



Ilka Markus

## Quartiersentwicklung als zentrales Thema eines kommunalen Wohnungsunternehmens



**Quartiersentwicklung. Soziale Quartiersentwicklung. Soziales Management. Quartiersmanagement. Stadtteilmanagement. Kiezkoordination. Begrifflichkeiten, die verwendet werden, wenn es darum geht, eine Überschrift dafür zu finden, dass sich kommunale Wohnungsunternehmen in ihren Wohnquartieren über die eigentliche Bestandsbewirtschaftung hinaus engagieren und neben der Bereitstellung von Wohn- und Gewerberaum soziale Verantwortung für das „Drumherum“ übernehmen. Die Erwartungshaltung an die kommunale Wohnungswirtschaft ist, dabei wirtschaftlich zu agieren, gleichzeitig gesellschaftlich zu wirken und zudem (wechselnde) politische Forderungen zu erfüllen.**

In Berlin gibt es sechs landeseigene Wohnungsbaugesellschaften mit insgesamt rd. 300.000 Wohnungen: degewo AG, GESOBAU AG, Gewobag AG, HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH, Stadt und Land und WBM Berlin Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH. Jede fünfte Mietwohnung gehört damit der Stadt Berlin. Das Quartier und die Arbeit in den Quartieren spielt in allen sechs kommunalen Wohnungsunternehmen Berlins eine zunehmend zentrale Rolle. In einigen Unternehmen gibt es schon langjährige Strukturen für Quartiersentwicklung, in anderen werden die Strukturen gerade erst aufgebaut. Dabei werden viele Fragen diskutiert, u.a.: Wo ist der Bereich Quartiersentwicklung innerhalb des Unternehmens zu verorten? Wie viele Mitarbeiter braucht eine Abteilung Quartiersentwicklung und über welche Fähigkeiten müssen diese verfügen? Welche Aufgaben gehören in den Bereich, welche nicht? Was kann ein kommunales Unternehmen in der Quartiersentwicklung leisten? Hier geht es v.a. auch um klare Abgrenzungen: Denn die Regelaufgaben von Senat und Bezirk können nicht von kommunalen Wohnungsbaugesellschaften übernommen werden.

Dieser Artikel gibt einen Einblick in die Quartiersentwicklung der Gewobag und den Arbeitsalltag der Kiezkoordinatoren. Er diskutiert aus der Praxis heraus Potenziale und Herausforderungen zwischen Wohnungswirtschaft und Quartiersmanagement (Bund-Länder-Programm Soziale Stadt, seit 2020 Sozialer Zusammenhalt) und nimmt ein besonderes Projekt in den Blick: die Offene Familienwohnung in Berlin Spandau.

### Quartiere der Gewobag: unterschiedliche Potenziale und Problemlagen

Die Gewobag hat das Thema Soziale Verantwortung und damit auch die Soziale Quartiersentwicklung sowohl in ih-

rer Satzung und Unternehmensstrategie festgeschrieben als auch in ihrem Selbstverständnis verinnerlicht. Dazu hat das Unternehmen den Ansatz „Pro Quartier“ entwickelt, welcher darauf abzielt, den nachbarschaftlichen Zusammenhalt eines Quartiers zu stärken, Bildungsimpulse zu setzen und Bedarfe zu erkennen. Letztere beziehen sich vor allem auf die soziale Infrastruktur sowie die Mieter selbst. Zudem ist der Auftrag für Soziale Quartiersentwicklung durch die Anforderungen des Gesellschafters (Land Berlin) festgeschrieben.

Die Gewobag hat 70.000 Wohnungen in allen Berliner Stadtbezirken. Sie unterteilt ihre Bestände in Quartiere, Gebiete und Streubestände. Sie spricht von einem Quartier, wenn die Immobilien einen unmittelbaren räumlichen Bezug zueinander haben, durch eine überwiegend homogene Bebauungsart/-struktur gekennzeichnet und somit prädestiniert sind für die Anwendung einer konkreten Quartiersstrategie. Rund zwei Drittel der 70.000 Wohnungen sind Quartieren zugeordnet, ein Drittel verteilt sich auf Gebiete und Streubestände. Aktuell gibt es 23 Quartiere mit 400 bis 5.500 Wohnungen in acht Berliner Bezirken, Schwerpunkt ist Spandau mit sechs Quartieren. Das Portfolio reicht von Gründerzeitquartieren (Klausener Platz, Charlottenburg), über 1930er- (Wohnsiedlung Haselhorst, Spandau) und 1960er-Jahre-Bestände (Paul-Hertz-Siedlung, Charlottenburg) bis hin zu Großwohnsiedlungen der 1960er bis 1980er Jahre – sowohl innerstädtisch (Mühlenviertel, Prenzlauer Berg), als auch in Stadtrandlagen (Falkenhager Feld, Spandau).

