

SOZIALARBEIT UND SOZIALMANAGEMENT

als Erfolgsfaktor sächsischer Wohnungsgenossenschaften



INHALT

1. VORWORT	3
2. WARUM SOZIALARBEIT ZUM GENOSSENSCHAFTLICHEN AUFTRAG GEHÖRT	4
3. SOZIALMANAGEMENT – ASPEKTE DER SOZIALARBEIT IM ÜBERBLICK	6
3.1 Schwerpunkte und Handlungsfelder des Sozialmanagements.	6
3.2 Sozialräumlicher Ansatz	7
4. UMSETZUNG VON SOZIALARBEIT UND SOZIALMANAGEMENT IN WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN	8
4.1 Aufgaben der Sozialarbeit	9
4.2 Erforderliche Kompetenzen	9
4.3 Vielfalt der Rollen – Sozialarbeit als Gemeinschaftsaufgabe	10
5. MESSBARKEIT VON SOZIALARBEIT – SOZIAL WIRKSAM, WIRTSCHAFTLICH RELEVANT	11
6. ORGANISATORISCHE VERANKERUNG GENOSSENSCHAFTLICHER WERTE – SOZIALARBEIT ALS TEIL DER UNTERNEHMENSSTRUKTUR	12
6.1 Leitbildprozess – soziale Verantwortung sichtbar machen	12
6.2 Entwicklungskonzept Sozialarbeit.	12
6.3 Aufbau und Organisation eines strukturierten Sozialmanagements	12
7. ZUSAMMENFASSUNG	14

1. VORWORT

Sozialarbeit und Sozialmanagement in Wohnungsgenossenschaften sind weit mehr als nur ergänzende Dienstleistungen – sie sind Ausdruck der genossenschaftlichen Grundgedanken von **Selbsthilfe und Solidarität**. Ziel ist es, nicht nur bezahlbaren Wohnraum bereitzustellen, sondern ein stabiles, lebenswertes Wohnumfeld zu schaffen, welches von gemeinschaftlicher Unterstützung und Rücksichtnahme geprägt ist. Dabei werden die individuellen Bedürfnisse der Mitglieder ebenso berücksichtigt wie die Interessen der Genossenschaft als Ganzes und somit wird ein wichtiger Beitrag für gesellschaftlichen Zusammenhalt geleistet.

Dieses Themenheft ist im Fachausschuss Soziales entstanden und soll verdeutlichen, **welchen zentralen Mehrwert Sozialarbeit für Wohnungsgenossenschaften hat** – sowohl im sozialen als auch im wirtschaftlichen Sinne. Denn gelebte soziale Verantwortung ist kein Kostenfaktor, sondern ein wesentlicher Bestandteil unternehmerischer Stabilität und Zukunftsfähigkeit. Sozialarbeit wirkt unmittelbar auf die **Wirtschaftlichkeit**, indem sie Mieteinnahmen sichert, Leerstände reduziert, Konflikte minimiert und die Mitgliederbindung stärkt.

Sozialmanagement umfasst somit alle Aktivitäten, die auf die Förderung der Nachbarschaft, die Unterstützung von Mitglie-



dern in schwierigen Lebenslagen und die Stabilisierung sozialer Strukturen innerhalb der Wohnanlagen und Quartiere ausgerichtet sind. Mit dieser – unserer Rechtsform innewohnenden – sozialen Verantwortung sichern wir die Lebensqualität der Menschen in jeder Lebensphase.

Viel Freude bei der Lektüre!

Mirjam Philipp
Vorstand VSWG

2. WARUM SOZIALARBEIT ZUM GENOSSENSCHAFTLICHEN AUFTRAG GEHÖRT

Die Grundlage für Sozialarbeit in Wohnungsgenossenschaften ist rechtlich und wertebasiert in **§ 1 Absatz 1 des Genossenschaftsgesetzes (GenG)** verankert. Darin heißt es, dass der Zweck einer Genossenschaft die **Förderung ihrer Mitglieder** ist – nicht nur wirtschaftlich, sondern auch sozial. Genau hier setzt die Sozialarbeit an: Sie übersetzt diesen Förderauftrag in konkrete gelebte Praxis und sorgt dafür, dass Solidarität und Gemeinschaft täglich erfahrbar werden.

Genossenschaften unterscheiden sich grundlegend von anderen Wohnungsunternehmen. Sie sind **transparent, demokratisch organisiert** und **dem Wohl ihrer Mitglieder verpflichtet**. Die Grundprinzipien **Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung** bilden das Fundament ihres Handelns. Die Mitglieder sind zugleich Eigentümer, Nutzer und Mitgestalter – sie wirken selbst im höchsten genossenschaftlichen Gremium mit oder wählen ihre Vertreter, entscheiden über wesentliche Fragen mit und sichern damit eine lebendige, demokratische Unternehmenskultur.

