

## SOZIALRAUM

# Gutes Quartiersmanagement macht sich bezahlt

VON BERND HALFAR UND HARALD THIEL



Prof. Dr. Bernd Halfar ist Gründer und aktiver Gesellschafter des Spinoffs „Kamel & Nadelöhr GmbH“ der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.  
bernd.halfar@ku.de



© Archiv Stephanus-Stiftung

Harald Thiel ist Kaufmännischer Vorstand der evangelischen Stephanus-Stiftung in Berlin.

**Gutes Quartiersmanagement kann zahlreiche Produktionsfaktoren heben, die für interessante Renditen sorgen – sowohl ökologische und soziale als auch ökonomische. Die gesamte Sozialrendite eines Quartiers lässt sich konkret berechnen: als Summe der durch das moderne Quartiersmanagement vermiedenen gesellschaftlichen und privaten Kosten. Diese gesparten Kosten könnten zukünftig als gemeinsamer Gewinn zwischen dem „Quartiers-HUB“ und den Kostenträgern geteilt werden.**

Im 18. Jahrhundert lag die Verantwortung für soziale Fürsorge hauptsächlich bei Familien und Zünften. Mit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert verlagerte sich diese Verantwortung zunehmend auf staatliche und kirchliche Institutionen. Die Gründung von Anstalten mit Pflegen und Wärtern wie Waisenhäusern und Armenhäusern führte zur Institutionalisierung der sozialen Arbeit.

Dann fand das Leben in Heimen, in Wohngruppen, in Außenwohngruppen, in einer Seniorenresidenz, im Seniorencampus, im Stift, in Wohngemeinschaften, in Mehrgenerationen-Hausprojekten – vornehmer: transgenerativen Wohnformen –, im Einzelwohnen oder in familienähnlichen Konstellationen statt. Doch zumindest lebte und lebt man in einem Gebäude. Dem Gebäude wird in der Regel das Sorgearrangement als Grundlage für die Leistungsfinanzierung zugeordnet. Im aktuellen Denken stehen diese Gebäude immer in einem Sozialraum, der Quartier genannt wird.

Das Pflegeheim oder das therapeutische Wohnprojekt wird durch ein Café oder durch einen Optiker oder einen Supermarkt oder einen Kindergarten sprachlich

zu einem Quartier. Quartier ist einer der besonders geschätzten Begriffe der Sozialwirtschaft, der durch eine semantische Heiligsprechung zu einer sozialpädagogischen Selbstergriffenheit führt.

## Das Quartiersmodell als Joker

Die moderne Sozialwirtschaft hat mit dem Quartiersmodell einen Joker im Spiel, der klassische Einrichtungsmodelle aus Investorensicht, ob privat oder öffentlich, sticht. Wenn man die Zahlenkombination der sozialstaatlichen Tresore und der Immobilieninvestoren kennenlernen will, muss das Lösungswort „Quartiersbezug“ zwingend auf jedem Förderantrag und Investment stehen.

Der Quartiersgedanke – auch eine Folge seiner beliebigen Operationalisierung und seiner emotionalen Ladung mit Lebensqualität, Inklusion und zivilgesellschaftlichem Engagement – kann auf eine allgemeine Zustimmungsfähigkeit, auf das Wohlwollen der Sozialpolitik und auf gute Chancen zur Finanzierung von Modellen des Quartiersmanagements setzen. Doch sobald die Modellfinanzierung ausläuft, bricht das Quartiersmanage-

ment zusammen. Offensichtlich stiftet das Quartiersmanagement bei den Menschen und Organisationen im Quartier keine ausreichende Zahlungsbereitschaft, um den Nutzen des Quartiersmanagements dauerhaft zu stabilisieren. Wahrscheinlich, und das ist unsere Vermutung, taucht der Nutzen von Quartiersmanagement bei den Bewohnern, Dienstleistungs-, Handwerks- und Handelsunternehmen im Quartier zwar sichtbar auf, aber in Gestalt eines kollektiven Gutes, das geschätzt wird, aber eben auch zum Trittbrettfahren anstiftet.

