



Lars Wieseemann, Olaf Schnur

Resiliente Quartiere

Welchen Beitrag leisten gemeinwesenorientierte Stadtteileinrichtungen?

Spätestens seit der Coronapandemie und angesichts der drängenden kommunalen Transformationsaufgaben (Stichwort: Klimawandel) ist das Thema Resilienz aus den stadtentwicklungspolitischen Debatten kaum noch wegzudenken. Auch die Quartiere spielen in diesen Fachdiskursen eine zentrale Rolle (siehe „Neue Leipzig-Charta“). Das mag kaum verwundern, denn die Erfahrungen zeigen: Die produktiven Potenziale der Quartiersebene entstehen aus denjenigen Energien, die im „Dazwischen“ schlummern und jederzeit freigesetzt werden können – im Spannungsfeld zwischen Lokalität und Globalität, zwischen Mikro- und Makroebene, im Gegenüber und Miteinander von Subjekt bzw. Haushalt (der „Lebenswelt“) und einer kommunalen Steuerungsebene (der „Systemwelt“). Das Memorandum „Urbane Resilienz“ (BMI 2021) betont folgerichtig die besondere Bedeutung des Quartiers als Ressource in Bezug auf eine resiliente Stadtentwicklung. Aber: Was bedeutet das konkret?

Das Quartier: eine zentrale Handlungsebene für Resilienzbildung

Weil ein Memorandum als Policy Paper seiner Funktion entsprechend wenig konzeptionelle Rahmung oder empirische Evidenz liefert, ist es wichtig, das Thema auch aus einer wissenschaftlichen Perspektive zu beleuchten. Darüber hinaus kann empirische Forschung vor Ort – wie die in diesem Artikel skizzierte vhw-Studie – dazu beitragen, die Wissensbasis Schritt für Schritt zu erweitern. Zudem ist der Blick in die bestehende Forschungslandschaft aufschlussreich, denn er offenbart, wie auch hier seit einigen Jahren das Thema Resilienz mehr und mehr an Popularität gewonnen hat. In der Stadtforschung ist die Thematik seit etwa zwei Jahrzehnten zunehmend präsent (Kuhlicke et al. 2024), wobei empirische, insbesondere auch kleinräumige Studien immer noch selten sind. Dies überrascht nicht, denn die aufeinander zu beziehenden Konzepte „Resilienz“ und „Quartier“ haben einen multiperspektivischen Charakter und bringen erhebliche Unschärfen mit sich (vgl. hierzu auch Schnur/Wieseemann 2024). Als unabdingbare Voraussetzung für empirische Arbeiten zur Resilienz im Quartiersmaßstab ist deshalb ein stabiler theoretischer Rahmen erforderlich.

In der Quartiersforschung hat sich eine Differenzierung bewährt, die auf eine bekannte systemtheoretische Resilienzkonzeption der renommierten Umweltwissenschaftler Crawford S. Holling und Lance H. Gunderson (2002) zurückgeht. Überträgt man deren Konzept vereinfacht auf Quartiersentwicklung, kann man das sogenannte „strukturelle Potenzial“ und die „Konnektivität“ als zentrale Dimensionen abgrenzen. Zu den Quartiers-„Potenzialen“ würde man etwa die bauliche Struktur (z. B. Infrastrukturen aller Art, Wohnungsbestände) sowie damit zusammenhängende ortsbezogene Symboliken, Identitäten und Pfadabhängigkeiten zählen. Damit werden auch Quartierstypen mit all ihren spezifischen Facetten adressiert, wie etwa eine „Großsiedlung“ oder ein „Gründerzeitquartier“. Die „Konnektivität“

wiederum bezeichnet z. B. soziale Netzwerke und Sozialkapital, das Vereinsleben, die Nachbarschaften, aber auch stadtpolitische Allianzen, lokale Governance-Modi und Politikmilieus. Wenn ein Quartier durch akute Stressoren (z. B. durch eine Pandemie, ein Starkregenereignis, eine Fabrik-schließung) oder durch langfristig wirkende, schleichende Faktoren (z. B. durch klimatische Veränderungen oder den demografischen Wandel) unter Druck gerät, entfaltet der jeweils sehr spezifische Mix aus „Struktur und Konnektivität“ seine Wirkung. Ein Mehr oder ein Weniger an Resilienz ergibt sich dann aus dem dynamischen Zusammenspiel der Faktoren vor Ort (nach Schnur 2013).

