

Paneldiskussion

Die Zukunft der Genossenschaften in der Berliner Liegenschaftspolitik

Datum: 19. Juni 2025

Ort: Café Nullpunkt



Panelist*innen:

Andreas Barz, Bündnis junge Genossenschaften / Studentendorf Schlachtensee eG

Dr. Claudia Leistner, Bezirksstadträtin für Stadtentwicklung (Bündnis 90/Die Grünen)

Matthias Kollatz, MdA (SPD), Sprecher für Bauen, BVG und Denkmalschutz

Laura Margarete Bertelt, Architektin und Mitglied des zivilgesellschaftlichen Beirats Steuerungsausschuss Konzeptverfahren

Moderation:

Dr. Martin Schwegmann, Initiative StadtNeudenken

Fotografin:

Raquel Gómez Delgado

Synopse

Am 19. Juni lud die Initiative StadtNeudenken zu einer Paneldiskussion im Café Nullpunkt ein – jenem Ort, an dem sich die Initiative im Jahr 2012 erstmals zusammenfand. Moderiert wurde das Gespräch von Dr. Martin Schwegmann. Im Zentrum der Diskussion standen Themen, die bereits beim 41. Runden Tisch am 21. März 2025 angesprochen worden waren und nun vertieft wurden: Welche Zukunft haben Genossenschaften in Berlin? Und warum werden sie, trotz ihres stabilisierenden Potenzials für einen bezahlbaren Wohnungsmarkt, bislang nicht ausreichend genutzt? Beim letzten Runden Tisch hatte Matthias Kollatz von der SPD das „Jahr der Genossenschaften“ ausgerufen und betont, dass die aktuell anstehenden Projekte konstruktiv vorangebracht werden sollen.

Nach einem spannenden Austausch – in Form der untenstehenden Dokumentation – bleibt eines deutlich: Berlin braucht Vision, Mut und Entschlossenheit, um zentrale Weichenstellungen anzugehen, statt sich im Klein-Klein institutioneller Ebenen zu verlieren.

Die Dokumentation ist nach Sprecher*innen gegliedert und fasst die zentralen Aussagen aus unterschiedlichen Perspektiven zusammen: aus Sicht der Genossenschaften (Andreas Barz), der Bezirksebene (Dr. Claudia Leistner), der Politik (Matthias Kollatz, SPD) sowie der freischaffenden Szene (Laura Margarete Bertelt).





Dokumentation

Genossenschaftlicher Wohnungsbau in Berlin: Potenziale, Blockaden und politische Verantwortung

Andreas Barz

1. Genossenschaften als stabile Säule des sozialen Wohnens

Genossenschaften tragen seit über 150 Jahren wesentlich zur sozialen Wohnraumversorgung in Berlin bei. Aktuell verwalten sie rund 200.000 Wohnungen, die etwa 500.000 Menschen in der Stadt dauerhaft mit sozialverträglichen Mieten versorgen. Die Traditionsgenossenschaften bieten Nettokaltmieten von durchschnittlich 6–7 €/m², bei jungen Genossenschaften liegen sie zwischen 8–9 €/m² – deutlich unter dem Marktniveau.

Ziel ist es, dass mindestens 10 % des Berliner Wohnungsbestands dauerhaft genossenschaftlich organisiert ist. Diese Quote ist jedoch gefährdet, da der genossenschaftliche Neubau seit Jahren

stagniert. Der notwendige Zuwachs bleibt aus, während gleichzeitig der Bestand kommunaler Wohnungen wieder wächst.

2. Fehlende Entwicklungsperspektiven trotz politischer Bekenntnisse

Obwohl der politische Wille zur Stärkung genossenschaftlicher Wohnformen wiederholt betont wird, tritt die Genossenschaftspolitik seit Jahren auf der Stelle. Der Stillstand betrifft sowohl Traditions- als auch junge Genossenschaften. Letztere sind in besonderem Maße betroffen, da sie mit erschwerem Zugang zu Grundstücken und Finanzierungsmitteln konfrontiert sind.

3. Konzeptverfahren: Anspruch und Realität klaffen auseinander

Die Vergabe öffentlicher Grundstücke über Konzeptverfahren sollte gemeinwohlorientierten Akteuren wie Genossenschaften den Zugang zu städtischem Boden erleichtern. In der Praxis jedoch sind viele Verfahren entweder gescheitert oder nach der Zuschlagserteilung ins Stocken geraten. Gründe sind u.a.:

- Intransparente Bewertungskriterien,
- die Nicht-Kompatibilität zwischen Konzeptvergabe und Förderlogik der Investitionsbank Berlin (IBB),
- der Einsatz eines standardisierten, teils KI-gestützten Bewertungstools, das junge, kleinere Genossenschaften strukturell benachteiligt.

Ein zentrales Problem besteht darin, dass Projekte nach den gleichen Maßstäben wie große Immobilienunternehmen bewertet werden, obwohl junge Genossenschaften ganz andere Geschäftsmodelle, Finanzierungsstrukturen und soziale Ziele verfolgen.

4. Unzureichende Förderinstrumente und Finanzierungszugänge

Ein wesentliches Hindernis für die Realisierung genossenschaftlicher Projekte ist der fehlende Zugang zu bedarfsgerechten Fördermitteln. Die Förderlogik der IBB orientiert sich stark an klassischen wirtschaftlichen Kennzahlen, ohne gemeinwohlorientierte Mehrwerte ausreichend zu berücksichtigen. Das führt zu einer kontraproduktiven Schieflage: Während wirtschaftlich zweifelhafte Großinvestoren gefördert wurden, bleiben tragfähige Genossenschaftsprojekte in der Bewilligungsprüfung stecken.

5. Forderung: Neue Rahmenbedingungen für gemeinwohlorientiertes Bauen

Um das Potential von Genossenschaften im Wohnungsbau zu entfalten, braucht es:

- Reformierte Konzeptverfahren, die Förderfähigkeit und Grundstücksvergabe systemisch aufeinander abstimmen.
- Differenzierte Bewertungskriterien für junge und kleine Genossenschaften – weg von pauschaler Standardbewertung, hin zu projektspezifischer Risikoeinschätzung.
- Sichere, langfristige Zugänge zu Grundstücken in Erbbaurecht für gemeinwohlorientierte Akteure.

- Verlässliche Förderstrukturen, die auch kleinteilige, selbstorganisierte Projekte mit begrenztem Eigenkapital berücksichtigen.

