



# Herausforderung: Zusammenleben im Quartier

---

**Vertiefungsstudie 2020**

Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Quartiersmanagement von Wohnungsunternehmen

Anne von Oswald  
Miguel Montero  
Wassili Siegert  
Christian Pfeffer-Hoffmann

Juni 2020

Im Auftrag des

GdW - Bundeverband der  
deutschen Wohnungs- und  
Immobilienunternehmen





## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Welchen Unterstützungsbedarf gibt es in den Quartieren?.....	2
2. Die empirische Basis der Vertiefungsstudie.....	4
3. Schwierigkeiten und Bedarfe im Quartier erkennen – Herausforderungen bewältigen .....	7
4. Lösungsansätze und Instrumente aus der Praxis: Maßnahmen für funktionierende Quartiere .....	10
4.1. Quartiersmanagement: Vom Sozialmanagement bis zur Quartiersentwicklung .....	10
4.1.1. Was bedeutet Quartiersmanagement? .....	10
4.1.2. Was gehört zu einem Quartiersmanagement? .....	11
4.2. Ansätze der Vernetzung: „Quartier braucht Methode“ .....	17
4.3. Ohne Aktivierung und Beteiligung der Bewohnerschaft geht nichts: Angebote für und von den Nachbarn .....	18
5. Veränderungen des Zusammenlebens in den Quartieren durch die Coronakrise .....	23
6. Eine kooperative Zukunft der Quartiere: Übersicht der Kriterien für ein erfolgreiches Quartiersmanagement.....	30
Abbildungsverzeichnis.....	32

## 1. Einleitung: Welchen Unterstützungsbedarf gibt es in den Quartieren?

In der Studie „Herausforderung: Zusammenleben im Quartier. Die Entwicklung von Wohnquartieren in Deutschland - Wahrnehmungen, Schwierigkeiten und Handlungsempfehlungen“<sup>1</sup> hat Minor für den GdW - Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen schon im Jahr 2018 wachsende Konflikte, Segregation und Belastungen in der Hälfte von 234 untersuchten Quartieren nachweisen können.

Aus der Sicht der Wohnungswirtschaft besteht ein dringender Handlungsbedarf in Quartieren, die durch sehr hohe residentielle Segregation im sozialen, ethnischen und demografischen Bereich gekennzeichnet sind. Trotz aller Differenzierungen und Akzentuierungen von Konflikten und Bedarfen sind einige Problemlagen allen analysierten Quartieren gemein. Diese stehen im Zusammenhang mit sozialer Polarisierung, Alterung der Gesellschaft, Migration und Flucht sowie fehlender Beteiligung der alten und neuen Bewohnerinnen und Bewohner am Zusammenleben im Quartier. Dabei gibt es deutliche Unterschiede in der Gewichtung der Problemfelder zwischen neuen und alten Bundesländern sowie zwischen schrumpfenden Räumen und Ballungsräumen.

Wohnungsunternehmen sind zunehmend bereit, sich für das Zusammenleben in den Quartieren zu engagieren und die Strukturen in den Quartieren nachhaltig zu entwickeln. Sie fordern mehr Unterstützung für die notwendigen integrativen Maßnahmen in den Wohnquartieren.<sup>2</sup>

Um den sozialen Zusammenhalt zu wahren und den gesellschaftlichen Herausforderungen, die sich im Quartier niederschlagen, zu begegnen, bedarf es – getragen vom notwendigen politischen Willen – jeweils eines ganzheitlichen lokalen Entwicklungsansatzes, der alle relevanten Akteure auf bundes-, landes- und kommunaler Ebene sowie Wohlfahrtsverbände, Religionsgemeinschaften und zivilgesellschaftliche Akteure für die Weiterentwicklung des Quartiers auf den Plan ruft. Die Bearbeitung von Strukturdefiziten in den untersuchten Quartieren sind mit erheblichen notwendigen Investitionen verbunden, die weit über die derzeitigen punktuellen Lösungen der Probleme hinausgehen.

Zur Unterstützung und Weiterentwicklung der Quartiersarbeit von Seiten der Wohnungsunternehmen wurden u. a. zwei Strategien vom GdW vorgeschlagen:

---

<sup>1</sup> Oswald, A. / Ress, S. / Pfeffer-Hoffmann, C., 2019: Herausforderung: Zusammenleben im Quartier. Die Entwicklung von Wohnquartieren in Deutschland - Wahrnehmungen, Schwierigkeiten und Handlungsempfehlungen. Minor Wissenschaft Berlin. [https://minor-wissenschaft.de/wp-content/uploads/2019/11/Minor\\_GDWS\\_Zusammenleben\\_im\\_Quartier\\_2019.pdf](https://minor-wissenschaft.de/wp-content/uploads/2019/11/Minor_GDWS_Zusammenleben_im_Quartier_2019.pdf).

<sup>2</sup> Über die Handlungsempfehlungen in den unterschiedlichen Handlungsfeldern siehe dazu das Kapitel 5 der o.g. Minor-Studie.

### 1. Aufbau eines Innovationszentrums: Fachstelle „Zusammenleben im Quartier“

Die Fachstelle soll die Wohnungsunternehmen beim Auf- und Ausbau von Kompetenzen und neuen Modellen für Zusammenhalt und soziale Entwicklung in Quartieren unterstützen. Dazu werden erfolgreiche Innovationen in der Gestaltung des Zusammenlebens in Quartieren und in der Prävention von Konflikten, Radikalisierung und Gewalt identifiziert, durch Beratung und Transferveranstaltungen bundesweit übertragen, Analysen und Publikationen zur Personal- und Organisationsentwicklung im Bereich der gemeinwesenorientierten Arbeit von Wohnungsunternehmen erstellt, eine Vernetzung von Modellstandorten begleitet sowie Ehrenamtsarbeit und Mieterbeteiligung unterstützt.

Die Fachstelle ist als Modellprojekt konzipiert und soll bei Minor angesiedelt werden. Eine Förderung aus Zuwendungsmitteln des Bundes sollte sobald als möglich für 5 Jahre für den Aufbau und nach einer Zwischenevaluation für weitere 5 Jahre zur Organisation einer selbsttragenden Verstetigung angestrebt werden. Durch ein Board unter Beteiligung der Fördergeber, des GdW, von Regionalverbänden und Wissenschaft wird die gesamte strategische Entwicklung der Fachstelle bestimmt und die wohnungswirtschaftliche Einbindung und Expertise sichergestellt. Bei Bedarf kann die Fachstelle auch die Aufgabe einer Regiestelle für das Innovationsprogramm übernehmen.

### 2. Aufbau eines Innovationsprogramms

Die Vielfalt und die Herausforderungen in den Quartieren nehmen zu und Wohnungsunternehmen und -genossenschaften engagieren sich immer mehr im Aufbau von Nachbarschaften. Entsprechend müssen auch neue Antworten auf die veränderten Herausforderungen in den Quartieren entwickelt werden. Insofern ist in Ergänzung der Fachstelle ein Innovationsprogramm zur Finanzierung von Forschungs- und Modellprojekten zur Stärkung des Zusammenlebens und der Teilhabe im Quartier wünschenswert.

Die Wohnungsunternehmen sind zentrale Akteure für das Zusammenleben im Quartier – mit einer umfangreichen Erfahrung. Sie sind in belasteten Wohnquartieren oft am nächsten und am dauerhaftesten mit den Bewohnern im Kontakt. Insofern gilt es, dieses Knowhow über ein Innovationsprogramm stärker zu erschließen und zu vertiefen. Der Aufbau eines Innovationsprogramms zielt auf die Förderung des Quartiersmanagements und der Quartiersarbeit der Wohnungsunternehmen ab und soll als Ergänzung des Programmes Soziale Stadt mit Fokus auf die Kommunen dienen.

## 2. Die empirische Basis der Vertiefungsstudie

Die 2018 erfolgte Befragung der GdW-Mitgliedsunternehmen hat einen einmaligen Überblick über positive und negative Entwicklungen von Quartieren gebracht, wobei unterschiedliche Quartierstypen identifiziert werden konnten. Sie liefert eine erste Grundlage für zukünftige, differenzierte Strategien zur Förderung eines guten Zusammenlebens im Quartier und zur Prävention von Konflikten und Gewalt. Dazu ist besonders die Frage interessant, was sich sowohl von erfolgreichen Ansätzen in besonders gut entwickelten Quartieren lernen, als auch an Handlungsbedarfen aus der Lage in den stark verschlechterten Quartieren ableiten lässt. Die Umfrage hat keinen Anspruch auf Repräsentativität, allerdings geben die Antworten zu 234 Quartieren und die fünf ergänzenden qualitativen Fallstudien einen guten Überblick über Gute Praxis, Bedarfe und Probleme in Quartieren in Deutschland.

Die vorliegende Vertiefungsstudie basiert auf der weiterführenden Auswertung dieser Studie<sup>3</sup> sowie einer Online-Umfrage und vertiefenden Telefoninterviews und analysiert konkrete Maßnahmen im Quartier, um die Lerneffekte für Problemlagen und positive Handlungsstrategien zu erhöhen und konkrete Ansätze für die Arbeit von Wohnungsunternehmen, Verwaltung und Politik in Bezug auf das Zusammenleben im Quartier zu liefern.

Die Vertiefungsbefragung richtete sich an die 25 % am stärksten verbesserten und die 25 % am stärksten verschlechterten der befragten Quartiere aus der im Jahr 2018 durchgeführten Studie. Dafür wurden 141 Wohnungsunternehmen angeschrieben. Teilgenommen haben an der Vertiefungsbefragung im Zeitraum vom 20. Februar bis zum 14. März 2020 insgesamt 40 Unternehmen (Rücklaufquote von 28,4%).

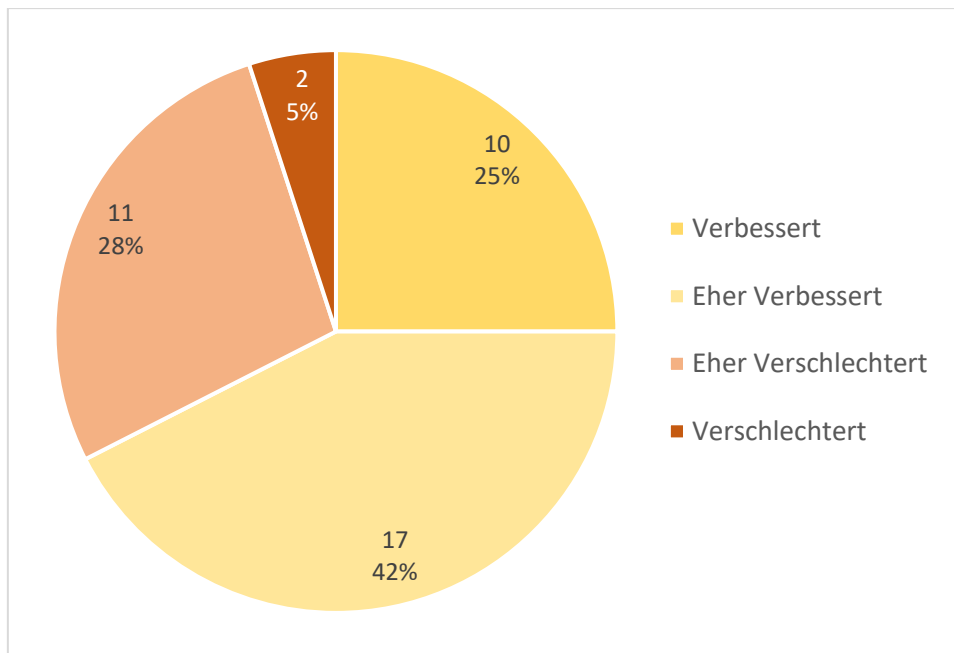
Die Verteilung nach Bundesländern der teilnehmenden Wohnungsunternehmen ist ungleichmäßig: Es fehlen die Bundesländer Berlin, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Saarland, wohingegen Baden-Württemberg (3 Wohnungsunternehmen), Bayern (8), Brandenburg (3), Hessen (2), Niedersachsen (5), Nordrhein-Westfalen (5), Rheinland-Pfalz (1), Sachsen (4), Sachsen-Anhalt (3), Schleswig-Holstein (1) und Thüringen (5) vertreten sind.

