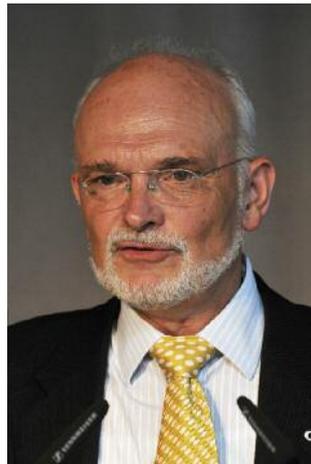
"Die kommunale Gemeinbedarfsimmobiliengesellschaft" stellte **Michael Jakobs**, Geschäftsführer der WIS Wohnungsbaugesellschaft im Spreewald mbH, anhand anschaulicher Beispielprojekte aus seinem in Lübbenau ansässigen Unternehmen vor. Neben nennenswerten Rück- und Umbaumaßnahmen hat die Wohnungsbaugesellschaft nicht nur den Bahnhof Lübbenau erworben und umgestaltet, sondern hat auch das Lübbener Spaßbad übernommen und neu gestaltet. Eine Tochter der WIS bietet umfangreiche Dienstleistungen. Jakobs stellte die vielfältigen Qualitäten eines kommunalen Wohnungsunternehmens heraus und erläuterte die Notwendigkeit des Dienstleistungsbewusstseins gegenüber der Kommune.



Am Beispiel einer Großwohnsiedlung im hessischen Dietzenbach verdeutlichte der Moderator des Workshops, **Bernhard Spiller**, Leitender Geschäftsführer der Nassauischen Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, die Bedeutung von öffentlichen und kommunalen Unternehmen als aktive Partner der Städte und Gemeinden – insbesondere bei Angeboten wie Bildungs- und Begegnungshäusern sowie beim immer bedeutender werdenden Thema Migration. Nach der Devise "In schlechten Häusern wollen keine guten Bürger wohnen" müsse die Bundespolitik im Bereich Stadtentwicklung mit bisher erfolgreichen Maßnahmen wie der Städtebauförderung und dem Programm "Soziale Stadt" die geeigneten politischen Voraussetzungen beispielsweise für die Einrichtung funktionierender Stadtteilzentren aufrecht erhalten.



**Bernhard Spiller**



**Frank Bielka**

Denn Bildungserfolg hänge auch vom räumlichen Angebot ab. Mit dem Angebot von Hausaufgabenhilfe, Deutschkursen für Migranten sowie Sonderprojekten wie Stadtteilfernsehen von und für Bürger in Wiesbaden sei die Nassauische Heimstätte ein unentbehrlicher Kooperationspartner der Kommune und Dienstleister in allen Fragen der Stadtentwicklung.

**Frank Bielka**, Vorstandsmitglied der degewo AG, veranschaulichte in seiner Präsentation, wie sein Wohnungsunternehmen durch so genannte Bildungsnetzwerke in verschiedenen Berliner Stadtteilen zur sozialen Stabilität von Quartieren beitragen und gleichzeitig selbst Imagepunkte sammeln konnte. Im Brunnenviertel des Berliner Stadtteils Wedding hätten viele Lehrer angesichts eines Migrantenanteils unter den Schülern von mehr als 90 % und zunehmender Ghattobildung bereits einen "inneren Abschied" von Bildungserfolgen genommen. Die degewo als starker Partner der Schulen habe aber durch eine Zusammenarbeit beim schulischen Ganztagsbetrieb, mit Jugendamt, Polizei und Jugendhilfe sowie Projekten zur Berufsvorbereitung

und -orientierung zu einer wieder steigenden sozialen Mischung – und damit zur Stabilisierung des gesamten Quartiers – beigetragen. Durch eine Verbesserung der Standortqualitäten sei sogar eine Wertsteigerung der Bestände zu beobachten, wodurch sich für das Wohnungsunternehmen im Ergebnis eine klassische Win-Win-Situation ergebe.

Verantwortung in der Stadtteilarbeit in Chemnitz übernimmt die Grundstücks- und Gebäudewirtschafts-Gesellschaft mbH (GGG), wie **Frank Bertram**, Prokurist und Leiter der dortigen Stabsabteilung Wohnungswirtschaftliche Grundsatzthemen erläuterte. Da sich die Kommune immer stärker aus der sozialen Arbeit zurückziehe, leiste die GGG soziales Engagement sowohl in finanzieller als auch in materieller Hinsicht, so zum Beispiel durch Sponsoring von Vereinen und die Überlassung von Gewerbeflächen im Erdgeschoss von Beständen als Treffpunkt und Veranstaltungsraum für Quartiersbewohner. Für die Zielgruppe der Senioren arbeite man mit dem Angebot von Spielenachmittagen und Einkaufshilfe gegen das Phänomen der Vereinsamung. Für Kinder Sorge man mit einem Fußballcamp sowie einem Spieleparadies im Herzen von Chemnitz. Mit vielen weiteren Projekten im Rahmen der Stadtteilarbeit könne das Wohnungsunternehmen so auch Werbung in eigener Sache machen und zur eigenen, positiven Imagebildung beitragen.

Zum Abschluss des Workshops resümierte **Bernhard Spiller**, die Beiträge der Vortragenden hätten deutlich gezeigt, dass bei der Quartiersentwicklung letztlich "Hardware und Software" untrennbar zusammen gehörten.