Wie diese Konzeptualisierung bereits zeigt, stellt sich immer auch die Frage, auf welche Bedrohung sich Resilienz jeweils beziehen soll und wie reagibel Quartiere mit einer variierenden Kombination aus strukturellem Potenzial und Konnektivität auf eine potenzielle Bedrohung sein können. Das Memorandum „Urbane Resilienz“ (BMI 2021) fordert grundsätzlich einen All-Gefahren-Ansatz bzw. einen systemischen Blick auf Resilienz von Städten oder Quartieren. Sich selektiv auf Pandemien, Hitzeinseln oder Überflutungen als Störfaktoren vorzubereiten, bringt eben nur einen sehr begrenzten Resilienzzuwachs mit sich. Gerade in Quartieren kann man hinsichtlich eines All-Gefahren-Ansatzes jedoch auf eine ganze Reihe von „Universalkompetenzen“ zurückgreifen, die sich aus basalen sozialräumlichen Quartierseigenschaften ergeben (z. B. räumliche Nähe, soziale Netzwerke). Im besten Fall entstehen durch derartige „soziale Basics“ im Quartier (Beispiel: Nachbarschaftshilfe) Voraussetzungen dafür, dass vor Ort eine „soziale Resilienz“ entstehen kann, die für jede und jeden Einzelnen im Quartier zu mehr „Freiheitsgraden“ und damit zu mehr Agilität, Teilhabe, Vertrauen, Hilfsbereitschaft und Solidarität führen kann – oder mit anderen Worten: „Wenn das sozial-räumliche Amalgam ‚Quartier‘ lebendig und reagibel ist, macht es die Städte resilienter“ (Schnur 2021, S. 55). In

diesen Kontext ist die im Folgenden vorgestellte vhw-Studie einzuordnen, in der mit den gemeinwesenorientierten Stadtteileinrichtungen eine wichtige Quartiersinfrastruktur im Mittelpunkt stand – und damit die Frage: Kann sie im Krisenfall helfen und generell zur urbanen Resilienz beitragen?



Abb. 1: Im ersten Lockdown war das Quartiersmanagement Kosmosviertel die zentrale koordinierende Instanz in der gemeinsamen Stadtteilarbeit (Foto: vhw e. V.)

Ein Blick zurück auf die COVID-19-Pandemie

Um die Relevanz gemeinwesenorientierter Stadtteileinrichtungen für die Resilienz von Quartieren zu erkennen, lohnt der Blick zurück auf die COVID-19-Pandemie, insbesondere auf die Phase des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020. Die erlassenen Maßnahmen zur Eindämmung des Infektionsgeschehens führten seinerzeit zu Einschränkungen des öffentlichen Lebens in einem bisher nicht gekannten Ausmaß – mit weitreichenden sozialen und wirtschaftlichen Folgen. Trotz der Vielschichtigkeit individueller Betroffenheit waren diese Veränderungen gerade für Haushalte sozial folgenreich, deren Lebenssituation schon vor der Coronakrise durch verschiedene Formen der Benachteiligung (etwa hinsichtlich Einkommen, Bildung, Wohnsituation) gekennzeichnet war. Dabei zeigten sich durch den Lockdown bedingte Problemlagen (z. B. häusliche Stresslagen, finanzielle Belastungen, Lernrückstände) besonders in jenen Quartieren verschärft, in denen sich soziale Benachteiligung und ungünstige baulich-räumliche Gegebenheiten – wie etwa beengte Wohnverhältnisse bei gleichzeitiger defizitärer Freiraumversorgung – überlagerten (siehe z. B. empirica 2020).