Ziel der vertiefenden Umfrage war sowohl eine vertiefende Analyse von Gute-Praxis-Maßnahmen in den verbesserten Quartieren als auch die Identifizierung von spezifischen Problemlagen in den verschlechterten Quartieren zur Strategieentwicklung und zur Entwicklung von weiterführenden Handlungsempfehlungen für Politik, Verwaltung und Wohnungsunternehmen. Außerdem wurden so auch Wohnungsunternehmen für vertiefende qualitative Telefoninterviews identifiziert.

---

<sup>3</sup> Oswald, A. / Ress, S. / Pfeffer-Hoffmann, C., 2019: Herausforderung: Zusammenleben im Quartier. Die Entwicklung von Wohnquartieren in Deutschland - Wahrnehmungen, Schwierigkeiten und Handlungsempfehlungen. Minor Wissenschaft Berlin. [https://minor-wissenschaft.de/wp-content/uploads/2019/11/Minor\\_GDWS\\_Zusammenleben\\_im\\_Quartier\\_2019.pdf](https://minor-wissenschaft.de/wp-content/uploads/2019/11/Minor_GDWS_Zusammenleben_im_Quartier_2019.pdf).

Von den insgesamt 40 teilnehmenden Unternehmen, sahen 27 Quartiere die wahrgenommene Belastung in ihren Quartieren in der Mehrzahl als verbessert und 13 Quartiere als verschlechtert (siehe Abbildung 1) an.



**Abbildung 1: Wahrgenommene Belastung der Quartiere in der Vertiefungsbefragung**

n = 40, Eigene Darstellung © Minor

Damit haben wir mit dieser Umfrage, mehr Einblicke in Quartiere und die Umsetzung ihrer Maßnahmen erhalten, die eine Verbesserung statt einer Verschlechterung wahrnehmen. Auch in der Verteilung nach den fünf entwickelten Quartierstypen wird dies bestätigt: Hier überwiegen eindeutig die verbesserten Quartiere, die sich dem Typ 5 „ausgewogene Großstadtquartiere“ mit 18 Antworten und dem Typ 3 „ausgewogene Quartiere in wachsenden Mittelstädten“ mit 7 Antworten zuordnen lassen. Die „belasteten Großstadtquartiere“ (Typ 4), die „belasteten Quartiere in Mittelstädten“ (Typ 2) und die „ambivalenten Quartiere in schrumpfenden Kleinstädten und Landgemeinden“ (Typ 1) wurden von insgesamt 15 Wohnungsunternehmen beschrieben.<sup>4</sup>

Die positive Konsequenz dieses Befragungsverhaltens ist, dass Minor damit als empirische Basis wesentlich weniger Informationen zu Problemlagen, die nicht bewältigt werden konnten, sondern vielmehr Beschreibungen über umgesetzte Maßnahmen erhalten hat, die das Zusammenleben im Quartier erfolgreich verbessert haben.

Von Ende März bis Anfang Mai 2020 erfolgten dann 24 vertiefende, ausführliche Telefoninterviews, u. a. mit Quartiersmanagerinnen und -managern, Vorständen von Genossenschaften,

<sup>4</sup> Siehe dazu insbesondere das Kapitel 3 der Studie Oswald, A. / Ress, S. / Pfeffer-Hoffmann, C., 2019: Herausforderung: Zusammenleben im Quartier. Die Entwicklung von Wohnquartieren in Deutschland - Wahrnehmungen, Schwierigkeiten und Handlungsempfehlungen. Minor Wissenschaft Berlin. [https://minor-wissenschaft.de/wp-content/uploads/2019/11/Minor\\_GDWS\\_Zusammenleben\\_im\\_Quartier\\_2019.pdf](https://minor-wissenschaft.de/wp-content/uploads/2019/11/Minor_GDWS_Zusammenleben_im_Quartier_2019.pdf).

Mitarbeitenden von Wohnungsunternehmen (Leitung, Sozialmanagement etc.), die in der Regel ein bis zwei Stunden andauerten. Die Auswahl der Telefoninterviews richtete sich nach der Bereitschaft der Akteure, aus ihrer Perspektive über ihre Ansätze und Maßnahmen für ein verbessertes Zusammenleben im Quartier zu berichten. Dabei ging es sowohl um die Erfolge, aber auch Misserfolge in der Umsetzung von strukturellen Veränderungen und Maßnahmen. Weitestgehend handelt es sich bei den Ergebnissen der Interviews um die Perspektive von (kommunalen) Wohnungsunternehmen sowie Genossenschaften. Diese vertiefenden Telefoninterviews bilden das Rückgrat der nachfolgend dargelegten Erkenntnisse.

Speziell zu den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie führte der GdW im April 2020 eine Gremienumfrage durch.<sup>5</sup> Minor konnte sich mit mehreren Fragen zum Zusammenleben im Quartier beteiligen, die vor allem in Kapitel 5 ausgewertet werden. An der Gremienumfrage beteiligten sich 936 Wohnungsunternehmen, was einer Rücklaufquote von 47 % entsprach. Die beteiligten Wohnungsunternehmen repräsentieren einen Wohnungsbestand von 2.270.879 Wohneinheiten.

---

<sup>5</sup> GdW: Auswirkungen der Coronakrise auf die Wohnungsunternehmen. GdW-Umfrage April 2020.



### 3. Schwierigkeiten und Bedarfe im Quartier erkennen – Herausforderungen bewältigen

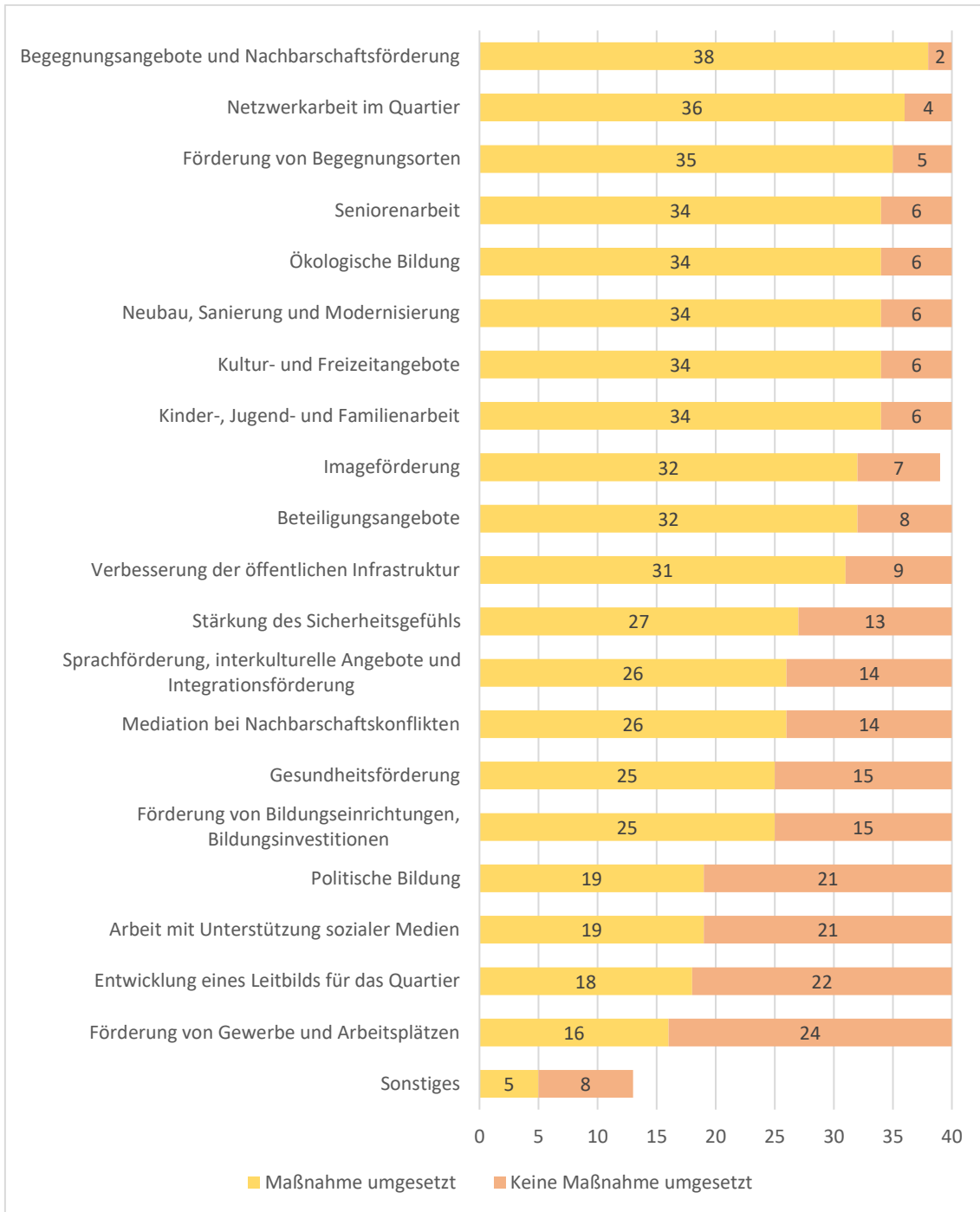
Die Frage, was das Zusammenleben im Quartier konkret erschwert, ist angesichts der unterschiedlichen Erfahrungskontexte, in denen sich die Quartiere befinden,<sup>6</sup> schwer im allgemeingültigen Sinne zu beantworten. Aus der 2018 erfolgten Befragung der GdW-Mitgliedsunternehmen betonten die Mehrheit der Wohnungsunternehmen als ersten Grund für Konflikte im Quartier die soziale Situation und die Konzentration von durch Armut bedrohte Menschen. Es folgen Verstöße gegen die Hausordnung, Probleme mit der Müllversorgung, Lärmstörungen und allgemein eine mangelnde Rücksichtnahme gegenüber Nachbarn, Desinteresse und Verantwortungslosigkeit. An dritter Stelle werden interkulturelle Konflikte bzw. unterschiedliche Wertvorstellungen sowie die festgestellte „Perspektivlosigkeit vieler Zugewanderter“ und die „Flüchtlingsheime“ als Konfliktgründe genannt.

Es erstaunt also wenig, dass die im März 2020 online befragten Wohnungsgesellschaften mit nur sehr wenigen Ausnahmen – neben den branchenüblichen Investitionen in Bausubstanz oder neue Immobilien – in Begegnungsangebote, Begegnungsorte, Nachbarschaftsangebote und -förderung, Quartiersmanagement sowie zielgruppenspezifische Angebote investieren.

Damit zeigt sich sehr eindeutig, dass die Wohnungsunternehmen, neben ihrer originären Funktion der Bereitstellung von Wohnraum, ihre Rolle mehrheitlich auch darin sehen, das Zusammenleben im Quartier zu verbessern und das Quartier für die Zukunft (weiter) zu entwickeln (siehe dazu detailliert die Abbildung 2).

