

Wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement
**Bausteine für ein systematisches quartiersbezogenes
soziales Management in Wohnungsunternehmen**

Abschlussarbeit
zur Erlangung Grades „Immobilien-Ökonom (GdW)“
im EBZ Europäisches Bildungszentrum

eingereicht von
Dipl.-Ing. Stadtplaner Stefan Peters
Immermannstr. 35, 44147 Dortmund
stefan.peters@udo.edu

1. Prüfer: Prof. Dr. Peter Strohmeier
2. Prüferin: Dr. Lieselotte Steveling

Bochum, 12.11.2010

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Ziel der Arbeit	3
1.2	Methodik und Aufbau der Arbeit	5
1.3	Begriffsbestimmungen	6
2	Vom stadtteilbezogenen Quartiersmanagement zum wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagement	9
2.1	Quartiersmanagement in der sozialen Stadtenwicklung	9
2.1.1	Ziel, Aufgabe und Inhalt	11
2.1.2	Rolle von Wohnungsunternehmen bei der Stabilisierung sozial benachteiligter Stadtteile	14
2.1.3	Probleme, Herausforderungen, offene Fragen	16
2.2	Wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement	17
2.2.1	Ziel, Aufgabe und Inhalt	18
2.2.2	Probleme, Herausforderungen, offene Fragen	21
2.3	Zwischenfazit	22
3	Analyse von Fallbeispielen für wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement	24
3.1	Soziales Management der THS Wohnen in Lünen-Brambauer	25
3.2	Wohnungswirtschaftliches Quartiermanagement der LEG Wohnen im Wohnpark Clarenberg Dortmund	30
3.3	Soziales Management in der Libellensiedlung Dortmund	35
4	Bausteine für ein systematisches quartiersbezogenes soziales Management in Wohnungsunternehmen	39
5	Schlussbetrachtung	48
	Quellenverzeichnis	A
	Verzeichnis der Gesetze	E
	Gesprächsverzeichnis	E
	Abbildungsverzeichnis	E
	Tabellenverzeichnis	E
	Abkürzungsverzeichnis	F

Anhang (in dieser Fassung nicht enthalten)

Protokolle der Interviews

1 Einführung

Wohnungsunternehmen sind wichtige Partner in der sozialen Stadtentwicklung. Ihnen gehören zum Teil große Anteile der Wohnungsbestände in sozial benachteiligten Stadtteilen. Wohnungsunternehmen verfügen in ihrer Rolle als Vermieter über den „direkten Draht“ zu einem Anteil der Bevölkerung in einem Stadtteil. Dadurch werden Wohnungsunternehmen zum Verantwortungsträger für soziale Stabilität: „Sie [die Wohnungswirtschaft, Anm. d. Verf.] trägt (...) soziale Verantwortung, indem sie (...) Maßnahmen zur Bewahrung des sozialen Friedens innerhalb der Nachbarschaften trifft.“¹

Wohnungsunternehmen ist bereits seit vielen Jahren bekannt, dass die sozialen Prozesse, die sich im eigenen Bestand abspielen, nicht nur durch Belegungspolitik zu beeinflussen sind. Der VdW stellte 2004 fest: „Das komplexe Gewirr von Armut und Segregation verbietet einfache Lösungsstrategien und erfordert vielschichtige, multidisziplinäre Handlungsansätze.“² Auf den Kommunen lastet jedoch der Erwartungsdruck, soziale Probleme im gesellschafts-, sozial- und arbeitsmarktpolitischen Umfeld zu lösen und nicht zuerst die Wohnungsunternehmen in Anspruch zu nehmen.

Dass die Kommunen die Probleme nicht allein lösen können, ist eine Erkenntnis aus jüngerer Zeit. Das DIFU 2003 stellte in diesem Zusammenhang fest: „Selbstverständnis und Rolle der Wohnungswirtschaft wandeln sich von der reinen Bestandsverwaltung zum Akteur des Stadtentwicklungsprozesses.“³ HUNGER ergänzt 2010 aktuell: „Sie [die Wohnungswirtschaft, Anm. d. Verf.] wird zur Partnerin der Stadtentwicklung. Das heißt: Es werden nicht nur Wohnungen verwaltet, sondern Nachbarschaften organisiert. Systematisches Sozialmanagement – von der Mieterberatung über Pflege- und Betreuungsangebote bis zu Bildungsangeboten- ist Teil des Geschäftsbetriebs geworden.“⁴ Damit beschreibt HUNGER den Kern des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements, den Mieter als aktiven Mitgestalter des Zusammenlebens zu sehen. Wie ist die gewachsene Verantwortung der Wohnungsunternehmen einzuordnen? FISCHER bezeichnet die Angebote des sozialen Managements als Beitrag zum *Wohlfahrtspluralismus* oder *neuen Welfare-Mix*, da es

¹ vgl. Freitag, Lutz: Die Wohnungswirtschaft als Partner der Städte. Positionspapier des GdW zum II. Nationalen Städtebaukongress 2004. Internet-Dokument, http://www.bbsr.bund.de/nm_22702/BBSR/DE/FP/ExWoSt/Initiativen/NationalerStaetebaukongress/DL__PositionGdW,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/DL_PositionGdW.pdf (Zugriff am 26.07.2010)

² Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen (VdW) (Hg.): Sozialarbeit in Wohnungsunternehmen. Düsseldorf 2004: S. 37.

³ DIFU (Hg.): Strategien für die Soziale Stadt - Erfahrungen und Perspektiven. Berlin 2003: S. 120.

⁴ Hunger, Bernd: Ein reines bauliches Investitionsprogramm reicht nicht aus. In: Die Wohnungswirtschaft, Ausgabe 7/2010, Hamburg 2010: S. 22-23.

um die Stärkung gemeinnütziger und bürgerschaftlicher Angebote im Sozialraum gehe.⁵

Wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement in Quartieren und Wohnanlagen muss dort ansetzen, wo Schwachstellen im sozialen Zusammenleben ersichtlich werden: Der Studie „Wohntrends 2020“ der GdW zufolge seien dies besonders die nachbarschaftlichen Kontakte. Diese würden immer weiter erodieren, ungeachtet trotz ihres großen Stellenwerts für Lebensqualität und Wohnzufriedenheit. „Daher müssen soziale Nachbarschaftsnetzwerke verstärkt durch ein professionelles Management mindestens aufgebaut, ggf. aber auch am Leben erhalten werden.“⁶ Und als Folgerung: „Für die Wohnungswirtschaft bedeuten die (..) Trends der sozialräumlichen Entwicklung und der sozialen Netzwerke, dass in den kommenden Jahren die Aktivitäten im Bereich des Quartiers- und Vermietungsmanagements weiter intensiviert werden müssen.“⁷ Dies könne durchaus in Kooperation mehrerer Wohnungsunternehmen geschehen, benötige aber einen professionellen Hintergrund.

Je wirtschaftlich schwächer ein Quartier, umso wichtiger ist die Förderung der sozialen Binnenstrukturen: „Ob Menschen Einschränkungen aufgrund ihrer ökonomischen Situation abfedern können, hängt wesentlich von tragfähigen Beziehungsstrukturen und den im Stadtteil vorhandenen Möglichkeiten ab, individuelle Interessen zu verfolgen und die materielle Lebenssituation zu verbessern.“⁸ Materiell abgesicherte Haushalte pflegten oft keine Kontakte innerhalb des Stadtteils, sondern meist darüber hinaus. Gering verdienende, weniger mobile Menschen seien auf Kontakte innerhalb des Quartiers hingegen angewiesen, weil ihr Wohnumfeld ihr zentraler Bezugsraum sei.

Die Kombination von gut vernetzten und noch miteinander zu vernetzenden Mietern gibt Hinweise auf Potenziale einer vermittelnden Instanz des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements, die soziale Bedarfe und bürgerschaftliche Potenziale aufspürt und miteinander in Bezug setzt. Innerhalb welches konstituierenden Rahmens dies gelingen kann und in welchen Themenbereichen es erfolversprechend ist, thematisiert die vorliegende Arbeit anhand des Vergleichs von stadtteilbezogenem und wohnungswirtschaftlichem Quartiersmanagement.

Zunächst wird nachfolgend das Ziel dieser Arbeit näher umrissen und das Thema weiter eingegrenzt (vgl. Kapitel 1.1.). Das Kapitel schließt mit der Diskussion von Methodik und Aufbau der Arbeit (vgl. Kapitel 1.2) sowie mit den notwendigen Begriffsbestimmungen (vgl. Kapitel 1.3).

⁵ vgl. Fischer, Ronny: Soziales Management in der Wohnungswirtschaft. Berlin 2008: S. 39;

⁶ GdW (Hg.): Wohntrends 2020. Studie. Berlin 2008: S. 105.

⁷ GdW (Hg.): Wohntrends 2020. Studie. Berlin 2008: S. 105.

⁸ Grimm, Gaby et al.: Quartiermanagement - eine kommunale Strategie für benachteiligte Wohngebiete. Berlin 2004: S. 45.

1.1 Ziel der Arbeit und Eingrenzung des Themas

Ziel der Arbeit ist die Identifikation von Faktoren und Themenfeldern, die zu einem erfolgreichen wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagement beitragen. Die Arbeit analysiert, welche thematischen Angebote prägend für wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement sind und wie es organisiert wird. Dafür bedient sie sich der Erfahrungen aus den stadtteilbezogenen Quartiersmanagements und aus dem systematischen sozialen Management. Die zu identifizierenden Faktoren und Themenfelder für wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement basieren auf den Ergebnissen dieser Recherche.

Die Arbeit richtet sich primär an Wohnungsunternehmen, die im wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagement noch nicht aktiv sind – ihnen werden Anregungen für wirkungsvolle organisatorische und inhaltliche Rahmenbedingungen gegeben. Bereits im wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagement involvierte Unternehmen können Organisation und Arbeitsbereiche ihre eigenen Projekte in den Kontext der hier erarbeiteten Ergebnisse stellen und neu bewerten. Dem wissenschaftlichen Diskurs steuert diese Arbeit Fallbeispiele sozialer Arbeit im Quartier sowie ein Konzept rahmengebender Faktoren für wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement bei.

Der oben gesetzte Begriff des *erfolgreichen wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements* bedarf der Erläuterung. Als *erfolgreich* wird ein wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement betrachtet, wenn es

- zum Abbau sozialer Spannungen in der Siedlung beiträgt,
- die Bindung der Mieter an die Siedlung erhöht,
- die Mieterzufriedenheit zu erhöht und
- die positive Wahrnehmung der Siedlung in der Öffentlichkeit verbessert.

Es wird davon ausgegangen, dass die Präsenz von kommunikativen und sozialen Austausch- und Beratungsangeboten maßgeblich zum Abbau sozialer Spannungen beiträgt. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass die Bindung der Mieter an die Siedlung stark davon beeinflusst wird, inwieweit sie selbst sich an der sozialen Arbeit beteiligen können. Die Erhöhung der Mieterzufriedenheit und die positive Wahrnehmung der Siedlung in der Öffentlichkeit schließlich sind Fragen, die von Akteuren in oder für Wohnungsunternehmen rückblickend bewertbar ist.

Die Arbeit geht weiterhin von der Existenz einer Abwärtsspirale aus, die mit Hilfe von sozialem Management und Quartiersmanagement positiv beeinflusst werden kann. Auch geht sie davon aus, dass Quartiersmanagement positive Auswirkungen auf das Zusammenleben von Mietern, auf das öffentliche Bild (Image) Quartiers, auf die Fluktuationsrate, die Häufigkeit von Vandalismusschäden und auf Mietausfälle hat. Sie

geht davon aus, das Quartiersmanagement also geeignet ist, zusammenhängende Bestände großer Wohnungsunternehmen zu beruhigen und sozial aufzuwerten.

Im Rahmen dieser Arbeit sind folgende Fragen zu klären:

1. Bereich „Soziale Kooperationspartner“

- Welche Rolle spielen die sozialen Kooperationspartner im wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagement?
- Welche Angebote der Hilfe/Beratung in Krisensituationen und welche Vernetzungsstrukturen werden genutzt oder geschaffen?

2. Bereich „Bewohner/Mieter“

- Welche Ansprachemethoden für Bewohner/Mieter gibt es?
- Wie und mit welchen Projekten erfolgt die Förderung des freiwilligen Engagements sowie der Mieterselbstverwaltung?

3. Bereich „Stadtteilimage und Öffentlichkeitsarbeit“

- Welche Maßnahmen der Image- und Öffentlichkeitsarbeit begleiten das wohnungswirtschaftliche Quartiersmanagement?
- Welche Auswirkungen hat die Arbeit auf die Bindung der Mieter an ihren Stadtteil?

Auf die Herleitung des Zwecks von Quartiersmanagement, darin besonders der sozialen Entmischung von Quartieren und der damit verbundenen Stärkung sozialer Disparitäten zwischen Stadtteilen wird in dieser Arbeit aus praktischen Gründen verzichtet.⁹

Bei der Betrachtung organisatorischer Lösungen im Zusammenspiel von Stadterneuerung, Quartiersmanagement und Sozialem Management berücksichtigt die vorliegende Arbeit die Situation in Nordrhein-Westfalen, welche in Teilen auch auf den gesamten Westen Deutschlands zutrifft. In ostdeutschen Stadterneuerungsgebieten liegen meist andere Rahmenbedingungen vor: Monotone Wohnungsbestände sind dort nicht selten *Auslöser* und nicht nur *Teil* der Stadterneuerung, so dass die Rolle von Wohnungsunternehmen in der Stadtteilentwicklung dort eine grundsätzlich stärkere ist. Die Situation in Ostdeutschland wird in dieser Arbeit nicht beleuchtet.

Die Aufgabe des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements ist nicht auf einen bestimmten Siedlungstypus beschränkt. In der vorliegenden Arbeit geht es jedoch vorwiegend um Siedlungen und Wohnungsbestände mit einkommensschwachen Mietern. Hier ist der Handlungsdruck am größten, kann

⁹ vgl. dazu erschöpfend Empirica (Hg.) 1997: Überforderte Nachbarschaften - soziale und ökonomische Erosion in Siedlungen des Sozialen Wohnungsbaus. Bonn 1997; Krummacher, Michael; Kulbach, Roderich; Waltz, Victoria; Wohlfahrt, Norbert: Soziale Stadt - Sozialraumentwicklung - Quartiersmanagement. Opladen 2003.

soziales Management als „Krisenintervention“ betrachtet werden, während sie in unproblematischen Beständen vorwiegend als guter Service am Mieter zu sehen ist.

Im nachfolgenden Teilkapitel werden die Methodik und der Aufbau der Arbeit diskutiert, mit dem die vorgenannten Ziele erreicht werden sollen.

1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit

Die methodische Vorgehensweise für diese Arbeit fußt für den theoretischen Teil (vgl. Kapitel 2) und auch den empirischen Teil (vgl. Kapitel 3) auf der Recherche und Auswertung von Literatur. Für den empirischen Teil wurden ergänzend Interviews durchgeführt, die den untersuchten Fallbeispielen einen aktuellen Bezug gaben und die untersuchten Quartiersmanagements vor dem Hintergrund des Ziels dieser Arbeit bewerteten.

Der Aufbau dieser Arbeit gliedert sich in fünf Teile. In der Einführung (vgl. vorliegendes Kapitel 1) wird das Thema „wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement“ in den Kontext von sozialem Management und Quartiersentwicklung gestellt. Es erfolgt die Herleitung von Zielen dieser Arbeit, die vorliegende Darlegung von Methodik und Aufbau der Arbeit sowie eine hieran anschließende Begriffsbestimmung.

Der anschließende theoretische Teil (vgl. Kapitel 2) stellt das Konzept des gebietsbezogenen Quartiersmanagement in der sozialen Stadtentwicklung dar und stellt es dem wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagement gegenüber. Die *Inhalte sozialer Angebote* von Quartiersmanagement spielen dabei -von wenigen zentralen Arbeitsbereichen abgesehen- keine Rolle. In einem Zwischenfazit werden Zusammenhänge im Begriffsdreieck zwischen gebietsbezogenen Quartiersmanagement, wohnungswirtschaftlichem Quartiersmanagement und der Rolle der Wohnungsunternehmen diskutiert. Ein Rahmen konstituierende Faktoren wird dabei sichtbar, innerhalb dessen Quartiersmanagement stattfindet. Außerdem ist die Diskussion erster Ergebnisse im Bezug auf das Ziel der Arbeit möglich.

Im empirischen Teil (vgl. Kapitel 3) werden drei Fallbeispiele für wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement im Bezug auf das Ziel der Arbeit dargestellt. Hierbei geht es neben den Rahmenbedingungen auch um die Inhalte sozialer Angebote des jeweiligen Quartiersmanagements.

Das abschließende Kapitel dieser Arbeit (vgl. Kapitel 4) dient zugleich als Fazit des empirischen Teils und als Schlussfolgerung aus der gesamten Arbeit. Anhand des im Kapitel 2 ermittelten Rahmens konstituierender Faktoren, innerhalb derer Quartiersmanagement sich abspielt, wird eine Antwort auf die im Ziel dieser Arbeit aufgeworfenen Fragen gesucht. Als Lösungshintergrund dienen die theoretischen

Erkenntnisse des Kapitels 2, wobei die Ergebnisse des Kapitels 3 bei der Frage nach der Stichhaltigkeit der theoretischen Erkenntnisse eine Rolle spielen.

Die Schlussbetrachtung (vgl. Kapitel 5) fasst die Erkenntnisse dieser Arbeit zusammen.

1.3 Begriffsbestimmungen

Die zentralen Begriffe des Quartiersmanagements und des sozialen Managements werden in gebotener Kürze definiert.

Zuerst muss jedoch geklärt werden, *auf welche Gebiete* sich Quartiersmanagement bezieht. Der Aufgabe nach könnte es sich auf jeden Wohnungsbestand und jeden Stadtteil beziehen. Quartiersmanagements werden jedoch meist in benachteiligten Gebieten installiert. Der Bericht über die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft 2009 charakterisiert diese Wohnstandorte, auf die diese Arbeit fokussieren soll, als „Stadtquartiere mit einer Konzentration von städtebaulichen, wirtschaftlichen und sozialen Problemen: Mängel im Gebäudebestand und Wohnumfeld, unzureichende Infrastruktur, geringe Wirtschaftstätigkeit sowie niedrige Einkommen, fehlende Schul- und Bildungsabschlüsse und hohe Arbeitslosigkeit der Quartiersbewohnerschaft.“¹⁰ Konflikte zwischen Deutschen und Zugewanderten sind dem hinzuzufügen.

Im Arbeitsfeld der öffentlichen Hand (vgl. Kapitel 2.1) ist der Begriff des *Quartiersmanagements* bestimmend. Der Begriff wird synonym mit dem Wort *Stadtteilmanagement* verwendet. *Quartiersmanagement* wird bei KRUMMACHER ET AL. definiert als „strategisches Instrument oder Strategie zur Umsetzung quartiersbezogener integrierter Handlungskonzepte“¹¹ und beschreibt damit vor allem den formalen Auftrag von stadtteilbezogenem Quartiersmanagement im Rahmen der Gebietsförderprogramme.

Die Untersuchung qualitativer Prozesse bei der Umsetzung des Programms „Soziale Stadt NRW“ führt treffend aus: „Stadtteilmanagement ist (...) ein Ansatz zur sozialen, ökonomischen und städtebaulichen Stabilisierung und Entwicklung benachteiligter Stadtteile, der in erster Linie auf die Aktivierung und Beteiligung der Stadtteilakteure und Bewohner, auf die Vernetzung der lokalen Akteure untereinander und mit Verwaltung und Politik sowie auf die gebietsbezogene Verknüpfung der verschiedenen Politik- und Handlungsfelder zielt. Stadtteilmanagement soll selbsttragende Strukturen unter den Bewohnern, lokalen Akteuren und der öffentlichen Verwaltung für eine dauerhafte integrierte, kooperative und partizipative Stadtteilentwicklung schaffen.“¹²

¹⁰ Deutscher Bundestag (Hg.): Bundestagsdrucksache 16/13325, Bericht über die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Berlin 2009: S. 54.

¹¹ Krummacher, Michael et al.: Soziale Stadt - Sozialraumentwicklung - Quartiersmanagement. Opladen 2003: S. 206.

¹² Stadt Essen (Hg.): Analyse qualitativer Prozesse bei der Umsetzung des Programms „Soziale Stadt NRW“ - Studie im Rahmen der Evaluation des integrierten Handlungsprogramms „Soziale Stadt“ in Nordrhein-Westfalen. Essen 2008: S. 83.

Damit werden sowohl Themen als auch Handlungsebenen gebietsbezogenen Quartiersmanagements umrissen. In der vorliegenden Arbeit sind vorwiegend die sozialen und partizipativen Aspekte der Definition von Belang.¹³

Wer über Quartiersmanagement spricht, muss sich dessen bewusst sein, dass eine von drei *Handlungsebenen von Quartiersmanagement* gemeint sein kann:¹⁴

1. Quartiersmanagement als die Gesamtheit aller Organisationseinheiten, die die Entwicklung eines Quartiers steuern;
2. Quartiersmanagement als die Arbeit des Stadtteilbüros mit ihrem aus einer oder mehreren Firmen oder Fachbereichen stammenden Team;
3. Quartiersmanagement als die Arbeit eines Ansprechpartners vor Ort.

Diese Ebenen führen häufig zu Verwirrung bei der Abgrenzung des Aufgabenspektrums von und der Erwartungen an Quartiersmanagement. Die Mehrfachverwendung konnte auch aus dieser Arbeit nicht herausgehalten werden, weil für die verschiedenen Ebenen schlicht die trennscharfen Bezeichnungen fehlen. Schwerpunkt der Arbeit und Fokus bei der Bausteinentwicklung (vgl. Kapitel 4) ist jedoch der Bezug „Teams in einem Quartiers- oder Stadtteilbüro“ (mittlere Ebene).

Im Arbeitsfeld der Wohnungsunternehmen stehen mehrere Begriffe zur Beschreibung dessen zur Verfügung, was die vorliegende Arbeit untersucht. *Soziales Management, Sozialmanagement, systematisches Sozialmanagement* und *wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement* kommen in Frage.