**Frank Bertram**



## Demografischer Wandel

Zum Auftakt des Workshops "Demografischer Wandel" gab Moderator **Jost Riecke**, Verbandsdirektor des VdW Verband der Wohnungswirtschaft Sachsen-Anhalt e. V., einen empirischen Überblick zur alternden Bevölkerungsstruktur in Deutschland. Als einziger Kontinent verzeichne auch Europa insgesamt eine Bevölkerungsabnahme – eine Entwicklung, die in der Bundesrepublik seit den 1970er Jahren zu beobachten sei. Während die Einwohnerzahl der deutschen Städte und Gemeinden immer weiter schrumpfe, nehme die Anzahl der Haushalte jedoch stetig zu. Am Beispiel Sachsens-Anhalts veranschaulichte Riecke einen durch Geburtendefizit und Wanderungsverluste schon heute und auch in Zukunft hervorgerufenen, enormen Bevölkerungsverlust von mehr als 400.000 Personen (Vergleich 2008 zu 2025). Angesichts der zukünftig wieder folglich steigenden Leerstandsquoten seien für die Wohnungsunternehmen in Ostdeutschland Abriss und Rückbau daher unumgänglich und zugleich ein Beitrag zur Energieeinsparung.



**Wolfgang Bielmeier**



**Helmut Mildner**



**Torsten Pötzsch**

Die Devise der GBG-Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH in Bezug auf ältere Mieter laute "Daheim statt Heim", wie Geschäftsführer **Wolfgang Bielmeier** in seinem Vortrag "Alt werden, aber nicht 'alt' aussehen" darlegte. Die Bevölkerungsprognose für die Stadt Mannheim zeige, dass die Einwohnerzahl bis 2020 voraussichtlich um fast 10.000 zurückgehen wird – der Anteil der älteren Menschen an der Stadtbevölkerung werde deutlich steigen. Zu den besonderen Bedürfnissen dieser Mietergruppe gehörten insbesondere der Verbleib in der vertrauten Wohnung und im gewohnten Wohnumfeld sowie das Angebot wohnungsnaher Dienstleistungen. Die notwendigen Maßnahmen in den Wohnungsunternehmen lauteten Barriere-reduzierung und Wohnumfeldanpassung. Die GBG setze diese beispielsweise in einem Kooperationsprojekt mit MaJunA e.V. (MaJunA e.V. steht für "Mannheimer junge Alte") zum altengerechten Wohnen und einem Angebot zur Mobilen-Wohn-Begleithilfe, das im Januar 2007 den Bundespreis "Soziale Stadt" erhalten hat, um.

**Helmut Mildner**, Geschäftsführer der NUWOG Wohnungsgesellschaft der Stadt Neu-Ulm GmbH, zeigte in seiner Präsentation "Die veränderte Stadt durch neue, altersgerechte Architektur" ausgewählte Neubau- und Modernisierungsprojekte seines Unternehmens. "Hohe Qualität zu niedrigen Kosten" heiße das Motto seines Unternehmens – es gelte, bedarfsgerechte Wohnungen zu den Menschen zu bringen. Neben dem Unternehmenssitz im neu gestalteten "Stadthaus Neu-Ulm" habe man verschiedenste Wohnprojekte ins Leben gerufen, darunter die Wohnanlage "Kreuzäcker" mit Einfamilienhäusern im Geschosswohnungsbau, das Wohnquartier "Vorfeld", das durch die Konversion der Wohnanlagen einer ehemaligen US-Kaserne entstand, sowie das Modellprojekt .KOM.MOD, in dessen Rahmen 3-Liter-Häuser mit natürlichen Baustoffen errichtet wurden. Zum Angebot der NUWOG gehört auch das Seniorenzentrum Sankt Michael, eine behindertengerechte bzw. barrierefreie, betreute innerstädtische Wohnanlage. Ergebnisse der vielfältigen Projekte seien ein verminderter CO<sub>2</sub>-Ausstoß, ein deutlich geringerer Primär- sowie Endenergiebedarf, weniger Leerstand und ein Rückgang der Mieterfluktuation.

Einen flammenden Vortrag für seine Heimatstadt Weißwasser hielt **Torsten Pötzsch**, aktueller Oberbürgermeister der Stadt in der Oberlausitz und ehemaliger Geschäftsführer der Wohnungsbaugesellschaft mbh Weißwasser (WBG). Nach der deutschen Wiedervereinigung war Weißwasser in besonderem Maße vom Problem der Abwanderung betroffen, so dass Abriss- und Umgestaltungsmaßnahmen in den Wohnquartieren zur unbedingten Notwendigkeit wurden. Unzufrieden mit den lokalpolitischen Rahmenbedingungen für die Wohnungswirtschaft in seiner Stadt, entschied sich Pötzsch als Oberbürgermeister zu kandidieren und somit die Zügel selbst in die Hand zu nehmen. Mit einer Vielzahl anschaulicher Praxisbeispiele verdeutlichte er sein Engagement für Projekte wie den notwendigen Rückbau leerstehender Plattenbauten, den Stadtumbau sowie seinen Einsatz für eine stärkere Sozialstruktur durch die Förderung von Sportvereinen und Stadtfesten. Weißwasser sehe den unaufhaltsamen Schrumpfungsprozess als Chance und setze mit Projekten wie dem Bau einer neuen Eishalle und einer Bundesgartenschau-Bewerbung insbesondere auf die Steigerung der Lebensqualität für die Bevölkerung.



**Jost Riecke**

# Energetische Sanierung und Neubau

**Dieter Cordes**, Geschäftsführer der Gesellschaft für Bauen und Wohnen Hannover mbH (GBH), leitete den Workshop und führte kurz in den Themenbereich ein.



**Dieter Cordes**



**Ralf Schekira**



**Norbert Müller**

Danach stellte **Ralf Schekira**, Geschäftsführer der GWB "Elstertal" Geraer Wohnungsbaugesellschaft mbH, in seinem Beitrag Sanierungsprojekte seines Unternehmens vor. Anhand der Steigerung der Fernwärmepreisentwicklung erläuterte er, dass es neben dem ökologischen Ansatz ein Erfordernis energetischer Sanierung zur Kostenbeherrschung für Mieter und Vermieter gebe. Schekira forderte, Finanzierungsbausteine wie KfW- und Länderprogramme zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit von energetischen Maßnahmen zu erhalten, den Unternehmen aber gleichzeitig anhand der Förderbedingungen Handlungsspielräume zu ermöglichen. Energiepolitische Gesetzgebungen müssten insbesondere die ökologischen und wirtschaftlichen Forderungen in Einklang bringen, aber auch die sozialen Bedürfnisse der Menschen beachten, resümierte Schekira.