---

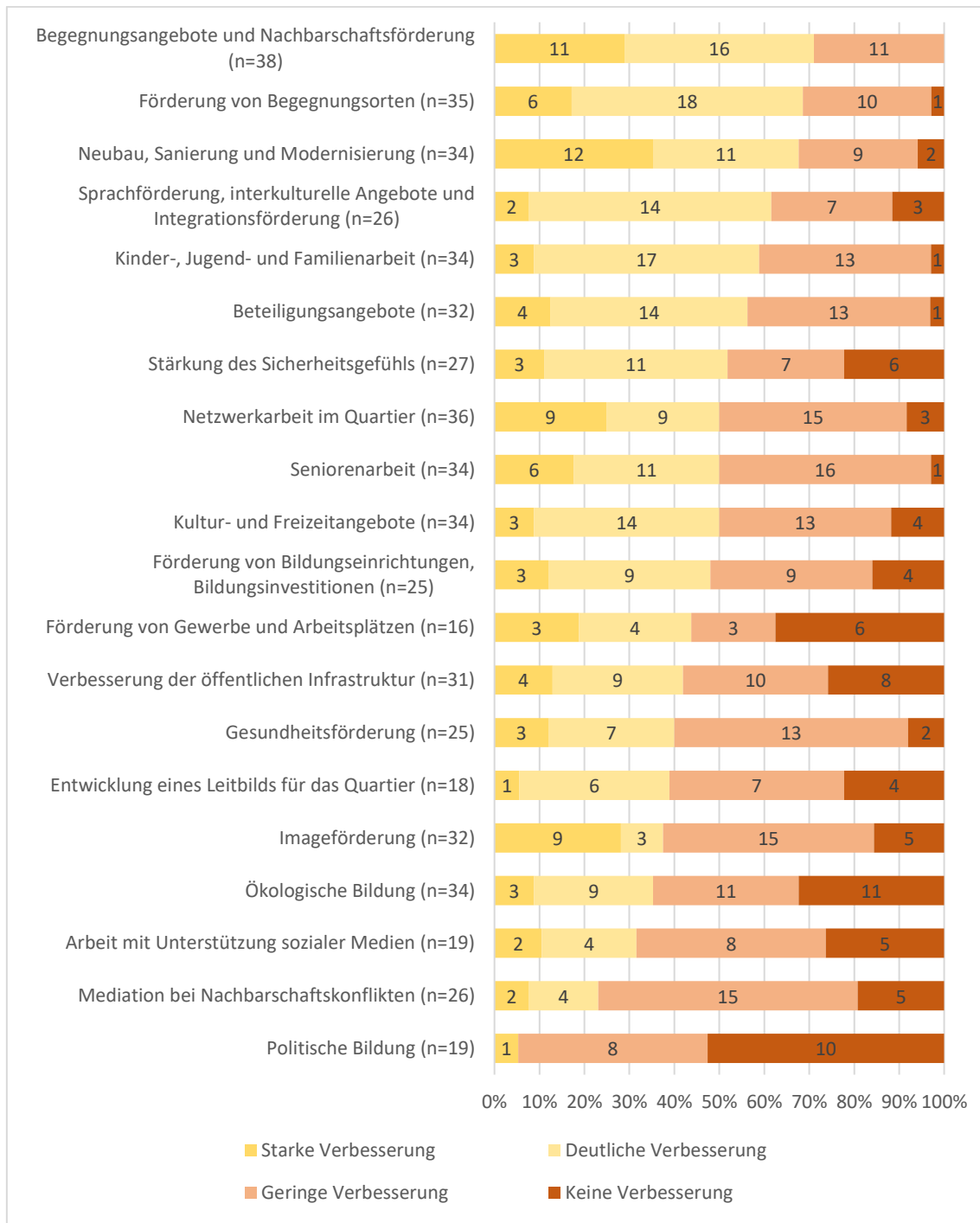
<sup>6</sup> Siehe dazu die unterschiedlichen Quartierstypen in: Oswald, A. / Ress, S. / Pfeffer-Hoffmann, C., 2019: Herausforderung: Zusammenleben im Quartier. Die Entwicklung von Wohnquartieren in Deutschland - Wahrnehmungen, Schwierigkeiten und Handlungsempfehlungen. Minor Wissenschaft Berlin. [https://minor-wissenschaft.de/wp-content/uploads/2019/11/Minor\\_GDWS\\_Zusammenleben\\_im\\_Quartier\\_2019.pdf](https://minor-wissenschaft.de/wp-content/uploads/2019/11/Minor_GDWS_Zusammenleben_im_Quartier_2019.pdf). S. 40-41



**Abbildung 2: Maßnahmen in den Quartieren, sortiert nach Häufigkeit der Umsetzung**

n = 40, Eigene Darstellung © Minor

Wie die Wohnungsunternehmen die Umsetzung der Maßnahmen zur Verbesserung des Zusammenlebens bewerten, zeigt die folgende Abbildung 3. Neben eindeutigen positiven Einschätzungen wie u. a. die Förderung von Begegnungsorten und der Nachbarschaftshilfe oder auch die Investitionen in Bausubstanz oder Neubau, werden andere Maßnahmen aufgeführt, die wenig bis gar nicht zur Verbesserung des Zusammenlebens beigetragen haben wie etwa die politische Bildung oder die Mediation bei Nachbarschaftskonflikten.



**Abbildung 3: Bewertung der Wohnungsunternehmen über die Maßnahmen im Quartier in Bezug auf die Verbesserung des Zusammenlebens**

Eigene Darstellung © Minor

Im folgenden Kapitel werden anhand der Auswertung der 24 qualitativen Telefoninterviews mit den befragten Wohnungsunternehmen und Genossenschaften konkrete strukturelle Veränderungen und Maßnahmen einzelner Wohnungsunternehmen in ausgewählten Quartieren analysiert. Dabei geht es darum, Lösungsansätze und Instrumente für bestimmte Schwierigkeiten in Quartieren vorzustellen, die Modellcharakter für das Vorgehen in Quartieren mit drängenden gesellschaftlichen Herausforderungen Quartieren haben können.

## 4. Lösungsansätze und Instrumente aus der Praxis: Maßnahmen für funktionierende Quartiere

Dieses Kapitel basiert auf den wichtigsten Ergebnissen, die über die vertiefenden Telefoninterviews der Wohnungsunternehmen generiert werden konnten. Unabhängig von den unterschiedlichen Erfahrungskontexten der Quartiere konnten Handlungsbereiche und Erfolgskriterien identifiziert werden, die aus der Perspektive der Wohnungsunternehmen maßgeblich zur Verbesserung des Zusammenlebens beitragen: Ansätze

1. des Quartiersmanagements,
2. der institutionellen Vernetzung und
3. der erfolgreichen Aktivierung und Beteiligung der Bewohnerschaft.

Aus der Perspektive der Wohnungsunternehmen sind also neben der Entwicklung des Quartiersmanagements auch die Vernetzung mit anderen Institutionen und der Kommune sowie die Aktivierung und Beteiligung der Bewohnerschaft als zentrale Erfolgskriterien. Alle drei Handlungsbereiche hängen eng miteinander zusammen und lassen sich auch in Gänze unter dem Begriff des Quartiersmanagements subsumieren.

### *4.1. Quartiersmanagement: Vom Sozialmanagement bis zur Quartiersentwicklung*

#### *4.1.1. Was bedeutet Quartiersmanagement?*

Das Aufgabenspektrum von Quartiersmanagement reicht von Sozialarbeit vor Ort bis zu Entwicklung von sozialen Räumen, Quartieren oder Stadtteilen in Kooperation mit den zentralen Akteuren vor Ort. Diese können von der Kommune, über die Wohnungsunternehmen, den Kirchen, den Bildungseinrichtungen, wie Schulen und Kindergärten, Unternehmen und sozialen Trägern reichen. Ein solches Spektrum spiegelt auch die unterschiedlichen Verständnisse von Quartiersmanagement wider.

Wo das Quartiersmanagement angesiedelt ist, hat selbstverständlich einen Einfluss auf die Wirksamkeit im Quartier.

#### 4.1.2. Was gehört zu einem Quartiersmanagement? – Qualitäts- und Erfolgskriterien

##### 1. Kriterium: Einrichtung eines Ortes im Quartier für das Quartiersmanagement

Es sollten **Räume** im Quartier zur Verfügung gestellt werden. Das Quartiersmanagement sollte sichtbar für die Bewohnerschaft im Quartier angesiedelt und regelmäßig für die Bewohnerschaft geöffnet sein.

*„Ich brauche für die Gemeinschaft einen Raum, aber ich brauche neben dem Raum auch jemand, der sich um die Gemeinschaft kümmert. Das hat man zum Glück erkannt, deshalb ist ja das Programm der Städtebauförderung ja auch vor einigen Jahren in Programm Soziale Stadt umbenannt worden, weil man eben festgestellt hat, ja, Moment mal, nur mit Steinen, Mörtel und Beton bekomme ich viele Probleme nicht in den Griff.“ (Interview 1)*

##### 2. Kriterium: Anbindung des Quartiersmanagements an die Geschäftsführung

Eine direkte Anbindung an die Geschäftsführung der Wohnungsunternehmen wird immer wieder als sehr erfolgreich angepriesen. Damit ist es möglich, auch innerhalb des Wohnungsunternehmens mehr Verbindungen aufzubauen und in Prozesse eingebunden zu werden, die Auswirkungen auf das Quartier haben. Damit hat das Quartiersmanagement die Möglichkeit, eine Schnittstelle zwischen strategischer Planung der Entwicklung des Quartiers und den Bewohnerinnen und Bewohnern des Quartiers zu schaffen. Vieles kann auf schnellem Weg mit der Geschäftsleitung abgesprochen werden und dies ist wichtig, weil:

*„Die Verbindung zwischen den Menschen zu schaffen ist die Hauptaufgabe für ein gutes Wohnen. Wohnraum kann jeder aber, dass die Menschen sich dort wohlfühlen, und glücklich miteinander wohnen, das macht Quartiersarbeit oder Sozialarbeit aus (...).“ (Interview 7)*

##### 3. Kriterium: Quartiersanalyse

Bevor Entscheidungen über Maßnahmen vom Wohnungsunternehmen getroffen werden, sollte der Bedarf der Bewohnerschaft im Quartier geklärt werden: Was wird benötigt, welche Projekte sind bereits vorhanden sind und was soll überhaupt langfristig aufgebaut werden? Dabei gilt es zu klären, welche Akteure im Quartier welche Aufgaben innehaben und welche Rolle zukünftig das Wohnungsunternehmen einnehmen soll.

Aus der Perspektive eines Wohnungsunternehmens kommt es zentral darauf an, sich Zeit zu nehmen, um sich zu fragen: Warum wollen wir was im Quartier machen? Welche sind die vorherrschenden Narrative über das Quartier? Wohin soll sich das Quartier entwickeln?

*„Ich finde man sollte, bevor man mit so einem Quartiersmanagement in einem Stadtteil beginnt oder spätestens dann, wenn man beginnt, darüber nachdenken*

*welche Projekte man macht, die man dann auch wirklich verstetigt. Sonst fällt so viel weg und für die Menschen ist es schade, wenn im Quartier Projekte wieder wegbrechen, die dann einfach plötzlich nicht mehr da sind. Und dann hat man Geld reingesteckt, Menschen angestrengt und dann ist es einfach nicht mehr da.“ (Interview 20)*

Überaus hilfreich ist auch ein Austausch in Arbeitskreisen mit anderen Wohnungsunternehmen über Gute-Praxis-Erfahrungen. Die Unternehmen und Genossenschaften habe in diesem Zusammenhang mehrheitlich auf die Bedeutung der Landesverbände des GdW hingewiesen.

Die Entwicklung eines Instrumentenkoffers für Wohnungsunternehmen für die Vermittlung und Durchführung von Maßnahmen ist nach Einschätzung einiger Wohnungsunternehmen ein Gewinn, da es einen Bedarf an Erfolgskriterien und Standardinstrumenten, die einfach übertragen werden können, gibt (Interview 12).

#### **4. Kriterium: Etablierung einer Schlüsselperson mit „Herzblut“ im Quartiersmanagement**

Die soziale Arbeit der Wohnungsunternehmen im Quartier erfordert Qualitäten, die über eine formale Qualifikation hinausgehen. Viel Engagement und Motivation sind gefragt:

*„Wichtig ist, dass man das will. Dass man sich um den Wohnraum und um die Menschen kümmern möchte. (...) Man muss es wollen, man muss es lieben und man muss die Menschen schätzen, die hier leben. Man muss draußen sein, man muss grüßen, man muss die Probleme sehen.“ (Interview 8).*

*„Die Schlüsselpersonen müssen Spaß an ihrer Arbeit haben, an der Arbeit mit der Zielgruppe mit der sie beschäftigt sind, da muss Herzblut dabei sein und dann brauchen sie kein schriftliches Leitbild.“ (Interview 10)*

#### **Gute Praxis:**

##### **Quartiersmanagement eingebunden im örtlichen Pflegedienst**

Die Vernetzung im Quartier durch den seit 2010 bestehenden ambulanten Pflegedienst im Quartier konnte vom Quartiersmanagement genutzt werden. Finanziert durch die Kommune, konnte das Quartiersmanagement, obwohl beim Pflegedienst angesiedelt, besonders durch einen generationsübergreifenden Ansatz seinen Fokus auf Seniorinnen und Senioren erfolgreich auf alle Bewohnerinnen und Bewohner ausweiten.

##### **Generationsübergreifender Ansatz für die Quartiersarbeit**

Die gesamten Aktivitäten werden generationsübergreifend konzipiert. Unterschiedliche Zielgruppen (wie Kinder, Jugendliche, Seniorinnen und Senioren, Alleinerziehende) sollen zusammengedacht und -gebracht werden

*„Der Ansatz unseres Unternehmens und auch meiner ganz persönlich ist, dass, wenn man es schafft, generationenübergreifend zu arbeiten, eine ganzheitliche Quartiersentwicklung entsteht, die besser funktioniert. Das kann ein ganzes wichtiges Hilfsnetzwerk für die unterschiedlichen Generationen oder Zielgruppen sein.“*

Es bestehen bereits regelmäßige Treffen mit der Demenz-WG und dem Kinder- und Jugendtreff, die gut funktionieren.