Der Zweck der Genossenschaft ist es, ihren Mitgliedern eine **gute, sichere und sozial verantwortbare Wohnversorgung** zu gewährleisten. Dazu gehört heute mehr denn je auch die soziale Begleitung und Unterstützung, die das Leben in der Gemeinschaft stärkt und individuelle Lebenslagen berücksichtigt. Moderne Genossenschaften verstehen daher **Wohnen als ganzheitliches Konzept** – bestehend aus Wohnqualität, Service und sozialem Miteinander.

Diese Haltung zeigt sich auch in der Praxis:

Neben der Bereitstellung von modernem und bezahlbarem Wohnraum gehören **Serviceangebote, soziale Beratung und gemeinschaftsfördernde Projekte** zunehmend zum Selbstverständnis genossenschaftlichen Handelns. Viele Ge-

nossenschaften bieten zusätzliche Dienstleistungen an – von Hausmeisterservices über Begegnungsstätten bis hin zu sozialen Unterstützungsangeboten.

Besonders wichtig ist der Aspekt der **Mitbestimmung und Sicherheit**. Jedes Mitglied hat die gleichen Rechte und Pflichten, jede Stimme hat dasselbe Gewicht. Diese Gleichberechtigung fördert Eigenverantwortung, Identifikation und Vertrauen. Zudem bietet die genossenschaftliche Mitgliedschaft ein hohes Maß an sozialer Sicherheit – durch lebenslanges Wohnrecht, Schutz vor Eigenbedarfskündigungen und die Gewissheit, Teil einer solidarischen Gemeinschaft zu sein.

Soziale Einbindung und Solidarität sind somit keine Nebeneffekte, sondern zentrale Elemente des genossenschaftlichen Selbstverständnisses. Ob Hilfe für ältere Nachbarn, Unterstützung für junge Familien oder gemeinschaftlich organisierte Feste – gelebte Solidarität macht Genossenschaften stark und unterscheidet sie von profitorientierten Wohnungsunternehmen. Diese Prinzipien sind nicht nur **Tradition**, sondern auch **Zukunftsstrategie**: In einer Zeit wachsender sozialer Herausforderungen, demografischer Veränderungen und zunehmender Individualisierung übernehmen Genossenschaften eine wichtige gesellschaftliche Verantwortung. Sozialarbeit trägt wesentlich dazu bei, diesen Auftrag umzusetzen – sie schafft Vertrauen, Stabilität und Lebensqualität.

Damit wird deutlich:

Sozialarbeit ist kein Zusatz, sondern ein integraler Bestandteil des genossenschaftlichen Wirkens. Sie übersetzt Werte in Handeln, stärkt Gemeinschaft, sichert Wirtschaftlichkeit – und macht sichtbar, was Genossenschaften im Kern ausmacht: **ein solidarisches, verantwortungsvolles und menschenorientiertes Miteinander.**



WARUM **SOZIALMANAGEMENT IN WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN?**

**Leitet sich aus dem
genossenschaftlichen
Förderauftrag ab!**

**Schafft Mehrwert
und ist damit ein
vertrieblicher
Erfolgsfaktor!**

**Entspringt der
gesellschaftlichen
Verantwortung von
Genossenschaften!**

3. SOZIALMANAGEMENT – ASPEKTE DER SOZIALARBEIT IM ÜBERBLICK



3.1 SCHWERPUNKTE UND HANDLUNGS- FELDER DES SOZIALMANAGEMENTS

Die folgenden inhaltlichen Schwerpunkte verdeutlichen die Vielschichtigkeit und zentrale Bedeutung des sozialarbeiterischen Handelns in Wohnungsgenossenschaften. Sie zeigen, wie aus einem übergreifenden Verständnis sozialer Verantwortung konkrete Maßnahmen und Strukturen entstehen, die im Alltag Wirkung entfalten:

1. Nachbarschaftsförderung und Gemeinschaftsbildung

Durch gezielte Aktionen und Veranstaltungen wird das Miteinander im Quartier gestärkt. Gemeinschaftsaktivitäten, Nachbarschaftsfeste oder thematische Veranstaltungen fördern Begegnung, Austausch und ein respektvolles Zusammenleben. Sie schaffen Raum für gegenseitige Unterstützung, stärken die Identifikation mit der Genossenschaft und tragen zur Bildung stabiler sozialer Netzwerke bei.

