

Bedarfsanalyse für eine berufsbezogene Qualifizierung und neue  
Formen der Arbeitsorganisation  
(ESF-Projekt-Nr. 2008 000 141)

Analysen zu den Bedarfen der Wohnungsunternehmen zum Aufbau  
eines Curriculum und Ausbildungs- und Unternehmensnetzwerkes

Dokumentation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

vorgelegt von

tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH

Berlin, September 2008

## Inhalt

I.	Darstellung der Art und Weise der Erfüllung der Leistungen: .....	2
A	Auswertung der Gespräche mit Quartiersmanagementbüros, Vereinen, Organisationen und anderen Institutionen .....	3
B	Gespräche mit Unternehmen der Wohnungswirtschaft .....	3
C	Gespräche mit dem Ausbildungswerk Kreuzberg zur Abstimmung der Bedarfe und zur Entwicklung eines Curriculums im Bereich „Haushandwerker“ .....	5
D	Planungsgrundlagen für die Organisation von AGZ.....	6
II.	Erzielte Ergebnisse und Handlungsempfehlungen .....	7
A	Auswertung der Gespräche mit Quartiersmanagementbüros, Vereinen, Organisationen und anderen Institutionen .....	7
	Themenbereich 1 – Zielgruppe Jugendliche und junge Erwachsene .....	7
	Empfehlungen .....	8
	Themenbereich 2 – Zielgruppe Unternehmen.....	8
	Empfehlungen .....	8
	Themenbereich 3 – Kooperationsmöglichkeiten.....	8
	Empfehlungen .....	9
B	Gespräche mit Unternehmen der Wohnungswirtschaft .....	9
	Analyseergebnisse .....	9
	Kooperationsabsichten .....	12
	Empfehlungen .....	12
C	Gespräche mit dem Ausbildungswerk Kreuzberg zur Abstimmung der Bedarfe und zur Entwicklung eines Curriculums im Bereich „Haushandwerker“ .....	13
	Empfehlungen .....	13
D	Planungsgrundlagen für die Organisation von AGZ.....	14
Anlage 1	Dossiers der leitfadensorientierten Gespräche mit Unternehmen und Genossen- schaften der Wohnungswirtschaft (77 p)	
Anlage 2	Kurz-Auswertung der Gespräche mit Unternehmen der Wohnungswirtschaft zu ihrer Bereitschaft an einer Mitarbeit im Folgeprojekt (2 p)	
Anlage 3	Materialien und Handreichung für die Organisation und den Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses (8 p)	
Anlage 4	Mappe mit Informationsmaterialien für eine „Wohnungswirtschaftliche Konfe- renz – Zukünftiger Personalbedarf und kooperatives Personalmanagement“ mit Handreichung für die Unternehmen der Wohnungswirtschaft zu Arbeitgeber- zusammenschlüssen	

## **I. Darstellung der Art und Weise der Erfüllung der Leistungen:**

Entsprechend der Leistungsbeschreibung wurden planungsgemäß:

- A die Dokumente und Gesprächsprotokolle mit Vertreterinnen und Vertretern der Quartiers- und Stadtteilmanagementbüros (QMs und SMs) im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg sowie mit Vertreterinnen und Vertretern projektrelevanter Organisationen und Vereine ausgewertet,
- B Gespräche mit Unternehmen der Wohnungswirtschaft zum Informationsaustausch, zur Erhebung von projektrelevanten Daten und einer prospektiven Kooperation durchgeführt,
- C Gespräche mit dem Ausbildungswerk Kreuzberg zur Abstimmung der Bedarfe, zur Entwicklung eines Curriculums im Bereich „Haushandwerker“ und zur Entwicklung eines Umsetzungskonzeptes sowie
- D Planungsgrundlagen u.a in Form von Handreichungen, Leitfäden für die Organisation eines überbetrieblichen Personalmanagements nach dem Vorbild von Arbeitgeberzusammenschlüssen für die Wohnungswirtschaft erstellt.

Die Durchführung der genannten Aufgaben führten zu

- Erkenntnissen zur Zielgruppe und zu Bedarfen der Wohnungswirtschaft, die die Grundlage zu der Entwicklung eines bedarfsbezogenen Curriculums sowie einer der Zielgruppe gerechten Organisation der Bildungsmaßnahme darstellen;
- Eruierung der Kooperationsbereitschaft von Vereinen und Initiativen im Stadtteil, von Unternehmen der Wohnungswirtschaft sowie von anderen Bildungsträgern, um ein Ausbildungsnetzwerk aufzubauen, das in der Lage ist, eine solche komplexe Bildungsmaßnahme auch umzusetzen;
- der Beschreibung der Organisation der Arbeit im Bereich der Betreuung von Immobilien und Mietern und von Bedarfen der Wohnungswirtschaft in diesen Arbeitsfeldern, um so die Organisation und Begleitung des Übergangs von der Ausbildung in die betriebliche oder auch „selbständige“ Arbeit (2. Schwelle) zu konzipieren;
- einer ersten Beschreibung der Bedarfe und Bereitschaft der Unternehmen für ein kooperatives Personalmanagement/Arbeitgeberzusammenschlüsse;
- der Dokumentation der Ergebnisse und der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen in Form einer Handreichung.

Hervorzuheben an dieser Stelle ist, dass es bei der Erarbeitung dieser Analyse und Studie nicht nur um die Dokumentation von Erkenntnissen ging, sondern in erster Linie um die Eruierung der Bereitschaft zur Zusammenarbeit und den Aufbau von verbindlichen Kontakten, um eine in die Entwicklung des Bezirks integrierte Bildungsmaßnahme auch umsetzen zu können und gleichzeitig auch die Unternehmen der lokalen Wirtschaft sowie die im Bezirk engagierten sozialen Vereine und Initiativen zu stärken. Dass der Aufbau von Kooperationsbeziehungen gelungen ist zeigt sich darin, dass im nächsten Jahr vor allem im Rahmen eines Projektes im des ESF-Bundesprogramms „Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier“ (BI-WAQ) mit der Umsetzung der hier vorgestellten Ansätze begonnen wird.