**Norbert Müller**, Geschäftsführer der BGW Bielefelder Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft mbH, erläuterte in seinem Vortrag "Energetische Optimierung bei Neubauten" die Umsetzung der Anforderungen, die sich aus der Energieeinsparverordnung (EnEV) und dem Erneuerbare-Energien-Wärmegesetz (EEWärmeG) beispielsweise beim Neubau von Studentenwohnquartieren seines Unternehmens ergeben. In Zukunft würden verstärkt Fernwärme, Wärmepumpen, Micro-KWK-Anlagen, Pelletanlagen oder auch reine Stromversorgung z.B. bei Passivhäusern eingesetzt werden, berichtete Müller. Der Aufwand ein geeignetes Heizsystem zu finden werde größer, da mit niedrigerem Heizenergiebedarf die Möglichkeiten steigen. Angesichts der geplanten weiteren Verschärfung der EnEV forderte Müller mehr Planungssicherheit für die Wohnungsunternehmen.

Abschließend gab **Ingrid Vogler**, Energie-Referentin des GdW, in ihrem Vortrag "Die Energie- und Klimaschutzpolitik der Bundesregierung" einen Überblick über die neuen Anforderungen, die auf die Wohnungswirtschaft zukommen und forderte insbesondere eine stetige und planbare Förderung mit ausreichendem Fördereffekt sowie eine Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit von Anforderungen aus Sicht der Wohnungswirtschaft. Mit Blick auf eine mögliche Novellierung der EnEV 2012 forderte Vogler, von einer weiteren Verschärfung der Mindestanforderungen abzusehen, und warnte vor neuen Nachrüst- und Nutzungspflichten. Die soziale Dimension des Klimaschutzes müsse beachtet und dem Markt auch Ruhe zur Entwicklung gegeben werden.



**Ingrid Vogler**







# Wohnen und Leben. Vom Wert der Nachbarschaft

Prof. Dr. Margot Käßmann

**Auszüge aus der Rede. Die vollständige Fassung können Sie unter [www.gdw.de](http://www.gdw.de) nachlesen.**

"Wohnst du noch oder lebst du schon?" Es gibt nicht viele Werbeslogans, die mir im Gedächtnis geblieben sind. Dieser gehört dazu: "Wohnst du noch oder lebst du schon?" Sie sind begabt, die Werbetexter des schwedischen Möbelhauses. Treiben einfach einen Keil zwischen Wohnen und Leben. Aber irgendwie haben sie auch wieder Recht auf seltsam verdrehte Weise: Eine Wohnung zu haben ist zwar Grundvoraussetzung für das Leben. Aber wahres Leben garantiert sie noch nicht. Ein bloßes Mehrfamilienhaus schafft noch keine Hausgemeinschaft. Beton, Steine, Holz können zwar mit viel Geist zu schönen Häusern verarbeitet werden. Und doch sind das nur mehr oder weniger wohnliche "Gehäuse". Geist zieht erst mit Menschen ein. In einem geflügelten Wort kommt das zum Ausdruck: Besonders beherzte Menschen, meist Frauen, werden manchmal als "Seele eines Hauses" bezeichnet.

Sie haben sich gestern und heute unterhalten über Geschäftsmodelle von Wohnungsunternehmen, über Immobilienboom und Finanzkrise; über Zeitgeister, energetische Sanierungen und Perspektiven für die Wohnungswirtschaft. Und Sie haben mich – eine Theologin! – gebeten, quasi das Schlusswort zu sprechen. Eine schöne Herausforderung: den Schluss und das Wohnen zusammenbringen. Sie vermuten richtig: Ich blicke bei solchen Aufgaben nicht in die Standardwerke der Wohnwirtschaft, sondern in die Bibel. Und da finde ich am Schluss Worte, die passen. Sie stammen vom Seher Johannes, einem Visionär, der mal mit befremdenden, mal mit berauschenden Bildern in die Zukunft blickt. Da lese ich im 21. Kapitel von der "Hütte Gottes bei den Menschen". Weiter prophezeit Johannes: "Und Gott wird bei ihnen wohnen, und sie werden sein Volk sein und er selbst, Gott mit ihnen, wird ihr Gott sein." Bei mir hat diese Bibelstelle immer nette Assoziationen in Gang gesetzt: Das wäre doch fantastisch, wenn Gott gleich um die Ecke wohnen würde und man auf einen Kaffeepausch bei ihm vorbeigehen könnte! Was für eine tolle Nachbarschaft!

Die Vorstellung hat einen wahren Kern: Von der Nachbarschaft hängt es ab, ob ich mich wohl fühle in meinem Wohnumfeld. Um Nachbarschaft baulich zu ermöglichen, machen sich viele Architekten gute Gedanken. Letztlich hängt es aber von den Menschen ab, ob sie bereit sind, nachbarschaftlich zu leben.

