



Titel der Masterarbeit

ORGANISATIONSMODELLE IN GEMEINSCHAFTLICHEN WOHNPROJEKTEN

Verfasserin

JOHANNA LEUTGÖB

Zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science –

MSc (Coaching, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung)

Wien, im **Juli 2020**

Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften (ARGE Bildungsmanagement) an der Fakultät für Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität

Studienrichtung: Universitätslehrgang Beratungswissenschaften und Management sozialer Systeme -

Studienschwerpunkt:

Coaching, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung

Begutachter: Mag. Michael Stadlober

Abstract

Vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels in Richtung Nachhaltigkeit ist ein steigendes Interesse an gemeinschaftlichen Wohnformen wie gemeinschaftlichen Wohnprojekten zu beobachten. Ein wesentliches Kennzeichen gemeinschaftlicher Wohnprojekte ist die Selbstorganisation und Selbstverwaltung von der Planung bis zur Nutzung. Die vorliegende Arbeit widmet sich den sozialen Prozessen in gemeinschaftlichen Wohnprojekten, wie sich Wohnprojekte organisieren und welche Relevanz das Organisationsmodell neben anderen Faktoren für das subjektive Wohlbefinden der Bewohner*innen aufweist. Damit können Schlussfolgerungen für Anforderungen an Organisationsmodelle getroffen werden.

Im theoretischen Teil wurde der Stand der Forschung aufgearbeitet, es wurden übliche Rechtsformen betrachtet sowie relevante Steuerungsinstrumente wie Leitbilder, Entscheidungsfindungsmethoden und grundlegende Vereinbarungen beschrieben im Kontext mit der Organisationskultur. Mit teilstrukturierten Interviews wurden Expert*innen und Bewohner*innen aus bereits seit mehr als 30 Jahren und aus jüngeren seit mindestens fünf Jahren bestehenden Wohnprojekten zu ihren Erfahrungen, Einschätzungen und Erwartungen befragt. Die Auswertung erfolgte mit einer Methode aus der qualitativen Sozialforschung, der eklektischen Auswertung nach Zepke.

Die Ergebnisse zeigen, dass neben dem Organisationsmodell auch andere Faktoren wie z.B. Individualität und Selbstbestimmtheit, Gemeinschaft, die Wohnqualität, die Architektur oder persönliche Beziehungen für das Wohlbefinden wichtig sind. Die Möglichkeit der Partizipation auf freiwilliger Basis, gegenseitige Unterstützung im Alltag und Sharing-Angebote sind weitere wichtige Wohlbefindensfaktoren. Das Organisationsmodell soll die Mitgestaltung und Beteiligungsmöglichkeiten sicherstellen, Sicherheit vermitteln, Flexibilität gewährleisten, entlasten hinsichtlich des Aufwands bei der Selbstverwaltung, Gemeinschaftsbildung einen Stellenwert geben und einen Rahmen für Konfliktbewältigung vorsehen. Leitbilder im Sinne einer Orientierung, vielfältige Entscheidungsfindungsmethoden, Arbeitsteiligkeit und klare Entscheidungsbefugnisse und die Nutzung unterschiedlicher gemeinschaftsbildender Instrumente können das Vertrauen stärken und sich positiv auf das Wohlbefinden auswirken.

Inhaltsverzeichnis Langfassung

1.	Einleitung	1
1.1.	Themenstellung/ Problemstellung	1
1.2.	Forschungsfrage und Ziel	1
1.3.	Forschungsstrategie	1
1.4.	Persönlicher Zugang	1
1.5.	Aufbau der Arbeit	1
2.	Theoretischer Teil	1
2.1.	Begriffsklärung	1
2.2.	Aktueller Stand der Forschung zu Wohnprojekten	1
2.3.	Entwicklungen im Bereich gemeinschaftliches Wohnen	1
2.4.	Organisationsformen und Merkmale	1
2.4.1.	Organisationsbegriff und Grundlagen	1
2.4.2.	Organisationskultur	1
2.4.3.	Merkmale von gemeinschaftlichen Wohnprojekten	1
2.4.4.	Rechtsformen von Wohnprojekten	1
2.5.	Führung und Richtlinien - Governance und politics	1
2.5.1.	Leitbild	1
2.5.2.	Macht, Entscheidungsfindung und Führung	1
2.5.3.	Vereinbarungen und Grundsätze	1
2.6.	Intentionen und Energiequellen	1
2.7.	Gemeinschaft, Individualität	1
2.7.1.	Community-Building	1
3.	Darstellung der empirischen Vorgehensweise	1
3.1.	Ziele und Forschungsfragen	1
3.2.	Forschungsstrategie	1
3.3.	Persönlicher Zugang	1
3.4.	Sampling	1
3.4.1.	Überblick Wohnprojekte	1
3.4.2.	Ältere Projekte: 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts	1
3.4.3.	Jüngere Projekte	1