6. Genossenschaften als Zukunftsmodell

Genossenschaften sind weit mehr als ein wohnungspolitisches Nischenmodell. Sie sind ein bewährtes Instrument zur demokratischen Selbstorganisation, zur Klimaanpassung im Bausektor und zur sozialen Durchmischung urbaner Quartiere. Die Stadt Berlin kann es sich nicht leisten, dieses gesellschaftliche Potenzial weiter zu blockieren. Genossenschaften verdienen endlich verlässliche Rahmenbedingungen und echte Entwicklungsperspektiven.



Konzeptverfahren in der Krise: Wie mangelnde Förderpraxis und fehlende Koordination das Vertrauen in genossenschaftliches Bauen gefährden

Dr. Claudia Leistner

1. Genossenschaften als Schlüsselakteure für gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung

Genossenschaften gelten als verlässliche Partnerinnen für sozialen, bezahlbaren und langfristig gesicherten Wohnraum. In Bezirken wie Treptow-Köpenick bestehen tragfähige Kooperationen mit traditionsreichen Genossenschaften, die sowohl im Bestand als auch im Neubau aktiv sind. Trotz

positiver Beispiele berichten die Genossenschaften regelmäßig von strukturellen Hürden – insbesondere in Zusammenhang mit der Grundstücksvergabe über Konzeptverfahren.

2. Konzeptverfahren ohne Sicherheit: Wenn politischer Wille an der Praxis scheitert

Ein zentrales Problem liegt in der fehlenden Kohärenz zwischen Grundstücksvergabe und Finanzierung: Selbst erfolgreich durchlaufene Konzeptverfahren führen nicht automatisch zu einer gesicherten Projektumsetzung. Am Beispiel des Projekts der Ostseeplatz e.G. in der Radenzer Straße wird deutlich: Trotz intensiver Abstimmung, eingesetzter Planungsmittel, Rückbau vorbereitender Infrastruktur und Bauantragsvorbereitung scheiterte die Umsetzung an der fehlenden Finanzierungszusage der Investitionsbank Berlin (IBB).

Diese Brüche im Verfahren führen zu einem erheblichen Vertrauensverlust – sowohl auf Seiten der Genossenschaften als auch bei der ansässigen Bevölkerung, die sich auf die angekündigten Projekte verlässt. Ganze Grundstücke – wie das Projekt vom Ostseeplatz e.G. in der Radenzer Straße – liegen nun auf unbestimmte Zeit brach, trotz zuvor geschaffener Fakten.

3. Fehlende Zusammenarbeit der Akteure verschärft die Situation

Ein wiederkehrendes Muster ist die mangelnde Koordination zwischen der BIM (Berliner Immobilienmanagement GmbH) und der IBB: Grundstücksvergabe und Förderung sind organisatorisch entkoppelt, was in der Praxis zu unüberwindbaren Barrieren führen kann. Diese Strukturfehler unterlaufen den politischen Anspruch, städtische Flächen über Konzeptverfahren nach gemeinwohlorientierten Kriterien zu vergeben und bezahlbaren Wohnraum zu schaffen.

4. Alarmierende Entwicklung: Der Verlust von Sozialwohnungen in Berlin

Der Rückgang des sozialen Wohnungsbestands verschärft den Druck zusätzlich: Laut einer Tagesspiegel-Recherche sank die Zahl öffentlich geförderter Sozialwohnungen in Berlin von über 180.000 im Jahr 2020 auf nur noch rund 97.000 im Jahr 2024 – ein Rückgang von fast 50% innerhalb von vier Jahren. Dieser dramatische Verlust lässt sich nicht allein durch genossenschaftlichen Neubau kompensieren, zumal auch dort Mieten von 9€/m² für viele Haushalte nicht leistbar sind.

5. Sozialer Anspruch vs. architektonische Realität

Während viele Genossenschaftsprojekte mit hoher architektonischer und sozialer Qualität überzeugen – etwa durch gemeinschaftliche Dachterrassen, vielfältige Grundrisse und kooperative Bauprozesse – bleibt der öffentlich geförderte Wohnungsbau häufig in ästhetisch wie funktional minderwertigen Standards verhaftet. Diese sichtbare Diskrepanz verstärkt soziale Spannungen und Ungleichheiten im Stadtbild.

6. Forderungen für eine zukunftsfähige Vergabepaxis

Um Vertrauen wiederherzustellen und genossenschaftliches Bauen tatsächlich zu ermöglichen, braucht es:

- Eine verbindliche Verzahnung von Konzeptverfahren und Förderlogik,

- eine strukturierte Kooperation zwischen BIM und IBB,
- mehr Transparenz und Geschwindigkeit in Vergabeverfahren,
- sowie eine faire Berücksichtigung kleiner und mittlerer Akteure.

Genossenschaften und Konzeptverfahren: Zwischen Verantwortung, Förderpraxis und politischem Zielkonflikt

Matthias Kollatz

1. Historischer Hintergrund: Gemeinnützigkeit und das Erbe ihrer Abschaffung

Die Abschaffung der Wohnungsgemeinnützigkeit im Jahr 1990 war eine direkte Folge des Scheiterns großer gemeinnütziger Wohnungsunternehmen wie der „Neuen Heimat“, deren Niedergang auf strukturellen Größenwahn zurückgeführt wurde. Der politische und gesellschaftliche Konsens führte dazu, dass der gemeinnützige Wohnungssektor in Westdeutschland vollständig entfiel – auch in (West-) Berlin, wo damals als Reaktion auf diese Krise die kommunale Wohnungswirtschaft gestärkt wurde.

In diesem Kontext entstand die Strategie, ehemals preisgebundene Wohnungen im kommunalen Bestand zu erhalten und weiterhin sozialverträglich zu vermieten – auch über das Auslaufen der Bindungen hinaus. Ein Großteil der seit 2020 ausgelaufenen Sozialbindungen betrifft daher kommunale Wohnungsbaugesellschaften, deren Vermietungspraxis weiterhin auf die ursprünglichen Zielgruppen ausgerichtet ist.

2. Zahlen und Zielmarken: Wohnungsbestand in öffentlicher und genossenschaftlicher Hand

Berlin verfügt derzeit über:

- rund 400.000 kommunale Wohnungen (seit 2013 deutlich steigend um gut 100.000 Wohnungen durch Neubau und Zukäufe),
- rund 190.000 genossenschaftliche Wohnungen (Stand 2023),
- etwa 97.000 öffentlich geförderte Wohnungen mit aktueller Sozialbindung (ein Rückgang von fast 50% seit 2020).

