



LebensWerte Kommune | Ausgabe 1 | 2019

## Das Audit „Generationengerechtes Wohnen im Quartier“

Eine nachhaltige Methode zur Gestaltung generationengerechter Quartiere –  
Konkrete Umsetzungshilfe vor Ort

Wolfgang Wähnke

### 1 Einleitung

Quartiersprojekte liegen im Trend. Die Ursachen liegen in den unterschiedlichen Herausforderungen der Kommunen und Quartiere. Quartiere nehmen unterschiedliche Entwicklungen durch z. B. zunehmende Segregation, Gentrifizierung, Konversion und vor allem durch den demografischen Wandel. Aber auch energetische Sanierungsprogramme des Wohnungsbestandes oder Partizipationsprojekte mit der Bevölkerung gelten als Trendverstärker.

Im „Audit Generationengerechtes Wohnen im Quartier“ (im Folgenden Audit genannt) wird das Quartier ausgehend von den Beständen des Wohnungsunternehmens anhand von zwei Kriterien definiert: (1) Es ist räumlich abgegrenzt. (2) Die dort Wohnenden zeichnen sich durch eine gemeinsame Identität oder soziale Interaktionen aus. Eine allgemein gültige Begriffsdefi-

inition gibt es nicht. Letztlich hängt es von lokalen Gegebenheiten wie Autobahn- oder Bahnstrecken, größeren Straßen oder auch natürlichen Barrieren ab, was die Bewohnenden als „ihr Quartier“ betrachten. Befragungen der Bewohnenden oder lokaler Experten aber auch Quartiersbegehungen sind Möglichkeiten zur Quartiersdefinition. Dabei ist zu bedenken, dass die Aktionsradien verschiedener Altersgruppen sehr unterschiedlich sind und sich im fortgeschrittenen Alter wieder den Aktionsradien von Kindern annähern. Dies ist einer der Gründe, warum es keine allgemein verbindliche Quartiersdefinition für alle Altersgruppen gibt. Bisher besteht in diesem Pilotprojekt eine städtische Ausrichtung auf größere Wohnungsbestände. Allgemein lässt sich der Quartiersbegriff aber auch auf Dörfer, Gemeinde- oder Stadtteile, Straßen oder bestimmte Bereiche von Straßen oder auch mehrere Wohnblöcke beziehen.



## Inhalt

1. Einleitung	1
2. Ausgangslage	3
3. Ziele und Zielgruppen des Audits	3
4. Handlungsfelder und Projektphasen	4
5. Erste Evaluationsergebnisse	7
6. Erfolgsfaktoren und „Stolpersteine“	7
7. Vorteile für die Beteiligten	8
8. Fazit	9
Fünf Fragen an ...	11
Literatur	11
Mission	12
Ausblick	12
Impressum	12

Die nachhaltigen Wirkungen von Quartiersprojekten sind belegt und hinreichend bekannt. Erstmals wurde 2009 auch der sozioökonomische Mehrwert in einer sogenannten SROI-Analyse dargestellt (Bertelsmann Stiftung 2009). Die handelnden Akteure haben daher kaum noch Erkenntnisprobleme, wohl aber Probleme beim Start und bei der Umsetzung von Quartierskonzepten. Diese Hilfe zur konkreten Umsetzung steht durch das Audit zur Verfügung. Es ist ein gemeinsames Pilotprojekt des Ministeriums für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen, der NRW.BANK, dem Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen, dem Verein Familiengerechte Kommune und der Bertelsmann Stiftung.

Beim Audit handelt es sich um ein Planungs- und Steuerungsinstrument, das Wohnungsunternehmen unterstützt, auf der Grundlage einer Quartiersanalyse Handlungsbedarfe konkret zu identifizieren. Unter Beteiligung der Kommunalverwaltung, weiterer Akteure sowie der dort wohnenden Menschen werden unter den jeweiligen Projektleitungen der Wohnungsunternehmen Ziele und Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt. Langfristiger Anspruch ist es, eine möglichst hohe Lebensqualität für alle Generationen im Quartier zu sichern.

### **Anfang 2016 sind folgende neun Wohnungsunternehmen mit dem Audit gestartet:**

- Freie Scholle eG, Bielefeld
- GEBAG Duisburger Baugesellschaft mbH
- Gemeinnütziger Spar- und Bauverein Friemersheim eG, Duisburg
- Rheinwohnungsbau GmbH, Düsseldorf
- SWB-Service-Wohnungsvermietungs- und -baugesellschaft mbH, Mülheim an der Ruhr
- Vereinigte Bonner Wohnungsbau AG, Bonn
- VIVAWEST Wohnen GmbH, Gelsenkirchen
- Wohn + Stadtbau Wohnungsunternehmen der Stadt Münster GmbH
- Wohnungsgenossenschaft Witten-Mitte eG

Die vom Verein Familiengerechte Kommune entwickelten Prozessinstrumente wurden durch das Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung (InWIS) begleitet. Die Bertelsmann Stiftung verantwortet die Begleitforschung und Evaluation der gesamten Auditprozesse.

Pilotprojekte sind Lern- und Lehrfelder zugleich, die immer auch von Misserfolgen begleitet sein können.

Alle Signale deuten bislang darauf hin, dass die im Auditprozess vereinbarten Ziele bis zum Prozessende annähernd erreicht werden können. Dies liegt neben dem bereits in der Vergangenheit im Audit Verein Familien-gerechte Kommune erfolgreich erprobten Projektansatz auch an der hohen Motivation der Beteiligten, die bereits währen der Auditprozesse zu Verbesserungen des Instrumentes geführt haben.

## 2. Ausgangslage

Der demographische Wandel verändert die Gesellschaft in vielfältiger Weise. Um die bisherigen Auswirkungen aufzuzeigen und Prognosen zu ermöglichen, bietet das Datenportal [www.wegweiser-kommune.de](http://www.wegweiser-kommune.de) eine Fülle amtlicher Indikatoren für alle Kommunen ab 5.000 Einwohnern.