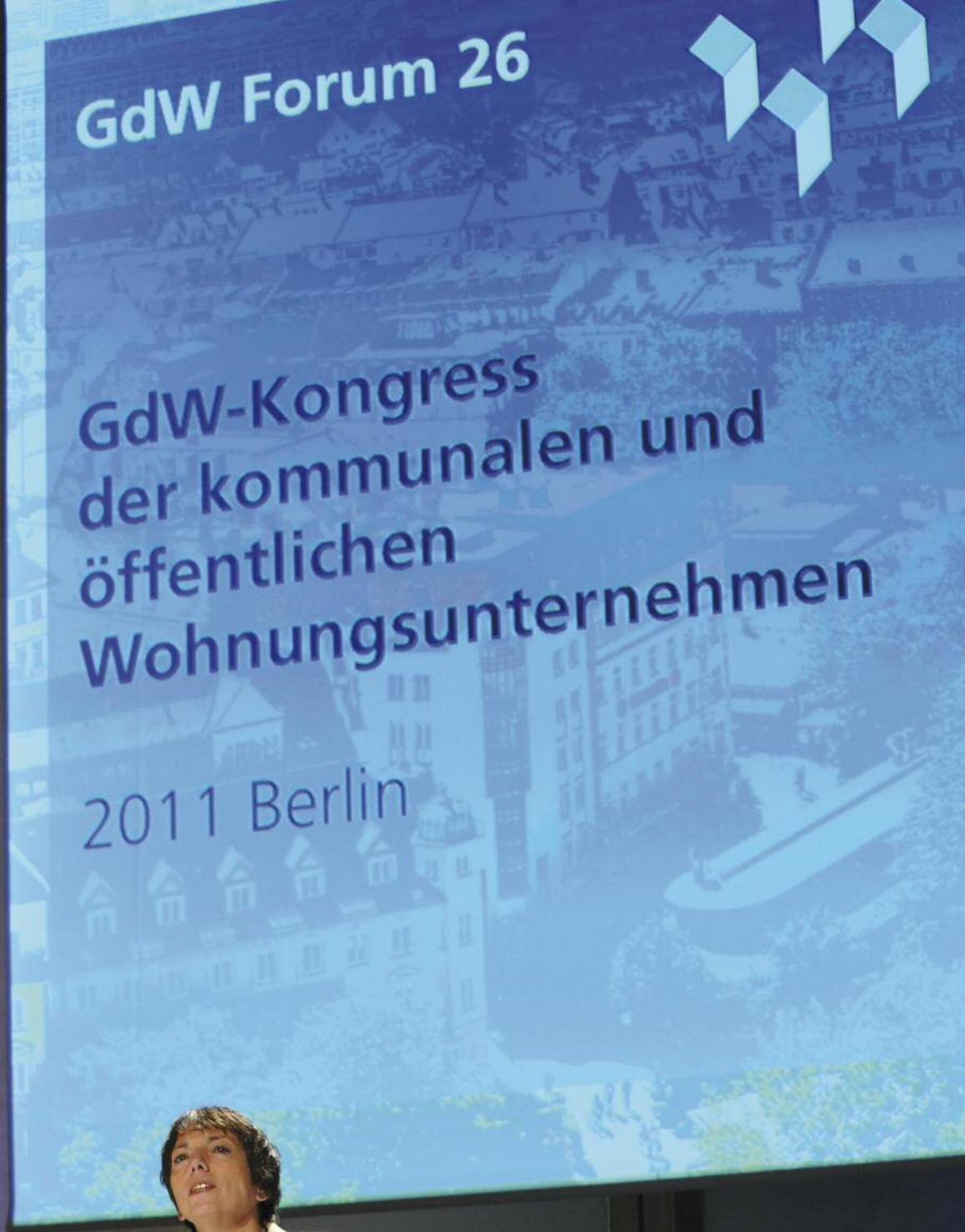
Wie Nachbarschaft gelingen kann – dafür gibt die Bibel viele Beispiele. Friedrich Schiller hat mit seinem sprichwörtlichen Satz einen Aspekt der biblischen Botschaft auf den Punkt gebracht: »Es kann der Frömmste nicht im Frieden bleiben, wenn es dem bösen Nachbarn nicht gefällt!«

GdW Forum 26



GdW-Kongress  
der kommunalen und  
öffentlichen  
Wohnungsunternehmen

2011 Berlin



Typisch kommunale  
Wohnungsunternehmen –  
wirtschaftlich kompetent,  
sozial unverzichtbar



Also: Worin besteht der Sinn von Nachbarschaft und wie kann sie gelingen? Evangelist Lukas würde wohl antworten: Ihr Sinn ist, Lebensfreude zu steigern. Denn mit Nachbarn geteilte Freude ist doppelte Freude. So beschreibt er, dass sich Elisabeth mit ihren Nachbarn über die Geburt ihres Sohnes Johannes freut: "Ihre Nachbarn und Verwandten hörten, dass der Herr große Barmherzigkeit an ihr getan hatte." (Luk 1,58). Auch der Hirte, der ein verlorenes Schaf wiederfindet, lädt seine Nachbarn ein: "Freut euch mit mir!" Jesus Sirach (41,22) schätzt Nachbarschaft aus einem anderen Grund: Sie übe eine Art positiver Kontrolle aus. Zum Beispiel schäme man sich vor den Nachbarn, zu stehlen. Misslungene Nachbarschaft drückt ein offensichtlich depressiver Psalmbeter aus, der sein Leben beseufzt. Seinen Nachbarn sei er eine "Last" geworden, klagt er (Ps 31,12).



Wie kann man Nachbarschaft in Gang bringen? Zum Beispiel durch Nachbarschaftsfeste. Dazu gehört auch, gastfreundlich zu sein und Nachbarn zum Essen einzuladen. Zum einen weil man auf diese Weise Engel beherbergen könnte; zum anderen, um einen allzu großen Braten vor dem Verderben zu retten – was besonders in külschrankfreien Zeiten wichtig war. Deswegen empfiehlt das mosaische Gesetz den Menschen: "Wenn in einem Hause für ein Lamm zu wenige sind, so nehme er's mit seinem Nachbarn, der seinem Hause am nächsten wohnt, bis es so viele sind, dass sie das Lamm aufessen können." (2. Mose 12,14) Die schöne Tradition, Reisende mit einem Nachbarschaftsfest zu verabschieden, kannte Raguël: Zum Abschied des Tobias ließ er Rinder und Schafe schlachten und lud Freunde und Nachbarn zum Fest. (Tobias 8,21) Jesus brachte die Praxis der Nachbarschaftsfeste etwas durcheinander. Er befürchtete wohl, dass gegenseitiges Einladen aus Verpflichtung statt aus Gastfreundschaft geschehen könnte. "Wenn du ein Mittags- oder Abendmahl machst, so lade weder deine Freunde noch deine Brüder noch deine Verwandten noch reiche Nachbarn ein, damit sie dich nicht etwa wieder einladen und dir vergolten wird... sondern wenn du ein Mahl machst, so lade Arme, Verkrüppelte, Lahme und Blinde ein." (Lukas 14,12-14)