Die bereits erwähnte vhw-Studie hat sich mit der Situation in benachteiligten Quartieren in der Zeit des ersten Lockdowns genauer befasst (Wiesemann et al. 2023). Eine zentrale Frage war hierbei, welche Rolle speziell den gemeinwesenorientierten Stadtteileinrichtungen bei der Krisenbewältigung vor Ort zukam. Die Untersuchung fand in zwei Berliner Stadtteilen statt: dem Kosmosviertel, einer Großwohnsiedlung am südöstlichen Stadtrand, und im Soldiner Kiez, ei-

nem innenstadtnahen Wohnquartier mit überwiegend gründerzeitlicher Bebauung. Beide Stadtteile sind schon lange Gebietskulissen des Programms Soziale Stadt bzw. Sozialer Zusammenhalt. In den Quartieren erfolgte u. a. eine qualitative Befragung von Akteuren, die im Bereich der gemeinwesenorientierten Stadtteilarbeit tätig waren. Insgesamt wurden 19 Interviews mit Personen aus verschiedenen Einrichtungen geführt (u. a. Quartiersmanagement, Nachbarschaftstreffs, Kinder- und Jugendeinrichtungen, Familienzentren, Einrichtungen der Sprach- und Bildungsförderung).

Gemeinwesenorientierte Stadtteileinrichtungen: ein Resilienzfaktor im Quartier

Bezogen auf den ersten Lockdown zeigen die Forschungsergebnisse: Die Stadtteileinrichtungen erwiesen sich in dieser Ausnahmesituation als ein entscheidender Resilienzfaktor in den untersuchten Stadträumen. Trotz begrenzter Ressourcen – zeitlich wie personell – und teils unklarer Vorgaben für die Gestaltung der Stadtteilarbeit unter pandemischen Bedingungen konnten sie binnen kürzester Zeit wichtige Unterstützungsangebote für die Menschen vor Ort bereitstellen. Diese halfen, den Alltag im Lockdown besser bewältigen zu können und negative Folgewirkungen abzumildern. Zu den zentralen Unterstützungsleistungen gehörten dabei:

- **Bereitstellen von Informationen:** Das damals neuartige Coronavirus SARS-CoV-2 löste allgemein große Verunsicherungen aus. Die Einrichtungen haben eine wichtige Rolle gespielt, um Informationen über die bis dahin unbekannte Krankheit Covid-19 und zu Verhaltensregeln zum Schutz vor dem Virus in ihren Kiezen zu verbreiten. Vorhandene Informationen wurden zielgruppengerecht aufbereitet und über analoge wie digitale Verteilungswege zugänglich gemacht.
- **Auffangen akuter Beratungsbedarfe:** Infolge des Lockdowns sind viele Haushalte in den Quartieren durch Kurzarbeit oder Arbeitslosigkeit finanziell in eine Notlage geraten und/oder durch das Schließen von Kitas und Schulen bei der Organisation des familiären Alltags an ihre Grenzen gestoßen. Hinzu kam, dass öffentliche Stellen – wie etwa Jobcenter, die Ausländerbehörde oder das Wohnungsamt – in dieser Zeit kaum zu erreichen und dringende Anliegen nicht regelbar waren (Beantragung von Transferleistungen, Verlängerung von Aufenthaltstiteln etc.). Akteure der gemeinwesenorientierten Stadtteilarbeit waren in dieser Situation unverzichtbare Ansprechpersonen für Fragen und Probleme. Sie fingen akute Beratungsbedarfe auf und nutzten ihre Kommunikationskanäle in die Behörden, um die Anliegen nach Möglichkeit zu klären. Damit leisteten sie eine wichtige Schnittstellenarbeit, die die eingeschränkte Erreichbarkeit öffentlicher Stellen im ersten Lockdown zumindest teilweise kompensieren konnte.