## **A Auswertung der Gespräche mit Quartiersmanagementbüros, Vereinen, Organisationen und anderen Institutionen**

Im Rahmen des Hauptprojektes wurden eine Reihe von Gesprächen mit den Quartiersmanagementbüros (QMs und StMs) und verschiedenen Vereinen und Organisationen geführt. Hierzu gehörten die QMs und StMs „Mariannenplatz“, „Zentrum Kreuzberg-Oranienstraße“, „Wrangelkietz“, „Wassertorplatz“, „Mehringplatz“, „Düttmann-Siedlung“ und Vereine wie „GEKKO, Nachbarschaftshaus Urbanstraße“, „Migrationsrat Berlin-Brandenburg“, „Türkischer Bund Berlin, Projekt Elternlotsen“, „Türkischer Elternverein in Berlin – Brandenburg (TEVBB)“, „Kompetenzagentur Kreuzberg – Mentos“ sowie „Friedrichshain-Kreuzberger Unternehmerverein e.V.“. Zudem waren Vertreter der tamen.GmbH an Gesprächen mit dem „JobCenter Friedrichshain-Kreuzberg“, der „Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales“, der „Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen“ und dem „Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg“ beteiligt.

Die hierbei entstandenen Gesprächsprotokolle wurden durch tamen.GmbH hinsichtlich der Zielgruppen für eine Ausbildung bzw. Qualifizierungsmaßnahme, die Zielgruppen der Unternehmen und mögliche Kooperationen in Netzwerken untersucht.

## **B Gespräche mit Unternehmen der Wohnungswirtschaft**

Zur Führung der Gespräche mit den Unternehmen der Wohnungswirtschaft wurde zur Erhebung von Daten in einem ersten Schritt ein Fragebogen entwickelt, der das Dienstleistungsspektrum und die Zeitbedarfe der Arbeitseinsätze erfragte.

Die Befragungen wurden mit kleineren Genossenschaften begonnen, um dann nach und nach auch größere Wohnungsunternehmen einzubeziehen.

In den kleineren Wohnungsgenossenschaft wurde auch eine Frageleitfaden zu Bedarfen an „geteilter Arbeit“ und der Bereitschaft zum Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses eingesetzt.

Zunächst wurde ein ausführliches Informationsgespräch mit Vertreterinnen und einem Vertreter des Verbandes der Berlin-Brandenburgischen Wohnungsunternehmen (BBU) –Frau Falkenhagen und Herrn Dr. Bohleber (besonderer Vertreter des Vorstandes) - sowie des Bundesverbandes Deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen – Frau Vogler – geführt (19.12.2007). Der BBU unterstützt die Studie und im Verlauf der Studie gibt es einen kontinuierlichen Informationsaustausch, Absprachen und die Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Gesprächspartnern. Herr Dr. Bohleber hat das Projektvorhaben auf dem Arbeitskreis städtische Gesellschaften Berlin am 22.04.2008 vorgestellt.

Es wurden weiterhin Gespräche im Rahmen der Feldevaluation mit Vertreterinnen und Vertretern von kleineren Unternehmen der Wohnungswirtschaft geführt. Hierzu gehörten 3 Wohnungsbau)genossenschaften, eine kleine GbR sowie ein kleinerer Handwerksbetrieb (Tischlerei) und zwei Architekten:

Forum Kreuzberg – Mietergenossenschaft e.G. – 27.03.2008,

Wohnungsgenossenschaft Fidicinstraße eG, – 02.04.2008,

Bewohnergenossenschaft FriedrichsHeim e.G., – 08.04.2008,

GbR Zellestr., – 09.04.2008,

Begleitend werden die Erfahrungen reflektiert mit den ArchitektInnen Mossmann und Grossmann, sowie VertreterInnen des Nachbarschaftshauses Urbanstraße, die in unterschiedlichen Bereichen der Stadtteilarbeit in den Quartieren in Kreuzberg engagiert sind bzw. u.a. zur lokalen Ökonomie und zur sozialen Stadtentwicklung Projekte durchführen.

Auf Basis dieser Gespräche wurden Termine mit größeren Genossenschaften und Wohnungs(bau)gesellschaften vereinbart. Vorinformation erfolgten schriftlich oder über entsprechende Telefonate. Zunächst wurden die beiden folgenden Gespräche mit Vertretern der Wohnungswirtschaft, die im Bezirk um den >Mariannenplatz und das Kottbuser Tor aktiv sind, geführt:

Wohnungsgenossenschaft am Ostseeplatz eG am 13.05.2008, Geschäftsführung;  
DeGeWo am 22.05.08 und am 30.06.08 unter Teilhabe der Geschäftsführung.

Aufgrund der Erfahrungen aus diesen Gesprächen wurde ein erweiterter Interview- und Gesprächsleitfaden entwickelt, der in drei Themenbereichen die

- (1) aktuelle Organisation und Anforderungen an die Bereiche Gebäudebetreuung und -management,
- (2) Einschätzungen der Unternehmen zu den künftigen Entwicklungen und
- (3) die fachlichen Inhalte des Curriculumkonzeptes

thematisiert.

Auf Basis der Mitgliederliste des Verbandes Berlin Brandenburgischer Wohnungsunternehmen (BBU) wurden sodann zum Ende des 2. Quartals 2008 die ca. 110 in Berlin ansässige oder aktive Wohnungsgenossenschaften und -unternehmen mit der Bitte um einen Gesprächstermin angeschrieben.

