



Katrin Baba-Kleinhans

# Wandel und Fortentwicklung des Quartiersmanagements bei degewo



Seit gut 15 Jahren engagiert sich in Berlin das degewo-Quartiersmanagement für die Schaffung lebenswerter Stadtquartiere und hat seitdem vielzählige Projekte in verschiedenen Handlungsfeldern wie Wohnen, Wohnumfeld, Bildung, Integration sowie Aktivierung und Beteiligung umgesetzt. Das Unternehmen verfügt dadurch mittlerweile über ein umfangreiches Wissen in der Quartiersentwicklung. Auf der operativen Ebene der Projektumsetzung liegen inzwischen vielfältige Erfahrungen vor, die bei der Umsetzung von neuen Projekten hilfreich sind, auch wenn jedes neue Projekt natürlich mit seinen eigenen Herausforderungen und Besonderheiten verbunden ist. Vorteilhaft sind in diesem Zusammenhang die etablierten Netzwerke und Akteurskonstellationen mit eingespielten Verantwortlichkeiten.

## Ein Blick zurück: Beginn des Quartiersmanagements

Anfang der 2000er Jahre waren viele Berliner Wohnquartiere von Attraktivitäts- und Imageverlusten, einer Häufung sozialer Problemlagen und zunehmenden Konflikten betroffen. Die Abwanderung in das Berliner Umland, gepaart mit dem Wegfall von Arbeitsplätzen, führte zu einer Konzentration von Haushalten mit geringem Einkommen. Die sinkende Kaufkraft war Ursache dafür, dass auch leistungsfähige Gewerbetreibende wegzogen. Die Häufung individueller Probleme belastete zudem das nachbarschaftliche Zusammenleben und die Stimmung in den Quartieren.<sup>1</sup> Eine hohe Fluktuation mit selektiven Fortzügen von Haushalten mit höherem sozialem Status waren die Folge. Die sozialräumliche Segregation hatte zugenommen.

Entscheidender Auslöser dieses Prozesses war u.a. auch das Überangebot an Wohnungen mit sinkenden Mietpreisen und einer deutlichen Erhöhung der Wahlfreiheiten der Haushalte. Die Wohnungsleerstände konzentrierten sich überwiegend auf die unsanierten Objekte und einfache Lagen. Auch einige degewo-Quartiere waren von dieser Entwicklung betroffen. Wohnungen in diesen Lagen ließen sich schwieriger neuvermieten, insbesondere an Zielgruppen, die in Bezug auf Nachbarschaft und Umfeld sensibel sind. Eine sich selbst verstärkende Abwärtsspirale begann, die nur schwer aufzuhalten war. In einigen Quartieren entstanden Situationen, die nicht allein durch wohnungswirtschaftliche Maßnahmen wie etwa bauliche Investitionen in den Wohnungsbestand zu verändern

<sup>1</sup> In den sozial- und geografischen Wissenschaften wird die These vertreten, dass die Konzentration von Benachteiligten sich zusätzlich benachteiligend auf die Bewohnerschaft eines Quartiers auswirken kann und dass aus benachteiligten Quartieren benachteiligende werden. Damit sind sich selbst verstärkende Prozess verbunden (vgl. Häußermann 2003).

waren. Vielmehr wuchs bei degewo die Erkenntnis, dass von Fehlinvestitionen ausgegangen werden müsse, wenn nicht gleichzeitig auch in das Wohnumfeld, die Infrastruktur und in soziale Maßnahmen investiert würde.

## Exemplarisch: das Brunnenviertel

Ein typisches Beispiel für ein solches Quartier war das Brunnenviertel in Berlin-Gesundbrunnen: Das innerstädtische, ehemals im Schatten der Berliner Mauer gelegene Wohnquartier ist geprägt durch sozialen Wohnungsbau der 1960er und 1970er Jahre. In dem früheren Sanierungsgebiet ist in Teilbereichen noch gründerzeitliche Bebauung vorhanden. Mit gut 5.000 Wohnungen ist degewo hier größter Bestandhalter. Inmitten des Quartiers befindet sich das ehemalige AEG-Gelände, ein früherer Industriestandort, an dem heute Forschungs- und Bildungseinrichtungen untergebracht sind.