DANIELZYK führt zu *sozialem Management* aus: „Soziales Management bezeichnet strategische Aktivitäten, die von Wohnungsunternehmen angestoßen und umgesetzt werden, um die Zufriedenheit und Bindung ihrer Mieterschaft zu stabilisieren und zu entwickeln und jedem Einzelnen die Möglichkeit zu geben, selbst ein engagiertere Akteur in der Quartiers- und Stadtteilentwicklung zu werden.“¹⁵ Dies schließt Maßnahmen im Stadtteil und die strategische Aufstellung des Unternehmens ein. Ähnlich definieren BEUERLE/PETTER, bei denen sich *Sozialmanagement* bezieht „auf das umfassende Management zur Optimierung sämtlicher Abläufe, die zur Zufriedenheit der Mieter und Kunden führen. Somit ist Sozialmanagement eine Führungsaufgabe, in die sämtliche Mitarbeiter und Abteilungen einbezogen werden.“¹⁶ In dieser Arbeit wird in Anlehnung an FISCHER mit einer Eingrenzung des Themas auf im Stadtteil angebotene *wohnbegleitende Dienstleistungen* gearbeitet, deren Ziel *Sicherung und Erhalt stabiler Nachbarschaften* ist.¹⁷ Die beiden erstgenannten

¹³ vgl. zu stadtteilbezogenem Quartiersmanagement vertiefend auch Kapitel 2.1.1

¹⁴ vgl. nachfolgend Kamp-Murböck, Marion: Kontinuität in der Sozialen Stadt - Erste Erkenntnisse aus NRW. In: Regiestelle E&C der Stiftung SPI (Hg.): Die Soziale Stadt für Kinder und Jugendliche. Berlin 2006: S. 49.

¹⁵ Danielzyk, Rainer: Vorwort. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW (Hg.): Soziales Management für den Stadtteil. Dokumentation des dritten Fachgesprächs "Wohnungsunternehmen als Akteure der integrierten Stadt(teil)entwicklung. Dortmund 2005: S. 5.

¹⁶ Beuerle, Iris; Petter, Sabine: Sozialmanagement in Wohnungsunternehmen. 2. Auflage. Hamburg 2008: S. 14.

¹⁷ vgl. Fischer, Ronny: Soziales Management in der Wohnungswirtschaft. Berlin 2008: S. 2-3.

Definitionen behalten Gültigkeit, werden vom Fokus dieser Arbeit aber nicht vollumfänglich erfasst. Im Zusammenhang dieser Arbeit wird stets ein systematisches soziales Management *mit konkretem Quartiersbezug* gesucht und analysiert.

Für den Begriff des *wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements* liegt keine allgemeingültige Definition vor. Gleichwohl findet dieser Begriff in der Praxis Anwendung, v.a. bei Wohnungsunternehmen mit Erfahrung mit den Förderprogrammen der Stadterneuerung. In der Regel bezeichnen Wohnungsunternehmen ihre Tätigkeiten, die dem Quartiersmanagement vergleichbar sind, allgemein als *soziales Management*. Dieser wird in der vorliegenden Arbeit jedoch als zu ungenau betrachtet, da er nicht wie in der Arbeit angestrebt auf die Tätigkeiten vor Ort fokussiert, sondern auch eine allgemeine strategische Ausrichtung des Unternehmens meinen kann. Als Arbeitsdefinition in der vorliegenden Arbeit wird daher in Anlehnung an die inhaltlichen Kriterien von Quartiersmanagement im formalen Verfügungsbereich der Wohnungswirtschaft angenommen:

Wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement meint auf Langfristigkeit angelegte soziale und partizipative Angebote im Verantwortungsbereich eines oder mehrerer Wohnungsunternehmen, deren Ziel die verbesserte gesellschaftliche Teilhabe der Zielgruppe und eine stärkere soziale Stabilität des Quartiers ist.

Der weitere Begriff der *Gemeinwesenarbeit* taucht im Zusammenhang mit Quartiersmanagement und sozialem Management gelegentlich auf. Die *Gemeinwesenarbeit* ist „die Aktivierung und Unterstützung der Menschen und die Förderung der materiellen, infrastrukturellen Ausstattung des Gebiets“¹⁸. An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass die Ziele von Quartiersmanagement und Gemeinwesenarbeit große Übereinstimmungen aufweisen, der Begriff aber aus praktischen Gründen in dieser Arbeit nicht verwendet wird.

¹⁸ LAG Soziale Brennpunkte Niedersachsen e.V. (Hg.): Die soziale Stadt - Chancen für die Gemeinwesenentwicklung. Hannover 2005: S. 34.

2 Vom stadtteilbezogenen Quartiersmanagement zum wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagement

Aus der Arbeit der Förderprogramme „Soziale Stadt“ und „Stadtumbau“ sind die sozialen und vernetzenden Interventionen des Quartiersmanagements nicht mehr wegzudenken. Gleiches urteilen Wohnungsunternehmen über ihre Angebote im Rahmen des sozialen Managements. Das vorliegende Kapitel geht daher der Frage auf den Grund, was sich hinter beiden Begriffen verbirgt. Zum einen ist dies das stadtteilbezogene Quartiersmanagement im Rahmen des Gebietsförderprogramme „Soziale Stadt“ und „Stadtumbau“ (vgl. Kapitel 2.1). Zum anderen ist es das wohnungswirtschaftliche Quartiersmanagement im Verantwortungsbereich der Wohnungsunternehmen, welches in der Praxis meist als *soziales Management* bezeichnet wird (vgl. Kapitel 2.2.). In beiden Kapiteln ist die Frage zu stellen, ob und wie die Wohnungswirtschaft sich an den Gebietsförderprogrammen beteiligt und umgekehrt, ob die Gebietsförderprogramme in den Konzepten für soziales Management der Wohnungsunternehmen eine Rolle spielen und welche dies ist.

Das Kapitel schließt mit einer Abschlussbetrachtung zu Gemeinsamkeiten und Abweichungen zwischen stadtteilbezogenem und wohnungswirtschaftlichem Quartiersmanagement (vgl. Kapitel 2.3).

2.1 Quartiersmanagement in der sozialen Stadtentwicklung

Die finanzielle Förderung bestimmter Stadtteile im Rahmen der sozialen Stadtentwicklung kann in den Programmen „Soziale Stadt“ oder „Stadtumbau West“ bzw. „Stadtumbau Ost“ erfolgen. Darüberhinaus gibt es hier nicht näher betrachtete Länderprogramme, die auf eine Stärkung von Stadtteilen oder Ortskernen abzielen sowie das europäische Stadterneuerungsprogramm URBAN bzw. URBAN II. Die vorgenannten Programme werden mit Hilfe eines in einem sogenannten integrierten Handlungskonzept niedergelegten Maßnahmenkatalogs umgesetzt. Zu den Maßnahmen gehört regelmäßig die Begründung eines Quartiersmanagements, welches die Stadterneuerung durch Netzwerkarbeit, Bürgerbeteiligung und Öffentlichkeitsarbeit begleitet. Diese Quartiersmanagements ähneln bei sozialer Ausrichtung ihrer Arbeit dem systematischen sozialen Management in Wohnungsunternehmen.

Die nachfolgende tiefergehende Betrachtung fokussiert zum Teil auf Nordrhein-Westfalen, zum Teil ist sie bundesweiter oder allgemeiner Natur. Diese Vermischung ist insofern unproblematisch, als dass das heutige Bundesprogramm „Soziale Stadt“ und zahlreiche allgemeine Überlegungen zum Quartiersmanagement auf den langjährigen Erfahrungen mit dem Vorgängerprogramm „Stadtteile mit besonderem

Erneuerungsbedarf“ fußen. Die Inhalte des europäischen Programms URBAN bzw. URBAN II sind zudem maßgeblich aus den deutschen Erfahrungen gespeist.

Die in die Stadterneuerung eingebetteten Quartiersmanagements in Nordrhein-Westfalen sind eine Folge der Erfahrungen mit den städtebaulichen Sanierungsmaßnahmen der 1970er und 1980er Jahre. Die damaligen rein baulich ausgerichteten Interventionen führten zur Erkenntnis, dass sich soziale und ökonomische Fragen mit dem vorhandenen baulichen Instrumentarium nicht lösen ließen. In das zur Förderung ab 1993 konzipierte Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ wurden neben den städtebaulichen Entwicklungsziele daher auch soziale Ziele aufgenommen. Als zentrales Ziel galt die Stabilisierung und Aufwertung der betroffenen Stadtteile. Als zentrale Handlungsstrategien wurden ausgegeben:¹⁹

- Ganzheitlicher, stadtteilbezogener Ansatz;
- Intensive Beteiligung und Aktivierung der Bürger;
- Initiierung langfristig wirkender, integrierter Projekte und Maßnahmen;
- Vernetzung aller Aktivitäten;
- Vernetzung aller lokalen Akteure und Verbände vor Ort.

Projekte, die aus dem Programm gefördert wurden, mussten sich an einem „Mehrzielansatz“ messen lassen. Die Programmumsetzung sollte primär von Stadtteilbüros aus im Rahmen eines Quartiersmanagement erfolgen, welches durch seine Verortung im Stadtteil eine gute Ausgangsbedingung für die Bereiche Bürgerbeteiligung, Vernetzung und Stadtteilbezug hat.

Der Mehrzielansatz der „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ und die Orientierung am Quartiersmanagement war eine Richtungsentscheidung, die sich außerordentlich bewährt hat. Basierend auf den positiven Erfahrungen in NRW und weiteren Bundesländern entwickelte die Ministerkonferenz das Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Die Soziale Stadt“. Ziel der Förderung durch das Programm „Soziale Stadt“ ist seit 1999, „negative Entwicklungsprozesse und Abwärtsspiralen zu durchbrechen und eine Trendwende zur Stabilisierung und Aufwertung der Quartiere einzuleiten. (...) Ein aktivierendes Quartiersmanagement unterstützt die Prozesse vor Ort.“²⁰ Das Quartiersmanagement hat sich dabei als „Schlüsselinstrument der Quartiersentwicklung“²¹ in benachteiligten Stadtteilen herausgestellt.

Die erklärten Ziele des Programms Stadtumbau sind seit 2002 im Rahmen von „Stadtumbau Ost“, seit 2004 auch im Rahmen von „Stadtumbau West“, „die städtischen Strukturen auch bei rückläufigen Bevölkerungszahlen lebensfähig zu

¹⁹ vgl. Krummacher, Michael et al.: Soziale Stadt - Sozialraumentwicklung - Quartiersmanagement. Opladen 2003: S. 59-60.

²⁰ Deutscher Bundestag (Hg.): Bundestagsdrucksache 16/13325, Bericht über die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Berlin 2009: S. 54.

²¹ Staubach, Rainer: Für ein Mehr an Lebensqualität im Sozialraum. In: LEG-Magazin, Ausgabe 03/2008, Düsseldorf 2008: S. 19.

halten und die Lebensqualität in den betroffenen Städten und Stadtteilen zu sichern.“²² In den Gebieten des Programms „Stadtumbau West“ genießt die Anpassung der Wohnungsinfrastruktur große Aufmerksamkeit, vor allem aus Anlass des demografischen Wandels und des damit verbundenen Wandels der Mieterbedürfnisse. Im Mittelpunkt stehen die Anpassung der Wohnungsgrößen, Schaffung barrierefreier Wohnungen und eines barrierearmen Wohnumfelds, die energetische Sanierung und die Schaffung einer sozialen Infrastruktur im Wohnumfeld.²³ Vor Ort tätige Quartiersmanagements gibt es auch hier.

Im Jahr 2009 erhielten 571 Gebiete in 355 Gemeinden Förderung im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“.²⁴ Im Rahmen des Programms Soziale Stadt NRW erhalten 41 Stadtteile Fördermittel (Stand Mai 2007). Insgesamt genossen seit Programmstart im Jahr 1993 61 Stadtteile in rund 30 Städten Förderung durch die Programme „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ bzw. „Soziale Stadt NRW“.²⁵ Das Programm Stadtumbau West wurde 2008 in 323 Städten und Gemeinden angewandt, mit stark steigender Tendenz. In Nordrhein-Westfalen bezog es sich auf 92 Gebiete in 59 Städten und Gemeinden.²⁶

Ziele, Aufgaben und Inhalt von Quartiersmanagement werden nachfolgend im Detail betrachtet.

2.1.1 Ziel, Aufgabe und Inhalt

Quartiersmanagement dient der Koordination von Projekten und Akteuren im privatwirtschaftlichen, gemeinnützigen, öffentlichen und im bürgerschaftlichen Sektor. Eine Anbindung an eines der vorgenannten Förderprogramme ist nicht erforderlich, in der Praxis aber verbreitet. Fast alle Gebiete der vorgenannten Landesprogramme, der bundesweiten Programme und des europäischen Programms URBAN verfügen über Quartiersmanagements mit eigenen Stadtteilbüros. Notwendigkeit und Erfolg der Institution „Quartiersmanagement“ (bzw. hier: „Quartiermanagement“) sind unstrittig: „Insgesamt wird Quartiermanagement als geeignetes Instrument gesehen, mit dem selbsttragende Strukturen in benachteiligten Stadtteilen aufgebaut werden können.“²⁷

Das für die Stadtteilmanagements formulierte Aufgabenspektrum ist außerordentlich groß. Es reicht von der Bewohneraktivierung über die Schaffung selbsttragender Strukturen und die Imagearbeit über die Vernetzung vor Ort tätiger Akteure bis hin zur

²² Deutscher Bundestag (Hg.): Bundestagsdrucksache 16/13325, Bericht über die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Berlin 2009: S. 54.

²³ vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im BBR (Hg.): Stadtumbau West - Eine Zwischenbilanz. Bonn 2010. S. 86.

²⁴ vgl. Internetseite Bundestransferstelle Soziale Stadt, <http://www.sozialestadt.de/gebiete/> (Zugriff 28.07.2010)

²⁵ vgl. Internetseite Soziale Stadt NRW (a), <http://www.soziale-stadt.nrw.de/stadtteile/profile.html> (Zugriff 28.07.2010)

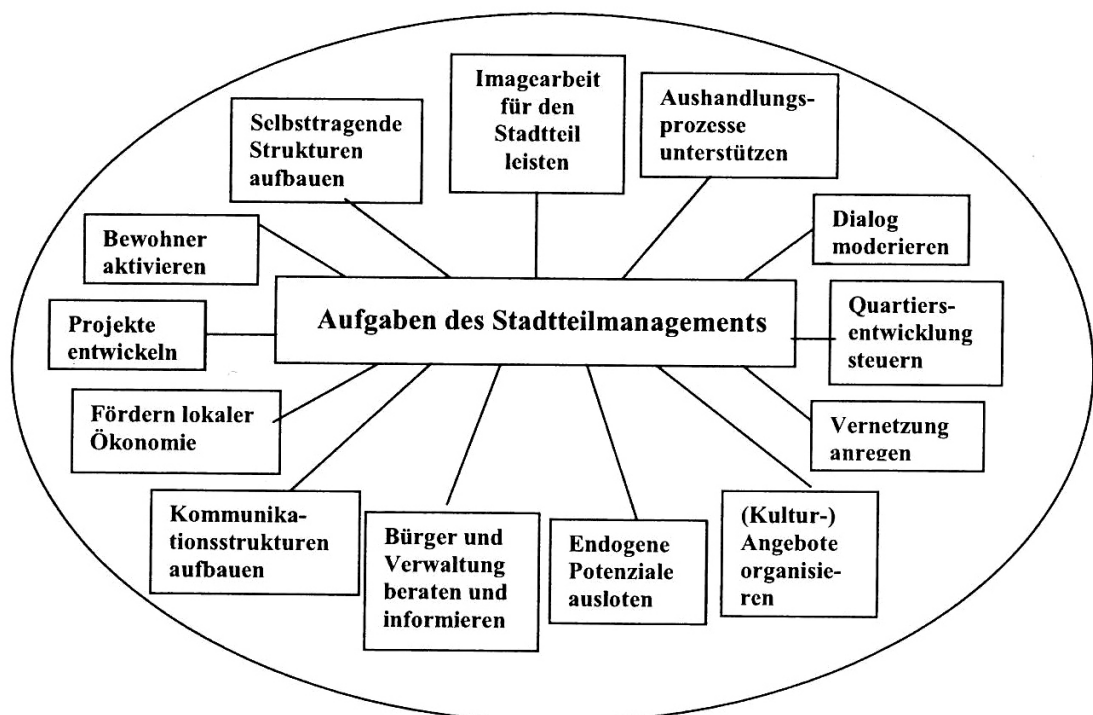
²⁶ vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im BBR (Hg.): Stadtumbau West - Eine Zwischenbilanz. Bonn 2010. S. 10,34.

²⁷ DIFU (Hg.): Strategien für die Soziale Stadt - Erfahrungen und Perspektiven. Berlin 2003: S. 171.

Bürgerberatung und zur Förderung der lokalen Wirtschaft (vgl. vollständig Abb. 1).²⁸ Es können nie alle Arbeitsfelder gleichrangig bearbeitet werden. Innerhalb der Stadtteile sind vielmehr Bearbeitungsschwerpunkte zu bilden.

Die Bewohnerbeteiligung ist in der Stadterneuerung der „Sozialen Stadt“ von elementarer Bedeutung, weil sie gleich zahlreichen der vorgenannten Arbeitsbereiche des Quartiersmanagements dient. Zuerst wird bei „Bürgerbeteiligung“ an deren Beteiligung an der Planung von baulichen Projekten gedacht. „Auf der anderen Seite soll Bürgerbeteiligung Bewegung in die Stadtteile bringen, um unter der Bewohnerschaft Selbstvertrauen zu stärken, Engagement und Verantwortungsbewusstsein zu fördern und schließlich, damit die Bürger selbstbestimmt ihren Stadtteil gestalten.“²⁹ Dies klingt zunächst sozialromantisch, meint aber ein notwendiges Stück Stadtenwicklung: Die Schaffung bürgerschaftlicher Strukturen während der Förderzeit ist unerlässlich, um den Kreis derer zu erweitern, die bereit sind, sich für das nachbarschaftliche Zusammenleben, die politische Situation, die Entwicklung des Stadtteils zu artikulieren. Entsprechend großes Interesse besteht an der Verstetigung der vom Quartiersmanagement geschaffenen bürgerschaftlichen Strukturen über die zeitliche Dauer des Förderprogramms hinaus (vgl. auch offene Fragen im Kapitel 2.2.2).

Abb. 1: Aufgabenspektrum des Stadtteilmanagements im NRW-Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“



Quelle: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW (Hg.): Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. ILS-Schriften, Band 166. Dortmund 2000: S. 50.

²⁸ vgl. Krummacher, Michael et al.: Soziale Stadt - Sozialraumentwicklung - Quartiersmanagement. Opladen 2003: S. 64-65.

²⁹ Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW (Hg.): Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. ILS-Schriften, Band 166. Dortmund 2000: S. 46.

Wenn Bewohner sich mit ihrem Stadtteil identifizieren, trägt das zu einem größeren Engagement im Stadtteil, aber auch zu einer höheren Wohnzufriedenheit bei. Daher berücksichtigen die gebietsbezogenen Förderprogramme die Förderung von Image und Identifikation. Potenzial haben benachteiligte Stadtteile dafür reichlich. Neben dem oft interessanten baukulturellen Erbe oder Stadtteilsten und kulturellen Eigenheiten, welche sich in den meisten Stadtteilen finden, trägt auch die Stadtbekanntheit eines benachteiligten Stadtteils zur Steigerung der Identifikation mit dem Quartier bei. Diese Bindung ist ein *trotziges Wir-Gefühl*.³⁰ Für die Steigerung der Identifikation lässt es sich hervorragend nutzen. Die Bekanntheit eines Stadtteil im Stadtverbund ist zudem ein idealer Ansatzpunkt für die Imageaufwertung.

Über die genannten Themebereiche der *Vernetzung, Förderung des bürgerschaftlichen Engagements* und *Imagearbeit* hinaus werden die Arbeitsfelder des sozialen Quartiersmanagements nicht weiter vertieft. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass jedes Quartiersmanagement individuelle Schwerpunktsetzungen hat und das eine Liste möglicher sozialer Angebote an dieser Stelle den Rahmen sprengen würde. Auf die Inhalte *wohnungswirtschaftlichen* Quartiersmanagements wird im folgenden Kapitel 2.2. etwas tiefer und im Rahmen der Fallbeispiele (vgl. Kapitel 3) im Detail eingegangen.

Stadtteilbüros sind wichtige Ankerpunkte im Prozess der sozialen Stadterneuerung. Bereits im Jahr 2000 stellte die Begleitforschung des Programms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ fest, dass die Vernetzung der lokalen Akteure aus Bürgerschaft, sozialen Einrichtungen, Bildungseinrichtungen, Wirtschaft, Verwaltung und Politik nur von einem hauptberuflichen Quartiersmanager geleistet werden könne.³¹ Die dort weiterhin genannte Maxime, nach dem ein Quartiersmanagement sich durch die von ihm geschaffenen Vernetzungsstrukturen mittelfristig überflüssig machen könne, darf inzwischen bezweifelt werden. Sicher ist jedoch, dass der Vernetzungsaufwand mit Dauer der Zusammenarbeit zurückgeht, weil Kontakte und Kooperationen bestehen und Früchte tragen (können).

Aufschlussreich ist die Frage nach den Arbeitsebenen eines Quartiersmanagers. Idealerweise bewegt ein Quartiersmanager sich auf allen Ebenen. GRIMM ET AL.³² unterscheiden hier zwischen

- dem *Wohnquartier* mit seinen baulichen, verkehrlichen, aber auch gesellschaftlichen, sozialen und wirtschaftlichen Stärken und Herausforderungen;
- der *intermediären Ebene* der professionellen und bürgerschaftlichen Arbeitspartner, die sich mit dem Wohnquartier befassen;

³⁰ vgl. Fischer, Ronny: Soziales Management in der Wohnungswirtschaft. Berlin 2008: S. 34.

³¹ vgl. Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW (Hg.): Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. ILS-Schriften, Band 166. Dortmund 2000: S. 71.

