



Sebastian Niedlich, Peter Bleckmann, Mario Tibussek

Wohnungsunternehmen als Bildungsakteure

Über Wohnungsunternehmen ist schon seit längerem bekannt, dass diese sich in der sozialen Quartiersentwicklung engagieren und dort wichtige Beiträge leisten können. Unklar ist jedoch, inwieweit Wohnungsunternehmen auch als Akteure im Bildungsbereich auftreten. Eine explorative Studie, die das Institut Welt:Stadt:Quartier (W:S:Q) für den vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. und das Bremer Wohnungsunternehmen GEWOBA erstellt hat, liefert nun erste Aufschlüsse über das bildungsbezogene Engagement von Wohnungsunternehmen.

Der Handlungs- und Förderbedarf im Bildungsbereich bleibt auch über 20 Jahre nach Erscheinen der ersten PISA-Studie hoch – und dabei keineswegs auf die schulische Bildung beschränkt. Die Bildungspolitik hat darauf mit einer Vielzahl von Förderprogrammen und Maßnahmen reagiert. Zugleich unterliegt die Handlungskoordination zwischen den Akteuren im Bildungsbereich einem längerfristigen Wandel (vgl. Altrichter/Maag Merki 2016). Ein wesentliches Element dieses Wandels ist die zunehmende bereichsübergreifende Kooperation und Koordination (Manitius et al. 2015; Olk/Schmachtel 2017; Niedlich 2019, 2020). Damit werden nicht nur verschiedene Bildungsbereiche verknüpft, auch Akteure aus anderen gesellschaftlichen Bereichen werden in die Gestaltung des Bildungsbereichs bzw. von Bildungsangeboten miteinbezogen.

Forschungsprojekt „Wohnungsunternehmen als Bildungsakteure“

Ziel des Forschungsprojekts „Wohnungsunternehmen als Bildungsakteure“ war es, zu prüfen, in welchem Ausmaß Wohnungsunternehmen derzeit im Handlungsfeld Bildung aktiv sind, aus welchen Motiven sie sich in diesem Bereich engagieren, wo Schnittstellen zu Förderstrukturen und Akteuren liegen und welche Chancen und Risiken bestehen. Weil diese Fragestellung bislang kaum beleuchtet wurde, hatte die Studie Pilotcharakter – sie sollte dazu beitragen, eine systematische Perspektive auf die Thematik zu entwickeln und eine Basis für weitergehende Betrachtungen zu bieten. Zugleich sollte sie Formen bestehenden Engagements beschreiben und somit konkrete Ansatzpunkte für Bildungsengagement von Wohnungsunternehmen aufzeigen. Neben der Sichtung vorhandener Fachliteratur im Themenfeld beinhaltet die Studie die Identifizierung von Praxisbeispielen sowie vertiefende Analysen von ausgewählten Fällen.

Um Praxisbeispiele zu identifizieren, wurden Kontakte des vhw, der GEWOBA und von Welt:Stadt:Quartier zu Wohnungsunternehmen und Netzwerken genutzt. Im Fokus standen dabei Fälle, bei denen das bildungsbezogene Engagement von Wohnungsunternehmen in lokale Akteurs-

strukturen eingebettet ist, das Wohnungsunternehmen darin eine aktive oder gar federführende Rolle übernimmt, das Engagement quartiersbezogen ansetzt und über die bloße Bereitstellung von Fördermitteln hinausgeht. Insgesamt wurden elf Beispiele identifiziert, die diesen Kriterien entsprechen.

Von den elf Beispielen wurden vier vertiefend untersucht: die Allbau GmbH (Essen), die Soziale Stadt ProPotsdam gGmbH, die degewo (Berlin) sowie die Stiftung Berliner Leben. Diese Fälle wurden so ausgewählt, dass sie eine möglichst große Vielfalt in Bezug auf zwei Kriterien berücksichtigen: die Organisation und Anbindung des Engagements an das Wohnungsunternehmen sowie die Komplexität der verfolgten Handlungsansätze (vgl. die oberen zwei Merkmale in Tabelle 1). Zu allen vier Fallbeispielen wurden jeweils relevante Dokumente und Informationen gesammelt und ausgewertet sowie Interviews mit Wohnungsunternehmen und Kooperationspartnern vor Ort geführt. Anschließend wurden die Ergebnisse fallbezogen und fallvergleichend ausgewertet. Die Ergebnisse der Studie wurden in einem Expertenworkshop vorgestellt und erörtert. Im Folgenden fassen wir zentrale Befunde der Studie zusammen.