## Die drei magischen Buchstaben

Ob Quartiere sich aus sozialökonomischer Sicht lohnen, zeigt sich in den Zusatznutzen, die durch das Quartier gestiftet werden: für die Bewohner, für die Gesellschaft und für die Umwelt. Die verschiedenen Nutzenkategorien lassen sich berechenbar machen. Und mit der Berechenbarkeit soll auch die Unterscheidbarkeit von unterschiedlichen Quartiersmodellen geleistet werden. Quartiere produzieren grundsätzlich drei interessante Renditen:

1. Eine ökologische Rendite für die Umwelt;
2. eine gesellschaftliche Sozialrendite für den Sozialstaat;
3. eine Risikorendite für die Bewohner als Folge guten Quartiersmanagements.

Diese Renditen zeigen, ob sich bauliche und soziale Quartierskonzepte lohnen. Lohnen meint: ob sich systematisch gestaltete und organisierte Quartiere von Quartieren unterscheiden, die sich mehr oder minder ungesteuert aus Marktprozessen, sozialen Bevölkerungsprozessen und kommunalpolitischen Interventionen gebildet haben. Da in den Bebauungsplänen der Kommunen, in den Investitionsentscheidungen des Immobilienkapitals und auch in den Standortentscheidungen der Bürger und Unternehmen eine starke Orientierung an der ESG-Logik vorhanden ist, orientieren sich auch unsere Quartiersrenditen an den drei magischen Buchstaben E-S-G.

*E = Environmental*

Die Umweltrendite eines Quartiers lässt sich durch Kennzahlen der Energieeffizienz der Gebäude, der Mobilität, des Anteils der eigenen grünen Stromproduktion, durch Müllmengen,

Verbrauchswerte, CO<sub>2</sub>-Fußabdrücke pro Flächeneinheit und Nutzungseinheit berechnen – immer im Vergleich zu Durchschnittswerten. Die vermiedenen schädlichen Emissionen und Ressourcenschädigungen, deren Bewertung in Tonnenpreisen, gehen in die Rechnung ein. Weiterhin werden Kennzahlen zur Bestimmung der Wassereffizienz herangezogen, bezogen auf die unterschiedlichen Nutzungsartenflächen wie Wohnen, Gewerbe, Grünflächen.

*S = Social*

In die Berechnung der gesellschaftlichen Sozialrendite eines Quartiers werden eine Vielzahl von Kennzahlen integriert, die sowohl die unterschiedlichen Nutzflächen, die Wegezeiten zum öffentlichen Nahverkehr und zu weiteren Positionen der Infrastruktur, die soziale und medizinische Dienstleistungsstruktur als auch Sonderwohnformen und die Ausstattung mit intelligenter Wohntechnologie etc. als Investitionen betrachtet – und deren Rendite als durch das Quartier vermiedene gesellschaftliche und private Kosten berechnet. Auf den vergleichenden Prüfstand gestellt werden die positiven und negativen Transfers zwischen Sozialstaat und „Quartiersbewohnern“ – wiederum im Vergleich zu den erwartbaren Durchschnittswerten.

*G = Governance*

Die Governancerendite, verstanden als vermiedenes Risiko, die möglichen Umwelt- und Sozialrenditen nicht stabil zu erreichen, bezieht sich auf das Quartiersmanagement. Indikatoren für eine gute Governance des Quartiersmanagements zeigen sich

- sowohl in der Zuverlässigkeit, Transparenz, Unbestechlichkeit und im technischen Niveau des Managements, die kalkulierte ökologische und soziale Rendite eines Quartiers zu erreichen
- als auch im Sinne eines Risikomanagements, ökologische und soziale Risiken durch proaktive Investitions- und Managemententscheidungen vermeiden zu können.

## Das Zukunftsmodell: ein Quartier der kurzen Wege

Bleiben wir im ökonomischen Jargon, so stellt sich das ideale Quartier als eine

räumliche Konstellation der kurzen Wege dar, die effizient sind. Kurze Wege für den Strom vom Dach in die anliegenden Häuser, vom Energiespeicher in die Wohnung, kurze Wege vom warmen Abwasser aus der Dusche zum Wärmetauscher und zurück zur Dusche als warmes Frischwasser, kurze Wege zwischen Wohnungen, um Dienstleistungen auszutauschen, kurze Wege zur Verkehrs- und Versorgungsinfrastruktur. Und viele der kurzen Wege sind digitalisiert und dadurch besonders billig und schnell. Ein gut konzipiertes Quartier produziert Lebensqualität zu vergleichsweise geringen internen und externen Kosten.

