

Die Wohnungswirtschaft

DW

79. Jahrgang

01 / 2026

Rückblick:
Tag der
Wohnungswirt-
schaft 2025

Seite 26

Thema des Monats

06

Naturnahes Wohnumfeld: vom
Abstandsgrün zum Lebensraum

30

Strategische
Personalentwicklung

14

Renaissance der Laubengänge:
horizontale Erschließungswege



9 783948 184875



Aber sicher!

Strategien für herausfordernde Zeiten

Wir sagen Danke!

Das Veranstaltungsformat von



In Kooperation mit



Save the date: 11. WERKSTATT am 21. und 22. Oktober 2026

EDITORIAL

„Culture eats strategy for breakfast“

Unternehmerischer Wandel passiert nicht über Nacht, sondern ist ein stetiger Prozess. Ob er jemals abgeschlossen wird? Gesellschaftliche Entwicklungen und andere Einflussfaktoren sorgen immer wieder von Neuem dafür, dass Wohnungsunternehmen agil bleiben müssen. Nehmen wir beispielsweise die digitale Transformation: Sie kommt ursprünglich aus der Technologie, betrifft jedoch die gesamte Organisation eines Unternehmens – auch und gerade außerhalb des unmittelbaren technischen Bereichs. Hier sind die Personalabteilungen gefragt.

Wir gehen den Herausforderungen für HR in unserem Thema des Monats „Strategische Personalentwicklung“ auf den Grund (ab Seite 30). Erfahren Sie, wie Sie geschickt agieren, wenn sich Arbeitswelten verändern. Wie führt man seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicher ins KI-Zeitalter? Was erwartet die junge Generation vom Topmanagement? „Skill-Management“ ist die neue Zauberformel für flexible Entwicklung und Karrieren.

Keine Hexerei dagegen ist im Zuge der Weiterbildung der Besuch von Veranstaltungen. Wir haben dieser Ausgabe unseren altbekannten und beliebten DW-Wandkalender beigelegt. Darin sind alle wichtigen wohnungswirtschaftlichen Termine von Januar bis Dezember enthalten. Schon vergriffen oder nicht mehr auffindbar? Dann schreiben Sie uns gern eine kurze Mail an redaktion@diewohnungswirtschaft.de.

Die DW-Redaktion wünscht Ihnen ein erfolgreiches Jahr 2026, in dem wir Sie wie immer gern begleiten! Ihre



Iris Jachertz
Chefredakteurin

© ruesterphotos.com



Ihr kompetenter Partner
in der Wohnungs- und
Immobilienwirtschaft



Leistungsprofile
Einzel-/Generalplanung
Bau-/Projektmanagement
Beratung
Gutachten/Studien



» Gebäude und
Wohnumfeld für
bezahlbares Wohnen:
Innovativ, einfach,
experimentell –
das Gesamtkonzept
muss stimmen!«

Sie möchten weitere Informationen?!
Wir freuen uns auf Sie.

iwb Ingenieurgesellschaft mbH

wowi@iwb-ingenieure.de
www.iwb-ingenieure.de



Inhalt

30



06



Naturnahe Flächen schaffen Lebensräume für bedrohte Tiere und Pflanzen und können zugleich die Nachbarschaft beleben. Berliner Wohnungsgenossenschaften zeigen, wie das gelingt.

STADT UND QUARTIER

- 04 Meldungen
- 06 Vom Abstandsgrün zum Lebensraum
Naturnahes Wohnumfeld

BAUEN UND TECHNIK

- 10 Meldungen

- 12 „Gesucht werden Projekte, die sich den Anforderungen der Zukunft widmen.“
Interview zum DW-Zukunftspreis mit Prof. Elisabeth Endres
- 14 Erschließungswege mit Begegnungszonen
Renaissance der Laubengänge
- 18 Das große, grüne A
Wohnen im Denkmal
- 22 Produkte

MARKT UND MANAGEMENT

- 24 Meldungen
- 26 Gleich zu Beginn ein Doppel-Axel
Tag der Wohnungswirtschaft
- 30 Die Arbeitswelt morgen: innovativ, digital, sozial
Strategische Personalentwicklung
- 32 Vom Verwalten zum Gestalten
HR in der Wohnungswirtschaft
- 36 Wie man Belegschaft ins KI-Zeitalter führt
Rollen, Kompetenzen, Reskilling
- 40 10 Thesen für neue Kultur in der Wohnungswirtschaft
Transformation der Arbeitswelt
- 44 „Transformationsprozesse betreffen auch den Personalbereich“
Interview mit Marc Schröter und Michael Rohde
- 48 So gelingt der Wissenstransfer
Wissensmanagement als Führungsaufgabe

THEMA DES MONATS

TDM Strategische Personalentwicklung

Neue Technologien und gesellschaftlicher Wandel prägen die Arbeitswelt der Wohnungswirtschaft. Um erfolgreich zu bleiben, müssen Unternehmen ihre Belegschaft zukunftsfähig aufstellen. Strategische Personalentwicklung wird zum Schlüssel. Wodurch zeichnet sich gute Führung aus? Wie lässt sich kontinuierliches Lernen fördern? Und wie gelingt effektiver Wissenstransfer?

- 52 **Immer schön flexibel bleiben**
Weiterbildung und Qualifizierung
- 56 **Führung, die Zukunft ernst nimmt**
Neue Erwartungen ans Topmanagement
- 60 **Entwurf zur Stärkung der genossenschaftlichen Rechtsform**
Bilanz- und Steuerwissen – Aktuelles aus den Prüfungsorganisationen des GdW
- 66 **Stellenmarkt**

URTEILE

- 69 **Mietrecht**
- 70 **WEG Recht**
- 72 **Letzte Seite, Impressum**

18



Der „Grüne Block“ in Kaiserslautern prägt seit fast 100 Jahren ein ganzes Quartier. Nicht nur die Farbe macht dieses Baudenkmal einzigartig.



...einfach gute Bäder!

Strang- und Badsanierung

Blome GmbH & Co. KG - Ihr Partner für die Modernisierung von Strängen und Bädern im bewohnten Zustand!

Wir modernisieren komplette Wohnobjekte!



Bonn: Sanierungsprojekt mit 300 Wohneinheiten



Ihre Vorteile:

- > **Modernisierungszeit pro Strang mit beliebig vielen Bädern in 7-10 Werktagen**
- > **Modernisierung im bewohnten Zustand Dank serieller Vorfertigung**
- > **Festpreisgarantie**
- > **Fester Bauzeitenplan**
- > **Alles aus einer Hand - ein Gewährleister**



BLOME.ORG

Stadt und Quartier



HWG: Kunst in der Geiststraße soll Identifikation mit dem Wohnumfeld stärken

Die Hallesche Wohnungsgesellschaft mbH (HWG) hat den Durchgang zwischen Geiststraße und Breite Straße in der nördlichen Innenstadt von Halle (Saale) neu gestalten lassen. Das Kunstwerk zeigt Menschen und prägende Elemente aus dem Viertel und soll die Vielfalt und Lebendigkeit des Ortes widerspiegeln. Mit dem Bild möchte die HWG dazu beitragen, attraktive Stadträume zu schaffen, in denen sich Menschen wohlfühlen. Kunst im öffentlichen Raum stärkt die Identifikation der Bewohnerinnen und Bewohner mit ihrem Umfeld und wirkt zugleich Vandalismus und Schmierereien entgegen. Gestaltet wurde das Wandbild vom Team der „Freiraumgalerie“. Als Kollektiv für Raumentwicklung ist es seit vielen Jahren in Halle (Saale) aktiv und verbindet Kunst, Beteiligung und Stadtentwicklung. Mit kreativen Projekten im öffentlichen Raum möchte die „Freiraumgalerie“ urbane Freiflächen sichtbarer, nutzbarer und zugänglicher machen.

60 % der Arbeitnehmer pendeln. Mitte 2024 arbeiteten laut Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung 20,59 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in einer anderen Gemeinde als ihrem Wohnort.



Katalog zur Ausstellung

Bihr/Schirren (Hrsg.),
Hugo Häring. Die Welt ist
noch nicht ganz fertig,
148 Seiten, 24,80 €,
Wasmuth Verlag,
ISBN 978-3-8030-2397-1

Der Katalog zur gleichnamigen Ausstellung befasst sich mit dem Werk des Architekten Hugo Häring (1882–1958). Sein Konzept eines „organhaften Bauens“ hat er in den 1920er-Jahren von Berlin aus in die Architekturdiskussion eingebracht. Der Band enthält zahlreiche Zeichnungen von Häring sowie zeitgenössische und aktuelle Fotografien seiner wichtigsten Bauten.

Konversion: Vom Messeparkplatz zum Quartier

Die Stuttgarter Wohnungs- und Städtebaugesellschaft mbH (SWSG) hat im Neubau-Quartier am Theoderichweg in Stuttgart 107 Wohnungen fertiggestellt. Das Viertel vereint öffentlich geförderte und frei finanzierte Mietwohnungen sowie Eigentumswohnungen und soll eine breite soziale Mischung ermöglichen. Ergänzt wird das auf einem ehemaligen Messeparkplatz errichtete Quartier durch großzügige Außenanlagen und Begegnungsorte, die das nachbarschaftliche Miteinander fördern sollen.

Neue Ortsmitte für Lorsbach

Die Hofheimer Wohnungsbau GmbH hat in Lorsbach einen Neubau errichtet und damit ein neues Zentrum für den Stadtteil geschaffen. Jahrelang herrschte Stillstand auf dem Gelände des ehemaligen Nahkauf-Markts, der nach einem Brand viele Jahre leer stand. Jetzt bietet das neue Gebäude zwölf geförderte Wohnungen, Gewerbeflächen und eine Kindertagesstätte.



Sonnenstein-Center soll Standort stärken

Die Städtische Wohnungsgesellschaft Pirna mbH (WGP) hat ein Ärztehaus im Pirnaer Stadtteil Sonnenstein umfassend saniert. Das Sonnenstein-Center beherbergt ein vielfältiges Spektrum an medizinischen und therapeutischen Einrichtungen. Mit der Modernisierung verfolgt die WGP das Ziel, neben Wohnraum auch Gewerbe- und Gesundheitsstandorte nachhaltig zu entwickeln und zukunftsfähig zu gestalten, um die Attraktivität des Ortsteils Sonnenstein zu stärken. Zudem soll der der ansässige Trägerverein das Gebäude bald als Ausweichquartier für das Soziokulturelle Zentrum Sonnenstein nutzen. Im Rahmen der Sanierung wurden Zuwegungen und Außenanlagen neugestaltet sowie die Eingangsbereiche modernisiert. Barrierefreie Zugänge zum Erdgeschoss wurden erweitert, um den Komfort für Besucherinnen und Besucher zu erhöhen. Auch die Fassade wurde farblich neu gestaltet.

Persönlich & digital auf höchstem Niveau

Mit WOWICONTROL behalten wir Unternehmensplanung und Beleihungsmanagement sicher im Blick. Investitionsszenarien lassen sich einfach berechnen und für unsere Gremien revisionssicher aufbereiten. Auch die medienbruchfreie Anbindung an unser ERP-System WOWIPOINT und die persönliche Begleitung durch Dr. Klein Wowi überzeugen – persönlich und digital.

Daniel Aktas

Geschäftsführer, Kreiswohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft mbH Siegen

DR. KLEIN WOWI



NATURNAHES WOHNUMFELD

Vom Abstandsgrün zum Lebensraum

Naturnah gestaltete Außenanlagen können den Folgen des Klimawandels entgegenwirken, die biologische Vielfalt stärken und die Lebensqualität im Quartier erhöhen. Beispiele aus Berlin zeigen, wie Projekte gelingen und wie Bewohnerinnen und Bewohner frühzeitig einbezogen werden.

Von Dr. Corinna Hölzer



Preisgekrönter Innenhof der Wohnungsbaugenossenschaft „Köpenick Nord“ eG an der Alten Kaulsdorfer Straße in Berlin: Ein Rundweg führt vorbei an Stationen, die die vielfältigen Lebensräume für die Tierwelt sichtbar machen

Wo zuvor monotone Rasenflächen als Abstandsgrün dienten, wachsen jetzt heimische Sträucher, Blumenwiesen und Wildstaudenbeete. Ein Lehrpfad mit den Stationen „Totholz“, „Stein“ und „Wäldchen“ klärt über verschiedene Lebensräume auf. Robinienpflaster, befestigte Terrassen und Sitzgelegenheiten aus Naturmaterialien laden Bewohnerinnen und Bewohner zum Verweilen ein: Die Wohnungsbaugenossenschaft „Köpenick Nord“ eG hat in ihren Quartieren im Stadtbezirk Treptow-Köpenick an drei Standorten von November 2022 bis Mai 2025 insgesamt rund 4.600 m² in einen artenreichen Lebensraum verwandelt.

Grünflächen zwischen Wohnblocks bestehen auch heute noch meist aus Rasen und Formschnitt-Sträuchern. Die Beispiele aus Köpenick zeigen ihr Potenzial: Sie können bedrohten Tieren und Pflanzen Lebensraum bieten und zugleich die Nachbarschaft beleben, indem sie Aufenthaltsqualität und Begegnungen fördern.