Vor diesem Hintergrund verfolgt das Land Berlin zwei zentrale wohnungspolitische Zielmarken:

- 20% kommunaler Wohnungsbestand,
- 10% genossenschaftlicher Wohnungsbestand (am Gesamtwohnungsbestand von ca. 1,9 Mio. Wohnungen).

Um diese Quoten trotz Bevölkerungswachstum und Marktverdrängung zu halten, braucht es gezielten Neubau – nicht allein durch die landeseigenen Gesellschaften, sondern auch durch Genossenschaften als strategische Partner.

3. Herausforderungen: Förderpraxis, Investitionsbedingungen und Neubauwille

Genossenschaften können und sollen nicht alle Aufgaben der Wohnraumversorgung übernehmen – doch sie müssen gezielt ertüchtigt werden. Zwei zentrale Herausforderungen stehen im Fokus:

- Reform der Förderbedingungen:
Die bestehende Wohnraumförderung ist nicht auf die erforderlichen Volumina ausgelegt. Vorschläge umfassen etwa die Verlängerung von Genossenschaftsdarlehen auf 50 Jahre (statt aktuell 30 Jahre), um langfristige Projekte besser finanzieren zu können.
- Eigenkapitalanforderungen:
Gerade im Neubau verlangen viele Genossenschaften hohe Genossenschaftsbeiträge von neuen Mitgliedern. In sozialen Projekten wie z. B. die Sanierung des *Tuntenhauses* sind solche Beiträge nur tragbar, wenn sie sozial gestaffelt über Zeit erbracht werden dürfen. Ein vorgeschlagenes Instrument wäre ein Rückzahlungsmodell über eine Zeitstaffelung, flankiert durch einen Darlehensfonds.

4. Neue vs. traditionelle Genossenschaften: Innovationskraft trifft Realismus

Während viele traditionsreiche Genossenschaften beim Neubau zögern, zeigen sich insbesondere der Zusammenschluss der “Jungen Genossenschaften” deutlich aktiver und innovationsfreudiger. Diese neue Generation ist bereit, Verantwortung zu übernehmen – benötigt dafür jedoch klare Rahmenbedingungen, Verlässlichkeit in der Förderung und schnellere Verfahren.

5. Der Fall Ostseeplatz eG: Ein Lichtblick?

Nach langem Stillstand scheint das Projekt vom Ostseeplatz eG, dessen größten laufenden Neubauvorhaben, nun doch eine Förderzusage erhalten zu haben. Sollte sich das bewahrheiten, könnte dies ein Durchbruch für weitere Projekte bedeuten. Entscheidend wird nun, die übrigen offenen Förderanträge zügig zu bewilligen und im Falle von Ablehnungen systematisch zu analysieren, woran es gescheitert ist – um aus Fehlern zu lernen.

6. Konzeptverfahren: Zwischen Anspruch und Realität

Die ursprünglich als gemeinwohlorientierte Vergabep Praxis eingeführten Konzeptverfahren geraten zunehmend in einen politischen Überbietungswettbewerb. Während ursprünglich auch Grundstücksverkäufe an Genossenschaften als Ausnahme vorgesehen waren, haben sich im Laufe der Jahre restriktive Positionen verfestigt:

- Die Grünen fordern ausschließlich Erbbaurechte,
- Die Linke lehnte selbst Ausnahmen vollständig ab,
- Die SPD folgte diesen Positionen aus Sorge, als weniger konsequent zu gelten.

Das Resultat ist eine faktische Blockade pragmatischer Lösungen, obwohl in den offiziellen Leitlinien der Berliner Regierung steht, dass Verkäufe an Genossenschaften möglich sein sollen. De facto wird dieses Instrument derzeit nicht angewendet – aus Angst vor politischer oder medialer Kritik. Das gelte es zu ändern.

7. Fazit und politische Handlungsempfehlung

Um Genossenschaften als Bauakteure ernsthaft zu stärken, braucht es:

- Förderinstrumente mit Langfristperspektive,
- flexible Eigenkapitalregelungen (z. B. über gestaffelte Beiträge),
- klare Regeln für Risikoabsicherung, inklusive Rückfalllösungen bei Projektabbruch,
- eine Rückkehr zu pragmatischen Vergaberegelungen, bei denen auch Verkäufe unter Auflagen möglich sind.

Entscheidend wird sein, dass diese Reformen nicht parteipolitisch vereinnahmt, sondern gemeinsam mit der Zivilgesellschaft entwickelt werden. Nur so lässt sich das Vertrauen stärken – auf Seiten der Genossenschaften, der Stadtgesellschaft und der politischen Institutionen.



Denkmalschutz
• Laura Margarete Bertelt, Architektin und Mitglied des zivilgesellschaftlichen Beirats Steuerungsausschuss Konzeptverfahren
• Moderation: Dr. Martin Schwegmann, Initiative StadtNeudenken

Wachstumshemmnisse, Bonitätsrisiken und das Spannungsverhältnis zwischen Erbbaurecht und Eigentum im genossenschaftlichen Wohnungsbau

Andreas Barz

1. Fehlende Standardisierung in Konzeptverfahren

Ein zentrales Problem für genossenschaftliche Akteure ist die mangelnde Standardisierung der Bewertungsverfahren in Konzeptvergaben. Bei jedem Projekt müssen Genossenschaften erneut auf individuell entwickelte Kriterien reagieren, was zu Unsicherheiten in der Planung und Bewertung führt. Die Verfahren sind häufig intransparent, nicht reproduzierbar und erschweren besonders wachsenden Genossenschaften eine verlässliche Skalierung. Einheitliche Bewertungsmaßstäbe gelten als essenziell, um insbesondere neu gegründeten oder wachsenden Genossenschaften realistische Entwicklungsperspektiven zu eröffnen.