³² vgl. Grimm, Gaby et al.: Quartiermanagement - eine kommunale Strategie für benachteiligte Wohngebiete. Berlin 2004: S. 49-53..

- und dem *politisch-administrativen System*, welches Entscheidungen für das Wohnquartier trifft, die von diesem aber nur begrenzt beeinflussbar sind.

Tab. 1: Steuerungs- und Handlungsebenen von Quartiersmanagement

In Quartiersmanagement einbezogene Ebenen	Nennungen	
	abs.	%
Verwaltung, intermediärer Bereich und Quartier	179	80,6
Verwaltung und intermediärer Bereich	16	7,2
Verwaltung und Quartier	4	1,8
Nur Verwaltung	6	2,7
Intermediärer Bereich und Quartier	6	2,7
Nur intermediärer Bereich	3	1,4
Nur Quartier	0	0,0
Keine Angabe	8	3,6
Gesamt	222	100,0

Quelle: DIFU (Hg.): Strategien für die Soziale Stadt - Erfahrungen und Perspektiven. Berlin 2003: S. 179.

In einer Befragung des DIFU im Jahr 2002 wurde deutlich, dass 80% der befragten 222 Programmgebiete der „Sozialen Stadt“ Quartiersmanagementleistungen aus dem Management vor Ort, dem intermediären Bereich *und* dem politisch-administrativen System heraus anbieten (vgl. Tab. 1).³³ Dies unterstreicht den überragenden vernetzenden Charakter des Quartiersmanagements.

2.1.2 Rolle von Wohnungsunternehmen zur Stabilisierung sozial benachteiligter Stadtteile

Bei der Rolle, welche Wohnungsunternehmen bei der Stabilisierung sozial benachteiligter Stadtteilen spielen, ist zu unterscheiden zwischen ihrem Stellenwert für den Stadtteil selbst und ihrer Einbindung in die gebietsbezogenen Förderprogramme „Soziale Stadt“ und „Stadtumbau“.

Wohnungsunternehmen spielen in der sozialen Stadtteilentwicklung ganz allgemein eine tragende Rolle. Allein durch ihre Beratungs- und Unterstützungsleistungen sowie Mediation im Rahmen von sozialem Management, durch die Förderung aktiver Mieter und Mietergruppen, durch die Förderung der Integration von Zuwanderern und durch die Investition in die Bestände sozial schwacher Stadtteile nehmen sie Verantwortung wahr.³⁴ Auch BAG SOZIALE STADTENTWICKLUNG als Interessenverband des gemeinwesenarbeitsbezogenen Quartiersmanagements anerkennt: „(...) Wohnungsbaugesellschaften (sind) wichtige Akteure der Quartiersentwicklung, wenn sie investiv im Bereich der Gebäudemodernisierung, aber auch mit Maßnahmen für die

³³ vgl. DIFU (Hg.): Strategien für die Soziale Stadt - Erfahrungen und Perspektiven. Berlin 2003: S. 179.

³⁴ Beuerle, Iris; Petter, Sabine: Sozialmanagement in Wohnungsunternehmen. 2. Auflage. Hamburg 2008: S. 23.

soziale Stabilisierung (Belegungsmanagement, Mieterberatung, Mietergärten etc.) tätig werden für den Zusammenhalt und die Präventionsarbeit in den Stadtteilen.“³⁵

Eine treffende Auswertung von Erfolgsfaktoren der sozialen Stadtteilentwicklung im Verhältnis zwischen Wohnungsunternehmen und Stadtteil legte GdW 2010 auf der Basis von Auswertungen der Preisträger des Preises „Soziale Stadt“ der Jahre 2000-2008 vor. Wohnungsunternehmen können demnach aufgrund ihrer z.T. jahrelangen Präsenz vor Ort zur sozialen Stadtteilentwicklung beitragen.³⁶

- Kenntnisse über Problemlagen und Potenziale im Quartier
- Kontakte zur Politik
- Ansprechpartner für die und Kontakte zu den Bewohnern (und darin Kooperation mit den Partizipations- und Aktivierungsprojekten des Quartiersmanagements)
- Anpassung der Wohnungsbestände an die Bedürfnisse der Bewohner
- Wohnumfeldgestaltung
- Sozialmanagement
- Bereitstellung von Räumlichkeiten, die als Begegnungsstätten, Stadtteiltreffs oder Beratungsstellen genutzt werden können.
- Wissenstransfer für erfolgreiche Projekte

Zur Erlangung von Wirksamkeit unterliegen die meisten Kompetenzen gleichwohl der Bedingung, dass ein Wohnungsunternehmen über große Bestände in einem Gebiet verfügt.

Die Zwischenevaluation des Programms Soziale Stadt (2004) förderte detaillierte Zahlen über die Beteiligung von Wohnungsunternehmen an Programm „Soziale Stadt“ zu Tage: 60% der dort befragten Wohnungsunternehmen waren an der Erarbeitung der integrierten Handlungskonzepte beteiligt, die zu einer Aufnahme in das Programm „Soziale Stadt“ führten. Entsprechend äußerten 71,6% der Befragten eine „gute Einbezogenheit“ in das Programm „Soziale Stadt“ und 90,2% stufen ihre eigene Kenntnis des Programms als „mittel“ oder „gut“ ein. Unter allen Akteursgruppen nimmt die Wohnungswirtschaft damit (nach der Kommunalpolitik) einen enorm hohen Integrationsgrad ein.³⁷ Ergänzend sei angefügt, dass sich mit rund einem Viertel aller Einsendungen auffällig viele Projekte aus der Wohnungswirtschaft auf den Preis „Soziale Stadt“ bewerben, der seit 2000 alle zwei Jahre innovative Projekte der Sozialen Stadt prämiiert.

Hinsichtlich der Situation in Nordrhein-Westfalen muss differenziert werden. So stellt die Zwischenevaluation in Fallstudien fest, dass die Zusammenarbeit zwischen Wohnungswirtschaft und Kommune vor allem dort gelinge, wo kommunale Wohnungsgesellschaften über einen relevanten Anteil der Wohnungen eines Quartiers

³⁵ BAG Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit (Hg.): Berliner Memorandum - Zivilgesellschaftliche Netzwerke in der Sozialen Stadt stärken! Berlin 2009: S. 11.

³⁶ vgl. GdW (Hg.): Erfolgsfaktoren sozialer Quartiersentwicklung. Berlin 2010: S. 8,11,14, 57.

³⁷ vgl. BBR (Hg.): Die Soziale Stadt - Ergebnisse der Zwischenevaluierung. Berlin 2004: S. 111-112.

verfügten.³⁸ Während dies in den v.a. in Ostdeutschland verbreitet geförderten Großwohnsiedlungen der Fall ist, überwiegen in Nordrhein-Westfalen gemischte und Altbauquartiere mit zum Teil stark zersplitterten Eigentümerstrukturen. Wohnungsunternehmen mit wenigen Wohneinheiten innerhalb eines Fördergebiets treten jedoch wie Einzeleigentümer auf, „die (...) für eine Beteiligung an der Programmumsetzung (...) nur schwer zu erreichen sind und deshalb als Akteure der Programmumsetzung nur selten in Erscheinung treten.“³⁹ Die Analyse qualitativer Prozesse in NRW stellte folglich fest, dass private Wohnungsunternehmen und Wohnungseigentümergeinschaften „sich in der Regel nicht in die stadtteilbezogenen Aktivitäten integrieren [lassen]“.⁴⁰ Immerhin: Einmal begonnene Kooperationen zwischen Stadt und Wohnungsunternehmen laufen häufig auch nach Ende des Förderprogramms weiter.⁴¹

Großes Hindernis bei der Einbeziehung von Wohnungsunternehmen in die Arbeit der „Soziale Stadt“-Stadtteile ist gemäß einer Erhebung des DIFU auch die Sorge der Informationspreisgabe und einem daraus resultierenden Nachteil gegenüber Wettbewerbern.⁴²

Davon unbenommen sind auch in Westdeutschland Wohnungsgesellschaften in wenigen Städten zentrale Akteure oder sogar Träger des Quartiersmanagements im Rahmen eines Gebietsförderprogramms (gewesen), z.B. in Dortmund (Clarenberg, LEG Wohnen NRW, vgl. Kapitel 3.2), Monheim (Berliner Viertel, LEG), Hannover, Hamburg (Heimfeld Nord), Mainz (Neustadt) oder Mannheim (Neckarstadt-West und Herzogenried, GBG).⁴³

2.1.3 Probleme, Herausforderungen, offene Fragen

Die größte offene Frage der Quartiersmanagements in den gebietsbezogenen Förderprogrammen ist die nach der Zukunft der angestoßenen Projekte und Initiativen, wenn der Geldstrom der Fördermittel eines Tages ausbleibt. Unter dem Begriff „Verstetigung“ bemühen sich zahlreiche Städte, deren Förderstadtteile in naher Zukunft aus der Förderung entlassen werden, viele geschaffene Strukturen in die

³⁸ vgl. BBR (Hg.): Die Soziale Stadt - Ergebnisse der Zwischenevaluierung. Berlin 2004: S. 115.

³⁹ DIFU (Hg.): Strategien für die Soziale Stadt - Erfahrungen und Perspektiven. Berlin 2003: S. 24.

⁴⁰ Stadt Essen (Hg.): Analyse qualitativer Prozesse bei der Umsetzung des Programms „Soziale Stadt NRW“ - Studie im Rahmen der Evaluation des integrierten Handlungsprogramms „Soziale Stadt“ in Nordrhein-Westfalen. Essen 2008: S. 61.

⁴¹ vgl. Petter, Sabine: Management von Soziale-Stadt-Prozessen mit der Wohnungswirtschaft. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW (Hg.): Soziales Management für den Stadtteil. Dokumentation des dritten Fachgesprächs "Wohnungsunternehmen als Akteure der integrierten Stadt(teil)entwicklung. Dortmund 2005: S. 15.

⁴² vgl. DIFU (Hg.): Strategien für die Soziale Stadt - Erfahrungen und Perspektiven. Berlin 2003: S. 25.

⁴³ vgl. BBR (Hg.): Die Soziale Stadt - Ergebnisse der Zwischenevaluierung. Berlin 2004: S. 116; Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW (Hg.): Kommunen und Wohnungsunternehmen gemeinsam für das Quartier. Dokumentation der Veranstaltung am 30. November 2006 in Dortmund. Dortmund 2007; Möhrke, Stefan: Vom Wunsch zur Wirklichkeit - die GBG und die Soziale Stadt. In: Verband baden-württembergischer Wohnungsunternehmen: Soziales Management in Wohnungsunternehmen - eine Dokumentation. Stuttgart 2005: S. 75-78.

Selbständigkeit zu überführen.⁴⁴ Übertragbare Schlüsselkonzepte gibt es dafür nicht. Als Faktoren erfolgreicher Verstetigung identifiziert KAMP-MURBÖCK jedoch:

- Einen bleibenden Ansprechpartner vor Ort
- Ein Stadtteilbudget, über das die lokalen Akteure frei verfügen können.
- Stellen oder Strukturen, die die Quartiersentwicklung innerhalb der Stadtpolitik vertreten.⁴⁵

Immer wieder wird auch der Ruf nach einer Verstetigung des Quartiersmanagements selbst laut: „Ohne ein dauerhaftes und verlässliches Quartiersmanagement (...) sind die Erfolge der sozialen Stadtentwicklung (...) nicht zu sichern. (...) Die Arbeit in benachteiligten Stadtteilen kann nicht ausschließlich auf befristeter Projektarbeit aufbauen. Sie braucht zur Verstetigung auch verlässliche institutionalisierte Strukturen.“⁴⁶ Eine Fortsetzung des Quartiersmanagements werde jedoch eine stärker soziale Prägung erhalten als das Quartiersmanagement der Sozialen Stadt. Die baulichen Projekte des Handlungskonzepts seien früher oder später erfüllt, so dass vorwiegend die sozialen „Daueraufgaben“ im Umfeld von Kinder- und Jugendarbeit, Erwachsenenbildung, Mediation und Beratung blieben.⁴⁷

Wohnungsgesellschaften kommen bei der Frage der Fortführung des Quartiersmanagements unweigerlich ins Blickfeld, weil sie „für ihre Bestände nicht nur Verantwortung tragen, sondern auch aus einem ureigenen wirtschaftlichen Interesse an der Zukunftsfähigkeit der Wohnquartiere mitwirken sollten.“⁴⁸ Erfolgreiche Beispiele liegen z. B. aus Siegen-Fischbacherberg (KEG Siegen) und Dortmund-Clarenberg (LEG Wohnen NRW, vgl. Kapitel 3.2) vor.

2.2 Wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement

FÜRST schätzt soziales Management für die Möglichkeit, zur Profilschärfung ehemals gemeinnütziger und kommunaler Wohnungsgesellschaften in Abgrenzung zu konventionellen Gesellschaften beizutragen. Soziales Management sei somit ein unternehmenspolitisches „Muss“.⁴⁹ Aus § 1 I GenG (Förderung der sozialen und

⁴⁴ Weitere nicht abschließend gelöste Herausforderungen in den Programmen „Soziale Stadt“ und „Stadtumbau“ liegen z.B. in den Feldern der Förderung der lokalen Ökonomie, der Aktivierung von Migranten, der niederschweligen zugehenden Bürgerbeteiligung und der Bündelung öffentlicher Mittel zugunsten eines in Förderung befindlichen Gebiets innerhalb der Verwaltung. Diese Themenfelder werden in der vorliegenden Arbeit nicht verfolgt, da sie keinen Zusammenhang zum Quartiersmanagement des hier diskutierten Zuschnitts aufweisen.

⁴⁵ vgl. Kamp-Murböck, Marion: Kontinuität in der Sozialen Stadt - Erste Erkenntnisse aus Nordrhein-Westfalen. In: Regiestelle E&C der Stiftung SPI (Hg.): Die Soziale Stadt für Kinder und Jugendliche – Perspektiven von Quartiersentwicklung und Lokalem Aktionsplan in E&C-Gebieten. Berlin 2006: S. 50-51.

⁴⁶ BAG Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit (Hg.): Berliner Memorandum - Zivilgesellschaftliche Netzwerke in der Sozialen Stadt stärken! Berlin 2009: S 17.

⁴⁷ vgl. Aehnelt, Reinhard: Verstetigung braucht verlässliche Grundlagen. In: PlanerIN. Ausgabe 5/2007. Berlin 2007: S. 8.

⁴⁸ Kamp-Murböck, Marion: Kontinuität in der Sozialen Stadt - Erste Erkenntnisse aus Nordrhein-Westfalen. In: Regiestelle E&C der Stiftung SPI (Hg.): Die Soziale Stadt für Kinder und Jugendliche – Perspektiven von Quartiersentwicklung und Lokalem Aktionsplan in E&C-Gebieten. Berlin 2006: S. 50.

⁴⁹ vgl. Fürst, Hans: Nachbarschaftsmanagement und Wohndienstleistungen - Ein neues Aufgabenfeld im Tätigkeitsspektrum der Wohnungswirtschaft. In: Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) Soziale Brennpunkte

kulturellen Belange ihrer Mitglieder) leiten BEUERLE ET AL. für Genossenschaften gar eine Aufforderung zum sozialen Management ab.⁵⁰

Aus welchen Bestandteilen wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement besteht und welche Effekte es erzielen kann, wird im vorliegenden Kapitel diskutiert. Dabei werden die Begriffe des *wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements* und des (*systematischen*) *sozialen Managements* synonym verwendet.

2.2.1 Ziel, Aufgabe und Inhalt

Der Bedarf für soziales Management und mögliche Inhalte werden deutlich, wenn man sich den Wahrnehmungswandel bei den Wohnungsunternehmen vom Produkt „Wohnung“ zum Produkt „Wohnen“ vor Augen führt. Ging es jahrelang nur darum, Wohnungen zu vermieten und abzurechnen, werden an Vermieter heute umfangreiche Ansprüche gestellt, die von einer zeitgemäßen Technikausstattung über Schnelligkeit und Freundlichkeit bei der Mieterbetreuung bis hin zu zusätzlichen Haushaltsdienstleistungen oder Beratungsangeboten reichen (vgl. Abb. 2).

„Sozialmanagement ist demnach nicht in erster Linie eine Aufgabe von Spezialisten, sondern eine Kernkompetenz von Mitarbeitern der Wohnungswirtschaft.“⁵¹

Abb. 2: Aufgabenwandel eines Wohnungsunternehmens vom Produkt „Wohnung“ zum Produkt „Wohnen“



Quelle: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW (Hg.): Belegungsmanagement in der integrierten Stadt(teil)entwicklung. Dortmund 2004: S. 34.

Die Mietschuldnerberatung, Serviceangebote bei der altengerechten Anpassung von Wohnungen und ein großräumiges Belegungsmanagement stellen traditionelle Angebote von Wohnungsunternehmen im Bereich des sozialen Managements dar. Mediation bei Streitigkeiten zwischen Nachbarn allgemein oder zwischen Deutschen und Zuwanderern rundet das Kernangebot ab.⁵² Weitere Aufgabenfelder sind:⁵³

Niedersachsen (Hg.): Soziale Wohngebietsentwicklung als Strategie gegen Armut und soziale Ausgrenzung - Beiträge der Wohnungswirtschaft. Hannover 1998: S. 20-21.

⁵⁰ vgl. Beuerle, Iris; Petter, Sabine: Sozialmanagement in Wohnungsunternehmen. 2. Auflage. Hamburg 2008: S. 26.

⁵¹ Beuerle, Iris; Petter, Sabine: Sozialmanagement in Wohnungsunternehmen. 2. Auflage. Hamburg 2008: S. 16.

⁵² zu Beispielen aus der Praxis vgl. VdW Rheinland-Westfalen (Hg.): Sozialarbeit in Wohnungsunternehmen. Düsseldorf 2004; Verband baden-württembergischer Wohnungsunternehmen (VbW) (Hg.): Soziales Management in Wohnungsunternehmen - eine Dokumentation. Stuttgart 2005; Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern, Abteilung Wohnungswesen und Städtebauförderung (Hg.): Sozialarbeit in Wohnungsunternehmen. München 1999.

- Entwicklung sozialräumlicher Nachbarschaften (durch Bildung von Bewohnernetzwerken, Nachbarschafts- oder Tauschbörsen, Mieter- oder Stadtteilbeiräten, Spiel- oder Ausflugsgruppen, Initiativen, Vereinen, aber auch durch gemeinsame Organisation von Festen und Veranstaltungen);
- Förderung des ehrenamtlichen Engagements und Integration;
- Kooperation mit Trägern der Wohlfahrtspflege, Vereinen im Stadtteil, Jugendtreffs und Jugendberatungseinrichtungen, Schulen, Kirchen, Moscheen und anderen religiösen Vereinigungen, Volkshochschule.
- Bewirtschaftung eines Quartiersbüros, Nachbarschaftsbüros oder von Gemeinschaftsräumen, Nachbarschaftstreffs oder Werkräumen für Mieter;
- Partizipation bei Wohnumfeldgestaltung und Modernisierung;
- Aufbau eines Netzes weiterer (sozialer) Dienstleistungen unter Vermittlung des Wohnungsunternehmens;
- Betreuung ehrenamtlicher Patenschaften z.B. für Pflanzbeete, Spielplätze;
- Schaffung verbindlicher Kooperationsstrukturen auf der Ebene des Wohnungsunternehmens.

Im sozialen Management die bürgerschaftlichen Potenziale der Bewohner zu aktivieren, empfahl FÜRST für die Wohnungsunternehmen bereits, als in den gebietsbezogenen Förderprogrammen erst wenige Erfahrungen mit Bürgerbeteiligung vorlagen: „Quartiersarbeit, die zu Anerkennung bei Nachbarn und Dritten führt, kann ein Instrument sein, um von sozialen und ökonomischen Abstiegsprozessen erfassten oder bedrohten Menschen ihre Würde, ihren Stolz und ihr Selbstwertgefühl zurückzugeben.“⁵⁴

Die Überschneidungen der vorgenannten Angebote mit den Aufgaben des stadtteilbezogenen Quartiersmanagements sind evident, wo es um die Aktivierung der Mieter an der gesellschaftlichen Teilhabe geht.

Zur organisatorischen Abwicklung finden sich in der Literatur wenig Hinweise. Denkbare Lösungen sind:

- die mietfreie Bereitstellung von Räumlichkeiten durch einen externen Dienstleister, welcher seine Arbeit jedoch selbst finanziert;⁵⁵

⁵³ vgl. nachfolgend Vgl. Beuerle, Iris; Petter, Sabine: Sozialmanagement in Wohnungsunternehmen. 2. Auflage. Hamburg 2008: S. 40ff; Fischer, Ronny: Soziales Management in der Wohnungswirtschaft. Berlin 2008: S. 45-71; Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen (VdW) (Hg.): Sozialarbeit in Wohnungsunternehmen. Düsseldorf 2004: S. 32-35; Fürst, Hans: Nachbarschaftsmanagement und Wohndienstleistungen - Ein neues Aufgabenfeld im Tätigkeitsspektrum der Wohnungswirtschaft. In: Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) Soziale Brennpunkte Niedersachsen (Hg.): Soziale Wohngebietsentwicklung als Strategie gegen Armut und soziale Ausgrenzung - Beiträge der Wohnungswirtschaft. Hannover 1998: S. 17-18.

⁵⁴ Fürst, Hans: Nachbarschaftsmanagement und Wohndienstleistungen - Ein neues Aufgabenfeld im Tätigkeitsspektrum der Wohnungswirtschaft. In: Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) Soziale Brennpunkte Niedersachsen (Hg.): Soziale Wohngebietsentwicklung als Strategie gegen Armut und soziale Ausgrenzung - Beiträge der Wohnungswirtschaft. Hannover 1998: S. 17.

⁵⁵ Dies ist bei der ALLBAU AG in Gelsenkirchen der Fall, vgl. Giesen, Anette; Höttges, Christoph: Sich gemeinsam engagieren - Soziales Management in Kooperation mit Wohnungsunternehmen. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW (Hg.): Soziales Management für den Stadtteil.

- die Beauftragung und Finanzierung eines externen Dienstleisters im eigenen Bestand;⁵⁶
- oder die Organisation des Sozialmanagements innerhalb des eigenen Verantwortungs- und Verfügungsbereichs.