Mehr Biodiversität für das Wohnumfeld

„Auch wenn sich alle Beteiligten darüber im Klaren sind, dass die Pflege und der Ausbau von Grünflächen ein fester Bestandteil sowohl der städtebaulichen Planung als auch der Umgestaltung bestehender Flächen ist, muss man sich das Thema ‚gönnen‘ können“, sagt Ina Kopplin, kaufmännisches Vorstandsmitglied der Wohnungsbaugenossenschaft „Köpenick Nord“. Die Umsetzung – von der Planung über die Ausschreibung bis zur Kommunikation mit den Bewohnern – brauche ihre Zeit, weil es immer auch Gegenargumente gebe, die angehört werden sollten.

Für die Umgestaltung der drei Standorte an der Alten Kaulsdorfer Straße, Kaulsdorfer Straße und Rudower Straße holte sich die Genossenschaft Unterstützung von der Berliner Stiftung für Mensch und Umwelt. Deren Naturgartenfachbetrieb arbeitet seit vielen Jahren mit Wohnungsunternehmen zusammen, um die Biodiversität in den Außenanlagen der Quartiere zu fördern. Je nach Bedarf kümmert sich die Stiftung neben der Planung und Umsetzung der Projekte auch um die Mieterkommunikation.



Dr. Corinna

Hölzer

Leitung
Stiftung für Mensch
und Umwelt
BERLIN



Sandbiene auf einem heimischen Vergissmeinnicht: Seit Jahren schrumpfen die Bestände vieler Insektenarten spürbar. Naturnahe Flächen bieten ein vielfältiges Nahrungsangebot für Bestäuber

Von Modellprojekten zu Pikoparks

Alles begann 2017 mit dem von der Stiftung und dem Bonner Wissenschaftsladen initiierten Modellprojekt „Treffpunkt Vielfalt – Naturnahe Gestaltung und Pflege von Wohnquartieren“. Die Charlottenburger Baugenossenschaft eG, die Baugenossenschaft „Freie Scholle“ zu Berlin eG und der Beamten-Wohnungsverein zu Berlin eG stellten für das über das Bundesprogramm „Biologische Vielfalt“ geförderte Projekt insgesamt 6.000 m² Beet- und Rasenfläche für eine ökologische Umgestaltung zur Verfügung.

Statt Scherrasen und exotischer Zierpflanzen prägen nun Wildpflanzen, Trockenmauern, Totholz und sandige Bereiche das Bild – Lebensräume für Wildbienen, Vögel und Eidechsen. Heimische Pflanzen sind dabei zentral: Sie bieten Pollen, Nektar und Früchte und kommen mit Hitze und Trockenheit besser zurecht – sie sind also klimatauglich. Arten wie Pechnelke, Königskerze, Steppensalbei und Thymian gelten als wahre Überlebenskünstler.

„Von den Flächen soll eine Botschaft ausgehen. Überall liest man vom Insektensterben. Da haben wir gesagt, auch wir müssen etwas tun“, sagt Carsten-Michael Röding, Vorstandsmitglied der Charlottenburger Baugenossenschaft. Die Ergebnisse des Modellprojekts sprechen für sich: Ein begleitendes Monitoring ergab, dass die Zahl der Wildbienenarten auf den insgesamt neu gestalteten 6.000 m² von 23 auf 131 gestiegen ist. Und auch die Anwohner sind zufrieden: „Das Wohnen ist nicht auf die eigenen >



Der Pikopark der Baugenossenschaft „Freie Scholle“ zu Berlin in Reinickendorf wird von der Nachbarschaft zunehmend als Treffpunkt genutzt



Heimische Blühpflanzen, Käferkeller, Totholz, Wildbienen-Nisthilfen und Natursteine fördern die biologische Vielfalt

vier Wände beschränkt. Wenn im Wohnumfeld Leben ist, steigt die Qualität des Quartiers“, lässt sich ein Mieter zitieren.

Die positiven Erfahrungen führten zu weiteren Kooperationen zwischen Wohnungswirtschaft und Stiftung. Seit 2021 entstanden mehrere Pikoparks: kleine, 300 bis 600 m² große Natur-Oasen mit Wegen, Sitzplätzen, Staudenbeeten und Strukturen wie Käferkeller oder Totholz (siehe zum Thema Pikopark



Der zuvor größtenteils versiegelte Innenhof der Charlottenburger Baugenossenschaft in Berlin-Spandau ist jetzt ein Insektenparadies

auch DW 7/2022, Seite 50-52). Vier davon legte die Märkische Scholle Wohnungsunternehmen eG an. Für kleinere Budgets wurden Trittsteinbiotope geplant: Mini-Flächen von 40 bis 60 m², die ebenfalls wertvolle Lebensräume bieten und sich gut in bestehende Anlagen integrieren lassen.

Anwohner von Beginn an einbeziehen

Und was ist mit den Bewohnerinnen und Bewohnern? Die bislang umgesetzten Projekte haben gezeigt: Nicht jeder schätzt naturnahe Flächen sofort. Wer Ordnung liebt, vermisst anfangs häufig den gepflegten Rasen, so die Erfahrungen der Stiftung für Mensch und Umwelt. Laub, Samenstände und „wuchernde“ Stauden irritierten manche.

Die Stiftung empfiehlt deshalb, die Bewohnerinnen und Bewohner von Beginn an in Projekte einzubeziehen. Regelmäßige Exkursionen oder Schmetterlingsführungen können helfen, Begeisterung zu wecken – und manchmal wird aus Skepsis echtes Engagement. Pflanzaktionen, Einweihungsfeste und gemeinsame Planungen können das Gemeinschaftsgefühl fördern. Infotafeln erklären Strukturen und wecken Neugier.

Es sei immer wieder schön zu sehen, wie positiv die Menschen reagieren, wenn sie Aha-Erlebnisse haben und Zusammenhänge erkennen – darin ist sich das Naturgarten-Team der Stiftung für Mensch und Umwelt einig. Naturnahe Flächen seien keine dekorativen Schaubeece – sie entwickeln sich. Manche Pflanzen verschwinden, andere breiten sich aus. Wer diese Dynamik verstehe, erlebe die Natur unmittelbar.

Informationsveranstaltungen schaffen Transparenz

Gerade beim Start neuer Projekte herrscht oft Unsicherheit unter den Bewohnern, zum Beispiel bei der Frage, wer die Kosten für die Pflege der neu gestalteten Anlagen übernimmt. Informationsabende schaffen hier Transparenz, Fragebögen helfen, Stimmungen und Bedenken zu erfassen. Auch im Rahmen der Projekte in Treptow-Köpenick gab es solche Veranstaltungen.

Eine mögliche Betriebskostenerhöhung sei laut „Köpenick Nord“-Vorständin Kopplin in Treptow-Köpenick allerdings nicht die Hauptsorge der Bewohnenden gewesen. „Es gab eher Nachfragen nach dem vorhandenen Baumbestand. Liebgewonnene Vögel und andere Tiere, die sich in unseren Höfen heimisch fühlen, sollten nicht vertrieben werden“, sagt sie. Beide Aspekte seien in der Planung berücksichtigt worden.

Akzeptanz ist eine Herausforderung

Manuela Baumert, zuständig für die Öffentlichkeitsarbeit bei der „Köpenick Nord“, ergänzt: „Zu beachten sind zwei Dinge: Kommunikation und Information. Wir begleiten die Projekte von der Idee bis zur Umsetzung in unseren Medien wie der Mitglieder-App und der Mitgliederzeitung.“ Der Aufsichtsrat und die Vertreterversammlung würden immer parallel eingebunden. Die Bewohnerinnen und Bewohner im unmittelbaren Umfeld der Maßnahmen müssten zu den aktuellen Arbeiten informiert werden.

Das Thema „Akzeptanz“ ist eine große Herausforderung bei der ökologischen Umgestaltung von Flächen. Wichtig sei, dass allen Beteiligten bewusst ist, dass eine neugestaltete Blühfläche in ihrem ersten Jahr nicht immer schön oder perfekt aussieht – hier



1.600 Frühjahrsblüher, 1.700 heimische Stauden und 20 Gehölze setzen in Berlin-Spandau verschiedene Farbakzente

sei Geduld gefragt. Das müsse auch den Menschen in der Nachbarschaft vermittelt werden, ebenso wie der ungewohnte Anblick von Totholz oder bewusst liegen gelassenem Laub. „Wenn wir die Bewohner, die den naturnahen Umgestaltungen positiv gegenüberstehen, als Multiplikatoren gewinnen, ist viel erreicht – und das konnten wir bisher“, sagt Baumert.



Stehendes und liegendes Totholz schafft wertvolle Lebensräume im naturnahen Wohnumfeld – wie hier im Hinterhof in Berlin-Köpenick

Neben den Bewohnern müssen auch die für die Pflege der Flächen zuständigen Dienstleister eingebunden werden. Auch sie brauchen häufig ein neues Bewusstsein für die umgestalteten Außenanlagen. Deshalb bietet die Stiftung für Mensch und Umwelt Workshops für Gartenbaubetriebe an. Denn auch naturnahe Flächen brauchen Pflege – nur anders. Abgestorbene Stängel bleiben bis zum Frühjahr stehen, Wiesen werden ein- bis zweimal im Jahr gemäht, Schnittgut wird entfernt, um Nährstoffanreicherung zu vermeiden. Laub bleibt nur dort, wo es sinnvoll ist. In den ersten Jahren werden konkurrenzstarke Arten regelmäßig entfernt.

Fazit: Gewinn für Menschen, Tiere und Mikroklima

Naturnahe Wohnquartiere verbinden Ökologie, Klimaschutz und Lebensqualität – und zeigen, wie eine grüne Zukunft der Wohnungswirtschaft aussehen kann. In Berlin hat sich jede umgestaltete Fläche als Gewinn erwiesen: für Menschen, Tiere und das Mikroklima.

Und auch optisch überzeugen die neu gestalteten Außenanlagen: Zwei der drei Flächen in Treptow-Köpenick wurden inzwischen ausgezeichnet – unter anderem durch die bundesweite Kampagne „Tausende Gärten – Tausende Arten“. Besonders gelobt: die Strukturvielfalt und das ästhetische Gesamtbild der naturnahen Wohnhöfe. —

Weitere Informationen:
www.stiftung-mensch-umwelt.de/
www.treffpunkt-vielfalt.de/

Bauen und Technik

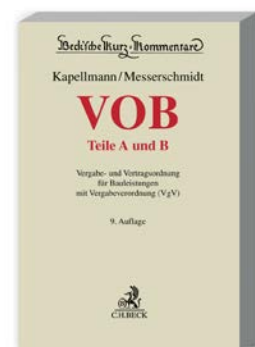


LWB steigt in seriellen Wohnungsbau ein

Die Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft mbH (LWB) hat ihren ersten seriellen Wohnungsbau gestartet. Bis 2027 entstehen in der Essener Straße im Leipziger Stadtteil Mockau 121 geförderte Wohnungen für Seniorinnen und Senioren. Das neue fünfgeschossige Gebäude wird in Holz-Hybrid-Bauweise errichtet. Alle Wohnungen sind barrierefrei und sollen über einen Balkon oder eine Terrasse verfügen. Neben einer begrünten Fassade erhält das Gebäude ein Gründach und eine PV-Anlage. Die LWB plant 2026 drei weitere Vorhaben in serieller Bauweise. Wie bei der Essener Straße sollen diese Projekte an einen Vertragspartner aus der GdW-Rahmenvereinbarung 2.0 für serielles und modulares Bauen vergeben werden. Die Ausschreibungen dafür laufen bereits.

800 Mio.

Die Bundesregierung reaktiviert zeitlich befristet die Effizienzhaus-55-Plus-Förderung mit 100 % Erneuerbaren Energien mit einem Volumen von 800 Mio. €. Gefördert werden baureife Vorhaben mit bis zu 100.000 € zinsverbilligten KfW-Krediten pro Wohneinheit.



Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen

Klaus D. Kapellmann/
Burckhard Messerschmidt,
VOB Teile A und B,
2.098 Seiten, 239 €,
C. H. Beck,
ISBN 978-3-406-82030-4

Das Werk bietet eine kompakte Kommentierung der VOB Teile A und B zusammen mit der Vergabeverordnung und ermöglicht so schnellen Zugriff auf alle bau- und vergaberechtlichen Belange. Es konzentriert sich dabei auf die wesentlichen aktuellen Entwicklungen. Ein besonderer Fokus liegt auf den Bedürfnissen der Praxis.

Reichardtblock rundum saniert

Die Altonaer Spar- und Bauverein eG hat die Modernisierung des denkmalgeschützten Reichardtblocks in Hamburg-Bahrenfeld nach zehn Jahren abgeschlossen.

Zur Heizkosteneinsparung tragen neue Holzfenster sowie die Dämmung der Gebäudehülle, der Kellerdecken und des Dachs bei. Treppenhäuser und Türen wurden aufgearbeitet. Die Fassade wurde saniert (siehe DW 3/2023, Seite 26-29 und DW 1/2018, Seite 20-22). Der Backsteinbau mit inzwischen 446 Wohnungen wurde Anfang der 1930er-Jahre errichtet.