2. Wachstumswunsch und Bonitätsdilemma

Ein strukturelles Ziel vieler Genossenschaften ist es, ihre Bestände auszubauen und damit langfristig die Leistungsfähigkeit und Sozialbindung von Traditionsgenossenschaften zu erreichen. Dabei geraten sie jedoch in ein Spannungsfeld zwischen Entwicklungsdynamik und bankaufsichtsrechtlicher Bonitätsbewertung. Ein aktuelles Beispiel betrifft eine Genossenschaft, die innerhalb von zwei Jahrzehnten erheblich gewachsen ist und nun zwei große Projekte parallel umsetzen möchte – u. a. im Quartier Gartenfeld. Trotz guter wirtschaftlicher Ausgangslage signalisierte die Investitionsbank Berlin (IBB), dass eine gleichzeitige Realisierung beider Vorhaben die Bonität gefährde. In der Folge wurde die Abgabe eines Projekts gefordert, obwohl bereits eine Konzeptvergabe gewonnen wurde. Dieses Vorgehen konterkariert die politische Zielsetzung, gemeinwohlorientierte Bauträger zu stärken.

3. Langfristige Mietstabilität als strukturelle Stärke

Genossenschaften weisen eine historisch gewachsene Mietstabilität auf. Während ihnen seit über 150 Jahren vorgeworfen wird, nicht zielgruppengerecht oder zu teuer zu bauen, belegen heutige Bestandsmieten das Gegenteil. Viele Traditionsgenossenschaften vermieten Wohnungen zu 3,00 bis 6,00 Euro/m² nettokalt, deutlich unterhalb des aktuellen Berliner Mietspiegels. Auch kritisierte Neubauprojekte wie der Möckernkiez, wo Mieten zunächst zwischen 8,00 und 12,00 Euro/m² lagen, haben sich inzwischen auf ein Niveau bewegt, das den Förderkriterien des Landes Berlin entspricht – teils sogar im Bereich der sozial gebundenen Mietstufen.

Die langfristige Preisstabilität ergibt sich aus der gemeinwohlorientierten Eigentümerstruktur, fehlender Gewinnerzielungsabsicht und der Abschreibung langfristiger Investitionen auf einen Zeitraum von mehreren Jahrzehnten.

4. Genossenschaftlicher Wohnungsbestand als antizyklischer Stabilitätsanker

Während Berlin zwischen 2000 und 2010 etwa 160.000 landeseigene Wohnungen privatisierte, unter anderem aus dem Bestand der 1920er Jahre (Weimarer Republik), wurden die genossenschaftlichen

Wohnungsbestände in dieser Zeit vollständig bewahrt. Sie unterliegen keiner politischen Verwertungslogik, sind vor Verkäufen geschützt und bieten ein hohes Maß an dauerhafter Wohnsicherheit. Anders als bei den kommunalen Beständen ist die Mietpreisbindung hier strukturell – nicht durch gesetzliche Laufzeiten, sondern durch die Eigentümerstruktur und die demokratische Kontrolle durch die Mitglieder.

5. Kritik am Erbbaurecht aus genossenschaftlicher Perspektive

Die Mehrheit der Genossenschaften strebt nicht das Erbbaurecht, sondern den Erwerb von Grundstücken an. Der Grund liegt in der dauerhaften Absicherung des Wohnens. Ein standardisiertes Erbbaurecht mit 60 Jahren Laufzeit reicht aus Sicht der Genossenschaften nicht aus, um das zentrale Prinzip des lebenslangen Wohnrechts für Mitglieder zu garantieren. Wenn ein Mitglied mit 20 Jahren in eine Wohnung zieht, kann ein Erbbaurechtsvertrag mit 60 Jahren Laufzeit im Alter von 80 auslaufen – ohne Garantie auf Verlängerung.

Ein zweiter Aspekt betrifft die langfristige Kostenentwicklung. Erbbaurechtsverträge enthalten oft Zinsanpassungsklauseln. Während kommunale Verträge in der Regel bei 4,5 % Erbbauzins starten, steigen sie bei privaten Vertragspartnern (z. B. Pensionskassen) häufig auf bis zu 6 % oder mehr. Diese Mehrkosten werden unmittelbar auf die Mieten umgelegt. Beispiele wie das Studentendorf Schlachtensee zeigen, dass steigende Erbbauzinsen mittelfristig zu erheblichen Mehrbelastungen für die Mieterschaft führen können.

6. Selbstbestimmung und politische Einflussnahme

Genossenschaften legen großen Wert auf Selbstbestimmung und demokratische Kontrolle durch ihre Mitglieder. Der Wunsch nach Grundstückseigentum ist auch Ausdruck dieser Autonomie: Eigentum bedeutet strukturelle Unabhängigkeit von politischen Auflagen, befristeten Verträgen oder Aufsichtsratsvorgaben, wie sie etwa bei kommunalen Wohnungsbaugesellschaften üblich sind. Es wird darauf hingewiesen, dass selbst große landeseigene Wohnungsunternehmen zunehmend an Kapazitätsgrenzen stoßen – sowohl finanziell als auch operativ.

7. Baukosten, Förderung und soziale Mieten

Die hohen Neubaukosten erfordern verlässliche Förderstrukturen. Grundstückskosten, Baupreissteigerungen und energetische Anforderungen führen dazu, dass Baukosten pro Quadratmeter mittlerweile bei 5.000 bis 7.000 Euro/m² BGF liegen können. Ohne Förderung lassen sich Mietpreise von unter 13,00 bis 14,00 Euro/m² kaum realisieren. Zielmieten im geförderten Segment – etwa 6,50 bis 7,80 Euro/m² – sind nur mit einer leistungsfähigen Wohnungsbauförderung erreichbar.

Ein klar formuliertes Anliegen aus Sicht der Genossenschaften ist daher eine Rückkehr zu auskömmlicher, langfristig verlässlicher Wohnraumförderung – sowohl bei Neubau als auch beim Grundstückserwerb.



Rolle der Bezirke, Unterschiede im Wohnungsbau und Potenziale der Innenentwicklung

Dr. Claudia Leistner

1. Rolle der Bezirke in Planung und Genehmigung

Die Bezirke, vertreten durch die Stadtentwicklungsämter, sind zentrale Akteure im städtebaulichen Prozess. Ihre Aufgaben umfassen:

- Begleitung von Bebauungsplanverfahren gemäß § 1–13 BauGB – insbesondere in wachsenden Bezirken wie Treptow-Köpenick, wo noch viele Planverfahren aktiv sind.
- Erteilung von Baugenehmigungen nach § 34 oder § 30 BauGB.
- Abstimmung mit allen Akteursgruppen – von privaten Investoren über landeseigene Wohnungsbaugesellschaften bis hin zu Wohnungsbaugenossenschaften.