Interessanterweise spielt die Kooperation mit der öffentlichen Hand z.B. im Rahmen der Städtebauförderung in der Literatur zum sozialen Management keine Rolle. Die Frage nach der Bedeutung der Städtebauförderprogramme für das wohnungswirtschaftliche Quartiersmanagement kann daher nicht geklärt werden.

Für die personelle Ausstattung und deren Vernetzung hingegen finden sich Hinweise. BEUERLE ET AL. schlagen für die Wahrnehmung des Sozialmanagements in Wohnungsunternehmen grundsätzlich eine dafür bestellte Person oder Abteilung vor.⁵⁷ Die Ruhr-Lippe-Wohnungsgesellschaft schrieb ihren Sozialarbeitern 2004 zudem „Aufbau und Pflege eines Hilfsnetzwerks zu den Kommunen und freien Verbänden“⁵⁸ ins Pflichtenheft. Der GdW-Studie „Wohntrends 2020“ stützt dies, in dem sie anmahnt, das Management von Wohnungsunternehmen müsse und werde sich in der Zukunft im Interesse ihrer Mieterbindung weiter in die Stadtteile öffnen.⁵⁹

Bei der Frage nach den positiven Auswirkungen von wohnungswirtschaftlichem Quartiersmanagement scheint die Frage des *ob* im Gegensatz zur Frage des *wie* geklärt. BEUERLE ET AL. beobachten positive Effekte für das Unternehmensmarketing: Sozialmanagement erhöhe die Mieterzufriedenheit und damit deren Verweildauer in der Wohnung. Es reduziere Fluktuation und Leerstand und trage somit zu erheblich sinkenden Marketingkosten bei.⁶⁰ Soziales Management wirkt sich zudem nicht nur auf das Aufgabenprofil der damit unmittelbar befassten Mitarbeiter aus; auch die für einen Teilbereich zuständigen, für Vermietung und/oder Belegungsmanagement zuständigen Mitarbeiter können von den Erkenntnissen der „Sozialmanager“ in ihrer Beratungs- und Verwaltungsarbeit profitieren.

FREITAG sieht die Schaffung von Nachbarschaften, das Engagement in der Wohnumfeldgestaltung und im sozialen Quartiersmanagement (neben dem Engagement für altersgerechte Wohnformen) als Zukunftsaufgabe der Wohnungswirtschaft an. Das Image eines Stadtquartiers gewinne immer mehr an Bedeutung bei der Wohnstandortwahl. Die Lebensqualität im Quartier beeinflusse das Zusammenleben der Menschen und auch die sozialen Disparitäten. Folglich „...wird soziales Management in vielen Quartieren zu einer Daueraufgabe, die in Kooperation von Wohnungsunternehmen, öffentlicher Hand und sozialen Trägern gestaltet werden

Dokumentation des dritten Fachgesprächs "Wohnungsunternehmen als Akteure der integrierten Stadt(teil)entwicklung. Dortmund 2005: S. 26.

⁵⁶ Dies ist in zwei Fallbeispielen der vorliegenden Arbeit der Fall, vgl. Kapitel 3.

⁵⁷ vgl. Beuerle, Iris; Petter, Sabine: Sozialmanagement in Wohnungsunternehmen. 2. Auflage. Hamburg 2008: S. 16.

⁵⁸ Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen (VdW) (Hg.): Sozialarbeit in Wohnungsunternehmen. Düsseldorf 2004: S. 30.

⁵⁹ vgl. GdW (Hg.): Wohntrends 2020. Studie. Berlin 2008: S. 105.

⁶⁰ vgl. Beuerle, Iris; Petter, Sabine: Sozialmanagement in Wohnungsunternehmen. 2. Auflage. Hamburg 2008: S. 137.

muss⁶¹. Der Rahmen des Engagements für die Quartiersentwicklung findet freilich in einem ökonomischen Rahmen statt: „Sie [die Wohnungsunternehmen, Anm. d. Verf.] müssen aber auch einen wirtschaftlichen Sinn darin sehen, wenn sie sich für die in ihrer Entwicklung gefährdeten Quartiere und Stadtteile engagieren. (...) Anders gesagt: unternehmerisches Engagement für die Stadt muss sich auch lohnen.“⁶² BAULIG und JUNKER weisen darauf hin, dass die Auswirkung auf die Unternehmensrendite nicht zwangsläufig negativ sein müsse: „Wenn also die Immobilie in Zukunft Rendite erbringen soll und muss, bildet das Soziale einen integralen Bestandteil der Gesamtbetrachtung einer Immobilie.“⁶³

2.2.3 Probleme, Herausforderungen, offene Fragen

Aktuelle Fragen der Debatte um wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement lassen sich den folgenden Themenbereichen zuordnen:

- Darstellung der Wirkungen von wohnungswirtschaftlichem Quartiersmanagement. Viele Maßnahmen wirken sich nur mittelbar auf Fluktuation, Leerstandsquote, Gerichtskosten oder Instandhaltungskosten aus. Die Effekte von sozialem Management lassen sich nur als Tendenz, nicht als absolutes Ergebnis darstellen.⁶⁴
- Überwindung von Hindernissen beim Aufbau eines systematischen sozialen Managements: Überbewertung kurzfristiger (Kosten-)Interessen, Unkenntnis der möglichen mittel- und langfristigen Vorteile, Vorurteile gegenüber der Einbeziehung von Mitarbeitern und/oder Kooperationspartnern aus dem Umfeld der sozialen Arbeit.⁶⁵
- Intensivierung des Dialogs zwischen Mietern, Quartiersmanagern und im Stadtteil tätigen Einrichtungen der Sozialarbeit und der Bildungsarbeit: „Es geht nicht nur darum, neue Projekte und Angebote zu initiieren, sondern Vorhandenes stärker aufeinander abzustimmen.“⁶⁶

⁶¹ vgl. Freitag, Lutz: Die Wohnungswirtschaft als Partner der Städte. Positionspapier des GdW zum II. Nationalen Städtebaukongress 2004. Internet-Dokument, http://www.bbsr.bund.de/nn_22702/BBSR/DE/FP/ExWoSt/Initiativen/NationalerStaetebaukongress/DL__PositionGdW,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/DL_PositionGdW.pdf (Zugriff am 26.07.2010)

⁶² vgl. Freitag, Lutz: Die Wohnungswirtschaft als Partner der Städte. Positionspapier des GdW zum II. Nationalen Städtebaukongress 2004. Internet-Dokument, http://www.bbsr.bund.de/nn_22702/BBSR/DE/FP/ExWoSt/Initiativen/NationalerStaetebaukongress/DL__PositionGdW,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/DL_PositionGdW.pdf (Zugriff am 26.07.2010)

⁶³ Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen (VdW) (Hg.): Sozialarbeit in Wohnungsunternehmen. Düsseldorf 2004: S. 27.

⁶⁴ vgl. Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW (Hg.): Soziales Management für den Stadtteil. Dokumentation des dritten Fachgesprächs "Wohnungsunternehmen als Akteure der integrierten Stadt(teil)entwicklung. Dortmund 2005: S. 35-36.

⁶⁵ vgl. Petter, Sabine: Management von Soziale-Stadt-Prozessen mit der Wohnungswirtschaft. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW (Hg.): Soziales Management für den Stadtteil. Dokumentation des dritten Fachgesprächs "Wohnungsunternehmen als Akteure der integrierten Stadt(teil)entwicklung. Dortmund 2005: S. 11-12.

⁶⁶ Danielzyk, Rainer: Vorwort. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW (Hg.): Soziales Management für den Stadtteil. Dokumentation des dritten Fachgesprächs "Wohnungsunternehmen als Akteure der integrierten Stadt(teil)entwicklung. Dortmund 2005: S. 5.

- Problemlösungskompetenz hat wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement nur „im Kleinen“. Auf die positive Außenwirkung des Quartiersmanagements hat dies jedoch keine Auswirkung (hierin unterscheiden sich stadtteilbezogenes und wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement nicht).

2.3 Zwischenfazit

Gemeinsam ist Quartiersmanagements im Rahmen der Förderprogramme wie auch der Wohnungsunternehmen,

- dass sie für nützlich und wirksam gehalten werden, wo sie bereits bestehen;
- dass sie als Beitrag zur Verbesserung des Zusammenlebens im Stadtteil bzw. in der Siedlung gesehen werden;
- dass sie als Beitrag zur sozialen Stabilisierung im Stadtteil bzw. in der Siedlung gesehen werden;
- dass sie wertvolle zur Aktivierung von Bewohnern bzw. Mietern für Interessen des Stadtteils bzw. des Quartiers leisten können
- dass sie den Austausch mit Trägern der sozialen Arbeit und der Bildungsarbeit als wichtig erachten (bei stadtteilbezogenen und wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements jedoch mit unterschiedlichem Gewicht).

Als prägend aus dem Bereich der stadtteilbezogenen Quartiersmanagements und übertragbar auf das wohnungswirtschaftliche Quartiersmanagement wird betrachtet:

- Vorhandensein einer Vor-Ort-Anlaufstelle;
- Vorhandensein eines persönlichen Ansprechpartners vor Ort;
- Intensive(re) Kooperation mit sozialen Einrichtungen und Bildungseinrichtungen im Stadtteil mit dem Ziel synergetischer Effekte (Vermeidung von Doppelangeboten)
- Förderung des bürgerschaftlichen Engagements mit dem Ziel der Verstetigung von Strukturen;
- Beteiligung von Bürgern bzw. Mietern an Projekten, um die Bindung an den Stadtteil bzw. die Siedlung zu fördern;
- Nach innen gerichtete Image- und Öffentlichkeitsarbeit, um die Bindung an den Stadtteil bzw. die Siedlung zu fördern;

Bedingt durch die unterschiedliche Handlungslogik der öffentlichen Hand auf der einen und der (privaten) Wohnungswirtschaft auf der anderen Seite sind unterschiedliche Schwerpunkte der vorangegangenen Teilkapitel 2.1 und 2.2 jedoch nicht zu übersehen. Diese Schwerpunkte sind ein Spiegel der wissenschaftlichen Literatur über die beiden Themen.

Im Kapitel über das stadtteilbezogene Quartiersmanagement der öffentlichen Hand (vgl. Kapitel 2.1) dominieren organisatorische und Verfahrensfragen. Die Inhalte des

Quartiersmanagements sind dank zahlreicher Studien bereits auf der Metaebene aggregiert worden. Anhand der im Kapitel 2.1 dargestellten Merkmale der „Erfolgslösung Quartiersmanagement“ in den Gebietsförderprogrammen erklären sich die als Ziel der Arbeit (vgl. Kapitel 1.1) dargestellten Fragen: Vernetzung mit Trägern der sozialen Arbeit, Bedeutung der Förderung des freiwilligen Engagements, Bedeutung der Image- und Öffentlichkeitsarbeit.

Im Kapitel über das wohnungswirtschaftliche Quartiersmanagement (vgl. Kapitel 2.2) stehen die Rechtfertigung des systematischen sozialen Managements und deren Inhalte im Vordergrund. Hier geht es eher darum, Beispiele zu geben, warum soziales Management angeboten wird (bzw. angeboten werden sollte) und welche Angebote Wohnungsunternehmen im einzelnen machen. Dies begründet einige Fragen aus dem Ziel der Arbeit (vgl. Kapitel 1.1), die die Wissensbasis der wissenschaftlichen Literatur erweitern können: Angebote für Mieter im Einzelnen, Auswirkung des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements auf die Mieter im Einzelnen. Wie wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement organisiert und vor Ort umgesetzt wird, bleibt nach Lage der Literatur hingegen im Wissen der Träger des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements verborgen. In der Analyse der Fallbeispiele sollte die Frage der praktischen Organisation daher zusätzlich erörtert werden.

Die Literatur gibt in beiden untersuchten Bereichen des Quartiersmanagements, also dem öffentlichen und dem wohnungswirtschaftlichen, wenig Informationen über deren Finanzierung. Im öffentlichen Quartiersmanagement erfolgt diese aus zu 100% aus Fördermitteln der Gebietskörperschaften. Da dies bekannt und banal ist, wird es meist nicht (mehr) erwähnt. Im wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagement gehört die Finanzierung zu internen Fragen, die in der Literatur nicht ausgebreitet werden. Von einem hohen Eigenanteil der beauftragenden Wohnungsunternehmen oder ihnen zugeordneter gemeinnütziger Gesellschaften ist auszugehen. In der Analyse der Fallbeispiele sollte daher zusätzlich die Frage der Finanzierung erörtert werden.

Der theoretische Teil der vorliegenden Arbeit endet mit dieser inhaltlichen Bilanz über stadtteilbezogenes und wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement. Es schließt sich die Überprüfung und Erweiterung der Erkenntnisse im Rahmen dreier Fallbeispielstudien an (vgl. Kapitel 3).

3 Analyse von Fallbeispielen für wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement

Qualität und Umfang von wohnungswirtschaftlichem Quartiersmanagement soll anhand mehrerer Fallbeispiele diskutiert werden. Ziel ist es, Beispiele für verschiedene „Verhältnisse“ zwischen Städtebauförderung und wohnungswirtschaftlichem Quartiersmanagement zu finden und zu analysieren:

- (1) wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement ohne räumlichen oder finanziellen Bezug zu einem der Gebietsförderprogramme;
- (2) wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement als Verstetigungsergebnis eines Gebietsförderprogramms (hier: Soziale Stadt NRW);
- (3) eigenständiges wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement in einem Fördergebiet (hier: URBAN II).

Keine Rolle spielten bei der Auswahl der Fallbeispiele die geografische Lage in Deutschland, die Typologie des Siedlungsteils im Stadtraum, die Größe des Bezugsquartiers, die Größe oder Rechtsform des beauftragenden Wohnungsunternehmens und die Anzahl der am Quartiersmanagement beteiligten Wohnungsunternehmen. Ausgewählt wurden daher drei Beispiele aus Dortmund und Umgebung, die in jüngerer Zeit durch wissenschaftliche Publikationen oder Pressemitteilungen zu ihren Quartiersmanagements auf sich aufmerksam gemacht hatten. Es wird davon ausgegangen, dass in diesen Fällen eine gute Datenlage für die Fallbeispielanalyse vorhanden ist. Ausgewählt wurden:

- Soziales Management der THS Wohnen in Lünen-Brambauer als Beispiel für „Verhältnis 1“;
- Wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement im Wohnpark Clarenberg Dortmund als Beispiel für „Verhältnis 2“;
- Soziales Management in der Libellensiedlung Dortmund als Beispiel für „Verhältnis 3“.

Alle drei Beispiele verfügen für ihre Arbeit über Anlaufstellen und Mitarbeiter direkt in den Wohnungsbeständen, die von der Arbeit des sozialen Managements profitieren sollen. Die Angebote aller drei Fallbeispiele können daher als *wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement* bezeichnet werden.

Nachfolgend werden die Fallbeispiele in der o.a. Reihenfolge vorgestellt. Ein Zwischenfazit erfolgt themenbezogen im Rahmen des anschließenden Kapitels 4.

3.1 Soziales Management der THS Wohnen in Lünen-Brambauer⁶⁷

Soziales Management im Gebäudebestand der THS Wohnen, Kundencenter (KC) Lünen, Teilbereich Lünen Brambauer, wird vom 1994 gegründeten THS-Nachbarschaftshilfeverein ausgeübt.⁶⁸ Der Verein wurde gegründet, um ein adäquates Instrument der sozialarbeiterischen Intervention für die Mitarbeiter des 1992 geschlossenen Bergwerks Minister Achenbach bieten zu können. Der Nachbarschaftshilfeverein ist zugleich das zentrale Organ für soziales Management der THS in Lünen; bis 2008 waren hier sogar die Sozialberater der Wohnungsgesellschaft angesiedelt. Hauptaufgaben des Vereins sind:

- Arbeit mit Senioren;
- Arbeit mit Kindern und Jugendlichen;
- Organisierte Nachbarschaftshilfe;
- Treffpunkt-, Siedlungs- und Stadtteilarbeit;
- Wohnberatung und –begleitung;
- Beschäftigung und Qualifizierung;
- Sozialberatung;
- Neue Medien.⁶⁹

Der Nachbarschaftshilfeverein ist Teil der Strategie „Wohnen plus“ der THS in Lünen, die darauf abzielt, den Gebäudebestand durch Modernisierung, Umbau und begleitende soziale Maßnahmen aufzuwerten.⁷⁰

Die THS verfügt in Lünen-Brambauer über 3.200 Wohnungen und ist damit der größte Vermieter im 20.000 Einwohner umfassenden Stadtteil.⁷¹ Im Teilgebiet „Alte Kolonie“ liegt der Ausländeranteil bei über 30%.⁷² Bei der überwiegenden Zahl der Gebäude handelt es sich um kleinere Mehrfamilienhäuser, mehrheitlich mit eigenem Garten, welche von ehemaligen Bergarbeitern des Bergwerks Minister Achenbach bewohnt werden. Darüberhinaus befinden sich einige größere Mehrfamilienhäuser (v.a. in Alstedde sowie Nachverdichtungen in Brambauer) im Eigentum der THS in Lünen. Die Angebote des sozialen Managements beziehen sich bewusst nicht nur auf die Bestände der THS, sondern stehen allen Bewohnern des Stadtteils offen.

Räumlicher Kristallisationspunkt des Sozialen Managements ist der Treffpunkt Konradplatz (Lünen, Richardstr. 4, vgl. Abb. 3), ein aus mehreren Gebäuden

⁶⁷ Angaben ohne Quellenverweis stammen aus einem Interview mit Christiane Neuhaus, 23.09.2010.

⁶⁸ Rechtsvorgänger der THS Wohnen, KC Lünen, war bis 31.03.2008 die Glückauf Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH. Rechtsvorgänger des THS-Nachbarschaftshilfevereins war bis November 2009 der Glückauf Nachbarschaftshilfeverein.

⁶⁹ vgl. Glückauf Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH (Hg.): 50 Jahre Glückauf Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH. Lünen 2001: S. 91.

⁷⁰ Das Projekt „Wohnen plus“ der Glückauf Wohnungsbaugesellschaft wurde mit dem Preis „Soziale Stadt 2000“ ausgezeichnet.

⁷¹ Weitere Wohnungen befinden sich in Lünen-Alstedde. Diese und die Darstellung der damit verbundenen Gemeinschaftseinrichtungen sind nicht Teil dieser Arbeit.

⁷² vgl. THS Wohnen GmbH (Hg.): Kurzdarstellung "Sozialmanagement bei der THS Wohnen GmbH". unveröffentlicht. Lünen o.J. [2010].

bestehendes kultur- und generationenübergreifendes Zentrum. Er wird durchschnittlich von 100 Personen wöchentlich aufgesucht, darunter 32% erstmalige Besucher.⁷³ Der Treffpunkt besteht aus einem zum Treffpunkt umgebauten 4-Parteien-Wohnhaus, den umgebauten ehemaligen Stallungen (Internetcafé) sowie einem multifunktionalen Pavillon (Nachbarschaftshaus). Die THS in Lünen übernahm den Treffpunkt Konradplatz 1993 gemeinsam mit der Revierarbeitsgemeinschaft für kulturelle Bergmannsbetreuung e.V. (REVAG, Bildungsträger) von der RAG als ehemalige Einrichtung der betrieblichen Sozialarbeit des Bergwerks Minister Achenbach.⁷⁴ Weitere Anlaufstellen innerhalb des Bestands der THS Lünen sind der Seniorentreff Reichsweg sowie die Gemeinschaftsräume in den Senioren-Servicewohnanlagen.

Abb. 3: Treffpunkt Konradplatz in Lünen-Brambauer



Quelle: eigene Aufnahme

Der Treffpunkt Konradplatz wird vom THS-Nachbarschaftshilfeverein gemietet und bewirtschaftet. Hier finden vorwiegend selbst organisierte, zum Teil aber auch von Dritten angebotene Austauschangebote, Bildungs- und Beratungsangebote statt. Die Räume werden für Angebote der REVAG, der Volkshochschule, IGBCE-Ortsgruppen und DRK genutzt. Die THS KC Lünen pflegt darüber hinaus Kontakte zu allen Bildungseinrichtungen und einer Vielzahl sozialer Träger sowie Einrichtungen der Seniorenberatung und Seniorenpflege, um die unternehmensbezogene soziale Arbeit an die Bedarfe anpassen zu können.

⁷³ vgl. THS Nachbarschaftshilfeverein (Hg.): Kurzdarstellung „Aktuelle Situation des THS Nachbarschaftshilfevereins e.V.“. Lünen o.J. [2010].

⁷⁴ vgl. Glückauf Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH (Hg.): 50 Jahre Glückauf Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH. Lünen 2001: S. 67.

Ein frühes Projekt Ende der 1980er-Jahre war die Einrichtung dreier Gartenanlagen als informelle Kommunikationstreffpunkte in Brambauer und Alstedde, die heute von ihren Nutzern selbst bewirtschaftet und verwaltet werden. Als wichtig haben sich Angebote für Frauen mit Migrationshintergrund herausgestellt. In der Vergangenheit haben sich Sprachkurse, Nähkurse und Integrationskurse, aber auch Krabbel- und Klönggruppen entwickelt. Seit kurzem bietet der Nachbarschaftshilfeverein dreimonatige Schulvorbereitungskurse für Kinder an, die im gleichen Jahr eingeschult werden sollen. Weiter Angebote sind: Sprachförderung für Kinder, Kommunikationstraining für Kinder / für Frauen / für Erwachsene, interkulturelle Mädchenarbeit, Frühstückstreff für Senioren, thematische Gesprächskreise, wöchentlich dreistündige Sozialberatung für Migranten, Kochgruppe, Kreatives Gestalten, Englischkurs.⁷⁵ Insgesamt finden jährlich rund 30 Kurse durch den Bildungsträger REVAG und weitere Träger statt.⁷⁶ Wichtigste Zielgruppe des Treffpunkts Konradplatz sind türkische Migranten, welche 85% der Besucher ausmachen.⁷⁷

Die Bildungs- und Beratungsarbeit des Nachbarschaftshilfevereins wird von der sozialen Arbeit der THS Wohnen begleitet. Das KC Lünen verfügt zusätzlich über einen eigenen Sozialberater, welcher für allgemeine Sozialberatung, Mietschuldnerberatung, Beratung und Vermittlung bei eingeschränkter Wohnfähigkeit, für die Wohnberatung für Senioren sowie für Konfliktmoderation und eine Fachberatung zur Förderung von nachbarschaftlichen Beziehungen zur Verfügung steht.⁷⁸

Eine kommunikative Veranstaltung für alle Bewohner ist der Weihnachtsmarkt des Bergarbeiterwohnmuseums, dessen Organisation vom Nachbarschaftshilfeverein unterstützt wird. Am Weihnachtsmarkt nehmen rund 35 ehrenamtliche Gruppen und Vereine aus Lünen teil.