2. Unterstützung von benachteiligten Bewohnern

Sozialarbeit bedeutet auch, Menschen mit besonderem Unterstützungsbedarf von jung bis alt aktiv zu begleiten – etwa bei sozialen Fragen, Antragstellung oder der Vermittlung passender Hilfsangebote. Dies schließt ausdrücklich auch die Begleitung erkrankter oder pflegebedürftiger Mitglieder ein. Soziale Unterstützung ermöglicht vielen Menschen ein selbstbestimmtes Leben in ihrer vertrauten Wohnumgebung und beugt Vereinsamung vor.

3. Konfliktmanagement

Wo Menschen zusammenleben, entstehen unterschiedliche Interessen und Konflikte. Sozialarbeit wirkt hier deeskalierend: Durch Mediation, Beratung und frühzeitige Kommunikation werden Spannungen abgebaut und Konflikte gelöst. So wird der Hausfrieden gewahrt und ein respektvolles Zusammenleben gefördert – ein wesentlicher Beitrag zur Stabilität des Wohnumfelds.

4. Koordination sozialer Dienstleistungen

Ein zentrales Element der Sozialarbeit ist die Vernetzung mit externen Partnern – etwa Beratungsstellen, Pflegediensten, Sozialämtern oder Ehrenamtsinitiativen. Diese Kooperationen schaffen Synergien, ermöglichen schnelle Hilfe und sichern eine bedarfsgerechte Unterstützung im Alltag, insbesondere für ältere oder alleinlebende Mitglieder.

5. Förderung sozialer Projekte

Viele Genossenschaften initiieren oder unterstützen Projekte, die Integration, Inklusion oder Nachhaltigkeit fördern. Beispiele sind Begegnungsangebote, gemeinschaftliche Gärten oder Bildungsprojekte. Solche Initiativen stärken das Zugehörigkeitsgefühl und erhöhen die Attraktivität der Wohnquartiere – sozial wie wirtschaftlich.

6. Interne Vernetzung

Ein wirkungsvolles Sozialmanagement lebt vom aktiven Austausch zwischen Mitarbeitern verschiedener Bereiche. Erfahrungsweitergabe, Sensibilisierung für soziale Themen

und gemeinsames Entwickeln von Lösungsansätzen fördern Verständnis und Handlungskompetenz. Dadurch entsteht im gesamten Unternehmen eine Kultur des Miteinanders und der sozialen Verantwortung.

3.2 SOZIALRÄUMLICHER ANSATZ

Praxis und Forschung zeigen, dass erfolgreiche Sozialarbeit auf einem sozialräumlichen Denken basiert. Sie richtet sich nicht allein an einzelne Personen, sondern betrachtet das gesamte Wohnumfeld als sozialen Lebensraum. Dabei stehen drei Leitgedanken im Mittelpunkt:

- › **Heterogenität der Mieterschaft:** Angebote müssen modular aufgebaut sein, um unterschiedlichen Lebenslagen und Bedürfnissen gerecht zu werden.
- › **Sozialräumliche Ausrichtung:** Maßnahmen werden im Kontext des Quartiers entwickelt – angepasst an lokale Strukturen, vorhandene Ressourcen und Nachbarschaftsdynamiken.
- › **Transparenz und Zugänglichkeit:** Angebote müssen sichtbar, niedrighschwellig und verlässlich sein. Eine bekannte Anlaufstelle schafft Vertrauen und erleichtert den Zugang zu Hilfe.

Menschen brauchen Ansprechpartner, die sie in einem sich wandelnden Alltag begleiten und Orientierung geben. Sozialarbeit schafft diese Netzwerke, stärkt Zugehörigkeit und ermöglicht Teilhabe – sie **„schafft ein Zuhause und stiftet Heimat“**.

Gleichzeitig überwindet sie Barrieren wie Scham, Unsicherheit oder Angst, die viele Betroffene davon abhalten, rechtzeitig Hilfe in Anspruch zu nehmen. Durch frühzeitige Unterstützung und gezielte Vermittlung entstehen stabile Hilfeketten, die das Leben in der eigenen Wohnung langfristig sichern – gerade in Zeiten, in denen informelle Hilfe und familiäre Strukturen zunehmend wegbrechen.

4. UMSETZUNG VON SOZIALARBEIT UND SOZIALMANAGEMENT IN WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN

Vom personenbezogenen Kümern zur strukturierten sozialen Funktion



Sozialarbeit in Wohnungsgenossenschaften ist kein informelles „Dazwischengehen“ und keine rein personenbezogene Unterstützungsleistung, sondern ein strategisches Element genossenschaftlicher Verantwortung. Sie verbindet soziale Bedarfe der Mitglieder mit unternehmerischen, wohnungswirtschaftlichen und quartiersbezogenen Zielen. Dieses Kapitel beschreibt diese Funktion anhand von Aufgaben, erforderlichen Kompetenzen und der Vielfalt der Rollen.