Die Bibel kennt auch die Schattenseiten des menschlichen Zusammenlebens. Sie weiß: Nachbarn können auch nerven, es kann zum zermürbenden Nachbarschaftsstreit kommen: Deshalb beschreibt Psalm 15, dass zum frommen Leben gehört, seine Nachbarn nicht zu beschimpfen. Da steht: "Wer darf wohnen auf deinem heiligen Berge? Wer seinem Nächsten nichts Arges tut und seinen Nachbarn nicht schmäh't." Jesus Sirach (25,1f.) sagt es noch direkter: Gott gefalle es, wenn "die Nachbarn sich lieb haben".

Und am Ende aller Zeiten wartet eine himmlische Nachbarschaft, das ist uns verheißen (Jes 11,6ff.). Nicht nur, dass Gott bei den Menschen wohnen wird. Es werden dann auch jene Nachbarn friedlich nebeneinander leben, die sich vorher zerfleischt hätten: Wölfe werden "bei den Lämmern wohnen und die Panther bei den Böcken lagern". Bären und Kühe stehen gemeinsam auf der Weide und Löwen werden von Raubtieren zu Vegetariern.

Das ist dann tatsächlich nicht mehr nur Wohnen. Das ist Leben, wie es sein soll. Gelungenes Leben. Und wären wir jetzt nicht bei einem Wirtschaftskongress, sondern auf dem Kirchentag, dann würde ich Sie zu einem Lied einladen: "Komm bau ein Haus, das uns beschützt", heißt es da, "und beschreibe den Himmel, der uns blüht..." Unter einem Baum treffen sich Kinder und Alte, sogar Tiere, "dann wird die Freude wachsen".

[...]

## Die Zehn Gebote

Ich erinnere mich gut an eine Stunde im Konfirmandenunterricht. Die Zehn Gebote waren als Thema dran, und ein Konfirmand drehte die Augen und sagte zum allgemeinen Gelächter: "Jetzt kommen Sie uns nur nicht mit den Zehn Geboten. Das ist doch Muff von vorgestern!" Als junge Pastorin habe ich damals den Spieß umgedreht und die Konfirmandinnen und Konfirmanden gebeten, in drei Kleingruppen je zehn Regeln aufzustellen für ein Zusammenleben von 30 Personen unterschiedlichen Alters in einem kleinen Dorf abseits vom Rest der Welt. Nach dem üblichen Geblödel entstanden sehr ernsthafte Debatten! Und siehe da: So verschieden waren die Regeln gar nicht. Ehrlich miteinander sein war wichtig, nicht hinter dem Rücken der anderen rummachen – nicht falsch Zeugnis reden also. Dem anderen nichts wegnehmen, also nicht stehlen und wohl auch nicht begehren! Und wie sie es ausdrückten: anständig miteinander umgehen – da geht es doch um den Respekt in der Partnerschaft, zwischen Alten und Jungen. Aber können Texte, die vor rund 3000 Jahren in einer Agrargesellschaft entstanden sind, in der Ära von Mobilität und Internet Sinn machen? Sind Gebote dieser Art tatsächlich tragfähige Lebensregeln im Zeitalter der Individualität und der Freiheit? Können in den ethischen Konflikten der Gegenwart die Zehn Gebote Orientierung leisten? Immerhin geben zwei Drittel der befragten Menschen in der Bundesrepublik Deutschland an, die Zehn Gebote seien für sie verbindlich. Wenn allerdings die Eine-Million-Euro-Frage bei Günter Jauch lauten würde: "Können Sie die Zehn Gebote aufzählen?", wäre statistisch gesehen der Gewinn eher unwahrscheinlich. Nehmen Sie den Schnelldurchlauf, der jetzt folgt, also als Chance: Falls Sie bei Günther Jauch je gefragt werden, sind Sie gut vorbereitet!

Ich bin selbst davon überzeugt, dass die Zehn Gebote Lebensregeln für eine gute Wohn-Welt sind. Sie sind eine konkrete Anleitung zum Leben und Handeln aus dem Glauben heraus. Und bei der "zweiten Tafel" der Gebote ist meines Erachtens auch eine klare Grundlage einer allgemeinen Ethik, die auch im 21. Jahrhundert Geltung haben kann, erkennbar. Beginnen wir mit dieser "zweiten Tafel":

*Du sollst Vater und Mutter ehren* – das vierte Gebot. Respekt vor dem Alter ist rar geworden in unserem Land. Alle wollen jung bleiben. Wer nicht mehr schnell und fit genug ist, wird an den Rand gedrängt, die Sterbenden aus dem Gesichtsfeld verdrängt. Und: Wir wissen, wie sehr heute der Generationenvertrag wankt. Das Thema ist hochaktuell! Gibt es Altern in Würde, wenn heftig diskutiert wird, ob nicht ab einem bestimmten Alter beispielsweise Krankenversorgung eingestellt werden soll? Wie wir mit den Alten umgehen, zeigt etwas von unserem Menschenbild.