Die Bezirke wirken dabei auch an übergeordneten Strategien wie dem Stadtentwicklungsplan Wohnen 2030 (StEP Wohnen) mit, insbesondere bei der Identifikation und Aktivierung von Flächenpotenzialen.

2. Unterschiede in Bauweise und Wohnqualität zwischen Akteuren

Im praktischen Vergleich zeigen sich qualitative Unterschiede zwischen Bauformen und Standards unterschiedlicher Trägergruppen:

- Genossenschaftlicher Wohnungsbau weist häufig großzügigere Grundrisse, höhere Aufenthaltsqualitäten und sorgfältiger gestaltete Freiräume auf.
- Städtische Wohnungsbaugesellschaften (z. B. DEGEWO) bauen funktional und im Rahmen der Förderkriterien, mit starker Orientierung am Wohnberechtigungsschein (WBS).
- Der Unterschied in der Gestaltungsqualität zeigt sich besonders deutlich bei vergleichbaren Projekten in direkter Nachbarschaft.
- Genossenschaften zeichnen sich darüber hinaus durch ein hohes Maß an sozialräumlicher Verantwortung und Mieterbindung aus – das sogenannte „Kümmererprinzip“ gilt als Alleinstellungsmerkmal dieser Trägerform.

3. Gleichbehandlung in Verfahren bei differenzierter Wirkung

Die Bezirke wenden formell einheitliche Kriterien auf alle Akteure an – unabhängig davon, ob es sich um städtische, genossenschaftliche oder private Bauträger handelt. Diese Gleichbehandlung ist aus rechtsstaatlicher Perspektive zwingend.

Gleichzeitig wird anerkannt, dass genossenschaftliche Träger in der sozialen Integration, in der Partizipation und in der Gebäudegestaltung oft weitergehende Ansprüche erfüllen als andere Akteure. Ihre Arbeit wirkt vielfach über das Bauen hinaus in den Stadtraum hinein.

4. Innenentwicklung und Nachverdichtung als strategisches Instrument

Im Rahmen des StEP Wohnen werden verstärkt Innenentwicklungskonzepte umgesetzt, mit dem Ziel, Wohnraum ohne Flächenverbrauch durch Nachverdichtung zu schaffen. Hierbei geht es um:

- Aufstockung bestehender Gebäude (z. B. durch Modulbauweise oder Leichtbau).
- Erweiterung im Hof- und Blockinnenbereich.
- Qualifizierung und Umnutzung von Bestandsflächen.

Ziel ist es, den Fokus nicht ausschließlich auf den klassischen Neubau auf der „grünen Wiese“ zu legen, sondern auch innerstädtische Strukturen effizient und nachhaltig weiterzuentwickeln.

5. Unterschiedliche Mitwirkungsbereitschaft bei Nachverdichtung

Bei der Umsetzung von Nachverdichtungsmaßnahmen zeigen sich unterschiedliche Verhaltensweisen:

- Städtische Wohnungsbaugesellschaften werden teils aktiv in partizipative Verfahren eingebunden und reagieren zunehmend auf zivilgesellschaftliche Kritik.

- Genossenschaften sind seltener Neubauakteure in diesen Verfahren, zeigen aber hohe Kooperationsbereitschaft und Offenheit – insbesondere bei innovativen Wettbewerbsformaten.
- In Pilotprojekten konnten Biodiversitätsaspekte, klimawirksame Freiraumgestaltung und neue Mobilitätskonzepte (z. B. autoreduzierte Quartiere) besonders gut mit Genossenschaften umgesetzt werden.

Diese Erfahrung deutet darauf hin, dass Genossenschaften als strategische Partner für integrierte, sozialverträgliche Nachverdichtung stärker eingebunden werden sollten.



Abschluss: Finanzierungslogik, Verantwortung und Zukunftsperspektiven für den genossenschaftlichen Neubau

Matthias Kollatz

1. Verlässliche Rahmenbedingungen und politische Verantwortung

- Die landeseigenen Wohnungsbaugesellschaften sind über eine mit bestimmten Aufsichtsaufgaben betraute AÖR so strukturiert, dass z. B. Wohnungsverkäufe nicht gegen die Stimmen von Mietervertretungen beschlossen werden können. Dies soll Zivilgesellschaft und Politik verbindlich einbinden.

- Kollatz betont, dass es keine stillschweigenden Verkäufe öffentlicher Grundstücke geben darf – auch nicht im genossenschaftlichen Bereich – ohne ein öffentliches und politisches Bekenntnis.
- Ausnahmen beim Verkauf (z. B. an Genossenschaften) seien legitim, sofern sie demokratisch legitimiert, wirtschaftlich tragfähig und sozialpolitisch sinnvoll seien.

2. Wirtschaftlichkeit sichern – auch im Sinne des Gemeinwohls

- Genossenschaftlicher Wohnungsbau kann wirtschaftlich tragfähig sein, wenn Rahmenbedingungen wie moderate Mieterhöhungen (z. B. 2% p. a.) unterhalb der Inflationsrate zugelassen werden.
- Dies verhindere Eigenkapitalengpässe, ohne soziale Verdrängungseffekte zu erzeugen.
- Kollatz verweist auf historische Fehler (z. B. in der DDR), bei denen wirtschaftliche Realitäten im Wohnungsbau ignoriert wurden – mit negativen Folgen für den Gebäudebestand (Stichwort: marode Substanz, „Balkone fallen ab“).

3. Erbbaurechte als langfristiges Instrument stärken

- Erbbaurechte bis zu 99 Jahren sind eine tragfähige Alternative zum Verkauf – sie sollten konsequent genutzt und - bei langfristig orientierten Genossenschaften - mit klarer Verlängerungsperspektive versehen werden.
- Kommunen können (auch ohne formale Bindung) Absichtserklärungen zur Verlängerung geben, wie es in vielen Städten der Bundesrepublik bereits gängige Praxis ist.
- Ziel ist ein verlässlicher Planungshorizont für Genossenschaften, der Investitionssicherheit schafft.

4. Planungs- und Finanzierungslogik durch Bauabschnitte verbessern

- Große Projekte – wie z. B. am Ostseeplatz (400 WE) – sollten in klar definierten, wirtschaftlich sinnvollen Bauabschnitten realisiert werden (z. B. 2 × 200 WE).
- Genossenschaften müssen im Vorfeld wissen, in welchen Etappen sie genehmigt und gefördert werden, damit Planung und Finanzierung verlässlich sind.
- Der faire Umgang mit Bauabschnitten ist ein erprobtes Verfahren – auch bei landeseigenen Projekten wie der Entwicklung auf dem Areal des ehemaligen Flughafens Tegel.