St. Ulrichswerk baut 28 Wohnungen beim Siebentischwald in Augsburg

Das St. Ulrichswerk der Diözese Augsburg GmbH hat ein Neubauvorhaben beim Siebentischwald abgeschlossen. Entstanden sind im Augsburger Stadtteil Spickel 28 barrierefreie Zwei- bis Vierzimmerwohnungen. Errichtet wurde der Neubau nach dem Effizienzhaus-55-Standard. Alle Wohnungen sind vollständig EOF-gefördert. Zielgruppen sind Menschen aller Altersgruppen und Haushaltsformen. Die Mieten sind nach Einkommen gestaffelt. In einem zweiten Bauabschnitt plant das kirchliche Wohnungsunternehmen weitere elf Wohnungen, sodass das Neubauensemble künftig 39 Wohneinheiten umfassen wird.

Hildesheim: Energetische Sanierung mit PVT

Die GBG Wohnungsbaugesellschaft Hildesheim AG saniert zwei Gebäudekomplexe in der Theodor-Storm-Straße. Geplant ist die Wärmeversorgung über Photovoltaik-Thermie (PVT) und Erdsonden. Für die PVT-Anlagen erhalten die Gebäude neue Satteldächer. Das Besondere an PVT ist, dass zwei Technologien in einem Modul kombiniert werden: Stromerzeugung und Wärmegewinnung. Dadurch wird die vorhandene Dachfläche doppelt genutzt.



Frankfurt (Oder): Wowi saniert 15-Geschosser
Die Wohnungswirtschaft Frankfurt (Oder) GmbH modernisiert ein 15-geschossiges Gebäude im Stadtzentrum. Bisher konzentrierten sich die Arbeiten auf die Strangsanierung und die Erneuerung der Bäder. Weitere Maßnahmen sind geplant, wie die Verbesserung des Brandschutzes und die energetische Ertüchtigung.

GEHT IMMER.



Zuverlässig und flexibel:
**Rauchwarnmelder
Ei6500-OMS**

- ✓ Zukunftsfähiger OMS-Standard
- ✓ Integration in jede Infrastruktur
- ✓ Funkauslesung über Gateway oder Walk-by-Verfahren
- ✓ Selbst- oder Fremdbewirtschaftung

Ei Electronics®
fire + gas detection

INTERVIEW MIT PROF. ELISABETH ENDRES

„Gesucht werden Projekte, die sich ganzheitlich den Anforderungen der Zukunft widmen.“



Der DW-Zukunftspreis der Immobilienwirtschaft steht in diesem Jahr unter dem Motto „Wohnen+: Mehr als vier Wände“. Prof. Elisabeth Endres ist Vorsitzende der Jury. Sie leitet das Institut für Bauklimatik und Energie der Architektur der TU Braunschweig und ist Geschäftsführerin im Ingenieurbüro Hausladen.

Frau Prof. Endres, Sie sind bei der aktuellen Ausschreibung erstmals Vorsitzende der Jury des DW-Zukunftspreises der Immobilienwirtschaft. Was macht den Preis aus Ihrer Sicht besonders?

Zunächst einmal möchte ich mich herzlich für das Vertrauen bedanken, für diesen renommierten Preis den Juryvorsitz übernehmen zu dürfen. Ich freue mich sehr darüber.

Der Preis ist für mich besonders, da nicht nur gute Absichten prämiert werden, sondern das gebaute Beispiel im Vordergrund steht. Wer als Gewinner hervorgeht, wird Mut bewiesen haben, über die originäre Aufgabe hinaus Engagement zu zeigen. Ich finde

besonders schön, dass dies gewürdigt wird. Zudem finde ich den diesjährigen Titel sehr passend, es geht im Wohnungsbau grundsätzlich um mehr als Flächenkennwerte, immerhin geht es um das Zuhause von Menschen.

Ausgezeichnet werden jedes Jahr Wohnungs- und Immobilienunternehmen mit besonders zukunftsorientierten Ansätzen. Was bedeutet für Sie in diesem Kontext Innovation?

Für mich steht das Thema der Qualität im Vordergrund der Diskussion. Im Wohnungsbau geht es nicht nur um Kennwerte für Zimmergrößen oder theoretische Energieeffizienzen, es geht vielmehr um eine langlebige Architektur und die Gestaltung von Stadträumen, die stabile Nachbarschaften ermöglichen. Grundlage hierfür ist vor allem bezahlbarer Wohnungsbau. Dies betrifft Investitionen ebenso wie die Wartung und Instandhaltung der Gebäude. Deshalb stehen

einfaches Bauen und Robustheit im Vordergrund der Betrachtungen der Jury, aber auch Innovation, bezogen auf mutige Entscheidungen, sich gegen geltende Standards zu setzen, um oben genannte Ziele zu erreichen.

Das Motto des diesjährigen DW-Zukunftspreises der Immobilienwirtschaft lautet „Wohnen+: Mehr als vier Wände“.

Gesucht werden innovative Services für modernes Mieten. Warum hat die Jury dieses Thema gewählt?

Der Titel verdeutlicht sehr gut, wie komplex die Diskussion um das Bauen ist. Gerade im Wohnungsbau spielen vielschichtige Aspekte eine Rolle, die zu einem guten Wohnerlebnis führen. Nicht die singuläre Fokussierung auf ein Thema, beispielsweise das Maximieren der Energieeffizienz oder die smarte Steuerung der Gebäudetechnik, steht im Fokus der Juryentscheidung. Uns geht es um das Zusammenspiel von Prozessen, um die Umsetzung von Zielen und die Verantwortung für die Aufgabe, ein Zuhause für Menschen zu gestalten.

Ob im Bereich Mobilität, Energieerzeugung oder Alltagshilfe: Innovative Mehrwertangebote gewinnen zunehmend an Bedeutung. Warum ist das so wichtig?

RENAISSANCE DER LAUBENGÄNGE

Erschließungswege mit Kommunikationszonen

Laubengänge als horizontales Erschließungssystem haben unter Platz- und Kostengesichtspunkten viele Vorteile. Sie erleichtern zudem informelle Begegnungen mit den Nachbarn. Vier Beispiele zeigen, wie außenliegende Korridore prägende Merkmale von Wohngebäuden wurden.

Von Eva Kafke

Mit den stereotypen Wohnblöcken der 1950er und 1960er Jahre und ihren schlauchförmigen, niedrigen Laubengängen entlang einer der Längsseiten hat das 2022 errichtete Gebäude für Familien-

und Seniorenwohnen der GAG Immobilien AG in Köln-Chorweiler nichts gemein. Hier verteilen sich 86 Wohneinheiten auf einen gestaffelten Baukörper mit bis zu fünf Geschossen. Ein zentraler Riegel mit zwei kurzen Flügeln bildet ein flaches U, das einen Innenhof einrahmt. Die mittlere Fassade wird durch die Laubengänge charakterisiert. Segmente mit durchgängigen Betonbrüstungen und solche mit Stabgeländer wechseln sich ab. Sie treffen jeweils an Betonsäulen aufeinander und sind etagenweise gegeneinander versetzt.

Beim Näheretreten wird sichtbar: Die gesamte Fassade ist gefaltet, die Säulen markieren die Knicke. Die Faltungen alternieren etagenweise, so dass jeweils eine Ausbuchtung über einer Einbuchtung liegt. Von jeder Außenspitze strecken sich weiße Metallstangen – viele davon mit Grün umrankt – über zwei Etagen nach oben, bis zur nächsten Ausbuchtung. Wer auf dem Laubengang steht, sieht: Es gibt zudem Erweiterungen hin zur Gebäudewand.

„Die Ein- und Zweiraumeinheiten in diesem Gebäudeteil werden vorrangig von älteren Menschen bewohnt. Unser Anliegen war, mit dem Laubengang

für sie eine Kommunikationszone zu schaffen. Die Erfahrung zeigt, dass die Akzeptanz und Nutzung von Laubengängen stark von der Gestaltung abhängen“, erläutert Jörn Rickmann, Bereichsleiter Technik bei der GAG. Die durch die unterschiedliche Breite der Gänge entstandenen größeren Flächen sind nur ein Baustein in diesem Konzept. „Auf die ursprünglich vorgesehenen Sitzgruppen mussten wir leider aus Kostengründen verzichten. Doch in der Einbuchtung vor jeder Wohneinheit, unterhalb des Küchenfensters, haben wir eine Sitzbank aufgestellt. Von den Mietern ergänzte Sitzkissen oder auch Schuhe vor der Bank sind ein Indiz dafür, dass diese Bereiche genutzt werden.“



Eva Kafke
freie Journalistin
BIRKENWERDER



Bei einer Hochhausanierung in Lübeck-Moisling erweiterte die Trave die Wohnungen um die Flächen des alten Laubengangs und setzte vor das Haus eine neue Erschließungsebene

Aus Sicht von Jörn Rickmann sind Laubengänge darüber hinaus zur wirtschaftlichen und effizienten Gebäudeerschließung und häufig auch zur Schaffung eines zweiten Rettungsweges gut geeignet, besonders bei kleinen, bis zur rückseitigen Fassade durchgesteckten Wohnungen. Die Gestaltung ist dabei immer auch eine Kostenfrage. Das Gebäude in Chorweiler wurde vor dem Ukraine-Krieg, den gestiegenen Zinsen und den erheblichen Baukostensteigerungen geplant und errichtet. „Aktuell würden wir die Planung und Ausführung des Projektes vermutlich vereinfachen und insbesondere die Aufweitungen des Laubenganges unter Kostenaspekten prüfen“, meint Rickmann.

Nachverdichtung mit Blickkontakt

Auch bei einem 6- bis 8-geschossigen mehrgliedrigen Neubau der Stadt und Land Wohnbauten-Gesellschaft mbH in Berlin-Neukölln sind die Laubengänge großteils nach innen gerichtet. Drei der vier Riegel umschließen – zusammen mit der Brandmauer des Nachbargebäudes und einem auskragenden vierten Riegel – einen zentralen Innenhof. Dank dieser Anordnung sind etagen- und gebäudeteilübergreifende Sichtachsen entstanden. Sie stellen einen wertvollen Beitrag zur Gemeinschaft der 101 Haushalte dar.

Mit einer Breite von rund 3,50 m sind die Erschließungsbänder großzügig dimensioniert. „Für die private Nutzung waren anfänglich Zonen durch Farbmarkierungen auf dem Boden gekennzeichnet“, berichtet Geschäftsführer Ingo Malter. „Das war als Anregung gedacht und wurde durch die Nutzung schnell überholt. Heute sehen wir, dass die Bewohner die Laubengänge durch private Sitzmöglichkeiten oder Pflanzen gestalten und beleben.“ Der Übergang vom halb-öffentlichen in den privaten Nutzungsbereich ist abrupt und möglicherweise für einzelne Bewohner gewöhnungsbedürftig. Vom Laubengang führen gläserne Eingangstüren ohne Vorräume direkt in die Wohnräume. Und auch wenn die vertikale Erschließung über vier halb-offene Treppenhäuser in den Ecken des Ensembles erfolgt, gehört es zum Prinzip Laubengang, dass ein Teil der Nachbarn regelmäßig an den eigenen Wohnräumen entlang geht, durch Fenster schauen oder Gespräche hören kann. Mehrere geschossübergrei- ➤



Die hofseitig orientierten offenen Korridore eines Neubaus der Berliner Stadt und Land Wohnbauten-Gesellschaft schaffen vielfältige Sichtachsen und fördern den Austausch der Hausgemeinschaft



Dank der geschossübergreifenden Einschnitte an der Hauswand entstanden bei dem Stadt-und-Land-Neubau Nischen, die sich zur privaten Nutzung anbieten



Die Faltung der Fassade dieses GAG-Neubaus in Köln-Chorweiler ist nicht nur ein gestalterisches Highlight. Sie dient zugleich der Zonierung der Laubengänge



Auf den Aufweitungen sind metallene Stäbe platziert, die künftig von Gewächsen begrünt werden sollen

fende Einschnitte durchbrechen daher die Laubengänge entlang der Gebäudewand, lenken die Vorübergehenden zum Brüstungsgitter zum Hof und sorgen zugleich für mehr Tageslichteinfall und eine luftige Atmosphäre.

Brücken zwischen Gebäuden

Der Neuköllner Neubau hatte seine planerischen Anfänge im Werkstattverfahren „Urban Living“ des Berliner Senats (2013/14). Genau wie ein Komplex aus insgesamt zehn 5- bis 7-geschossigen Gebäuden, den die landeseigene Gewobag Wohnungsbau-Aktiengesellschaft Berlin am Charlottenburger Spreeufer errichten ließ. Fünf der Häuser bilden entlang der Straße eine Einheit, die dahinter liegenden Punkthäu-

ser sind versetzt angeordnet. Auf die Erdgeschosse verteilen sich acht Gewerbeeinheiten, darüber insgesamt 111 Wohnungen. Zur Haupteinschließung dienen vier Treppenhäuser mit Aufzügen im Vorderhaus. Die Gartenhäuser sind auf den Ebenen 1 bis 4 durch insgesamt vier Laubengänge angebunden und so barrierefrei erreichbar. Jeder der vier Stege überspannt den Hof, führt an einem der drei Gebäude in der mittleren Reihe und den dortigen Wohnungseingängen entlang und endet bei einem der beiden Häuser in der hintersten Reihe. Dort sichern außenliegende Treppen den zweiten Flucht- und Rettungsweg.