Die Quartiere verfügen über sehr unterschiedliche Potenziale und Herausforderungen und die Gewobag unterscheidet hier drei Interventionsstufen: IV2 (hoher Bedarf), IV1 (mittlerer Bedarf), Prävention (geringer Bedarf). Diese Stufen bilden einen Orientierungsrahmen für Kapazitäten, Budget und Maßnahmen. In vielen Gewobag-Quartieren überwiegen die



Herausforderungen: Im Monitoring Soziale Stadtentwicklung (MSS) der Berliner Senatsverwaltung gehört ca. ein Drittel der Gewobag-Quartiere zu den „Gebieten mit besonderem Aufmerksamkeitsbedarf“, also den 10% der Planungsräume Berlins mit „Hinweisen auf kumulierte soziale Problemlagen“ (vgl. MSS 2017, S. 12 ff.). Acht Quartiere der Gewobag überschneiden sich mit Quartiersmanagement-Gebieten/Soziale Stadt.

### Luft nach oben: Quartiersmanagement/ Soziale Stadt und Wohnungswirtschaft

Diese Überschneidung bedeutet, dass die Gewobag in den Quartiersmanagement-Gebieten/Soziale Stadt Mitglied im Quartiersrat ist, sich in den Steuerungsrunden mit den Quartiersmanagement-Teams und den Gebietskoordinatoren der Bezirks- und Senatsverwaltung zu Themen und Projekten austauscht und sich als Partnerin und wichtiger Akteur vor Ort versteht. Die Zusammenarbeit zwischen Quartiersmanagement und Gewobag ist geprägt durch regelmäßige Austauschrunden auf strategischer und operativer Ebene sowie kurze Wege. Gleichwohl ist in der Zusammenarbeit zwischen Quartiersmanagement/Sozialer Stadt und Wohnungswirtschaft noch Luft nach oben. Dies hat verschiedene Ursachen, die hier nur ansatzweise diskutiert werden können.

Zum einen haben kommunale Wohnungsunternehmen – nicht nur in Berlin – vielfältige Herausforderungen zu bearbeiten. Die Zusammenarbeit mit dem Quartiersmanagement ist dabei ein Thema von vielen, weshalb Ziele, Mehrwert und Arbeitsweise des Quartiersmanagements/Soziale Stadt häufig nicht ausreichend bekannt sind. Hier gilt es nachzusteuern, und ein Vorschlag ist, zu prüfen, inwiefern das Thema Quartiersmanagement als Lehrinhalt in die immobilienwirtschaftliche Ausbildung integriert werden kann. Umgekehrt werden Möglichkeiten der Kooperation seitens des Quartiersmanagements/Soziale Stadt nicht ausreichend an die Gewobag kommuniziert und genutzt. So gibt es teilweise die Erwartungshaltung, Probleme (einzelner) Mieter in der Vertragsbeziehung zum Wohnungsunternehmen zu lösen; die Möglichkeiten und das Engagement der Gewobag als starke Partnerin für das Quartier geraten dabei oftmals aus dem Fokus.

Ein zentraler Punkt beim Thema Quartiersmanagement/Soziale Stadt und Wohnungswirtschaft ist, dass kommunale Wohnungsbaugesellschaften i.d.R. in das Quartiersmanagement/Soziale Stadt mit eingebunden sind, teilweise auch die Genossenschaften, große private Wohnungsunternehmen hingegen kaum. Hier sollten finanzielle Anreizsysteme geschaffen werden, um insbesondere die großen Privaten mit in die Verantwortung zu nehmen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass erfolgreiche Ansätze/Projekte verpflichtend in die Verstetigung – also Regelfinanzierung der Bezirke und/oder der Senatsverwaltung – überführt werden. Die kommunale Wohnungswirtschaft kann hier nur unterstützen (u.a. Raum

zu Verfügung stellen, Betriebskosten übernehmen, auch bei der Öffentlichkeitsarbeit unterstützen), nicht aber dauerhaft in die Regelfinanzierung gehen, also Honorare für Träger etc. übernehmen.