Noch unterschiedlicher können die Auswirkungen in den Quartieren sein. Betroffen sind hiervon besonders ältere Menschen, wenn Partner oder Freunde verstorben sind, Angehörige wegziehen oder soziale Netzwerke schwinden. Probleme können hier z. B. im vorpflegerischen Bereich entstehen, wenn zwar noch kein Pflegegrad besteht, unbürokratische Nachbarschaftshilfe die Lebensqualität aber steigern können. Ähnliches kann auch für junge Eltern gelten, die in „Notfällen“ kurzfristig Betreuungsbedarf für ihre Kinder haben.

Der soziale Zusammenhalt in Quartieren ist ein wichtiger Faktor, um die Herausforderungen des demographischen Wandels zu bewältigen. In städtischen Quartieren gehören Wohnungsunternehmen zu den entscheidenden Gestaltern. Inzwischen haben zukunftsorientierte Akteure in den Wohnungsunternehmen erkannt, dass es dabei nicht nur um Rückbau, Umbau und Neubau geht, sondern auch um soziale Aspekte. Für die Wohnungsunternehmen sind diese sozialen Aspekte von hohem Interesse, denn sie sind dauerhaft im Quartier präsent und haben ein genuines Interesse an dessen Entwicklung für alle Generationen.

Vernetzung ist dabei ein zentraler Erfolgsfaktor für nachhaltige Wirkungen. Aber Vernetzung bedingt qualitative und quantitative Ressourcen. Konkrete Umsetzungshilfe vor Ort ist deshalb gefragt. Hierin besteht das Angebot des Audits „Generationengerechtes Wohnen im Quartier“.

Das Audit ist ein Planungs- und Steuerungsinstrument für Wohnungsunternehmen, das im ersten Schritt hilft, auf der Grundlage einer präzisen Bestimmung der Ausgangslage Handlungsbedarfe zu identifizieren. Daraus werden dann unter Beteiligung der Kommune, weiterer Akteure sowie der Bewohnenden verbindliche Ziele und Maßnahmen abgeleitet und kooperativ umgesetzt.

Die Attraktivität von Kommunen und Quartieren, die durch die Lebensqualität vor Ort geprägt wird, ist ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit der Wohnungsunternehmen. Dies wird künftig noch stärker von der Generationenfreundlichkeit abhängen, weil zielführende Maßnahmen die Lebensqualität aller Altersgruppen verbessern. Aktive Wohnungsunternehmen können hierzu wichtige Impulse setzen. Aufgrund ihrer oft langjährigen Präsenz verfügen Wohnungsunternehmen über fundierte Kenntnisse und vielfältige Kontakte im Quartier. Sie kennen die Bedürfnisse ihrer Mieterinnen und Mieter und können deren Lebensqualität beeinflussen. Wohnungsunternehmen sind daher wichtige Partner der Kommunen für eine generationengerechte Quartiersentwicklung. Sie sichern über eine generationengerechte Gestaltung des eigenen Wohnungsbestands sowie des näheren Wohnumfeldes nicht nur eine langfristige Vermietbarkeit ihrer eigenen Bestände. Darüber hinaus können sie in Kooperation mit weiteren quartiersbezogenen Akteuren (z. B. Wohlfahrtsverbände, private Einzeleigentümer, lokale Wirtschaft) Impulse für eine generationengerechte Infrastruktur und das soziale Miteinander im Quartier geben.

## 3. Ziele und Zielgruppen des Audits

Mit dem Audit steht ein methodisch und inhaltlich qualifiziertes Konzept zur Verfügung, das langfristig die Lebensqualität aller Generationen in Quartieren sichern kann. Im Rahmen dieses Hauptzieles werden Teilziele und Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, die je nach Quartier unterschiedlich priorisiert werden können und sich gegenseitig verstärken. So führt z. B. eine verbesserte Wohnsituation mit einem wertschätzenden Umfeld zu einem steigenden Engagement der Bewohnenden und auch zu einer Verbesserung der sozialen Infrastruktur.

Daran schließen sich weitere Teilziele an, z. B.:

- Generationenübergreifendes wertschätzendes Umfeld
- Generationengerechte soziale Infrastruktur
- Generationengerechte räumliche Infrastruktur
- Bedarfsgerechte Angebote und Dienstleistungen
- Wohnortnahe Beratung und Begleitung

Hauptzielgruppe des Audits sind neben den Wohnungsunternehmen, Akteure der Kommunalverwaltung, der Wohlfahrtsverbände und natürlich die Menschen im Quartier.

## 4. Handlungsfelder und Projektphasen

Für alle Generationen hat das Quartier einen entscheidenden Einfluss auf die Lebensqualität. Dazu gehören die Wohnung, das Wohnumfeld, die Versorgungsinfrastruktur und auch das soziale Miteinander. Aus diesen Themen ergaben sich vier Handlungsfelder als Querschnittsthemen, die sich gegenseitig beeinflussen und idealerweise verstärken.“

### Handlungsfeld 1: Steuerung, Vernetzung und Nachhaltigkeit

#### Leitfrage:

Wie kann der Bedarf der Bewohnenden bei der Entwicklung des generationengerechten Quartieres stärker berücksichtigt werden?

#### Maßnahmenbeispiele:

- Bewohnerbefragung
- Verbesserung der Kommunikation mit den Bewohnenden
- Runder Tisch

### Handlungsfeld 2: Wohnen

#### Leitfrage:

Wie können die Bewohnenden im Hinblick auf die Verbesserung ihrer konkreten Wohnsituation unterstützt werden?