■ **Unterstützung beim Homeschooling:** Die Einrichtungen in den untersuchten Quartieren beteiligten sich daran, das eingeführte Homeschooling im Lockdown möglich zu machen und die betroffenen Haushalte bei dieser neuen Aufgabe zu unterstützen. Sie halfen beim Ausdrucken von Schulunterlagen aus, stellten Endgeräte zur Verfügung, leisteten technischen Support, boten (digital) Hausaufgabenhilfe oder schlicht einen ruhigen Ort zum Arbeiten an. Wegen des Wegfalls des Schulessens in dieser Zeit organisierten Einrichtungen zudem ein kostenfreies Essensangebot, das besonders finanziell schlechter gestellten Familien einen Ausgleich bieten sollte.

■ **Organisation von Nachbarschaftshilfe:** Um den Menschen in den Quartieren einen niedrigschwelligen Zugang zu weiteren Unterstützungsleistungen im Lockdown zu eröffnen, wurden auf Initiative verschiedener Einrichtungen Nachbarschaftshilfen aufgebaut – z. B. in Form von Einkaufsdiensten. Diese kamen besonders Personen zugute, die zu Risikogruppen gehörten. Zudem organisierten die Einrichtungen verschiedene Onlineangebote, wie etwa Koch- und Nähkurse, Spiel- und Sportaktivitäten, Mutter-Kind- und Sprachlerngruppen oder Informations- und Bildungsangebote. Die Angebote sollten Abwechslung und Unterstützung im Lockdown bieten und sprachen dabei gezielt auch vulnerable Gruppen, wie Alleinerziehende, Kinder und Jugendliche oder ältere Menschen, an.

Mit diesem Engagement waren die gemeinwesenorientierten Stadtteileinrichtungen während des ersten Lockdowns eine wesentliche Ressource für die Krisenbewältigung vor Ort. Dabei ist zu bemerken, dass die Bandbreite an sozialen Einrichtungen und Diensten in den untersuchten Stadträumen groß war. Diese Diversität in der infrastrukturellen Ausstattung stärkte die Widerstandsfähigkeit der Quartiere, ermöglichte dies doch im Lockdown auf die Bedarfe unterschiedlicher, auch vulnerabler Personengruppen schnell und flexibel reagieren zu können.

Reagibilität: eine zentrale Voraussetzung

Gemeinwesenorientierte Stadtteileinrichtungen können im akuten Krisenfall jedoch nur dann zu einem Resilienzfaktor im Quartier werden, wenn sie in dieser Situation ihre Funktions- und Handlungsfähigkeit erhalten können. Welche Faktoren fördern also ihre

Robustheit und Reagibilität bei unvorhergesehenen Krisenereignissen? Auch dazu liefert die Studie Erkenntnisse.

Der erste Lockdown traf die befragten Einrichtungen in den Untersuchungsgebieten völlig unvorbereitet. Er führte zu erheblichen Brüchen in den Arbeitsroutinen, schließlich waren die Einrichtungen – von der internen Arbeitsorganisation bis hin zur Zielgruppenarbeit – bis dahin maßgeblich auf Präsenzbetrieb ausgerichtet. Vielen gelang es dennoch, sich schnell an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen und die Stadtteilarbeit auf Pandemiemodus umzustellen. Vor allem jene Einrichtungen waren im Lockdown reagibel,

- die rasch die technischen Voraussetzungen schaffen konnten, um die internen Arbeitsabläufe vom Präsenzbetrieb entkoppeln und die Teamarbeit remote organisieren zu können (**Flexibilität**)
- die bereits zuvor bei der Zielgruppenkommunikation und Angebotsgestaltung analoge wie digitale Formate genutzt haben und auf diese Erfahrungen aufbauen konnten (**Diversität**)
- die mit technischem Gerät ausreichend ausgestattet waren und zugleich das nötige Know-how im Team hatten, um die Arbeit in den digitalen Raum verlagern und neue Formate entwickeln zu können (**Innovationsfähigkeit**)
- die personell solide aufgestellt waren und so auch höhere Arbeitsbelastungen oder personelle Ausfälle auffangen konnten (**Redundanz**)
- die funktionierende Schnittstellen zu den übergeordneten administrativen Ebenen hatten und Fragen – etwa zum Umgang mit neuen Regelungen oder zu Finanzierungsmodalitäten – unmittelbar klären und demzufolge Anpassungen schnell vornehmen konnten (**Handlungssicherheit**)

