

# **Erfolgsfaktoren für Wohnungsbauvorhaben der Innenentwicklung**

**Franziska Hettich**

## **1 Hintergrund**

Die Bevölkerungszunahme in den wachsenden Städten Deutschlands macht sich seit Jahren auf dem Wohnungs- und Immobilienmarkt bemerkbar. Steigende Miet- und Kaufpreise sind die Folge. Entsprechend wird der Schaffung zusätzlichen Wohnraums eine hohe Bedeutung zur Entlastung dieser Situation beigemessen.

Dem breit getragenen Paradigma der Innen- vor der Außenentwicklung folgend, soll der Wohnungsneubau vor allem im bereits bestehenden Siedlungsbereich realisiert werden (z. B. Deutscher Bundestag 2017a, 2017b). Auch die Wohnpräferenzen der Nachfrager zielen vermehrt auf gut integrierte, infrastrukturell bestens ausgestattete Standorte. Entsprechend findet Wohnungsneubau bereits seit einiger Zeit zu erheblichen Teilen in der Innenentwicklung statt (BBSR 2017). Konkret kann dies zum Beispiel die Schließung von Baulücken, die Bebauung vormals gewerblich oder industriell genutzter Flächen oder die Nachverdichtung bestehender Wohnsiedlungen umfassen. Ihnen allen ist gemein, dass sie sich nicht isoliert „auf der grünen Wiese“ befinden, sondern in vielgestaltige Nachbarschaften eingebunden sind. Dies hat zum einen den Vorteil, dass eine zukünftige Bebauung an bestehende Infrastrukturen andocken kann. Zugleich sind dadurch aber auch unterschiedliche Ansprüche und Bedarfe zwischen den bereits bestehenden Nutzungen und dem Neubauvorhaben miteinander zu koordinieren. So ist beispielsweise darauf zu achten, dass die vorhandenen Straßen und Parkplätze auch nach dem Zuzug zusätzlicher Bewohner nicht überlastet sind, bestehende Gewerbebetriebe sollen eine heranrückende Wohnbebauung nicht beeinträchtigen oder eine ausreichende Versorgung mit Grün- und Freiflächen soll gewährleistet sein. Diese Aspekte verdeutlichen bereits, dass Planungsverfahren rund um den Wohnungsbau in der Innenentwicklung komplexe Abstimmungserfordernisse mit sich bringen.

Neben fachplanerischen Herausforderungen werden in den Kommunen zunehmend auch Widerstände aus der Bevölkerung bedeutsam. Scheinbar immer häufiger protestieren Nachbarschaften gegen Bauvorhaben, gründen sich Bürgerinitiativen oder gar stadtweite Kampagnen gegen die Nachverdichtung in den Städten. Dies stellt die Kommunen vor zusätzliche Herausforderungen, insbesondere wenn die Widerstände gegen den Woh-

nungsbau im politischen Raum aufgegriffen werden und Wohnungsbau dadurch ggf. sogar verhindert wird.

Vor diesem Hintergrund ist die Stärkung der Neubauakzeptanz ein wichtiges Thema für Bund, Länder und Kommunen sowie das vom Bund initiierte „Bündnis für bezahlbares Wohnen und Bauen“. Doch welche typischen Herausforderungen gehen mit dem Wohnungsbau in der Innenentwicklung einher, und wie könnten mögliche Lösungsansätze aussehen? Der vorliegende Beitrag basiert auf einer von Quaestio im Auftrag des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung bearbeiteten Studie, die eben diesen Fragen nachging (BBSR 2018b). Insgesamt 13 Wohnungsbauvorhaben in sechs wachsenden Kommunen wurden detailliert analysiert (Tab. 1). Die Spanne reichte von kleineren Projekten mit rd. 30 WE bis zu größeren Vorhaben bis 600 WE. In der Untersuchung wurden sowohl mit dem zuständigen Planer der Kommune, den Wohnungsbauinvestoren bzw. Projektentwicklern, beteiligten Planungsbüros und engagierten Bürgerinnen und Bürgern sowie Lokalpolitikern Interviews geführt.