Vielfältiges soziales Engagement von Wohnungsunternehmen

Die vorliegende Literatur fokussiert das soziale Engagement von Wohnungsunternehmen. Sie zeigt, dass dieses Engagement eine große Bandbreite gesellschaftlicher Themen betrifft. Diese umfassen etwa Fragen der Integration, des sozialen Zusammenhalts (im Zusammenhang mit Migration), der Partizipation in der sozialen Stadtentwicklung, der Sicherheit im Wohnumfeld oder der Extremismusbekämpfung bzw. -prävention. Zugleich lassen sich spezifische Formen des Engagements unterscheiden: Es kann bestimmte Probleme (z. B. Mietschulden) oder Zielgruppen (z. B. Senioren oder junge Erwachsene) adressieren oder quartiersbezogen erfolgen (Besecke/Engbers 2008).



Abb. 1: Kunstprojekte von und für Kinder und Jugendliche (Fotos: Stiftung Berliner Leben)

So unterschiedlich die Ansätze sind, so sehr ähneln sich die lokalen Kontexte, in denen das Engagement stattfindet, nämlich in besonders belasteten Quartieren mit einer hohen Dichte sich überlappender Problemlagen. Überwiegend handelt es sich um großstädtische Quartiere, zum Teil auch Großsiedlungen. Als Handlungsmöglichkeiten der Wohnungsunternehmen nennt die Literatur eine sozial sensible Vermietungspraxis, das Bereitstellen von Räumen sowie die äußere Gestaltung der Quartiere. Die Rolle der Wohnungsunternehmen wird aber nicht auf diese im Kerngeschäft liegenden Bereiche beschränkt: Mit dem Begriff der „Schnittstellenpersonen“ wird ein besonderes Potenzial von Wohnungsunternehmen beschrieben. So könnten diese aufgrund der Nähe ihrer Mitarbeiter zu den Bewohnern eine besondere Vertrauensstellung erlangen, als Integrationsfiguren wirken und die Entwicklung des Quartiers positiv beeinflussen, vor allem indem sie einer Zuspitzung von Problemlagen vorbeugen (ILS 2006; Hass 2021). Der Bildungsbereich wird in diesen Betrachtungen kaum thematisiert. Gleichwohl wird mit der Vorstellung einer Vermittlungs- und Integrationsinstanz eine Rolle von Wohnungsunternehmen angesprochen, die auch für Bildungskontexte vielversprechend wirkt.

Veränderte Bedingungen im Bildungsbereich

Verschiedene Entwicklungen, die den Bildungsbereich in den vergangenen Jahren geprägt haben, scheinen ein Engagement von Wohnungsunternehmen zu begünstigen. So hat sich das gesellschaftliche Verständnis von Bildung erweitert: Sie ist längst nicht mehr auf formale Bildung be-

schränkt und wird als individueller Aneignungsprozess interpretiert, der sich in formalen Bildungsorten sowie nonformalen und informellen Bildungswelten vollzieht (vgl. Berse 2009). Letztlich lassen sich alle Interaktionen im Sozialraum als potenziell bildungsrelevant begreifen. Das soziale Gefüge im Quartier prägt somit Bildungserwartungen und -verhalten. Und zugleich prägen die Bildungsangebote das Gesicht des Quartiers und tragen aus Sicht vieler Menschen zu dessen Attraktivität bei. Bildung und Stadtentwicklung sind insofern eng verbunden (Million et al. 2017).