4.1 AUFGABEN DER SOZIALARBEIT

Ein zentrales Instrument zur Umsetzung sozialer Verantwortung und sozialräumlicher Ansätze in Wohnungsgenossenschaften ist die organisierte Sozialarbeit bzw. das Sozialmanagement. Ziel ist es, soziale Problemlagen frühzeitig zu erkennen, stabile Mietverhältnisse zu sichern und den sozialen Zusammenhalt im Bestand zu stärken.

Die Aufgaben der Sozialarbeit umfassen insbesondere:

Prävention und Früherkennung

- › Niedrigschwellige Gespräche mit Mitgliedern und Mietern
- › Erkennen sozialer Unterstützungsbedarfe (z. B. Vereinsamung, Überforderung, Verwahrlosung)
- › Präventive Stabilisierung von Wohn- und Lebenssituationen

Beratung, Begleitung und Intervention (in Zusammenarbeit mit entsprechenden Partnern)

- › Allgemeine Fallbetreuung, Intervention und Case Management
- › Unterstützung bei Behördenkontakten, Anträgen und Förderleistungen
- › Begleitung in besonderen Lebenslagen (z. B. Umzug, Kurzzeitpflege, Krankheit, psychische Belastungen)

Sicherung von Mietverhältnissen

- › Unterstützung zur Sicherstellung der Mietzahlung
- › Vermittlung an Schuldnerberatung, Jobcenter oder Beratungsstellen
- › Entwicklung von Lösungen wie Ratenzahlungsvereinbarungen oder weiterführenden Hilfen

Konfliktmanagement und Kommunikation

- › Streitschlichtung bei Nachbarschafts- und Mietkonflikten
- › Sensibilisierung von Mitgliedern, Mietern und Mitarbeitern für soziale Problemlagen
- › Vorbereitung und Begleitung schwieriger Gesprächssituationen

Quartiers- und Gemeinschaftsarbeit

- › Organisation und Begleitung von Gemeinschaftsangeboten
- › Förderung von Nachbarschaftskontakten und Selbsthilfe
- › Aufbau und Betreuung von Begegnungsorten, Veranstaltungen und Gruppenangeboten

Netzwerk- und Kooperationsarbeit

- › Vermittlung und Koordination externer Hilfsangebote
- › Zusammenarbeit mit sozialen Trägern, Kommunen und ehrenamtlichen Strukturen
- › Moderation und Koordination von Ehrenamtlichen
- › Brückenfunktion zu weiterführenden Unterstützungsleistungen (z. B. wohnumfeldverbessernden Maßnahmen)

Sozialarbeit wirkt damit präventiv, stabilisierend und strukturierend – sowohl auf individueller Ebene als auch im gesamten Wohnumfeld.

4.2 ERFORDERLICHE KOMPETENZEN

Die Wirksamkeit von Sozialarbeit in Wohnungsgenossenschaften basiert weniger auf formalen Zuständigkeiten als auf einem klaren Kompetenzprofil. Dieses verbindet **persönliche, soziale und organisatorische Fähigkeiten**.

Zentrale Kompetenzen sind:

- › **Kommunikations- und Beratungskompetenz:** Gesprächsführung, aktives Zuhören, Deeskalation und lösungsorientierte Vermittlung
- › **Soziale und emotionale Kompetenz:** Empathie, Vertrauensaufbau, Verlässlichkeit und Sensibilität für unterschiedliche Lebenslagen
- › **Organisations- und Schnittstellenkompetenz:** Verständnis für genossenschaftliche Strukturen, Verwaltungsprozesse und wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- › **Vernetzungs- und Kooperationskompetenz:** Kenntnis lokaler Hilfesysteme und Fähigkeit zur zielgerichteten Zusammenarbeit mit externen Akteuren
- › **Pragmatische Handlungskompetenz:** Lösungsorientierung, Alltagsnähe und Fähigkeit, Unterstützungsangebote wirksam zu koordinieren

Eine sozialpädagogische Ausbildung kann hilfreich sein, ist jedoch nicht zwingend Voraussetzung. Entscheidend ist die Fähigkeit, soziale Themen professionell, reflektiert und im Einklang mit den genossenschaftlichen Werten zu bearbeiten.



4.3 VIELFALT DER ROLLEN – SOZIALARBEIT ALS GEMEINSCHAFTSAUFGABE

Sozialarbeit in Wohnungsgenossenschaften ist keine monolithische Funktion, sondern eine **geteilte Aufgabe**, die je nach Größe, Struktur und Ressourcen unterschiedlich in Genossenschaften organisiert wird.