*Du sollst nicht töten* – das fünfte Gebot. Wir erleben auch heute, dass Töten bzw. Mord eine Gesellschaft zerstört. Das gilt einerseits im individuellen Bereich. Wie viel Leid bricht über Menschen herein, wenn ein Angehöriger, den sie lieb hatten, ermordet wurde! Gerade erst haben wir das bei dem zehnjährigen Mirco aus Greffrath erlebt. Aber auch den Krieg hat die Menschheit nicht bannen können sechzig Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg. Töten zerstört immer die Menschlichkeit, auch im Krieg. Auch in Afghanistan heute.

*Du sollst nicht ehebrechen* – das sechste Gebot. Das biblische Verbot von Ehebruch wird von manchen belächelt als vorgestrig in einer Zeit sexueller Freizügigkeit. Und doch ist die tägliche Erfahrung auch heute, dass Ehebruch unendlich viel Schmerz, Kummer und Zerstörung mit sich bringt – für Paare und auch für ihre Kinder! Vielleicht gewöhnen wir uns an die großen hohen Scheidungszahlen, und zum Glück sind auch Geschiedene nicht mehr diskriminiert in unserem Land. Aber doch zerstört Ehebruch auch heute Vertrauen, ist die Trennung einer Ehe eine tiefe emotionale Belastung.

*Du sollst nicht stehlen* – das siebte Gebot. Stehlen ist kein Kavaliersdelikt. Das gilt im Kleinen: Der Einzelhandel wird jedes Jahr durch Ladendiebstahl schwer geschädigt. Das Stehlen aber zerstört die Gemeinschaft auch im internationalen Bereich, in den ungerechten Strukturen unserer globalisierten Welt.

*Du sollst nicht falsch Zeugnis reden wider deinen Nächsten* – das achte Gebot. Wäre das nicht gerade in Wahlkampfzeiten und Koalitionsgerangel gut anzuwenden? Wie heißt es in Martin Luthers Erläuterung im Kleinen Katechismus: "Wir sollen unseren Nächsten nicht belügen, verraten, verleumden oder seinen Ruf verderben, sondern sollen ihn entschuldigen, Gutes von ihm reden und alles zum Besten kehren". Ach doch, sich daran erinnern lassen, tut auch vielen Menschen in der Politik gut. Muss nicht dieses Gebot der Wahrheit wieder eingeklagt werden? Wer will in einer Welt leben, in der Menschen nichts und niemandem mehr trauen können? Alles steht unter dem Verdacht der Lüge – das ist keine gute Grundlage für Zusammenleben.

*Du sollst nicht begehren deines Nächsten Haus* – das neunte Gebot. Raffen, Haben-Wollen, Habgier, die Geiz als "geil" deklariert – wer so lebt, verliert jeden Blick auf ein Miteinander, auf Rücksicht, auf die soziale Verpflichtung, die Eigentum mit sich bringt.

*Du sollst nicht begehren deines Nächsten Weib, Knecht, Magd, Vieh noch alles, was sein ist* – das zehnte Gebot. Die Gier nach dem, was andere haben, die so genannte Neidgesellschaft –, dass das dem Gemeinwohl nicht zuträglich ist, bleibt bis heute offensichtlich. Das Auseinanderklaffen von Habenden und Verschuldeten in unserem Land, wie in der großen weiten Welt, zerstört Leben. Ein Bewusstsein für Bescheidenheit, eine Ethik der Grenze macht da Sinn.

Mich hat die Geschichte von einem Touristen sehr nachdenklich gemacht, der in einem Kloster übernachtet. Als er sieht, dass es dort sehr karg ist, fragt er einen Mönch: "Wo habt ihr eure Möbel?" Der fragt zurück: "Ja, wo haben Sie denn Ihre?" "Meine?", sagt der Tourist verblüfft. "Ich bin doch nur auf der Durchreise!" "Eben", sagt der Mönch, "das sind wir auch."

Insofern lässt sich in aller Knappheit zusammenfassend sagen, dass die Zehn Gebote elementar sind für ethisches Handeln, so elementar, dass sie ein Leitfaden eben nicht nur für Nomadenvölker einer Agrargesellschaft vor 3000 Jahren waren, sondern auch für uns sesshafte Bürgerinnen und Bürger der Gesellschaft des so modernen 21. Jahrhunderts sind.

Meines Erachtens gilt das nun aber auch für die religiösen Gebote, die so genannte "erste Tafel" der Gebote.

*Ich bin der Herr, dein Gott. Du sollst keine anderen Götter haben neben mir* – das erste Gebot. Das ist eine entscheidende Mahnung, uns selbst zu fragen, was unser Gott ist. Martin Luther hat ja einmal gesagt, woran wir unser Herz hängen, das sei unser Gott. Heute hängt das Herz der meisten Menschen anscheinend am Geld, am Haben. Konsum wird da zur großen Religion: Ich konsumiere, also bin ich. Wie hohl dieser Gott allerdings ist, merke ich spätestens, wenn ich kein Geld mehr habe, um zu konsumieren.

*Du sollst den Namen des Herrn deines Gottes nicht unnützlich führen* – das zweite Gebot. Der Respekt vor dem Namen Gottes meint auch den Respekt vor dem Glauben. Den Glauben von Menschen gilt es zu respektieren. Wer den Glauben eines anderen verächtlich macht, flapsig, lächerlich von dem spricht, was einem anderen heilig ist, zeigt auch mangelnden Respekt vor der Person. Ein solcher Mensch verliert die Würde des anderen aus dem Auge. Vielleicht ist ihm selbst auch nichts mehr heilig, nichts unantastbar, nichts in aller Zartheit verletzbar.

[Auch in Kriegen erleben wir immer wieder, dass die kämpfenden Parteien sehr wohl wissen: Wenn ich das Gotteshaus des anderen zerstöre, treffe ich ihn in seinem Herzen. Das haben wir erlebt bei der Zerstörung von Synagogen 1938 in Deutschland. Das erleben wir bei der Zerstörung von Kirchen, Moscheen und Tempeln. Gott, als das den Menschen Heilige, die Schöpferkraft, an die sie glauben, gilt es zu respektieren. Das gilt für den Gott, von dem ich glaube, dass er der Weg, die Wahrheit und das Leben ist. Diesen Respekt werde ich aber auch Menschen anderer Religionen nicht verweigern.]