(Interview 16)

## **5. Kriterium: Vernetzung der Akteure und Zusammenarbeit mit der Kommune**

Vernetzung und Koordination sind nach Aussagen mehrerer Interviewpartner eine zentrale Aufgabe des Quartiersmanagements:

*„Die Vernetzung ist ganz wichtig. Und das halte ich als Kernpunkt für ein funktionierendes Quartier fest: ein Quartiersmanagement vor Ort. Es muss nicht 24/7 sein, aber es muss schon eine gewisse Präsenz vor Ort sein.“* (Interview 16)

*„Es hat so das Problem, ich sag’s mal so, dass die Koordination untereinander ein bisschen klemmt. Das ist die Aufgabe des Quartiersmanagement, dass man die alle an einen Tisch bringt.“* (Interview 17)

Die Vernetzung der Akteure vor Ort ermöglicht eine Bündelung und Abstimmung der Projekte, die langfristig Einfluss auf die Quartiersentwicklung haben können. Eine Koordinierungsrolle seitens der Wohnungsunternehmen im Netzwerk bietet die Gelegenheit die Zusammenarbeit mit der Kommune aufzubauen bzw. zu intensivieren.

*„Es gibt ein Büro für das Quartiersmanagement, drumherum gibt es Angebote für Jugendliche, Aktivitäten von Ehrenamtlichen, einen Verein, der Nachbarschaftshilfen anbietet, den Hausmeister, die Wohnberatung des Wohnungsunternehmens. Das Quartiersmanagement hat alles in der Hand und verteilt die Information an die Kunden oder vermittelt die Information an die Akteure. Das Quartiersmanagement garantiert die Kontakte zu den Nachbarn und kann auf konkrete Bedarfe reagieren. Sie kann Aushänge machen, sie managt die Räumlichkeiten, es ist alles in einer Hand. Sie nimmt am Runden Tisch (...) teil. Am Runden Tisch sind alle beteiligt, die im Stadtteil aktiv sind. Das Wohnungsunternehmen ist auch am Runden Tisch vertreten, organisiert wird der Runde Tisch im Stadtteil durch die Kirche.“* (Interview 16)

Beim Aufbau einer gut funktionierenden Nachbarschaft geht es darum, dass die Angebote bedarfsgerecht auf die einzelnen Zielgruppen zugeschnitten sind und dass diese regelmäßig mit den Bedarfen der Bewohnerschaft abgestimmt werden. Die Einbeziehung der Bewohnerinnen und Bewohner ist für die Wirksamkeit und Legitimität der Angebote zentral und erleichtert oft auch die Akquise von Ehrenamtlichen.

Bei übergeordneten gesellschaftlichen Problemen wie Armut, Rassismus, Verrohung, Partnergewalt oder familiärer Gewalt, ist die vernetzte Arbeit mit anderen Akteuren vor Ort und die Zusammenarbeit mit der Kommune essentiell. Ohne eine wirksame Zusammenarbeit von den entsprechenden Expertinnen und Experten, können diese gravierenden Probleme nicht angegangen werden.

**Gute Praxis:**  
**Einstieg in die Quartiersarbeit –**  
**über die Förderung von Langzeitarbeitslosen seitens der Wohnungsunternehmen**

Finanziert über das Teilhabechancengesetz setzt das Wohnungsunternehmen Langzeitarbeitslose als Quartiershelferinnen und -helfer ein. Die Arbeiten reichen von Hausmeisterdiensten (Sauberkeit, Ordnung und Sicherheit), Wohnungsaufösungen und kleinen Renovierungsarbeiten bis hin zur Arbeit im Café. Sie werden vom Quartiersmanagement koordiniert und geleitet und arbeiten eng mit einem Verein zusammen, der Ehrenamt fördert.

Das Unternehmen sieht die Programme für Langzeitarbeitslose als sehr positiv an. Die Perspektive ist, diese Personen später anzustellen. Sie leben im Quartier, sind begeistert:

*„Die leben da, die wollen natürlich auch da sein und die sind so engagiert, das ist unfassbar. Die wollen sich beweisen, die sind total stolz, dass sie bei der [Wohnungsgesellschaft] arbeiten, ein städtisches Unternehmen. Dann teilnehmen an der Weihnachtsfeier, das ist großartig. Die waren ja früher Langzeitarbeitslose gewesen. (...) Und die zwei Damen, die das Café betreiben. Das ist so toll, die sind jeden Tag pünktlich da, voller Ideen, die haben das Café entdeckt für sich. Ja und ich denke, das ist für viele Menschen so, dass sie sich einbringen könnten.*

*Das ist die beste Methode, um Menschen wieder in Arbeit zu bringen. Es hat sich in [der Stadt] aber niemand bemüht, diese Programme zu kommunizieren. Die meisten Unternehmen wissen oft gar nicht, dass es diese Programme gibt.“ (Interview 8)*

## **6. Kriterium: Absicherung der Finanzierung für eine Verstetigung**

Die Finanzierung des Quartiersmanagement wird, nach den Aussagen der interviewten Wohnungsunternehmen, je nach der Entstehungsgeschichte von sehr unterschiedlichen Akteuren gemeinschaftlich oder alleine übernommen. Immer wieder wird jedoch betont, dass eine (Mit-)Finanzierung durch das Wohnungsunternehmen, aus ihrer Erfahrung heraus, sich unbedingt lohnt: Die Fluktuation nehme ab und die Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner erhöhe sich. So rechneten sich die Stellen des Quartiersmanagements. (Interview 9)

Eine feste Finanzierung stützt eine Verstetigung der Projekte, der Mitarbeitenden und der Mitwirkenden, womit eine langfristige Verbesserung bestimmter Herausforderungen und Quar-



tiersprobleme eher gewährleistet ist. In diesem Zusammenhang sind Verbundlösungen interessant, in denen sich z. B. mehrere kleinere Wohnungsunternehmen und -genossenschaften die Kosten einer Stelle teilen.

*„Aber immer nur so kleine Aktionen und danach ist wieder Feierabend bringt nichts. So was muss langsam wachsen (...) Es ist schwierig, wenn nur so kurzfristige Projekte gemacht werden und die laufen nach einem halben oder einem Jahr aus und dann ist wieder Feierabend. Dann sind die Dinger wieder tot.“ (Interview 17)*

## **7. Kriterium: Strategische und methodische Herangehensweise des Quartiersmanagements**

Ein Quartiersmanagement sollte ganzheitlich und strategisch angelegt sein. Interdisziplinäre Herangehensweise, starke Vernetzung und Einbindung verschiedenster Akteure gehören zu den Kernkompetenzen im Quartiersmanagement. Häufig ist das Quartiersmanagement stark an den sozialen Sektor angegliedert. Zusätzlich zu den sozialen Aufgaben ist es aber entscheidend, dass die soziale Arbeit strategisch an die Gesamtentwicklung des Quartieres angedockt wird. Hierfür sind Schulungen von Mitarbeitenden, aber auch von Freiwilligen entscheidend, um ein strategisches Denken im Quartier zu fördern. (Interview 7)

*„Ich habe die Erfahrung gemacht, dass eine strategische Arbeit mit Sozialarbeitern extrem schwierig ist, weil da mehr das Operative im Vordergrund steht. Und insofern glaube ich, dass sie heute ein unternehmerisches Denken brauchen, Stadtmarketing und eine strategische städtebauliche Entwicklung. Und das ist ein ganz anderes Berufsfeld. Also da würde ich persönlich eher wieder dieses Netzwerk in den Vordergrund stellen und zu sagen: ich muss mit Unternehmen zusammenarbeiten, ich muss mit Stadtplanern zusammenarbeiten, ich brauche Architekten mit drin (...) um eine Vision für die Zukunft aufzubauen. Durchaus mit sozialen Aspekten, ja, aber die dürfen nicht schwerpunktmäßig aus dem sozialen Bereich geleitet werden.“ (Interview 4)*

### **Gute Praxis:**

#### **Beispiel für erfolgreiche Quartiersentwicklung**

**Ausgangspunkt:** Großes Quartier mit drei Wohnungsunternehmen und insgesamt 8.000 Wohnungen; Anfang der 2000er Jahre viel Leerstand, soziale Probleme und ein schlechtes Image.

**Schritt 1 - Vernetzung:** Kooperation der drei großen Wohnungsunternehmen und der Stadt auf Oberbürgermeisterebene: Gemeinsame Gründung eines Vereins zur Stadtentwicklung. Damit wurde die Konkurrenz zwischen den Wohnungsunternehmen aufgehoben und die politische Unterstützung durch den Oberbürgermeister gewährleistet. Das gemeinsame Ziel der Entwicklung

des Stadtteils ist mit konkreten Maßnahmen im Handlungskonzept festgeschrieben. Die Geschäftsführer treffen sich monatlich, Förderprojekte werden immer wichtiger, die Mitarbeitenden werden gemeinsam von Wohnungsunternehmen und Kommune finanziert.

**Schritt 2 - Bauliche Investitionen:** Bauliche Veränderungen über mehrere Förderprojekte, Aufteilung in kleinere Sozialräume, Einrichtung von Nachbarschaftstreffs

**Schritt 3 - Quartiersmanagement:** Einrichtung des Quartiersmanagements in den Räumen des Vereins (finanziert durch das Programm Soziale Stadt). Wichtig für den Erfolg des Quartiersmanagements ist die enge Verzahnung mit den Unternehmen und dem Verein. Es gibt einen Runden Tisch: er verbindet alle Akteure (Wohnungsunternehmen, Träger, Schulen, Quartiersmanagement, Oberbürgermeister und Bewohnerinnen). Über das Quartiersmanagement konnten die Bewohnerinnen und Bewohner immer früh eingebunden werden. So wurden z. B. für die Spielplatzgestaltung die Entwürfe mit den Bewohnerinnen und Bewohnern besprochen und Kinder beteiligt. Der Spielplatz wird angenommen, einige Eltern kümmern sich auch um ihn.

**Schritt 4 - Beteiligung der Bewohnerschaft:** Schrittweise Aktivierung der Bewohnerinnen und Bewohner über den Aufbau von Ehrenamtsbereichen nach dem Ansatz „Von Nachbarn für Nachbarn“. Der Quartiers- oder Nachbarschaftstreff spielt dabei eine wesentliche Rolle, dort können Freiwillige geschult und weitergebildet werden und ihre Aktivitäten anbieten.

**Schritt 5 - Professionalisierung:** Professionalisierung der Mitarbeitenden im Wohnungsunternehmen und in den Trägern. Wichtig ist die Fortbildung der Sozialarbeitenden in den Bereichen Strukturentwicklung und Methodenkompetenz. Aufgaben, wie die Aktivierung der Bewohnerinnen und Bewohner oder die Förderung von ehrenamtlichen Strukturen und Personen im Quartier, müssen oft noch gelernt werden.

### Zentrale Erkenntnisse

**Quartiersentwicklung:** Wichtig ist, dass die zentrale Bedeutung von Quartiersentwicklung von Wohnungsunternehmen und Kommunen erkannt wird. Die Besonderheit ist, dass der Oberbürgermeister auch im Vorstand des Vereins für Stadtentwicklung ist. Die Planung des Umbaus im Quartier wurde unter der Beteiligung der Bewohnerschaft durchgeführt. Es wurde ein Bauwagen mit Plänen und Ideen aufgestellt, ein Mitarbeiter stand immer zur Verfügung.

**Aktive Beteiligung der Bewohnerschaft:** Die Anbindung der Angebote an die Bedürfnisse der Bewohnerinnen ist zentral und konnte erreicht werden, weil die Sozialberatung in den Nachbarschaftstreffs vor Ort war. Dadurch haben die Mitarbeitenden erfahren, was den Bewohnerinnen und Bewohnern wichtig ist. Die Aktivitäten im Quartier werden im Treff immer mehr von den Bewohnerinnen und Bewohnern selbst auf den Weg gebracht, der Verein liefert den Rahmen und gibt immer weniger die Aktivitäten vor.