Die Rollen können dabei variieren:

- **Soziale Ansprechperson und Koordinator:** Niedrigschwellige Schnittstelle für Mitglieder und Mieter sowie Vermittlung zu passenden Unterstützungsangeboten
- **Moderator und Konfliktmanager:** Vermittlung bei Nachbarschaftskonflikten und sensiblen sozialen Situationen
- **Netzwerker und Quartiersakteur:** Aufbau tragfähiger Kooperationen im kommunalen und sozialen Umfeld
- **Unternehmensinterner Impulsgeber:** Sensibilisierung von Mitarbeitern und Einbindung sozialer Perspektiven in Entscheidungsprozesse

Diese Rollen können von unterschiedlichen Akteuren übernommen werden:

- **Promotoren „inside“:** Vorstand, Mitarbeiter, Servicekräfte oder speziell benannte Sozialverantwortliche innerhalb der Genossenschaft
- **Promotoren „outside“:** Externe Partner wie Vereine, Wohlfahrtsverbände, Stiftungen oder kommunale Akteure

Fazit: Die Rolle des „Sozialen Kümmerers“ bzw. der Sozialarbeit kann in jeder Genossenschaft unterschiedlich ausgestaltet sein. Je nach Größe, Organisationsstruktur und Ressourcen kann sie **von verschiedenen Personen übernommen werden** – vom Vorstand, der soziale Verantwortung in seiner Mehrfachfunktion mitträgt, bis hin zu einer speziell für soziale Aufgaben zuständigen Fachkraft. Auch Mitarbeiter aus dem Mieterservice, der Verwaltung oder der Buchhaltung können, je nach Eignung und persönlicher Haltung, **Teil dieser sozialen Verantwortungskette** sein.

Entscheidend ist nicht die Berufsbezeichnung, sondern die Haltung

Sozialarbeit in der Genossenschaft lebt vom Engagement, der Kommunikationsfähigkeit und dem Verantwortungsbewusstsein derjenigen, die sich für ihre Mitglieder und Mieter einsetzen – unabhängig von formaler Qualifikation. Gerade kleinere Genossenschaften profitieren von dieser Flexibilität, da soziale Verantwortung praxisnah in bestehende Strukturen integriert werden kann. Größere Genossenschaften können diese Arbeit durch ein professionelles Sozialmanagement systematisieren und koordinieren. So wird Sozialarbeit zu einer **geteilten Aufgabe**, die alle Ebenen der Genossenschaft einbindet – vom Vorstand über die Mitarbeiter bis hin zu externen Partnern. Damit entsteht ein soziales Netzwerk, das nicht an einzelne Personen gebunden ist, sondern die Genossenschaft als Ganzes trägt – und ihre sozialen Werte im Alltag sichtbar macht.

5. MESSBARKEIT VON SOZIALARBEIT – SOZIAL WIRKSAM, WIRTSCHAFTLICH RELEVANT

Lange Zeit galt Sozialarbeit als ein Bereich, dessen Nutzen schwer in Zahlen zu fassen ist – **wertvoll, aber kaum messbar**. Doch die Praxis zeigt: Sozialarbeit wirkt, und zwar **sozial wie wirtschaftlich**. Ihre Effekte lassen sich belegen, quantifizieren und strategisch nutzen.

Die zentrale Herausforderung besteht darin, soziale Wirkung in betriebswirtschaftliche Kennzahlen zu übersetzen. Genau hier zeigt sich der eigentliche Mehrwert eines professionellen Sozialmanagements: Es verbindet menschliche Fürsorge mit unternehmerischer Vernunft und schafft damit messbare Ergebnisse, die sowohl der Gemeinschaft als auch der Wirtschaftlichkeit dienen.

Zahlreiche Untersuchungen (unter anderem des Forschungsinstituts **InWIS**) und Praxiserfahrungen bestätigen die positiven Auswirkungen sozialer Arbeit auf die Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit von Wohnungsgenossenschaften.

Zu den wichtigsten messbaren Effekten gehören:

- **Senkung der Fluktuation:** Zufriedene Mitglieder bleiben der Genossenschaft länger treu – das spart Kosten für Neuvermietung, Instandsetzung und Leerstandszeiten.
- **Reduktion von Mietrückständen und Zahlungsausfällen:** Durch Beratung, Ratenzahlungsvereinbarungen und Unterstützung bei Sozialleistungsanträgen werden Ausfälle minimiert und finanzielle Stabilität geschaffen.
- **Vermeidung kostenintensiver Räumungsverfahren:** Jedes vermiedene Verfahren spart durchschnittlich rund 10.000 Euro. Vermeidung von Mietminderungen und Rechtskosten durch frühzeitige Konfliktlösung, Mediation und Streitschlichtung.
- **Stabilisierung und Verbesserung der Mieterstruktur:** Sozialarbeit trägt dazu bei, Nachbarschaften zu harmonisieren, Konflikte zu reduzieren und den Hausfrieden zu sichern.
- **Verringerung von Sanierungs- und Instandhaltungskosten:** Durch längere Verweildauer der Mitglieder/Mieter und sorgsamem Umgang mit dem Wohnraum verschiebt sich der Investitionsbedarf zeitlich nach hinten.