**Tab. 1: Wohnungspolitische Rahmendaten der ausgewählten Fallstudienkommunen**

Fallstudienkommune	Wachstumstyp	Zahl der Einwohner 31.12.2015	Entwicklung 2011-2015			
			Einw. in %	Beschäftigte <sup>1</sup> in %	Baufertigstellungen <sup>2</sup>	Mietpreis <sup>3</sup>
Augsburg	Dyn. Großstadt	286 374	6,3	7,2	4,1	5,8
Berlin, Bezirk Pankow	Metropole	3 520 031	5,8	13,3	1,6	7,4
		389 976	8,8		3,2	
Bonn	Dyn. Großstadt	318 809	3,7	4,5	2,6	3,2
Göttingen	Dyn. Universitätsstadt	118 914	2,5	5,6	2,1	5,2
Kassel	Neues Wachstum	197 984	3,2	6,6	1,2	6,4 <sup>4</sup>
Wedel	Speckgürtelstadt	32 890	4,7	4,0	4,3	2,8 <sup>5</sup>
Deutschland		82 175 584	2,3	7,4	2,4	

1 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte;

2 jährlicher Durchschnitt je 1 000 Einwohner

3 jährlicher Durchschnitt 2011-2016;

4 Für die kreisangehörige Stadt Göttingen wurden die Werte des Landkreises Göttingen verwendet.

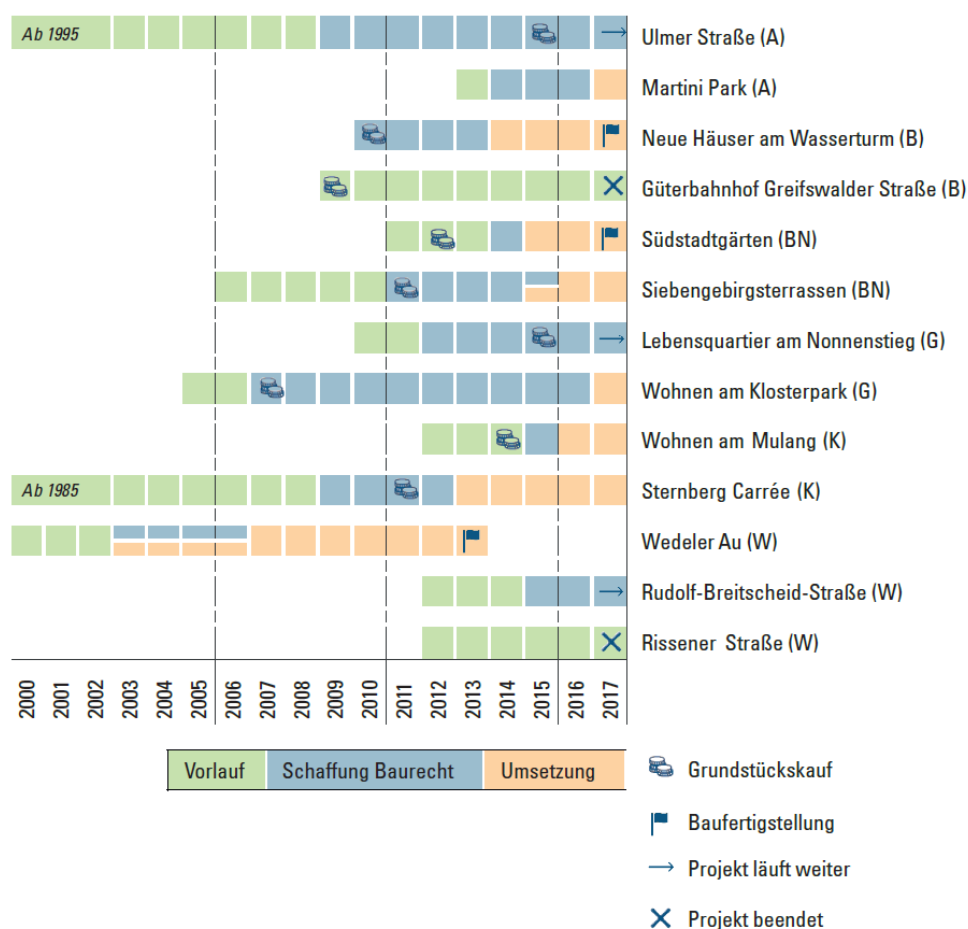
5 Für die kreisangehörige Stadt Wedel wurden die Werte des Landkreises Pinneberg verwendet.

## 2 Befunde: zentrale Hemmnisse für den Wohnungsbau in der Innenentwicklung

### 2.1 Komplexe und häufig langwierige Abstimmungsprozesse

Bei den untersuchten Wohnungsbauvorhaben handelte es sich weit überwiegend um Vorhaben, bei denen die Flächen ehemals nicht wohnbaulich genutzt waren. In drei Fällen wurden bestehende Wohnsiedlungen nachverdichtet. Entsprechend waren fast überall Änderungen der planungsrechtlichen Grundlagen notwendig, d. h. Bebauungspläne mussten neu aufgestellt werden. Es hat sich gezeigt, dass die damit verbundenen Abstimmungsprozesse erhebliche Zeiträume in Anspruch nehmen können (Abb. 1).