Abb. 1: Quartier Tegel Süd (Foto: Konstantin Börner)

**Die Soziale Quartiersentwicklung eines Wohnungsunternehmens erfolgt nicht nebenbei**, sondern braucht qualifiziertes, erfahrenes Personal. In der Gewobag sind das zurzeit elf Kiezkoordinatoren aus den Bereichen Soziale Arbeit, Kultur-, Bildungs- und Wirtschaftswissenschaften, Immobilienwirtschaft, Geografie und Stadtplanung sowie Politikmanagement und Sozialwissenschaften. Durch die interdisziplinäre Zusammensetzung werden vielfältige Perspektiven in die Arbeit eingebracht.

Die Kiezkoordinatoren sind Moderatoren und Mediatoren (auf Sitzungen und Workshops, bei Nachbarschaftskonflikten); sie sind Projektmanager und professionelle Begleiter von Ehrenamtlichen (Mieterbeiräte). Sie sind in den 23 Quartieren der Gewobag unterwegs mit dem Ziel, Bedarfe der Mieter und Akteure in den Quartieren zu eruieren, entsprechende Aktivitäten anzustoßen, Maßnahmen umzusetzen und Projekte zu initiieren, Netzwerke in den Quartieren aufzubauen bzw. zu vertiefen, langfristige Kooperationen zu schließen und in den Quartiersmanagement-Gebieten/Soziale-Stadt die Gewobag zu vertreten. Auch die Begleitung von Nachbarschaftskonflikten, das Kiezstubenmanagement und die strategische Entwicklung der Quartiersarbeit gehören dazu. Weiterhin begleiten die Kiezkoordinatoren die ehrenamtlichen Mieterbeiräte. Diese werden alle fünf Jahre gewählt und bündeln und vertreten auf Quartiersebene die Interessen und Belange der Mieter gegenüber der Gewobag.

Bei allen Aufgaben ist es wichtig, zwischen verschiedenen Sichtweisen und Perspektiven zu vermitteln und einen ganzheitlichen Blick auf das Quartier zu haben. Dieser Blick muss konstant auch innerhalb des Unternehmens eingebracht und betont werden. Daher arbeiten die Kiezkoordinatoren nicht nur vor Ort im Quartier, sondern tauschen sich regelmäßig mit Kollegen der unterschiedlichen Fachbereiche aus. 2015 wur-



de in der Gewobag das Projekt Verzahnungsstrategie Quartiersentwicklung ins Leben gerufen. Ziel war und ist es, das Thema Quartier/Quartiersentwicklung innerhalb des Unternehmens zu bündeln und voranzutreiben. Es finden jährliche Quartiersgespräche statt, in denen die Beteiligten zusammenkommen und sich zu den jeweiligen Themen eines Quartiers austauschen und konkrete Maßnahmen und Aufgaben abstimmen. Perspektivisch gilt es, alle relevanten Mitarbeiter mehr für das Quartier und die Entwicklung im Quartier zu sensibilisieren.

**Jeder Kiezkoordinator ist für zwei bis drei Quartiere verantwortlich. Die Arbeit ist vielfältig; einen typischen Tagesablauf gibt es nicht, aber so könnte ein Arbeitstag aussehen:**

- 10:30 Uhr: Besuch des Angebots „Bildungspatenschaften im Kiez“ in der Offenen Familienwohnung (Spandau), Austausch mit Kooperationspartnern über Projektverlauf
- 11:30 Uhr: Jour fixe mit dem Quartiersmanagement Falkenhagener Feld zu aktuellen Entwicklungen im Quartier
- 12:30 Uhr: Anfahrt ins Büro (Firmenzentrale in Alt-Moabit)
- 13:30 Uhr: Kiezstuben-Jour-Fixe, Klärung von Nutzeranfragen und Fragen zum Tagesgeschäft
- 13:30 Uhr: Planung des anstehenden Flohmarktes im Quartier Spektregrünzug
- 16:00 Uhr: Nachbereitung der letzten Mieterbeiratssitzung im Quartier Wassertorplatz
- 17:15 Uhr: Anfahrt nach Kreuzberg
- 18:00 Uhr: Quartiersratssitzung Quartiersmanagement Wassertorplatz
- 19:30 Uhr: Feierabend