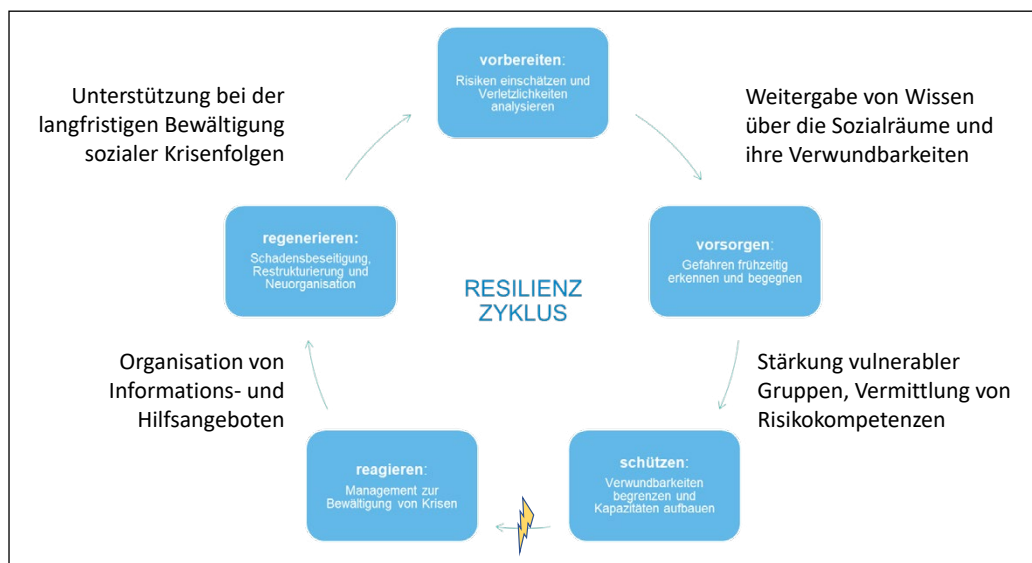


Abb. 2: Beispielhafte Funktionen gemeinwesenorientierter Stadtteileinrichtungen bei der Resilienzbildung im Quartier (Quelle: eigene Darstellung)



- die in bestehende quartiersbezogene Akteursnetzwerke eingebunden waren und über die Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen ihre Agilität weiter steigern konnten (**Vernetzung**).

Die genannten Aspekte – von Flexibilität bis Vernetzung – repräsentieren in der Resilienzforschung Eigenschaften, die im Krisenfall die Widerstands- und Anpassungsfähigkeit sozialer Systeme allgemein steigern (siehe z. B. Kuhlicke 2018). Diese Erkenntnisse gilt es, in der Quartiersentwicklung zu nutzen, um gemeinwesenorientierte Stadtteileinrichtungen selbst krisenfester zu machen. Zum Aspekt „Vernetzung“ sei noch gesagt: Förderlich für ein aufeinander abgestimmtes Agieren im Krisenfall ist das Vorhandensein einer zentralen koordinierenden Instanz im Quartier – so wie es die eingesetzten Quartiersmanagements in den Gebieten des Programms Sozialer Zusammenhalt sind. Sie waren in den Untersuchungsräumen die entscheidenden Schaltstellen für die Organisation der gemeinsamen Stadtteilarbeit während des ersten Lockdowns (vgl. Abb. 1).

Fazit: Gemeinwesenorientierte Stadtteileinrichtungen sind krisenrelevante Infrastrukturen

Gemeinwesenorientierte Stadtteileinrichtungen nehmen schon in Normalzeiten wichtige soziale Aufgaben wahr, besonders in benachteiligten Quartieren. Wie der Beitrag gezeigt hat, erweisen sie sich in Krisenzeiten als noch wichtiger. Krisenhafte Ereignisse – wie die COVID-19-Pandemie – erzeugen allgemein Unsicherheitsgefühle und führen zu einem erhöhten Informations-, Beratungs- und Hilfebedarf in der Bevölkerung. Gemeinwesenorientierte Stadtteileinrichtungen sind Instanzen im Quartier, die im Krisenfall auf jene Bedarfslagen schnell reagieren und (zielgruppenspezifische) Unterstützungsangebote in den Nachbarschaften organisieren können.