So sind die für soziales Engagement von Wohnungsunternehmen typischen verdichteten sozialen Problemlagen in hohem Maße bildungsrelevant, weil soziale Segregation Bildungschancen verschlechtert. Quartiersbezogene Aufwertungsstrategien können solchen „Gebieteffekten“ (Ostmann 2013) entgegenwirken, indem sie eine größere soziale Durchmischung unterstützen. Erforderlich ist aber auch, aktiv auf eine bessere Lebensqualität in benachteiligten Stadtquartieren hinzuwirken. Hochwertige Bildungsangebote können einen wichtigen Baustein hierfür bilden, weil sie bessere Lern- und Lebensperspektiven eröffnen. Damit tritt der Sozialraum als Bezugsrahmen für Kooperation und Vernetzung auch im Bildungsbereich hervor.

Wie die Educational-Governance-Forschung wiederholt gezeigt hat, wird eine effektive Zusammenarbeit allerdings häufig durch unterschiedliche Handlungslogiken sowie institutionelle Versäulung und Verinselung gehemmt. Traditionelle – hierarchische und an Zuständigkeiten orientierte – Steuerungsstrukturen stoßen somit an ihre Grenzen.



Nicht zuletzt deshalb sind immer mehr Initiativen festzustellen, die auf ein abgestimmtes Vorgehen und integrierte Handlungsansätze in lokalen oder regionalen „Bildungslandschaften“ setzen. Ging es bei solchen Initiativen zunächst meistens um Austausch und Zusammenarbeit von Bildungspraktikern, spielen Fragen der Kooperation und Steuerung in Bildungsnetzwerken inzwischen eine wichtige Rolle (vgl. Niedlich 2019, 2020). Für Wohnungsunternehmen bieten sich somit erweiterte Möglichkeiten, ihr Bildungsengagement strukturell einzubetten und gemeinsam mit anderen Akteuren darauf hinzuarbeiten, die Lebensqualität in den Quartieren zu verbessern.

Motive und Formen des Bildungsengagements

Grundsätzlich ist beim gesellschaftlichen Engagement von Wohnungsunternehmen davon auszugehen, dass die Unternehmen sowohl aus gemeinwohlorientierten als auch aus zweckrationalen Motiven handeln (Jähn 2020; Heitzmann/Jost 2017). Diese Einschätzung deckt sich auch mit den Befunden aus den Fallstudien. So teilen die untersuchten Wohnungsunternehmen das Anliegen, die Attraktivität ihrer eigenen Wohnungsbestände zu sichern, indem sie präventiv gegen Konflikte, Kriminalität und Vandalismus im Quartier vorgehen. Zum Engagement im Bildungsbereich kam es auf unterschiedliche Weisen: Mal entstand die Idee in bestehenden Netzwerken im Quartier, in die das Unternehmen eingebunden war, mal verdeutlichten empirische Daten den Zusammenhang von Bildungsqualität einerseits mit Zu- und Wegzügen aus dem Quartier andererseits, sodass das Wohnungsunternehmen eigenständig die Initiative ergriff. Auch der Wunsch, junge Menschen aus dem Quartier als Fachkräfte auszubilden und für das Unternehmen zu gewinnen, spielte mitunter eine Rolle. In allen Fällen war das Bildungsengagement in weitere Aktivitäten des Sozialmanagements oder flankierende Modernisierungs- und Aufwertungsmaßnahmen eingebettet.



Abb. 2: Spiel und Sport

Die analysierten Fallbeispiele veranschaulichen unterschiedliche Ansätze des Bildungsengagements (vgl. Tab. 1). Das Spektrum reicht von niedrigschwelligen Ansätzen über bildungsbetonte Nachbarschaftshäuser bis zu komplexen systemischen Strukturen. Die eher niedrigschwelligen Ansätze umfassen beispielsweise Mikroprojekte, Mikroförderungen oder das Bereitstellen von Räumlichkeiten als Treffpunkt. Beim Typus eines bildungsbetonten Nachbarschaftshauses, der in mehreren recherchierten Fällen auftaucht, ist das Bildungsangebot eingebettet in breit gefasste Angebote aus den Bereichen Freizeit, soziale Treffpunkte, Kultur, Sport und Beratung. Der Bildungsaspekt hat in diesem Gesamtrahmen einen wichtigen eigenen Stellenwert, steht aber nicht isoliert da, sondern ist mit anderen Angebotsformen verbunden. Ein Beispiel für komplexe systemische Ansätze sind die Bildungsverbünde, die von der degewo ins Leben gerufen wurden (einen ähnlichen Ansatz gab es auch in einem weiteren, nicht vertiefend untersuchten Fall).