Im Vorfeld der Terminvereinbarungen für Gespräche wurde sodann eine erste Telefonaktion durchgeführt, in denen die Informationen zu der Studie vertieft wurden. Schließlich konnten durch kontinuierliche telefonische Nachfrage rund 1/3 der BBU-Wohnungsunternehmen für Gespräche gewonnen werden. Die Gespräche waren auf durchschnittliche Dauer von 2 Stunden konzipiert (einige dauerten jedoch auch deutlich länger) und wurden in Mitschrift festgehalten.

Mit den geschäftsführenden Vorständen und AbteilungsleiterInnen der folgenden wohnungswirtschaftlichen Unternehmen wurden strukturierte Gespräche entsprechend dem Leitfaden durchgeführt:

Wohnungsbaugenossenschaft GWG "Berliner Bär" e.G., am 04.08.08

Gemeinnützige Baugenossenschaft "Freie Scholle" zu Berlin e.G., am 05.08.08

Beamten-Wohnungs-Verein zu Berlin eG, am 07.08.08

Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG, am 11.08.08

Wohnungsgenossenschaft "WEISSENSEE" e.G., am 11.08.08

Wohnungsbaugenossenschaft "Neues Berlin" e.G. Gemeinnütziges Wohnungsunternehmen, am 12.08.08

Innovationspark Wuhlheide Managementgesellschaft mbH, am 13.08.08

Wohnwerkstatt (Wohnungsgenossenschaft Mollstraße e.G.), am 14.08.08

Wohnwerkstatt (Wohnungsgenossenschaft Mollstraße e.G.), am 15.08.08

erste marzahner wohnungsgenossenschaft e.g., am 20.08.08  
GSW Gemeinnützige Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft Berlin mbH, am 21.08.08  
MGS GmbH (DeGeWo-Tochter Service), am 26.08.08  
Gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft Neukölln eG, am 26.08.08  
Wohnungsbau-Verein Neukölln e.G., am 26.08.08  
Wohnungsbaugenossenschaft "VORWÄRTS" e.G., am 27.08.08  
Arbeiter-Baugenossenschaft Paradies e.G., am 28.08.08  
Wohnungsbaugenossenschaft "Wendenschloß" e.G., am 28.08.08  
Wohnungsbaugenossenschaft "Berolina" e.G., am 29.08.08  
Erste Wohnungsgenossenschaft Berlin-Pankow e.G., am 29.08.08  
Gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft Berlin-Süd eG, am 01.09.08  
Wohnungsbaugenossenschaft Solidarität eG, am 01.09.08  
GEWOBAG HS Hausservicegesellschaft mbH, am 02.09.08  
Wohnungsbaugenossenschaft "Köpenick Nord" e.G., am 03.09.08  
GAGFAH- VHB, am 15.09.08  
ALBA Consulting GmbH, am 16.09.08  
Stadt und Land Wohnbauten-Gesellschaft mbH, am 16.09.08

Mit den folgenden Wohnungsunternehmen wurden zudem strukturierte Gespräche telefonisch durchgeführt:

Wohnungsbaugenossenschaft DPF e.G., am 12.08.08  
TREUREAL GmbH, am 12.08.08  
GESOBAU AG, am 18.08.08  
Wohnbau GmbH, am 22.08.08  
GHG Wohnen Service GmbH, am 25.08.08  
Habitat Wohnungsgenossenschaft 1997 e.G., am 26.08.08

Im Rahmen der Gespräche wurde die Partner gebeten Gewichtungen der fachlichen Anteile der Ausbildung und die Bedeutung der Teilaspekte im Rahmen der Leistungen des eigenen Unternehmens vorzunehmen.

Aus der summarische Verschriftlichung und Auswertung dieser Gesprächsmitschriften entstanden 36 Dossiers, die im Anhang dieses Berichts dokumentiert sind.

### **C Gespräche mit dem Ausbildungswerk Kreuzberg zur Abstimmung der Bedarfe und zur Entwicklung eines Curriculums im Bereich „Haushandwerker“**

Die Bedarfe und Erfahrungen der Wohnungswirtschaft wurden ausgewertet und in regelmäßigen Sitzungen mit den Mitarbeiterinnen des ABW, die an der Entwicklung des Curriculums arbeiteten, abgestimmt und eingebracht. Weiterhin wurden Gespräche über die Didaktik der geplanten Weiterbildung mit Bildungsexperten geführt.

Folgende Termine wurden für die Auswertung und Abstimmung genutzt:

17./18./29.01

23./24./25./29./30.04.

08./09./23./28./29./30.05. (HU Berlin Prof. Schäffter, Fraunhofer IPK Prof. Berger)

02./26./27.06.

01./08./11./18./22./25./30.07. (GFBM)

18./22./27./29.08 (Herr Weißmann, BIBB)

01./03./04./08./09./19.09

## **D Planungsgrundlagen für die Organisation von AGZ**

Die Gespräche mit den Unternehmen der Wohnungswirtschaft dienten auch der Ermittlung von Bedarfen und Bereitschaft zum Aufbau von Strukturen für ein kooperatives Personalmanagement/Arbeitgeberzusammenschlüssen. Weiterhin wurden mit weiteren Unternehmen und politischen Akteuren dazu Gespräche geführt. Die Auswertung der Erfahrungen und Gesprächsergebnisse flossen in die Erarbeitung von Handlungsanleitungen in Form von Handreichungen ein.