**Abb. 1: Zeitliche Abläufe der analysierten Wohnungsbauvorhaben**



Quelle: BBSR 2018b, S. 74

Dies ist zum einen auf öffentliche Diskussionen und Kontroversen zurückzuführen (Kap. 2.2), wird aber auch durch die vielfältigen fachplanerischen Anforderungen in der Innenentwicklung bedingt. Besonders deutlich hervorgetreten sind dabei Schwierigkeiten in den Bereichen Lärmschutz, Altlasten, Naturschutz und Umweltbelange, Verkehrsinfrastruktur, Denkmalschutz, energetische Anforderungen an die Gebäude und Entwässerung. Hinzu kamen stadtentwicklungspolitische Zielsetzungen wie die Integration geförderten Woh-

nungsbaus oder von Kinderbetreuungs- und Bildungseinrichtungen auf den Flächen. Aufgabe der Planung ist es, all diese komplexen Anforderungen an die Wohnungsbauvorhaben zu koordinieren, was intensive Abstimmungen erfordert und insbesondere bei knapper Personalausstattung eine Herausforderung darstellt.

## 2.2 Akzeptanzmängel

Wohnungsbau führt unweigerlich dazu, dass sich Nachbarschaften verändern. Durch neue Gebäude werden z. B. Blickbeziehungen unterbrochen, fallen Grünstrukturen weg oder kommt mehr Verkehr in ein Quartier. Dies führt häufig dazu, dass sich Bürgerinnen und Bürger ablehnend gegen Bauvorhaben artikulieren. Auch in den untersuchten Fallbeispielen basierte die Beteiligung der Bürgerschaft fast ausschließlich auf Kritik und Widerständen gegen die Vorhaben. Bei näherer Betrachtung wurde allerdings deutlich, dass es nicht den einen Protest gibt, sondern dass die Widerstände aus unterschiedlichen Perspektiven und Hintergründen entspringen sowie unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Konkret wurden vier Argumentationsstränge identifiziert, die bei den untersuchten Bauvorhaben wirksam wurden:

1. **Beeinträchtigungsargumente: Nachbarschaften als Vertreter ihrer Interessen**  
Wohnungsneubau bringt Veränderung für das Umfeld mit sich, die in vielfältiger Weise von den Nachbarschaften als Beeinträchtigung ihrer Wohn- und Lebenssituation empfunden werden kann. Befürchtet werden z. B. Verkehrs- und Parkplatzprobleme, der Verlust von Grünflächen, die Beeinträchtigung des Mikroklimas, die Verschlechterung der Sichtbeziehungen oder der Belichtung sowie eine Veränderung des sozialen Umfeldes. Zwar unterscheiden sich Durchhaltevermögen und Hartnäckigkeit, mit der die eigenen Interessen verfolgt werden, dennoch sind diese Argumente tendenziell verhandelbar. Gemeinsam mit der Kommune und den Vorhabenträgern können durchaus für alle Seiten akzeptable Lösungen entwickelt werden.
2. **Stellvertreterargumente: Ausstrahlung übergeordneter Konflikte auf die Wohnungsbauvorhaben**  
Nicht immer lässt sich die Vehemenz des Widerstandes aus der Bevölkerung direkt auf das einzelne Wohnungsbauvorhaben zurückführen. Stattdessen treten auch Konflikte zutage, die sich auf Probleme im Stadtteil oder in der Gesamtstadt beziehen. Typische Aspekte sind z. B. hohe Verkehrsbelastungen bzw. eine Unzufriedenheit mit dem Verkehrssystem, ein Mangel an Grün- und Freiflächen oder der Umgang mit historischer Bausubstanz. Das Wohnungsbauvorhaben wird in diesen Fällen zu einem Kristallisationspunkt vorher schon bestehender Probleme, die in der Wahrnehmung der Bewohner zu lange vernachlässigt wurden.
3. **Repräsentationskritische Grundsatzargumente: Bürgerinnen und Bürger als Souverän ihres Quartiers**  
Über die reine Vertretung nachbarschaftlicher Interessen hinaus geht die Haltung einiger Gruppen, die einen Vorrang der Bürgerinnen und Bürger bei der Gestaltung ihres Umfeldes postulieren. Den Kommunen wird das Recht abgesprochen, ein Wohnungsbauprojekt gegen den Willen der Nachbarschaften oder des Quartiers zu ermöglichen. Die Bürgerinnen und Bürger sehen sich stattdessen als notwendiges Korrektiv des repräsentativen Systems, das ihrer Ansicht nach zu stark an Wirtschaftsinteressen gebunden ist.