Auch die fokussierten Bildungsbereiche sind unterschiedlich: Während im Fall der Bildungsverbünde der degewo vor allem der formale schulische Bereich der Bildung im Fokus

	Allbau	degewo	Stiftung Berliner Leben	Soziale Stadt ProPotsdam GmbH
Engagement wird wahrgenommen durch ...	Bildungsmanagement als Bestandteil des unternehmenseigenen Sozialmanagements	von der degewo beauftragten, externen Berater	Stiftung, die durch die GEWO BAG ausgegründet wurde	gemeinnützige Ausgründung der ProPotsdam GmbH
Inhalt und Gegenstand des Engagements	Unterstützung diverser, ins Sozialmanagement integrierter Bildungsaktivitäten	Entwicklung von Bildungsverbänden, Bereitstellung eines Bildungskoordinators	Bündelung von Bildungsangeboten in einer Plattform; Förderung von Mikroprojekten	Trägerschaft eines Begegnungszentrums als Teil einer Stadtteilschule
Spezifische Rolle des Wohnungsunternehmens	„Seismograf“; Bereitstellung von Expertise	Initiator eines neuen Handlungsansatzes; steuernde Rolle	Projektentwicklung und -förderung	gemeinsame Stadtteilentwicklung mit Akteuren vor Ort
lokale Kooperation	Abstimmung und Austausch über runden Tisch mit Akteuren aus dem Quartier	Bildungsverbünde als eigene Steuerungsstruktur; Kooperation mit Bildungssenatsverwaltung	enge Kooperation mit operativen Partnern; Betonung der Eigenständigkeit gegenüber der Bezirksverwaltung	Kooperation unter dem Dach der Stadtteilschule; Auftragnehmerbeziehung zur Kommune

Tab. 1: Merkmale der vier Fallbeispiele im Überblick

stand, entstanden in anderen Fällen formale, nonformale und informelle Bildungsgelegenheiten, beispielsweise in Stadtteilhäusern. Ebenso finden sich mehrere Projekte mit inhaltlichen Fokussierungen, zum Beispiel im Bereich der MINT- oder der kulturellen Bildung.

Auch bedingt durch ihren jeweiligen organisationalen Hintergrund sind die Wohnungsunternehmen unterschiedlich in die lokalen Kontexte eingebettet und nehmen je spezifische Rollen ein. Während die Stiftung Berliner Leben großen Wert auf ihre Eigenständigkeit legt, kooperieren die Allbau und die Soziale Stadt ProPotsdam gGmbH sehr eng mit lokalen Akteuren und der Kommune (partnerschaftlich bzw. als Zuwendungsempfänger). Einen Sonderfall stellt die degewo dar, der durch die Bereitstellung eines Bildungskoordinators und die enge Kooperation mit der Bildungssenatsverwaltung eine tendenziell steuernde Funktion bei der Einführung und Entwicklung der Bildungsverbünde zukam.



Abb. 3: Kunst erfahren

Spezifische Stärken von Wohnungsunternehmen

Literatur und Praxisbeispiele zeigen, dass Wohnungsunternehmen über sehr spezifische Ressourcen verfügen, die sie von anderen Akteuren unterscheiden und die sie einsetzen können, um positive Veränderungen im Bildungsbereich gemeinsam mit anderen anzustoßen. Vier Stärken von Wohnungsunternehmen stechen hervor:

- **Seismograf in belasteten Gebieten:** Wohnungsunternehmen verfügen über einen besonderen Zugang zu vielen Menschen im Quartier sowie über spezifische Daten, etwa über Mietausfälle sowie Zu- und Wegzüge, die sie nutzen können, um Probleme frühzeitig zu erkennen und diese gemeinsam mit anderen Bildungsakteuren zu reflektieren.
- **Vielfältige Beziehungen:** Als Vermieter nehmen Wohnungsunternehmen eine Mittlerposition zwischen ver-

schiedenen, bildungsrelevanten Akteuren im Quartier ein. Weil sie langfristig vor Ort vertreten sind, können sie Vertrauen zu verschiedenen lokalen Partnern aufbauen.