03./04./09./11.06. sowie am Projektende

## II. Erzielte Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

### A Auswertung der Gespräche mit Quartiersmanagementbüros, Vereinen, Organisationen und anderen Institutionen

Die Gespräche mit den Vertreterinnen und Vertretern der Quartiersmanagementbüros (QM), Stadtteilmanagements (StM), Vereinen und Organisation behandeln zusammengefasst drei Themenbereiche:

1. Für welche Zielgruppen (Jugendliche, junge Erwachsene) könnte das Vorhaben einen Einstieg in das Berufsleben oder Wiedereinstieg in die berufliche Ausbildung ermöglichen? Sind Kontakte zu diesen Gruppen Seitens des jeweiligen Institutionen vorhanden?
2. Welche Unternehmen, Betriebe, Vereine und Organisationen gibt es im Einzugsgebiet oder Umfeld, die als mögliche Kooperationspartner in einer Qualifizierungs- oder Ausbildungsmaßnahme beziehungsweise für einen Arbeitgeberzusammenschluss in Frage kommen? Sind entsprechende Kontakte vorhanden?
3. Wie können die Erfahrungen und Ressourcen der jeweiligen Institution in das Vorhaben einbezogen werden?

Die Ergebnisse zu den einzelnen Themenbereichen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

#### ***Themenbereich 1 – Zielgruppe Jugendliche und junge Erwachsene***

Nahezu einhellig wurde ein Bedarf geeigneter Qualifizierung oder Ausbildung wie sie im Projekt vorgesehen ist vor allem für junge Erwachsene unter 25 Jahren bestätigt. Wenn auch beispielsweise das QM Wrangelkietz sich auf ein jüngeres Klientel im Übergang von Schule in den Beruf konzentriert und von daher keine direkten Kontakte unterstützen kann, so sprachen insbesondere das QM Zentrum Kreuzberg-Oranienstraße und das StM Wassertorplatz gerade diese Gruppe junger Erwachsener an und verwies insbesondere auf einen Bedarf der 19- bis 22jährigen für die keinerlei spezifische Angebote vorhanden seien. Es fiel verschiedentlich der Begriff der „Lücke-Erwachsenen“ bzw. „Lücke-Jugendlichen“, die man gemeinhin kaum erreiche. Positiv für den Zugang zeige sich hier das Projekt der „Kiezworker“ über die speziell diese Gruppe erreichbar sein müsste. Das QM Zentrum Kreuzberg-Oranienstraße betreut bereits eine entsprechende Gruppe junger Erwachsener mit denen gesonderte Gespräche vorgesehen sind. Die StMs Mariannenplatz und Düttmann-Siedlung bestätigten ebenfalls die Zielgruppe der 18- bis unter 25jährigen auch wenn keine Gruppen aus diesem Milieu direkt betreut werden. Sie halten die skizzierten Inhalte des Projektes hier sehr geeignet, eine entsprechende Arbeits- und Sozialintegration zu befördern. Sinngemäßes Zitat aus dem Gespräch mit dem QM Zentrum Kreuzberg-Oranienstraße: *Es gibt da eine ganze Reihe junger Leute, die wollen nicht in Harz IV enden, die wollen was machen, die wollen sich qualifizieren, sich ausbilden, um dann einen Beruf zu haben. Gerade mit 19 oder 21 gibt es dann eine ganz andere Motivation so etwas durchzuhalten, um aus der Perspektivlosigkeit raus zu kommen.* Betont wird mehrfach, dass die Maßnahme zu einem geeigneten Abschluss, z.B. einem Qualifizierungszertifikat führen sollte.

Die Gespräche mit Vereinen und Organisationen bestätigten den Bedarf geeigneter Qualifizierungs- und Ausbildungsmaßnahmen für die anvisierte Zielgruppe der unter 25jährigen und speziell für TeilnehmerInnen mit Migrationshintergrund.



### ***Empfehlung:***

Es wird empfohlen, sich in weiteren konzeptionellen Arbeiten und bei der Projektentwicklung auf die vorgenannte Zielgruppe einer berufsbezogenen Qualifizierung zu konzentrieren. Bei der Akquisition von TeilnehmerInnen sollten sowohl die QMs und StMs als auch Vereine und Organisationen aktiv einbezogen werden. Insgesamt sollte die Zusammenarbeit mit diesen Institutionen ausgebaut und vertieft werden. Über geeignete Kooperationsformen in künftigen Projekten sollte frühzeitig nachgedacht werden.

### ***Themenbereich 2 – Zielgruppe Unternehmen***

Fast alle befragten QMs und StMs mit Ausnahme des QM Wrangelkietz verfügen über eigene kleine Erhebungen unterschiedlicher Differenzierung zu den im Einzugsgebiet angesiedelten Unternehmen, Betriebe, Vereine und Organisationen. Entsprechende Adressenlisten unterschiedlicher Aktualität und Ausführlichkeit wurden im Verlauf des 1. Untersuchungsquartal durch die QMs und StMs zur Verfügung gestellt und zunächst zur weiteren Auswertung und Bearbeitung an den Kooperationspartner tamen. weitergereicht. Am Vorhaben positiv bewerten alle besuchten QMs und StMs, den qualifizierten jungen Erwachsenen im Stadtteil selbst einen beruflichen Einstieg zu ermöglichen und dadurch die soziale Integration deutlich zu befördern.

Begrüßt wurde die Einbeziehung der Wohnungswirtschaft in die Qualifizierungsmaßnahme und proaktiv wurde die Kontaktaufnahme zur Wohnungswirtschaft im Einzugsgebiet unterstützt. So vermittelte das StM Mariannenplatz den Kontakt zu DeGeWo, die vor einiger Zeit drei Wohnblöcke am Mariannenplatz übernommen hat. Hier sei man vor allem interessiert, junge Erwachsene, die in diesem Wohnungsbestand wohnen, entsprechend zu unterstützen. Das StM Düttmann-Siedlung unterstützt die Kontaktaufnahme zur Eigentümervertretung, der Condex Liegenschaftsverwaltung GmbH. Im konkreten Fall wird auf eine ausgelaufene MAE-Maßnahme zur Grünflächenbetreuung hingewiesen. Dort habe es Probleme zwischen BewohnerInnen der Siedlung und MaßnahmeteilnehmerInnen gegeben, die zugleich BewohnerInnen der Siedlung seien. Es sollte also im weiteren Verlauf geklärt werden, ob es von Vor- oder Nachteil ist, wenn QualifizierungsteilnehmerInnen zugleich BewohnerInnen eines Maßnahmeortes sind.