- **Verbesserung des Quartier- und Unternehmensimages:** Eine sichtbare soziale Verantwortung stärkt das Vertrauen in die Genossenschaft und steigert die Attraktivität der Standorte.
- **Erfolgreichere Vermietung und höhere Weiterempfehlungsraten:** Ein gutes soziales Klima ist ein entscheidender Standortvorteil.
- **Beantragung von Zuschüssen und Fördermitteln für wohnumfeldverbessernde oder barrierefreie Maßnahmen** – z. B. wohnumfeldverbessernde Maßnahmen (finanzielle Zuschüsse der Pflegekasse nach § 40 Abs. 4 SGB XI für pflegebedürftige Personen Pflegegrad 1–5) oder die Richtlinie Wohnraumanpassung (RL WRA) des Freistaates Sachsen

Diese Ergebnisse zeigen deutlich: Sozialarbeit ist kein „weicher Faktor“, sondern ein **strategisches Instrument der Wirtschaftlichkeit**. Sie wirkt präventiv statt reaktiv, reduziert Kosten, steigert Zufriedenheit und stärkt die Identifikation der Mitglieder mit ihrer Genossenschaft. Jeder investierte Euro in Sozialarbeit zahlt sich langfristig doppelt aus – in sozialem Zusammenhalt und finanzieller Stabilität.

Wirkung sichtbar machen

Damit der Mehrwert der Sozialarbeit in der Genossenschaft dauerhaft sichtbar bleibt, braucht es eine **systematische Erfolgsmessung**. Dazu gehören:

- **Regelmäßige Evaluation** der Maßnahmen durch Feedback, Fallanalysen und Kennzahlen (z. B. Fluktuation, Rückstände, Leerstände).
- **Dokumentation sozialer Erfolge**, z. B. in Sozialbilanzen, Jahres- oder Nachhaltigkeitsberichten.
- **Transparente Kommunikation** gegenüber Mitgliedern/Mieter, Gremien und Öffentlichkeit, um den Beitrag der Sozialarbeit zur Stabilität und Attraktivität der Genossenschaft deutlich zu machen.

So wird Sozialarbeit nicht nur als soziale, sondern auch als **strategische Investition** verstanden – in Stabilität, Lebensqualität und nachhaltige Wirtschaftlichkeit.

6. ORGANISATORISCHE VERANKERUNG GENOSSENSCHAFTLICHER WERTE – SOZIALARBEIT ALS TEIL DER UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Damit die Sozialarbeit in Wohnungsgenossenschaften nachhaltig wirken kann, muss sie **organisatorisch verankert** und strategisch in die Unternehmensstruktur eingebettet werden. So wird aus dem genossenschaftlichen Selbstverständnis ein klar geregelter Bestandteil der täglichen Praxis. Eine systematische Verankerung ermöglicht nicht nur Kontinuität, sondern schafft auch Verbindlichkeit, Akzeptanz und Transparenz – sowohl für Mitglieder/Mieter als auch für Mitarbeiter.

Zur organisatorischen Verankerung lassen sich verschiedene Prozesse und Instrumente definieren, die gemeinsam ein stabiles Fundament für soziales Engagement innerhalb der Genossenschaft bilden:

6.1 LEITBILDPROZESS – SOZIALE VERANTWORTUNG SICHTBAR MACHEN

Ein zentraler Schritt besteht in der **Verankerung sozialer Verantwortung im Leitbild** der Genossenschaft. Ein Leitbild ist weit mehr als ein formales Dokument – es beschreibt die Identität, Werte und Ziele der Genossenschaft und gibt Orientierung für Entscheidungen auf allen Ebenen.

Wenn das Thema Sozialarbeit im Leitbild festgeschrieben wird, signalisiert dies nach innen wie außen: Soziale Verantwortung ist kein Zusatz, sondern Teil unseres genossenschaftlichen Selbstverständnisses. Ein begleitender **Leitbildprozess** kann Mitarbeiter aktiv einbeziehen und für soziale Themen sensibilisieren. So entsteht ein gemeinsames Bewusstsein für die Bedeutung sozialer Arbeit – vom Vorstand über den Hausmeister bis hin zu den Mitgliedern/Mietern.