**Nachhaltigkeit und (finanzielle) Kontinuität:** *„Die Präsenz vor Ort ist eines der wichtigsten Punkte, mit einem stabilen Gesicht (...) Das ist der Punkt der wirklich wichtig ist: räumliche Nähe, wirklich vor Ort zu sein, ein Gesicht zu zeigen. Das ist das große Resümee was ich ziehen kann. [...] Diese Vertrauensgeschichte ist eines der wichtigsten Sachen, um solche Gebiete zu entwickeln.“*  
(Interviews 2 und 18)

## 4.2. Ansätze der Vernetzung: „Quartier braucht Methode“

*„Die Vernetzung ist hier das eigentliche Thema, gar nicht mehr das Thema der einzelnen Maßnahmen schlechthin, sondern die Vernetzung.“ (Interview 21)*

Für eine erfolgreiche Vernetzung braucht es eine klare Zielsetzung, Engagement und die Verpflichtung aller beteiligter Akteure zur Kooperation, wobei die Anbindung an die Kommune ein wesentlicher Faktor ist. Empfohlen wird dafür die Einrichtung einer Stabsstelle Quartiersentwicklung in den Kommunen.

*„Damit wir dort eine interdisziplinäre Herangehensweise an das Thema Quartier erreichen. (...) Übertragbarkeit heißt auch: irgendjemand muss es bezahlen. Quartiersentwicklung kostet Geld und auch Aktivierung von bürgerschaftlichem Engagement kostet Geld und es braucht Profis. (...) Und immer wieder zu sagen, und das fällt vielen schwer, ich gehe in ein Quartier rein und mach erst mal methodisch eine Analyse und fange nicht an Parallelstrukturen aufzubauen. (...) Analyse, Definition der Akteure, Definition der Strukturen und immer unter dem Aspekt: Quartier braucht Methode.“ (Interview 18)*

Die Einrichtung eines „Runden Tisches“ im Quartier ist weitverbreitet, seine Wirksamkeit hängt jedoch wiederum von der Verbindlichkeit der Akteure ab, mit der sie ein gemeinsam definiertes Ziel erreichen wollen.

*„Grundsätzlich ist es wichtig, alle Akteure in einem Gebiet zusammenzutrommeln, sprich die Unternehmen, die Kirchengemeinde, Schulen etc. (...) dass man ein gemeinsames Ziel formuliert und da auch Zielvorgaben immer mal prüft, ob das auch alles eingetreten ist. Die Herausforderung ist, wirklich auf die Bewohner zuzugehen und da mehr Leute zu aktivieren und das den Leuten auch schmackhaft zu machen.“ (Interview 11)*

Problematisch für Vernetzung und Kooperation können private Vermieter im Quartier sein, wenn es sich um reine Investoren, die nicht vor Ort präsent oder aktiv sind, handelt. Sie nehmen in der Regel nicht an den Vernetzungstreffen teil. In einem Quartier werden z. B. diese Gebäude bei jedem Verkauf immer schlechter, aber gleichzeitig immer teurer. Sie haben sich zu den sozialen Brennpunkten im Quartier entwickelt. Diese Gebäude sind ein Sammelbecken für die Mieter, die bei den anderen Wohnungsunternehmen herausgefallen sind. Im Bundesland dieses Beispiels gibt es allerdings ein neues Gesetz, das es Kommunen ermöglicht, solche Bestände kaufen, zu entmieten und abzureißen. (Interview 23)

### **Gute Praxis: Kooperationsvertrag mit vereinbarter Zielsetzung**

**Schritt 1 - Bündnisbildung und Erstellung eines Konzepts:** Hauptziel war die Errichtung eines Nachbarschafts- und Familienzentrums. Dafür hat das Wohnungsunternehmen in 2012 eine Kooperation zwischen drei ortsansässigen Baugesellschaften initiiert und beteiligte auch die lokal

ansässige Kirchengemeinde und die Stadt. Diese fünf Kooperationspartner schlossen einen Vertrag, der auch eine Zielsetzung beinhaltet. *„Ein Vertrag ist wichtig, es entsteht eine Verbindlichkeit und eine strategische Ausrichtung.“*

**Schritt 2 - Moderationsprozess:** Die ersten zwei bis drei Jahre waren der Bündelung der Akteure, einer Bewohnerbefragung, einer Bestandsaufnahme und der Implementierung eines Quartiersmanagements gewidmet. Das Bündnis konnte dafür Fördergelder beantragen.

**Schritt 3 - Aufbau eines neuen Quartierstreffs:** Das Nachbarschafts- und Familienzentrum als der neue Quartierstreff wird vom Wohnungsunternehmen als Eigentümer finanziert. Die Kirchengemeinde hat einen Teil des Grundstückes beigesteuert. In diesem Gebäude gibt es unten eine Kita, im 1. Stock Bereiche der Kirchengemeinde und einen Verein, der sich um Jugendarbeit kümmert. Im 2. Stock gibt es 6 Seniorenwohnungen und Veranstaltungsräume für die gesamte Siedlung.

Das Ergebnis wird aus der Perspektive des Wohnungsunternehmens wie folgt interpretiert:

*„Ich würde es einfach mal so sagen, dass die Mieter glücklicher sind. Am Anfang hatten wir dort den typischen [Ortsansässigen] bei den Veranstaltungen dabeigehabt, der auch auf sehr viel Dinge einfach geschellt hatte (...) und die sind auch sehr viel entspannter geworden. Die haben dann auch gesehen, dass wir als Unternehmen da auch sehr präsent waren (...) sind die auch einfach entspannter geworden.“* (Interview 11)

#### 4.3. *Ohne Aktivierung und Beteiligung der Bewohnerschaft geht nichts: Angebote für und von den Nachbarn*

Nachhaltigkeit im Quartier entsteht durch die Einbindung der Bewohnerinnen und Bewohner. Die aktive Beteiligung der Bewohnerschaft am Zusammenleben im Quartier ist das A und O.

Einen Prozess einzuleiten, in dem das Ehrenamt gestärkt, fortgebildet und vom Quartiersmanagement koordiniert wird, wurde bereits in einigen Quartieren erfolgreich eingeleitet.

*„Mit der Zeit sind die Menschen dazu übergegangen, selber Projekte und Aktionen zu übernehmen, sie benötigen das Quartiersmanagement lediglich, um Rat einzuholen und die Termine abzusprechen. Der Quartierstreff macht zwischen 60 und 80 Veranstaltungen im Monat, das wäre zu viel für eine Person.“* (Interview 7).

*„Eigentlich geht es darum, die Leute zu befähigen, dass sie sich selbst organisieren. Und das ist ein ganz, ganz großer Leitsatz, aber auch mit das Schwierigste, neben dem ehrenamtlichen Engagement und der Hilfe füreinander (...). Es gibt nicht wirklich einen Fahrplan mit zehn Punkten und wenn man die erledigt hat, dann ist das alles fertig, sondern man muss die Leute erreichen. Man muss versuchen ihnen zu vermitteln, wie es geht. Hauptamtlichkeit ist dafür wichtig, es*

*muss einen Kümmerer vor Ort geben, denn auch Ehrenamt muss gepflegt werden. Es sind auch Leute die erzählen wollen und auch Ehrenamtliche wollen aus ihrer Isolation rausgehen. Ganz ohne Hauptamtliche geht es daher nicht.“ (Interview 16)*

### **1. Kriterium: Kontinuität der Akteure vor Ort**

Die Kontinuität der Akteure vor Ort ermöglicht es, auch die Bewohnerinnen und Bewohner zu einzubeziehen, die sonst schwer zu erreichen sind.

*„Kurzfristige Aktionen, die schöne Bilder in der Presse machen, z.B. die Bepflanzung eines Hochbeetes, das dann schon nach ein paar Wochen vollkommen versaut ist, ist Quatsch. Das bringt Fotos, ist eigentlich nur im Interesse des Sozialpädagogen, der dann was vorweisen kann (...). Aber es ist nicht nachhaltig. Nachhaltig ist es dann, wenn das Personal nicht ständig wechselt, wenn das Personal auch teilweise die Sprachen der Migranten kann und vor allen Dingen, das ist das Optimum, auch ein bisschen Verständnis für deren kulturellen Anpassungsschwierigkeiten hat.“ (Interview 1)*

Die regelmäßige Präsenz der Akteure (Quartiersmanager) ist zentral, um „sehr nah an der Bewohnerschaft dran sein“ und regelmäßig mit den Bewohnerinnen und Bewohnern zu kommunizieren. Wichtig ist dabei, das Leben und die Probleme im Quartier mitzubekommen und Vertrauen aufzubauen; es ist also „viel Beziehungsarbeit gefragt.“ (Interview 7)

*„Die Präsenz vor Ort ist eines der wichtigsten Punkte, mit einem stabilen Gesicht (...) Das ist der Punkt der wirklich wichtig ist: räumliche Nähe, wirklich vor Ort zu sein, ein Gesicht zu zeigen. Das ist das große Resümee was ich ziehen kann.“ (Interview 2)*

*„Das Wichtige ist, wir brauchen den passenden Akteur. Es bringt nichts, einfach jemanden reinzuholen, man muss immer ins Quartier hören, so ein bisschen reinhören und dann schauen, was brauchen wir hier. (...) Man braucht immer jemanden der die Verantwortung übernimmt, und der muss einfach vor Ort sein. Es kann nicht jemand sein, der sich nur einmal die Woche dort sehen lässt (...) Muss nicht im Büro sitzen, sondern am besten vor dem Büro stehen. Am besten mit der Tasse Kaffee und kommunikativ sein. (...) Und was man in jedem Quartier machen sollte: die Mieter einbinden. Bewohneraktivierung, aber sich einbinden bevor man sie aktivieren kann. Zuhören, was wird überhaupt gebraucht.“ (Interview 9)*

## 2. Kriterium: Notwendigkeit der direkten Ansprache durch Schlüsselpersonen im Quartier

Wie in Abschnitt 4.1 (Kriterium 4) bereits für das Quartiersmanagement beschrieben, sind Schlüsselpersonen im Quartier entscheidend. Dies gilt auch für eine erfolgreiche Beteiligungsarbeit. Die Schlüsselpersonen müssen direkten Kontakt zur Bewohnerschaft pflegen und regelmäßig ansprechbar sein.

*„Quartiere funktionieren über Schlüsselpersonen. Und diese Schlüsselpersonen sind bereit, wenn man sie direkt anspricht. Wenn man da ein paar in die Nachbarschaftstreffs bringen kann, sie aktivieren kann, dann sind sie die Multiplikatoren. (...) Das ist immer noch aus meiner Erfahrung der beste Weg.“ (Interview 18)*

*„Immer wenn es nicht gelingt die Menschen abzuholen, rauszuholen, dann müssen wir uns andere Medien überlegen. Sei es das Kochen, sei es das Internet, sei es die Arbeit mit Kindern, mit Schulen. (...) Ich muss die Bewohnerinnen aus ihren Wohnungen an unseren Tisch bringen, damit ich mit ihnen reden kann. Und das Thema aktivierende Befragung ist ein Thema, das unsere Mitarbeiter auf den Weg bringen. Einer unserer Mitarbeiter wohnt dort (...). Das ist der große Vorteil den wir haben. Dadurch, dass unser Mitarbeiter dort selber wohnt und er seine Leute kennt (...). Das ist eigentlich die einzige Chance die wir haben, Leute wirklich zu aktivieren, indem wir sie direkt ansprechen. Die direkte Ansprache ist der beste Weg dorthin.“ (Interview 2)*

## 3. Kriterium: Einrichtung von Begegnungsorten für Bewohnerinnen und Bewohnern

Auch für Begegnungsorte gilt, dass diese gleichermaßen für ein erfolgreiches Quartiersmanagement als auch für eine erfolgreiche Beteiligung der Bewohnerschaft ausschlaggebend sind.

*„Dann haben wir die Treffs geöffnet für die Aktivitäten der Bewohner selber, denn das ist ja das Entscheidende eigentlich, dass wir die Bewohner zu eigenen Aktivitäten bewegen. Wir können als Verein sicherlich Dinge vorgeben. Entweder sie werden angenommen oder nicht, dann werden sie von der Tagesordnung genommen, dass also ein ständiger Aktualisierungsprozess stattfindet (...). Wir gehen immer mehr dazu über nur den Rahmen zu liefern und nicht mehr die Aktivitäten vorzugeben.“ (Interview 2)*

## 4. Kriterium: Die Niedrigschwelligkeit der Angebote

Niedrigschwellige Angebote, wie Veranstaltungen im Freien, sind wichtig, um Menschen auf einfachem Weg zu erreichen, sie auf der Straße anzusprechen und in Kontakt zu kommen.