Überzeugung des Nachbarschaftshilfevereins ist es, kurzfristig mit eigenen Angeboten auf die Bedürfnisse der Mieter zu reagieren und dann, sofern der Bedarf weiterhin gegeben ist, an der Verstetigung desselben zu arbeiten. Auf diese Weise konnten mehrfach Angebote aufgebaut und später an Träger der sozialen Arbeit abgegeben werden, z.B. im Feld der Seniorenbetreuung. Ausgenommen hiervon ist die Bewirtschaftung des Treffpunkts Konradplatz, der integraler Bestandteil der Vereinsarbeit ist. Der Nachbarschaftshilfeverein sieht sich in der Tradition der sozialen Verantwortung, die die Zechen seinerzeit gegenüber ihren Mitarbeitern wahrnahmen.

Die Arbeit im Treffpunkt Konradplatz wird von einem Kuratorium begleitet, dessen Schirmherrschaft das türkische Generalkonsulat übernommen hat. Mitglieder des

⁷⁵ vgl. THS Wohnen GmbH (Hg.): Wochenprogramm 2010 Treffpunkt Konradplatz. Lünen 2010.

⁷⁶ vgl. THS Wohnen GmbH (Hg.): Projektbericht "Wohnen plus". unveröffentlicht. Lünen o.J. [2010].

⁷⁷ vgl. THS Nachbarschaftshilfeverein (Hg.): Kurzdarstellung „Aktuelle Situation des THS Nachbarschaftshilfevereins e.V.“. Lünen o.J. [2010].

⁷⁸ vgl. THS Wohnen GmbH (Hg.): Projektbericht "Wohnen plus". unveröffentlicht. Lünen o.J. [2010].

Kuratoriums sind neben der THS und dem Nachbarschaftshilfeverein Vertreter von Moschee und Kirchen, der Stadt Lünen, des DRK, der IGBCE und der Ruhrkohle AG (RAG).⁷⁹ Die Kuratoriumsmitglieder nutzen ihre Kontakte, um Angebote innerhalb und außerhalb des Treffpunkts Konradplatz für Bewohner in Brambauer zu konzipieren.⁸⁰

Der Nachbarschaftshilfeverein pflegt einen engen personellen und fachlichen Austausch mit dem KC Lünen der THS. Die THS und die hauptamtlichen Mitarbeiter des Vereins übernehmen die Verwaltungsaufgaben im Verein. Mitarbeiter der THS sind zugleich als Mitglieder oder im Vorstand des Vereins aktiv. Diese Strategie soll gewährleisten, dass auf der einen Seite ehrenamtliche Mitarbeiter des Vereins nicht durch Verwaltungsarbeiten in Ihrer Entfaltung gehemmt werden und Entwicklungen im Verein und beim Vermieter kurzfristig aufeinander abgestimmt werden können.

Die Förderung des Selbsthilfepotenzials und des freiwilligen Engagements der Mieter gehört zu den zentralen Arbeitsbereichen des Vereins, dessen Wirken ohne ehrenamtliche Mitarbeiter heute nicht mehr denkbar wäre. NEUHAUS weist darauf hin, dass der Verein heute eine hohe Strahlkraft für Kursteilnehmer und freiwillige Helfer entfalte, dass dies aber nur vor dem Hintergrund seiner langen Geschichte leistbar gewesen sei.⁸¹ Das Vertrauen zur Übernahme kleinerer und größerer Aufgaben wachse über zahlreiche Jahre. Heute sind über 40 ehrenamtliche Kräfte -von der Verwaltungsarbeit abgesehen- in allen fachlichen Arbeitsfeldern des Vereins tätig. Sie gestalten die Jahresplanung des Vereins aus und leiten ihre jeweiligen Gruppen. Unterstützt werden sie von zwei hauptamtlichen und acht geringfügig beschäftigten Mitarbeitern sowie einem Auszubildenden. Der Nachbarschaftshilfeverein hat derzeit insgesamt rund 600 Mitglieder.⁸²

Zur Konsolidierung der ehrenamtlichen Arbeit bietet der Verein für seine freiwilligen Helfer jährlich 1-2 Schulungen an. Zudem werden die Ehrenamtlichen zum „Familienfest der Ehrenamtlichen“ der THS Stiftung gGmbH eingeladen.

Der THS Nachbarschaftshilfeverein publiziert seine Angebote in einer monatlichen Übersicht aller Veranstaltungen, über den Veranstaltungskalender der Lokalpresse und über den zweimal jährlich erscheinenden „Hausbote“. Zu besonderen Anlässen werden Postwurfsendungen an alle Haushalte in Brambauer verteilt.

Die Finanzierung der Angebote des Nachbarschaftshilfevereins erfolgt zum größten Teil aus Zuschüssen der THS Stiftung gGmbH sowie aus Spenden und -zu einem geringen Anteil- aus Mitgliedsbeträgen. Einen zweckgebundenen Zuschuss für den Treffpunkt Konradplatz gewährt außerdem die Stadt Lünen. Da Lünen erst seit kurzem

⁷⁹ vgl. Glückauf Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH (Hg.): 50 Jahre Glückauf Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH. Lünen 2001: S. 68-69.

⁸⁰ zu Beispielen für Kooperationen vgl. vertiefend das Protokoll des Interviews mit Christine NEUHAUS im Anhang.

⁸¹ vgl. Interview Neuhaus 23.09.2010.

⁸² vgl. THS Nachbarschaftshilfeverein (Hg.): Kurzdarstellung „Aktuelle Situation des THS Nachbarschaftshilfevereins e.V.“. Lünen o.J. [2010]; THS Wohnen GmbH (Hg.): Kurzdarstellung "Sozialmanagement bei der THS Wohnen GmbH". unveröffentlicht. Lünen o.J. [2010].

Fördermittel aus den Gebietsförderprogrammen „Soziale Stadt“ bzw. „Stadtumbau West“ erhält, stand eine umfangreiche Förderung der Stadtteilarbeit durch die öffentliche Hand nie zur Debatte.

Für die THS in Lünen sind die soziale Arbeit des Nachbarschaftshilfevereins und seine Förderung des freiwilligen Engagements von überragender Bedeutung. Sie stellen sein wichtigstes Standbein des sozialen Managements dar und strahlen über den Standort Lünen aus.⁸³ Im Unternehmensverbund THS steht seine Arbeit neben weiteren sozialen Projekten, die Teil der CSR-Strategie des Unternehmens sind.

Nach Einschätzung von NEUHAUS ist der Nachbarschaftshilfeverein vor allem bei langjährigen Mietern in der Lage, die Wohnzufriedenheit und damit die Bindung an den Wohnstandort zu erhöhen.⁸⁴ Im Zusammenwirken mit der Sozialberatung der THS können sie zur Kundenbindung beitragen. Besonderes Gewicht habe dies bei der Entwicklung von Serviceangeboten für das Wohnen im Alter. Soziale und bauliche Entwicklung müssten wie im Unternehmen THS Wohnen üblich allerdings kongruent erfolgen: „Bauliche Maßnahmen sollen die Grundlage schaffen für ein bedarfsgerechtes Wohnumfeld, und soziale Aktivitäten sollen die Menschen zusammenführen und die Idee der ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ initiieren.“⁸⁵

Im vorliegenden Fall ist es dem THS Nachbarschaftshilfeverein nach NEUHAUS gelungen, die vom Bergwerk Minister Achenbach selbstübernommene Rolle der Sozialverantwortlichkeit gegenüber den Mietern glaubhaft auszufüllen, indem er soziale Strukturen aufrecht erhielt, neue soziale Dienste etablierte und damit zum Erhalt der lokalen Identität beitrug.⁸⁶

Der besondere Wert der kommunikativen Angebote im Treffpunkt Konradplatz und auch der Bindung Ehrenamtlicher an die Stadtteilarbeit liegt nach NEUHAUS darin, dass Anlässe für Kommunikation und Kontakt geschaffen werden. Dies diene als Schlüssel zur Konfliktprävention. Wer sich kenne und miteinander spreche, komme seltener miteinander in Konflikt. NEUHAUS führt die geringe Fluktuation nach Schließung des Bergwerks Minister Achenbach daher ebenso mindestens teilweise auf die Leistungen des Nachbarschaftshilfevereins zurück wie ein konstruktives Verhältnis im Umgang zwischen Deutschen und Migranten.⁸⁷ Dem Treffpunkt Konradplatz bescheinigte die GLÜCKAUF WOHNUNGSBAUGESELLSCHAFT bereits 2001 eine Schlüsselrolle in Wohnungsbestand: „Für Brambauer ist der Treffpunkt zum Symbol für das friedliche

⁸³ Der Nachbarschaftshilfeverein beriet ähnliche Vereine in Dortmund und in mehreren Städten Sachsen-Anhalts während ihrer Gründungsphase.

⁸⁴ vgl. Interview mit Christiane Neuhaus, 23.09.2010.

⁸⁵ THS Wohnen GmbH (Hg.): Kurzdarstellung "Sozialmanagement bei der THS Wohnen GmbH". unveröffentlicht. Lünen o.J. [2010].

⁸⁶ vgl. Interview Neuhaus 23.09.2010.

⁸⁷ vgl. Interview Neuhaus 23.09.2010.

und harmonische Zusammenleben mehrerer Generationen und Nationalitäten geworden.“⁸⁸

Für die Zukunft plant der THS Nachbarschaftshilfeverein die Fortsetzung der eigenen Arbeit. Erweiterungen sind im Bereich von Wohnformen im Alter sowie bei der Betreuung von Demenzerkrankten angedacht. Es ist Teil der Philosophie des Nachbarschaftshilfevereins, offen für neue Entwicklungen zu sein und Zukunftsplanungen daher flexibel anzupassen.

3.2 Wohnungswirtschaftliches Quartiermanagement der LEG Wohnen im Wohnpark Clarenberg Dortmund

Die 1968-1973 gebaute Großwohnsiedlung „Wohnpark Clarenberg“ mit ihren 1069 Wohneinheiten in 25 vier- bis siebzehngeschossigen Gebäuden liegt im Dortmunder Süden im Stadtteil Hörde und hat ca. 3.500 Einwohner. 934 Wohnungen befinden sich im Eigentum der LEG Wohnen NRW. Der Wohnungsbestand besteht vollständig aus Sozialwohnungen.⁸⁹ Der Ausländeranteil lag 2004 bei etwa einem Drittel, zusätzlich zu einem relevanten Anteil Aussiedler mit deutscher Staatsangehörigkeit.⁹⁰

Die Ruhr-Lippe-Wohnungsgesellschaft (RLW, heute LEG Wohnen NRW) hatte die Siedlung 1992 mit der Absicht erworben, „diese zu einem guten Beispiel für die Revitalisierung von Großwohnanlagen zu machen“.⁹¹ Es folgten die Erarbeitung eines integrierten Handlungskonzepts für die bauliche und soziale Aufwertung gemeinsam mit der Stadt Dortmund und der Landesentwicklungsgesellschaft (LEG). Daran schloss sich ab 1996 eine zehnjährige Planungs- und Umbauphase an, während derer der Clarenberg Förderung aus dem Programm „Soziale Stadt“ erhielt. Im Zeitraum 2000-2005 wurden die baulichen Maßnahmen realisiert: optische und energetische Fassadensanierung, Neugestaltung von Hauseingangsbereichen und Wohnumfeld, Einrichtung einer zentralen Concierge-Loge sowie der Videoüberwachung der Hauseingangsbereiche. Soziale Beratungs- und Bildungsangebote sowie Beschäftigungs- und Qualifizierungsangebote begleiteten die Stadtteilentwicklung bereits ab 1996 und dauerten bis zum Ende der Förderung an.⁹² Die Förderung im Rahmen des Programms Soziale Stadt endete formell Ende 2005, letzte Projekte wurden bis Ende 2007 finanziert.⁹³

⁸⁸ Glückauf Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH (Hg.): 50 Jahre Glückauf Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH. Lünen 2001: S. 67.

⁸⁹ vgl. ILS NRW (Hg.): Kommunen und Wohnungsunternehmen gemeinsam für das Quartier. Dokumentation der Veranstaltung am 30. November 2006 in Dortmund. Dortmund 2007: S. 19.

⁹⁰ vgl. LEG NRW et al. (Hg.): Informieren - Beteiligen - Aktivieren. Bewohnerbeteiligung bei der Erneuerung der Wohnanlage Clarenberg in Dortmund-Hörde. Dortmund 2004: S. 3.

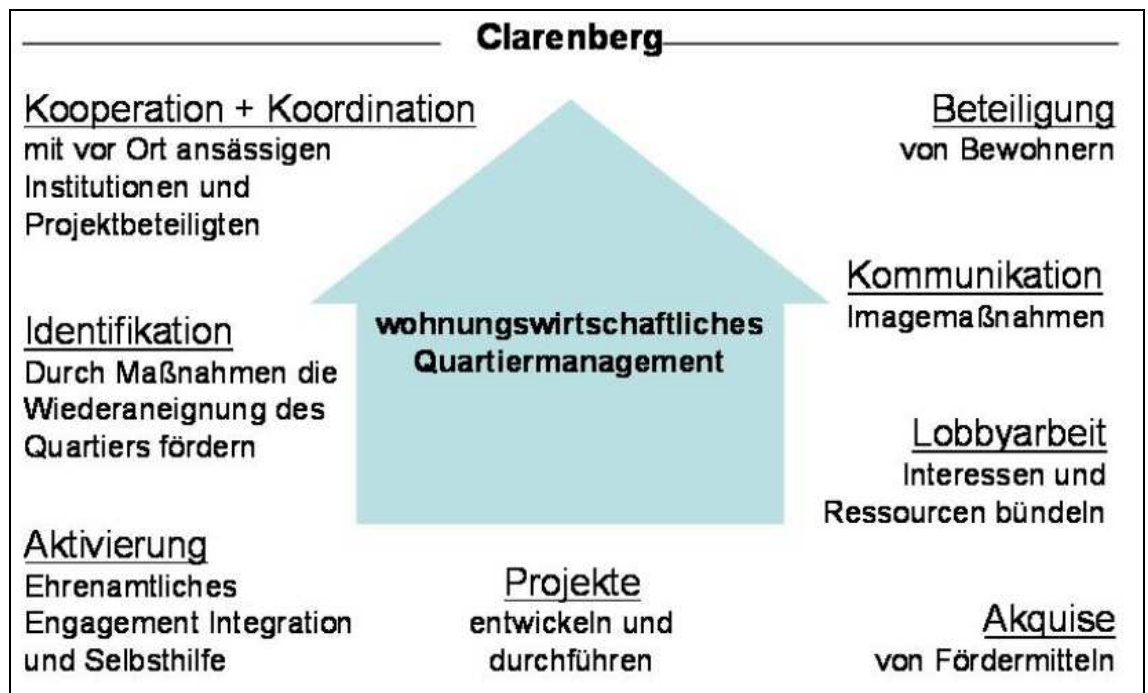
⁹¹ RLW (Hg.): Clarenberg-Abschlussdokumentation. Dortmund 2008: S. 26.

⁹² vgl. RLW (Hg.): Clarenberg-Abschlussdokumentation. Dortmund 2008: S. 26-37; vgl. LEG NRW et al. (Hg.): Informieren - Beteiligen - Aktivieren. Bewohnerbeteiligung bei der Erneuerung der Wohnanlage Clarenberg in Dortmund-Hörde. Dortmund 2004: S. 6.

⁹³ vgl. Internetseite Soziale Stadt NRW (b), http://www.sozialestadt.nrw.de/stadtteile/profil_do_clarenberg.html (Zugriff 02.10.2010)

Die RLW installierte bereits Ende der 1990er-Jahre ein wohnungswirtschaftliches Quartiermanagement mit breitem Tätigkeitsspektrum in der Siedlung (vgl. Abb. 4). Besonders wichtig waren Bürgerbeteiligung für die städtebaulichen Projekte, die Förderung des ehrenamtlichen Engagements, die Kooperation mit sozialen Einrichtungen vor Ort und die Steigerung der Identifikation der Bewohner mit dem Quartier. Das Quartiermanagement kooperierte mit dem Sozialdienst katholischer Frauen Hörde (SkF), welcher die Nachbarschaftstreffs bewirtschaftet, sowie mit einem örtlichen Planungsbüro.⁹⁴

Abb. 4: Tätigkeitsbereiche des wohnungswirtschaftlichen Quartiermanagements in Dortmund Clarenberg 1996-2005



Quelle: ILS NRW (Hg.): Kommunen und Wohnungsunternehmen gemeinsam für das Quartier. Dokumentation der Veranstaltung am 30. November 2006 in Dortmund. Dortmund 2007: S. 22.

Die heutigen Räume des großen Nachbarschaftstreffs und des kleinen Nachbarschaftstreffs mit angegliedertem „Nachbarschaftsbüro im Clarenberg“ (NIC) werden seit 1999 genutzt. Das NIC war eines der zentralen Gemeinwesen-Projekte im Rahmen der Förderung „Soziale Stadt“ und ist heute Knotenpunkt der Aktivitäten des sozialen Managements im Wohnpark (Eingangssituation des NIC vgl. Abb. 6). In der Anfangszeit organisierten und koordinierten Honorarkräfte in Abstimmung mit der RLW Bildungsangebote, Treffs und Kurse für Bewohner und z.T. auch Veranstaltungen der Bewohner selbst.⁹⁵

Neben den beiden Nachbarschaftstreffs finden sich in unmittelbarer Nähe des Clarenbergs weitere Gemeinbedarfseinrichtungen, von denen die Mieter auch heute

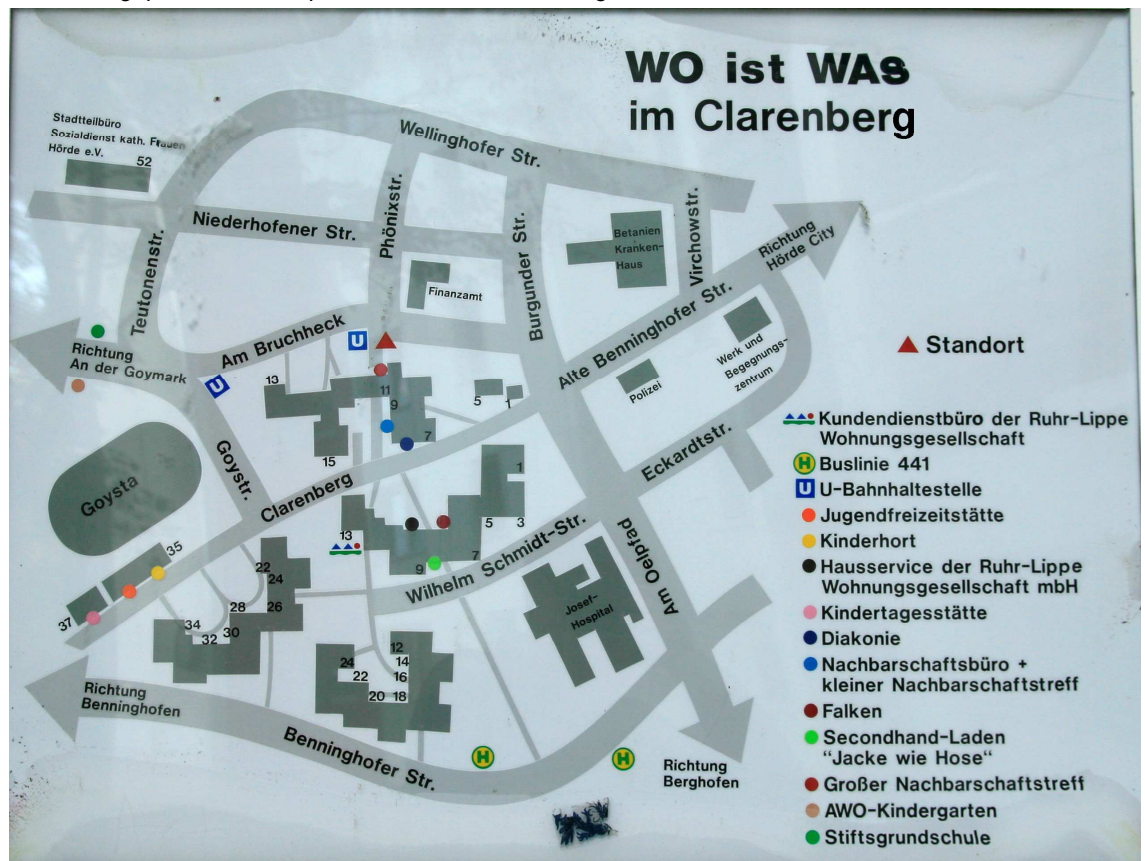
⁹⁴ vgl. ILS NRW (Hg.): Kommunen und Wohnungsunternehmen gemeinsam für das Quartier. Dokumentation der Veranstaltung am 30. November 2006 in Dortmund. Dortmund 2007: S. 22-23.

⁹⁵ vgl. LEG NRW et al. (Hg.): Informieren - Beteiligen - Aktivieren. Bewohnerbeteiligung bei der Erneuerung der Wohnanlage Clarenberg in Dortmund-Hörde. Dortmund 2004: S. 9-11.

profitieren können. Einen Eindruck des Spektrums verfügbarer sozialen Einrichtungen vermittelt Abb. 5.