Viele Leitbilder genossenschaftlicher Unternehmen betonen bereits, dass die Zufriedenheit der Mitglieder/Mieter und eine sozial verantwortbare Wohnungsversorgung oberste Priorität haben. Sozialarbeit konkretisiert und belebt diese Aussagen.

6.2 ENTWICKLUNGSKONZEPT SOZIALARBEIT

Aufbauend auf dem Leitbild empfiehlt sich die Erstellung eines **Entwicklungskonzepts für Sozialarbeit bzw. Sozialmanagement**. Dieses Konzept beschreibt die strategische Ausrichtung, Ziele, Zielgruppen, geplanten Maßnahmen und Strukturen der Sozialarbeit in der Genossenschaft.

Ein solches Konzept dient als Handlungsrahmen und Orientierungshilfe für alle Beteiligten. Es sorgt dafür, dass soziale Aktivitäten nicht zufällig oder punktuell stattfinden, sondern zielgerichtet und planvoll entwickelt werden.

6.3 AUFBAU UND ORGANISATION EINES STRUKTURIERTEN SOZIALMANAGEMENTS

Die Organisation der Sozialarbeit erfordert eine **klare Struktur, festgelegte Verantwortlichkeiten und transparente Prozesse**. Sie sollte sowohl an den Bedürfnissen der Bewohner als auch an den Ressourcen der Genossenschaft ausgerichtet sein.

Dazu gehören insbesondere folgende Schritte:

› Bedarfsanalyse und Beteiligung

Durch Befragungen, Workshops oder persönliche Gespräche werden die sozialen Bedürfnisse der Mitglieder/Mieter ermittelt. Eine aktive Einbindung dieser oder die „Spiegelung“ der erfassten Bedarfe – etwa über Beiräte oder Arbeitsgruppen – stellt sicher, dass die Maßnahmen passgenau sind.

› Ziele und Strategie

Auf Basis der Analyse werden klare soziale Ziele formuliert, z. B. die Förderung nachbarschaftlicher Beziehungen, die Unterstützung älterer oder hilfsbedürftiger Menschen oder



die Stärkung der Integration im Quartier. Daraus leitet sich eine langfristige Strategie ab – mit Maßnahmen, Programmen und Projekten, die Schritt für Schritt umgesetzt werden können.

› **Strukturen und Verantwortlichkeiten**

Je nach Größe und Aufbau der Genossenschaft können Sozialmanager, Sozialbeauftragte oder sonstige Mitarbeiter benannt werden. In kleineren Organisationen übernehmen häufig Mitarbeitende aus Verwaltung, Mieterservice oder Vorstand einzelne soziale Aufgaben. Wichtig ist, dass Zuständigkeiten klar geregelt und Prozesse dokumentiert sind.

› **Kooperationen und Netzwerke**

Kein Sozialmanagement arbeitet isoliert. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern wie Beratungsstellen, Pflegediensten, Wohlfahrtsverbänden, Stiftungen oder kommunalen Einrichtungen erweitert das Unterstützungsangebot und fördert die Qualität der Arbeit. Durch eine gezielte Netzwerkpflege können Synergien genutzt und Ressourcen gebündelt werden.

› **Gemeinschaftsförderung und Beteiligung**

Soziale Aktivitäten wie Nachbarschaftstreffen, gemeinsame Projekte oder Freiwilligenarbeit schaffen gelebte Gemeinschaft. Genossenschaften können Räume, Ressourcen oder Ideen bereitstellen, um Engagement zu ermöglichen und zu fördern.

› **Konfliktmanagement**

Soziale Konflikte gehören zum Zusammenleben. Professionelle Mechanismen zur Mediation und Konfliktlösung

sind essenziell, um Spannungen frühzeitig zu erkennen und zu entschärfen. Eine offene Kommunikationskultur hilft, Vertrauen zu schaffen und Eskalationen zu vermeiden.

› **Evaluation und Weiterentwicklung**

Die Wirkung der Sozialarbeit sollte regelmäßig überprüft werden – z. B. durch Feedbackgespräche, Mitgliederbefragungen oder Kennzahlen wie Fluktuation, Mietrückstände oder Teilnahmequoten. So bleibt das Sozialmanagement dynamisch und kann sich an neue gesellschaftliche oder demografische Entwicklungen anpassen.

› **Finanzierung und Ressourcenplanung**

Damit Sozialarbeit dauerhaft wirken kann, braucht sie eine gesicherte finanzielle Basis. Neben Eigenmitteln können Fördergelder, Kooperationen und Zuschüsse genutzt werden. Eine effiziente Ressourcenplanung stellt sicher, dass Mittel zielgerichtet eingesetzt werden.