Die überdachten und seitlich mit Brüstungen ausgestatteten Brücken halten die Gebäudegruppe zusammen, ohne einzuengen. „Die Erschließung durch die Stege und deren sehr offene Gestaltung sorgen dafür, dass die Bewohner mehr von ihren Nachbarn mitbekommen“, erklärt Susann Penzkofer, Projektleitung Neubau bei der Gewobag. „Zugleich sind sie mit einer Breite von bis zu 4,40 m so konstruiert, dass Raum für Begegnungen entsteht.“ Einzelnen Wohneinheiten sind umzäunte Außenflächen von maximal 5 m² zur privaten Nutzung zugeordnet. Die Mieter können diese Bereiche frei gestalten.

Vorgestellte Regale aus Laubengängen

Anders als bei diesen drei Neubauprojekten erfüllen die Laubengänge eines sanierten Wohnblocks aus den

1970er Jahren in Lübeck-Moisling nicht die Doppelfunktion als Erschließungsraum und Balkon. Hier verteilen sich die beiden Qualitäten auf die Längsseiten des Riegels.

Die Grundstücks-Gesellschaft Trave mbH ließ den Bestandsbau grundlegend revitalisieren, stockte ein zehntes Geschoss auf und erweiterte die Wohnungsgrundrisse in den übrigen Etagen. Alle Vor- und Rücksprünge, die einst durch Loggien auf der Südseite und eingeschnittene Laubengänge auf der Nordseite entstanden waren, wurden den angrenzenden Wohnungen zugeschlagen. Anschließend wurden freistehende Betonregale vorgestellt – gen Süden bestehend aus Loggien und Wintergärten, gen Norden aus Laubengängen. Diese sind über zwei nun innenliegende Treppenhäuser mit Aufzügen zugänglich und als durchlaufende Bänder ausgebildet. „Unsere Konstruktion wurde seriell gefertigt und auf Wände und Stützen aufgestapelt. Noch weiter hätten wir die Bauweise nicht vereinheitlichen und vereinfachen können“, beschreibt Stefan Kofeldt, Leiter Technik der Trave. Dass die Gänge nicht wie langweilige Schläuche wirken, verdanken sie dem markanten Knick des Baukörpers in der Mitte der Längsfront sowie der Gliederung durch Betonsäulen und Fallrohre. Zusammen mit der aus der Ferne transparent wirkenden bronze-goldfarbenen Brüstung geben sie dem Gebäude eine neue Leichtigkeit.

Die Wohnungsgrundrisse blieben beim Umbau im Wesentlichen erhalten. Das lag zum einen an ihrer bereits für die Nutzung optimierten Ausrichtung: Die Wohnräume an der Südseite profitieren ganzjährig von viel Tageslicht und Privatheit. Die Funktionsräume sind dem halb-öffentlich genutzten, schattigeren Laubengang zugewandt. Zum anderen sind durch die zusätzlichen Bauteile größere Windangriffsflächen entstanden. Diese Lasten mussten nach unten abgetragen werden. Zusätzliche Eingriffe in die Statik der Wohnungen hätten die Sanierung deutlich verkompliziert.

Begegnungsorte ohne Hindernisse

Bei allen Unterschieden in der Gestaltung – im Betrieb machen die vier Unternehmen ähnliche Erfahrungen: Über Unordnung vor den Wohnungen gibt es bislang keine Beschwerden. „Anders als in einem Treppenhaus befinden sich die Wohnungseingänge hier in einem zwar geschützten, aber dennoch feuchten Bereich. Das trägt sicherlich dazu bei, dass hier kaum Hausrat abgestellt wird“, meint Stefan Kofeldt. Stadt- und Land-Geschäftsführer Ingo Malter GmbH ergänzt: „Behinderungen auf den Fluchtwegen versuchen wir durch mietvertragliche Regelungen und regelmäßige Kontrollen zu verhindern.“ Er gibt aber zugleich zu bedenken: Die Flächen der Gänge sind der Witterung ausgesetzt. Wohnungsunternehmen müssen also einen Dienstleister beauftragen, der im Winter bei Bedarf abstumpfendes Streugut ausbringt.



In dieser Wohnanlage hat die Berliner Gewobag die Gebäude der hinteren Reihe über offene Laubengänge an die Vorderhäuser angebunden



Die Erschließungswege überspannen den Innenhof und weisen eine offene Verbindungstreppe auf. Zudem sichern die Laubengänge den barrierefreien Zugang der Wohnungen

WOHNEN IM DENKMAL

Das große, grüne A

Der „Grüne Block“ in Kaiserslautern prägt ein ganzes Quartier. Die Wohnungen dort sind begehrt, seit fast 100 Jahren. Auch weil die Bau AG als Bauherrin konsequent Substanz und Umfeld verbessert.

Von Volker Lehmkuhl

Erbaut wurde der „Grüne Block“ in den Jahren 1926 bis 1928, kurz vor Beginn der Weltwirtschaftskrise. Und zwar als Ersatz für Wohnungen, die die französische Besatzungsmacht in Kaiserslautern nach dem Ersten Weltkrieg für ihre Militäran-

gehörigen beschlagnahmt hatte. Entsprechend dem Waffenstillstandsvertrag von Compiègne und dem Versailler Vertrag war die Pfalz, die seit 1816 zu Bayern gehörte, von 1918 bis 1930 von Frankreich besetzt. Die Besetzung linksrheinischer Gebiete und einiger rechtsrheinischer Brückenköpfe sollten die Ansprüche der Alliierten an das besiegte Deutsche Reich sichern.

Wo heute die Altenwoogstraße, die Mannheimer Straße und der Hildgardring ein Dreieck bilden, war zur Bauzeit mehr oder weniger freies Feld. Fast ohne den Einsatz von Maschinen, lediglich mit der Körperkraft der Arbeiter, entstand ein Gebäude, ein großes liegendes A abbildend, drei Geschosse hoch, mit zwei Innenhöfen. Die beiden charakteristischen runden Treppenhaustürme an den Füßen des A brachten dem Bauwerk anfänglich den Spottnamen „Fort Hussong“ ein. Auch weil die Formensprache mit Anklängen an den Stil der Bauhaus-Moderne wohl für die Menschen gewöhnungsbedürftig war. Die zu den Straßenseiten hin fast komplett geschlossenen Häuser ohne sichtbare Dachflächen und die massiven Holztore zu den Innenhöfen verstärken den wehrhaften Eindruck zusätzlich.



Volker Lehmkuhl
freier Fachjournalist
HERRENBERG

Tatsächlich dienten und dienen die 91 Wohnungen in den insgesamt 18 Häusern zutiefst zivilen Zwecken. Mit Wohnflächen zwischen 70 und 183 m² waren sie schon zur Bauzeit überdurchschnittlich großzügig und richteten sich eher an das gehobene Bürgertum. Als erste Wohnungen Kaiserslauterns, die mit Zentralheizung, Warmwasser und elektrischen Türöffnern ausgestattet waren, waren sie in kürzester Zeit vermietet.

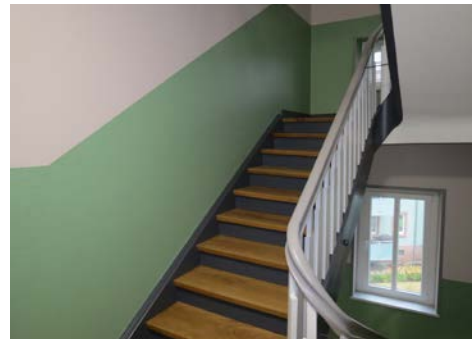
Hermann Hussong: Prägend für Stadt und Unternehmen

Geplant und errichtet wurde der „Grüne Block“ unter der Leitung von Hermann Hussong. Hussong, 1881 im saarländischen Blieskastel geboren, wurde nach seinem Architekturstudium an der TH München 1909 zum Stadtbauamtmann für Stadtplanung und Hochbau in Kaiserslautern berufen. Er sah bereits während des Ersten Weltkriegs die kommende Wohnungsnot voraus, plante unter anderem Kleinwohnungen, mit deren Bau direkt nach dem Krieg begonnen wurde. Die Bautätigkeit war gleichzeitig der Startschuss für die Gründung der Bau AG im Jahr 1921, damals als gemeinnützige Baugenossenschaft. Deren Vorstand gehörte auch Hermann Hussong an. 1920 wurde Kaiserslautern kreisfrei, was Hussong als Oberbaurat, später hauptamtlicher Stadtrat und Oberbaudirektor eine nahezu unbeschränkte Planungs- und Gestaltungsfreiheit verschaffte. Bis zu seiner Zwangspensionierung durch die Nationalsozialisten im Jahr 1933 realisierten Bau AG und Stadt eine Vielzahl seiner

Verkehrs- und Wohnungsbauprojekte, die Kaiserslautern heute noch prägen.

Stilistisch reichen die Bauten Hussongs von Adaptionen der Gartenstadtidee, über einen Bau, der einem Barockschloss ähnelt bis hin zu nüchternen sachlichen Formen, die sich an die Ideen des Bauhauses anlehnen. Auch die kräftige Farbgebung und die teilweise expressionistischen Details verorten das Werk Hussongs in den gestalterisch spannenden 1920er Jahren. 1945 wurde Hermann Hussong in Heidelberg zum Oberbaudirektor berufen, wo er 1960 verstarb. Für die Bau AG, heute zu 100 % im Besitz der Stadt Kaiserslautern, sind die Bauten Hussongs wichtige Teile der eigenen Geschichte. „Die Grundlagen, die unter Hermann Hussong gelegt wurden, sind Leuchttürme unseres Wohnungsbestands und eine wichtige städtebauliche Achse in Kaiserslautern. Ihr Erhalt ist Verpflichtung und Ansporn zugleich“, sagt Thomas Bauer, seit 2013 Vorstand des im Jahr 2020 offiziell zur Bau AG Kaiserslautern umfirmierten Unternehmens. Heute hat die Bau AG ihre Geschäftsstelle

im Mittelrisalit des von Hermann Hussong von 1919 bis 1924 geplanten und gebauten Gebäudes in der Fischerstraße. Ursprünglich für die französischen Besatzer errichtet, zeigt die barocke Schlossarchitektur und die bauzeitlich stark expressionistische Farb- und Formgebung die gestalterische Vielfalt Hussongs. >



Heute erstrahlen die Treppenhäuser wieder in ihrer bauzeitlichen Fassung. Treppenstufen und Geländer wurden aufwändig aufgearbeitet



Das Luftbild zeigt die ikonische Form des liegenden A. Die charakteristischen Rundtürme an den Füßen und die regelmäßigen, hochformatigen Fenster verhalten dem Bau zu seinem Spitznamen „Fort Hussong“



Die halbrunden Tore, die von der Straße nicht sichtbaren Dachflächen, die Fenstergeometrie und vor allem die Farbe der Fassade machen den „Grünen Block“ einzigartig



Von Parkplätzen und Schuppen befreit und mit viel Grün versehen, sind die Innenhöfe heute gern genutzte Aufenthaltsorte

Zeitgemäßer Wohnkomfort seit Jahrzehnten

Gefragt sind die Wohnungen im „Grünen Block“ genauso wie vor fast 100 Jahren. „Die Bausubstanz ist gut, auch dank der dicken Ziegelwände“, sagt Gregor Petz, Abteilungsleiter Technik der Bau AG. Seit 1996 steht die Anlage unter Denkmalschutz. „Die Arbeiten, mit denen wir seit 2012/13 das Ensemble in mehreren Bauabschnitten erhalten, den Wohnkomfort verbessern und gleichzeitig die Denkmaleigenschaft bewahren und stärken, sind eine Daueraufgabe“, sagt Gregor Petz. So wurden in den letzten Jahrzehnten die Kunststoffenster aus den 1970er Jahren durch neue Fenster mit integrierten Lüftungsmodulen

ersetzt und die Fassadenflächen erneuert. In den riesigen Heizkellern des Blocks muss heute niemand mehr tonnenweise Kohle in die Kessel der Zentralheizung schaufeln. Die komplette Anlage ist an das Fernwärmenetz angeschlossen.

Ein großer Schritt hin zu mehr Wohn- und Aufenthaltsqualität im „Grünen Block“ war die Neugestaltung der beiden Innenhöfe. Garagen und Parkplätze im Inneren des Blocks verschwanden. Wo möglich und machbar, erweitern vorgestellte Balkone die Wohnungen. Vor allem in der Spitze des A sind die neu gestalteten Außenanlagen mit gepflasterten Wegen, Rasenflächen und Pflanzinseln mit Stauden und Gehölzen ein willkommener Treffpunkt für die Bewohner. Ein neu geschaffener Durchbruch durch den Querstrich des A verbessert die Wegebeziehungen innerhalb des Grünen Blocks und zum Außenraum.