Aus der „Initialzündung“ durch die Förderung „Soziale Stadt“ hat sich eine vorzeigbare Gemeinwesenarbeit im Clarenberg entwickelt. Die Gemeinschaftsräume des „großen“ und des „kleinen“ Nachbarschaftstreffs bestehen fort und werden von einer Nachbarschafts Koordinatorin des SkF Hörde bewirtschaftet. In direkter Nachbarschaft befindet sich zudem das Stadtteilbüro des SkF Hörde mit sozial und z.T. niederschwellig ausgerichteten Bildungs- und Kommunikationsangeboten für verschiedene Zielgruppen.

Abb. 5: Lageplan des Wohnparks Dortmund-Clarenberg



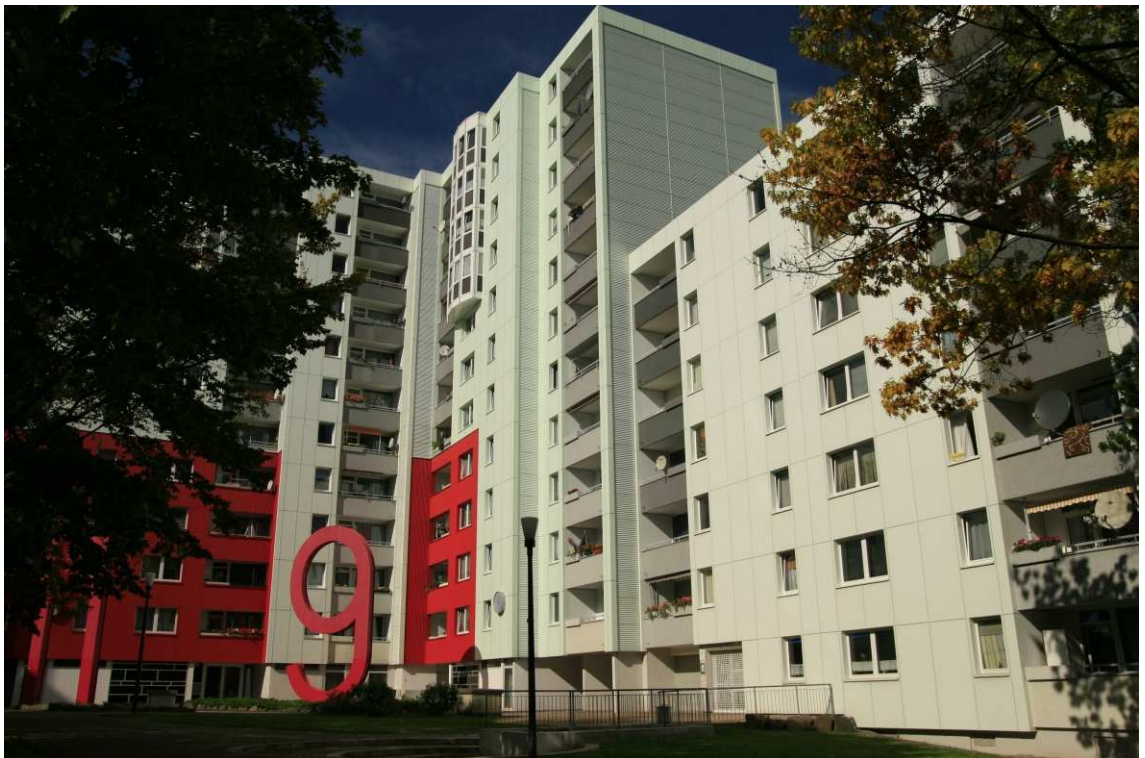
Quelle: eigene Aufnahme

Die Angebotspalette in den Nachbarschaftstreffs ist breit. Sie reicht von einer Bastelgruppe über eine Malgruppe, Integrations- und Alphabetisierungskurse, Kinder- und Jugendgruppen bis hin zu Lernangeboten und einer ehrenamtlich geführten Bibliothek. Die heutigen Angebote des großen Nachbarschaftstreffs profitierten von zwei Projekten, in dessen Rahmen das Diakonischen Werk in den Jahren 2001-2008 ehrenamtliche Aktivitäten und Workshops für Bewohner im Clarenberg anstieß.⁹⁶ Einige der damals ins Leben gerufenen Gruppen treffen sich bis heute regelmäßig im Nachbarschaftstreff.

⁹⁶ vgl. Sierau, Ulrich: Das Handlungskonzept Dortmund-Clarenberg: Ursprung, Umsetzung, Perspektiven In: ILS NRW (Hg.): Kommunen und Wohnungsunternehmen gemeinsam für das Quartier. Dokumentation der Veranstaltung am 30. November 2006 in Dortmund. Dortmund 2007: S. 7-18.

Ergänzend zu den regelmäßigen Veranstaltungen finden mehrsprachige Lesungen für Kinder oder kulturelle Musikdarbietungen von Musikschülern statt. Im Jahreslauf sind Mieter und Bewohner der Nachbarschaft zum jährlich stattfindenden Clarenbergfest, dreimal bis viermal jährlich zu Spielplatzfesten und Flohmärkten, zudem zu Sommergottesdiensten (bis 2009) eingeladen. Jährlich findet als Anerkennung für die freiwillige Arbeit im Clarenberg eine Weihnachtsfeier der Ehrenamtlichen statt.⁹⁷ Die sozialen Aktivitäten im Clarenberg haben sich seit Ende der Förderung durch das Programm Soziale Stadt positiv entwickelt und sind tendenziell mehr geworden.⁹⁸

Abb. 6: kleiner Nachbarschaftstreff und Nachbarschaftsbüro (NIC) im Wohnpark Clarenberg (Bildmitte rechts vom Durchgang)



Quelle: eigene Aufnahme

Zahlreiche Angebote werden von ehrenamtlich tätigen Gruppenleitern angeboten oder von diesen stark gestützt. „Die Nachbarschaftstreffs sind in Hand der Bewohner“⁹⁹, urteilte DIETRICH 2008. Auch die Nachbarschaftsordinatorin organisiert und koordiniert einzelne Veranstaltungen für Bürger. Andere der oben genannten Angebote stellen soziale Träger und Bildungsträger wie das Diakonische Werk, die Volkshochschule und die ev. Kirchengemeinde im Nachbarschaftstreff bereit.

PESELMANN legt wert darauf, die Liste der sozialen Aktivitäten am Clarenberg nicht als abschließend zu betrachten. In einer dynamischen Umgebung wie dem Clarenberg

⁹⁷ vgl. Dietrich, Sabine: Nachbarschaftsmanagement im Clarenberg. Power-Point-Präsentation. Internet-Dokument, <http://www.dcv.de/...> (Zugriff 2.10.2010).

⁹⁸ vgl. Interview Peselmann, 1.10.2010.

⁹⁹ Dietrich, Sabine: Nachbarschaftsmanagement im Clarenberg. Power-Point-Präsentation. Internet-Dokument, <http://www.dcv.de/...> (Zugriff 2.10.2010).

würden Angebote bedarfsgerecht in Anlehnung an die Wünsche der Mieter geschaffen und bei unzureichender Nachfrage auch wieder eingestellt.¹⁰⁰

Ehrenamtliche Helfer spielen bei den vom NIC und dem AK Clarenberg organisierten Veranstaltungen eine große Rolle. Es bestehen mehrere von ehrenamtlichen Kräften geleitete Kurse, an anderen Angeboten wirken Ehrenamtliche unterstützend mit. Die Nachbarschafts Koordinatorin betreut die ehrenamtlichen Helfer und berät sie bzgl. der Ausgestaltung und Fortführung ihrer Angebote. 2008 konnte die soziale Arbeit im Clarenberg auf rund 60 ehrenamtlich aktive Mitwirkende verweisen.¹⁰¹ Die große Bandbreite aus regelmäßigen und einmaligen Veranstaltungen erleichtert die Kontaktaufnahme zwischen Nachbarschafts Koordinatorin und Mietern. Die Hemmschwelle der Kontaktaufnahme wird so weit wie möglich gesenkt; die Eignung des großen Nachbarschaftstreffs als Räumlichkeit für ehrenamtlich organisierte Veranstaltungen und Programmideen wird auf Veranstaltungen, durch Aushänge und im Gespräch mit Veranstaltungsbesuchern beworben.

Die Räume der beiden Nachbarschaftstreffs werden von der LEG Wohnen NRW zur Verfügung gestellt. Die Nachbarschafts Koordinatorin ist durch die LEG Mieterstiftung beauftragt.¹⁰²

Im 1995 gegründeten AK Clarenberg, dessen Geschäftsführung sich die Jugendfreizeitstätte Hörde (JFS) und das NIC teilen, stimmen rund 40 Akteure der sozialen Arbeit und der Bildungsarbeit ihre Angebote untereinander ab.¹⁰³ Zudem organisieren die Mitglieder des AK Clarenberg gemeinsam mit den ehrenamtlichen Kräften das jährliche Clarenbergfest. Die Kooperation der sozialen Träger im AK Clarenberg sorgt für große Vitalität in der Arbeit des Nachbarschaftstreffs.¹⁰⁴

Bereits 2004 konstatierte die Stadt Dortmund: „Nachdem ein umfassender Erneuerungsprozess mit zahlreichen Maßnahmen auf den Weg gebracht wurde, erleben die Menschen in Dortmund den Clarenberg heute gänzlich anders. Eine moderne und sympathische Siedlung, (...) in der Nachbarschaft gelebt wird, in der es sich wieder gut wohnen lässt. (...) Insgesamt kann bereits heute festgestellt werden, dass sich die Lebenssituation im Clarenberg erheblich verbessert (...) hat.“¹⁰⁵ SCHÜTTE-HAERMAYER fasst 2006 mit Blick auf das wohnungswirtschaftliche Quartiermanagement der RLW zusammen: „Die jahrelange und sehr intensive Arbeit mit den Bewohnern und den ansässigen Institutionen hat dazu geführt, dass die Identifikation mit dem Quartier deutlich gestiegen ist.“¹⁰⁶ PESELMANN bewertet auch die heutige soziale Arbeit in den

¹⁰⁰ vgl. Interview Peselmann, 1.10.2010.

¹⁰¹ vgl. RLW (Hg.): Clarenberg-Abschlussdokumentation. Dortmund 2008: S. 43.

¹⁰² vgl. Interview Peselmann, 1.10.2010.

¹⁰³ vgl. LEG NRW et al. (Hg.): Informieren - Beteiligen - Aktivieren. Bewohnerbeteiligung bei der Erneuerung der Wohnanlage Clarenberg in Dortmund-Hörde. Dortmund 2004: S. 3

¹⁰⁴ vgl. Interview Peselmann, 1.10.2010.

¹⁰⁵ Stadt Dortmund (Hg.): Masterplan Wohnen 2004. Dortmund 2004: S. 31.

¹⁰⁶ ILS NRW (Hg.): Kommunen und Wohnungsunternehmen gemeinsam für das Quartier. Dokumentation der Veranstaltung am 30. November 2006 in Dortmund. Dortmund 2007: S. 23.

Nachbarschaftstreffs als eindeutig positiv und räumt ein, dass der Weg dorthin ein „Kraftakt“ war.¹⁰⁷ Die damalige Nachbarschaftsordinatorin hob 2008 den Wegfall kultureller Spannungen als positiven Effekt der Arbeit im NIC hervor. Zugleich wies sie darauf hin, dass zwar zahlreiche der aufgebauten Strukturen in die Hände von Ehrenamtlichen gelegt werden könnten, ehrenamtliches Engagement jedoch stets eine begleitende Struktur (gemeint ist das NIC) im Hintergrund benötige. Die Förderung des freiwilligen Engagements habe also eine Grenze, nicht alle Angebote und Tätigkeiten könnten in die Selbständigkeit übergeben werden.¹⁰⁸

Für die Öffentlichkeitsarbeit der LEG Wohnen NRW kommt dem Clarenberg keine größere Bedeutung zu. PESELMANN betont, dass der Clarenberg trotz der großen positiven Aufmerksamkeit Teil der Unternehmensphilosophie sei, Quartierserneuerung nach einem hohen Qualitätsstandard zu betreiben.¹⁰⁹

Die Zukunft des sozialen Managements am Clarenberg stuft PESELMANN als positiv ein. Die Arbeit der Nachbarschaftstreffs werde weiterhin flexibel auf Bedarfe reagieren.¹¹⁰

3.3 Soziales Management in der Libellensiedlung Dortmund

Die autofreie „Libellen“- oder „CEAG“-Siedlung liegt in der Dortmunder Nordstadt und wurde Ende der 1990er-Jahre im Rahmen der IBA Emscher Park gebaut. Die Siedlung besteht aus Sozialwohnungen in ein- bis viergeschossigen Gebäuden nach Niedrigenergiehausstandard. Die Dächer sind begrünt und ein Regenwasserrückhalte- und Versickerungskonzept ist Teil des Gesamtkonzepts. Eine Wohnung wurde von Anfang an als Gemeinschaftsraum mit sozialen und Beratungsangeboten bewirtschaftet (vgl. Abb. 7). Zudem befindet sich eine Kindertagesstätte auf dem Gelände der Siedlung.¹¹¹ Die 248 Wohnungen befinden sich im Eigentum der DOGEWO 21 (100 Wohneinheiten), der LEG Wohnen NRW (69 Wohneinheiten) und der THS (79 Wohneinheiten).¹¹² 2009 lag der Migrantenanteil bei 60%.¹¹³

Zum sozialen Management gehörte in den Anfangsjahren die Gründung und Begleitung des Bewohnervereins „CEAG 98“ durch den sozialen Träger „WohnBund-Beratung NRW“. Der Verein bestand jedoch nur in der Anfangszeit der Siedlung und ist heute nicht mehr aktiv.¹¹⁴ Die Beteiligung der Mieter an Angeboten des sozialen Managements ließ im Laufe der Jahre erheblich nach und das nachbarschaftliche Klima wurde rauher. Daher setzten die Vermieter mit der Neubeauftragung des

¹⁰⁷ vgl. Interview Peselmann, 1.10.2010.

¹⁰⁸ vgl. Dietrich, Sabine: Nachbarschaftsmanagement im Clarenberg. Power-Point-Präsentation. Internet-Dokument, <http://www.dcv.de/...> (Zugriff 2.10.2010).

¹⁰⁹ vgl. Interview Peselmann, 1.10.2010.

¹¹⁰ vgl. Interview Peselmann, 1.10.2010.

¹¹¹ vgl. Stadt Dortmund (Hg.): Stadterneuerung in Dortmund von 1990 bis heute. Dortmund 2004: S. 62.

¹¹² vgl. DOGEWO21 (Hg.): Grau ist vorbei. In: DOGEWO21-Mietermagazin 02/2007. Dortmund 2007: S. 15.

¹¹³ vgl. VdW Rheinland Westfalen e.V. (Hg.): Gemeinschaftsangebote tragen zur Nachbarschaftsbildung bei. In: VerbandsMagazin (Landesausgabe Nordrhein-Westfalen), 4/2009. Düsseldorf 2009: S. 30.

¹¹⁴ vgl. Planerladen e.V. (Hg.): Topografie des Engagements in der Dortmunder Nordstadt. Bearbeitet von Prof. Dr. Reiner Staubach et al. Dortmund 2008: S. 90.

sozialen Trägers „Planerladen e.V.“ einen neuen Impuls.¹¹⁵ Die Räume der Gemeinschaftswohnung wurden 2008 vollständig saniert und werden seitdem vom Planerladen bewirtschaftet.¹¹⁶ Die nachfolgende Darstellung bezieht sich auf die Angebote und die Ergebnisse des sozialen Managements seit 2008.

Abb. 7: Gemeinschaftsräume der Libellensiedlung Dortmund (Erdgeschoss und 1. Obergeschoss)



Quelle: eigene Aufnahme

Ziel des heutigen sozialen Managements im Gemeinschaftsraum ist die Stärkung und Aktivierung der Nachbarschaft. Mieter sind daher bei der Auswahl von Themen und Veranstaltungsformaten, bei der Organisation und Durchführung von Veranstaltungen stets beteiligt.¹¹⁷ Die Angebote für Erwachsene werden von den vor Ort tätigen Mitarbeitern des Planerladens e.V. durchgeführt, welche Referenten von anderen sozialen Einrichtungen oder städtischen Fachbereichen einladen können. Für die Eltern- und für Mädchenarbeit ist im Gemeinschaftsraum die in der Siedlung ansässige Kindertagesstätte verantwortlich.¹¹⁸ Planerladen e.V. betreibt den Gemeinschaftsraum als einen „offenen Nachbarschaftstreff mit speziellen Bildungs- und Beratungsangeboten“¹¹⁹. In Ergänzung der Veranstaltungen im Gemeinschaftsraum bietet die THS im unternehmenseigenen Bestand Besuche durch ihre Sozialberatung an.¹²⁰

¹¹⁵ vgl. VdW Rheinland Westfalen e.V. (Hg.): Gemeinschaftsangebote tragen zur Nachbarschaftsbildung bei. In: VerbandsMagazin (Landesausgabe Nordrhein-Westfalen), 4/2009. Düsseldorf 2009: S. 30.

¹¹⁶ vgl. Interview Tillmann 22.9.2010.

¹¹⁷ vgl. Interview Büsing/Peselmann 20.9.2010.

¹¹⁸ vgl. Interview Tillmann 22.9.2010.

¹¹⁹ Interview Tillmann 22.9.2010.

¹²⁰ vgl. Interview Büsing/Peselmann 20.9.2010.

Kernstück des Vor-Ort-Angebots des sozialen Managements ist das mehrmals wöchentlich stattfindende Bewohnercafé im Gemeinschaftsraum. Darin eingebettet finden mindestens zweimal monatlich Infoveranstaltungen mit wechselnden Themen statt. Weitere Angebote im Gemeinschaftsraum sind: Gesprächskreise, Sprechstunden, das jährliche Siedlungsfest (Libellenfest) und bedarfsbezogene Kurse. Ein Schwerpunkt der Angebote im Gemeinschaftsraum liegt auf Austausch- und Bildungsmöglichkeiten für Frauen z.B. durch frauenbezogene Infoveranstaltungen und durch ein regelmäßiges Frauenfrühstück. Die Mitarbeiter des Gemeinschaftsraums greifen kulturelle Feste auf und laden z.B. zum Fastenbrechen, zum Zuckerfest oder einer Adventsfeier ein. Das diesjährige Fastenbrechen war 2010 mit über 30 Besuchern sehr gut besucht. Ergänzend finden ein Integrationskurs, ein Alphabetisierungskurs und eine Krabbelgruppe für Vor-Kita-Kinder im Gemeinschaftsraum statt. Als wichtig haben sich die Sprechstunden erwiesen, in denen z.B. auf Infoabenden aufgekommene Fragen vertieft werden können. TILLMANN bewertet diese als wertvollen Beitrag für den Anspruch des sozialen Managements, als Ansprechpartner für alle aus den Infoveranstaltungen resultierenden Fragen bereitzustehen.¹²¹

In Ergänzung der von Planerladen e.V. organisierten Veranstaltungen sowie der Angebote der Kita bietet die AWO zweimal wöchentlich einen kostenlosen Mittagstisch für Kinder im Gemeinschaftsraum an. Weitere Träger der sozialen Arbeit sind im Gemeinschaftsraum mit eigenen Angeboten nicht vertreten.¹²²

Die Angebote des Gemeinschaftsraums werden über mehrere Schaukästen sowie Postwurfsendungen an alle Haushalte beworben.¹²³

PESELMANN bewertet die Beteiligung von Mietern im Rahmen von bürgerschaftlichem Engagement als unabdingbar, um den Gemeinschaftsraum mit Leben zu füllen.¹²⁴ Die Themenauswahl für die Infoveranstaltungen basiert auf Mieterwünschen. Bei Einzelveranstaltungen und beim jährlichen Libellenfest wirken Einzelpersonen in der Planung oder Organisation ehrenamtlich mit.¹²⁵ Der Gemeinschaftsraum kann von Mietergruppen während dessen Öffnungszeit genutzt werden.

Die Vermieter DOGEWO21, LEG Wohnen NRW und THS finanzieren Organisation und Angebote im Gemeinschaftsraum ausschließlich selbst, eine Förderung durch das Programm URBAN II fand bzw. findet nicht statt. Die Vermieter bewerten Beteiligungsangebote in der Libellensiedlung als Maßnahmen in Übereinstimmung mit einer konsequenten Unternehmensausrichtung auf das Produkt „Wohnen“. Ein besonderer Leuchtturmcharakter im Vergleich zu anderen Beiträgen im Bereich

¹²¹ vgl. Interview Tillmann 22.9.2010.

¹²² vgl. Interview Tillmann 22.9.2010.

¹²³ vgl. Interview Büsing/Peselmann 20.9.2010.

¹²⁴ vgl. Interview Büsing/Peselmann 20.9.2010.

¹²⁵ vgl. Interview Tillmann 22.9.2010.

„soziales Management“ im jeweiligen Verfügungsbereich des Unternehmens komme dem sozialen Management in der Libellensiedlung nicht zu. Für die Öffentlichkeitsarbeit der Wohnungsunternehmen nimmt das soziale Management in der Libellensiedlung demzufolge keinen herausragenden Stellenwert ein. Bedarfsgerechte wohnbegleitende Angebote gehören demnach grundsätzlich zur Philosophie der Unternehmen.¹²⁶

BÜSING bewertet die Nachfrage nach den Informations- und Beratungsangeboten des Planerladens als gut. Die Mieter beteiligten sich auch intensiv an der Entwicklung neuer Themen und Veranstaltungen.¹²⁷ Durch die vielfältigen Themenangebote im Gemeinschaftsraum und die feste Anlaufstelle seit 2008 beobachtet TILLMANN eine positive soziale Entwicklung in der Siedlung. Es seien neue Kontakte zwischen Nachbarn entstanden und Spannungen zwischen Nachbarn seien deutlich weniger geworden. Zudem sei im positiven Sinne auffällig, wie pfleglich die Nutzer mit den relativ frisch renovierten Räumlichkeiten der Gemeinschaftswohnung umgingen. Anders als allgemein zu erwarten sei, müssten die Mitarbeiter die Einhaltung von Hausregeln kaum kontrollieren.¹²⁸ Die Angebote stärkten nach Ansicht von ZUR HORST zudem Gemeinschaftsgefühl der Mieter in der Libellensiedlung.¹²⁹

Auch wenn das soziale Management möglicherweise kein ausschlaggebender Grund sei, in die Siedlung zu ziehen, so erhöhe es jedoch das Innen- und das Außenimage des Quartiers.¹³⁰

Alle Beteiligten gehen davon aus, dass die Arbeit des Gemeinschaftsraums in Zukunft fortgesetzt wird. Die Angebote richten sich an den Bedarfen der Mieter aus, so dass keine Aussagen über die zukünftige inhaltliche Entwicklung der Angebote getroffen werden kann.¹³¹

¹²⁶ vgl. Interview Büsing/Peselmann 20.9.2010.