Trotz der Lagegunst – sehr gute Verkehrsanbindung, Erholungsflächen in der Nähe, Einkaufsmöglichkeiten – war die Situation im Brunnenviertel Anfang der 2000er Jahre in hohem Maße von vielfältigen Problemen gekennzeichnet. Dazu zählten: hohe Arbeitslosigkeit, schwache Integration von Bewohnerinnen und Bewohnern in den Arbeitsmarkt und schlechte Perspektiven für Kinder und Jugendliche. Hinzu kamen Vandalismus, Vermüllung, unbefriedigende Situation an Schulen, Unsicherheitsgefühl, fehlende Bezüge zu anderen Stadtteilen, Ereignisarmut, Mangel an Treffpunkten und nachbarschaftlichen Netzwerken sowie ein schlechtes Image – sowohl in der Bewohnerschaft als auch in der Außensicht (empirica 2004).

Diese Gemengelage führte dazu, dass diejenigen Bewohnerinnen und Bewohner, die angesichts ihrer materiellen Ressourcen über größere Wahlmöglichkeiten auf einem ohnehin

durch hohe Wahlfreiheiten geprägten Berliner Wohnungsmarkt verfügten, wegzogen. Die Wohnungs- und Gewerbeerstände waren vergleichsweise hoch, die Nachfrage stark selektiv und die Voraussetzungen für die Bewirtschaftung denkbar schlecht.

## Eine integrierte Quartiersstrategie für das Brunnenviertel

Als größter Eigentümer und Bestandhalter von Wohnungen und Gewerbeflächen im Brunnenviertel startete degewo deshalb 2004 eine modellhafte Initiative zur integrierten Entwicklung des Quartiers. Gemeinsam mit Bezirk und Senat vereinbarte das landeseigene Unternehmen eine Kooperation zur Entwicklung des Stadtteils. Von allen Beteiligten wurden eine Stabilisierung und Aufwertung des Gebietes für möglich gehalten und angestrebt. In einem integrierten Handlungskonzept, das degewo in Auftrag gegeben hatte, wurden auf der Grundlage einer empirischen Bestandsanalyse Entwicklungsziele definiert und Maßnahmen abgeleitet. Übergeordnetes Ziel war es, das Brunnenviertel zu einem lebenswerten Wohnstandort für Familien mit Kindern und Ältere unterschiedlicher Herkunft zu entwickeln (degewo 2007).



Abb. 1: Brunnenviertel: Wohnanlage Hofgarten vor Sanierung (Foto: Jens Röttsch)

## Maßnahmen und Erfolge

Das integrierte Vorgehen sah Maßnahmen in folgenden Handlungsfeldern vor: Vermietung, Sicherheit, Integration, Bildung und Ausbildung, Abbau von Barrieren und Image sowie Gewerbe. Zu den wohnungswirtschaftlichen Maßnahmen zählte die Optimierung der Vermietung durch personelle Aufstockung des Teams und eine gezielte Belegungspolitik. Zudem investierte degewo in bauliche Maßnahmen im Quartier, wie in die Sanierung und Modernisierung des Hofgartens zwischen 2007 und 2009. Im Bereich Sicherheit sorgten eine unternehmenseigene Kiezstreife, die enge Zusammenarbeit mit der Polizei sowie eine Kooperation mit den Verkehrsbetrieben für mehr Sicherheit, eine Zurückdrängung des Drogenkonsums in den Häusern und eine Aufwertung der U-Bahnhöfe. Zur Unterstützung der Integration initiierte degewo das Projekt „Frühkindliche Bildung und Integration“ an Kindertages-

stätten und baute gemeinsam mit Nachbarn einen Gemeinschaftsgarten auf.