- **Flexible und nachhaltige Förderung:** Wohnungsunternehmen sind nicht auf bestimmte Themen festgelegt, sie haben deshalb die Möglichkeit, flexibel auf die jeweiligen Bedarfe im Quartier einzugehen. Zugleich steht ihnen ein breites Spektrum an Handlungsansätzen zur Verfügung, wobei sie wahlweise eine fördernde oder initiiierende Rolle einnehmen oder selbst operativ tätig werden können. Auch bei der Auswahl von Gebieten, in denen Fördermaßnahmen ansetzen sollen, sind Wohnungsunternehmen flexibel (während öffentliche Förderprogramme mitunter mit starren Vorgaben verbunden sind).
- **Räumlichkeiten:** Die Arbeit von Bildungsnetzwerken und Bildungseinrichtungen scheitert mitunter schon an mangelnden Räumlichkeiten. Wohnungsunternehmen können deshalb allein schon dadurch einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie Räumlichkeiten aus ihrem Bestand für Bildungsakteure (bzw. Bildungsnutzer) zugänglich machen.

Insgesamt bilden Wohnungsunternehmen damit potenziell einen wichtigen Bestandteil von regionalen Bildungsnetzwerken. Wie die unterschiedlichen Handlungsansätze und Rollen verdeutlichen, stellen Wohnungsunternehmen keinesfalls bloße „Zulieferer“ oder Mittelgeber dar. Vielmehr können sie aktiv an der regionalen bzw. lokalen Governance im Bildungsbereich mitwirken, eigene Initiativen und Ideen einbringen und diese in Abstimmung mit anderen Akteuren erproben und verstetigen.



Abb. 4: Über Spaß zu Bildungserfolgen

Schlüssel für erfolgreiches Bildungengagement

Natürlich realisieren sich die Potenziale von Wohnungsunternehmen als Bildungsakteure nicht selbstläufig. Vielmehr zeigt die Studie mehrere zentrale Gelingensbedingungen auf. Immer wieder betont wird zunächst die Notwendigkeit,



eine langfristige Entwicklungsperspektive sicherzustellen. Nur so kann es gelingen, Vertrauen unter den Akteuren aufzubauen, dauerhafte Beziehungen zu etablieren und Netzwerke und Handlungsansätze strukturell zu verankern. Wohnungsunternehmen sind hier prinzipiell in einer günstigen Position, weil sie langfristig vor Ort aktiv sind. Gleichzeitig sind Wohnungsunternehmen nach betriebswirtschaftlichen Kriterien organisiert und gewohnt, anhand „harter“ Kennzahlen zu steuern.

Diese Perspektive ist nicht ohne Weiteres mit pädagogischen Motiven und angestrebten Wirkungen im Bildungsbereich übereinzubringen, die sich erst langfristig einstellen und häufig schwer messbar sind. Wie die Studie gezeigt hat, können solche unterschiedlichen Handlungsorientierungen und -logiken aber nicht nur bei der Zusammenarbeit von Wohnungsunternehmen und Bildungsakteuren eine Rolle spielen, sondern auch unternehmensintern. So müssen Bildungsengagierte in Wohnungsunternehmen immer wieder zwischen unterschiedlichen Perspektiven vermitteln und den Mehrwert ihres Engagements verdeutlichen. Wie die Praxisbeispiele belegen, kann das Engagement von Wohnungsunternehmen dabei durchaus Beiträge leisten, zu denen andere Akteure nicht in der Lage sind. Gemessen an den Gesamtinvestitionen von Wohnungsunternehmen fallen die Kosten für das Bildungsengagement verhältnismäßig gering aus – und von verbesserten Bildungs- und Lebensbedingungen in den Quartieren profitieren am Ende auch die Wohnungsunternehmen selbst.