› **Kommunikation und Transparenz**

Regelmäßige Information über laufende Maßnahmen, Erfolge und Ansprechpartner schafft Vertrauen und Beteiligung. Transparente Entscheidungswege und leicht zugängliche Kontaktmöglichkeiten fördern Offenheit und Akzeptanz.

› **Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit**

Soziale Nachhaltigkeit bedeutet, langfristige Strukturen aufzubauen, die über einzelne Projekte hinaus Bestand haben. Dazu gehören generationsübergreifende Angebote, kontinuierliche Netzwerkarbeit und die Verknüpfung sozialer mit ökologischen Themen – etwa durch Gemeinschaftsgärten oder nachbarschaftsorientierte Umweltprojekte.

7. ZUSAMMENFASSUNG

Sozialarbeit als strategischer Bestandteil der Genossenschaft

Sozialarbeit und Sozialmanagement sind kein Zusatzangebot, sondern Teil des genossenschaftlichen Kernauftrags. Sie verbinden wirtschaftliche Stabilität mit sozialer Verantwortung und sichern langfristig lebenswerte, stabile Quartiere.

Ziel

Bezahlbaren Wohnraum erhalten, Gemeinschaft stärken und nachhaltige Strukturen schaffen.

Sozialräumlicher Ansatz als Grundlage

Sozialarbeit betrachtet nicht nur Einzelpersonen, sondern das gesamte Wohnumfeld.

Zentrale Prinzipien

- **Heterogenität berücksichtigen:** Flexible, modulare Angebote für unterschiedliche Lebenslagen
- **Quartiersbezug:** Maßnahmen orientieren sich an lokalen Strukturen und Ressourcen
- **Niedrigschwelliger Zugang:** Sichtbare, verlässliche Anlaufstellen schaffen Vertrauen

Zentrale Handlungsfelder

1. Gemeinschaft stärken

- Nachbarschaftsangebote und Veranstaltungen
- Förderung von Austausch, Identifikation und gegenseitiger Unterstützung

2. Externe Netzwerke koordinieren

- Zusammenarbeit mit Beratungsstellen, Behörden, Pflegediensten
- Schnelle und bedarfsgerechte Unterstützung

3. Individuelle Begleitung

- Unterstützung bei sozialen, gesundheitlichen oder finanziellen Herausforderungen
- Prävention gegen Vereinsamung und Wohnungsverlust

4. Soziale Projekte fördern

- Integration, Inklusion, Nachhaltigkeit
- Steigerung der Attraktivität der Quartiere

5. Konflikte frühzeitig lösen

- Mediation und Vermittlung
- Sicherung des Hausfriedens

6. Interne Vernetzung stärken

- Bereichsübergreifende Zusammenarbeit
- Förderung einer sozialen Unternehmenskultur

Messbare wirtschaftliche Effekte

Sozialarbeit wirkt nicht nur sozial, sondern auch ökonomisch:

- ↓ Fluktuation und Leerstand
- ↓ Mietrückstände und Zahlungsausfälle
- ↓ Räumungsverfahren und Rechtskosten
- ↓ Instandhaltungs- und Folgekosten
- ↑ Image, Standortattraktivität und Weiterempfehlungen

Ergebnis: Stabilere Mieterstrukturen und höhere Planungssicherheit. **Investitionen in Sozialarbeit zahlen sich doppelt aus – sozial und wirtschaftlich.**

IMPRESSUM

VERBAND SÄCHSISCHER WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN e. V. (VSWG)

Antonstraße 37, 01097 Dresden

TELEFON: 0351 80701-0

TELEFAX: 0351 80701-60

E-MAIL: verband@vswg.de

INTERNET: www.vswg.de

FACEBOOK: www.facebook.com/VSWGGeV

LINKEDIN: www.linkedin.com/company/vswg/

INSTAGRAM: www.instagram.com/vswg_sachsen/

REDAKTION

Alexandra Brylok

Referentin Soziales und Regionalentwicklung

Verband Sächsischer Wohnungsgenossenschaften e. V.

TELEFON: 0351 8070151

E-MAIL: brylok@vswg.de

BILDNACHWEIS

Titel: © ClipDealer – monkeybusiness, Seite 5:

© Wohnungsbaugenossenschaft Chemnitz West eG,

Seite 6: © ClipDealer – photographee.eu, Seite 8: © Clip-Dealer – photographee.eu, Seite 10: © ClipDealer – stillfx, Seite 13: © ClipDealer – photographee.eu

GESTALTUNG

Stefan Schulte

www.melchorf.de

DRUCK

Lößnitz Druck GmbH, Radebeul

Dresden, April 2026



Print product with financial

climate contribution

ClimatePartner.com/16639-2603-1004



SOZIALARBEIT UND SOZIALMANAGEMENT