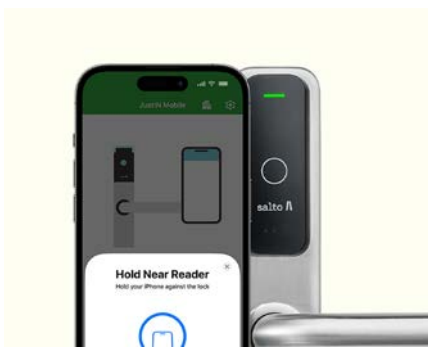
Enge Grenzen bei energetischer Sanierung

Energetisch setzt das Baudenkmal etwaigen Dämmabsichten enge Grenzen: „Die Fassade kann nicht gedämmt werden. Mit den seinerzeit verbauten Fenstern und dem Fernwärmeanschluss sind die Möglichkeiten zur Energieeinsparung weitestgehend erschöpft“, berichtet Gregor Petz. Als bislang letzte große Maßnahme erhielten die insgesamt 19 Treppenhäuser des „Grünen Blocks“ einen neuen Farbanstrich. Selbstverständlich in Grün, nach einem denkmalpflegerischen Befund passend zur Farbe der Fassaden. Die freigelegten und bei Bedarf überarbeiteten Holztreppeinstufen verstärken den bauzeitlichen Charakter. Romantisieren will den „Grünen Block“ aber niemand. So sind die Treppenhäuser mit stromsparenden LED-Leuchten ausgestattet. Dringenden Sanierungsbedarf gibt es nicht. „Lediglich die mit Bitumenbahnen abgedichteten Flächen der zu den Innenhöfen geneigten Dächer müssen in absehbarer Zeit erneuert werden“, sagt Gregor Petz.

Viele Menschen wohnen seit Jahrzehnten im „Grünen Block“. Die Fluktuation unter den Mietenden ist sehr gering. Angesichts des attraktiven Wohnumfelds und der fußläufigen Entfernung zur Stadtmitte sowie den großen Wohnungen mit immer noch recht feudalen Grundrissen und Raumhöhen ist das auch kein Wunder. Auch nach einer Renovierung wegen Mieterwechsels sind die Kaltmieten – sie liegen zwischen 7,00 und 8,00 €/m² – keineswegs üppig bemessen. In den nächsten Jahren feiert die Bau AG das 100-jährige Bestehen des „Grünen Blocks“, um zu erahnen, dass die Feierlichkeiten nicht das letzte Jubiläum dieses außergewöhnlichen Bauwerks sein werden.

Produkte

Mobile Funktionalität erweitert



Salto ermöglicht jetzt das NFC-basierte digitale Schließen auf iOS-Geräten

Salto Systems hat die Funktionalität seiner JustIn-Mobile-App erweitert und unterstützt nun die NFC-basierte „Tap to Access“-Technologie auf iOS-Geräten. Mit dieser Neuerung bietet der Anbieter von Zutrittskontrolllösungen iPhone-Nutzern in Europa eine intuitive Möglichkeit, Türen zu öffnen, indem sie ihr Smartphone einfach an Salto Türhardware oder Wandleser halten.

Die NFC-Technologie ermöglicht eine direkte physische Interaktion, die bereits bei klassischen Zutrittskarten als besonders benutzerfreundlich gilt. Mit „Tap to Access“ können Anwender Gebäude, Büros oder Wohnungen betreten, indem sie ihr iPhone in die Nähe der entsprechenden Hardware bringen.

Bestehende Nutzer der JustIn-Mobile-App können problemlos vom bisherigen Bluetooth-Low-Energy-Modus auf den neuen NFC-Modus wechseln. Zudem bietet ein iPhone-Widget eine noch schnellere und einfachere Nutzung der Zutrittsfunktion. Die NFC-basierte Lösung erfüllt dabei höchste Sicherheits- und Datenschutzstandards.

Die neue Funktionalität wird ab sofort für iOS-Nutzer in Europa eingeführt und steht für alle Anwendungen zur Verfügung, die die smarte Zutrittsplattform Salto Space nutzen.

Weitere Informationen:
www.saltosystems.de

Schallschutz ergänzt Quartierswärmepumpe

In einer Siedlung in Bergheim wurde eine Lösung zur Lärminderung einer Großwärmepumpe umgesetzt. Die Anlage, die das Wohngebiet temperiert, erzeugte Schallemissionen von 61 dB(A), was als störend empfunden wurde. Eine Schallschutzvorrichtung von Atec fängt nun den Hauptteil der Betriebsgeräusche ein.

Um die Geräuschbelastung zu reduzieren, wurden Kulissenschalldämpfer über den Ventilatoren installiert, die den Schall um 25 dB(A) senken. Ergänzend dazu wurde eine umlaufende Schallwand errichtet, die weitere 20 dB(A) reduziert. Die Schallwand besteht aus einer verzinkten Rahmenkonstruktion mit herausnehmbaren Paneelen und fügt sich optisch in die Umgebung ein. Durch diese Maßnahmen konnte die Lärmbelastung deutlich gesenkt werden, was zu einem angenehmeren Wohnumfeld beiträgt.



Zwischen Innenwand der Schallschutzhülle und Wärmepumpe liegt ein gut zugänglicher Wartungsweg

Weitere Informationen:
www.atec-abgas.de

Kombisystem für Verschattung und Lüftung



Die kombinierte Lösung vereint einen ansprechenden Beschattungskasten mit einer dezenten und effizienten Lüftungsfunktion

Beck+Heun hat mit dem Beschattungskasten Roka-Top 2 RG ZIP und dem dezentralen Lüftungssystem Airfox Plus S/L eine Kombination vorgestellt, die Verschattung, Lüftung und Design miteinander verbindet. Der Aufsatzkasten Roka-Top 2 RG ZIP ermöglicht eine Integration in die Fassadengestaltung und verbessert durch seine raumseitig geschlossene Bauweise die Wärmedämmung.

Die Montage erfolgt gemeinsam mit dem Fenster, wodurch Bauzeiten verkürzt werden können. Das Easy-zip-System sorgt für eine stabile Führung des textilen Behangs und vermeidet störende Lichtspalten. Die Stoffe sind in verschiedenen Farben und Materialien erhältlich und bieten witterungsbeständige Eigenschaften sowie Schutz vor Blendung und Hitze. Mit Airfox Plus S/L wird eine dezentrale Lüftung in den Leichtbaukasten integriert.

Das System gewährleistet eine Wärmerückgewinnung von bis zu 92% bei geringem Stromverbrauch und erfüllt die Anforderungen der DIN 1946-6. Die Lüftungsöffnungen sind unauffällig in der Kastenabschlusschiene angeordnet, wodurch zusätzliche bauliche Maßnahmen entfallen. Die Vormontage und einfache Installation reduzieren den Aufwand auf der Baustelle.

Weitere Informationen:
www.beck-heun.de

HAUFE



„DIGITALISIERUNG, KI, TECHNIK SIND WICHTIG,
ABER SIE MÜSSEN MIT DER ORGANISATION
ZUSAMMENSPIELEN.“



Sandra Balicki,
Managing Director,
VISARIO Connect GmbH

L'Immo vom 15.12.2025

Foto: VISARIO Connect GmbH

Mit prickelnder Podcast-Unterhaltung
up to date in der Immobilienbranche.

Iris Jachertz, Dirk Labusch und
Jörg Seifert von den Fachmagazinen
DW Die Wohnungswirtschaft und
immobilienwirtschaft fragen nach.

Jede Woche neu.
Mit führenden Experten.



L'Immo
Der Podcast für die
Immobilienwirtschaft

JETZT REINHÖREN
Keine Folge verpassen!
podcast.haufe.de/immobilien



Markt und Management



Bundesbauministerin Verena Hubertz (rechts) mit den drei Siegerinnen des Ingeborg-Warschke-Nachwuchsförderpreises und Vertreterinnen der Immofrauen

„Immofrauen“ vergeben Nachwuchsförderpreis

Der Frauen in der Immobilienwirtschaft e.V. hat drei Absolventinnen für herausragende Abschlussarbeiten mit dem Ingeborg-Warschke-Nachwuchsförderpreis 2025 ausgezeichnet: Johanna Ohmer (TU Kaiserslautern-Landau) für ihre Bachelorarbeit über Mietanpassungen bei energetischer Modernisierung, Johanna Petra Hoh (Universität Regensburg) für ihre Masterarbeit über urbane Grünflächen und Dr. Christiane Frauke Annegret Müller (TU München) für ihre Dissertation, die Stadtentwicklung untersuchte. Der Preis würdigt jährlich praxisrelevante Arbeiten von Immobilien-Studentinnen. Jede Gewinnerin erhielt 1.500 € und eine einjährige Mitgliedschaft im Verein.

Gesobau bestellt Lars Holborn in den Vorstand

Der Aufsichtsrat der Gesobau AG hat Lars Holborn mit Wirkung zum 1. Januar 2026 als neues Vorstandsmitglied berufen. Holborn wird in dieser Funktion die Bereiche Immobilienbewirtschaftung, Technik & Neubau, Personal sowie Unternehmenskommunikation verantworten. Die Bestellung sei bis zum 30. September 2026 befristet, bis das Stellenbesetzungsverfahren abgeschlossen ist, teilt das Unternehmen mit. Der 59-jährige Diplom-Kaufmann verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung in der Immobilienwirtschaft und ist seit 2006 bei der Gesobau tätig, zuletzt als Prokurist und Geschäftsführer von Tochtergesellschaften.



Lars Holborn



Warum HR sich besser verkaufen muss

Arina Zonner, *Zukunftsfähige Personalstrategien*, 230 Seiten, 39,99 €, Haufe
ISBN 978-3-648-18642-8

Dieses Buch bietet praxisnahe Einblicke in moderne Personalstrategien, die über das Besetzen von Stellen hinausgehen. Es zeigt, wie HR Veränderungen vorantreibt, Unternehmenskultur stärkt und langfristige Perspektiven schafft. Dabei fördert es gezielt Kommunikation, Zusammenarbeit, Talentgewinnung, Onboarding, Mitarbeitendenbindung sowie Personal- und Organisationsentwicklung.

Howoge gewinnt deutschen Nachhaltigkeitspreis

Die Howoge Wohnungsbau-gesellschaft mbH hat in der Kategorie Immobilienwirtschaft den Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2026 erhalten. Gewürdigt wurden ihre Klimastrategie mit dem Ziel eines nahezu klimaneutralen Gebäudebestands bis 2045 sowie ihr Engagement für bezahlbaren Wohnraum und soziale Projekte. Bereits 2013 wurde das Unternehmen mit dem renommierten Preis ausgezeichnet.



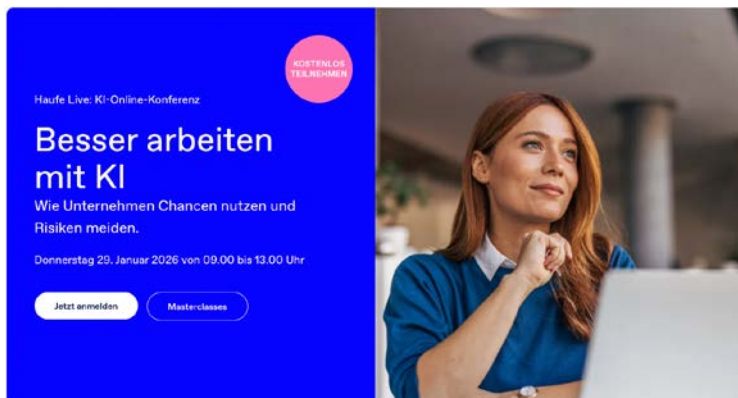
Katja Wünschel

Vonovia besetzt Vorstandsposten neu

Der Aufsichtsrat der Vonovia SE hat Katja Wünschel zur neuen Chief Development Officer (CDO) bestellt. Sie tritt am 1. April 2026 ins Unternehmen ein und übernimmt die Vorstandspostion am 1. Juni 2026 von Daniel Riedl, der nach einer zweimonatigen Übergangsphase zum 31. Mai 2026 im beidseitigen Verständnis ausscheidet. Wünschel bringt langjährige Erfahrung in der Planung und Umsetzung großer Bau- und Investitionsprojekte mit und soll insbesondere den Neubau und den seriellen Neubau bei der Vonovia vorantreiben. Derzeit ist sie CEO der RWE Renewables Europe & Australia GmbH.

70 %

der Bauunternehmen erwarten laut Umfrage des Zentralverbands Deutsches Baugewerbe e. V. in den kommenden Monaten eine stabile oder bessere Lage im Wohnungsbau.



Haufe Live: KI-Online-Konferenz

Besser arbeiten mit KI

Wie Unternehmen Chancen nutzen und Risiken meiden.

Donnerstag 29. Januar 2026 von 09.00 bis 13.00 Uhr

Jetzt anmelden Masterclasses

KOSTENLOS TEILNEHMEN

In eigener Sache: Sichern Sie sich ihren Platz bei der KI-Konferenz von Haufe

Am 29. Januar 2026 von 09:00 bis 13:00 Uhr bietet die „Haufe Live: KI-Online-Konferenz“ wertvolle Orientierung für Unternehmen, die Künstliche Intelligenz gewinnbringend einsetzen möchten. Die Remote-Veranstaltung liefert praxisnahe Impulse und konkrete Handlungsansätze – von Strategie über Umsetzung bis hin zu Compliance und Führung. Jetzt kostenlos anmelden:

<https://www.haufe.de/events/ki-online-konferenz>

Digitales Monitoring für alle Ihre Heizungsanlagen:

Effizienz steigern, Kosten senken



- Intelligentes Heizungsmonitoring für bereits 17.000 Anlagen
- Herstellerunabhängig und mit optionaler Fernsteuerung
- CO₂-Emissionen und Energiekosten dauerhaft senken, Energieeffizienzklasse verbessern
- Störungsfreie Heizungen, zufriedene Mieter
- Smarte Technik kombiniert mit dem Praxiswissen unseres erfahrenen SHK-Meisterteams

Jetzt Demo buchen



www.immoconn.com

TAG DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT DES GDW

Gleich zu Beginn ein Doppel-Axel

Gar nicht riskant, sondern mit einem Augenzwinkern begann der Tag der Wohnungswirtschaft 2025. GdW-Präsident Axel Gedaschko und der neue GdW-Verbandsratsvorsitzende Axel Fietzek eröffneten den Verbandstag gemeinsam und stimmten die Gäste auf die spannende Agenda ein.