### ***Empfehlung:***

Die verschiedenen Institutionen verfügen nicht nur über ein reichliches Detailwissen über die Situation der Unternehmen und Betriebe im Stadtteil, sie verfügen auch über vielfältige Kontakte zur Wohnungswirtschaft und über die Kenntnisse zur konkreten Wohnsituation in den Quartieren. Auch die soziale Dimension der Quartiers- und StadtteilbewohnerInnen ist in ihrer ganzen Vielfalt hierüber verfügbar. Auch hier empfiehlt sich eine intensive Einbeziehung dieser Kenntnisse und Kompetenzen in die weitere Entwicklungsarbeit.

### ***Themenbereich 3 – Kooperationsmöglichkeiten***

Durchweg alle QMs und StMs begrüßen die Durchführung einer Maßnahme zur Qualifizierung im Sinne der Vorstudie. Für besonders wichtig wird erachtet, dass eine solche Maßnahme, wenn sie denn nicht perspektivisch selbst zur Ausbildung wird den Teilnehmerinnen und Teilnehmern alternativ zum direkten Berufseinstieg (ohne Ausbildung) den Wiedereinstieg in

einen Bildungs- und Ausbildungsweg ermöglicht. Dabei war man sich durchaus einig, dass das fokussierte Klientel über besonders prekäre Biographien auch in dieser Hinsicht verfügt und unter Umständen auch nur schwer erreichbar ist. Alle QMs und StMs haben ihre Unterstützung in der Öffentlichkeitsarbeit in ihrem Einzugsgebiet zugesagt. Schon im Rahmen der Vorstudie werden in den öffentlichen Räumen der QMs und StMs entsprechende Informationsmaterialien über das ABW als Ausbildungsträger ausgelegt. Das StM Wassertorplatz hat angeboten, in ihrer Stadtteilzeitung über das Vorhaben zu berichten. In den jeweiligen Quartiers- und Kiezveranstaltungen besteht eine hohe Bereitschaft über die Studie berichten zu lassen bzw. dem ABW als Projektträger und sein Kooperationspartner Gelegenheit zu geben das Projekt vorzustellen. Alle Büro stehen angemessen als Kooperationspartner für weitere Aktivitäten, z.B. bei der Einbeziehung Wohnungsgenossenschaften und –unternehmen und bei der genaueren Analyse der möglichen TeilnehmerInnen eines zu entwickelnden Qualifizierungs- oder Ausbildungskonzeptes zur Verfügung.

### ***Empfehlung:***

Fasst man die möglichen Kooperationsformen zusammen so empfiehlt sich, die Büros der Quartiers- und Stadtteilmanagements in einem Modell mit drei räumlichen Kreisen einzubeziehen. Im Kernkreis stände das Stadtteilmanagement Mariannenplatz als zentraler Kooperationspartner. Prospektiv könnte das Stadtteilmanagement in der TeilnehmerInnenakquisition, den Kontakten zu den Hauptkooperationspartnern der Wohnungswirtschaft im Quartier und in der allgemeinen und quartiersspezifischen Öffentlichkeitsarbeit unterstützen. Zudem könnte es die Kooperation mit Bezirks- und Senatsstellen fördern und einen möglichen Förderantrag im Rahmen der Sozialen Stadt unterstützen. Im zweiten Kreis fänden sich das Quartiersmanagement Kreuzberg Zentrum, das Stadtteilmanagement Wassertorplatz und das Quartiersmanagement Wrangelkiez wieder. Hier würden die Schwerpunkte der Kooperation in der TeilnehmerInnenakquise und der Öffentlichkeitsarbeit bestehen. Die Quartiersmanagementbüros Mehringplatz und Düttmannsiedlung im Dritten Kreis würden vordringlich in der Öffentlichkeitsarbeit kooperieren.

Über geeignete Kooperationsformen in künftigen Projekten sollte frühzeitig nachgedacht werden.

Die einbezogenen Senatsverwaltungen, Abteilungen des Bezirksamts und das JobCenter haben mit einer ganzen Reihe von Fragen auf Herausforderungen hingewiesen, die im weiteren Verlauf einer Projektentwicklung ganz unverzichtbar einbezogen werden sollten. Gleichzeitig haben alle Institutionen ihre künftige Kooperationsbereitschaft in der Sache erklärt. Es empfiehlt sich diese Potentiale durch entsprechende Verfahren wie Beiräte, Fachworkshops oder regelmäßige Konsultationen für die weitere Arbeit fest einzubinden.