#### Maßnahmenbeispiele:

- Sensibilisierung für Defizite in der Wohnung
- Behutsames Leerzugsmanagement
- Anpassung an die heutigen Baustandards

### Handlungsfeld 3: Wohnumfeld

#### Leitfrage:

Welche Akteure müssen eingebunden werden, damit eine selbständige Lebensführung unterstützt wird?

#### Maßnahmenbeispiele:

- Akteursanalyse
- Vernetzung aller Akteure im Quartier
- Menschen mit Migrationshintergrund

### Handlungsfeld 4: Soziale Infrastruktur

#### Leitfrage:

Welche Angebote gibt es, um die Bewohnenden bei der Bewältigung ihrer alltäglichen Aufgaben zu unterstützen?

#### Maßnahmenbeispiele:

- Ausbau der nachbarschaftlichen Hilfestrukturen
- Stärkung von ehrenamtlichem Engagement
- Multifunktionales Quartiersbüro

Diese vier Handlungsfelder werden im Audit durch einen Strategiekreislauf mit folgenden Phasen bearbeitet:

#### ABBILDUNG 1 Phasen des Audits

- 1 Quartier analysieren
- 2 Strategische Ziele entwickeln
- 3 Integriertes Quartierskonzept Wohnen (IQW) entwickeln
- 4 Integriertes Quartierskonzept Wohnen begutachten und zertifizieren
- 5 Jahresbericht erstellen

## 1 Quartier analysieren

Vor der Entwicklung von Zielen in den Handlungsfeldern steht die Analyse. In dieser Phase erfolgt eine ausführliche Bestandsaufnahme im Wohnungsunternehmen unter Einbezug von Informationen und Daten der Kommunalverwaltung und der Befragung weiterer Experten aus dem Quartier. In diesem Rahmen ist eine Angebots- und Bedarfsanalyse erforderlich, die nicht nur aktuelle, sondern möglichst auch künftige Bedürfnisse der im Quartier lebenden Menschen berücksichtigt. Hierzu stellt der Verein Familiengerechte Kommune den beteiligten Wohnungsunternehmen u. a. folgende Unterstützung zur Verfügung:

- Analysetool für das Wohnungsunternehmen zur Transparenz über Leitbilder, Ziele, quartiersbezogene Infrastruktur, Förder-, Beratungs-, Vernetzungs- und Partizipationsmöglichkeiten im Quartier sowie über den aktuellen Zustand eines generationengerechten Wohnumfeldes
- Analysetool für die Kommune zur Transparenz über verfügbare Quartiersdaten der Kommune
- Leitfaden für Quartiersbegehungen mit ausgewählten Schlüsselakteuren zur besseren Beurteilung der Quartierssituation
- Interviewleitfaden für Experteninterviews mit Quartiersakteuren (z. B. Wohlfahrtsverbände, Gewerbe, Bewohnerschaft, Vereine)

Ergänzt wird die Analyse durch Gespräche mit solchen Akteuren, die einen Bezug zum Quartier besitzen (z. B. Schulen, Kindertagesstätten, Vertreter aus der Kommunalverwaltung, Wohlfahrtsverbände, Krankenkassen, Pflegedienste, Seniorenheime, ggf. Anwohner/innen) zu Image, Stärken, Schwächen, Hemmnissen und Chancen für das Quartier. Ergänzende Analysen sind z. B. schriftliche Befragungen oder Quartiersbegehungen zur Beurteilung von Mobilitätsangeboten, Barrieren, Ruhemöglichkeiten oder Ampelphasen. Diese Phase ermöglicht den Abgleich der Bedürfnisse der dort wohnenden Menschen mit den entsprechenden Angeboten im Quartier und gibt gleichzeitig auch Impulse und Ideen für mögliche Angebotsverbesserungen. Eine laufende Aktualisierung der erhobenen Daten ermöglicht eine valide Steuerung der Quartiersprozesse.

## 2 Strategische Ziele entwickeln

In der zweiten Phase werden Zielvorstellungen für die Entwicklung des Quartiers formuliert. Dies erfolgt partizipativ im Rahmen von Entwicklungsworkshops auf

Grundlage der Quartiersanalyse mit Akteuren folgender Bereiche:

- Wohnungsunternehmen: z. B. Quartiersverantwortliche aus verschiedenen Bereichen, Audit-Projektleitung
- Kommunalverwaltung: z. B. Beigeordnete, Amtsleitungen für Wohnen, Stadtentwicklung, Soziales, Quartiersmanager
- Wirtschaft und Zivilgesellschaft: z. B. Akteure aus Wirtschafts- oder Wohlfahrtsverbänden, Vorstandsmitglieder von Vereinen und Initiativen
- Quartier: Akteure im Quartier und Multiplikatoren aus der Bewohnerschaft

So wird ein gemeinsames Verständnis für die strategisch notwendige Weiterentwicklung im Quartier geschaffen. Die im Entwicklungsworkshop formulierten Zielvorstellungen, Schwerpunkte in den Handlungsfeldern und geplanten Maßnahmen sollen weiteren „Schlüsselakteuren“ frühzeitig nahegebracht werden, um hierdurch die Zielgenauigkeit der Planungen zu optimieren, Ergänzungen und Änderungswünsche aufzunehmen und auf Umsetzbarkeit zu prüfen. In dieser Phase wird auch über die Formate zur Förderung einer Beteiligungskultur im Audit entschieden.

## 3 Integriertes Quartierskonzept Wohnen (IQW) entwickeln

Das IQW ist das mehrjährige Ziel- und Maßnahmenkonzept für die generationengerechte Entwicklung des Quartiers. Es dient als Leitlinie und definiert die Beiträge aller Kooperationspartner. Unter der Gesamtverantwortung des Wohnungsunternehmens, unterstützt von der Kommune und weiteren Akteuren im Quartier, wird es auf Basis der vorangegangenen Prozesse erarbeitet und mit den Beteiligten verbindlich abgestimmt.

Das IQW besteht aus folgenden Bausteinen:

- Ausgangssituation und Rahmenbedingungen in der Kommune
- Quartiersanalyse zur Bewertung der Ist-Situation im Hinblick auf Potenziale und Herausforderungen sowie Handlungsbedarfe
- Strategische Entwicklungsziele
- Handlungsziele und Maßnahmen
- Vereinbarungen zur Steuerung und Koordination der vereinbarten Ziele und Maßnahmen
- Monitoring und Evaluation der vereinbarten Ziele und Maßnahmen

ABBILDUNG 2 Zertifizierungskriterien im Audit

<p><b>Inhaltliche Kriterien:</b> zu den folgenden Aspekten müssen Schnittstellen hergestellt und insgesamt der Bezug (realistische Ziele u. Meilensteine) zwischen Ausgangslage und Zielperspektive in einem integrierten Konzept deutlich werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezahlbar</li> <li>• Generationengerecht</li> <li>• Energieeffizient</li> </ul>	<p><b>Zielgruppenspezifische Betrachtung und Entwicklung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität, Quantität und Bezahlbarkeit der Wohnraumversorgung</li> <li>• Grün- und Erholungsraum</li> <li>• Versorgung einschl. deren Erreichbarkeit; Mobilität</li> <li>• Angebot an sozialen Dienstleistungen</li> <li>• Sicherheit im Wohnumfeld</li> <li>• Berücksichtigung demografischer Veränderungen</li> <li>• Nachbarschaft, soziale Teilhabe ...</li> </ul>
<p><b>Governance-Kriterien:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektmanagement im Prozess (P-steuerung, Organisationskultur)</li> <li>• Partizipation der Mieter/Bewohner u. Akteure (min. Information)</li> <li>• Nachhaltigkeit des Prozesses; Controlling ...</li> </ul>
<p><b>Formale Kriterien:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integriertes Handlungskonzept so weit wie erreichbar in Kooperation mit der Kommune; Einbindung weiterer Kooperationspartner, nachgewiesene mittelfristige Investitionsbereitschaft inklusive Inanspruchnahme von Landesförderung über NRW.BANK ...</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

#### 4 Integriertes Quartierskonzept Wohnen begutachten und zertifizieren

Der Verein Familiengerechte Kommune unterzieht das mit den Kooperationspartnern im Quartier abgestimmte IQW nebst begleitender Dokumente einer Vorbegutachtung. Im Anschluss entscheidet eine Steuerungsgruppe final über die Zertifizierung. Grundlage hierfür sind Zertifizierungskriterien und die Beurteilung des Prozesses (vgl. Abbildung 2). Kriterien zur Zielvereinbarung sind z. B. ob die vereinbarten Ziele auf die Situation im Quartier sowie auf dessen jeweilige Rahmenbedingungen abgestimmt sind, ob die Ziele substanziell, realistisch umsetzbar bzw. vor dem Hintergrund der vorhandenen Ressourcen machbar sind. Weitere Kriterien sind z. B. die Nutzung von Beratungsangeboten, wie z. B.: Förderberatung der NRW.BANK oder die Messbarkeit von Entwicklungszielen durch neu geschaffenen barrierearmen Wohnraum mit Versorgungsinfrastrukturen.

Mit der Erteilung des Zertifikats wird bescheinigt, dass sich das Wohnungsunternehmen mit der Kommune und weiteren relevanten Akteuren dem Prozess der Auditierung erfolgreich gestellt hat. Dabei wurden an-

spruchsvolle, örtlich spezifische und der Nachhaltigkeit dienende Ziele und Maßnahmen zur Verwirklichung eines „Generationengerechten Wohnens im Quartier“ erarbeitet, die in den nächsten drei Jahren umgesetzt werden sollen.

#### 5 Jahresbericht erstellen

Im Jahresbericht wird regelmäßig dargelegt, ob die vereinbarten Ziele und Maßnahmen im vorgesehenen Zeitplan umgesetzt werden konnten (z. B. Quartiersmanager wurden eingestellt, Um- und Neubauplanungen auf den Weg gebracht, Begegnungspunkte eröffnet, ein Quartiersverein befindet sich in Gründung). Im Wohnungsunternehmen kann er als Ausgangsbasis für das eigene Controlling genutzt werden, beispielsweise im Rahmen des Berichtswesens an den Vorstand oder Aufsichtsrat, aber auch als Rechenschaft gegenüber den am Audit beteiligten Akteuren und als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit.

## 5. Erste Evaluationsergebnisse

Auditierungen sind im Rahmen eines Pilotprojektes eine wichtige Quelle empirischer Erkenntnisse. In diesem Auditverfahren führt die Bertelsmann Stiftung verschiedene Evaluationsmethoden durch und wertet diese zur Weiterentwicklung des Auditverfahrens aus.

Bislang fanden folgende Evaluationsschritte statt:

1. Erste Befragung der Arbeitsebene der beteiligten Wohnungsunternehmen
2. Befragung der Entscheiderebene der beteiligten Wohnungsunternehmen
3. Befragung der Entscheiderebene nicht teilnehmender Wohnungsunternehmen
4. Befragung der Arbeitsebene der beteiligten Kommunen
5. Befragung der Arbeitsebene der an den Netzwerktreffen Teilnehmenden
6. Zweite Befragung der Arbeitsebene der beteiligten Wohnungsunternehmen
7. Zweite Befragung der Entscheiderebene der beteiligten Wohnungsunternehmen

Weitere geplante Evaluationsschritte sind Gruppendiskussionen in den beteiligten Quartieren und Beurteilungen der Prozesse und erster Wirkungssignale bis zum Projektende im Dezember 2019.

Aus den bisherigen Evaluationen lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

Pilotprojekte sind Lern- und Lehrfelder und zudem – oft auch unerwartet – arbeitsintensiv. Dies zeigte sich zum Projektstart des Audits in der Datenanalyse, die als sehr zeitintensiv, wissenschaftlich-theoretisch und formalisiert beurteilt wurde. Im Projektverlauf wurde die Notwendigkeit der Datenanalyse aber durchaus erkannt und früher artikulierte Kritik relativiert.

Kritisch beurteilt wurden die schwierige Einbindung weiterer Akteure und von Menschen mit Migrationshintergrund, was aus anderen Themenfeldern bekannt ist (Bertelsmann Stiftung 2007). Beispiele hierfür sind Projekte wie „Neues Altern in der Stadt“ oder Demografieworkshops der Bertelsmann Stiftung, in denen die Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund ausdrücklich erwünscht war, aber kaum erreicht wurde.

Teils kritisch beurteilt wurde auch die als unflexibel empfundene Vorgehensweise, die zu wenig die individuellen Herausforderungen der Quartiere oder Wohnungsunternehmen berücksichtigt, wobei sich auch diese Einschätzung im Projektverlauf relativierte. Die bisherigen Ergebnisse belegen eine große Zufriedenheit. Der Pilotcharakter des Audits wurde anfangs nicht durch alle Teilnehmenden wahrgenommen. Die mit einem Pilotprojekt verbundenen Lern- und Lehrerfahrungen traten teils erst im Projektverlauf auf.

Zur Quartiersarbeit gibt es inzwischen eine Vielzahl von Projekten, Publikationen, Informationen oder guten Beispielen. Interessierte stehen vor einer Informationsflut, die kaum noch zu bewältigen ist. Sehr positiv wurde daher die konkrete Umsetzungshilfe vor Ort durch die Auditorinnen des Vereins Familiengerechte Kommune beurteilt (gute Koordination, professionelle Moderation, gute Kommunikation, Unterstützung, Erfahrungsaustausch, Blick von außen). Hierdurch konnten neue Themen aufgegriffen werden. Nach anfänglicher Kritik wurde mit zunehmendem Zeitverlauf die wissenschaftliche, strukturierte Vorgehensweise positiv beurteilt. Ebenfalls positiv wurde die Vernetzung mit anderen Akteuren, der damit verbundene neue Blickwinkel und die Lernerfahrung gesehen. Nicht zuletzt war für die beteiligten Wohnungsunternehmen die stärkere Fokussierung auf soziale Aspekte neu und wichtig.

## 6. Erfolgsfaktoren und „Stolpersteine“

Die finanzielle Förderung durch die NRW.BANK und die konkrete Umsetzungshilfe durch den Verein Familiengerechte Kommune dürften insgesamt die entscheidenden Erfolgsfaktoren zumindest für den Start des Audits gewesen sein. Feststellen lässt sich, dass das erarbeitete IQW bei Förderanträgen sowohl bei der Wohnbauförderung als auch bei weiteren Förderprogrammen mit dem Quartier im Fokus hilfreich ist. Die Verleihung des Zertifikats (siehe 4.4) ist nicht nur als Vermarktungsargument für das Wohnungsunternehmen interessant, sondern spielt auch eine Rolle für die Identifikations- und Wertschätzungsfunktion für die Beteiligten im Quartier.

Aus den Projekterfahrungen der Bertelsmann Stiftung wurden in ähnlichen kommunalen Projekten u. a. folgende Erfolgsfaktoren erhoben, die hier im Rahmen der

Evaluationen für das Audit bestätigt wurden:

- wertschätzende Bürgerbeteiligung
- Vernetzung der Akteure
- datenbasiertes und strategisches Vorgehen
- finanzielle und personelle Ressourcen
- externe Begleitung

Diese Erfolgsfaktoren wurden in einer Ergebnisanalyse des Werkstatt-Wettbewerbs „Quartier“ im Rahmen des Projektes „Leben und Wohnen im Alter“ bereits 2007 festgestellt. Dort wurde die Verbindung eines Nachbarschaftstreffs mit einem Sozialmanagement als ein besonderer Erfolgsfaktor herausgehoben. Ausschlaggebend für den Erfolg von Quartiersprojekten wurden in dieser Ergebnisanalyse der Wille und die Kompetenz der Geschäftsführung und des Personals beschrieben.

Alle anfangs kritisch beurteilten Umsetzungshindernisse wurden mit zunehmendem Prozessverlauf moderater und teils sogar positiv beurteilt. Eine wichtige Erfahrung bezieht sich auf die Kooperation mit der Kommune. Diese sollte von vorneherein verbindlich vereinbart werden.

Vom Zeitpunkt der Projektentstehung bis heute haben sich einige Stolpersteine in Form veränderter Rahmenbedingungen ergeben. Hierzu gehört die dramatisch veränderte Situation am Wohnungsmarkt. In der Startphase des Audits entstand in den meisten Wohnungsunternehmen eine enorme Belastung durch die Unterbringung geflüchteter Menschen. Hinzu kamen Verwerfungen infolge minimaler Zinsen am Kapitalmarkt, die zu deutlichen Veränderungen in der Inanspruchnahme von Fördergeldern und in den Förderlosgiken geführt hat.

## 7. Vorteile für die Beteiligten

Das Audit bietet die Vorteile einer besseren Planung, Steuerung und Umsetzung. Experten (z. B. der siebten Altenberichtscommission) sind sich einig, dass Quartierskonzepte eine entscheidende Lösung auf die Herausforderungen des demographischen Wandels sind.

Diese Einschätzung deckt sich mit früheren Evaluationsergebnissen ähnlicher Projekte. So konnte die Bertelsmann Stiftung bereits 2010 im Rahmen der SROI-Analyse (Social Return on Investment) des Netzwerkes „Soziales neu gestalten“ (SONG) die positiven Wirkun-

gen einer professionellen Quartiersarbeit nachweisen (Bertelsmann Stiftung 2009). Dazu gehörten z. B. eine bessere gesundheitliche Entwicklung, geringerer Hilfebefdarf oder nachbarschaftliches Engagement. Volkswirtschaftlich relevant sind die Kosteneinsparungen durch – zumindest – verzögerte ambulante oder stationäre Pflege sowie verbessertes Engagement, was zudem deutliche gesellschaftliche Vorteile hat.

Auch wenn zum Zeitpunkt dieser Publikation noch keine konkreten Wirkungen des Audits messbar sind, so lassen sich für Wohnungsunternehmen bereits jetzt einige Vorteile durch den Prozess und das vorliegende IQW skizzieren:

- Die schriftliche Fixierung der Ziele mit der dazugehörigen Begründung und den Ergebnissen des Abstimmungsprozesses bewirkt Transparenz. Dies schafft Orientierung und Motivation zur besseren Zielerreichung.
- Die umsetzungsorientierte Beschreibung der Handlungsfelder erleichtert die Fokussierung auf die Ziele der Quartiersentwicklung.
- Zielorientierte Maßnahmen mit klaren Zuständigkeiten erlauben eine effiziente Umsetzung und Überprüfung zu einem späteren Zeitpunkt.
- Die Dokumentation aller Prozessschritte vermittelt allen an der Quartiersentwicklung beteiligten Akteuren den gleichen Informationsstand.
- Die Beantragung von Fördermitteln (z. B. aus der sozialen Wohnraumförderung, der Städtebauförderung etc.) wird erleichtert.
- Ein Monitoring und eine Evaluation der vereinbarten Ziele und Maßnahmen findet statt.
- Die Umsetzung des IQW führen zu Standort- und Wettbewerbsvorteilen, geringerem Leerstandsrisiko sowie einer Wertsteigerung der Immobilien.
- Die Verleihung des Zertifikats als Ergebnis des Audits ist nicht nur als Vermarktungsargument für das Wohnungsunternehmen interessant, sondern spielt auch eine Rolle für die Identifikations- und Wertschätzungsfunktion für die Beteiligten im Quartier
- Das Quartier wird langfristig aufgewertet (Image).



Von diesen Vorteilen profitieren auch andere Projektbeteiligte und nicht zuletzt die in den Quartieren lebenden Menschen, um deren Lebensqualität es ja letztlich geht. Die Kommunalverwaltung profitiert durch eine qualitative Bestandsanalyse der angebotenen Leistungen im Quartier, eine partizipativ erarbeitete Strategie und eine bessere Vernetzung von Politik, Verwaltung, Wohlfahrtsverbände, Bürgern etc., die eine bessere Zielerreichung – auch für andere Prozesse – ermöglicht. Eine wirkungsorientierte Steuerung kann für mehr Qualität und Kostenvorteile (z. B. Hilfe zur Pflege) sorgen. Zudem kann das Zertifikat auch öffentlichkeitswirksam als Nachweis der Generationengerechtigkeit genutzt werden, die dann zu Image-, Standort- und Wettbewerbsvorteilen führen und vom Quartier auf die Kommune wirken können.

Quartiersprojekte wie das Auditverfahren verbessern bedarfsgerechte Wohnangebote, Dienstleistungen und wohnortnahe Beratung und Begleitung für alle Generationen. Darüber hinaus verbessern sie die Beziehungen und das Unterstützungspotenzial zwischen den Generationen und in der Nachbarschaft allgemein. Sie sorgen für mehr Teilhabe, mehr Engagement und eine bessere Gesundheitsentwicklung. Verbunden ist damit ein möglichst langes und selbstbestimmtes Leben in der vertrauten Umgebung, was neben einer besseren Lebensqualität auch zu Kostenvorteilen gegenüber einer Heimunterbringung führt. Quartiersprojekte können zu neuen Angeboten und Dienstleistungen führen, die die Lebensqualität der Bewohnenden verbessern können.

Die mit dem Audit verbundene Vernetzung ist für die Projektbeteiligten darüber hinaus mit weiteren Vorteilen verbunden:

Um diese positiven Effekte zu erreichen, bedarf es einer eindeutigen Unterstützung in der Geschäftsführung des Wohnungsunternehmens und ebenso im Verwaltungsvorstand der Kommune. Der Nutzen des zusätzlichen Aufwands und der zusätzlichen Ressourcen, die neben den bestehenden Aufgaben der Projektbeteiligten zu realisieren sind, muss bei allen Beteiligten verdeutlicht werden, um die Motivation zur Mitwirkung zu erhalten. Insgesamt steht aus Sicht der Beteiligten mit dem Audit ein wirkungsorientiertes Instrument zur Verfügung, das von methodisch und fachlich kompetenten Projektpartnern angeboten wird. Die Umsetzungsmöglichkeiten sind flexibel und orientieren sich an den individuellen Gegebenheiten eines Quartiers.

## 8. Fazit

Quartiersprojekte liegen im Trend und dieser Trend wird anhalten. Das resultiert vor allem daraus, dass mit einer intensiven Umsetzungsbegleitung nachhaltig eine höhere Stufe auf der „Wirkungstreppe“ erreicht werden kann und sich die Lebenslagen der Menschen in den Quartieren verbessern (vgl. Abbildung 4).

Doch oft ist den verantwortlichen Akteuren unklar, wie Prozesse zur Umsetzung von Quartierskonzepten gestartet werden sollen, welche Ressourcen hierfür benötigt werden oder welche Ressourcenquellen zur Verfügung stehen. Die zunehmende Informationsflut erschwert die Realisierung erfolversprechender Maßnahmen oder es fehlt eine unabhängige, qualifizierte Umsetzungsbegleitung.

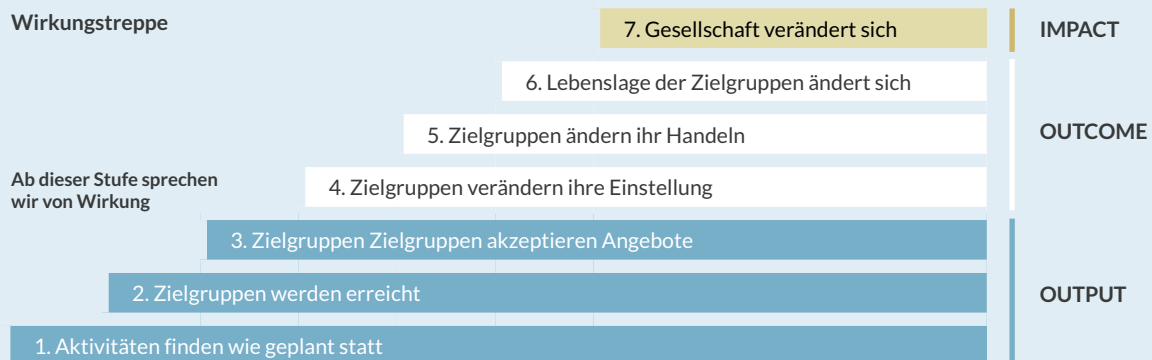
ABBILDUNG 3 Vor- und Nachteile der Vernetzung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensgewinn und -transfer</li> <li>• Mehr Ressourcen</li> <li>• Mehr Motivation, Konsens, Einfluss und Wirkung</li> <li>• Mehr Innovation</li> <li>• Neue Zielgruppen</li> <li>• Bessere Abstimmung</li> <li>• Bessere Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedliche Ziele, Vorstellungen, Ressourcen, Arbeitsmethoden und -kulturen und Werte</li> <li>• Wettbewerbsdruck und Rivalitäten</li> <li>• Kontrollverlust</li> <li>• Höherer Organisations-, Koordinierungs- und Zeitaufwand</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 4 Mit konkreter Hilfe eine höhere Wirkung erzielen



Quelle: Univation 2007

| BertelsmannStiftung

Auf diese Beobachtung haben einige Bundesländer bereits reagiert und Förderprogramme für Quartiersprojekte aufgesetzt, z. B.:

- Das bayerische Sozialministerium fördert u. a. auch den Auf- und Ausbau alternativer ambulanter Wohn- und Betreuungsformen über Quartierskonzepte in Bayern.
- Die Servicestelle für kommunale Pflegestrukturplanung und Sozialraumentwicklung Rheinland-Pfalz begleitet im Auftrag der Landesregierung Kommunen bei der Pflegestrukturplanung und der Entwicklung einer kommunalen Infrastruktur für Seniorinnen und Senioren, behinderte Menschen, chronisch kranke sowie pflege- und unterstützungsbedürftige Menschen.
- Die Fachstelle Altern und Pflege im Quartier im Land Brandenburg trägt dazu bei, Landkreise und kreisfreie Städte, Initiativen und Menschen vor Ort bei der Entwicklung und Realisierung altersfreundlicher Lebensräume zu unterstützen. Sie bietet u. a. Beratung zu und Begleitung bei Projektideen und -umsetzungen an. Sie informiert und qualifiziert Akteurinnen und Akteure in verschiedenen Themenbereichen. Sie fördert Ideen, Erfahrungsaustausch und Vernetzung und stellt gute Praxisbeispiele zur Verfügung.

Aber auch auf Bundesebene werden mit den Demografiewerkstätten inzwischen praxisnahe Hilfen angeboten, wie sie die Bertelsmann Stiftung in ähnlicher Form bereits seit 2005 mit ihren Workshops für Kommunen durchführt ([www.workshops-fuer-kommunen.de](http://www.workshops-fuer-kommunen.de)).

Es ist davon auszugehen, dass konkrete Umsetzungshilfe vor Ort auch künftig ein wachsender Bedarf kommunaler Akteure sein wird. Die Rückmeldungen durch die begleitende Evaluation der Bertelsmann Stiftung bestätigen, dass das Audit mit seiner intensiven Begleitung diesen Bedarf erfüllt.



### Fünf Fragen an ...

**Maik Lindner,**  
 Fachbereichsleiter  
 Portfoliostrategie  
 der Vivawest  
 Wohnen GmbH und  
 Projektkoordinator im  
 Audit

#### 1. Was war ihr erster Gedanke, als Sie von dem Auditangebot erfuhren?

Mein erster Gedanke war, dass sich durch das Audit der Planungs- und Koordinationsaufwand bei uns deutlich erhöhen wird, sich andererseits aber die Chance bietet, durch frühzeitige Einbindung der relevanten Akteure auf weniger Probleme in der Umsetzungsphase zu stoßen, nicht zuletzt bei behördlichen Genehmigungen.

#### 2. Wie lauteten die ersten Ziele und wurden diese angepasst?

Die vom Büro Stadtbildplanung aus Dortmund entwickelte Leitidee „A walk in the park“ beschreibt die geplante Transformation der Gebäude und des Wohnumfeldes in der 1970er Jahre Siedlung in „Moers- Eicker Wiesen“. Sie dient uns als klare Vision des angestrebten Zielzustandes, auf den alle geplanten Maßnahmen ausgerichtet werden müssen. Hinweise, Anregungen und Wünsche aus den diversen Workshops mit den Akteuren wurden aufgenommen, geprüft und soweit wie möglich im Zuge der Konkretisierung der Planungen berücksichtigt.

#### 3. Das Audit ist als Pilotprojekt gestartet und damit sind Modifizierungen erwünscht. Was waren die wichtigsten Änderungen am ursprünglichen Konzept und was sollte aus heutiger Sicht noch verändert werden?

Der ursprünglich im Rahmen der Ist-Analyse verwendete Fragebogen für die Wohnungsunternehmen wies einige „Kinderkrankheiten“ auf, die aber inzwischen durch den konstruktiven Austausch zwischen den beteiligten Wohnungsunternehmen und dem Verein Familiengerechte Kommune ausgeräumt werden konnten. Aus unserer Sicht empfiehlt es sich, bei zukünftigen Audit-Teilnehmern den Nutzen aus der Beantwortung des immer noch sehr umfangreichen Fragebogens von Anfang an stärker in den Fokus zu nehmen und wissenschaftlichen Anspruch mit wohnungswirtschaftlicher Realität abzugleichen.

#### 4. Die Vernetzung mit der Kommune ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Worauf sollte man hier achten?

Auch hier ist es wichtig, frühzeitig alle relevanten Partner in der kommunalen Verwaltung über die geplante Gesamtmaßnahme zu informieren und mögliche Konflikte – auch zwischen den einzelnen beteiligten Ämtern – zu identifizieren, um diese ausräumen zu können.

#### 5. Wie wird sich das Quartier durch das Audit in den nächsten fünf Jahren verändert haben?

Es wird eine bekannte Adresse für gutes Wohnen im Stadtteil Moers-Rheinkamp sein, mit einer hohen Aufenthaltsqualität insbesondere auch im Wohnumfeld, das Bewohner und Besucher zu einem „walk in the park“ einlädt.

## Literatur

- Bertelsmann Stiftung (2009): Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden, Band 3: Soziale Wirkung und „Social Return“ – Eine sozioökonomische Mehrwertanalyse gemeinschaftlicher Wohnprojekte, Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (2007): Ergebnisanalyse des Werkstatt-Wettbewerbs Quartier und Handlungsempfehlungen, Köln.

- Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017): Siebter Altenbericht Sorge und Mitverantwortung in der Kommune – Aufbau und Sicherung zukunftsfähiger Gemeinschaften und Stellungnahme der Bundesregierung. Berlin.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2016): Quartiersmanagement Soziale Stadt – eine Arbeitshilfe für die Umsetzung vor Ort, Berlin.

- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2012): Barrieren in Stadtquartieren überwinden, Berlin.
- Kuratorium Deutsche Altershilfe (2013): Quartiersentwicklung – KDA-Ansatz und kommunale Praxis, Köln.
- Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen (2013): Masterplan altengerechte Quartiere, Düsseldorf.
- Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (2014): Zu Hause im Quartier – Quartiersentwicklung durch wohnungswirtschaftliche Investitionen, Düsseldorf.
- Verband der Wohnungswirtschaft Niedersachsen Bremen (2017): Wie geht Quartier? – Praxisbeispiele aus der Wohnungswirtschaft, Hannover.
- Verein Familiengerechte Kommune (2017): Partizipationsansätze im Quartier – Eine Arbeitshilfe für Wohnungsunternehmen, Bochum.

## Mission

„Analysen und Konzepte“ ist eine Publikationsreihe aus dem Programm „LebensWerte Kommune“ der Bertelsmann Stiftung. Das Programm widmet sich den drei großen gesellschaftlichen Herausforderungen auf kommunaler Ebene: dem demographischen Wandel in seinen Ausprägungen und Auswirkungen auf alle Politikfelder, der zunehmenden sozialen Spaltung, insbesondere bei Kindern und Jugendlichen, sowie der Haushaltskrise, die sich regional vertieft und kommunales Agieren behindert. „Analysen und Konzepte“ soll Ergebnisse der Stiftungsarbeit zu diesen Themen praxisgerecht vermitteln und den Entscheidungsträgern relevante Informationen zur Verfügung stellen.

Die Bertelsmann Stiftung engagiert sich in der Tradition ihres Gründers Reinhard Mohn für das Gemeinwohl. Sie versteht sich als Förderin des gesellschaftlichen Wandels und unterstützt das Ziel einer zukunftsfähigen Gesellschaft. Die Bertelsmann Stiftung tritt ein für die Stärkung kommunaler Selbstverwaltung, da auf kommunaler Ebene gesellschaftlichen Herausforderungen am wirkungsvollsten begegnet werden kann. Die Stiftung ist unabhängig und parteipolitisch neutral.

## Ausblick

Nr. 2 | 2019 erscheint im Februar 2019

### Frühe Bildung trifft Armut?

Kinder sind in Nordrhein-Westfalen überdurchschnittlich, stärker ansteigend und dauerhafter von Armut betroffen als Erwachsene. Das hat Folgen für ihre Entwicklungs- und Bildungschancen. Es ist vielfach belegt, dass frühkindliche Bildungsangebote hier präventiv wirken können. Das frühkindliche Bildungssystem in Deutschland befindet sich seit einigen Jahren in einer starken Ausbauphase, wobei es erhebliche regionale Unterschiede gibt. Nordrhein-Westfalen hat dabei im Bundesländervergleich einen besonders großen Nachholbedarf. Es stellt sich aber die Frage, ob Angebote dort bestehen und Ausbau dort erfolgt, wo sie hinsichtlich der Folgen von Kinderarmut besonders nötig sind und präventive Wirkungen entfalten können. Diese Frage steht im Vordergrund der kommenden Ausgabe von „Analysen und Konzepte“. Es zeigt sich eine insgesamt unbefriedigende Situation mit regional unterschiedlicher Schärfe. Gerade dort, wo Kinder besonders von Betreuungsangeboten profitieren könnten, erfolgt der Ausbau tendenziell schwächer.

## Impressum

© 2019 Bertelsmann Stiftung

Bertelsmann Stiftung  
 Carl-Bertelsmann-Straße 256  
 33311 Gütersloh | Telefon +49 5241 81-0  
 www.bertelsmann-stiftung.de

**Verantwortlich** | Dr. Kirsten Witte, Dr. René Geißler |  
**Redaktion** | Wolfgang Wähnke | **Autor** | Wolfgang Wähnke | **Grafikdesign** | Nicole Meyerholz, Bielefeld |  
**Foto** | ShaoYongChao/Pixabay – Pixabay License, <https://pixabay.com/de/service/license> | **ISSN** 2199-7969