Von Olaf Berger und Björn Hartwig

Mehr als 500 Gäste aus Wohnungswirtschaft, Politik und Wissenschaft kamen am 25. November zum Tag der Wohnungswirtschaft des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. in Berlin zusammen, um sich über die aktuellen Entwicklungen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, die tiefgreifenden politischen und wirtschaftlichen Herausforderungen, denen die Branche unterworfen ist sowie die Notwendigkeit einer anderen Wohnungs- und Baupolitik auszutauschen. Die Veranstaltung umfasst traditionell auch eine Delegiertenversammlung des GdW sowie eine Mitgliederversammlung der Deutschen Entwicklungshilfe für soziales Wohnungs- und Siedlungswesen e. V. (Deswos).

Mahnungen und Appelle

An die Politik – in der Vergangenheit für manch halsbrecherische Figuren und Sprünge bekannt – sandte der Präsident des GdW, Axel Gedaschko, eine klare Botschaft: Angesichts einer anhaltenden Strukturkrise, historisch hoher Baukosten und stagnierender Bautätigkeit stehe man vor einem sich zuspitzenden systemischen Risiko für die Wirtschaft und die Gesellschaft. Denn überbelegte Wohnungen und ein stockender Wohnungsbau seien nicht nur ein großes soziales Problem, sondern erzeugten eine auch gesamtwirtschaftlich gefährliche Verknappung von Wohnraum.

„Wir erleben eine schleichende Aushöhlung des Menschenrechts auf Wohnen – durch Unterlassung, Trägheit und Wahrnehmungsverweigerung“, betonte er. Erforderlich sei nicht nur ein radikales Umdenken auf allen staatlichen Ebenen, sondern insbesondere ein rasches, durchdachtes Handeln. Schon das Motto des Tags der Wohnungswirtschaft „Zwischen Mangel und Aufbruch – Lust auf Zukunft“ machte deutlich: Es muss sich etwas tun. Die Wohnungswirtschaft steht bereit, kann jedoch nicht alles alleine richten.

Politik muss jetzt handeln

Die Geduld der Branche, so scheint es, ist endlich und ein zielgerichtetes und konsequentes Handeln der Politik erscheint zwingend notwendig. Schließlich reichen Schlagwörter und Slogans von Bauturbos



Sören Bartol, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesbauministerium, versuchte der Kritik der Branche Wind aus den Segeln zu nehmen



Der Doppel-Axel: GdW-Präsident Axel Gedaschko und der neue Vorsitzende des GdW-Verbandsrats, Axel Fietzek, eröffnen am 15. November gemeinsam einen inhaltlich breit angelegten Tag der Wohnungswirtschaft in Berlin

Deswos-Mitgliederversammlung

Im Rahmen des Tags der Wohnungswirtschaft fand auch die ordentliche Mitgliederversammlung der Deutschen Entwicklungshilfe für soziales Wohnungs- und Siedlungswesen e. V. (Deswos) statt. Rund 100 Mitglieder und Förderer blickten in fachlich konzentrierter Atmosphäre auf das zurückliegende Jahr und stellten die Weichen für 2026. Dazu gehörte insbesondere die Verabschiedung einer zeitgemäß überarbeiteten Satzung, die zum 1. Januar 2026 in Kraft tritt sowie die Bestellung neuer Beiratsmitglieder.

Für sein langjähriges Ehrenamt für die Deswos und den Förderverein sowie zahlreiche initiierte Spendenaktionen wurde Hans-Peter Trampe mit der Deswos-Ehrennadel ausgezeichnet. Eine Auszeichnung erhielten zudem der private Förderer Christian C.D. Ludwig und das langjährige Mitglied und aktueller Deswos-Botschafter Werner Nußbaum. Als Zeichen der großen Solidarität der Wohnungswirtschaft wurde die laufende Staffelstabaktion für das Deswos-Projekt in Lilongwe (Malawi) vorgestellt, das die Lebensbedingungen von Slumbewohnenden verbessern möchte: Neun Staffelstäbe wechselten am Veranstaltungstag ihre Besitzer und warben um weitere Unterstützung. Videobotschaften aus Malawi sowie Tansania informierten über den Fortschritt der Projekte.

oder Speedbooten allein nicht aus, um den notwendigen Wandel im Wohnungsbau zu gestalten.

In seiner Grundsatzrede warf Axel Gedaschko, auf das Menschenrecht auf Wohnen verweisend, allen politischen Ebenen – Bund, Ländern und Kommunen – weitgehende Untätigkeit vor. Der Mangel an Wohnungen habe sich mittlerweile zu einem großen sozialen und wirtschaftlichen Risiko entwickelt. Seit

2019 seien die Baukosten um rund 52 % gestiegen, die Baugenehmigungen lägen mit etwa 220.000 weit unter den Zielwerten von 320.000 bis 400.000. Und der im Herbst beschlossene „Wohnungsbauturbo“ nach § 246e BauGB bleibe Stückwerk, solange Kommunen zögerlich seien oder investitionsfeindliche Auflagen machten, die das Bauen verzögerten und verteuerten.

Zentral sei es hingegen, eine BauGB-Novelle umzusetzen, die mit einem Abwägungsvorrang für das Wohnen einen wirklich beschleunigenden Effekt für das Bauen haben könne. Analog der Sonderregeln beim Bau von Verkehrswegen, Energietrassen oder Windkraftanlagen, forderte Gedaschko einen Abwägungsvorrang auch für den Wohnungsbau. Eine „Fast Lane für das Wohnen“ sei erforderlich, um Zielkonflikte zwischen dem dringend nötigen Bau preiswerter Wohnungen und beispielsweise Artenschutzzielen anhand klarer Kriterien schnell lösen zu können. Die Mahnung des GdW scheint erhört worden zu sein: Am 6. Dezember 2025 beschloss der Koalitionsausschuss einen Vorrang für den Wohnungsbau in Gebieten mit angespannten Wohnungsmärkten.

Fast wie eine Verteidigungsrede schien der Vortrag des parlamentarischen Staatssekretärs beim Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen. In Vertretung der im Bundestag gebundenen Bauministerin, zeichnete Sören Bartol ein Bild, das zwischen verhaltenem Aufwind und Erfolgen angesichts des großen Handlungsdrucks changierte: Zwar stagniere der Wohnungsbau trotz steigender Baugenehmigungen, doch der Bund setze auf >



Mehr als 500 Gäste aus Wohnungswirtschaft, Politik und Wissenschaft kamen am 25. November zum Tag der Wohnungswirtschaft des GdW nach Berlin

drei Hebel um die Seitwärtsbewegung in einen Aufwärtstrend zu drehen: weniger Bürokratie und mehr Tempo, zusätzliche Investitionen durch aufgestockte Städtebaufördermittel sowie die Wiederbelebung der EH-55-Förderung und eine Initiative für deutlich vereinfachte Standards zur Kostensenkung.

Warum läuft's nicht?

Durchaus mehrheitsfähig im Veranstaltungssaal war die Meinung, dass zu viel verwaltet und zu wenig gestaltet werde. Mit ihrem Impuls nahm Prof. Dr. Nathalie Behnke, Leiterin des Arbeitsbereichs „Öffentliche Verwaltung, Public Policy“ am Institut für Politikwissenschaft der TU Darmstadt, das Publikum mit auf eine Spurensuche. Die Fragestellung: Warum wird Deutschland bei Genehmigungen so oft ausgebremst – und was hat unsere Verwaltungskultur damit zu tun? Anhand zentraler Ergebnisse ihrer Studie zur Überbürokratisierung im Bauwesen zeichnete sie



Ausgezeichnet: Moritz Tauber, Ines Ben Hicham und Ben Wittnebel (v.l.) freuen sich über Stipendien für ein berufsbegleitendes Bachelorstudium

ein präzises Bild: Bürokratie entsteht nicht allein durch komplexe Gesetze. Sie wächst vor allem aus Routinen, der Vermeidung von Risiken und fest eingeschliffenen Strukturen, die sich über Jahre in Behörden verfestigt haben.

Um „aus einem lahmgewordenen Amtschimmel einen Araberhengst zu machen“ brauche es mehr Ermessensspielräume – und vor allem einen Führungswandel. Ohne Rückendeckung aus der Leitung agieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „mit angezogener Handbremse“; aus Vorsicht werde dann Zurückhaltung, aus Prozessstrukturen würden Fesseln. Es sei deshalb eine Frage der Führung, ob und wie eine Verwaltung funktioniere, ob sie Service-orientiert sein wolle oder nicht. Es brauche einen Kulturwandel.

Eindrücke aus der Praxis

Eine Gesprächsrunde mit Monika Fontaine-Kretschmer (Unternehmensgruppe Naussaische Heimstätte | Wohnstadt), Prof. Dr. Torsten Bölting (InWis Forschung & Beratung GmbH) und Bernd Rubelt (Beigeordneter der Stadt Potsdam) bestätigte diese Bestandsaufnahme. Verschlussene Ämter, kurzfristig abgesagte Termine oder fehlende Erreichbarkeit stünden sinnbildlich für überlastete und wenig bürgerfreundliche Strukturen. Es fehle an Führung, Priorisierung und Klarheit; Bürgermeister und Hausleitungen müssten Offenheit und verlässliche Antwortfristen vorgeben sowie die

GdW vergibt Stipendien für die besten Immobilienkaufleute-Azubis

Zum mittlerweile 16. Mal vergab der GdW auf dem Tag der Wohnungswirtschaft in feierlichem Rahmen drei Stipendien an die bundesweit besten Immobilienkaufleute, die ihre Ausbildung zur/m Immobilienkauffrau/-mann bei einem Mitgliedsunternehmen der GdW-Regionalverbände mit sehr gutem Ergebnis abgeschlossen haben. Die Auszubildenden, die sich in ihrem künftigen Berufsleben immer stärker mit neuen Anforderungen im Bereich der Digitalisierung, Nachhaltigkeit sowie Klima- und Energiepolitik auseinandersetzen müssten, sollten auch nach ihrer Ausbildung gezielt gefördert werden, betonte GdW-Präsident Axel Gedaschko. „Ein an die Ausbildung anschließendes Studium an einer unserer Hochschulen ist da genau das Richtige“, sagte er. Bereits in den letzten Jahren sei immer deutlicher geworden, wie wichtig gut ausgebildetes Fachpersonal geworden sei. Es gelte, dieses in den Unternehmen zu halten. Eine umfassende und gute Aus- und Weiterbildung erhalte da einen immer wichtigeren Stellenwert. Die Stipendien für ein berufsbegleitendes Bachelorstudium an einer von den wohnungswirtschaftlichen Verbänden eingerichteten Hochschule gingen an: Ines Ben Hicham (Gundlach GmbH & Co KG Wohnungsunternehmen), Ben Wittnebel (Wiro Wohnen in Rostock Wohnungsgesellschaft mbH) und Moritz Tauber (Volkswohnung GmbH).

Digitalisierung aktiv vorantreiben. Erforderlich sei ein Bruch mit „preußischer“ Rechtsfixierung. In Verfahren die Anforderungen ohne Prioritäten gleichgewichtet zu setzen, erzeuge Langsamkeit. Nötig seien vielmehr „Innovationspartisanen“, so Prof. Bölling. Tempo entstehe, wenn Führung Verantwortung und Priorität setze und Entscheidungsträger schütze. Stadtentwicklung sei ein Kreativprozess, der mutige Auslegung innerhalb des gesetzlichen Rahmens und Rückendeckung für Entscheidende brauche. Denn Baulandmobilisierung und bezahlbarer Wohnraum scheiterten weniger an Eigentumsstrukturen, sondern an fehlender Priorisierung, so der Tenor.

Mehr als eine Realität

Deutschland ist vielfältiger als die Metropolenlogik nahelegt. Im ländlichen Raum und in Regionen mit schrumpfender, alternder Bevölkerung, niedrigen Mieten und einem Wohnungsüberhang stellen Rückbau, energetische und barrierefreie Sanierung sowie die Finanzierung dieser Aufgaben bei begrenzten Landesmitteln die Verantwortlichen auf eine Bewährungsprobe. Diese Realität müsse in einigen Teilen der Republik erst verstanden werden, betonte Dr. Lydia Hüskens, Ministerin für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt.

Eine Talkrunde mit Franz-Bernd Große-Wilde (Aachener Siedlungs- und Wohnungsgesellschaft mbH) und Axel Fietzek (Lebensräume Hoyerswerda eG) drehte sich um diese parallelen Realitäten. Auch wenn das Absenken von Normen, um Vorhaben wirtschaftlicher zu machen, positiv bewertet wurde, zeigte Große-Wilde auf, wie seinen Erfahrungen nach Koordination und Kommunikation Tempo machten – dank entscheidungsfähiger Wohnungsbauleitstellen, dezernatsübergreifend wirkender Pilotprojekte und regelmäßiger Runden mit der Stadtspitze statt langer Grundsatzdebatten. Fietzek verwies darüber hinaus auf den Flaschenhals, den die Kofinanzierung durch häufig klamme Kommunen darstellt. „Vergesst die Regionen jenseits der Metropolen nicht,“ apellierte er.