## **B Gespräche mit Unternehmen der Wohnungswirtschaft**

### ***Analyseergebnisse***

Schon in den Vorgesprächen zeigten sich gewichtige Anknüpfungspunkte für eine konstruktive Entwicklungsmöglichkeit einer berufsbezogenen Qualifizierung der Zielgruppe junger Erwachsener (s.o.) im Bereich der Wohnungswirtschaft. Zugleich zeigt sich auch das Interes-

se an Veränderungen in der Organisation der Aufgabenbereiche und des Personals in den jeweiligen Unternehmen. Kurz gefasst:

Derzeit werden viele notwendige Arbeiten im Bereich der Betreuung der Gebäude und Außenanlagen als Selbsthilfemaßnahmen und oft auch in Form prekärer Beschäftigungsverhältnissen (z.B. als 400,00 EURO-Jobs) organisiert. Das betrifft insbesondere kleinere Gesellschaften. Viele Betreuungsarbeiten werden auch an externe Dienstleister vergeben. In diesen Fällen gibt es meist eine große Unzufriedenheit was Qualität und Zuverlässigkeit der Arbeiten anbelangt. Auch bei wechself den externen Dienstleistern häufig das Personal bzw. aufgrund niedriger Löhne ist die Arbeitsleistung oftmals auch gering. Das Interesse und die Bereitschaft, aber auch die Notwendigkeit, hier andere Formen der Arbeitsorganisation aufzubauen, ist groß. Die Form, dazu mit anderen Gesellschaften und Betrieben zu kooperieren, ist den meisten nicht fremd und wird durchaus als gute Lösungsmöglichkeit gesehen.

Generell ist zudem eine Bereitschaft an der Mitarbeit einer Qualifizierungs- oder Bildungsmaßnahme mit der genannten Zielgruppe festzustellen, so z.B. auch Praktika zu organisieren und inhaltlich weiterhin zu begleiten. Neben Anmerkungen zu den fachlichen und handwerklichen Inhalten einer Qualifizierung wird ein besonderer Schwerpunkt benannt: Die kommunikative Fähigkeiten, also personale und soziale Kompetenzen kombiniert mit Zuverlässigkeit und der Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme.

Die mit den Wohnungsgenossenschaften und Wohnungsunternehmen anhand des erweiterten Interview- und Gesprächsleitfadens durchgeführten Gespräche zeigen im Ergebnis, dass die fachlichen und allgemeinen Bedarfe in den Schwerpunkten je nach Größe und Organisationsform der Unternehmen bzw. nach den Gebäudetypen differieren. Dabei lassen sich 5 Grundtypen unterscheiden:

- Typ A) Kleinstgenossenschaften, häufig auch sogenannte Selbsthilfegenossenschaften, sowie Hauseigentümergeinschaften mit nur einem oder wenigen Gebäuden und entsprechend geringer Anzahl von Wohneinheiten (bis zu 500)
- Typ B) Wohnungsbaugenossenschaften mit nennenswertem Wohnbestand, meist gegründet vor dem Zweiten Weltkrieg und entsprechend langer Tradition
- Typ C) Wohnungsbaugenossenschaften mit überwiegend Nachkriegsbestand und zumeist Ostberliner Tradition
- Typ D) Großunternehmen mit kommunaler und oder gemeinnütziger Tradition.
- Typ E) Andere Unternehmen einschließlich Gewerbeparks und reinen Liegenschaftsverwaltungen.

Prinzipiell gibt es nicht nur ein großes Interesse an MitarbeiterInnen mit einer gewerkeübergreifenden Qualifikation, sondern auch eine große Bereitschaft zur unmittelbaren Kooperation für ein Bildungs- und Quartiersentwicklungsprojekt, welches sich der Realisierung einer Qualifizierungsmaßnahme zum Haushandwerker widmet. Fast einhellig wurde aber eine andere Berufsbezeichnung empfohlen. Neben dem „Hauskümmerer“ und den schwierig abzugrenzenden „Hausmeister“ oder „Hauswart“, fand sich eine maßgebliche Anzahl, die eine „GebäudebetreuerIn“ bzw. „HausbetreuerIn“ befürwortete. Vor allem vom Typ E wurde auch der „(Außen)Anlagen-, oder „Einrichtungsbetreuer“ ergänzt.

Einhellig wurde in den Gesprächen auf die im Aufgabenspektrum der HaushandwerkerInnen oder HausbetreuerInnen deutliche Abgrenzung von originär handwerklichen Tätigkeiten hin-

gewiesen. Neben Kleinstreparaturen sind es vor allem Kontrollaufgaben und kleinere Verwaltungsaufgaben, die zum unmittelbaren Tätigkeitsbereich gehören sollten. Quer zu diesen Aufgaben sind vor allem kommunikative Fähigkeiten gefordert als Kontaktperson zwischen BewohnerInnen und Unternehmen, als Ansprechpartner. Die Befragung nach handwerklich bzw. fachlichen Schwerpunkten zeigt über alle Gespräche hinweg betrachtet keine einheitliche Ausprägung. Je nach Altersspezifik der vorhandenen Gebäudetypen gibt es leicht unterschiedliche Schwerpunkte, die zudem davon geprägt sind, welche Service- und Betreuungsbereiche letztlich an Drittfirmen vergeben sind. Mehrfach wiederholt wurde die Bedeutung sozialer und kommunikativer Kompetenzen für den Umgang mit den MieterInnen bzw. Kunden/Kundinnen. An den vorgestellten Curriculumsentwürfen wurde die enge Verzahnung zur Praxis im Qualifizierungsverlauf begrüßt. Eine große Mehrzahl der Unternehmen ist zu einer Kooperation in einem Modellvorhaben bereit.

Was die Vergabe von Aufgabenbereichen der Gebäude- und MieterInnenbetreuung an unternehmensexterne Dienstleistungsfirmen betrifft, ist festzustellen, dass ein nennenswerter Teil kleiner wie großer Betriebe mit Qualität, Transparenz, Kundenfreundlichkeit, Kontinuität und vor allem dem spezifischen Gebäudebestandswissen unzufrieden ist und diese Leistungen entweder bereits wieder in den eigenen Unternehmensverantwortungsbereich reintegriert hat oder dies vermehrt vor hat. Gerade dieser Befund betätigt den Bedarf an fachlichen Querschnittswissen, um besonderen Schadensentstehenszusammenhängen am Gebäudebestand frühzeitig Rechnung tragen zu können.