*„Das haben wir früh gelernt: ein zentraler Begegnungsort, der niedrighschwellig ist, der konfessionsunabhängig ist, wo man sich egal welcher Konfession oder welches Alters zusammenkommen kann, sich treffen kann oder auch getrennt treffen kann, die sind ganz wichtig. Also, das ist sicher unabdingbar für eine gute Quartiersarbeit.“ (Interview 10)*

## **5. Kriterium: Kommunikation mit Bewohnerschaft und Belange ernstnehmen**

Wichtig für eine erfolgreiche Aktivierung der Bewohnerinnen und Bewohner ist es, den direkten Zugang zu ihnen zu suchen, ihre Anliegen ernst zu nehmen und bei der konkreten Umsetzung unterstützend zur Seite zu stehen.

*„Für mich sind die wichtigsten Elemente: Kommunikation, gerade in Richtung Mieter. Gib ihnen auch eine Kommunikationsmöglichkeit für ihre Anliegen. Das Zweite, was für mich eigentlich das Wichtigste in der Gewichtung ist, ist das Ernstnehmen der Anliegen. (...) Ich haben schon Wettbewerbe für Spielplätze erlebt, das war dann Showtime, das musste dann sein (...) aber gebaut wurde, was man wollte. (...) Ich bin davon ausgegangen und ich hab's auch so zurückbekommen, dass wenn die Ideen der Menschen ernstgenommen werden und umgesetzt werden, dann fühlen die sich auch mitgenommen. Das ganze Thema der Partizipation wird auf eine völlig einfache Ebene gehoben (...). Daher habe ich für mich, ehrlich gesagt, nur diese zwei Punkte: ernst nehmen und Kommunikation.“ (Interview 19)*

## **6. Kriterium: Mobilisierung der Bewohnerschaft über Kinder und Jugendliche**

Für die Quartiersarbeit oft kommuniziert ist die Herausforderung, sozial benachteiligte Menschen zu aktivieren. Dies ist ja gerade die Zielgruppe, die mit den Angeboten im Quartier erreicht werden sollen. Neben der eingehenden Analyse der bestehenden Bedarfe, der Angebote sowie der Identifizierung der Angebotslücken, dem Vorhandensein von Räumlichkeiten und vertrauensvollen und präsenten Ansprechpersonen und Kümmerern werden besonders die Angebote für Kinder und Jugendliche hervorgehoben, um schwer erreichbare Menschen bzw. Familien anzusprechen.

*„Die man am schnellsten mobilisiert bekommt, sind natürlich Kinder und Jugendliche. Und darüber versuchen wir sehr oft, dass wir Projekte ins Leben rufen, um darüber an die Eltern heranzukommen. Aber man muss halt erst mal gucken, wenn man will das etwas Erfolg hat, ist das erstmal mit einem Angebot für Kinder und Jugendliche“. (Interview 9)*

*„Wenn sie dieses Quartier gestalten wollen, dann gibt es den investiven Bereich (...), aber damit erreiche ich noch keine Veränderung im Quartier. Sie müssen*

*also irgendeine Ebene finden, um mit diesem Quartier kommunizieren zu können. Und da sind der beste Multiplikator die Kinder. (...) Wenn man die begeistern kann, dann kommt diese Begeisterung auch in den Haushalten an, in die Familien. Und ich kann nur sagen, das ist voll aufgegangen. (...) Die zwischenmenschliche Ebene wird allzu oft vernachlässigt bei der Quartiersentwicklung und Quartiersgestaltung.“ (Interview 19)*

## **7. Kriterium: Aufbau von Ehrenamt und gezielte Ehrenamtsarbeit**

Gezielte Freiwilligenarbeit ist zum Aufbau eines Pools von aktiven Bewohnerinnen und Bewohnern im Quartier sehr wichtig. Gerade die Teamarbeit bringt Freude und gewährleistet damit eine nachhaltige Arbeit im Quartier:

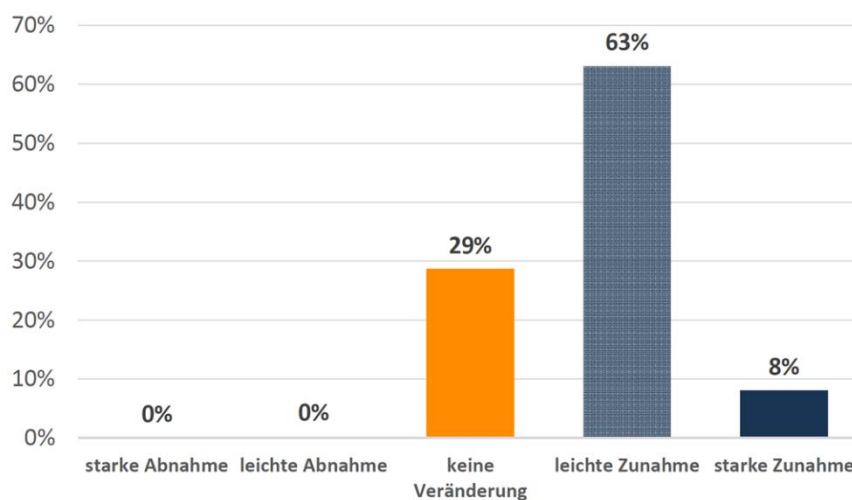
*„Das ist unser größtes Beteiligungsgremium. Mit diesen Menschen treffen wir uns zu Ehrenamtstreffen und da machen wir Planungsrunden. Wir machen quasi Phantasierunden: Wer hätte denn Lust ein Projekt zu machen (...)? Das wird dann vorgestellt von den einzelnen Menschen (...) und wenn sich ein Team findet, geht das in die Umsetzung. (...) Wenn sich keiner findet, dann findet das Projekt auch nicht statt. Wir machen das nur als Team, nie jemand alleine.“ (Interview 7)*



## 5. Veränderungen des Zusammenlebens in den Quartieren durch die Coronakrise

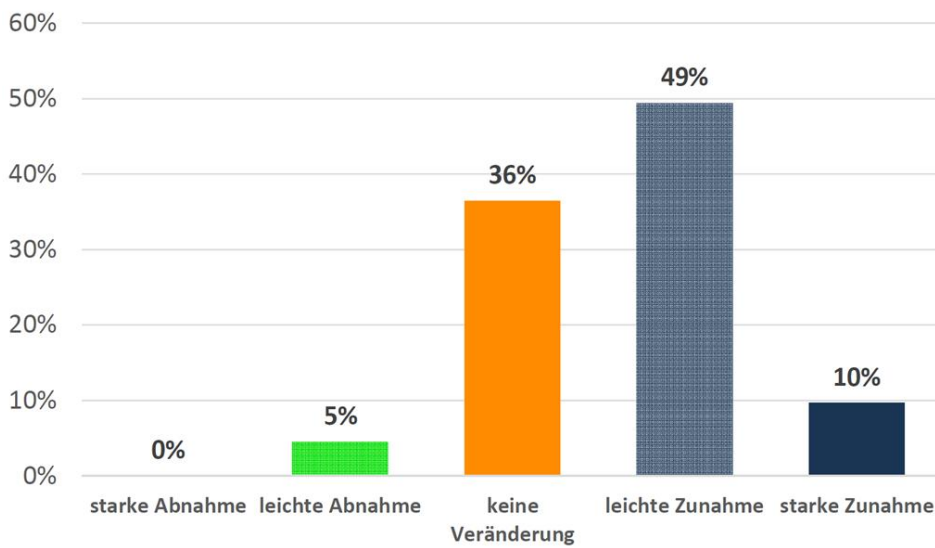
Welche Transformationsprozesse in Quartieren durch die seit März herrschenden Einschränkungen, hervorgerufen durch die Pandemie Covid-19, bereits eingetreten sind oder sich anbahnen, sind zum heutigen Zeitpunkt noch schwer zu bewerten. Die vorliegenden Einschätzungen basieren auf einer GdW-Gremienumfrage (April 2020) sowie auf den Ergebnissen aus den von Minor Wissenschaft durchgeführten Telefoninterviews (März-Mai 2020).

Für die vorliegende Vertiefungsstudie konnte Minor einen spezifischen Fragenblock zum Zusammenleben im Quartier einbringen. In der Gremienumfrage des GdW schätzen die über 800 befragten Wohnungsunternehmen die Veränderung der Lage sehr differenziert ein: 63 % erwarten eine leichte und 9 % sogar eine starke Zunahme von Armut in den Quartieren, wohingegen knapp 30 % keine Veränderung voraussehen (siehe Abbildung 4).



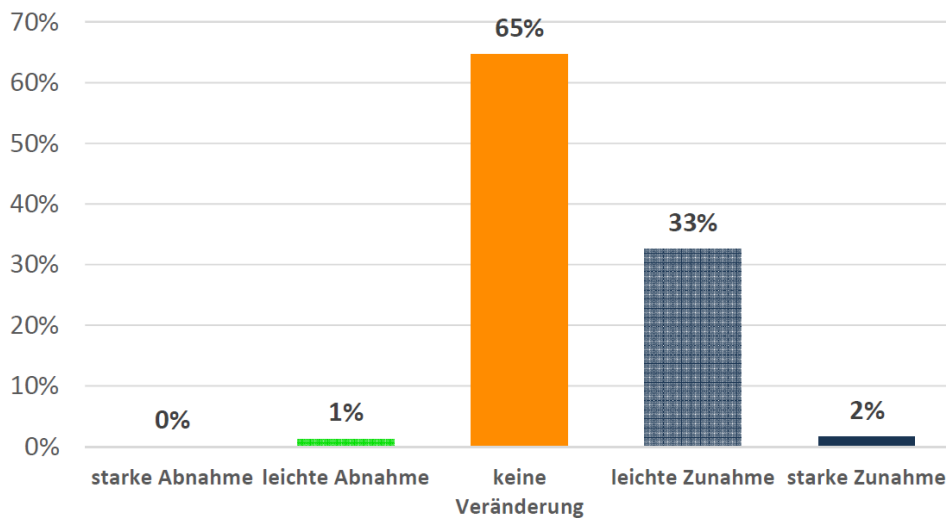
**Abbildung 4: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von Armut**  
n = 810. Quelle: GdW-Gremienumfrage April 2020

Auch die Einschätzungen der Wohnungsunternehmen zu Nachbarschaftskonflikten (siehe Abbildung 5) zeigen deutlich die unterschiedlichen Erfahrungen von Quartiersarbeit und Zusammenleben im Quartier: Über 40 % der Unternehmen sehen keine Veränderungen oder sogar eine Abnahme von Nachbarschaftskonflikten voraus, wohingegen 49 % eine leichte Zunahme und 10 % sogar eine starke Zunahme vermuten.

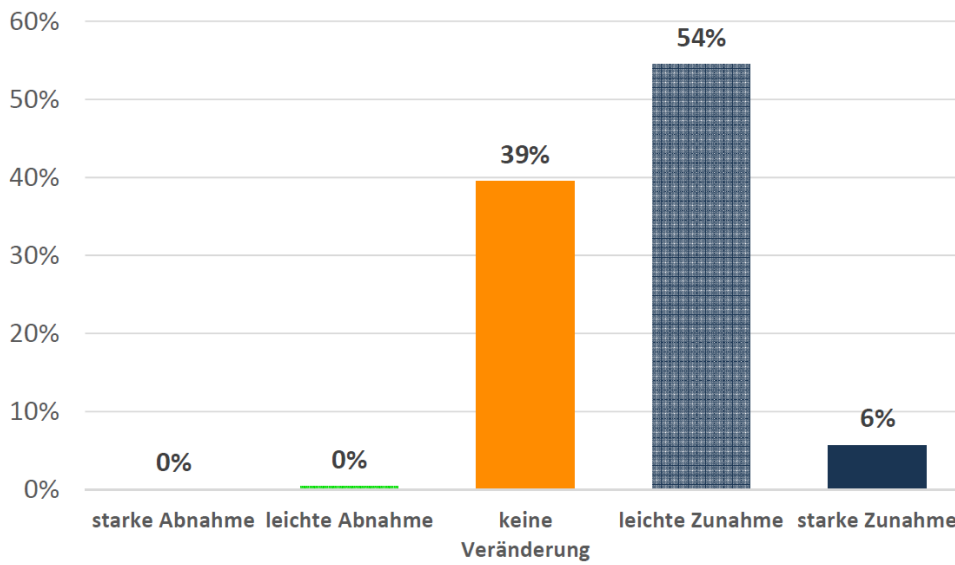


**Abbildung 5: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von Nachbarschaftskonflikten**  
 n = 818. Quelle: GdW-Gremienumfrage April 2020