Bei Energieeffizienz und Klimaneutralität wurde vor einem „Realitäts-Delta“ gewarnt. Nur auf Verbrauchsreduktionen zu setzen, ohne die CO₂-Äquivalente der Erzeugung mitzudenken, könne zu unbezahlbaren Wärmepreisen und Akzeptanzproblemen führen, warnte beispielsweise Fietzek. Mit dem „5. Praxisbericht der Initiative Wohnen.2050“, der zum Tag der Wohnungswirtschaft vorgestellt wurde, gewährt die sozial orientierte Wohnungswirtschaft mit Erfahrungsberichten und Lösungsansätzen aus der Praxis gleichzeitig einen Ausblick auf ihren Weg zur Klimaneutralität des Bestands, sensibilisiert gleichzeitig für die Herausforderungen ihrer Finanzierung.

Auch wenn er mit dem „Doppel-Axel“ begann, der Tag der Wohnungswirtschaft machte deutlich: bei der Bau- und Wohnungspolitik der Regierung ist noch viel Pflicht vor der Kür. Statt Pirouetten und „gefährlicher“ Figuren braucht es gutes Handeln.



Bericht des Vorstands: Axel Gedaschko, Ingeborg Esser und Dr. Christian Lieberknecht (v. r.) ordnen politische Erfolge und Wermutstropfen, Reformvorhaben, Studienergebnisse, Marktentwicklungen und Allianzen ein



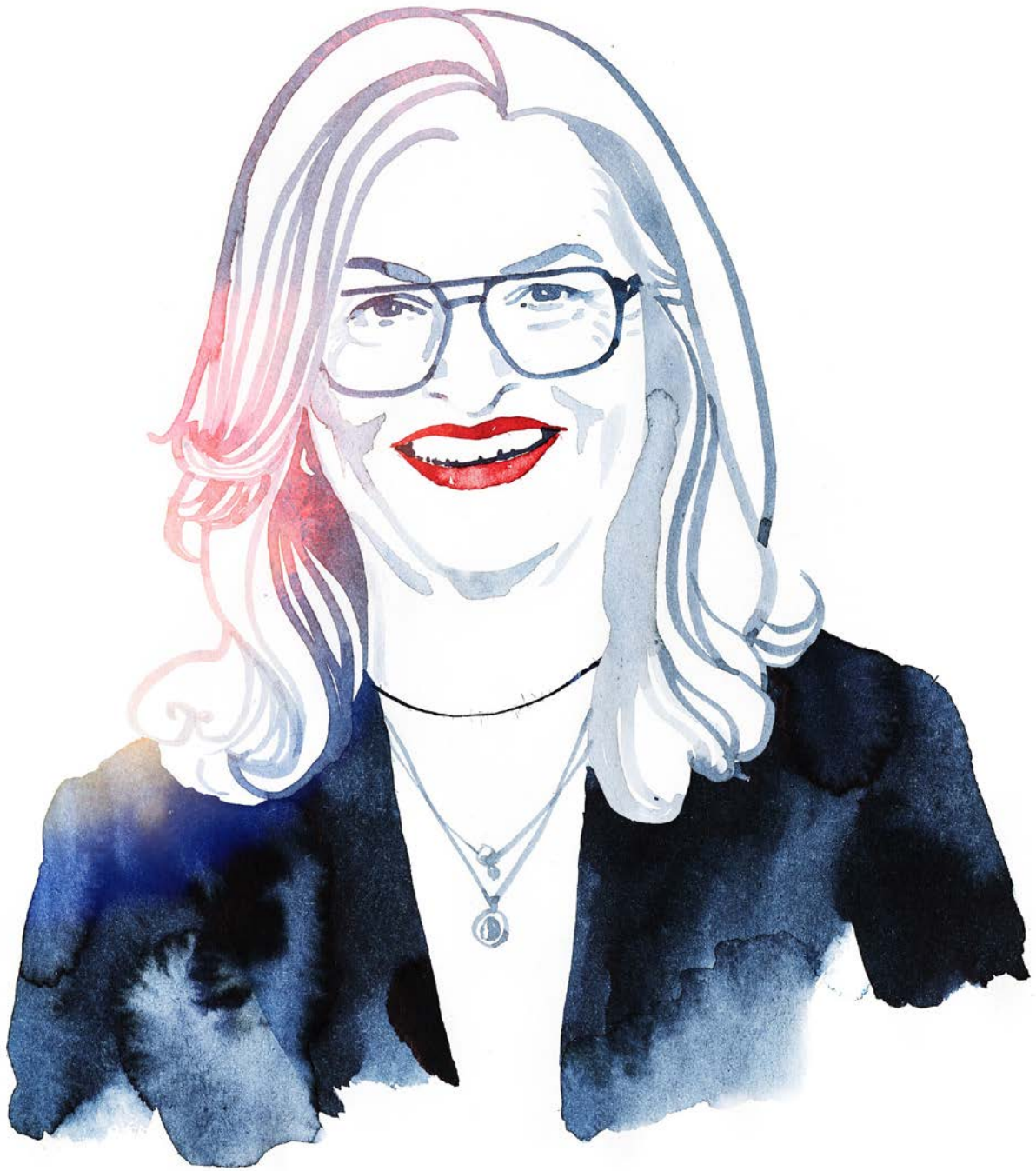
Moderator Volker Wieprecht im Gespräch mit Axel Fietzek, Franz-Bernd Große-Wilde und Dr. Lydia Hüskens (v. r.)

Ehrungen, Rück- und Ausblicke

Sowohl der öffentliche Teil als auch die Delegiertenversammlung des Tags der Wohnungswirtschaft sind Anlass für Ehrungen und Auszeichnungen: So wurden neben den besten Azubis auch zwei Unternehmen mit dem NaWoh-Siegel des Vereins zur Förderung der Nachhaltigkeit im Wohnungsbau ausgezeichnet: Die Bremer Gewoba AG Wohnen und Bauen erhielt zwei, die Stadt- und Wohnbau GmbH Schweinfurt ein NaWoh- respektive NaWoh/QNG-Siegel.

Mit einer Schweigeminute wurde zudem dem langjährigen GdW-Präsidenten Jürgen Steinert gedacht, der im Mai 2025 verstorben war.

Für seine Verdienste und seinen persönlichen Einsatz, seine soziale Verantwortung und sein langjähriges Engagement wurde Franz-Bernd Große-Wilde mit der Victor-Aimé-Huber-Plakette ausgezeichnet. Mit der Verleihung würdigt der GdW das beispielhafte, herausragende Wirken Große-Wildes in den Organen und Gremien des GdW, die er durch wichtige Impulse maßgeblich gestaltete und nachhaltig stärkte – insbesondere über elf Jahre als Vorsitzender des Verbandsrates seit 2014.



TDM STRATEGISCHE PERSONALENTWICKLUNG

Die Arbeitswelt morgen: innovativ, digital, sozial

Die Transformation, in der sich die Immobilienwirtschaft befindet, ist eine Chance – auch für die Personalentwicklung. Denn neue Technologien, gesellschaftliche Veränderungen und der Fokus auf Nachhaltigkeit schaffen innovative Berufsbilder und spannende Karrierewege.

Von Anne Keilholz

Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft steht vor tiefgreifenden Veränderungen. Digitalisierung, Klimawandel, demografischer Wandel und veränderte Kundenbedürfnisse prägen unser tägliches Handeln. Für die GAG Immobilien AG, Kölns größte Vermieterin, bedeutet das: Es gilt, nicht nur Gebäude und Quartiere weiterzuentwickeln, sondern auch die Organisation und die Menschen, die sie gestalten. Neue Berufsbilder und -felder entstehen. Sie bieten Chancen für Talente mit unterschiedlichsten Qualifikationen.

Anne Keilholz
Vorständin
GAG Immobilien AG
KÖLN

Digitalisierung schafft neue Perspektiven

Die Digitalisierung ist in der Immobilienwirtschaft längst angekommen. Prozesse werden automatisiert, Datenanalysen gewinnen an Bedeutung und digitale Plattformen verändern die Kommunikation mit den Mietenden. Daraus ergeben sich neue Berufsbilder: Data Analysts, Digitalisierungsmanagerinnen oder IT-Projektmanager sind heute genauso gefragt wie klassische Immobilienkaufleute. Sie sorgen dafür, dass Daten intelligent genutzt, Prozesse effizient gestaltet und innovative Services angeboten werden können.

Auch die Themen Smart Home und intelligente Gebäudetechnik eröffnen neue Felder. Spezialistinnen für IoT-Lösungen, Energiemanagement oder digitale Gebäudesteuerung sind zunehmend gefragt. Sie verbinden technisches Know-how mit einem Verständnis für die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner. So entstehen Lösungen, die Komfort, Sicherheit und Nachhaltigkeit vereinen.

Ein weiteres Beispiel ist der Bereich der Proptechs, also der technologiegetriebenen Innovationen in der Immobilienbranche. Startups und etablierte Unternehmen entwickeln digitale Tools, die die Vermietung, Verwaltung oder Instandhaltung von Immobilien effizienter machen. Für die GAG bedeutet das, dass Mitarbeitende benötigt werden, die offen für neue Technologien sind, agile Methoden beherrschen und bereit sind, innovative Lösungen zu testen und zu implementieren.

Verantwortung als Treiber

Ein zentrales Thema der Branche ist die Nachhaltigkeit. Die Anforderungen an klimafreundliches Bauen und Sanieren steigen. Das schafft neue Berufsbilder wie Nachhaltigkeitsmanager, Energieberaterinnen oder Spezialisten für zirkuläres Bauen. Sie entwickeln Konzepte für energieeffiziente Gebäude, begleiten Zertifizierungsprozesse und sorgen dafür, dass die Unternehmen ihren Beitrag zum Klimaschutz leisten.

Nachhaltigkeit ist mehr als nur Technik. Es geht auch um soziale Verantwortung. Sozialarbeiter oder Community- und Quartiersmanagerinnen sind heute unverzichtbar, um lebendige Nachbarschaften zu gestalten, Integration zu fördern und soziale Herausforderungen zu meistern. Sie sind Bindeglied

zwischen Unternehmen, Mieterschaft und Stadtgesellschaft. Gerade in einer von Vielfalt und Dynamik geprägten Stadt wie Köln kommt der sozialen Quartiersentwicklung eine besondere Bedeutung zu. Die Mitarbeitenden in diesem neuen Berufsfeld sind Ansprechpersonen für die Mieterinnen und Mieter, organisieren Nachbarschaftsprojekte, vermitteln bei Konflikten und fördern das Miteinander. Sie tragen dazu bei, dass die Quartiere nicht nur Wohnraum bieten, sondern echte Lebensräume sind.

Neue Kompetenzen, neue Chancen

Neue Berufsbilder bringen veränderte Kompetenzanforderungen mit sich. Neben Fachwissen sind digitale Kompetenzen, Kommunikationsstärke, Innovationsbereitschaft und interdisziplinäres Denken gefragt. Lebenslanges Lernen wird zur Selbstverständlichkeit. Die GAG investiert beispielsweise gezielt in die Weiterbildung der Mitarbeitenden und fördert Talente, die bereit sind, neue Wege zu gehen. Gleichzeitig bieten neue Berufsfelder attraktive Karrierechancen – auch für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger. Die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams gewinnt an Bedeutung. Projekte werden heute oft gemeinsam von Fachleuten aus IT, Bauwesen, Sozialarbeit und Kommunikation umgesetzt. Das erfordert Offenheit, Teamgeist und die Bereitschaft, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen.

Employer Branding

Die neuen Herausforderungen machen die Wohnungswirtschaft zu einer attraktiven Branche für Nachwuchskräfte, gleichzeitig steht sie im Wettbewerb um die besten Talente. Deshalb setzt die GAG auf eine moderne Arbeitgebermarke, die Vielfalt, Entwicklungsmöglichkeiten und Sinnhaftigkeit in den Mittelpunkt stellt. Flexible Arbeitsmodelle, gezielte Förderung und eine offene Unternehmenskultur sind dabei selbstverständlich. Wir möchten Menschen gewinnen, die mit uns gemeinsam die Zukunft des Wohnens gestalten wollen – unabhängig von Alter, Herkunft oder beruflichem Hintergrund. Diversität ist für uns kein Schlagwort, sondern gelebte Realität und ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Zukunft gestalten – gemeinsam und vielfältig

Zukunft gestalten – gemeinsam und vielfältig

Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ist im Aufbruch. Neue Berufsbilder und -felder eröffnen Chancen für Menschen mit unterschiedlichsten Talenten und Hintergründen. Als GAG Immobilien AG setzen wir auf Vielfalt, Innovation und Verantwortung. Wir sind überzeugt: Wer die Zukunft des Wohnens gestalten will, braucht nicht nur moderne Gebäude, sondern vor allem engagierte Menschen, die bereit sind, neue Wege zu gehen. Gemeinsam schaffen wir lebenswerte Quartiere – heute und morgen. —

Neue Berufsbilder bringen veränderte Kompetenzanforderungen mit sich und bieten gleichzeitig attraktive Karrierechancen.