Ein besonderes Augenmerk lag auf der Verbesserung der Bildungs- und Schulsituation im Quartier. Schlechte Schulen und Bildungsergebnisse sowie ein negatives Image führten dazu, dass Familien insbesondere mit kleinen Kindern dem Brunnenviertel den Rücken kehrten. degewo initiierte einen Bildungsverbund mit ansässigen Schulen mit dem Ziel, die Qualität der Schulen durch eine zukunftsorientierte Neuausrichtung zu steigern. So erprobte die Gustav-Falke-Grundschule in einem Modellversuch „Differenzierte Sprachförderkonzepte“. Mit Erfolg: Im Vergleich zu anderen Weddinger Grundschulen schnitt die Schule bei Vergleichsarbeiten der Kinder hinsichtlich der Sprachfähigkeiten überdurchschnittlich ab.<sup>2</sup> Gleichzeitig setzte degewo auf einen Imagewandel des Brunnenviertels und eine Verknüpfung mit benachbarten „trendigen“ Stadtteilen. So fand 2005 zum ersten Mal das Modedress fest statt. Durch Kunstaktionen wie eine Lichtinstallation im Gleimtunnel wurde auf die Nachbarschaft zum Prenzlauer Berg aufmerksam gemacht. Bei der Überprüfung der Maßnahmen (2011) zeigte sich eine Veränderung beispielsweise im Wanderungsverhalten. Mehr Bewohnerinnen und Bewohner aus Mitte und Prenzlauer Berg zogen in das Brunnenviertel als in diese Stadtgebiete fort. Die Kitas und Schulen meldeten steigende Anteile von Kindern aus den Nachbarquartieren. Darüber hinaus wurde ein Gewerbeentwicklungskonzept erarbeitet, das Maßnahmen wie die gezielte Vermietung und eine professionelle Außendarstellung umfasste. Der Leerstand konnte innerhalb eines Jahres um 1.000 qm reduziert werden. Zwischenmietverträge für 450 qm Gewerbefläche konnten in einen regulären Mietvertrag überführt werden.



Abb. 2: Brunnenviertel – aktiv im Wohnumfeld: Kunstkurs einer Schule bemalt Wand im Innenhof des Hofgartens (Foto: Jens Röttsch 2009)

Die Maßnahmen von degewo wurden flankiert von zwei vor Ort seit 2005 wirkenden Quartiersmanagements, die im Rahmen des Städtebauförderungsprogramms „Soziale Stadt“ eingerichtet wurden. Als starker Partner arbeitet(e) degewo

<sup>2</sup> Website Gustav-Falke-Schule: <http://www.gustav-falke-schule.de/sprachbildung>, Zugriff am 24.2.2020



stets konstruktiv mit den Quartiersmanagements zusammen – sowohl in handlungsfeldübergreifenden Gremien wie den Steuerungsgruppen, im Quartiersrat sowie der Strategierunde mit beiden QMs, Bezirk und Senat, als auch bei der Umsetzung von Projekten. Eine Vielzahl erfolgreicher Aktivitäten in den Handlungsfeldern der integrierten Stadtteilentwicklung hat zu einer nachhaltigen Stabilisierung des Quartiers und zur Lösung wohnungswirtschaftlicher Probleme geführt. So sank beispielsweise der Wohnungsleerstand von 6,1% (2006) auf 1,2% (2011), der Anteil der Transferleistungseinkommensbezieher unter den Neumieter\*innen im selben Zeitraum von 29,3% auf 8,9%.

### Lerneffekte aus den Anfängen und Überleitung in ein strategisches Quartiersmanagement

Diese positiven Erfahrungen haben degewo dazu veranlasst, in weiteren sozial benachteiligten Quartieren ein Quartiersmanagement zu etablieren und den zunächst individuellen Ansatz des Brunnenviertels (und der Gropiusstadt) in ein strategisches Quartiersmanagement zu überführen. So etablierte degewo 2015 eine neue Abteilung Quartiersmanagement. Gleichzeitig wurden Quartiere definiert, anhand eines Kriterienkatalogs bewertet und anschließend für die Befassung durch das Quartiersmanagement ausgewählt. Dabei war von Anfang klar, dass der Ansatz im Brunnenviertel nicht eins zu eins auf andere Quartiere übertragbar war. Auch wenn die Symptome teilweise vergleichbar waren, mussten sich die Handlungsstrategien an den Potenzialen der Quartiere und den verfügbaren Ressourcen im Quartier orientieren. Und diese können sich ganz erheblich unterscheiden.