*Du sollst den Feiertag heiligen* – das dritte Gebot. Ist das nicht ein alter Zopf? Wenn wir aber die Feiertage zu den Akten legen, wie es so oft im Namen des Wirtschaftswachstums gefordert wird, wenn wir die Sonntage den Alltags ganz gleich machen, alle Geschäfte öffnen, die Autos waschen, alles eben haben wie sonst, dann gibt es nur noch den Gleichklang von sieben Werktagen. Ohne Sonntage gibt's nur noch Werktagen – wie es ein Slogan der Evangelischen Kirche sagt. Die Abschaffung des Feiertags wird den gemeinsamen Rhythmus unserer Gesellschaft zerstören. Gerade Manager leiden unter dem so genannten Burnout-Syndrom, es ist letzten Endes eine Zerstörung des Rhythmus von Schaffen und Ruhen. Wenn die Gesellschaft besondere Tage nicht mehr kennt, Feiertage, an denen auch einmal all dieses Rennen und Besorgen und Schaffen ruht, dann wird sie eines Tages selbst einem kollektiven Burnout-Syndrom unterliegen.

Ich bin überzeugt, die Zehn Gebote sind auch heute Regeln für ein gutes Zusammenleben.

[...]

Aber gerade im Miteinander so unterschiedlicher Menschen verschiedener kultureller Herkunft und Generationen in unserem Land setzen sie Maßstäbe. Und sie haben sich bewährt durch Jahrtausende hindurch. Das Christentum hat lange gebraucht, diese Rechte und Regeln für alle Menschen gleich geltend anzusehen: für Frauen und Männer, für Menschen aller Herkunft und Hautfarbe. Alle Menschen sind gleichermaßen Gottes Ebenbild, und diese Regeln gelten für sie alle.

[...]

### **Wirtschaft mit allen**

Lassen Sie mich noch ein paar Gedanken zu Ihrem Thema sagen, der Wirtschaft. Wirtschaft wird in den jüngsten Diskussionen als ein merkwürdig isolierter Bereich angesehen. Dabei ist *oikonomia* vom Begriff her ja abgeleitet vom *oikos*, dem Haus, das Ganze umfassend, wie die *oikumene* oder die *oikologie*. Ich denke, eine der entscheidenden Fragen ist, ob die Ökonomie sich als Teil des Ganzen begreift, sich einfügt in das Zusammenspiel von Politik, Kultur und Zivilgesellschaft insgesamt, oder ob sie sich abgrenzt vom *oikos* und meint, in einem eigenen Raum mit eigenen Gesetzen zu existieren.

Derzeit herrscht offenbar in unserem ganzen Land eine Schnäppchenmentalität – ganz gewiss nicht nur unter Börsianern, sondern bei allen, die konsumieren – auch auf dem Immobilienmarkt. Niemals hätte sonst ein Slogan wie "Geiz ist geil" derart Furore machen können. Geiz aber ist nun nicht gerade lebenslustig, menschenfreundlich und liebevoll. Wer würde einem Menschen sagen: "Ich liebe dich, weil du so herrlich geizig bist?" Eigentlich macht Geiz unsympathisch und einsam. So wird schon in der Bibel vor Geiz gewarnt.

"Geizige werden das Reich Gottes nicht erben", schreibt Paulus im ersten Korintherbrief (6,10). Der Grund ist wohl, dass das Reich Gottes eine Kontrastgesellschaft abbildet: da sind die Sanftmütigen im Vordergrund, die Barmherzigen, die mit der Sehnsucht nach Gerechtigkeit. Ganz andere Kategorien als die Erfolgsgaranten unserer Tage:

Durchsetzungsvermögen, Steigerung der Aktienkurse, Einkommensverbesserung.

Haben- und Halten-Wollen, diese Gier nach Besitz macht zuallererst unfrei. Es bedeutet eine enorme Freiheit, geben zu können, ja freigiebig zu sein. Es geht um die Freiheit, loszulassen. Die Freiheit auch von den materiellen Dingen. Gewiss, materielle Dinge sind schön, können das Leben erleichtern – selbst wir Protestanten trauen uns, zu genießen! Wer aber innerlich frei bleibt, solche Freiheit lebt, setzt nicht auf vermeintliche Sicherheit durch Geld und Besitz, sondern darauf, dass Gott es richten wird und andere Menschen für mich mit-sorgen. Es geht um ein tiefes Vertrauen ins Leben, denke ich, um Gottvertrauen.

Das hat gerade nicht Kargheit zur Folge, sondern Freude an den Dingen, es geht um Liebe zum Leben und zu den Menschen, statt um Egoismus, Angst und Abgrenzung. Wer freigiebig ist, lebt in der Tat glücklicher. Dann musst

du nicht zwanghaft festhalten, sondern stehst in einer Art Segenskreis, in dem du wieder Freude empfängst von denen, denen du gibst. Denn das wissen wir doch auch: Jemandem etwas geben, schenken können, ist ja nicht nur ein Abgeben, sondern immer auch ein Empfangen. Es bereitet mir doch Freude, die Freude der anderen zu sehen. Wir können geradezu dankbar sein, wenn wir geben können. Es ist manchmal wesentlich schwerer, zu nehmen, Zuwendung anzunehmen, weil das oft mit Scham verbunden ist, mit dem Wissen, ich bin auf andere angewiesen, muss dankbar sein. Wem fällt es leicht, um Hilfe zu bitten?