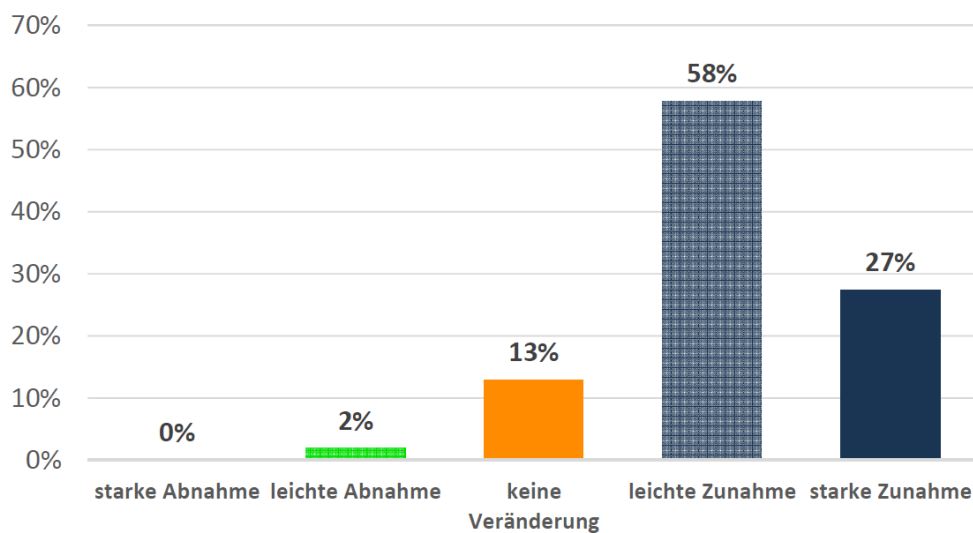
Auch in Bezug auf Gewalt zwischen den Bewohnern (siehe Abbildung 6), Gewalt in den Familien (siehe Abbildung 7), soziale Isolation und Einsamkeit (siehe Abbildung 8), Rassismus und Fremdenfeindlichkeit (siehe Abbildung 9) sowie politische und religiöse Radikalisierung (siehe Abbildung 10) erwarten die Wohnungsunternehmen eine Verschlechterung der Lage durch die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie.



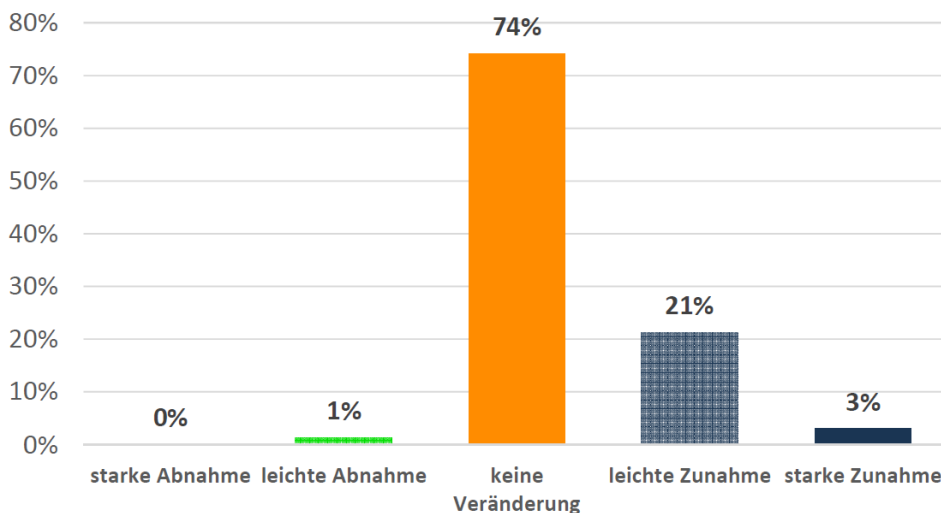
**Abbildung 6: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von Gewalt zwischen den Bewohnern**  
 n = 811. Quelle: GdW-Gremienumfrage April 2020



**Abbildung 7: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von Gewalt in den Familien**  
n = 795. Quelle: GdW-Gremienumfrage April 2020

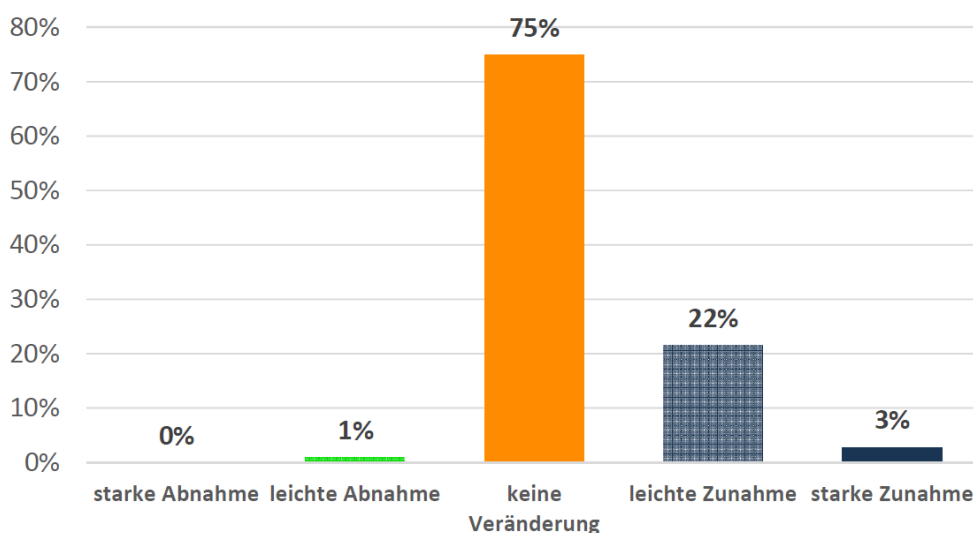


**Abbildung 8: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von sozialer Isolation und Einsamkeit**  
n = 816. Quelle: GdW-Gremienumfrage April 2020



**Abbildung 9: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit**

n = 799. Quelle: GdW-Gremienumfrage April 2020



**Abbildung 10: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von politischer und religiöser Radikalisierung**

n = 800. Quelle: GdW-Gremienumfrage April 2020

Wie in der Studie von Minor „Herausforderung: Zusammenleben im Quartier“ nachgewiesen, sind Quartiere oft Segregationsprozessen ausgesetzt, die die Konfliktlinien zwischen alten und neuen Bewohnerinnen und Bewohnern, den unterschiedlichen Generationen mit sehr verschiedenen Lebensstilen und Einstellungen sowie auch zwischen den arbeitenden und arbeitslosen Mieterinnen und Mietern verstärken.

Inwieweit sich durch die Coronakrise die Belastung in den Quartieren verstärkt, hängt aus der Perspektive der Wohnungsunternehmen – wie aus der Analyse der durchgeführten vertiefenden Telefoninterviews hervorgeht – stark davon ab, inwieweit bereits ein funktionierendes Quartiersmanagement vorhanden ist und Entwicklungen in Richtung stabiler Nachbarschaft bereits vorangeschritten sind. Damit besteht die Gefahr einer Verschärfung der Quartiersunterschiede.

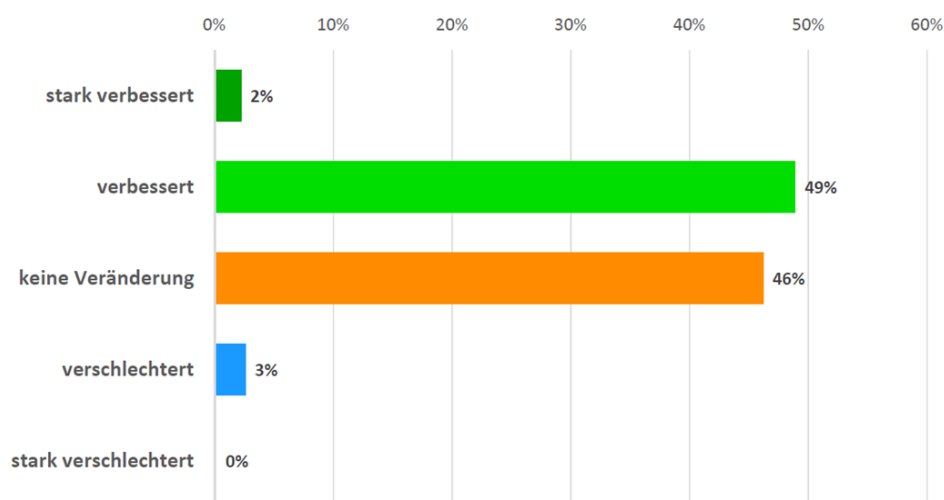
Die Schwierigkeiten in besonders belasteten Quartieren können durch die Coronakrise zusätzlich ansteigen, während in weniger belasteten Quartieren sich die sozialen Netzwerke verstärken könnten.

*„Eine stabile Nachbarschaft oder eine gute Nachbarschaftshilfe zeigt sich gerade in den Zeiten der Krise und die muss ich eigentlich vorher aufgebaut haben. Weil sonst mein Netzwerk ja gar nicht da ist. (...) Das Netzwerk ist stabil und funktioniert ohne, dass wir es unbedingt mitkriegen. (...) man sollte die Netzwerke vorher schon gespannt haben. Jetzt können sie die nicht spannen. Wie wollen sie zu jemanden, dem sie nicht zwei Meter entgegentreten können, Vertrauen aufbauen?“ (Interview 24)*

Ein bestehendes Quartiersmanagement ist besonders hilfreich, wenn es 1. um die Abfrage der Bedarfe in Zeiten der Coronakrise, 2. die Koordinierung bestimmter an die Krise angepasste Angebote (z. B. Mittagstisch wird nun geliefert) und 3. die Kommunikation mit unterstützungsbedürftigen Bewohnerinnen und Bewohnern, die schnell identifiziert werden konnten, geht.

Notfalltelefone oder ein Telefonservice in Seniorenwohnanlagen wurden eingerichtet und viele Hilfsangebote, bereits vor Corona vorhanden, laufen weiter, wie u. a. ehrenamtliche Einkaufsdienste oder -hilfen für Ältere, Medikamentenversorgung, Pakete abholen, Reinigung der Wohnung, Maskenproduktion oder Bücherverleih für Kinder.

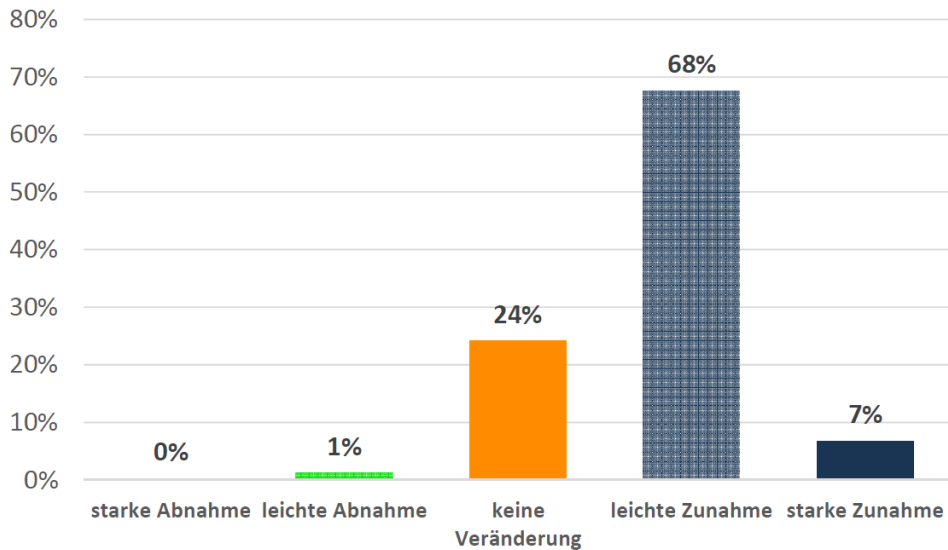
Quartiere mit funktionierenden Netzwerken sehen teilweise sogar das Potential der langfristigen Verbesserung der Quartiersentwicklung für die Zeit nach Corona. Die Beteiligung der Bewohnerinnen und Bewohner an Initiativen und Nachbarschaftshilfen hat sich seit Beginn der Coronakrise mehrheitlich verbessert (siehe Abbildung 11).