teressen und zu wenig am Bürgerwillen orientiert ist. Die engagierten, manchmal sehr kleinen Gruppen erheben diesen umfassenden Beteiligungsanspruch, ohne dabei über eine entsprechende demokratische Legitimation zu verfügen. Sie fühlen sich durch ihr Engagement und die Kenntnis des Quartiers ausreichend legitimiert.

4. **Kapitalismuskritische Grundsatzargumente: Wohnungsbau als Symbol eines globalen Finanzkapitalismus**  
Mitunter wird eine grundlegende Ablehnung der über den Markt gesteuerten Wohnungsversorgung und des damit verbundenen Investorenstädtebaus relevant. Entsprechende Proteste sind häufig mit übergreifenden sozialen Bewegungen verwoben (z. B. „Recht auf Stadt“) und damit sehr grundsätzlicher Natur. Das einzelne Wohnungsbauvorhaben wird dann zum Symbol des Widerstands und der damit verbundenen politischen Auseinandersetzungen. Übliche Verfahren der Beteiligung und Kompromissfindung stoßen in diesen Fällen schnell an ihre Grenzen.

Darüber hinaus wurde bei der Analyse der Vorhaben deutlich, dass mangelndes Vertrauen und eine fehlgeleitete Kommunikation dazu beitragen können, Widerstände noch zu verstärken oder zu verfestigen:

1. **Das Vertrauensproblem: Kritik an der fachlichen Arbeit der Planungsverwaltungen**  
Oft wird der Widerstand beflügelt von einem grundsätzlichen Misstrauen gegenüber der Kommune und der Qualität der Entscheidungsfindung. Einige Bürgerinnen und Bürger äußerten im Rahmen der Studie die Einschätzung, dass simple sachliche Zusammenhänge nicht erkannt oder berücksichtigt werden. Dies verbindet sich schnell mit dem Vorwurf einer einseitigen Entscheidungsfindung zugunsten wirtschaftlicher Interessen. Entsprechend sehen sich die Bürgerinnen und Bürger genötigt, teilweise mit hohem Zeit- und Geldeinsatz selbst tätig zu werden, Stellungnahmen zu verfassen, eigene Entwürfe anzufertigen oder Gutachten in Auftrag zu geben und somit als Korrektiv der öffentlichen Hand zu wirken.
2. **Das Kommunikationsproblem: hohe Bedeutung der Informations- und Beteiligungsangebote**  
Auch dem Zeitpunkt und der Ausgestaltung von Informations- und Beteiligungsformaten kommt eine hohe Bedeutung zu. Häufiger als gedacht wurden bei den untersuchten Projekten erst relativ spät im Projektverlauf einfache Frontalveranstaltungen zur Vorstellung der Planungen durchgeführt. Widerspruch und Unmut der Bevölkerung konnten dort nur schwer aufgefangen oder konstruktiv eingebunden werden, so dass die ablehnenden Haltungen eher zunahmen. Zudem entstand bei den Bürgerinnen und Bürgern rasch der Eindruck, die Planungen seien bereits festgezurr und ihre Beteiligung nicht wirklich gewollt. Solch missglückte Beteiligungsangebote können den gesamten weiteren Projektverlauf belasten.

### **3 Was nun? Ansatzpunkte zur Stärkung der Innenentwicklung**

In der Gesamtschau der betrachteten Bauvorhaben ist deutlich geworden, dass die Widerstände gegen die Projekte zum Teil in grundlegende Auseinandersetzungen über woh-

nungs- und stadtentwicklungspolitische Fragen münden. Dies greift mitunter über die Berücksichtigung von Anliegen der Nachbarschaft im Rahmen der (gesetzlich) vorgesehenen Beteiligung hinaus. Insbesondere die vielfach in der Politikwissenschaft diagnostizierten zurückgehenden Wählerbindungen scheinen das Fundament einer belastbaren Entscheidungsfindung im politisch-planerischen Bereich zu untergraben (MICHELSEN/WALTER 2013). Entsprechend greift die Politik Widerstände aus der Bevölkerung schneller auf. Hinzu treten die vielfältigen fachplanerischen Belange, die integriert werden müssen. Zu späte Prüfung von Sachverhalten oder verzögerte Rückmeldungen aus Fachbereichen führen dazu, dass auch im fortgeschrittenen Planungsverlauf mitunter noch (erhebliche) Umplanungen erforderlich werden. Für die Bauvorhaben bedeutet all dies in der Gesamtschau Verzögerungen, Kostensteigerungen oder sogar das Scheitern von Projekten.