Insbesondere Unternehmen des Typs D und F sind dazu übergegangen, eigene Servicefirmen als Tochterunternehmen zu bilden. Bundesweit agierende Unternehmen dieses Typs stellen dabei einen zunehmenden Mangel an handwerklich qualifizierten Fachkräften fest. Einige betonten, dass diese Mangelsituation sich überraschend mit Beginn des Jahres 2008 ergab und sich schon jetzt Auswirkungen auf den Personalbestand zeigen. Andere verweisen darauf, dass bislang ein erheblicher Teil ihrer MitarbeiterInnen in diesem Bereich aus den vereinigungsbedingten Personalüberhang in den Neuen Bundesländern und dem Ostteil Berlins stamme, der nunmehr wohl versiege.

Kleinere Betriebe der Typen A bis C, die häufig Aufträge an Betriebe im räumlichen Umfeld vergeben, berichteten, dass gerade diese Betriebe über mangelnden Nachwuchs klagen. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese Betriebe im Ost- oder Westteil der Stadt liegen. Ob in diesen Unternehmenstyp selbst bereits ein Fachkräftemangel empfunden wird, hängt offensichtlich davon ab, ob man einen Generationswechsel im Personalbestand bereits absolviert hat, erst in einigen Jahren vor sich hat oder aber zur Zeit sich in diesem Wechsel befindet, denn nur letztere klagen über BewerberInnenmangel.

Kleinstunternehmen des Typ A sehen sich oft vor der Schwierigkeit, für notwendig zu leistende Arbeiten keine eigenen MitarbeiterInnen anbieten zu können, sei es, dass sie diese finanziell nicht tragen können oder dass diese Aufgaben keine Vollzeitstelle begründen. Auch Ausbildung im Sinne einer perspektivischen Personalsicherung kommt hier nicht in Frage. Mit der Vergabe an Drittfirmen ist man nur mäßig zufrieden bis unzufrieden. Hier ist man an neuen Formen eines kooperativen Personalmanagements wie Arbeitgeberzusammenschlüssen interessiert, aber skeptisch gegenüber der eigenen Leistungsfähigkeit. Unternehmenstypen B, C und E könnten sich kooperative Organisationen in zumindest in Teilbereichen vorstellen.

Große Unternehmen des Typs D und E sehen in nichtausgelasteten Teilbereichen und in der Ausbildung Felder kooperativen Personalmanagements. Es gibt von einigen solchen großen Unternehmen auch die Bereitschaft, solche Zusammenschlüsse für kooperatives Personalmanagement zu unterstützen, obgleich sie selbst aufgrund ihrer großen Anzahl an Beschäftigten keinen eigenen Bedarf haben.

Gerade Unternehmen des Typs D sehen sich in besonderer sozialer Verantwortung. Sie befürworten die vorgestellte Qualifizierung von Schul- und Ausbildungsabbrechern im U25 Bereich und die Entwicklung eines niederschweligen Ausbildungsberufes nicht nur aus personalpolitischer Sicht, sondern auch aus sozialintegrativer Sicht in Bezug auf ihre Kunden und BewohnerInnen. Dabei ist man sich der eigenen Bedeutung für die lokale Ökonomie in den Quartieren und Nachbarschaften sehr bewusst als „Immobilien“-wirtschaft. Auch die Genossenschaften betonen hier ihre Verantwortung für das Gemeinwesen und zeigen eine entsprechend hohe Kooperationsbereitschaft in einem möglichen Bildungs- und Quartiersentwicklungsprojekt, obwohl sie in der Sozialstruktur ihrer BewohnerInnen und Mitglieder zu meist ausgewogener und häufig deutlich mittelschichtorientierter sind.

Hiervon abzugrenzen sind Unternehmen der Typen B bis E, die sich in ihrer Unternehmensphilosophie auf ein Kerngeschäft der reinen Liegenschaftsverwaltung konzentrieren und im Bereich der untersuchten Gebäudebetreuungsleistungen konsequent auf eine Auslagerung in Drittfirmen setzen und durch Entwicklung eines geeigneten telematischen Schnittstellenmanagements das Controlling im Sinne einer Liegenschaftswertsteigerung zu optimieren. Objekte die gleichwohl das Portfolio belasten werden vordringlich veräußert. Aber auch in diesen Unternehmen wird angemerkt, dass für das „Schnittstellenmanagement“, dessen Bedeutung durch die Auslagerung von Aufgaben an „Externe“ zunimmt, innovative Lösungen und Verfahren zu entwickeln sind. Einige dieser Unternehmen, denen es nicht gelungen ist, entsprechende Lösungen zu entwickeln, überlegen, bestimmte Aufgabenbereiche wieder zu internalisieren oder auch hier neue Formen der Zusammenarbeit zu etablieren.

Trotz dieses deutlich abzugrenzenden Unternehmensmanagement wird der grundsätzliche Ansatz einer gewerkeübergreifenden Qualifizierung bzw. Ausbildung zur Gebäudebetreuung befürwortet und eine Unterstützung im Rahmen eines Bildungs- und Quartiersentwicklungsprojekt angeboten.

### ***Kooperationsabsichten***

Im Rahmen der Gespräche wurden zudem 26 Praktikumsplätze bereits vorab zugesagt, 8 Unternehmen müssen dazu noch Rücksprache im Unternehmen nehmen und nur 5 Unternehmen konnten sich aus verschiedenen Gründen derzeit nicht vorstellen, Praktikumsplätze zur Verfügung zu stellen.

Sämtliche befragten Unternehmen sind bereit, in Projekten, die in Folge der Auswertung der Studie konzipiert werden, zumindest beratend zu kooperieren.