Aus sozialökonomischer Sicht konzentrieren wir uns hierbei auf die zusätzliche gesellschaftliche Sozialrendite, die gut konzipierte Quartiere versprechen. Zwischen sozialen Einrichtungen und sozialstaatlichen Kostenträgern laufen immer negative und positive Transfers – das ist keine aufregende Erkenntnis. Auch im Quartier befinden sich solche sozialen Standardeinrichtungen wie Kitas, Pflegeeinrichtungen oder Inklusionsfirmen, deren wirtschaftliche Bedeutung man mit dem Social Return on Investment (SROI) gut einfangen kann. Aber zusätzlich zu dem klassischen SROI produziert das gute Quartier durch eine Logik, die von den klassischen Leistungsverträgen zwischen sozialer Einrichtung und Kostenträger deutlich abweicht, eine weitere Sozialrendite. Eine soziale Rendite, die durch Verzicht auf sozialpolitische Investitionen angestiftet wird.

Die Idee der kurzen Wege ist eine weitere innovative Grundlage für die Gestaltung moderner Quartiere. Es geht nicht nur um physische Nähe, sondern auch um die effiziente Nutzung digitaler Infrastrukturen, um Dienstleistungen und soziale Interaktionen zu fördern. Ein gut konzipiertes Quartier reduziert interne und externe Kosten durch intelligente, vernetzte Systeme, die eine hohe Lebensqualität bei geringen Kosten gewährleisten. Diese kurzen Wege sind ein Schlüsselaspekt, um die ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit eines Quartiers zu sichern.

## Innovative Ressourcen zur Produktion von Sozialität

Das Funktionieren sozialer Einrichtungen setzt Kapital, professionelles Personal, Sonderimmobilien und sozialrecht-

lich abgestimmte Regelungen voraus. Ein gutes Quartier aktiviert Ressourcen zur Produktion von Sozialität in einer anderen Kombination. Dabei können wesentliche Produktionsfaktoren gehoben werden – wenn es gelingt, die (vielfältigen) Bedarfe der privaten Haushalte zeitlich in dauerhaft, temporär, akut, mit und ohne mögliche Wartezeiten zu differenzieren.

Als Produktionsfaktoren können zum Beispiel gesehen werden:

- Gebäudekonzepte, die als smarte Wohnungen mit verschiedenen „AAL“-Levels zusammenspielen können, je nach Hilfebedarf.
- Im Zentrum des Quartiersmanagements läuft keine klassische „Quartierplattformapp“, die einen Überblick über buchbare soziale Standardangebote gibt, sondern eine andere digitalisierte Logik.
- Die Plattformökonomie des Quartiers ist so konstruiert, dass die privaten Haushalte selbst die Basisplattformen sind.
- Somit ist eine Digitalisierungslösung notwendig, die einen Marktplatz aller Beteiligten darstellt, deren Rollen zwischen Nachfragenden und Anbietern nicht eindeutig, sondern zweckmäßig sind.
- Auf diesen Plattformen tauchen die Versorgungslücken des einzelnen Haushaltes auf, die dann von den Dienstleistungsanbietern gebucht und geschlossen werden. Somit bucht der Dienstleister den Kunden.
- Diese Plattformstrategie ist sprachfähig in überörtliche Plattformen zu integrieren, mit Angeboten etwa der medizinischen, rehabilitativen und organisierten pflegerischen Form.
- Als potenzielle Leistungserbringer stehen professionelle Partner wie Handwerker, Lieferdienste, Taxiunternehmen, Ärzte, ambulante Pflegedienste, Reinigungsfirmen usw. zur Verfügung, aber eben auch die Potenziale der Quartiersbewohner – und vermutlich auch Inklusionsfirmen und sonstige hybride Anbieter.
- Das Quartier hat unterschiedliche Unterstützungs- und Versorgungspotenziale und dabei auch drei unterschiedliche Umsatzsteuersätze: 19 % – 7 % – 0 %.
- Die Organisation dieser Buchungen und der daraus entstehenden (monatlichen) Abrechnungen läuft über einen „Quartiers-HUB“, der „multichannel“ über

eine App, über eine Hotline und über Conciergedienste erreichbar ist, die sich etwa im kleinen Supermarkt, im Pfarrbüro, im Kindergarten oder in der Gaststätte „Zum letzten Heller“ befinden.