Die Hauptaufgabe für alle am Wohnungsbau beteiligten Akteure liegt entsprechend darin, den gesellschaftlichen und politischen Rückhalt für Neubauvorhaben – seien dies kleine Baulückenschließungen oder größere Entwicklungsareale – zu stärken. Dies hat in der kommunalen Praxis bereits heute schon eine hohe Bedeutung. Eine Vielzahl lokaler wohnungspolitischer Bündnisse, wohnungspolitischer Handlungskonzepte, Wohnungsbauoffensiven und ähnlich gelagerte Vorgehensweisen zeugen davon. Diese Aktivitäten gilt es vor Ort fortzusetzen. Darüber hinaus sollte in den Bereichen Bürgerbeteiligung<sup>1</sup> und Mitwirkung sowie bei der Entscheidungsfindung in der Kommune angesetzt werden.

— Bürgerbeteiligung ernst nehmen und professionalisieren.

Bürgerbeteiligung ist bei Planungsprozessen seit vielen Jahrzehnten nicht wegzudenken. Die analysierten Bauvorhaben haben allerdings gezeigt, dass es teilweise notwendig ist, Beteiligungsprozesse noch weiter zu professionalisieren. Mitunter haben Beteiligungsveranstaltungen den Widerstand vor Ort eher vergrößert als verkleinert und die Vehemenz der Proteste die Planer und Entwickler überrascht. Bei der Planung von Beteiligungsprozessen sollte daher schon vorab sensibel geprüft werden, welche Resonanz aus der Nachbarschaft bzw. dem Quartier zu erwarten ist. In diesem Zusammenhang ist es auch hilfreich, unabhängig vom konkreten Bauvorhaben Kenntnis über bestehende Konfliktpotenziale im Stadtteil zu haben, die in einem Beteiligungsprozess zum Tragen kommen könnten. Die Beteiligungsverfahren selbst sollten der vorgefundenen Situation entsprechend sowohl hinsichtlich des Zeitpunkts wie auch des Formats individuell konzipiert werden. Nicht immer ist eine möglichst frühe Beteiligung auch die beste. Ebenso kann sich das gewählte Format entsprechend der betroffenen Personenkreise oder der lokalen Beteiligungskultur unterscheiden. Eher zur Ausnahme als zur Regel sollten insbesondere „Frontalveranstaltungen“ werden, die eine gleichberechtigte Kommunikation aller Beteiligter erschwe-

---

<sup>1</sup> Der Begriff der Bürgerbeteiligung wird hier losgelöst von der formellen Bürgerbeteiligung im Bebauungsplanverfahren verstanden. Insofern beziehen sich die Empfehlungen auch auf (kleinere) Wohnungsbauvorhaben, die nach §34 BauGB genehmigungsfähig sind und bei denen teilweise zunehmende Beteiligungserfordernisse zur Verbesserung der Akzeptanz entstehen. Auch wenn bereits ein Baurecht besteht, kann eine transparente und klare Kommunikation hilfreich sein. So können der Öffentlichkeit nicht zuletzt unterschiedliche Beteiligungsrechte vermittelt werden. Darüber hinaus kann die Stadtöffentlichkeit z. B. mittels Stadt- oder Quartiersentwicklungskonzepten über Wohnungsbaupotenziale informiert werden, um deutlich zu machen, an welchen Stellen im Stadtgebiet potenziell Wohnungsbau stattfinden kann. Auch eine übergreifende Öffentlichkeitsarbeit zur Steigerung der Neubauakzeptanz in der Kommune kann hilfreich sein.

ren. Die Bedeutung einer professionellen Moderation (ob extern oder innerhalb der Verwaltung aufgebaut) sollte nicht unterschätzt werden.

- Klare Haltung zum Umgang mit Partialinteressen in Beteiligungsverfahren einnehmen.