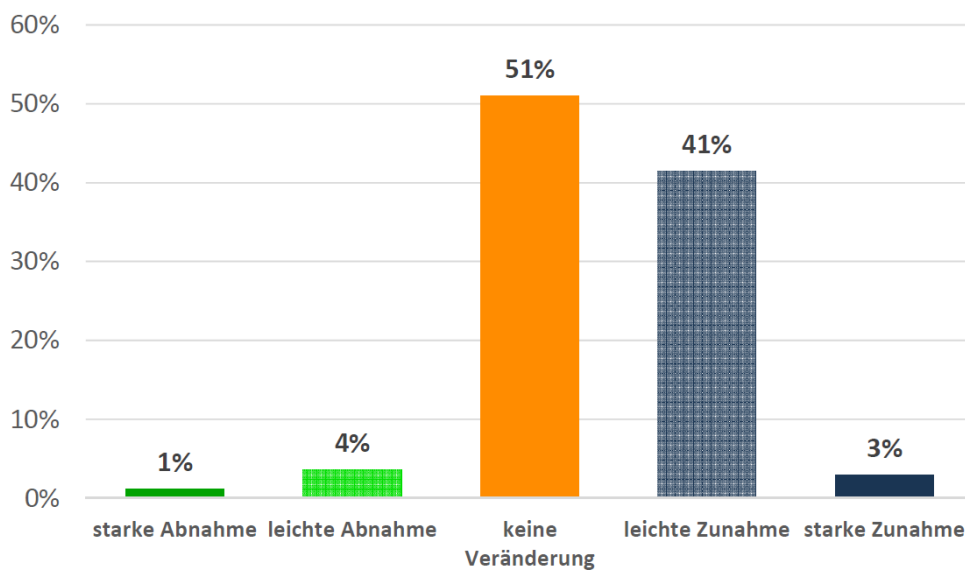
**Abbildung 11: Wie hat sich der Zusammenhalt durch gegenseitige Hilfe und Unterstützung in den Nachbarschaften in Ihren Quartieren seit Beginn der Coronakrise verändert?**

n = 814. Quelle: GdW-Gremienumfrage April 2020

Als Reaktion auf die Verschlechterung der Rahmenbedingungen und des möglichen Anstiegs von Konflikten, Gewalt und sozialer Isolation erwarten die Wohnungsunternehmen eine deutliche Zunahme von Nachbarschaftshilfe (siehe Abbildung 12) und generell gesellschaftlichem Engagement (siehe Abbildung 13).

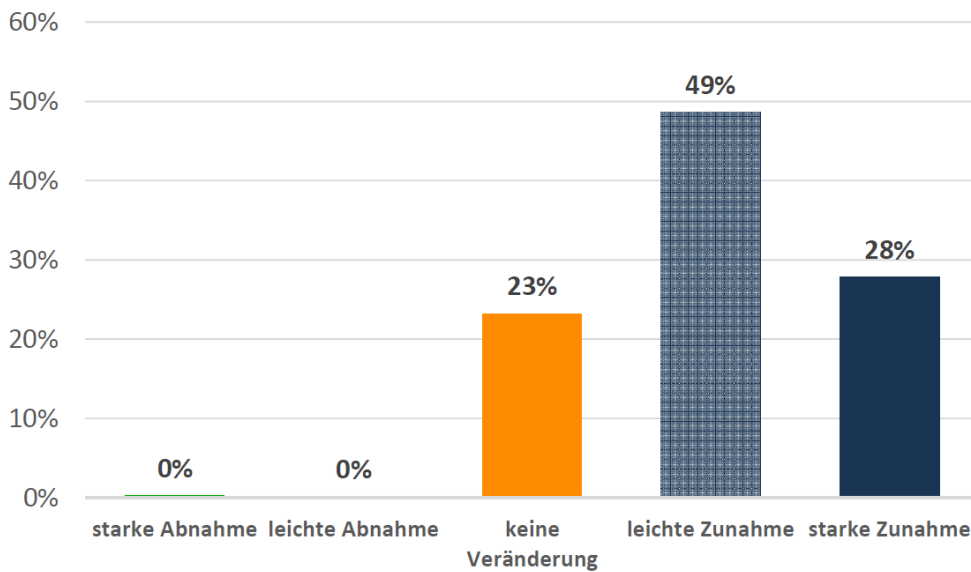


**Abbildung 12: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von Nachbarschaftshilfe**  
n = 815. Quelle: GdW-Gremienumfrage April 2020



**Abbildung 13: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von gesellschaftlichem Engagement**  
n = 816. Quelle: GdW-Gremienumfrage April 2020

Auch gibt es Quartiere, in denen bestimmte Vorhaben, wie z. B. der Aufbau einer Nachbarschafts-App, durch die Ausgangsbeschränkungen befördert wurden. Die digitale Vernetzung von Nachbarschaften wird sich durch die Coronakrise nach Einschätzung der Wohnungsunternehmen eher verstärken (siehe Abbildung 14).

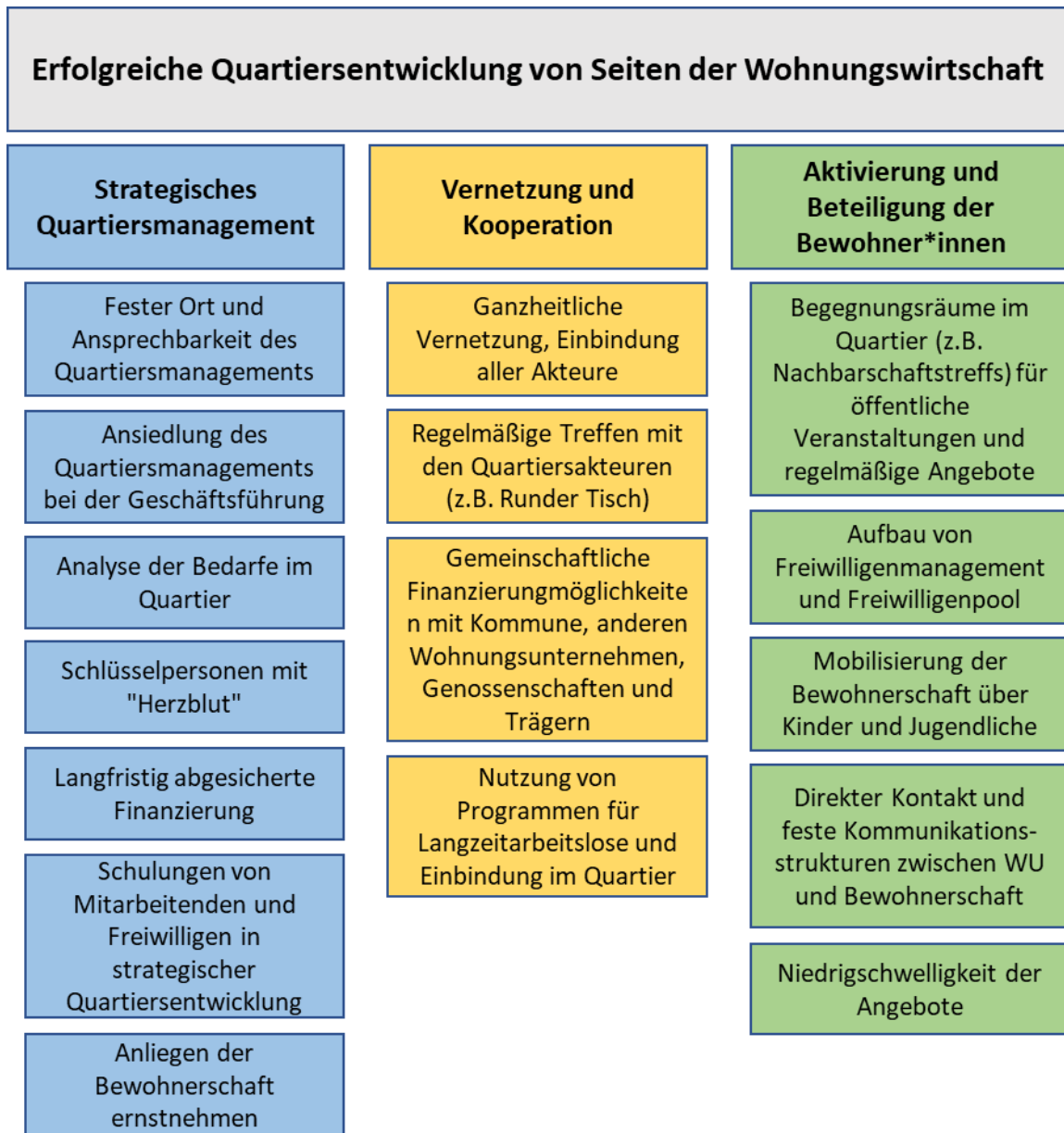


**Abbildung 14: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von digitaler Vernetzung**

n = 813. Quelle: GdW-Gremienumfrage April 2020

Den Anstieg an nachbarschaftlichen Hilfsangeboten und Initiativen sowie digitaler Vernetzung während der Coronakrise produktiv zu nutzen, eröffnet den Wohnungsunternehmen bzw. allen weiteren Akteuren im Quartier somit auch Chancen, um die Aktivierung und Vernetzung der Bewohnerschaft im Quartier nachhaltig zu verbessern.

## 6. Eine kooperative Zukunft der Quartiere: Übersicht der Kriterien für ein erfolgreiches Quartiersmanagement



Die Erkenntnisse aus der Umfrage und den anschließenden Telefoninterviews haben eindeutig ergeben, dass die Zukunft von funktionierenden Quartieren in der Kooperation, der Vernetzung der zentralen Akteure und der Aktivierung der Bewohnerinnen und Bewohner liegt: Dies beinhaltet die aktive Beteiligung der Bewohnerschaft an der Gestaltung des Quartierslebens gemeinsam mit den Wohnungsunternehmen, der Kommune, den sozialen Trägern sowie u. a. der Religionsgemeinden und Schulen.



Eine kooperative Zukunft bedeutet, dass die zentralen Akteure miteinander kommunizieren, Ziele gemeinsam festlegen und miteinander vertrauensvoll agieren. Dabei soll die Verlässlichkeit der Personen vor Ort und die Langfristigkeit der Projekte gewährleistet sein.

*„Das große Ziel ist für uns, dass es in den Quartieren eine gut funktionierende Nachbarschaft, dass es generationenübergreifende Angebote gibt, ein Hilfenetzwerk im Quartier, aber auch aus dem Quartier in den Stadtteil hinein, ein selbstbestimmtes, barrierefreies Leben im Alter (...) Dann sind es natürlich die Angebote, die bedarfsgerecht auf die einzelnen Zielgruppen angeboten werden. (...) und, dass wir sie regelmäßig auf die Bedarfe der Bewohner abstimmen. Gerne auch die Bewohner befragen, die mit einbeziehen, Ehrenamtliche akquirieren und die Akteure, die vor Ort sind, mitnehmen, dass sie gut miteinander zusammenarbeiten.“ (Interview 16)*

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wahrgenommene Belastung der Quartiere in der Vertiefungsbefragung.....	5
Abbildung 2: Maßnahmen in den Quartieren, sortiert nach Häufigkeit der Umsetzung .....	8
Abbildung 3: Bewertung der Wohnungsunternehmen über die Maßnahmen Im Quartier in Bezug auf die Verbesserung des Zusammenlebens .....	9
Abbildung 4: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von Armut .....	23
Abbildung 5: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von Nachbarschaftskonflikten .....	24
Abbildung 6: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von Gewalt zwischen den Bewohnern .....	24
Abbildung 7: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von Gewalt in den Familien .....	25
Abbildung 8: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von sozialer Isolation und Einsamkeit .....	25
Abbildung 9: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit .....	26
Abbildung 10: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von politischer und religiöser Radikalisierung .....	26
Abbildung 11: Wie hat sich der Zusammenhalt durch gegenseitige Hilfe und Unterstützung in den Nachbarschaften in Ihren Quartieren seit Beginn der Coronakrise verändert? .....	27
Abbildung 12: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von Nachbarschaftshilfe .....	28
Abbildung 13: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von gesellschaftlichem Engagement .....	28
Abbildung 14: Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von digitaler Vernetzung.....	29

Impressum

Im Auftrag des



Durchgeführt von



Minor Wissenschaft Gesellschaft mbH  
Alt-Moabit 73  
10555 Berlin  
Tel.: +49 30 – 39 74 42 28  
E-Mail: [minor@minor-wissenschaft.de](mailto:minor@minor-wissenschaft.de)

[www.minor-wissenschaft.de](http://www.minor-wissenschaft.de)