Abb. 3: Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements: Mieterfest in der Schlangenhader Straße (Foto: Cathrin Bach 2019)

Aktuell kümmern sich sechs Quartiersmanager\*innen um die Quartiersarbeit in derzeit 15 Quartieren. Zu den Aufgaben zählt die Umsetzung und Koordinierung von Maßnahmen und Projekten gemäß Quartierskonzept. Dafür knüpfen die Quartiersmanager ortsspezifische Netzwerke, binden geeignete Partner wie Vereine, soziale Träger und Dienstleister ein und stimmen sich mit Verantwortlichen der Bezirke und der Quartiersmanagements der Sozialen Stadt ab. Darüber hinaus entwickeln sie Ideen und innovative Lösungsansätze für neue Herausforderungen und unterstützen bei der regelmäßigen Fortschreibung der Quartierskonzepte. Das Quartiersmanagement sorgt für zufriedene Mieter\*innen und Mieter, ein gutes Miteinander und sozialen Frieden sowie ein sauberes, sicheres und barrierearmes Wohnumfeld. Hierfür verfügen die Mitarbeiter\*innen über einen erprobten Instrumentenkasten wie etwa die Initiierung von Gemeinschaftsgärten. Diese Gärten dienen der Aktivierung und Beteiligung von Mieter\*innen und Mietern, verschönern und beleben das Wohnumfeld und sorgen durch die Möglichkeit des Kennenlernens für ein insgesamt besseres Miteinander in der Nachbarschaft.

### Veränderte Rahmenbedingungen: Notwendigkeit des Quartiersmanagements auch unter günstigen wohnungswirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Seit dem Jahr 2008 haben sich die wohnungswirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Berlin grundlegend verändert. Durch die gestiegene Zuwanderung bei gleichzeitig extrem geringer Neubauintensität hat sich der Wohnungsleerstand sukzessiv verringert und die Angebotsmieten sind gestiegen. Die Entwicklung, die sich zunächst auf die besseren Lagen konzentrierte, schwappte schließlich auch auf die einfachen Wohngebiete über. Die verbesserte Bewirtschaftungssituation in den typischen Quartiersmanagementgebieten von degewo ist auch eine Folge dieser beschriebenen Entwicklung auf der Nachfrageseite. Parallel dazu haben die Maßnahmen des Quartiersmanagements die Sozialstruktur im Quartier verbessert, abzulesen an sozialräumlichen Indikatoren wie der Arbeitslosigkeit und Transferleistungsbezieher unter 15 Jahren. So verringerte sich der Anteil der Arbeitslosen im Planungsraum Brunnensstraße von 15,7% (2007) auf 13,5% (2012). Der Anteil Transferleistungsbezieher unter 15 Jahren (als Indikator für Kinderarmut) bewegt sich nach wie vor auf sehr hohem Niveau, sank aber im gleichen Zeitraum von 73,4% auf 68,9% (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt 2013). Im Ranking des Sozialraummonitorings verbesserte sich das Brunnenviertel (Planungsraum Brunnensstraße und Humboldthain Süd) zwischen 2007 und 2010 um sechs bzw. 30 Plätze. Die Marktentwicklung hätte zwar die Bewirtschaftungssituation verbessert, nicht aber das Ranking des Quartiers im Sozialraummonitoring der Stadt.

degewo betont die Notwendigkeit des Quartiersmanagements, auch wenn die gegenwärtige Bewirtschaftungssituation in nahezu allen Wohnquartieren auch in den einfachen Lagen und Beständen mehr als zufriedenstellend ist. Die Ziele des



Quartiersmanagements gehen über die betriebswirtschaftlichen Indikatoren der Bewirtschaftung in kurzfristiger Perspektive hinaus. Der Ansatz im Brunnenviertel war eine Reaktion auf die sozialen und wohnungswirtschaftlichen Problemlagen im Quartier. degewo hat diesen reaktiven durch einen präventiven Ansatz abgelöst. Dahinter steht die Erkenntnis, dass sich einerseits die wohnungswirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Berlin auch wieder ändern können, andererseits lassen sich die sozialen Problemlagen nur mithilfe von Interventionen parallel zur verbesserten Bewirtschaftungssituation lösen. Schließlich unterliegen auch die quartiersbezogenen Herausforderungen einem Wandel, die häufig auch eines dauerhaften Einsatzes von Quartiersmanagementansätzen bedürfen.