3.4.4.	Überblick Interviewpartner*innen „Bewohner*innen“ und Dauer der Interviews	1
3.4.5.	Überblick Expert*innen	1
3.5.	Datenerhebung	1
3.5.1.	Teilstrukturierte Interviews	1
3.5.2.	Der Interviewleitfaden.....	1
3.5.3.	Durchführung der Untersuchung.....	1
3.6.	Aufbereitung der Daten	1
3.7.	Auswertung	1
3.7.1.	Auswertungsmethode	1
3.7.2.	Auswertung der Interviews und Kategorienbildung.....	1
3.7.2.1.	<i>Übersicht Grob- und Feinkategorien</i>	1
3.7.2.2.	<i>Beschreibung der Kategorien</i>	1
3.7.2.3.	<i>Typenbildung</i>	1
4.	Ergebnisse der Untersuchung	1
4.1.	Wohlbefindensfaktoren (deduktive Kategorie).....	1
4.1.1.	Wohlbefinden in der derzeitigen bzw. damaligen Wohnsituation	1
4.1.2.	Allgemeine Wohlbefindensfaktoren: Wohnqualität, Lage der Wohnung, Bezug zur Siedlungsstrukturen/ Landschaft, Leistbarkeit.....	1
4.1.2.1.	<i>Die Wohnqualität in der eigenen Wohnung</i>	1
4.1.2.2.	<i>Die Lage der Wohnung in der Anlage</i>	1
4.1.2.3.	<i>Bezug zu Siedlungsstrukturen/ Landschaft</i>	1
4.1.2.4.	<i>Leistbarkeit</i>	1
4.1.3.	Architektur und Außenraumgestaltung	1
4.1.3.1.	<i>Architektur</i>	1
4.1.3.1.	<i>Freiflächen</i>	1
4.1.4.	Persönliche Beziehungen	1
4.1.5.	Kontextfaktoren.....	1
4.1.6.	Überblick und Zusammenfassung der Wohlbefindensfaktoren	1
4.2.	Motivation (induktive Kategorie).....	1
4.3.	Organisationskulturen in Wohnprojekten (Induktive Kategorie).....	1
4.3.1.	Leitbilder, Visionen, Werte und Ausrichtung	1
4.3.2.	Kommunikation.....	1
4.3.3.	Informelle Struktur und Erwartungen	1
4.3.4.	Veränderungen	1

4.3.5.	Zusammenfassung Grobkatgorie Organisationskulturen in Wohnprojekten.....	1
4.4.	Gemeinschaft und Individualität (induktive Kategorie).....	1
4.4.1.	Spannungsfeld Individualität – Gemeinschaft	1
4.4.2.	Stellenwert der Gemeinschaft	1
4.4.3.	Gemeinschaftsbildung	1
4.4.4.	Eigenverantwortung	1
4.4.5.	Bearbeitung von Konflikten	1
4.4.6.	Sharingkultur und Nachbarschaftshilfe	1
4.4.7.	Zusammenfassung Grobkatgorie Gemeinschaft und Individualität	1
4.5.	Selbstverwaltung und Organisationsstruktur (deduktive Kategorie)	1
4.5.1.	Grundlegende Vereinbarungen und Regelungen.....	1
4.5.2.	Aussagen zur Rechtsform Eigentümergemeinschaft.....	1
4.5.3.	Partizipation	1
4.5.4.	Selbstverwaltungsbereiche	1
4.5.5.	Relevanz der Größe (Anzahl der Bewohner*innen).....	1
4.5.6.	Organisationsstruktur	1
4.5.7.	Organisationsprozess: Ausgleichssysteme - Leistungsbewertung	1
4.5.8.	Organisationsprozess: Aufnahme von neuen Bewohner*innen	1
4.5.9.	Transparenz	1
4.5.10.	Zusammenfassung der Grobkatgorie Selbstverwaltung und Organisationsstruktur	1
4.6.	Entscheidungen (deduktive Kategorie)	1
4.6.1.	Entscheidungsbefugnisse	1
4.6.2.	Entscheidungsfindungsmethoden und -prozesse	1
4.6.3.	Zusammenfassung der Grobkatgorie Entscheidungen	1
5.	Schlussenteil/ Diskussion.....	1
5.1.	Interpretation der Ergebnisse	1
5.1.1.	Forschungsfrage 1 (F1): Welche Faktoren beeinflussen das Wohlbefinden der Bewohner*innen im Wohnprojekt.	1
5.1.2.	Forschungsfrage 2 (F2): Wie ist die Selbstverwaltung organisiert?.....	1
5.1.3.	Forschungsfrage 3 (F3): Wie werden im Wohnprojekt Entscheidungen getroffen? 1	
5.1.4.	Forschungsfrage 4 (F4): Welche Ansprüche haben Bewohner*innen an ein Organisationsmodell für gemeinschaftliches Wohnen?	1
5.1.5.	Übergeordnete Forschungsfrage: welche Organisationsmodelle in selbstorganisierten Wohnprojekten fördern das Wohlbefinden der Bewohner*innen?	1

5.2.	Kritische Reflexion zur gewählten Methode.....	1
5.3.	Kritische Reflexion der Ergebnisse.....	1
5.4.	Resümee und Ausblick.....	1
6.	Kurzfassung.....	1
6.1.	Gemeinschaftliche Wohnprojekte und Wirkungen	1
6.2.	Erhebungsmethoden und untersuchte Wohnprojekte.....	2
6.3.	Forschungsfragen und Ergebnisse.....	2
6.4.	Resümee	7
7.	Literaturverzeichnis.....	9
8.	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	9
8.1.	Tabellenverzeichnis.....	9
8.2.	Abbildungsverzeichnis	9
9.	Anhang	9
9.1.	Anhang 1: Interviewleitfaden Bewohner*innen.....	9
9.2.	Anhang 2: Interviewleitfaden ExpertInnen	9
9.3.	Anhang 3: Transkriptionssystem.....	9
9.4.	Anhang 4: Auszug aus einem Transkript	9
10.	Eigenständigkeitserklärung	9

Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Organisationsmodellen in selbstorganisierten gemeinschaftlichen Wohnprojekten und beleuchtet, welche Organisationsmodelle für das subjektive Wohlbefinden der Bewohner*innen als förderlich erlebt werden.

Gemeinschaftliche Wohnprojekte und Wirkungen

Gemeinschaftliche Wohnprojekte sind Wohnformen, bei welchen sowohl in der Planung, bei der Organisation des Zusammenlebens und der Verwaltung die Bewohner*innen beteiligt sind und diese maßgeblich bestimmen. Ausgehend von Dänemark entstanden in den 70er und 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts erste Projekte, dann flachte die Entwicklung ab und seit Mitte des ersten Jahrzehnts dieses Jahrhunderts ist wieder ein steigendes Interesse an dieser Wohnform zu beobachten. So bestehen in Österreich sowohl in Städten als auch im ländlichen Raum bereits eine große Anzahl von Wohnprojekten als auch in Gründung befindliche Baugruppen.

Das Bedürfnis nach Gemeinschaft vor dem Hintergrund neuer Lebensformen wie Alleinerziehende, Patchwork-Familien, partnerschaftliche Lebensgemeinschaften, fehlender Ressourcen in der typischen Kleinfamilie, aber auch Vereinsamung im Alter ist ein wesentlicher Motivator für diese Wohnform. Durch die Partizipation besteht die Möglichkeit der aktiven Gestaltung des eigenen Lebensumfelds. Wohnprojekte wirken häufig in Städte und Nachbarschaften hinein, bringen kulturelle und soziale Angebote im Sinne des Gemeinwohls hervor und entlasten damit öffentliche Haushalte. Im Zuge der Selbstorganisation erwerben die Bewohner*innen soziale Kompetenzen hinsichtlich Partizipation, Konfliktbearbeitung und Demokratisierung. Wohnprojekte sind aus ökologischen Gründen und in Anbetracht des Klimawandels von gesellschaftlichem Interesse. Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusster Umgang mit Ressourcen genießen in Wohnprojekten einen hohen Stellenwert einerseits durch ökologische energieeffiziente Bauweise und Technik und vielfältige Sharingpraktiken, die zur Ressourcenschonung und zum Klimaschutz beitragen. Sie gelten daher als Vorbilder für eine zukunftsfähige nachhaltige Wohnform.

Erhebungsmethoden und untersuchte Wohnprojekte

In dieser Arbeit wurden die Ergebnisse mittels einer qualitativen Methode der empirischen Sozialforschung erzielt. Hierfür wurden neun Bewohner*innen aus bereits mehr als fünf Jahren bestehenden Wohnprojekten mit unterschiedlichen Rechtsformen befragt. Die untersuchten Projekte sind aus Salzburg (Atriumhäuser, seit 1985, Eigentümergemeinschaft), Niederösterreich (Pomali, seit 2013, soziokratisch organisierter Verein mit Bauträger; Ökotoptisches Zentrum, seit 1980, basisdemokratisch geführter Verein) und Wien (Wohnen mit Kindern, seit 1985, Eigentümergemeinschaft; Wohnprojekt Wien, seit 2014, soziokratisch organisierter Verein). Zusätzlich wurden Interviews mit zwei Expert*innen (Constance Weiser, Initiative Gemeinsam Bauen und Wohnen; Ute Fragner, WoGen) geführt.

Forschungsfragen und Ergebnisse

Faktoren, die das Wohlbefinden beeinflussen:

Das Wohlbefinden in gemeinschaftlichen Wohnprojekten wird von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst, wovon viele nicht in Zusammenhang mit dem Organisationsmodell stehen. Dies betrifft die Wohnqualität und die eigene Wohnung als einen wichtigen privater Rückzugsort, die Lage der Wohnung, den Bezug zur Umgebung, wobei speziell im ländlichen Raum fehlende Infrastrukturangebote oder soziale Angebote durch ein Wohnprojekt kompensiert werden können. Eine wichtige Erfüllungsbedingung für gemeinschaftliches Wohnen ist eine angepasste Architektur, die sowohl Privatsphäre als auch niederschwellige soziale Begegnung und gemeinsame Nutzungen ermöglichen muss. Freundschaften und gute nachbarschaftliche Beziehungen sind ein Wesensmerkmal dieser Wohnform und wichtiger Motivationsfaktor. Gegenseitige Unterstützung sowie Sharingpraktiken erleichtern den Alltag und lassen sich in Wohnprojekten leichter organisieren als anderswo. Die Möglichkeit der Partizipation und Teilhabe an Entscheidungen erachten Bewohner*innen für selbstverständlich. Mit Vergabe von regelmäßig zu erledigenden Aufgaben oder internen Ausgleichssystemen versuchen Wohnprojekte Überlastung in der Selbstverwaltung zu vermeiden und den unterschiedlichen (Arbeits) Einsatz der Bewohner*innen auszugleichen.

Zusammenhänge von Wohlbefindensfaktoren mit dem jeweiligen Organisationsmodell wurden vor allem bei den Faktoren Individualität, Organisationsstruktur und Gemeinschaft erkennbar. Individualität in Gemeinschaft zu leben war der am höchsten bewertete Wohlbefindensfaktor. Wie das Spannungsfeld Individualität und Gemeinschaft in einem Projekt gemanaget wird, hängt mit dem Organisationsmodell zusammen. In jüngeren Projekten sind Gemeinschaftsbildung und die Pflege der Gemeinschaft inkl. Konfliktbearbeitungsverfahren in der Struktur verankert. Auch haben sich die jüngeren Projekte zur Orientierung auf eine Ausrichtung in Form eines Leitbilds verständigt. Die Organisationsstruktur ist insofern wichtig, als sie die Partizipation gewährleistet, sowie Entscheidungsfindung und Verantwortlichkeiten regelt sowohl in Bezug auf das Zusammenleben als auch hinsichtlich der Verwaltung. Welches Organisationsmodell genau gewählt wurde, war weniger wichtig. Die Einflussnahme auf die Auswahl von Wohnprojektsinteressent*innen ist hinsichtlich der sozialen Zusammensetzung von Bedeutung. Einen Wohlbefindensfaktor könnte auch die Größe eines Wohnprojekts sein, da in kleineren Projekten weniger sozialer Ausgleich in den Beziehungen möglich ist.

Organisation der Selbstverwaltung

Mit Selbstverwaltung ist in dieser Arbeit nicht nur die klassische Verwaltung einer Liegenschaft, sondern auch die Organisation des Zusammenlebens im Wohnprojekt gemeint. Im Zuge der Arbeit wurden drei Organisationsmodelle identifiziert. Alle drei Organisationsmodelle können die Partizipation der Bewohner*innen sicherstellen, führen Entscheidungen herbei und sind imstande, die anstehenden Verwaltungsaufgaben zu erledigen.

In den älteren Eigentümergemeinschaften ist das wichtigste formale Gremium die Eigentümerversammlung. Es gelten die rechtlichen Bestimmungen des Wohnungseigentumsgesetzes (WEG 2002). Die Stimmrechte orientieren sich an den Wohnungseigentumsanteilen. Alle Miteigentümer*innen können Themen einbringen und mitentscheiden. Das Modell wurde als zeiteffizient beschrieben. Ausführende Kleingruppen befassen sich vor allem mit Haustechnik, Gartenbetreuung und Instandhaltung und sind weitgehend autonom tätig. Die Gestaltung des Zusammenlebens findet informell statt. Die Verwaltung erfolgt in Kooperation mit einer Hausverwaltung. In einem der Projekte gibt es ein Ausgleichssystem. Soziale Themen haben im Vergleich mit den jüngeren

Projekten einen geringeren Stellenwert. Mit der formalen Struktur der Eigentümergemeinschaft gab es negative Erfahrungen, nachdem aufgrund von Konflikten die Entscheidungsfindungsprozesse auf das Regime des WEG zurückgefallen sind. Individuelle Interessen haben beim WEG eine sehr hohe Gewichtung. Auch besteht aufgrund der Eigentumsstruktur ein geringerer Einfluss bei der Aufnahme von neuen Bewohner*innen.

Im älteren basisdemokratischen Verein ist das wichtigste Gremium die „Sitzung“, wo alle Entscheidungen getroffen werden. Die Beteiligung aller ist gewährleistet. Arbeitsgruppen haben keine Entscheidungsbefugnisse. Der Vorstand hat im untersuchten Projekt eine untergeordnete Bedeutung. Die Verwaltung erfolgt zur Gänze durch das Wohnprojekt, es besteht ein Ausgleichssystem. Die Basisdemokratie erfordert hohe Kommunikationskompetenz, reife Persönlichkeiten und Verantwortungsgefühl, die Organisation wirkt unstrukturierter im Vergleich zu anderen Organisationsmodellen.

Die jüngeren soziokratisch organisierten Vereine sind deutlich arbeitsteiliger organisiert. Entscheidungen werden subsidiär in Arbeitskreisen getroffen. Soziale Themen wie Gemeinschaft, Organisationsentwicklung, soziale Nachhaltigkeit sind in Arbeitsgruppen verortet. Gemeinschaftsbildung findet somit auf informeller und formaler Ebene statt. Es bestehen basisdemokratische Elemente, wonach wichtige Entscheidungen und Austausch im Plenum bzw. in der Großgruppe getroffen werden. Darüber hinaus gibt es koordinierende Leitungsorgane. Die Struktur ist flexibel und anpassbar angelegt, kann mit Unterschieden umgehen und dient als ein Werkzeug, um mit Regelkreisen und Feedback zu arbeiten. Eines der Projekte wird teilweise von einer externen Hausverwaltung verwaltet und betreibt ein Ausgleichssystem. Das zweite Projekt führt die Hausverwaltung selbst durch mit einer teilweisen Vergabe von regelmäßigen Verwaltungstätigkeiten, hier besteht derzeit kein Ausgleichssystem. Keine der untersuchten Organisationen arbeitete nach dem offiziellen (soziokratischen) Konzept, sondern hatten es an ihren Bedarf angepasst. Kritisch ist die Gefahr anzumerken, dass die Soziokratie als ein formalistischer Verwaltungsapparat eingesetzt wird.

Entscheidungsfindung

In den älteren Eigentümergemeinschaften werden Entscheidungen mehrheitlich, mit Zweidrittelmehrheit oder einstimmig entsprechend der formalen Anforderungen getroffen. Durch das Einstimmigkeitsprinzip bei Entscheidungen mit einem höheren

Investitionsvolumen sind Entscheidungen leicht verhinderbar und können Monate bis Jahre dauern. Arbeitsgruppen fassen keine wichtigen Entscheidungen.

Im basisdemokratisch organisierten Verein wird der Konsens angestrebt, Entscheidungen werden jedoch auch mehrheitlich getroffen. Entscheidungsfindungsprozesse scheinen aufgrund der Beteiligung aller Mitglieder langwieriger und mühsamer zu sein. Es wurde kritisch zu Arbeitsgruppen berichtet. Über verdecktes Verhalten, intransparente Machtverhältnisse, Anstrengungen, sich Gehör verschaffen zu müssen und unabhängige Entscheidungen wurde nur aus älteren Projekten berichtet.

In den jüngeren soziokratisch als Verein organisierten Projekten werden wichtige Entscheidungen ebenfalls basisdemokratisch getroffen. Viele Entscheidungen werden jedoch aufgrund der höheren Arbeitsteiligkeit subsidiär in den Arbeitsgruppen oder Leitungsgremien getroffen. Der Rahmen für Entscheidungsbefugnisse, Verantwortlichkeiten ist genauer definiert. Die dominierende Entscheidungsfindungsmethode für grundsätzliche Entscheidungen ist der Konsent, der mit einer strukturierten Moderation mit Informations-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsrunden erzielt wird. Alle Personen werden gehört und es wird versucht, abweichende Meinungen zu integrieren. Die starre Anwendung soziokratischer Prinzipien wurde auch heftig kritisiert, da Entscheidungen auch auf andere Art und Weise und weniger formal getroffen werden können. Nachdem jedoch in den jüngeren Projekten im Gegensatz zu den älteren Projekten gemeinsame Visionen und Leitbilder sowie aktive Maßnahmen zur Gemeinschaftsbildung die übliche Praxis darstellen, dürfte das Wir-Gefühl und das gegenseitige Vertrauen in diesen Projekten stärker sein. Dadurch könnte ein sicherer Rahmen für informelle Entscheidungen bzw. individuelle Initiativen vorhanden sein.

Ansprüche an ein Organisationsmodell für gemeinschaftliches Wohnen

Um Wohlbefinden zu generieren, wurden aus den Aussagen der Interviewpartner*innen Kriterien für Organisationsmodelle abgeleitet.

- a) Mitgestaltung und Beteiligung: Das Organisationsmodell muss gewährleisten, dass Mitgestaltung und Beteiligung bei gleichzeitiger Sicherstellung von Freiheit, Individualität und Selbstbestimmtheit für alle in ausreichendem Ausmaß möglich sind. Dazu braucht es klare Organisationsstrukturen mit Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen sowie Transparenz. Eine klare inhaltliche

Ausrichtung kann mehr Kongruenz zwischen individuellen Lebensentwürfen und der Ausrichtung des Wohnprojekts herstellen. Tragfähige Entscheidungen erfordern eine gute Vorbereitung und offene Meinungsbildungsprozesse, die nicht nur auf informeller Ebene erfolgen. Ein Mix an unterschiedlichen Entscheidungsfindungsmethoden von Konsent, systemischem Konsensieren bis zu individuellen Entscheidungen im vereinbarten Rahmen, oder qualifizierten Mehrheiten können am ehesten bestmögliche Entscheidungen für unterschiedlichste Entscheidungsgegenstände gewährleisten.

- b) **Sicherheit:** Entscheidungsstrukturen, welche sowohl den Anliegen einzelner Individuen Raum geben, die aber gleichzeitig auch die gemeinschaftlichen Anliegen berücksichtigen, vermitteln Sicherheit. Rechtlich relevante Dokumente sorgen vor allem im Konfliktfall für Sicherheit. Organisationsstrukturen und Zuständigkeiten geben Orientierung und nicht zuletzt vermittelt das Leben in einer Gemeinschaft ein Gefühl der Sicherheit.
- c) **Entlastung:** Selbstverwaltung und Selbstorganisation ist mit einem Aufwand verbunden, dieser soll möglichst geringgehalten werden. Ein sinnvoller Mix an subsidiären Entscheidungen sowie an basisdemokratischen Elementen für wichtige Grundsatzentscheidungen ermöglicht eine schlanke Struktur und effektive Entscheidungen. In den jüngeren Wohnprojekten ist eine stärkere Arbeitsteilung zu beobachten, die entlastend erlebt wird, da sich nicht jede/r mit jedem Thema befassen muss. In älteren Projekten sind die Abläufe gut eingespielt und aus diesem Grund weniger aufwändig. Außerdem stehen nicht mehr so viele Entscheidungen und Arbeiten an, wodurch der Zeitaufwand geringer wird.
- d) **Freiwilligkeit/ Abwesenheit von Zwang:** Mitarbeit in Form von Arbeitsleistungen, die zu erbringen sind oder auch Vorgaben betreffend Teilnahme an gemeinschaftlichen Aktivitäten können inneren Druck auslösen und das Wohlbefinden beeinträchtigen. Andererseits sind selbstorganisierte Wohnprojekte auf die Mitwirkung der Bewohner*innen angewiesen. Wohnprojekte lösen den Umgang damit auf unterschiedliche Weise, indem einerseits Verwaltungstätigkeiten ausgelagert werden und so der Aufwand der Selbstverwaltung reduziert wird oder / und Ausgleichssysteme betrieben werden.

- e) **Gemeinschaft:** Regelmäßiger Austausch und gemeinsame Aktivitäten fördern das Verständnis und die Verbindung der Bewohner*innen zueinander und schaffen Vertrauen. Damit dies nicht nur von der Initiative einzelner abhängig ist, ist die Verankerung des Stellenwerts von Gemeinschaft durch gemeinschaftsbildende Elemente wie gemeinsame Aktivitäten und Reflexionsräume in der Organisationsstruktur zielführend.
- f) **Auswahl der Mitbewohner*innen:** Die Entscheidungsbefugnis über die Aufnahme von Mitbewohner*innen erhöht die Chance, dass diese zur Kultur und Ausrichtung des Projekts passen, damit das Zusammenleben gut gelingen kann. Auch kann darauf geachtet werden, dass Personen in das Projekt eintreten, die sich bewusst und eigenverantwortlich für gemeinschaftliches Wohnen entscheiden.
- g) **Flexibilität:** Um Weiterentwicklung zu gewährleisten und auf aktuelle Anforderungen reagieren zu können, braucht es Beweglichkeit, die Bereitschaft zu Veränderungen und eine offene Haltung. Evaluierungen oder Sunset Clause Entscheidungen sind Beispiele, wie Flexibilität im Organisationsmodell verankert werden kann. Diese Möglichkeiten scheinen in Eigentümergemeinschaften eingeschränkt vorhanden zu sein.
- h) **Konfliktbewältigungsverfahren:** Konfliktprävention ergibt sich durch klare Ziele, klare Steuerung (Entscheidungsbefugnisse) und Strukturen. Die Etablierung einer Kultur, Konflikte anzusprechen, lösungsorientiert und gewaltfrei zu bearbeiten, kann sich positiv auf das Gemeinschaftsleben auswirken, da es dadurch u.U. weniger verdeckte und ungelöste Konflikte gibt, die das Wohlbefinden beeinträchtigen. Die Verankerung dieser Verfahren im Organisationsmodell macht Konflikten damit bearbeitbar.
- i) **Respekt, wertschätzende Kommunikation und Wohlwollen** werden als Haltung im Wohnprojekt gewünscht. Im Organisationsmodell können wertschätzende und respektvolle Kommunikationsformen implementiert und geübt werden.

Resümee

In den untersuchten Wohnprojekten wurden drei Organisationsmodelle identifiziert: bei den älteren Wohnprojekten, die in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts gegründet

wurden, handelte es sich um Eigentümergemeinschaften und einen basisdemokratisch organisierten Verein. Bei den jüngeren Projekten, die bereits fünf Jahre lang bestehen, handelte es sich um soziokratisch organisierte Vereine. Darüber hinaus zeigten sich Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Projekten unabhängig von der Rechtsform. Die Interviews wurden überwiegend mit Gründer*innen geführt oder mit Personen, die einen Bezug zu den Gründungsideen hatten. Ein Interviewpartner war ein Bewohner, der das Wohnprojekt nach vielen Jahren wieder verlassen hatte. Eine weitere Interviewpartnerin ist ebenfalls später dem Wohnprojekt beigetreten.