### ***Empfehlungen***

Die Kooperationsbereitschaft der Wohnungsunternehmen ist als großes Potential ganz unerlässlich intensiv in eine weitere Konzeptentwicklung und selbstverständlich auch ein geplante Durchführung einzubeziehen. Auch hier empfiehlt sich einen geeigneten Beirat in einer künftigen Projektkonzeption vorzusehen und auch geeignete Fachworkshops gerade auch angesichts der differenzierten Bedarfe und Anforderungen vorzusehen. Darüber hinaus sollte bei-

spielsweise ein Verband wie der BBU proaktiv für die Thematisierung und die Einbindung der Fachöffentlichkeit genutzt werden. Hierzu wurden mit dem amtierenden Vorstand erste Absprachen getroffen.

Im Bereich einer Curriculumsentwicklung zeigen die im Anhang beigefügten Dossiers eine Vielfalt von interessanter und einzubeziehender Ausbildungsdetails, aber auch dass generell eine relativ gleiche Gewichtung der Anteile der Gewerke in der Qualifizierung in den Grundbausteinen gewährleistet sein sollte, um eine Qualifizierung nicht auf die speziellen Bedarfe einzelner Unternehmen engzuführen. Schon während der Entwicklung des Curriculums sollten geeignete Ansprechpartner beim Projektträger benannt werden können.

Auch von Seiten der Organisation der Qualifizierung in einer prospektiven Durchführung sollte durch entsprechendes Personal die Zusammenarbeit mit den Wohnungsunternehmen sicher gestellt werden.

### **C Gespräche mit dem Ausbildungswerk Kreuzberg zur Abstimmung der Bedarfe und zur Entwicklung eines Curriculums im Bereich „Haushandwerker“**

Es gibt einen wachsenden Bedarf für Maßnahmen zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit für junge Erwachsenen, die bis jetzt an der sogenannten ersten Schwelle gescheitert sind, sei es, dass sie keinen entsprechenden Schulabschluss haben, keinen adäquaten Ausbildungsplatz gefunden haben oder ihre Ausbildung abgebrochen haben. Hinter diesem „Scheitern“ verbergen sich unterschiedliche Ursachen, die für jeden Einzelfall ermittelt und „aufgearbeitet“ werden müssen. Insofern ist eine ausreichende sozialpädagogische Betreuung der TeilnehmerInnen einer Bildungsmaßnahme für diese Zielgruppe unerlässlich.

Wie in der Auswertung der Unternehmensgespräche schon geschildert, geht es um die Konzipierung eines Curriculums, das gewerkeübergreifend sich an der Betreuung eines komplexen Systems, eines Gebäudes oder von Wohnanlagen mit Umfeld, baulichen und technischen Gegebenheiten, orientiert. Dazu kommt der Umgang mit den Mietern, deren Ansprüche an Dienstleistungen ebenfalls sehr komplex sind und in der Tendenz zunehmen (demografische Entwicklung, kulturelle Diversität, soziale Probleme etc.)

Die Bildungsmaßnahme selbst sollte in ein Netzwerk von Akteuren eingebettet sein, das sich mit der Entwicklung der Stadt und insbesondere den Stadtteilen befasst. Dazu gehören neben den Unternehmen der Wohnungswirtschaft, des Handwerks und weiteren Unternehmen der lokalen Wirtschaft die Verbände, Kammern, Gewerkschaften, Vereine und Initiativen, Behörden und Politik sowie die Erziehungs-, Bildungs- und Gesundheitsdienstleister.

#### ***Empfehlungen***

Die Maßnahme selbst sollte dadurch geprägt sein, dass

- sie ausreichend die Vermittlung und Stärkung der außerfachlichen, der sozialen und personalen, aber methodischen Kompetenzen berücksichtigt,
- die Vermittlung von versäumten schulischen Grundlagen wie Sprache, Rechnen, Schreiben, Ausdruck etc. bedarfsgerecht vorzusehen ist,
- eine gute Kombination von Wissensvermittlung und Erlernen von praktischen Fähigkeiten stattfindet,

- relativ früh und in hohem Maße Praktika, die Bewältigung realer Aufgaben in den Unternehmen in Zusammenarbeit mit den dort Tätigen, stattfinden,
- sie in ein Netzwerk von Akteuren der lokalen Entwicklung eingebettet ist.

## **D Planungsgrundlagen für die Organisation von AGZ**

Die Bereitschaft der Unternehmen, sich am Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses zu beteiligen, wurde in der Auswertung der Gespräche schon beschrieben. Anknüpfend an diese Bereitschaft sollte diesem Thema im Rahmen der Entwicklung und Durchführung eines Qualifizierungs- oder Ausbildungsprojektes gehöriger Raum eingeräumt werden. Hierzu gehört nicht nur die Sensibilisierung und öffentliche Thematisierung, sondern auch die intensive Beratung und Unterstützung in Aufbau und Konsolidierung dieser neuen Formen des kooperativen Personalmanagements. Entsprechend der Auftragstellung wurden in Anlage 3 eigens Materialien zusammengestellt, welche über Grundlagen und Verfahren ebenso wie über die Entwicklungsgeschichte der Arbeitgeberzusammenschlüsse informieren und als pragmatische Handreichung für die weitere Projektentwicklung und später –durchführung dienen können.

Zum Abschluss des ESF-Projektes sollten die Ergebnisse der Gespräche mit den Unternehmen der Wohnungswirtschaft genutzt werden, um in Kooperation mit dem Verband der Berlin-Brandenburgischen Wohnungsunternehmen (BBU) eine wohnungswirtschaftliche Konferenz zur zukünftigen Entwicklung der Personalbedarfe und kooperativer Formen des Personalmanagements durchzuführen. Eine Konferenzmappe mit Informationsmaterialien zur Entwicklung kooperativen Personalmanagements in Arbeitgeberzusammenschlüssen ist exemplarisch als Anlage 4 dieser Dokumentation beigelegt.