Bürgerbeteiligung bleibt zumeist selektiv. Zum einen sozial und kulturell selektiv, weil bestimmte Bevölkerungsgruppen nicht erreicht werden. Zum anderen zeigt sich auch in den untersuchten Wohnungsbauvorhaben, dass sich vor allem Widersacher und kaum Fürsprecher für Projekte beteiligen. In der Folge spiegeln auch die geäußerten Meinungen nicht die Interessen der Gesamtbevölkerung wider. Stattdessen werden vor allem Partialinteressen und individuelle Betroffenheit formuliert. In der Praxis gibt es zwar Ansätze, die darauf abzielen möglichst viele Personen(gruppen) zu beteiligen und so ein repräsentatives Bild zu erhalten (z. B. Schlüsselpersonengespräche, Zufallsauswahl, Planungszellen; SELLE 2014, 2017; DIENEL 1978). Dies ist aber gleichzeitig mit einem erheblichen Aufwand und entsprechenden Kosten verbunden. Daher stellt sich die Frage, ob Bürgerbeteiligungsverfahren überhaupt den Anspruch verfolgen sollten, einen repräsentativen Querschnitt der Bevölkerung und Meinungen abzubilden. Stattdessen sollten sich die Akteure ihrer jeweiligen Rolle bewusst sein: Der Stadtrat vertritt das gesamtstädtische Interesse und führt, um Interessen der betroffenen Nachbarschaften einzubeziehen, Beteiligungsverfahren durch. Eine solche bewusst auf die Einbindung von Partialinteressen fokussierte Beteiligung schützt die politischen Vertreterinnen und Vertreter davor, jede Meinungsäußerung letztendlich in der Planung berücksichtigen zu müssen. Kommunale Beteiligungsrichtlinien können dabei helfen, diese Rollenverteilung transparent zu definieren.

- Räume und Formate zur Thematisierung von Grundsatzkonflikten ermöglichen.

Die Analyse der Wohnungsbauvorhaben hat gezeigt, dass in Beteiligungsverfahren nicht nur Nachbarschaftsinteressen geäußert werden. Stattdessen werden teilweise auch Grundsatzkonflikte in die Verfahren hineingetragen, die durch das konkrete Bauvorhaben nicht zu lösen sind (Kap. 2.2). Entsprechend sollte die Politik deutlich machen, dass diese Themen im Beteiligungsverfahren nicht verhandelbar sind. Natürlich können und sollen die Positionen und Meinungen der Bürgerinnen und Bürger aber nicht grundsätzlich unterbunden werden. Daher kann es geboten sein, andere Formate zu schaffen, in denen ein entsprechender Austausch stattfinden kann. Auch lokale Bündnisse für Wohnen oder wohnungspolitische Handlungskonzepte bieten die Möglichkeit, entsprechende Grundsatzoppositionen konstruktiv einzubinden.

- Belastbare Informations- und Argumentationsgrundlagen schaffen.

Um Verfahren robuster gegen Partialinteressen zu machen und das gesamtstädtische Interesse zu stärken, bedarf es solider fachlicher Argumentationsgrundlagen. Entsprechend sollte geklärt werden, wie viel und welchen Wohnraum es wo in der Stadt braucht. Die entsprechenden wohnungspolitischen Zielvorstellungen, können dann z. B. in wohnungspolitischen Handlungskonzepten unter Einbezug der Politik definiert und verabredet werden. Zudem ist es auch wichtig, Transparenz darüber zu schaffen, welche Wohnungsbaupotenziale dem Bedarf gegenüberstehen. Eine fortlaufende Erfassung, Bewertung, Priorisierung und Monitoring der Potenzialflächen in der Kommune ist daher unerlässlich. In der Gesamtschau dienen diese Informations-

grundlagen dazu, im Einzelfall die Eignung eines Standorts fundiert zu begründen oder aber die Auswirkungen von Einschränkungen oder gar einem Verzicht auf ein Bauvorhaben zu verdeutlichen, z. B. bzgl. des Erreichens von Neubauzielzahlen oder in Bezug auf Alternativstandorte, die stattdessen aktiviert werden müssen.

- Proaktive Planung voranbringen, Baulandrichtlinien definieren.  
Eine frühzeitige planerische Beschäftigung mit potenziellen Wohnungsbauflächen kann dabei helfen, Flächen zu mobilisieren (z. B. wenn dem Eigentümer die wohnungswirtschaftlichen Verwertungsoptionen nicht bewusst waren) sowie die anschließenden Verfahren zu beschleunigen. Potenzielle Hemmnisse können so vorab ermittelt und ggf. bereits beseitigt werden. Darüber hinaus können kommunale Anforderungen an Wohnungsbauvorhaben in gesamtstädtischen Richtlinien (Baulandrichtlinien) definiert werden. In jüngster Zeit wird dieses Instrument vermehrt dazu eingesetzt, bestimmte Quoten geförderten Wohnraums oder die Übernahme von Infrastrukturfolgekosten festzuschreiben. Für das konkrete Bauvorhaben bedeutet dies, dass Transparenz über die Anforderungen besteht und diese nicht im Einzelfall verhandelt werden müssen.
- Verwaltungskoordination verbessern.  
Um die Entscheidungsfähigkeit innerhalb der Verwaltung auch bei komplexen Sachlagen zu stärken und die Abstimmungsprozesse entsprechend zu beschleunigen, können mehrere Aspekte eine Rolle spielen. Zum einen sollten die jeweiligen Projektleiter dazu in der Lage sein, anderen Fachbereichen bzw. Ämtern Fristen für Zuarbeiten zu setzen und diese auch durchzusetzen. Zum anderen haben sich zur Koordination der unterschiedlichen Ämter Arbeitsgruppen bewährt, deren regelmäßige Mitglieder auch über entsprechende Entscheidungskompetenzen verfügen. Eine hohe Kontinuität der teilnehmenden Personen trägt außerdem dazu bei, dass Sachverhalte nicht in jedem Fall wieder neu diskutiert werden müssen.
- Wohnungswirtschaftliche Kompetenzen in der Kommunalverwaltung aufbauen.  
In den Aushandlungsprozessen zwischen Kommune und Investor spielen häufig die finanziellen Auswirkungen von Anforderungen an den Wohnungsbau eine wichtige Rolle (z. B. energetische Standards, Gestaltung von Außenflächen, Anteil geförderter Wohnraum). Allerdings sind die wohnungswirtschaftlichen Kompetenzen in den Kommunalverwaltungen häufig noch eher gering ausgeprägt. Um die heute noch häufig bestehende Informationsasymmetrie zwischen Kommune und Investoren zu beseitigen, sollte entsprechendes Wissen in den Kommunalverwaltungen aufgebaut werden. Kommunale Ansprüche an den Wohnungsbau, ob verwaltungs- oder politikseitig eingebracht, können dann hinsichtlich ihrer finanziellen Auswirkungen geprüft und ggf. kritisch hinterfragt werden.

#### **4                    Fazit: Wohnungsbaukoordination und Innenentwicklungsmanagement als neues Aufgabenfeld**

Aus der Summe der oben genannten Empfehlungen an die Kommunen leitet sich das Erfordernis nach einer zentralen Wohnungsbaukoordination oder einem Innenentwicklungs-

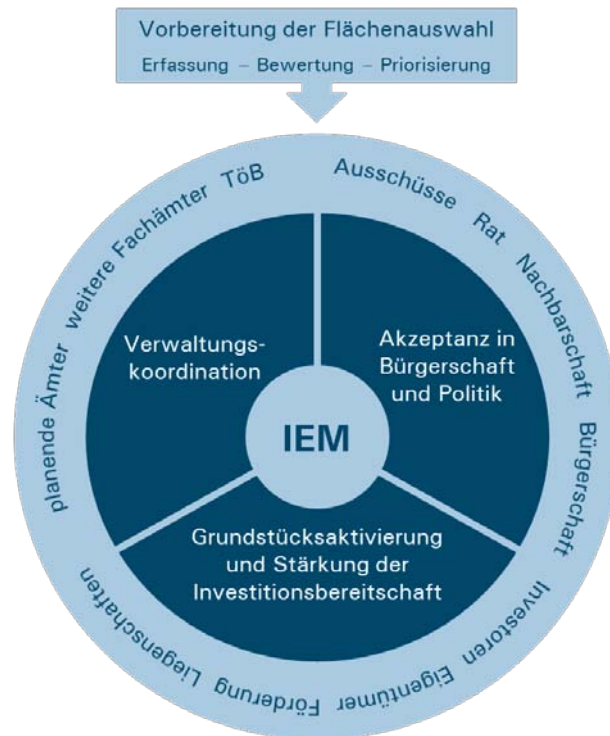


management vor Ort ab. Das Aufgabenprofil könnte folgende Tätigkeiten bzw. Zuständigkeiten umfassen (Abb. 2):

- Erfassung, Bewertung und Monitoring von Wohnungsbaupotenzialen;
- Aktivitäten zur Grundstücksmobilisierung (z. B. Eigentümeransprache und -beratung, Koordination einer proaktiven Planung);
- Koordination der verwaltungsinternen Zusammenarbeit, Leitung verwaltungsinterner Arbeitsgruppen;
- zentraler Ansprechpartner und Verwaltungslotse für Wohnungsbauinvestoren;
- Vorbereitung und Implementierung wohnungspolitischer Leitlinien und Instrumente im Kontakt zur Politik, Politikberatung zu wohnungspolitischen Fragen;
- Controlling der Planungs-/Genehmigungsverfahren und Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen;
- Koordination von Bürgerbeteiligung bei Wohnungsbauvorhaben.

Welche Aufgaben tatsächlich übernommen werden und wie das Innenentwicklungsmanagement konkret ausgestaltet wird, sollte entsprechend der kommunalen Besonderheiten und der Größe der Stadtverwaltung entschieden werden. Auch ein Team bestehend aus Mitarbeitern unterschiedlicher Fachbereiche unter Leitung eines Wohnungsbaukoordinators ist denkbar. Ideal wäre eine herausgehobene Stellung der Wohnungsbaukoordination bzw. des Innenentwicklungsmanagements innerhalb der Verwaltung, um tatsächlich koordinierend wirken zu können.

**Abb. 2: Aufgabenprofil eines Innenentwicklungsmanagements**



Quelle: BBSR 2018a

## Literatur

- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.) (2017): Aktuelle Trends der Wohnungsbautätigkeit in Deutschland – Wer baut wo welche Wohnungen? Bearbeitet von Quaestio Forschung & Beratung; FALLER, B./BEYER, C., Bonn. [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Sonderveroeffentlichungen/2017/wohnungsbautaetigkeit-deutschland-dl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Sonderveroeffentlichungen/2017/wohnungsbautaetigkeit-deutschland-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=2).
- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.) (2018a): Aktivierung von Innenentwicklungspotenzialen in wachsenden Kommunen. In: ExWoSt-Info 51/1. Bearbeitet von Quaestio Forschung & Beratung; FALLER, B./HETTICH, F./BEYER, C., Bonn. [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/ExWoSt/51/exwest-51-1.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/ExWoSt/51/exwest-51-1.pdf?__blob=publicationFile&v=3).
- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.) (2018b): Erfolgsfaktoren für Wohnungsbauvorhaben im Rahmen der Innenentwicklung von dynamischen Städten. Bearbeitet von Quaestio Forschung & Beratung; FALLER, B./HETTICH, F./BEYER, C. Bonn. [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Sonderveroeffentlichungen/2018/erfolgsfaktoren-wohnungsbauvorhaben-dl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Sonderveroeffentlichungen/2018/erfolgsfaktoren-wohnungsbauvorhaben-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=2).
- Deutscher Bundestag (2017a): Dritter Bericht der Bundesregierung über die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Deutschland und Wohngeld- und Mietenbericht 2016. Drucksache 18/13120. Berlin. [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/bauen/wohnen/mietenbericht-2017.pdf;jsessionid=88545568E2472D7C2365426183DECA44.1\\_cid373?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/bauen/wohnen/mietenbericht-2017.pdf;jsessionid=88545568E2472D7C2365426183DECA44.1_cid373?__blob=publicationFile&v=3).
- Deutscher Bundestag (2017b): Stadtentwicklungsbericht der Bundesregierung 2016. Gutes Zusammenleben im Quartier. [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Download\\_PDF/Nationale\\_Stadtentwicklung/stadtentwicklungsbericht\\_breg\\_2016\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Nationale_Stadtentwicklung/stadtentwicklungsbericht_breg_2016_bf.pdf).
- DIENEL, P. C. (1978): Die Planungszelle. Eine Alternative zur Establishment-Demokratie. Opladen.
- MICHELSEN, D./WALTER, F. (2013): Unpolitische Demokratie – Zur Krise der Repräsentation. Berlin.
- SELLE, K. (2014): Über Bürgerbeteiligung hinaus: Stadtentwicklung als Gemeinschaftsaufgabe? Analysen und Konzepte. Detmold.
- SELLE, K. (2017): Anmerkungen zur Rolle der Bürger in der Stadtentwicklung. In: VerbandsMagazin des VDW Rheinland-Westfalen 2017 (7/8), S. 5-7. [https://www.vdw-rw.de/fileadmin/publikationen/vm/VM\\_2017/VM-7-8-2017-Web.pdf](https://www.vdw-rw.de/fileadmin/publikationen/vm/VM_2017/VM-7-8-2017-Web.pdf).