¹²⁷ vgl. Interview Büsing/Peselmann 20.9.2010.

¹²⁸ vgl. Interview Tillmann 22.9.2010.

¹²⁹ vgl. Stellungnahme zur Horst 27.9.2010.

¹³⁰ vgl. Interview Büsing/Peselmann 20.9.2010.

¹³¹ vgl. Interview Büsing/Peselmann 20.9.2010.

4 Bausteine für ein systematisches quartiersbezogenes soziales Management in Wohnungsunternehmen

Im vorliegenden Kapitel werden prägende Faktoren für systematisches quartiersbezogenes soziales Management analysiert, die dem Anspruch an wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement genügen. Die nachfolgend formulierten Thesen stützen sich auf Erkenntnisse aus der Literaturrecherche (vgl. Kapitel 2) und dem empirischen Teil (vgl. Kapitel 3). Sie werden vor dem Hintergrund praktischer Erfahrungen aus dem stadtteilbezogenen Quartiersmanagement mit Erläuterungen und Beispielen versehen.

Das Kapitel ist nach Faktoren gegliedert, zu denen wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement sich positionieren muß. Die Faktoren wurden im Ziel der Arbeit aufgeworfen, im Zwischenfazit ergänzt und lauten:

- Persönliche Präsenz vor Ort;
- Kooperationspartner des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements;
- Zielgruppe des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements;
- Förderung des bürgerschaftlichen Engagements;
- Themenangebote und ihr zeitlicher Wirkungshorizont;
- Finanzierung;
- Beitrag des wohnungswirtschaftlichem Quartiersmanagements zum Binnen- und Außenimage;
- Beitrag des wohnungswirtschaftlichem Quartiersmanagements zur sozialen Stabilität im Stadtteil.

Persönliche Präsenz vor Ort

These: Systematisches soziales Management für ein bestimmtes Gebiet benötigt eine Vor-Ort-Anlaufstelle, in der Mieter sich treffen können. Zudem benötigt es einen festen Ansprechpartner, der zu verlässlichen Zeiten im Stadtteil erreichbar ist. Auf diese Weise bildet eine personell besetzte Räumlichkeit einen vor Ort wahrnehmbaren Rahmen für wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement, mit dem die Mieter sich identifizieren können.

Bezug: Die Notwendigkeit von Anlaufstelle und Ansprechpartner wird in den theoretischen und praktischen Beispielen der vorliegenden Arbeit durchgängig bejaht. Aus dem stadtteilbezogenen Quartiersmanagement sind Quartiersbüros und Ansprechpartner vor Ort nicht mehr wegzudenken (vgl. Kapitel 2.1.1). In der Diskussion des sozialen Managements spielen die Schaffung von Bewohnernetzwerken und die Bereitstellung von Gemeinschaftsräumen eine große Rolle (vgl. Kapitel 2.2.1). Es kann davon ausgegangen werden, dass damit die

Bestellung eines festen Ansprechpartners einhergeht. In allen drei untersuchten Fallbeispielen gibt es feste Anlaufstellen und feste Ansprechpartner (vgl. Kapitel 3).

Erläuterung: Feste Räumlichkeiten haben im stadtteilbezogenen Quartiersmanagement die Funktion eines Rückzugsorts für den Ansprechpartner vor Ort sowie für kleinere Besprechungen. Im systematischen sozialen Management sind es darüber die wichtigsten Räume, in denen soziale, kulturelle und vernetzende Veranstaltungen stattfinden. Ob diese Räume von den Mietern selbst gestaltet werden sollten, ob sie frei benutzbar oder nur bei Anwesenheit eines hauptamtlichen Ansprechpartners benutzbar sein sollen, ist unterschiedlich geregelt. Die Räume sind raumgebender Kristallisationspunkt bürgerschaftlich getragener Gruppenprojekte und sozialer Angebote und daher wichtiger Bestandteil des sozialen Managements.

Die Ansprechpartner koordinieren Anfragen, Projektideen und bereits laufende Projekte. Sie nehmen in Zusammenarbeit mit den Kundenbetreuern des Wohnungsunternehmens die Bedarfe aus der Siedlung entgegen und bewerten sie. Darüber hinaus motivieren sie Mieter zur Übernahme freiwilliger Aufgaben und sie stehen Veranstaltungsteilnehmern als Berater zur Verfügung. Die Ansprechpartner vor Ort haben weitere Vorteile, die sie nur durch längerfristige Verankerung im Quartier entfalten: Sie werden als Kümmerer für das Quartier gesehen, die auch bei Irritationen zwischen Nachbarn oder zwischen den Altersgruppen vermitteln können. Als Vorhut der Sozialberatung des Vermieters können sie zudem erkennen, wo individuelle soziale Problemlagen sich andeuten und auf weitergehende Beratungsangebote des Vermieters oder anderer Träger hinweisen.

Während für die erstgenannten Arbeitsbereiche in einigen Fällen fachliche Kompetenz und Erfahrungswissen als Hintergrund genügen kann, ist im Bereich des Mieterkontakts personelle Kontinuität der Schlüssel zum Erfolg. Zusammenarbeit mit Mieter gelingt über Vertrauen und der Aufbau desselben verlangt viel Zeit. Zahlreiche Motive führen ehrenamtliche Helfer und Teilnehmer zur Beteiligung an Gemeinschaftsaktionen, zu denen auch das Motiv „Anerkennung“ und „Netzwerkpartner treffen“ gehört. Beiden Motiven kann durch längerfristig im Quartier präsenten Mitarbeitern am ehesten Rechnung getragen werden.

Kooperationspartner des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements

These: Eine Kooperation mit ausgewählten im Stadtteil tätigen sozialen Trägern ist im Rahmen des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements unerlässlich. Darüber hinausgehende Vernetzung und Abstimmung z.B. im Rahmen eines quartiersweiten Arbeitskreises kann sich auszahlen.

Bezug: Die Vernetzung mit Trägern der sozialen Arbeit und der Bildungsarbeit ist konstitutiver Bestandteil stadtteilbezogener Quartiersmanagements (vgl. Kapitel 2.1.1).

Im wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagement dient er der Aufwertung des eigenen Angebots und der Vermittlung für die weitergehende Beratung von Mietern (vgl. Kapitel 2.2.1). In den besprochenen Fallbeispielen spielt Kooperation mit externen Trägern stets eine Rolle, wenngleich ein inhaltlich und mengenmäßig variierender Grundstock sozialer Angebote vom Quartiersmanagement persönlich geleistet wird (vgl. Kapitel 3). Systematische Vernetzung im Rahmen von Arbeitskreisen wird v.a. im stadtteilbezogenen Quartiersmanagement (vgl. Kapitel 2.2.1) sowie in einem der Fallbeispiele praktiziert (vgl. Kapitel 3.2).

Erläuterung: Vor-Ort-Ansprechpartner und Sozialberater von Wohnungsunternehmen werden in der Mieterbetreuung immer wieder vor Fragen gestellt, die sie selbst nicht oder nicht erschöpfend beantworten können. Die Kenntnis über Angebote von wichtigen Trägern der sozialen Arbeit und persönliche Kontakte zu diesen birgt drei wesentliche Vorteile: Ratsuchende können an den Träger verwiesen oder sogar persönlich dorthin vermittelt werden. Letzteres ist in prekären Fällen oder bei unselbständigen Ratsuchenden hilfreich. Bei immer wieder auftretenden Problemfällen bietet sich die Organisation eines Beratungs- oder Bildungsangebots direkt in den Räumlichkeiten des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements an. Dies ist erfolgversprechender, wenn eine persönliche Netzwerk- oder Arbeitsbeziehung zwischen Vor-Ort-Ansprechpartner und dem sozialen Träger besteht.

Die systematische Vernetzung in einem Arbeitskreis ist differenziert zu betrachten und dürfte von der Größe des Bezugsquartiers sowie dem Umfang des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements abhängen. Eine Kooperation wird von Mitgliedern eines solchen Arbeitskreises *rückblickend* regelmäßig als wertvoll betrachtet. Allerdings bedarf es eines Anfangsimpulses, um sie zusammenzuführen sowie eines formalen Anlasses für die Zusammenarbeit. In den stadtteilbezogenen Quartiersmanagements sind Impuls (Programmlaufzeit) und formaler Anlass (Mitwirkung bei der Fördermittelvergabe) häufig gegeben. Im wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagement kann die Aussicht auf Mitnutzung der Gemeinschaftsräume, die Selbstdarstellung auf Veranstaltungen und Festen oder die Einbindung in die sozialen Aktivitäten im gesamtstädtischen Bezug ein interessanter Anreiz sein. Hier sind die Impulse, die zur Mitwirkung veranlassen, jedoch weniger stark ausgeprägt.

Zielgruppe des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements

These: Zielgruppe des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements sind alle Mieter der Siedlung und der direkten Nachbarschaft.

Bezug: Im stadtteilbezogenen Quartiersmanagement (vgl. Kapitel 2.1.1) sowie im wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements in Literatur (vgl. Kapitel 2.2.1) und Praxis (vgl. Kapitel. 3) gelten alle Bewohner des Bezugsraums als Zielgruppe. Im *wohnungswirtschaftlichen* Quartiersmanagement wird bei Festen und bei der

Förderung des freiwilligen Engagements die Rolle der angrenzenden Nachbarschaft für eine erfolgreiche Arbeit hervorgehoben. Ebenfalls dort wird die Bedeutung der Frauen (Frauenarbeit) sowie der Kinder und Jugendlichen (Kinder- und Jugendarbeit) als spezielle Teilgruppen hervorgehoben (vgl. Kapitel 3.1 und 3.3).

Erläuterung: Die Begrifflichkeit „alle“ im Zusammenhang mit der Ansprache „aller Bewohner“ verbietet sich üblicherweise in einer bedarfsgerechten Zielgruppendifkussion. Zumindest bedarf sie der Erläuterung, wenn sie bewusst gewählt wurde.

Quartiere, die für wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement ausgewählt werden, bringen regelmäßig den Handlungsanlass sozialer, nachbarschaftlicher oder arbeitsmarktlicher Verwerfungen mit sich. Auch wenn das Hauptziel eines Quartiersmanagements im Glätten dieser Verwerfungen besteht, so gelingt dies nur unter Einbeziehung von Bewohnern bzw. Mietern in verschiedenen sozialen Situationen. Dies liegt daran, dass die von einem Handlungsbedarf „nicht betroffenen“ Bewohner als Vorbild oder Stabilisator für die „betroffenen“ Bewohner dienen können.

Im vorliegenden Kontext dienen soziale Förderangebote und Bildungsangebote zur (Re-)Integration von Zielgruppen, die im jeweiligen Förderbereich Förderpotenzial aufweisen. Menschen, die diese Fähigkeiten bereits besitzen, der Förderung also nicht mehr bedürfen, kommen als ehrenamtliche Helfer in Frage. Ergänzend können sozial abgesicherte Siedlungsbewohner von Angeboten profitieren, die ihre Rolle als „Fels in der Brandung“ stärkt. Nicht zu vergessen ist das zwar unreflektierte, in sozial benachteiligten Quartieren immer wieder vorgetragene Neidargument der Mittelschicht, Angebote gebe es vorwiegend für die Schwachen. Dieses Argument entfällt, wo wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement von Anfang an an alle sozialen Zielgruppen denkt.

Auf größeren Veranstaltungen oder Festen sorgt der Querschnitt aller Bewohner und auch der Besucher aus den angrenzenden Quartieren für gesellschaftliches Leben und Zufriedenheit. Eine Veranstaltung entwickelt sich weg von der „Problemgruppentherapie“ zum „Selbstbewusstseinsfaktor“, der die Bindung an die Siedlung erhöht. Um dies zu erreichen, benötigt wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement Ansprachestrategien für sozial schwächere *und* stärkere Mieter sowie die angrenzende Nachbarschaft.

Die eingangs hervorgehobene Zielgruppe „Frauen“ bezieht sich v.a. auf die Aktivierung von nicht erwerbstätigen Frauen mit und ohne Migrationshintergrund. Sie sind oft im Haushalt auf sich gestellt und haben wenig Austauschangebote. Zugleich verfügen sie über Zeitressourcen und sind Schlüssel zu ihren Familien. Ähnliches gilt für Angebote der Kinder- und Jugendarbeit: Hier geht es um Förderung der Kinder und Entlastung der Eltern – Zukunftsaufgaben der sozialen Stabilisierung.

Förderung des bürgerschaftlichen Engagements

These: Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements ist unerlässlicher Bestandteil des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements, wenn es die Mieter emotional erreichen und selbsttragende Strukturen begründen will.

Bezug: Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements gehört zu den Kernaufgaben des stadtteilbezogenen Quartiersmanagements (vgl. Kapitel 2.1.1) wie auch des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements (vgl. Kapitel 2.2.1) und wird in allen Fallbeispielen (vgl. Kapitel 3) als unerlässlich hervorgehoben.

Erläuterung: Durch bürgerschaftliches Engagement wird ein Quartiersmanagement für Bewohner selbst gestaltbar. Von einem Angebot „für andere“ wird es zum Angebot „für mich“. Diese Botschaft wirkt auch, wenn der Angesprochene sich selbst nicht engagiert, aber die Freiheit dazu hätte. Bewohner, die sich tatsächlich engagieren, entwickeln eine stärkere Bindung an das Quartier als Mieter, die sich nicht engagieren.¹³²

Das Argument der Kosteneinsparung bei der Bereitstellung bürgerschaftlich getragener Angebote steht nicht im Mittelpunkt der Förderung bürgerschaftlichen Engagements. Vielmehr steht die Selbstverwirklichung der Engagierten und die nachbarschaftliche Hilfe für die Angebotsnutzer im Vordergrund. Zahlreiche ehrenamtlichen Angebote dienen der Vernetzung untereinander und der Aufwertung des sozialen Zusammenlebens. In wenigen Fällen reichen Sie in einen vorprofessionellen Bereich z.B. bei Sprachkursen, Hausaufgabenhilfe oder Ämterbegleitung.

Ein Vor-Ort-Ansprechpartner kann bürgerschaftliches Engagement auf verschiedenen Eben fördern:

- Begleitung bereits aktiver ehrenamtlich tätiger Bewohner;
- Vernetzung der Ehrenamtlichen durch Arbeitskreise, Seminare, Ausflüge oder Dankeschön-Veranstaltungen nur für die Ehrenamtlichen.
- Offenes Ohr für Bewohnerwünsche, welche nicht selten mit dem Angebot verbunden sind, sich auch selbst einzubringen und
- Aufbau neuer ehrenamtlich getragener Angebote.

¹³² Bei der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements ist zu differenzieren zwischen *aktiver Mitwirkung* und *reiner Teilnahme*. Mit bürgerschaftlichem Engagement ist in dieser Arbeit die *aktive Mitwirkung* bei Planung oder Umsetzung von Aktivitäten gemeint und *nicht* die *passive* Teilnahme an Aktivitäten. Diese Trennung wird mit Blick auf die positive Darstellbarkeit von bürgerschaftlichem Engagement in der Öffentlichkeitsarbeit der sozialen Arbeit von Quartiersmanagements gelegentlich übergangen.

Themenangebote und ihr zeitlicher Wirkungshorizont

These: Schlüsselthemen des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements sind

1. Vernetzung zwischen Nachbarn;
2. Förderung des freiwilligen Engagements;
3. Förderung von Sprache und gesellschaftlicher Teilhabe;
4. Beratung in sozialen oder zwischenmenschlichen Konflikten sowie
5. Unterhaltungsangebote und Feste.

Die Themen Nr.1 – 4 sind unmittelbar strukturbildend und können auch dann noch Wirkung erzielen, wenn die Programme oder Projekte, in deren Rahmen sie umgesetzt wurden, abgeschlossen sind. Thema Nr. 5 dient der kurzfristigen Imageaufwertung und Erhöhung der Mieterbindung an die Siedlung, kann aber zugleich Nachbarn vernetzen (Thema Nr. 1) und das freiwillige Engagement fördern (Thema Nr. 2).

Bezug: Die vorgenannten fünf Themenfelder sind fester Bestandteil der Arbeit im stadtteilbezogenen Quartiersmanagement (vgl. Kapitel 2.2.1) und der Angebote in den untersuchten Fallbeispielen (vgl. Kapitel 3). In der Literatur zum wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagement gehört Nr. 3 nicht zum direkten Ziel, wird jedoch über die Kooperation mit sozialen Trägern indirekt verfolgt. Das Themenfeld wird als wichtig für das wohnungswirtschaftliche Quartiersmanagement erachtet, da es direkt auf die individuelle Lebenszufriedenheit und damit den sozialen Frieden in der Siedlung wirkt.

Erläuterung: Die Vernetzung zwischen Nachbarn (Thema Nr. 1) baut verbreitete nachbarschaftliche Anonymität ab. Sie sorgt dafür, die soziale Kontrolle in der Nachbarschaft zu erhöhen, wenn Nachbarn abwesend sind oder Fremde sich dem Eigentum von Nachbarn unangemessen nähern. Sie sorgt weiterhin dafür, die nachbarschaftliche Solidarität bei einfachen Hilfen im Krankheits- oder Urlaubsfall zu unterstützen. Schließlich trägt sie dazu bei, nachbarschaftliche Konflikte im direkten Gespräch und nicht über die den Sozialarbeiter des Vermieters oder sogar das Schiedsamt zu klären. Die Vernetzung zwischen Nachbarn gelingt erfolgreich durch niederschwellige Veranstaltungen im Bereich Kultur, Sport und Unterhaltung. Je höher die Fluktuation in einer Siedlung, umso größere Bedeutung kommt der Vernetzung zwischen Nachbarn als Daueraufgabe zu. In Beständen mit niedriger Fluktuation hingegen kann einmal erreichte Vernetzung langfristig Früchte tragen.

Die Förderung des freiwilligen Engagements (Thema Nr. 2) wurde bereits als wichtiges eigenständiges Themenfeld des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements dargestellt (vgl. oben). Hat sich wie im Clarenberg (vgl. Kapitel 3.2) ein „bürgerschaftliches Milieu“ entwickelt, so kann sich daraus eine langfristig wirkende Eigendynamik ergeben.

Sprache und gesellschaftliche Teilhabe (Thema Nr. 3) sind oben dargestellt keine unmittelbaren Aufgaben des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements, sondern werden verbreitet von externen Trägern der sozialen Arbeit erbracht. Dazu gehört auch die Arbeit mit den oben hervorgehobenen Zielgruppen „Frauen“ und „Kinder und Jugendliche“, welche auf gesellschaftliche Inklusion derselben abzielen. Das wohnungswirtschaftliche Quartiersmanagement hat an der Bearbeitung des Aufgabenbereichs vitales Interesse und sollte es fördern.

Mangelhafte Kenntnis der deutschen Sprache ist bei zahlreichen Migranten zentrales Hindernis für gesellschaftliche Teilhabe. Da Migranten oft einen relevanten Anteil der Mieter in Siedlungen stellen, die für wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement geeignet sind, wurde der Begriff in der Bezeichnung des Faktors für wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement gesondert herausgegriffen.

Weitere Aspekte, innerhalb derer gesellschaftliche Teilhabe gefördert werden kann, sollten nach tatsächlichen Bedarfen und Abstimmung mit sozialen Trägern erörtert werden. Denkbar sind bekannte Angebote aus einem breitgefächerten Spektrum von der Schuldnerberatung über Beschäftigung und Qualifizierung bis zur baulichen Wohnraumanpassung. Abgerundet werden sollte das Angebot durch Maßnahmen zur Vernetzung von Frauen und der Förderung von Kindern und Jugendlichen. Erfolgreich durchgeführte Maßnahmen dieser Art wirken langfristig.

Die Beratung bei sozialen oder zwischenmenschlichen Konflikten (Thema Nr. 4) kann vom wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagement selbst geleistet werden. Der Vor-Ort-Ansprechpartner kann vom Vertrauensbonus profitieren, den er als regelmäßig anwesende Persönlichkeit genießt. Es geht um eine Erstberatung, die ein „kleines“ Problem sofort löst oder mit einer Weitervermittlungsempfehlung endet. Die persönliche Betreuung durch den Ansprechpartner vor Ort schlägt sich positiv auf die Bindung des Mieters an die Siedlung nieder, wenn er erfährt, dass der Vermieter bzw. ein von ihm Beauftragter sich auch um individuelle Probleme kümmert.

Unterhaltungsangebote und Feste (Thema Nr. 5) sind der soziale und kommunikative Kitt in den Angeboten des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements. Sie führen Mieter und Nachbarn von außerhalb zusammen und stellen das Quartier nach innen und außen als lebendig dar. Wie oben dargestellt können Sie der Zielerreichung bei den langfristig wirkenden Themen Nr. 1 und Nr. 2 dienen und das Image der Siedlung verbessern. Primär sind sie jedoch auf die Wirkung im Moment des Stattfindens ausgerichtet.

Finanzierung

These: Wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement wird verbreitet von den Wohnungsunternehmen selbst finanziert.

Bezug: Wohnungsgesellschaften sind nur in seltenen Fällen Träger des stadtteilbezogenen Quartiersmanagements (vgl. Kapitel 2.1.2). Die Finanzierung des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements nach Literaturlage bleibt unklar (vgl. Kapitel 2.2.1). Jedoch deutet sich eine starke Rolle der Wohnungsunternehmen selbst an, die durch die Fallbeispiele (vgl. Kapitel 3) bestätigt wird.