5. Keine Zielkonflikte zwischen politischem Anspruch und Regelwerk

- Der Staat darf nicht den Ausbau des genossenschaftlichen Neubaus fordern, gleichzeitig aber regulatorische Hürden errichten, die genau diesen behindern.
- Für eine wachsende Stadt wie Berlin sei es essenziell, dass Genossenschaften als zweite starke Säule neben den landeseigenen Wohnungsbaugesellschaften systematisch unterstützt werden.

- Kollatz betont, dass 2025 eine politische Entscheidung zur Weiterentwicklung der Liegenschaftspolitik ansteht – mit dem Ziel, Genossenschaften dauerhaft in den Regelbetrieb der Bodenvergabe zu integrieren.



Kritische Perspektive: Realitätscheck zur Praxis der Rückkäufe, Genossenschaften und Konzeptverfahren

Laura Margarete Bertelt

1. Rekommunalisierung ist kein Garant für bessere Wohnverhältnisse

- Erfahrung aus der Praxis: Zurückgekaufte Wohnungen befinden sich oft in einem schlechten Zustand – besonders in sozial belasteten Quartieren wie rund um das Kotti.
- Kritik: Die landeseigenen Wohnungsunternehmen (LWU) kommen mit Instandhaltung und Pflege nicht hinterher. Der Rückkauf allein sei kein Garant für bessere Wohnverhältnisse.
- Implizite Mahnung: Der Rückkauf darf nicht als Erfolg verkauft werden, wenn soziale Realität und bauliche Qualität nicht mithalten.

2. Genossenschaften sind kein Allheilmittel

- Wichtige Differenzierung: Die Sprecherin ist nicht gegen Genossenschaften, betont aber, dass sie keinen schwellenlosen Zugang zu Wohnraum bieten.
- Einordnung: Genossenschaften haben hohe Eintrittsbarrieren (z. B. Eigenkapital, Auswahlverfahren), was sozial benachteiligte Gruppen oft ausschließt.
- Plädoyer: Es braucht eine diverse Trägerlandschaft – Genossenschaften allein können die Wohnungskrise nicht lösen.

3. Konzeptverfahren: Gute Idee – aber strukturell mangelhaft umgesetzt

- **Einschränkungen im Beirat SteA Konzeptverfahren:**
 - Der [Beirat Konzeptverfahren](#) versteht sich als Sprachrohr der Zivilgesellschaft und als Transparenzinstanz.
 - Allerdings bestehen Geheimhaltungsverpflichtungen (z. B. durch BIM), die die Arbeit massiv einschränken.
 - Daraus resultiert eine begrenzte Handlungsfähigkeit und fehlende Wirksamkeit im Verfahren.
- **Transparenzdefizite und Intransparenz bei Entscheidungen:**
 - Der Beirat erhält kaum Einblick, was mit seinen Empfehlungen passiert.
 - Entscheidungen im Konzeptverfahren erscheinen nicht nachvollziehbar.

4. Strukturelle Probleme des Konzeptverfahrens

- **Kritikpunkte:**
 - Mangelnde Planungssicherheit für Bewerber:innen.
 - Gremiovorbehalt als Unsicherheitsfaktor – obwohl politisch sinnvoll, verhindert er Verbindlichkeit ([Verweis: Policy Paper der Initiative StadtNeudenken](#))
 - Hoher finanzieller Aufwand für Bewerbungen, ohne Garantie auf Umsetzung („unbezahlter Architekturwettbewerb“).
 - Folge: Weniger Bewerber:innen, geringere Vielfalt, schwächere Zivilgesellschaftsbeteiligung.
- **Fazit:**
 - Das Konzeptverfahren scheitert teils an seiner eigenen Struktur.
 - Der Aufruf, „zuversichtlich zu sein“, wirkt realitätsfern, wenn die Verfahren systematisch frustrierend sind.
 - Es braucht eine ehrlichere Diskussion über die tatsächlichen Hürden und strukturellen Defizite.

Abschlussstatement: Vertrauen zurückgewinnen und mutige Zukunft gestalten

Andreas Barz

1. Kurzfristiges Ziel: Vertrauen wiederherstellen

- Handlungsdruck bis Jahresende: Die aktuellen Probleme (v. a. bei der Projektumsetzung) müssen bis Ende 2025 gelöst werden.
- Positives Beispiel: Erste Erfolge bei der Zusammenarbeit von IBB, Land und Genossenschaften – etwa bei bereits geplanten Projekten – sollen Vertrauen zurückbringen.
- Erwartung: Nur durch Realisierung laufender Vorhaben (z. B. Genossenschaftsquartier in Tegel) kann es weitere Projekte geben.

2. Mittelfristiger Appell: Politische Klarheit und Mut zur Entwicklung

- **Wunsch an die nächste Landesregierung (Wahl 2026):**
 - Eine Regierung mit Mut zur Entwicklung, zur aktiven Gestaltung der Stadt – orientiert an europäischen Vorbildern wie Paris, Wien, Amsterdam, Kopenhagen.
 - Notwendig sei eine Vision für Berlin 2040.
- **Konkrete Forderung:**
 - Zielmarke: 50 % kommunaler oder gemeinwohlorientierter Wohnungsbestand bis 2040 – klare politische Ansage gewünscht (z. B. vom Regierenden Bürgermeister).

3. Langfristige Vision: Berlin 2040 als resiliente, lebenswerte Stadt

- **Krisenfest und attraktiv:**
 - Die Stadt muss auf wachsende Krisen und Zuzug vorbereitet sein – viele Menschen wollen in die „freiheitliche Stadt“ Berlin.
 - Dafür braucht es einen vorausschauenden Stadtentwicklungsplan.
- **Visionäre Ziele für 2040:**
 - Klimaresilienz
 - Mobilitätswende
 - Stadtgrün und hohe Lebensqualität
- **Vorbild Paris:**
 - Mobilitätswende wurde dort mutig umgesetzt, was das Stadtklima und die Atmosphäre spürbar verbessert hat.
 - Beispiel: Verkehrsberuhigung, Begrünung vor dem Rathaus – teils umstritten, aber erfolgreich.