Wer geben kann, ist gesegnet. Und wer etwas einbringen kann in die Gesellschaft, leisten darf, legt wahrhaftig einen nachhaltigen Lebensstil an den Tag. Allzu viele sehen Leistung als selbst erschaffen und nicht als Geschenk. Das Unwort "Macher" ist ein Synonym dafür. Da wünsche ich mir ein anderes Bewusstsein. Ja, ich weiß um die vielen Belastungen in der Arbeitswelt, gerade in leitender Verantwortung, das habe ich viele Jahre lang erlebt. Aber es ist doch auch großartig, ein solches Arbeitspensum absolvieren zu können! Wie schwer fällt es einem mehrfach körperlich behinderten Menschen, morgens aufzustehen, sich zu waschen, anzuziehen, sich zu versorgen? Auch das ist ja Leistung. Ich jedenfalls bin dankbar, dass ich leisten kann, Kraft habe, mich einzubringen in das große Gesamtgeschehen unserer Gesellschaft.

## **Solidarität**

Jesus hat die Zehn Gebote zusammengefasst im höchsten Gebot: *Du sollst Gott über alle Dinge lieben und deinen Nächsten wie dich selbst.* Dieser Grundwert der Nächstenliebe muss in unserer Gesellschaft wieder zu Tage treten. Nicht, dass sie mich falsch verstehen: Die Leistungsträger sind wertzuschätzen. Was geteilt werden kann, muss erst erwirtschaftet werden. Meine Gaben soll ich einsetzen, einbringen. Aber eine Grundabsicherung der Schwachen im Land, der Kinder, der Alten, der Behinderten, Kranken und Arbeitslosen sollte selbstverständlich sein.

Zunächst müssen Menschen da sein, die ein Plus erwirtschaften, damit wir das praktizieren können, was ich für wichtig halte, nämlich soziale Marktwirtschaft. Ja, Max Weber hat einmal erklärt, der Erfolg des "American dream" sei geradezu durch die protestantische Ethik bestimmt. Wir brauchen Leistungsträger, damit andere Menschen abgesichert werden in den großen Krisen ihres Lebens, wie Krankheit, Arbeitslosigkeit, Verlust des Partners etc. In unserer Gesellschaft ist es wichtig, das immer wieder zu sehen, Gemeinschaft, Füreinander-Einstehen als positiven Wert zu sehen, statt mit einer "Reichensteuer" als Slogan in den Wahlkampf zu ziehen.

Trotz der veränderten Bedingungen behaupte ich: Christliche Werte werden gebraucht, damit unsere Gesellschaft nicht die Orientierung verliert. Eine Gesellschaft muss wissen, wo sie steht und was sie glaubt, woran sie sich orientiert, auch, um klären zu können, wohin denn Zuwanderer zu integrieren sind. Sie muss wissen, woran sie sich orientiert, auch um den Dialog der Religionen möglich zu machen, zu verhindern, dass das Aufeinanderprallen der Kulturen noch gewalttätiger wird. Sie muss selbstbewusst und klar zu eigenen Grundüberzeugungen stehen.

- Es geht darum, einzutreten für ein Konzept von Gemeinschaft im Zeitalter der Vereinzelung, für Solidarität statt Egomane in der Ich-Gesellschaft. Individualität ist für die Evangelischen nichts Negatives. Die Verantwortung des Einzelgewissens halten wir für wichtig. Individualität aber, die totale Vereinzelung bedeutet und nur noch sich selbst sieht, ist eine Zerstörung des Gewebes, das eine Gesellschaft zusammenhält.

- Mitten in der Spaßgesellschaft gilt es, die Sinnfrage wachzuhalten. Von einer "Karnevalisierung" unserer Gesellschaft ist ja inzwischen die Rede. In dieser Situation ist es wichtig, etwas von der Tiefe des Lebens einzubringen. Leben macht nicht nur Spaß, nein, Leben macht Sinn. Das muss keine griesgrämige Botschaft sein. Friedrich Nietzsche soll ja einmal gesagt haben, wenn die Christen etwas erlöster aussehen würden, könnte er sich der Sache annähern.... Lebenssinn können wir nicht kaufen, das ist die Botschaft. Und: Das Leben macht Sinn, auch wenn du keinen Arbeitsplatz findest, auch wenn du dich überflüssig fühlst, weil du nicht mithalten kannst. Nicht nur die Leistungsstarken, die Schönen und Reichen zählen. Ein Leben mit Behinderungen ist nicht weniger wert als ein Leben in kraftstrotzender Gesundheit.
- Es geht um Kultur und Tradition in einer Zeit der Kurzlebigkeit. Gemeinsame Geschichten, Lieder und Gebete, geben Halt, Werte und Orientierung. So können standhafte Menschen heranwachsen, die Mut haben, diese Gesellschaft verantwortlich mitzugestalten. Wie heißt es bei Bettina Wegner: "Menschen ohne Rückgrat haben wir schon genug...". Unsere Gesellschaft braucht gemeinsame Geschichten und Rituale als Rückvergewisserung, um eine gemeinsame Orientierung für die Zukunft zu finden.

Auch die Geschichten der Bibel. "Lasst das Wort Christi reichlich unter euch wohnen: Lehrt und ermahnt einander in aller Weisheit; mit Psalmen, Lobgesängen und geistlichen Liedern singt Gott dankbar in euren Herzen."

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen ein gutes Kongress-Ende und einen guten Nachhause-Weg!

© Prof. Dr. Margot Käßmann  
Kontakt: buero@margotkaessmann.de



**GdW**  
**Bundesverband deutscher**  
**Wohnungs- und**  
**Immobilienunternehmen e.V.**

Mecklenburgische Straße 57  
14197 Berlin  
Telefon: +49 (0)30 82403-0  
Telefax: +49 (0)30 82403-199

Brüsseler Büro des GdW  
47-51, rue du Luxembourg  
1050 Bruxelles  
BELGIEN  
Telefon: +32 2 5 50 16 11  
Telefax: +32 2 5 03 56 07

mail@gdw.de  
www.gdw.de