## Die Offenen Familienwohnungen in Berlin Spandau

Ein Arbeitsschwerpunkt der Kiezkoordinatoren ist die Netzwerkarbeit und der Aufbau langfristiger Kooperationen. Wie erfolgreich eine Kooperation zwischen unterschiedlichen Akteuren sein kann, zeigt der Ansatz der beiden Offenen Familienwohnungen in Berlin-Spandau. Am Anfang stand die Erkenntnis, dass im Falkenhagener Feld West, einer Hochhaussiedlung am Stadtrand Berlins (Spandau), etwas passieren muss. Zu Beginn der 2010er Jahre war die Lage bereits angespannt: Familien kämpften mit Arbeitslosigkeit und Armut, es gab Gewaltdelikte gegen Kinder und einen akuten Mangel an sozialen Angeboten. Vor diesem Hintergrund hat sich die Gewobag mit dem Jugendhilfeträger casablanca gGmbH, der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen, dem Jugendamt, dem Stadtplanungsamt und dem Quartiersmanagement als Netzwerk Familien Stärken zusammengesetzt, um die Lebensqualität für Kinder und Familien zu verbessern und den sich häufenden sozialen Problemlagen im Falkenhagener Feld etwas entgegenzusetzen.

Das Resultat: die Gründung der ersten Offenen Familienwohnung in 2016. Das Konzept: In einer gewöhnlichen Vierzimmerwohnung werden unter Anleitung von Sozialarbeitern und Ehrenamtlichen Freizeit-, Bildungs- und Beratungsangebote zur Verfügung gestellt, die sich insbesondere an Grundschulkinder richten. Die Offene Familienwohnung setzt dem häufig belasteten Alltag vieler Familien in Stadtrandlage mit kaum vorhandener sozialer Infrastruktur einen Ort der Geborgenheit und Ressourcenorientierung entgegen. Für viele Kinder und Eltern bietet die Offene Familienwohnung eine erste Anlaufstelle, die sich in ihrem unmittelbaren Wohnumfeld befindet und zudem nicht, wie viele Ämter, eine negative Konnotation und Hemmschwellen in sich trägt.

Der Mehrwert der Offenen Familienwohnung ist für das gesamte Quartier spürbar. Abgesehen davon, dass sich Mieter wohler und gesehener in ihrem Wohnumfeld fühlen und stets hohe Besuchs- und Beratungszahlen zu verzeichnen sind, können Probleme präventiv angegangen werden, bevor sie zu einem konkreten Fall werden. Nachbarschaft wird zunehmend als Ressource und weniger als Belastung begriffen, Einsamkeit wird entgegengewirkt.

Das Netzwerk Familien Stärken, welches regelmäßig in einer Steuerungsrunde zusammensitzt, das Projekt finanziert und auf operativer Ebene wirksam ist, trägt erheblich zum Erfolg des Projektes Offene Familienwohnung bei. Jeder Netzwerkpartner hat dabei eine wichtige Rolle. Bei casablanca gGmbH liegen die Projektsteuerung, die Beschäftigung der Projektkoordinatorin und der Sozialarbeiterinnen sowie die fachliche Kompetenz, einschließlich Kinderschutz. Die Gewobag stellt die Wohnung zur Verfügung, übernimmt die Stromkosten und ist federführend in der Öffentlichkeitsarbeit. Das Jugendamt kommuniziert das Projekt in bezirkliche Gremien (BVV, Jugendhilfeausschuss), ist Schnittstelle zur kommunal finanzierten Infrastruktur (Familienzentren, Streetwork etc.) und bringt fachliche Expertise ein. Das Quartiersmanagement berät zu vorhandenen Strukturen und unterstützt bei der Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit im Quartier. Über die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen lief und läuft aktuell ein Großteil der Anschubfinanzierung (Netzwerkfonds, Soziale Stadt).

Zurzeit arbeitet das Netzwerk intensiv an zwei Punkten: Erstens, dass der 2021 (bzw. 2022) endenden Projektfinanzierung eine Regelfinanzierung folgt. Zweitens, dass der erfolgreiche Ansatz auf weitere Quartiere mit ähnlichen Problemlagen in Spandau sowie weitere Berliner Bezirke überführt wird.

Ilka Markus,  
Dipl.-Geografin, Teamleitung Quartiersentwicklung,  
Gewobag MB Mieterberatungsgesellschaft mbH, Berlin

### Quellen:

Monitoring Soziale Stadtentwicklung 2017