Erläuterung: Die Angebotsfinanzierung durch das Wohnungsunternehmen selbst gewährleistet autonome Programmgestaltung. Die Erfahrungen aus Literatur und Fallbeispielen belegen hinreichend, dass ein Mehrwert in der Siedlung entsteht, der die Ausgaben rechtfertigt. Je nach sozialen Ansprüchen und nach Ausrichtung des Wohnungsunternehmens, besonders bei Genossenschaften oder kommunalen Wohnungsunternehmen, liegt die Schwelle zu einer erfolgreichen Beurteilung der Intervention einmal niedriger, einmal höher.

Bedeutung des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements für das Binnen- und Außenimage

These: Im Innenbild der Mieter wertet wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement eine Siedlung auf und erhöht die Bindung der Mieter an ihren Wohnstandort.

Die Außendarstellung ist weniger auf die positive Hervorhebung einzelner Quartiere gerichtet. Die Unternehmensstrategie für systematisches soziales Management im Gesamtbestand stehen hier im Vordergrund.

Bezug: In den stadtteilbezogenen Quartiersmanagements wird v.a. je nach Stellenwert der Förderung der lokalen Ökonomie einmal ein größerer, einmal ein geringerer Wert auf die Imagearbeit gelegt. Die Identifikation der Bewohner mit ihrem Stadtteil hingegen fördern alle Gebiete (vgl. Kapitel 2.1.1). Im wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagement wird die Schaffung von Nachbarschaften als Aufgabe des sozialen Managements beschrieben (vgl. Kapitel 2.2.1). Die Fallbeispiele räumen der Förderung der Identifikation (Binnenimage) und der Förderung des Außenimages nur nachrangige Bedeutung ein. Der Punkt wird dennoch als wichtiger Faktor eingebracht.

Erläuterung: Die steigende Bindung der Mieter an ihre Siedlung (Identifikation, Binnenimage) sorgt für eine höhere Wohnzufriedenheit und folglich für geringere Fluktuation, weniger Verschmutzung, Verwahrlosung und Vandalismus. Ist diese Bindung erzeugt, kann sie sich auch bei Mieterwechseln fortsetzen, wenn der Stolz, in

der Siedlung zu leben, von Nachbar zu Nachbar weitergegeben wird. Die Bindung der Mieter an ihr Quartier ist durch vielfältige Maßnahmen erreichbar, darunter auch die vorgenannte Vernetzung zwischen Nachbarn, die Förderung des freiwilligen Engagements sowie Feste und Feiern.

Die Außendarstellung des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements sollte sich aufbauend aus den Erkenntnissen dieser Arbeit und abweichend von der Praxis im stadtteilbezogenen Quartiersmanagements der Unternehmensberichterstattung unterordnen.

Beitrag des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements zur sozialen Stabilität im Stadtteil

These: Soziale Stabilität in Form von konfliktarmem Zusammenleben zwischen Nachbarn, des Rückgangs der Anonymität in der Siedlung und der verbesserten sozialen Lage seiner Mieter sind Ziel von erfolgreichem wohnungswirtschaftlichem Quartiersmanagement. Die Verbesserung der sozialen Lage kann jedoch nicht zur Bewertung der Arbeit herangezogen werden, da ihre Erreichung vor allem von quartiersübergreifenden Faktoren abhängt.

Bezug: Soziale Stabilität ist Ziel des stadtteilbezogenen Quartiersmanagements (vgl. Kapitel 2.1.1) und des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements in der Literatur (vgl. Kapitel 2.2.1). Als Ziel ist es auch in den Fallbeispielen evident (vgl. Kapitel 3), wenngleich die pauschale Zielerreichung oft nicht eindeutig bewertet werden kann.

Erläuterung: Soziale Stabilität ist die Folge einer erfolgreichen Umsetzung der vorgenannten Faktoren und Themenangebote. Bei der Bewertung der Frage, ob und in welchem Maße sie in einer Siedlung gegeben ist, spielen die Ergebnisse zahlreicher vorgenannter Faktoren und Themenangebote eine Rolle.

Sozialer Stabilität zuzuarbeiten oder sie zu erhalten, ist eine Daueraufgabe. Dies gilt jenseits der Tatsache, dass einzelne der vorgenannten, soziale Stabilität prägende Faktoren oder Themenfelder auch *ohne* professionelles Quartiersmanagement einige Jahre in die Zukunft wirken können. Soziale Stabilität bedarf der dauerhaften Pflege - sie ist kein Endzustand, sondern ein Näherungsprozess im Rahmen des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements.

5 Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit hat deutlich gemacht, wie wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement aus den Erfahrungen des stadtteilbezogenen Quartiersmanagements lernen kann. Sie hat gezeigt, welche Zusammenhänge bereits heute zwischen stadtteilbezogenem Quartiersmanagement und Wohnungsunternehmen bestehen und wie wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement funktioniert. Abschließend hat sie dargestellt, in welchem Umfang und in welchen Bereichen wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement erfolgreich tätig sein kann, um Mieterbindung und soziale Stabilität zu gewährleisten.

Einige Schlussfolgerungen stehen schlaglichtartig am Abschluss dieser Arbeit:

Die Wohnungsunternehmen haben erkannt, dass sie aktive Teilhaber am Prozess der sozialen Stadtentwicklung innerhalb ihrer Bestände sind. Daher sind viele von ihnen an systematischem sozialem Management interessiert.

Die Kooperation zwischen Wohnungsunternehmen und vor Ort tätigen Akteuren der sozialen Arbeit bzw. Stadtentwicklung ist Schlüssel zum Aufbau eines Engagements im Stadtteil, welches soziale Disparitäten abbaut.

Wohnungsunternehmen können die Gelegenheit auslaufender Gebietsförderprogramme nutzen, um die dort aufgebauten Vernetzungen in eigener Regie fortzuführen. Dies erfüllt den Wunsch von öffentlichen Hand und sozialen Einrichtungen nach Verstetigung. Zugleich erspart es einem Wohnungsunternehmen den vollständigen Neuaufbau einer gemeinwesenorientierten Arbeit im Quartier.

In der Umsetzung des wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements vor Ort spielen die Vernetzung der Mieter untereinander, die Förderung der ehrenamtlich Aktiven, die bedarfsgerechte Angebotserarbeitung zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe, die verstärkte Bindung der Mieter an ihren Stadtteil und regelmäßige Feste und Feiern eine Rolle. Die Arbeit wird idealerweise von einem Vor-Ort-Ansprechpartner koordiniert und in den Gemeinschaftsräumen der Siedlung umgesetzt. Gemeinsam sind die Faktoren in der Lage, die Mieterzufriedenheit zu erhöhen und sich dem Ziel der sozialen Stabilität anzunähern.

Wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement rechnet sich, wenn die Indikatoren zu seiner Wirtschaftlichkeitsbetrachtung richtig gesetzt werden. Die Förderung von Nachbarschaften verbessert das soziale Klima in der Siedlung, erhöht die Mieterzufriedenheit und verringert die Fluktuation. Ebenso werden Aufwände für die Beseitigung von Vandalismusschäden weniger. Nicht zuletzt verleiht es einem Wohnungsunternehmen ein klares positives Profil in den Feldern der Förderung der Mietermitwirkung und der konsequenten Ausrichtung an der Zufriedenheit ihrer Mieter. Dies ist ein positiver Abgrenzungsfaktor gegenüber Mitbewerbern.

Quellenverzeichnis

- AEHNELT**, Reinhard: Verstetigung braucht verlässliche Grundlagen. In: PlanerIN. Ausgabe 5/2007. Berlin 2007: S. 8.
- BAG** [Bundesarbeitsgemeinschaft] Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit (Hg.): Berliner Memorandum - Zivilgesellschaftliche Netzwerke in der Sozialen Stadt stärken! Berlin 2009.
- BEUERLE**, Iris; Petter, Sabine: Sozialmanagement in Wohnungsunternehmen. 2. Auflage. Hamburg 2008.
- BBR** [Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung] (Hg.): Die Soziale Stadt - Ergebnisse der Zwischenevaluierung. Berlin 2004.
- BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG** (BBSR) im BBR (Hg.): Stadtbau West - Eine Zwischenbilanz. Bonn 2010.
- DANIELZYK**, Rainer: Vorwort. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW (Hg.): Soziales Management für den Stadtteil. Dokumentation des dritten Fachgesprächs "Wohnungsunternehmen als Akteure der integrierten Stadt(teil)entwicklung. Dortmund 2005: S. 5-6.
- DEUTSCHER BUNDESTAG** (Hg.): Bundestagsdrucksache 16/13325, Bericht über die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Berlin 2009.
- DIETRICH, SABINE**: Nachbarschaftsmanagement im Clarenberg. Power-Point-Präsentation. Internet-Dokument, http://www.dcv.de/aspe_shared/download.asp?id=C82A7BA8CAE60DD9051220FAADA08CD893F84ACD59F82B3888218D6D36FE422DED7F574ED0C2907ED73A3AAB90F9513D&Description=NIC%20-%20Nachbarschaftsmanagement%20im%20Clarenberg%20C%20Sozialdienst%20katholischer%20Frauen%20H%F6rde%20e.%20V.&Filename=Forum%2010.pdf. Dortmund 2008 (Zugriff am 2.10.2010).
- DIFU** [Deutsches Institut für Urbanistik] (Hg.): Strategien für die Soziale Stadt - Erfahrungen und Perspektiven. Berlin 2003.
- DOGEWO21** (Hg.): Grau ist vorbei. In: DOGEWO21-Mietermagazin 02/2007. Dortmund 2007: S. 15.
- EBZ BUSINESS SCHOOL** (Hg.): Leitfaden "Wissenschaftliches Arbeiten" - Eine Arbeitshilfe für Studierende des EBZ. Stand: März 2009. Bochum 2009.
- EMPIRICA** (Hg.) 1997: Überforderte Nachbarschaften - soziale und ökonomische Erosion in Siedlungen des Sozialen Wohnungsbaus. Bonn 1997.
- FISCHER**, Ronny: Soziales Management in der Wohnungswirtschaft. 1. Auflage. Berlin 2008.

- FREITAG**, Lutz: Die Wohnungswirtschaft als Partner der Städte. Positionspapier des GdW zum II. Nationalen Städtebaukongress 2004. Internet-Dokument, http://www.bbsr.bund.de/nn_22702/BBSR/DE/FP/ExWoSt/Initiativen/NationalerStaedtebaukongress/DL__PositionGdW,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/DL_PositionGdW.pdf (Zugriff am 26.07.2010)
- FÜRST**, Hans: Nachbarschaftsmanagement und Wohndienstleistungen - Ein neues Aufgabenfeld im Tätigkeitsspektrum der Wohnungswirtschaft. In: Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) Soziale Brennpunkte Niedersachsen (Hg.): Soziale Wohngebietsentwicklung als Strategie gegen Armut und soziale Ausgrenzung - Beiträge der Wohnungswirtschaft. Hannover 1998: S. 7-21.
- GDW** [Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.] (Hg.): Wohntrends 2020. Studie. Berlin 2008.
- GDW** [Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.] (Hg.): Erfolgsfaktoren sozialer Quartiersentwicklung. Berlin 2010.
- GIESEN**, Anette; Höttges, Christoph: Sich gemeinsam engagieren - Soziales Management in Kooperation mit Wohnungsunternehmen. In: ILS NRW (Hg.): Soziales Management für den Stadtteil. Dokumentation des dritten Fachgesprächs "Wohnungsunternehmen als Akteure der integrierten Stadt(teil)entwicklung. Dortmund 2005: S. 23-27.
- GLÜCKAUF GEMEINNÜTZIGE WOHNUNGSBAUGESELLSCHAFT MBH** (Hg.): 50 Jahre Glückauf Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH. Lünen 2001.
- GRIMM**, Gaby; Hinte, Wolfgang; Litke, Gerhard: Quartiermanagement - eine kommunale Strategie für benachteiligte Wohngebiete. Berlin 2004.
- HUNGER**, Bernd: Ein reines bauliches Investitionsprogramm reicht nicht aus. In: Die Wohnungswirtschaft, Ausgabe 7/2010, Hamburg 2010: S. 22-23.
- ILS** [Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW] (Hg.): Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. ILS-Schriften, Band 166. Dortmund 2000.
- ILS** [Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW] (Hg.): Soziales Management für den Stadtteil. Dokumentation des dritten Fachgesprächs "Wohnungsunternehmen als Akteure der integrierten Stadt(teil)entwicklung. Dortmund 2005.
- ILS** [Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW] (Hg.): Kommunen und Wohnungsunternehmen gemeinsam für das Quartier. Dokumentation der Veranstaltung am 30. November 2006 in Dortmund. Dortmund 2007.

INTERNETSEITE BUNDESTRANSFERSTELLE SOZIALE STADT,

<http://www.sozialestadt.de/gebiete/> (Zugriff 28.07.2010)

INTERNETSEITE SOZIALE STADT NRW (a), <http://www.soziale-stadt.nrw.de/stadtteile/>

[profile.html](http://www.soziale-stadt.nrw.de/stadtteile/profile.html) (Zugriff 28.07.2010)

INTERNETSEITE SOZIALE STADT NRW (b), <http://www.sozialestadt.nrw.de/stadtteile/>

[profil_do_clarenberg.html](http://www.sozialestadt.nrw.de/stadtteile/profil_do_clarenberg.html) (Zugriff 02.10.2010)

KAMP-MURBÖCK, Marion: Kontinuität in der Sozialen Stadt - Erste Erkenntnisse aus Nordrhein-Westfalen. In: Regiestelle E&C der Stiftung SPI (Hg.): Die Soziale Stadt für Kinder und Jugendliche – Perspektiven von Quartiersentwicklung und Lokalem Aktionsplan in E&C-Gebieten. Berlin 2006: S. 49-53.

KRUMMACHER, Michael; Kulbach, Roderich; Waltz, Victoria; Wohlfahrt, Norbert: Soziale Stadt - Sozialraumentwicklung - Quartiersmanagement. Opladen 2003.

LAG [Landesarbeitsgemeinschaft] SOZIALE BRENNPUNKTE NIEDERSACHSEN E.V. (Hg.):

Soziale Wohngebietsentwicklung als Strategie gegen Armut und soziale Ausgrenzung - Beiträge der Wohnungswirtschaft. Dokumentation der Tagung vom 22. Oktober 1998 im Leibnizhaus Hannover. Hannover 1998.

LAG [Landesarbeitsgemeinschaft] SOZIALE BRENNPUNKTE NIEDERSACHSEN E.V. (Hg.):

Die soziale Stadt - Chancen für die Gemeinwesenentwicklung. Hannover 2005.

LEG [Landesentwicklungsgesellschaft] NRW et al. (Hg.): Informieren - Beteiligen -

Aktivieren. Bewohnerbeteiligung bei der Erneuerung der Wohnanlage Clarenberg in Dortmund-Hörde. Dortmund 2004.

MÖHRKE, Stefan: Vom Wunsch zur Wirklichkeit - die GBG und die Soziale Stadt. In:

Verband baden-württembergischer Wohnungsunternehmen: Soziales Management in Wohnungsunternehmen - eine Dokumentation. Stuttgart 2005: S. 75-78.

OBERSTE BAUBEHÖRDE IM BAYERISCHEN STAATSMINISTERIUM DES INNERN, ABTEILUNG WOHNUNGSWESEN UND STÄDTEBAUFÖRDERUNG (Hg.): Sozialarbeit in

Wohnungsunternehmen. Arbeitsblätter zum Wohnungsbau, Band 2. München 1999.

PETTER, Sabine: Management von Soziale-Stadt-Prozessen mit der

Wohnungswirtschaft. In: ILS NRW (Hg.): Soziales Management für den Stadtteil. Dokumentation des dritten Fachgesprächs "Wohnungsunternehmen als Akteure der integrierten Stadt(teil)entwicklung. Dortmund 2005: S. 7-16.

PLANERLADEN E.V. (Hg.): Topografie des Engagements in der Dortmunder Nordstadt.

Bearbeitet von Prof. Dr. Reiner Staubach, Tülin Kabis-Staubach und Thomas Martha. Dortmund 2008.

- REGIESTELLE E&C DER STIFTUNG SPI** (Hg.): Die Soziale Stadt für Kinder und Jugendliche – Perspektiven von Quartiersentwicklung und Lokalem Aktionsplan in E&C-Gebieten. Dokumentation der Zielgruppenkonferenz der Quartiersmanager/innen aus E&C-Gebieten vom 26. und 27. April 2006. Berlin 2006.
- RLW** [Ruhr-Lippe Wohnungsgesellschaft mbH] (Hg.): Clarenberg-Abschlussdokumentation. Dortmund 2008.
- SIERAU, ULRICH**: Das Handlungskonzept Dortmund-Clarenberg: Ursprung, Umsetzung, Perspektiven In: ILS NRW (Hg.): Kommunen und Wohnungsunternehmen gemeinsam für das Quartier. Dokumentation der Veranstaltung am 30. November 2006 in Dortmund. Dortmund 2007: S. 7-18.
- STADT DORTMUND** (Hg.): Stadterneuerung in Dortmund von 1990 bis heute. Dortmund 2004.
- STADT DORTMUND** (Hg.): Masterplan Wohnen 2004. Dortmund 2004.
- STADT ESSEN** (Hg.): Analyse qualitativer Prozesse bei der Umsetzung des Programms „Soziale Stadt NRW“ - Studie im Rahmen der Evaluation des integrierten Handlungsprogramms „Soziale Stadt“ in Nordrhein-Westfalen. Essen 2008.
- STAUBACH, Rainer**: Für ein Mehr an Lebensqualität im Sozialraum. In: LEG-Magazin, Ausgabe 03/2008, Düsseldorf 2008: S. 17-19.
- THS NACHBARSCHAFTSHILFE** (Hg.): Kurzdarstellung "Aktuelle Situation des THS Nachbarschaftshilfe e.V.". unveröffentlicht. Lünen o.J. [2010].
- THS WOHNEN GMBH** (Hg.): Projektbericht "Wohnen plus". unveröffentlicht. Lünen o.J. [2010].
- THS WOHNEN GMBH** (Hg.): Wochenprogramm 2010 Treffpunkt Konradplatz. Flugblatt. Lünen 2010.
- THS WOHNEN GMBH** (Hg.): Kurzdarstellung "Sozialmanagement bei der THS Wohnen GmbH". unveröffentlicht. Lünen o.J. [2010].
- VdW** [Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen] (Hg.): Sozialarbeit in Wohnungsunternehmen. Strategische Ansätze und Praxisbeispiele. Düsseldorf 2004.
- VdW** [Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen] (Hg.): Gemeinschaftsangebote tragen zur Nachbarschaftsbildung bei. In: VerbandsMagazin (Landesausgabe Nordrhein-Westfalen), 4/2009. Düsseldorf 2009: S. 30.
- VERBAND BADEN-WÜRTTEMBERGISCHER WOHNUNGSUNTERNEHMEN** (Hg.): Soziales Management in Wohnungsunternehmen - eine Dokumentation. Stuttgart 2005.

Verzeichnis der Gesetze

Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (GenG) vom 16.10.2006, zuletzt geändert am 25.5.2009.

Gesprächsverzeichnis

BÜSING, Iris, Sozialberaterin im Kundencenter Dortmund der THS Wohnen GmbH, persönliches Interview (gemeinsam mit Tanja Peselmann), 20.09.2010.

ZUR HORST, Kerstin, stv. Bereichsleiterin Bestandsmanagement der DOGEWO21 mbH, Stellungnahme per E-Mail, 27.09.2010.

NEUHAUS, Christiane, Leiterin des Sozialen Managements der THS Wohnen GmbH und Schriftführerin im THS Nachbarschaftshilfevereins e.V., persönliches Interview, 23.09.2010.

PESELMANN, Tanja, Projektmanagerin im Stabsbereich Quartiermanagement der LEG Wohnen NRW GmbH, persönliches Interview (gemeinsam mit Iris Büsing), 20.09.2010 und telefonisches Interview, 01.10.2010.

TILLMANN, Anne, Vorstandsmitglied im Planerladen e.V., telefonisches Interview, 22.09.2010.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Aufgabenspektrum des Stadtteilmanagements im NRW-Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf	12
Abb. 2:	Aufgabenwandel eines Wohnungsunternehmens vom Produkt „Wohnung“ zum Produkt „Wohnen“	18
Abb. 3:	Treffpunkt Konradplatz in Lünen-Brambauer	26
Abb. 4:	Tätigkeitsbereiche des wohnungswirtschaftlichen Quartiermanagements in Dortmund Clarenberg 1996-2005	31
Abb. 5:	Lageplan des Wohnparks Dortmund-Clarenberg	32
Abb. 6:	kleiner Nachbarschaftstreff und Nachbarschaftsbüro (NIC) im Wohnpark Clarenberg	33
Abb. 7:	Gemeinschaftsraum der Libellensiedlung Dortmund	36

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Steuerungs- und Handlungsebenen von Quartiermanagement	14
---------	--	----

Abkürzungsverzeichnis

AWO	Arbeiterwohlfahrt
BAG	hier: Bundesarbeitsgemeinschaft
BBR	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BBSR	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
CSR	Corporate Social Responsibility
DIFU	Deutsches Institut für Urbanistik
DOGEWO21	Dortmunder Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft mbH
DRK	Deutsches Rotes Kreuz
EBZ	Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft
GdW	Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.
GenG	Genossenschaftsgesetz
gws	Gemeinnützige Wohnstättengenossenschaft Dortmund-Süd eG
IBA	Internationale Bauausstellung
IGBCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
ILS NRW	Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen
KC	Kundencenter (hier: der THS Wohnen)
LAG	Landesarbeitsgemeinschaft
LEG Wohnen NRW	Landesentwicklungsgesellschaft NRW
NIC	Nachbarschaftsbüro im Clarenberg
NRW	Nordrhein-Westfalen
RAG	Ruhrkohle AG
REVAG	Revierarbeitsgemeinschaft für kulturelle Bergmannsbetreuung e.V.
RLW	Ruhr-Lippe-Wohnungsgesellschaft
SkF	Sozialdienst Katholischer Frauen e.V.
THS Wohnen	Treuhandstelle für Bergmannswohnstätten im rheinisch-westfälisch Steinkohlenbezirk (für Wohnungswirtschaft zuständige Tochtergesellschaft)
VdW	Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen