

# Soziales Management in der Wohnungswirtschaft

## »Wohnsozialarbeit« als attraktives Tätigkeitsfeld

■ Stefan Möhrke

*A new field of activity for social work emerged nearly unnoticed during the last years. Social workers created a network of social services in building societies in favour of enterprises and their tenants. Going beyond the traditional core business as building, maintenance and letting, they provide as well social services concerning accommodation.*

*Un nouveau champ d'activité est apparu, petit à petit, dans le travail social, depuis ces dernières années. Les travailleurs sociaux ont créé un réseau de services sociaux au sein de sociétés immobilières au bénéfice des entreprises et de leurs locataires.*

*Dépassant les activités traditionnelles du secteur de l’immobilier, comme la construction, l’entretien et la location, ils fournissent des services sociaux ayant trait à toute sorte de question liée au logement.*

*Fast unbemerkt hat sich in den vergangenen Jahren ein neues Arbeitsfeld in der Sozialen Arbeit entwickelt. Eher unspektakulär haben Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in Wohnungsbauunternehmen Dienstleistungsnetze für die Unternehmen und deren Mieterinnen und Mieter entwickelt, die neben dem angestammten Kerngeschäft, dem Bau, der Instandhaltung und der Vermietung von Wohnraum, soziale Serviceleistungen rund um das Wohnen vorhalten.*

Die Beweggründe für Wohnungsunternehmen, mit Sozialer Arbeit eher fachfremdes Engagement anzubieten, mögen von unterschiedlicher Ursache sein. Viele sehen es der demografischen Entwicklung geschuldet, für ihre zunehmend älter werdende Kundschaft mietzeitverlängernde Services zu schaffen. Die großen ehemaligen Werkwohnungsbauunternehmen, vornehmlich im Ruhrgebiet, haben darüber hinaus als historische Hintergründe lange Erfahrungen in betrieblicher Sozialarbeit, die für die »Wohnsozialarbeit« Pate stand. Allen gemein ist die reifende Erkenntnis, dass sich soziales und wirtschaftliches Handeln ergänzen können. Soziales Management fungiert hierbei als Qualitätsargument in der Leistungspalette der Unternehmen.

Bei der Namensfindung für dieses Arbeitsfeld geisterten einige Zeit Begriffe wie Mieterbetreuung, Wohnbegleitung oder Soziale Dienste in der Liste möglicher Termini umher. Mittlerweile scheint sich die Umschreibung »Soziales Management« als einheitliche Bezeichnung etabliert zu haben. Dies, trotz bedenklicher semantischer Nähe zu gleich oder ähnlich lautenden Titulierungen für gänzlich andere Arbeitsfelder. Soziales Management in der Wohnungswirtschaft darf wahrscheinlich auch deshalb so genannt werden, weil der Name in seiner anglistisch-modernistischen Prägung so trefflich zu schlagkräftigen Bezeichnungen wie Qualitätsmanagement, Controlling, Portfoliomanagement,

Consulting oder Assessment-Center passt. Begriffe, die im Jargon der Wirtschaft den Zeitgeist widerspiegeln.

Der Versuch, Dienstleistungen aus dem sozialen Bereich als betriebswirtschaftlich rentabel darzustellen, wird oft unternommen, wenngleich mit einem nur mäßig zufriedenstellenden Ergebnis. Durchaus rechnen sich Teilbereiche eigener Sozialarbeit für die Unternehmen. In ihrer Gesamtheit betrachtet stellt sie jedoch sicherlich keinen betriebswirtschaftlich spektakulären Benefit für sie dar. Wenn allerdings Werte wie Wohnzufriedenheit oder positives Image als Maßeinheit für Erfolg von Sozialem Management zugelassen sind, verändert sich dieses Bild.

Soziales Management bei Wohnungsbauunternehmen stützt sich in klassischer Weise auf die drei Säulen Sozialer Arbeit, wie sie jedem Erstsemester an den Fachhochschulen für Sozialwesen gelehrt wird: Einzelfallhilfen, Gruppenarbeit und Arbeit im Gemeinwesen. Die Ausformungen dieser Grundmodelle innerhalb der einzelnen Unternehmen sind unterschiedlich und unterliegen keinen von außen definierten Standards.

Ebenso unterschiedlich wie die Schwerpunktsetzung selbst, sind die Herangehensweisen bei der Ausführung der anfallenden Aufgaben. Sowohl das Einstellen ganzer Sozialarbeiterteams als auch outsourcete Auftragsvergabe an Wohlfahrtsverbände und Trägervereine sind dabei die praktizierten Modelle. Eines jedoch ist allen Ausformungen Sozialen Managements bei Wohnungsbauunternehmen gemein: Das Stellenprofil sucht nicht nach dem Spezialisten mit fokussierter Ausbildung für einen Teilbereich Sozialer Arbeit, sondern den Generalisten mit Kommunikationsvermögen und der Fähigkeit ein möglichst großes Spektrum an Fachlichkeit abzudecken und dabei punktuell die erforderlichen Fachdisziplinen hinzuziehen zu können.

Im Folgenden werden die wichtigsten Aufgabenbereiche des Sozialen Manage-

---

Stefan Möhrke ist Leiter der Abteilung »Soziales Management« in der GBG – Mannheimer Wohnungsbauunternehmen mbH. sozialesmanagement@gbg-mannheim.de

ments beschrieben, wie sie in vielen Wohnungsbauunternehmen in unterschiedlicher Zusammensetzung und mit unterschiedlichen Schwerpunkten praktiziert werden. Diese Beschreibung soll wider spiegeln, welche Möglichkeiten Soziale Arbeit rund ums Wohnen bietet – und sie soll deren Grenzen beleuchten.

● *Einzelfallhilfen für Mieterinnen und Mieter in schwierigen Lebenssituationen:* Hier konzentriert sich eine umfassende Bandbreite von sozialarbeiterischem Casework. Der Interventionsbedarf in der Einzelfallarbeit, der sich rund um das Thema Wohnen erstreckt, ist vielfältig. Demenz, Sucht, psychische Erkrankungen, Pflegebedürftigkeit, altersbedingte Einschränkungen und damit korrespondierende Defizite in der Haushaltsführung sind ein Teil dieser Aufgaben. Selbst Erziehungsfragen werden an das Soziale Management von Wohnungsbauunternehmen herangetragen. Was nicht eigenständig bearbeitet werden kann, wird mittels gut ausgebauter Netzwerkstrukturen an die entsprechenden Fachdienstleister weitergegeben. Was man dafür braucht, ist Know-how in Gesprächsführung und ein deeskalierender Umgang mit Konfliktsituationen.

● *Schuldnerberatung:* Schuldnerberatung wird in der Wohnungswirtschaft in zwei unterschiedlichen Varianten praktiziert. Eine Form ist die reine Mietschuldnerberatung, die sich auf die Konsolidierung von rückständigen Mietkonten beschränkt. Ratenvereinbarungen, Verhandlungen mit dem JobCenter der Arge, mit Sozialamt oder Grundsicherungsamt gehören zum Handwerkszeug des Sozialen Managements. In einigen Unternehmen wird eine ganzheitliche Schuldnerberatung angeboten. Hier wird die Gesamtsituation des überschuldeten Haushalts betrachtet, Haushaltspläne werden erstellt, mit Gläubigern verhandelt. In jedem Fall steht der Erhalt von Wohnraum für die betroffenen Mieterinnen und Mieter im Vordergrund der Bemühungen. Als hilfreich hat sich eine Kooperation mit den Energieversorgungsunternehmen erwiesen, da Miet- und Energieschulden häufig Hand in Hand gehen.

● *Intervention bei Konflikten in Hausgemeinschaften/Beschwerdemanagement:* Zum Tagesgeschäft Sozialer Arbeit in der Wohnungswirtschaft gehört die Intervention bei Konflikten in der Nachbarschaft. In zahlreichen Fällen genügen Vereinba

rungen zwischen den beteiligten Parteien oder kleine Hilfen bei gestörter Kommunikation innerhalb von Hausgemeinschaften. Natürlich zählen auch mietrechtliche Fragen zum Handlungskatalog des Sozialen Management. Verschiedene Unternehmen haben das Beschwerdemanagement mit ihrer Sozialarbeit verlinkt, sodass Nachbarschaftskonflikte bereits in ihrer Entstehung erkannt und bearbeitet werden können.

● *Streitschlichtung/Mediation:* In Nachbarschaftskonflikten, bei denen die genannten niederschwelligen Herangehensweisen nicht ausreichen, kommen ausgebildete Mediatoren und Mediatorinnen zum Einsatz. Einmal als vorhandene Kompetenz des hauptamtlichen Mitarbeiterstamms, zum anderen als eingekauft Dienstleistung von freien Fachkräften auf Honorarbasis. Jede der beiden Lösungen birgt Vorzüge und Nachteile in sich. Der Einsatz von eigenen, fest angestellten Streitschlichtern verspricht eine kurze Reaktionszeit und die Chance, durch die Kombination mit einem effektiven Beschwerdemanagement, Konflikte bereits in ihrer Entstehung erkennen und bearbeiten zu können. Die Outsourcing-Lösung wiederum garantiert bei Mediationen die Überparteilichkeit des Schlichters.

● *Täter-Opfer-Ausgleich:* In der Regel bietet sich die Möglichkeit eines Täter-Opfer-Ausgleichs für Fälle von Vandalismus oder Sachbeschädigung durch Graffiti-Sprayer an. Gerade durch Graffiti entstehen leicht hohe Schadenssummen. Die jugendlichen oder heranwachsenden Täter haben meistens keine Möglichkeit diese Summen zur Schadensregulierung aufzu bringen. Das Soziale Management bietet ihnen die Chance, durch Ableisten von Arbeitsstunden, den Schaden zu begleichen. Am Ende einer erfolgten Wiedergutmachung durch Arbeit steht der Forderungsverzicht des geschädigten Unternehmens. Gerichte bewerten diese Form von »tätiger Reue« in ihren Urteilen durchweg positiv.

● *Hilfen bei Wohnungswechsel und Wohnraumanpassung:* Für viele ältere Mieterinnen und Mieter, die seit Jahrzehnten in ihren Wohnungen leben, sind diese durch familiäre Veränderungen, ungünstige Lage in den oberen Geschossen oder durch Tod des Partners nicht mehr angemessen nutzbar. Das Soziale Management versucht gemeinsam mit den betroffenen Menschen passgenaue Lösungen zu finden. Die optimale Entwicklung von Möglichkeiten der seniorengerechten Anpassung des bestehenden

## Kennzahlen

Die GBG – Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH ist die größte kommunale Wohnungsbaugesellschaft in Baden-Württemberg. Die Organisation will Menschen in der Rhein-Neckar-Region helfen, ein finanziell tragbares und dabei hochwertiges Zuhause zu finden. Angefangen bei der traditionellen Vermietung und Verwaltung von Wohnraum über die Bestandserhaltung und Modernisierung bis hin zum Neubau leisten wir alles aus einer Hand. Die über 75-jährige Erfahrung des Unternehmens hat dabei vor allem eines gezeigt: Wohnqualität ist Lebensqualität. Einige Unternehmensdaten (2005):

Gesellschafter:	Stadt Mannheim
Eigene Mietwohnungen:	20.161 Wohneinheiten (davon 3.214 preisgebunden und 16.947 preisfreie Wohneinheiten)
Verwaltete Mietwohnungen:	907 Wohneinheiten
Bilanzsumme:	539.488.000 Euro davon Anlagevermögen 485.353.000 Euro
Eigenkapital:	114.374.000 Euro
Umsatzerlöse:	104.471.000 Euro
Instandhaltungsaufwand:	24.930.000 Euro
Modernisierungsaufwand:	22.024.000 Euro
Bauinvestitionen:	4.498.000 Euro
Aufträge an das Handwerk:	51.452.000 Euro
Anzahl der Mitarbeiter:	286

GBG – Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH, Ulmenweg 7, 68167 Mannheim, Telefon 0621 3096-0, Fax 0621 3096-298, E-Mail [info@gbg-mannheim.de](mailto:info@gbg-mannheim.de), Internet <http://www.gbg-mannheim.de>

Wohnraums durch bauliche und technische Maßnahmen oder der Umzug in eine geeigneteren Wohnung gehören hierbei zum Handlungsrepertoire des Sozialen Managements.

• **Begleitung von Sanierungsmaßnahmen:** Zur Abfederung sozialer Härten im Zusammenhang mit der Modernisierung von Wohnungen bietet das Soziale Management Beratung und Hilfe an. In Fällen, in denen Vermietungssachbearbeiter an die Grenzen ihrer Handlungsmöglichkeiten stoßen, wird versucht individuelle Maßnahmebündel zu schnüren, die die Bedürfnislage und die Zumutbarkeitsgrenze der Mieter einerseits und die Notwendigkeit einer zügigen Sanierung der Wohnungen andererseits, ausreichend berücksichtigen. Die Hauptzielgruppe dieser Interventionen sind wiederum ältere Mieterinnen und Mieter sowie Familien.

• **Besuchsdienst und Gruppenangebote:** Ein Besuchsdienst für Mieterinnen und Mieter deren Lebenssituation durch Alter, Krankheit, Behinderung oder seelische Problemlagen beeinträchtigt ist, rundet das Angebot der Einzelfallhilfen des Sozialen Managements ab. Seine Aufgaben können im Einzelnen sein:

- Aufbau einer persönlichen Kontaktebene zu allein stehenden, einsamen Mieterinnen und Mietern
- Unterstützung bei Behördengängen
- Überprüfung rechtlicher Ansprüche
- individuelle Unterstützung bei Modernisierungsmaßnahmen

## Glosse

### Quartiersmanagement oder Quartiermanagement, wie schreibt man's richtig?

Hartnäckig hält sich quer durch Publikationen, Vorträge und bei Projektnamen die Auffassung, der Terminus »Quartiermanagement« schreibe und spreche sich mit einem »s« in seiner Mitte. Wir wollten es genau wissen und fragten um fachkompetenten Rat. Das Institut für Deutsche Sprache in Mannheim stellt zum Thema fest: »Ein Fugenelement, hier das 's' in einem zusammengesetzten Substantiv dient allein der Ausspracheerleichterung und ist in diesem Fall nicht nötig.« Die einzige richtige Schreib- und Sprechweise ist daher die ohne »s«, also Quartiermanagement.

Stefan Möhrke, GBG – Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH

- Einleitung von Instandhaltungs- und Anpassungsmaßnahmen in der Wohnung
- Begleitung bei Wohnungswechsel
- kleinere Hilfestellungen im Haushalt
- Herstellung von Außenkontakte und Aktivierung von Nachbarschaft
- gemeinschaftliche Aktivitäten

Über die Einzelfallbetreuung hinaus ist es sinnvoll, regelmäßige Gruppenangebote für allein stehende, ältere Mieterinnen und Mieter zu organisieren. Hierbei entwickeln sich hilfreiche Synergien durch

hört. Die Berücksichtigung von weichen Faktoren wie Senioren- und Familienfreundlichkeit sowie Integrationsbelange gehören zum Planungsgeschehen, um die größtmögliche Wohnzufriedenheit für die Kunden herbeizuführen. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Gestaltung von Außenanlagen gelegt, da hier ein großes Potenzial an Nachbarschaftskonflikten angelegt sein kann.

• **Beiräte:** Über die Initiativgruppenarbeit hinaus geht der Ansatz, Bewohnerinnen und Bewohner als Entscheidungsträger

## »Die Wohnungswirtschaft braucht soziale Fachkräfte als Generalisten mit Kommunikationsvermögen«

die entstandenen neuen Kontakte zwischen den einzelnen Alleinstehenden, die deren Isolation und deren Einsamkeit entgegenwirken. Dieser wohnbegleitende Service bietet für das Unternehmen die Möglichkeit, drohende Verwahrlosungstendenzen von Haushalten rechtzeitig zu erkennen, diesen mit geeigneten Mitteln entgegenzusteuern und dabei auch wirtschaftlichen Schäden vorzubeugen.

• **Initiativgruppenarbeit/Integration:** Soziales Management unterstützt ehrenamtliches Engagement von Mieterinnen und Mietern, die sich für ihr Wohnumfeld einsetzen möchten. Von der logistischen Hilfe bei kleinen Hoffesten bis zur Raumvergabe an Initiativgruppen ist die Bandbreite vielseitig. Mietertreffs, in denen Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung, zur Erwachsenenbildung, zur Betreuung von Hausaufgaben, zum Vertrieb von Second-Hand-Artikeln oder als private Dienstleistungsbörse angeboten werden, tragen zur Identifikation von Mieterinnen und Mietern mit ihrem Wohnquartier bei. Besonders wird auf eine möglichst weitreichende Partizipation von Migrantinnen und Migranten geachtet. Maßnahmen in diesem Rahmen fördern eine positive Nachbarschaft und beugen Konflikten vor. Speziell die Einbeziehung von Kindern erleichtert die Kontaktaufnahme zu Haushalten mit Migrationshintergrund.

• **Planung:** Das Soziale Management wird bei den vorbereitenden Planungen zu Umgestaltungsmaßnahmen im Bestand der Wohnungsunternehmen ge-

mit am Organisations- und Planungsgeschehen ihres Vermieters zu beteiligen. In einigen Unternehmen geschieht dies durch das Instrument der Mieterbeiräte, die, bis hin zur Mandatsbekleidung mit Sitz und Stimme in Aufsichtsräten in unterschiedlicher Form Einfluss nehmen können.

• **Gemeinwesenarbeit/Quartiermanagement:** In eigener Regie von Wohnungsbaununternehmen, mit der Unterstützung von Wohlfahrtsverbänden oder unter kommunaler Trägerschaft sind in zahlreichen benachteiligten Stadtteilen gemeinwesenorientierte Projekte implementiert worden. Die Erkenntnis hat sich in vielen Unternehmen herumgesprochen, dass Partizipation von Bürgerinnen und Bürgern an Planungsprozessen zu tragfähigen und nachhaltigen Ergebnissen führt. Einige von ihnen haben den Beteiligungsgedanken in ihr Leitbild aufgenommen und ihn zu einem Teil der Firmenphilosophie werden lassen. Als erweiterte Form von Gemeinwesenarbeit mit einem breiter gefächerten Handlungsspektrum entwickeln sich Quartiermanagementprojekte. Sie flankieren städtebauliche Veränderungsprozesse mit ihrer sozialräumlichen Sichtweise. Schwerpunkte von Quartiermanagements sind:

- Schaffung von Kommunikationsstrukturen in den Stadtteilen
- Moderation des Meinungsaustauschs unter allen relevanten Kräften
- Gewährleistung einer Beteiligung von Bewohnerinnen und Bewohnern an

stadtteilrelevanten Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen unter besonderer Berücksichtigung von Haushalten mit Migrationshintergrund

- Stärkung der lokalen Ökonomie
- Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessengruppen
- mediative Maßnahmen in Konfliktsituationen im Stadtteil
- Förderung von Initiativgruppenarbeit
- Leitung von Stadtteilkonferenzen

Als besondere Schwerpunkte von Quartiermanagementprojekten zeichnen sich folgende Themenbereiche ab: Bildung, Verkehr, Umwelt, Wohnumfeld, Sicherheit und Ordnung, lokale Ökonomie, Zusammenleben. Die Schaffung einer arbeitsfähigen Gremienstruktur zur umfassenden Bearbeitung dieser Themen ist Aufgabe des Quartiermanagements. Zum einen ist dafür intensive Aktivierungsarbeit im Wohnquartier notwendig. Zum anderen gehört die Entwicklung eines integrierten Handlungskonzepts zur Einbindung aller relevanten Kräfte, insbesondere aus Verwaltung und Politik, zur seiner zielführenden Strategie.

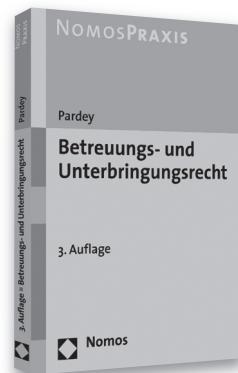
● *Innerbetriebliche Schulungen:* Das Schulen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Umgang mit Konflikten, Kommunikationstraining oder der Abbau von mit Vorurteilen behafteten Klischeebildern über Angehörige von Randgruppen ist ein weiterer sinnvoller Auftrag an das Soziale Management. Das Organisieren landeskundlicher Seminare über Herkunftsländer von Mietergruppen, vertiefende Angebote zum besseren Verständnis fremder kultureller oder religiöser Zusammenhänge gehören ebenso dazu, wie die Hilfestellung in mit Konflikten belasteten Einzelfällen. Die Sozialarbeit steuert damit – wenn man sie lässt – einen wichtigen Teil zu Personalentwicklung in den Unternehmen bei.

● *Verbandsarbeit und Lehre:* Zuletzt sei noch auf das Instrument der übergreifenden Vernetzung Sozialen Managements hingewiesen. Die bundesdeutsche Wohnungswirtschaft verfügt über ein gut strukturiertes Netz von Verbänden und Dachorganisationen. Sowohl auf Landes- als auch auf Bundesebene haben sich die Unternehmen Lobbyorganisationen geschaffen. Diese Netzwerke nutzen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter aus den kommunalen Strukturen. In Arbeitsgruppen oder Fachreferaten der Verbände werden die Belange ihrer Arbeitsfelder

fachlich aufgearbeitet. Der Austausch untereinander ist ein Bestandteil zur Schaffung von Standards und der Weiterentwicklung des Sozialen Managements in Wohnungsunternehmen.

Auch die Fachhochschulen richten ihren Blick stärker auf ein sozialarbeiterisches Betätigungsfeld mit einem heutzutage seltenem Expansionspotenzial. In den Curricula vieler Fachhochschulen jedenfalls findet das Thema »Wohnen« mit seinem bisher eher randständigen Stellenwert, zunehmende Berücksichtigung. ◆

## Sicher im neuen Betreuungsrecht



### Betreuungs- und Unterbringungsrecht

Von Prof. Dr. Karl-Dieter Pardey,  
FH Braunschweig/Wolfenbüttel  
und Direktor des AG Wolfenbüttel

3. Auflage 2005, 247 S., brosch.,  
29,- €, ISBN 978-3-8329-1368-7

Das Werk berücksichtigt:

- die gesteigerte Bedeutung der Vorsorgevollmachten
- die zu erwartende nächste Änderung betreuungsrechtlicher Regelungen mit dem 3. BtÄndG zu den sog. Patientenverfügungen
- das zentrale Register für Vollmachten bei der Notarkammer und neue Freigrenzen und Pauschalen durch Änderungen anderer Sozialgesetze
- die erweiterte Haftung von Betreuern mit einer Darstellung der Schutz- und Sicherungspflichten
- die neuen Schutzmaßnahmen in Einrichtungen und Heimen.

### Literatur

- Altena, O., Wohnungsunternehmen und Sozialarbeit, Hamburg 2002.
- Neuhöfer, M., Überforderte Nachbarschaften. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 49/98.
- Rausch, G., Gemeinschaftliche Bewältigung von Alltagsproblemen. Gemeinwesenarbeit in einer Hochhaussiedlung, Münster 1998.
- Odierna, S., Berendt, U. (Hg.), Gemeinwesenarbeit. Entwicklungslinien und Handlungsfelder. Jahrbuch GWA 7, Neu-Ulm 2004.
- Häußermann, H., Siebel, W., Soziologie des Wohnens, Weinheim 2000.
- Heitmeyer, W., Anhut, R. (Hg.), Bedrohte Stadtgesellschaft, Weinheim 2000.

 **Nomos**