Aus den Ergebnissen der Befragung, der Beantwortung der Forschungsfragen und in Abgleich mit der vorhandenen Literatur lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

- a) Hypothese 1: Alle untersuchten Organisationsmodelle sind grundsätzlich geeignet, die Verwaltung und das Zusammenleben zu organisieren. Die befragten Bewohner*innen fühlten sich in allen Projekten wohl, mit Ausnahme eines Bewohners, der ein Wohnprojekt verlassen hatte. Alle Projekte zeigen Resilienz, indem schwere Krisen bewältigt wurden, sodass ein Leben mit Wohlbefinden im Projekt möglich ist.
- b) Hypothese 2: In den Eigentümergemeinschaften ist die Flexibilität aufgrund der rechtlichen Gebundenheit an das Wohnungseigentumsgesetz geringer. Entscheidungen werden entsprechend der Eigentumsanteile nach rechtlich vorgegebenen Mehrheitsbildungen getroffen, die es erschweren, gemeinschaftliche oder individuelle Bedürfnisse zu integrieren. Es besteht zudem nur ein geringer Einfluss auf die Auswahl neuer Bewohner*innen. Diese Faktoren können sich nachteilig auf das Gemeinschaftsleben auswirken, insbesondere wenn aufgrund von Konflikten die Prozesse und Strukturen auf das Eigentumsrecht zurückfallen.
- c) Hypothese 3: Prozesse zur Erarbeitung der Ausrichtung des Wohnprojekts (z.B. Leitbild, Vision, Werte, Schwerpunkte), die Verschriftlichung der Ergebnisse und deren fallweise Aktualisierung bzw. Evaluierung geben Orientierung und wirken als ein Referenzsystem für das Zusammenleben, ohne dogmatisch oder normativ zu wirken. Dies kann sich positiv auf das Zusammenleben auswirken
- d) Hypothese 4: Arbeitsteilung und klar definierte Entscheidungsbefugnisse, die möglichst subsidiär getroffen werden, entlasten und führen zu effektiven und

rascheren Entscheidungen. Vielfältige Entscheidungsfindungsmethoden von Konsent, systemischem Konsensieren bis zu individuellen Entscheidungen im vereinbarten Rahmen oder qualifizierten Mehrheiten vermögen am ehesten die bestmöglichen Entscheidungen für unterschiedlichste Entscheidungsgegenstände zu gewährleisten, indem sie die Integration und Berücksichtigung individueller und gemeinschaftlicher Interessen sicherstellen.

- e) Hypothese 5: Gemeinschaftsbildung und -pflege wie Austausch im Rahmen von Feedbackräumen, gemeinsamen Reflexionen und Verfahren zur Konfliktbearbeitung sind zusätzlich zu gemeinsamen Aktivitäten in der Struktur als Handlungsfeld verankert. Sie sind nicht nur von der Initiative einzelner abhängig. Diese Prozesse können das Vertrauen und das Wir-Gefühl der Bewohner*innen zueinander stärken, vermitteln Sicherheit und Zusammenhalt und erleichtern die gemeinsame Organisation und Verwaltung.

Weitere Überlegungen aus Sicht der Autorin:

- a) Hypothese 6: Bereits entwickelte Management-Systeme wie z.B. Soziokratie oder Holakratie bieten brauchbare Methoden und Haltungen für eine effektive auf Beteiligung und Eigenverantwortung ausgerichtete Selbstorganisation. Trotzdem besteht die Gefahr, dass bei konsequenter Umsetzung entsprechend der vorgegebenen Grundsätze Einschränkungen auftreten können und dem speziellen Bedarf eines Wohnprojekts nicht gerecht werden. Deshalb stellen undogmatische und experimentierfreudige Herangehensweisen eine Möglichkeit dar, um das für das jeweilige Projekt geeignete Organisationsmodell zu entwickeln.