Quellen:

Altrichter, Herbert/Maag Merki, Katharina (Hrsg.) (2016): Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

Berse, Christoph (2009): Mehrdimensionale Bildung im Kontext Kommunalen Bildungslandschaften. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Opladen & Farmington Hills: Budrich UniPress Ltd.

Besecke, Anja/Enbergs, Claus (2008): Professionelle Wohnungsunternehmen und soziales Engagement – Duett oder Dissonanz? Das Beispiel Berlin. In: ISR Impulse Online Band 11 (Institut für Stadt- und Regionalplanung der Technischen Universität Berlin. Berlin.).

Coelen, Thomas/Heinrich, Anna Juliane/Million, Angela (Hrsg.) (2015): Stadtbaustein Bildung. Wiesbaden: Springer VS.

Hass, Torsten (2021): Bildung in der Platte. Brennpunktarbeit der Volkshochschule Erfurt. In: Hessischer Volkshochschulverband e. V. (hvv) (Hrsg.) Hessische Blätter für Volksbildung (HBV) – 2021 (4) [online] <https://hessische-blaetter.de/articles/10.3278/HBV2104W009/>; letzter Abruf 01.06.2023.

Heitzmann, Reinhard/Jost, Janko (2017): CSR und Stadttrendite bei degewo: eine erste Bilanz. In: Alber, Hans-Hermann/Hartenstein, Felix (Hrsg.): CSR und Stadtentwicklung. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler. S. 353–369.

Jähn, Steffen (2020): Wohnungsunternehmen und Stadteilmütterprojekte – Potenziale einer gemeinsamen Praxis. In: vhw werkSTADT Nr. 47 August 2020. Berlin.

Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS NRW), Fachbereich Stadtentwicklung und Wohnungswesen (2006): Kommunen und Wohnungsunternehmen gemeinsam für das Quartier – das Beispiel Dortmund-Clarenberg. Dokumentation der Veranstaltung am 30. November 2006 in Dortmund. Düsseldorf: ILS.

Manitius, Veronika/Berkemeyer, Nils/Brüsemeister, Thomas/Bos, Wilfried (2015): Regionalisierung im Bildungsbereich. Editorial. In: Journal for Educational Research Online, 7. Jg., H. 1, S. 7–13.

Million, Angela/Heinrich, Anna Juliane/Coelen, Thomas (Hrsg.) (2017): Education, Space and Urban Planning. Education as a Component of the City. Springer International Publishing Switzerland.

Niedlich, Sebastian (2019): Regionalisierung. In: Berkemeyer, Nils/Bos, Wilfried/Hermstein, Björn: Schulreform. Zugänge, Gegenstände, Trends. Weinheim/Basel: Beltz, S. 308–319.

Niedlich, Sebastian (2020): Neue Ordnung der Bildung. Zur Steuerungslogik der Regionalisierung im deutschen Bildungssystem. Wiesbaden: Springer VS.

Olk, Thomas/Schmachtel, Stefanie (Hrsg.) (2017): Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Ostmann, Karen (2013): Problemlagen und Ressourcen von Familien in einem Krisengebiet am Beispiel Berlin-Neukölln-Nord. Dissertation zur Erlangung des akademischen Grads Dr. phil. Berlin: HU Berlin.



Dr. Sebastian Niedlich

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie an der Freien Universität Berlin und Vorstand des Instituts „Welt:Stadt:Quartier“ – Institut für Bildung Forschung und Entwicklung e. V., Berlin



Peter Bleckmann

Gründer und Vorsitzender des Instituts „Welt:Stadt:Quartier“ – Institut für Bildung Forschung und Entwicklung e. V., Berlin



Mario Tibussek

Facilitator, Berater am Institut „Welt:Stadt:Quartier“ – Institut für Bildung Forschung und Entwicklung e. V., Berlin