4. Rolle der Genossenschaften

- Anerkennung: Genossenschaften leisten seit über 150 Jahren einen Beitrag – und sollen das auch weiter tun.

- Ausblick: Sie sind Teil der Lösung, aber eingebettet in eine größere stadtpolitische Gesamtvision.

Abschlussstatement: Herausforderungen auf Bezirksebene – und der Ruf nach Verbindlichkeit

Dr. Claudia Leistner

1. Vision und Realität auf Bezirksebene

- Bezirke verfolgen ähnliche Visionen wie die auf Landesebene skizzierten:
 - Mobilitätswende,
 - sozialer Wohnungsbau,
 - faire Mietregulierung.
- In der Praxis jedoch viele strukturelle Probleme:
 - Vermieter:innen umgehen Regeln, lassen Häuser verfallen – Bezirke müssen oft als Bauaufsicht eingreifen.
 - Obdachlosigkeit wird nicht wie geplant abgebaut – eher werden mehr Unterkünfte nötig.

2. Kritik an Rückschritten und politischer Blockade

- Derzeit erleben die Bezirke Rückschritte statt Fortschritt:
 - Projekte werden bewusst ausgebremst – z. B. durch Rücknahme von Maßnahmen wie dem Kiezblock.
 - Beispiel: Ostseeplatz-Projekt – dort wurden zwei Konzeptverfahren durchgeführt und vergeben, aber eines davon liegt nun fünf Jahre auf Eis.
 - Kritik: Das Verfahren war dann rückblickend nutzlos, obwohl viel Arbeit investiert wurde.

3. Forderung: Verbindlichkeit und Planungssicherheit bei Konzeptverfahren

- Derzeitige Verfahren sind zu riskant für die Akteure:
 - Im Durchschnitt entstehen Kosten von mind. 38.000€ pro Bewerber (für Architekturpläne usw.).
- Vorschläge zur Verbesserung:
 - Verbindlichkeit und Planungssicherheit schaffen.
 - Flexibilisierung für kleinere Verfahren – z. B. Pläne erst in einer zweiten Phase einreichen.
 - Ziel: Mehr Vielfalt und Chancengleichheit für unterschiedliche Akteure im Verfahren.

4. Einordnung der Genossenschaften

- Persönliche Unterstützung für Genossenschaften wird betont – inkl. Hinweis auf eigene Mitgliedschaft.
- Aber: Auch Genossenschaften sind wirtschaftliche Akteure, ein Konglomerat, das nicht automatisch Teil des sozialen Wohnungsbaus ist.
 - Forderung nach realistischer Einordnung bei aller Wertschätzung.

Abschlussstatement: Mut zur Vision – und klare Rahmenbedingungen für Neubau und Genossenschaften

Matthias Kollatz

1. Appell an Mut und Weitblick

- Berlin verliert sich oft im „Kleinklein“, obwohl klar ist: Die Stadt wächst, es braucht mehr Wohnraum.
- Neubau ist unausweichlich – die Diskussion, man könne ohne ihn auskommen, sei realitätsfern.
- Mut und Vision bedeuten: Klares Bekenntnis zur wachsenden, wirtschaftlich starken Stadt, nicht zur schrumpfenden.

2. Zukunftsbild 2040: Nachhaltigkeit konkret denken

- Bäume als Symbol für Klimaresilienz:
 - Hinweis auf mögliches Volksbegehren „1 Million Bäume für Berlin“ – bis 2040 realistisches Ziel.
 - Berlin ist im Vergleich zu anderen Städten bereits grün, kann aber gezielt nachlegen.
 - Betonung: Auch ökologische Maßnahmen müssen konkret umgesetzt und priorisiert werden.

3. Genossenschaften als Teil der Lösung – auch im Neubau

- Forderung: Bei jedem großen Neubauvorhaben sollte mindestens eine Genossenschaft beteiligt sein.
- Ziel: Jährlich 800–1.000 neue genossenschaftliche Wohnungen – davon ist Berlin aktuell noch weit entfernt, aber es sei machbar.
- Betonung: Wettbewerb unter Akteuren ist positiv, solange faire Voraussetzungen herrschen.

Abschlussstatement: Wunsch nach klarer sozialdemokratischer Haltung – Mut zur echten Stadtpolitik

Laura Margarete Bertelt

- **Kritik an der Berliner SPD:** Der zentrale Wunsch ist, dass die SPD wieder erkennbar sozialdemokratische Politik macht – aktuell fehlt dieser klare Kurs.
- **Neubaukritik aus Planungsperspektive:**
 - Neubau sei nicht immer notwendig, da es viel ungenutzten Bestand und Leerstand gebe.
 - Beispiel Urbane Mitte: Der geplante Hochhausbau wird als sinnlos und scheinheilig kritisiert – stattdessen gehen wertvolle Freiflächen verloren, die von Berliner*innen intensiv genutzt werden.
- **Appell für mehr Mut:**
 - Besonders an die SPD, da von der CDU keine progressiven Impulse erwartet werden.
 - Mut bei:
 - Fahrradinfrastruktur (bisher enttäuschender Ausbau)
 - Kiezblocks
 - Stopp der A100
- **Forderung nach echter Stadtentwicklung:**
 - Ja zu Neubau – aber nur, wenn klar ist: Wie und für wen wird gebaut?
 - Stadtentwicklung muss auch öffentliche Räume schützen und stärken.



Anschließende Publikumsdiskussion



Fragen aus dem Publikum

1. Frage

Warum werden überholte Bebauungspläne, die noch großflächig Gewerbe ausweisen – wie etwa im Rudolfskiez –, nicht längst angepasst, obwohl dort dringend Wohnraum gebraucht wird und die Pläne zum Teil Jahrzehnte alt sind?

Zusammenfassende Antwort von Dr. Claudia Leistner

Wirtschaftsflächenkonzept Treptow-Köpenick

Im Bezirk Treptow-Köpenick wurde ein umfassendes Wirtschaftsflächenkonzept erarbeitet. Dabei wurden sämtliche Wirtschaftsstandorte im Bezirk analysiert, geclustert und in eine Bereichsentwicklungsplanung überführt. Ziel ist es, eine integrierte und zukunftsorientierte Entwicklung dieser Flächen zu ermöglichen.

Aktuell wird für den bedeutenden Gewerbe- und Industriestandort in Oberschöneweide ein Rahmenplan erstellt. Dabei wird geprüft, ob die vor 20 bis 25 Jahren definierten Entwicklungsziele noch zeitgemäß sind. Erste Einschätzungen zeigen, dass eine Weiterentwicklung notwendig ist, da sich Anforderungen und Rahmenbedingungen verändert haben.