- Paten stehen hier Konzeptionen der Community Care oder der shared economy, das niederländische Modell „Buurtzorg“ und die in der Schweiz als Zeitvorsorge, Zeittausch und Zeitbank bekannt gewordenen Versorgungsmodelle.
- Es geht um die Übernahme von Basis-Dienstleistungen durch die Familie, durch Freunde, durch Menschen im Quartier, durch halbprofessionelle Anbieter – und durch den Einsatz professioneller Hilfesysteme immer erst dann, wenn die Basissysteme Lücken haben.
- Wir schlagen als lebendiges Gedächtnis für solche Leistungen, die zwischen dem professionellen System und dem Ehrenamt angesiedelt sind, eine Blockchain als Dokumentationssystem vor. Die erbrachten Leistungen sind verbrieft und können zu gegebener Zeit in abrufbare Zeitbudgets oder in am Mindestlohn orientierte Auszahlungen umgetauscht werden. Gradmesser für die Bewertung der erbrachten Leistungen sind immer die vermiedenen Kosten, die im System des Sozialstaates entstanden wären.
- Die vermiedenen Kosten werden als gemeinsame Beute zwischen dem „Quartiers-HUB“ und den Kostenträgern geteilt.
- Die Rechnungen aus der Blockchain laufen zielgerichtet an die Sozialversicherungen und öffentlichen Leistungsträger, die von dieser erbrachten Leistung profitieren.
- Dieser Idee gedanklich am nächsten ist der Begriff „Pfleger-Uber“, jedoch in einem sozialverantwortlichen, anreizorientierten Regulierungsmodell.

### **Anonyme Eigenverantwortung in der digitalen Ära: Die Rolle der Share- und Plattformökonomie**

Heute, im 21. Jahrhundert, erleben wir eine Rückkehr zur Dezentralisierung, jedoch in einer völlig neuen Form: Die Verantwortung für soziale Fürsorge verlagert sich zunehmend zurück auf das Individuum, unterstützt durch digitale Plattformen. Diese Entwicklung führt zu einer gewissen Anonymität, da direkte

soziale Interaktionen häufig durch digitale Kommunikation ersetzt werden. Gleichzeitig eröffnet sie aber auch neue Möglichkeiten, soziale Netzwerke zu stärken und Gemeinschaften zu unterstützen – sei es durch Quartiersmanagement oder innovative Ansätze wie den „SocialCoin“.

Die Share- und Plattformökonomie, geprägt durch digitale Technologien, bietet aus sozialökonomischer Sicht enorme Potenziale. Plattformen wie nebenan.de oder digitale Währungen wie ein hypothetischer „SocialCoin“ könnten soziale Aktivitäten effizient steuern und Menschen dazu motivieren, sich stärker in ihre Gemeinschaften einzubringen. Diese digitalen Lösungen könnten die Lücke schließen, die durch die zunehmende Anonymität und Individualisierung in der Gesellschaft entstanden ist, und gleichzeitig soziale Barrieren abbauen.

Die Entwicklung von der familiären und zünftischen Fürsorge über die Institutionalisierung hin zur heutigen digitalen Eigenverantwortung spiegelt den Wandel in der sozialen Ökonomie wider. Während der Staat im 20. Jahrhundert die zentrale Rolle in der sozialen Arbeit übernahm, bieten digitale Plattformen heute die Möglichkeit, diese Verantwortung wieder auf die Menschen selbst zu übertragen – allerdings in einem global vernetzten und technologisch unterstützten Kontext.

Aus sozialökonomischer Sicht ist diese Entwicklung ein Zeichen für die Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft sozialer Strukturen, die es ermöglichen, auch in einer zunehmend digitalisierten Welt soziale Kohäsion und Inklusion zu fördern.

### **Das Quartier als Wette mit dem Sozialstaat**

Ob Neubauquartier auf der grünen Wiese oder Bestandsquartiere: Jedes Quartier hat einen eigenen Charakter, eine eigene Zusammensetzung, eigene Potenziale. Jedes Quartier produziert eine eigene gesellschaftliche Rendite, die sich nachvollziehbar in der Quartiers-Blockchain abbildet.

In diesem virtuellen Speicher werden als Nebenprodukt die vermiedenen Kosten für die einzelnen Sparten der Sozialversicherung, für die örtlichen und überörtlichen Träger der Sozialhilfe, Eingliederungshilfe und Kinder- und Jugendhilfe eingelagert und dokumentiert.