Im Vergleich zur Bestandsanalyse des Brunnenviertels von Anfang des neuen Jahrtausends zeigen sich heute vergleichbare, aber auch veränderte Anforderungen in Quartieren. Zu den veränderten Anforderungen zählen beispielsweise:

- Es ist eine erhöhte Zuwanderung aus dem Ausland, insbesondere von geflüchteten Menschen, für die besondere Integrationsleistungen erforderlich sind, zu verzeichnen.
- In den Quartieren aus den 1960er und 1970er Jahren lebt ein immer höherer Anteil hochaltriger Menschen, deren Mobilität vergleichsweise eingeschränkt ist. Dies erfordert zum einen immer häufiger eine barrierearme Wohnung und eine barrierearme Wohnumfeld, zum anderen aber auch die Förderung der weiteren gesellschaftlichen Teilhabe durch Maßnahmen gegen Vereinsamung.
- Der Versorgungsauftrag der kommunalen Wohnungsunternehmen, der sich auch in zielgruppenspezifischen Belegungsquoten, z. B. von Mindestsicherungsleistungsempfängern, ausdrückt, erschwert die Bemühungen einer Förderung der sozialen Ausgewogenheit der Quartiere.
- Die Pluralisierung der Gesellschaft erfordert ein Mehr an Miteinander und Austausch, sodass ein friedliches Zusammenleben im Quartier möglich ist.



Abb. 4: Gemeinsam Gärtner: Käthes Garten in Gropiusstadt (Foto: Tina Merkau 2016)

## Zentrale Aufgaben für die Weiterentwicklung des Quartiersmanagements

Die Quartiere befinden sich in einem permanenten Wandel. Um diese Entwicklung sichtbar zu machen, bedarf es eines Monitorings. Im Ergebnis ist das Monitoring von degewo eine zentrale Grundlage des strategischen Quartiersmanagements. Die Ergebnisse dienen der Ableitung von raumbezogenen Interventionen unterschiedlicher Intensität. degewo verfügt mittlerweile über ein mehr als 15-jähriges Wissen in der Quartiersentwicklung. Auf der operativen Ebene der Projektumsetzung liegen vielfältige Erfahrungen vor, die bei der Umsetzung von neuen Projekten hilfreich sind. Natürlich ist jedes neue Projekt mit seinen eigenen Herausforderungen verbunden. Vorteilhaft in diesem Zusammenhang sind die etablierten Netzwerke und Akteurskonstellationen mit eingespielten Verantwortlichkeiten.

Ein zentraler Aufgabenbereich beim Quartiersmanagement ist gegenwärtig die Weiterentwicklung und Stärkung der strategischen Ausrichtung. Grundlage dafür bildet das Quartiersmonitoringsystem von degewo. Das Monitoring umfasst Indikatoren u.a. aus den Bereichen Bewirtschaftungssituation, Soziale Situation und Lage. Mittels des Monitorings werden der Status quo sowie die Veränderungen in diesen Bereichen erfasst und bewertet. Im Ergebnis erarbeitet degewo derzeit ein Beobachtungssystem, das vorsieht, alle degewo-Quartiere drei Strategietypen zuzuordnen: Konsolidierte Gebiete, Beobachtungsgebiete und Interventionsgebiete. Diese Typen bilden gleichzeitig die Handlungsprioritäten für das Quartiersmanagement ab. Ein eigenes Quartiersmanagement richtet degewo für die Interventionsgebiete ein. Für diese Gebiete erstellt das Wohnungsunternehmen strategische und operative Handlungskonzepte, in denen die konkreten Bedarfe, strategischen Ziele und Maßnahmen benannt sind. Die Konzepte dienen auch gleichzeitig als konkrete Arbeitsgrundlage für das Quartiersmanagement. Die Konzepte werden jährlich in Form einer Selbstreflexion evaluiert und kontinuierlich fortgeschrieben.

Katrin Baba-Kleinhans  
Abteilungsleiterin Quartiersmanagement, degewo AG,  
Berlin

### Quellen:

- degewo (2007): Leitbild Brunnenviertel, degewo (unveröffentlicht).
- empirica (2004): Strategien für das Wohngebiet Brunnenviertel, Berlin-Wedding. (im Auftrag von degewo AG, unveröffentlicht).
- Häußermann, H. (2003): Armut in der Großstadt. Die Stadtstruktur verstärkt soziale Ungleichheit. In: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung. Informationen zur Raumentwicklung Heft 3/4, S. 143–157.
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (2008): Monitoring Soziale Stadtentwicklung. (Tabellen), Berlin.
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2013): Monitoring Soziale Stadtentwicklung. (Tabellen), Berlin.