Ihre Bedeutung für die Resilienz von Quartieren reicht aber noch darüber hinaus. Auch bei der Vorsorge gegenüber potenziellen Bedrohungen sowie bei der Regenerierung von Krisenereignissen sind sie von hoher Relevanz, wie der Blick auf den Resilienzzyklus verdeutlicht (vgl. Abb. 2): Beispielsweise können Akteure der gemeinwesenorientierten Stadtteilarbeit dazu beitragen, in den Sozialräumen Verwundbarkeiten zu identifizieren, Risikokompetenzen zu vermitteln oder gezielt vulnerable Gruppen zu stärken; gleichermaßen können sie bei der langfristigen Bewältigung sozialer Krisenfolgen helfen sowie betroffene Gruppen begleiten und mit Angeboten unterstützen.

Resilienzbildung im Quartier vollzieht sich in einem kontinuierlichen Prozess, in dem gemeinwesenorientierte Stadtteileinrichtungen also wichtige Funktionen übernehmen. Sie sollten deshalb als „krisenrelevante“ Infrastruk-

turen für Quartiere eingestuft werden. Insofern gilt es, sie bei der Entwicklung kommunaler Resilienzstrategien auf Stadt(teil)ebene gezielt einzubeziehen und ihre Reagibilität durch strukturelle Verbesserungen (speziell bei Personal, Finanzierung und Digitalisierung) zu fördern. Hier sind alle Ebenen gefragt, die dafür nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen – in benachteiligten Quartieren, aber auch über die üblichen Förderkulissen hinaus.



Dr. Lars Wiesemann

Koordinator des Forschungsclusters „Urbane Wandel“ und stv. Bereichsleiter Forschung beim vhw e. V., Berlin



Prof. Dr. Olaf Schnur

Bereichsleiter Forschung beim vhw e. V., Berlin

Quellen:

- BMI – Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (Hrsg.) (2021): Memorandum Urbane Resilienz. Wege zur robusten, adaptiven und zukunftsfähigen Stadt. Berlin.
- empirica (2020): Aktuelle Entwicklungen und Aufgaben in der Sozialen Stadt/ Sozialer Zusammenhalt. Befragung der Quartiersmanagements zu den Folgen der Corona-Pandemie. Berlin.
- Holling, C. S./Gunderson, L. H. (2002): Resilience and Adaptive Cycles. In: Holling, C. S./Gunderson, L. H. (Hrsg.): Panarchy. Understanding Transformations in Human and Natural Systems. Washington, Covelo, London, S. 25–62.
- Kuhlicke, C. (2018): Resiliente Stadt. In: Rink, D./Haase, A. (Hrsg.): Handbuch Stadtkonzepte. Opladen, S. 359–380.
- Kuhlicke, C./Pöbneck, J./Rink, D. (2024): Wie halten Sie es mit der Resilienz? Kommunale Perspektiven auf ein aktuelles Stadtkonzept. vhw-Schriftenreihe Nr. 47. Berlin.
- Schnur, O. (2013): Resiliente Quartiersentwicklung. Eine Annäherung über das Panarchie-Modell adaptiver Zyklen. Informationen zur Raumentwicklung 4, S. 337–350.
- Schnur, O. (2021): Quartier und soziale Resilienz. In: Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (Hrsg.): Memorandum Urbane Resilienz. Wege zur robusten, adaptiven und zukunftsfähigen Stadt. Berlin, S. 54–55.
- Schnur, O./Wiesemann, L. (2024): Urbane Resilienz – gemeinwohlfördernd? Über doppelte Unschärfen und notwendige Reflexionen. RaumPlanung 225, S. 14–19.
- Wiesemann, L./Rohland, F./Krüger, K. (2023): Urbane Resilienz – benachteiligte Quartiere im Spiegel der Corona-Pandemie. vhw-Schriftenreihe Nr. 41. Berlin.