Besondere Herausforderungen ergeben sich durch denkmalgeschützte Bausubstanz und die historische Prägung des Standorts. In diesem Kontext wird auch diskutiert, ob und wie Wohnnutzung in den Standort integriert werden kann. Diese Fragestellungen sollen im Rahmenplan im Sinne einer integrierten Planung bearbeitet werden.

Parallel dazu wird geprüft, ob bestehende Bebauungspläne angepasst werden müssen, um die zukünftige Nutzung zu steuern. Grundlage für diese Planungen sind unter anderem die Ergebnisse der Bereichsentwicklungsplanung sowie der STEP Wirtschaft (Stadtentwicklungsplan), mit dem eine enge inhaltliche Abstimmung erfolgt. Die Wirtschaft ist aktiv in den Planungsprozess eingebunden, um ein tragfähiges Gesamtkonzept im Dialog zu entwickeln.



2. Frage

Stimmt es, dass in der Senatsverwaltung nur eine einzige Person für das Thema Genossenschaften zuständig ist – und wenn nicht, wie viele sind es tatsächlich?

Zusammenfassende Antwort von Matthias Kollatz

1. Organisation und Zuständigkeit für Genossenschaften in der Verwaltung

Es ist korrekt, dass innerhalb der Senatsverwaltung nur eine einzelne Person explizit als Ansprechperson für das Thema Genossenschaften benannt ist. Allerdings liegt die Verantwortung für genossenschaftliche Wohnprojekte nicht allein bei dieser Person, sondern verteilt sich auf mehrere Referate, die für alle Wohnungsbauträger zuständig sind – darunter auch Genossenschaften, landeseigene und private Gesellschaften.

2. Strukturelle Schwächen der Berliner Genossenschaftslandschaft

Ein strukturelles Problem in Berlin ist, dass Genossenschaften nicht einheitlich organisiert sind. Anders als in vielen Bundesländern fehlt ein starker, gemeinsamer Verband. Stattdessen bestehen mehrere Organisationen, was zu Konkurrenz und begrenzter Schlagkraft führt – insbesondere zwischen etablierten Genossenschaften (z. B. in dem BBU) und neu gegründeten Initiativen. Eine verbesserte Abstimmung untereinander wäre notwendig, um gemeinsame Interessen besser durchsetzen zu können.

3. Rolle und Grenzen der Umnutzung von Gewerbeflächen

Die Umnutzung von Gewerbeflächen zu Wohnzwecken ist grundsätzlich möglich, aber begrenzt. Rückblickend zeigen Erfahrungen z. B. aus West-Berlin (Lofts in den 1980er-Jahren), dass meist nur 5–10% der Flächen tatsächlich erfolgreich umgewandelt werden konnten. Der Großteil des Gewerbebestands muss entweder modernisiert werden oder wird langfristig nicht mehr gebraucht – aber eine umfassende Umwidmung in Wohnraum ist unrealistisch.

4. Bedeutung integrierter Planung und Neubewertung alter Zielsetzungen

Planerische Zielsetzungen, die vor 20 bis 25 Jahren entwickelt wurden, müssen überarbeitet werden. Die Anforderungen haben sich gewandelt – etwa im Hinblick auf Denkmalschutz, Lärmschutz oder Flächennutzung. Besonders bei neuen Gewerbeprojekten sei heute größere Vorsicht geboten, um langfristig nutzbare Strukturen zu schaffen und Fehlplanungen zu vermeiden.

5. Perspektive auf den Wohnungsneubau und kommunale Verantwortung

Wohnungsbau ist ein langfristiges Infrastrukturthema: Wohnungen werden für 50–100 Jahre gebaut, nicht für ein Jahrzehnt. Berlin müsse sich daher stärker darauf einstellen, auch in Zukunft wachsende Bevölkerung zu versorgen – und nicht wie früher von Schrumpfung ausgehen. Der benötigte "Sprung nach vorn" im Wohnungsneubau sei dringend notwendig.

6. Gemeinnütziger Wohnungsbau im internationalem Vergleich

Kollatz verweist auf den Unterschied zwischen Österreich und Deutschland: In Wien ist kommunaler

Wohnungsbau Teil der städtischen Struktur. In Deutschland existierte nach dem Zweiten Weltkrieg ein gemeinnütziges Modell, das 1990 abgeschafft wurde. Aktuell werde auf Bundesebene an einer neuen Form der Gemeinnützigkeit gearbeitet. In der Zwischenzeit nehmen die kommunalen Wohnungsunternehmen diese Rolle teilweise ein. In Berlin verwalten diese derzeit etwa 395.000 Wohnungen, die weitgehend zu sozial verträglichen Bedingungen vermietet werden.



3. Frage

Was haben Sie für Vorstellungen, wie sozialer Wohnungsbau langfristig gestaltet und betrieben werden sollte?

Zusammenfassende Antwort von Andreas Barz

Es wird der Mut zu neuen Wegen im sozialen Wohnungsbau gefordert – sowohl rechtlich als auch politisch und gesellschaftlich. Die zentrale Frage lautet: Warum ist soziale Wohnbindung nicht dauerhaft möglich? Wenn der Staat erhebliche Mittel investiert, sollte eine dauerhafte Bindung verpflichtend sein.

Darüber hinaus wird auf historische Vorbilder wie das Groß-Berlin-Gesetz und die Hauszinssteuer verwiesen, um deutlich zu machen, dass mutige politische Entscheidungen und geeignete Finanzierungsinstrumente möglich sind – auch heute. Vermögens- und Erbschaftssteuern sowie eine mögliche Neuauflage der Hauszinssteuer könnten dabei helfen, sozialen Wohnungsbau langfristig zu finanzieren.

Ein weiteres zentrales Anliegen ist ein gesellschaftlicher Konsens: Stadtentwicklung und Verdichtung sind nur möglich, wenn die Bevölkerung diese auch mitträgt. Dazu braucht es eine offene, solidarische Haltung gegenüber neuen Wohnprojekten – auch wenn diese mit Nutzungskonflikten (z. B. Lärm durch Kitas oder Sportplätze) einhergehen. Visionen seien notwendig, um genau diesen gemeinsamen Willen zur Veränderung zu schaffen.