TDM HR IN DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT

Vom Verwalten zum Gestalten

Die Wohnungswirtschaft steht vor großen Herausforderungen. Sie muss sich durch Transformation neu erfinden, denn die Komplexitäten nehmen zu, jede Entscheidung wirkt sich schnell auf das gesamte System aus. Eine neue Art der Zusammenarbeit wird zunehmend erforderlich.

Von Christoph Pause

Die Arbeitswelt verändert sich schneller als je zuvor. Und die Wohnungswirtschaft steht mitten im Sturm. Digitalisierung, Künstliche Intelligenz (KI), der demografische Wandel und der Klimawandel – all diese Faktoren treiben Veränderungen in einem bislang ungekannten Tempo voran. Hinzu kommen Herausforderungen wie Fachkräftemangel, schwierige wirtschaftliche und neue gesetzliche Rahmenbedingungen.

Die gewaltige Aufgabe der Wohnungswirtschaft ist klar definiert: Innerhalb weniger Jahre muss der Bestand energieeffizient und klimaneutral umgebaut werden und zudem in vielen Regionen neuer Wohnraum entstehen – und das alles, ohne die Wohnkosten ins Unermessliche steigen zu lassen. Gleichzeitig gilt es, den digitalen Wandel zu gestalten, Nachwuchskräfte zu gewinnen und bestehende Mitarbeitende kontinuierlich weiterzubilden. Und als wäre das nicht genug, müssen Strukturen und Prozesse an die neuen Anforderungen angepasst werden. Kurz: Es geht um die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Wer diese Herausforderungen aktiv gestaltet, kann langfristig erfolgreich sein.

In den letzten Jahren hat sich für dieses Geschehen der Begriff Transformation eingebürgert. Er beschreibt mehr als die Einführung neuer Soft-

ware. Es geht um einen fundamentalen Wandel des Zusammenspiels von Mensch, Technologie und Organisation – mit dem Ziel, Unternehmen so flexibel und anpassungsfähig zu machen, dass sie erfolgreich auf die Anforderungen der Kunden, Märkte und politischen Gegebenheiten reagieren können.

Kontextkompetenz und Problemlösungskompetenz

Der Publizist Wolf Lotter spricht im Buch „Transformation. Theorie und Praxis für die Führung“ über neue Anforderungen an Führung und betont, es gehe um „Führung zum Wandel“. Nicht mehr das Abarbeiten von Routinen sei gefragt, die übernehmen digitale Werkzeuge wie etwa Künstliche Intelligenz. Gefragt seien Mitarbeitende, die selbständig an der Lösung konkreter (Kunden-)Probleme arbeiteten. Die Welt in Transformation erfordere Kontextkompetenz und Problemlösungskompetenz.

Von diesen Veränderungen bleibt auch die Wohnungswirtschaft nicht verschont. „Wir leben in einer VUCA-Welt, also einer Arbeits- und Lebensrealität, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist. Klassische Planungs- und Steuerungslogiken stoßen hier an ihre Grenzen“, sagt Monique Noack, Leiterin Personal bei der Gewobag Wohnungsbau-Aktiengesellschaft Berlin. „Für Unternehmen, gerade in der Wohnungswirtschaft, bedeutet das, sich agiler, anpassungsfähiger und lernbereiter aufzustellen.“ Sie bewegten sich im Spannungsfeld von Bestandsmanagement und Mieterzufriedenheit



Christoph Pause

Redakteur Transformation & Innovation,
Haufe Newsportale
Haufe Group
FREIBURG/BREISGAU



Die Transformation der Arbeitswelt erfordert eine aktive Gestaltung der Zukunft. Unternehmen müssen nicht nur technologische Innovationen integrieren, sondern Mitarbeitende zur selbstbestimmten Wissensarbeit befähigen

auf der einen Seite und Neubau, Klimazielen und Digitalisierung auf der anderen. „Die zentrale Ressource sind dabei die richtigen Menschen mit den richtigen Qualifikationen – und die Fähigkeit, diese laufend weiterzuentwickeln“, sagt Noack.

„Transformation gelingt nur, wenn sie verständlich, transparent und erlebbar ist. Eine klare Vision, die Orientierung bietet, ist der erste Schritt. Unternehmen müssen kommunizieren, warum Veränderung nötig ist.“

Monique Noack
Gewoba

oder neben ihren eigentlichen Aufgaben. Von denen sie im Gegenzug entlastet werden müssen, zum Beispiel mithilfe von Automatisierung und KI.

Output-getriebene Routineaufgaben übernehmen Maschinen, damit Menschen Zeit haben, die großen Herausforderun-

Teamübergreifend und interdisziplinär zusammenarbeiten

Diese Herausforderungen erleben auch kleinere Wohnungsgesellschaften und -genossenschaften. Aber sie müssen sich diesen anders stellen als große Player. „Kleinere Unternehmen können nicht einfach ganze Bereiche oder Teams schaffen, die sich beispielsweise fokussiert mit Digitalisierung, KI oder nachhaltigem Umbau des Bestands beschäftigen, das geben die Strukturen nicht her“, sagt Dr. Simone Planinsek, Vorstand bei der Baugenossenschaft Esslingen eG. „Wir versuchen, diese Themen über teamübergreifende Zusammenarbeit und Partnerschaft mit anderen Unternehmen anzugehen.“

Damit ist die Baugenossenschaft Esslingen mit-tendrin in dem oben skizzierten Wandel hin zur Wissensarbeit: Menschen mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Fertigkeiten arbeiten zusammen, um spezifische Probleme interdisziplinär zu lösen. Entweder in festen, häufiger aber in temporären Teams

gen kreativ zu lösen. Das beschreibt den Kern des Wandels sehr prägnant. Doch die Entlastung von Routineaufgaben schafft paradoxerweise neue, höhere Anforderungen: Der Mensch muss die Komplexität managen, von der Monique Noack gesprochen hat. Nicht zuletzt deswegen wird viel von „Future Skills“ gesprochen, die Menschen für ihre Beschäftigungsfähigkeit und Unternehmen für ihre Zukunftsfähigkeit benötigten.

Die wichtigsten „Future Skills“ sind:

- **Kontextkompetenz:** Die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu erkennen und einzuordnen. Dies ist in der Wohnungswirtschaft besonders kritisch, da Entscheidungen (zum Beispiel zur energetischen Sanierung) nicht isoliert, sondern unter Berücksichtigung von Mietrecht, Klimaschutzzielen, Finanzierung und sozialer Verantwortung getroffen werden müssen.
- **Problemlösungsfähigkeit:** Kreative und unkonventionelle Ansätze entwickeln, um Herausforderun- >

Herausforderungen und Chancen für die HR in der Wohnungswirtschaft

Transformation der Arbeitswelt:

- Tiefgreifende Veränderungen durch Digitalisierung, KI, demografischen Wandel und Klimaschutz erfordern eine neue Art der Zusammenarbeit und Führung

Zentrale Herausforderungen:

- Gewinnung und Weiterbildung von Fachkräften trotz Fachkräftemangels
- Anpassung von Strukturen und Prozessen an digitale und nachhaltige Anforderungen

Neue Anforderungen an Mitarbeitende:

- Future Skills wie Kontextkompetenz, Problemlösungsfähigkeit und Interdisziplinarität sind essenziell
- Routineaufgaben werden zunehmend automatisiert, während komplexe, kreative und interdisziplinäre Problemlösungen an Bedeutung gewinnen

Rolle der Führungskräfte:

- Führungskräfte müssen flexibel, kommunikativ und empathisch agieren
- Psychologische Sicherheit im Team fördern, um offenes Feedback und Zusammenarbeit zu ermöglichen
- Situativer Führungsstil, der auf individuelle Bedürfnisse und Kompetenzen eingeht

Lösungsansätze:

- Förderung von lebenslangem Lernen durch interne Akademien, Weiterbildungen und Coachings
- Schaffung eines lernfördernden Umfelds und Ermöglichung von Wissensaustausch
- Unterstützung von Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort, um Dynamik und Innovation zu fördern
- Teamübergreifende Zusammenarbeit und Partnerschaften, insbesondere für kleinere Unternehmen mit begrenzten Ressourcen

gen effektiv zu begegnen, die keine Musterlösung in der Verwaltungsvorschrift haben.

- Interdisziplinarität: Übergreifendes Denken über fachliche Grenzen hinweg. Die Fachexpertin muss bereit sein, mit dem IT-Spezialisten, der Architektin und dem Sozialwissenschaftler am Tisch zu sitzen.

Transparenz und Offenheit

Fachkenntnis allein und das Abarbeiten gewohnter Aufgaben reichen nicht mehr aus. Es geht vielmehr um Reflexion und Analyse. Sie sind das Fundament einer Wissensgesellschaft, in der Nachdenken und Problemlösungskompetenzen wichtiger werden als schieres Tun. Kurzum: Die Veränderungen sind tiefgehend – und sie lassen sich nicht aufhalten. Was also tun? „Transformation gelingt nur, wenn sie verständlich, transparent und erlebbar ist“, sagt Monique Noack von der Gewobag. „Eine klare Vision, die Orientierung bietet, ist der erste Schritt. Unternehmen müssen kommunizieren, warum Veränderung nötig ist und welchen Mehrwert sie für die Mitarbeitenden

schaft.“ Wie wichtig diese Kommunikation ist, unterstreicht auch Simone Planinsek. „Gerade kleinere Unternehmen müssen in Sachen IT-Ausstattung erst einmal auf den Stand kommen, dass Zusammenarbeit auch möglich ist, wenn nicht alle immer an einem Ort zusammensitzen.“

Es gelte, von manchen Gewohnheiten Abschied zu nehmen. „Aber das ist nicht einfach, der Mensch ist ein Gewohnheitstier“, so Planinsek. Dabei komme von vielen Mitarbeitenden sehr wohl der Wunsch nach einer Flexibilisierung beispielsweise bei Arbeitszeit und Arbeitsort. „Ich finde das auch gut“, sagt sie, „denn Flexibilität heißt eben auch mehr Dynamik. Ich freue mich, und wir fördern das auch, wenn Menschen bereit sind, über den Tellerrand zu gucken, wenn sie sich damit auseinandersetzen, was draußen in der Welt passiert, und sich fragen, was das für sie und ihre Art zu arbeiten bedeutet.“ Ein kleines Unternehmen habe den Vorteil, dass es wendiger sein könne als ein Großunternehmen. Es verfüge allerdings oft auch über weniger Ressourcen.

Lernen und Ausprobieren

Umso wichtiger sei ein Umfeld, das Lernen und Ausprobieren ermöglicht und fördert, meint Noack. „Lebenslanges Lernen wird zum festen Bestandteil der Arbeit“, sagt die Gewobag-Personalchefin. Ihr Unternehmen schaffe das über interne Akademien, Coachings und Führungskräftebildungen, die ein gemeinsames Führungsverständnis stärken. Genauso wichtig sei aber auch, Weiterbildung während der Arbeitszeit zu ermöglichen, damit das Gelernte schnell in der Praxis geübt werden könne. Und weil Wissensarbeit Wissensaustausch braucht, fördert Gewobag die interne Vernetzung und den bereichsübergreifenden Austausch mit dedizierten Veranstaltungen.

Es geht bei der Transformation darum, Unternehmen flexibler, schneller und anpassungsfähiger zu machen. Die entscheidende Grundlage dafür sind Vertrauen und Zutrauen in die Mitarbeitenden. „Menschen wollen sich zeigen, wollen etwas leisten und wirksam sein. Das ist ihre intrinsische Motivation“, schreibt Oliver Sowa, gemeinsam mit Wolf Lotter Autor des Buchs „Transformation“. Deswegen hätten Unternehmen sie ja ursprünglich eingestellt. Führung habe die Aufgabe, den Mitarbeitenden zu ermöglichen, ihr Wissen und ihre Fertigkeiten im Sinne des Unternehmens zur Entfaltung zu bringen. Für Führung bedeutet das: Weniger anordnen und vorgeben, mehr kommunizieren und auf akute Herausforderungen reagieren. „Führung wird komplexer und individueller“, sagt Monique Noack. „Dafür braucht es einen situativen Führungsstil, der flexibel auf unterschiedliche Bedürfnisse, Kompetenzen und Lebenssituationen eingeht.“

Kommunikation wird Schlüsselkompetenz

Kommunikation werde zur Schlüsselkompetenz, meint Noack. Das unterstreicht auch Baugenossen-



Monitoring- und Analyseskills sind für moderne Organisationen ebenso zentral, wie Problemlösungskompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten

schafts-Vorständin Planinsek. „Gerade wenn unterschiedliche Generationen zusammentreffen, kommt es darauf an, dass die Menschen miteinander sprechen und einander zuhören.“ Natürlich sei es für einen erfahrenen Bauleiter beispielsweise nicht einfach, wenn ihm auf einmal eine frischgebackene Uni-Absolventin erklären möchte, dass man vieles ganz anders und effizienter machen könnte. „Da entsteht erst einmal Reibung, es kommt zu Missverständnissen und schlechter Laune.“ Und genau dann komme es auf die Führungskraft an. „Sie muss mit Empathie und Gespür nach Gemeinsamkeiten suchen, über die die Betroffenen miteinander ins Gespräch kommen“, meint Planinsek. Darüber könne eine gemeinsame Basis entstehen, die tragfähig genug ist, um alt und

jung, erfahren und digital gebildet zusammenzubringen. „Die Führungskraft muss dafür sorgen, dass die Menschen sich klarmachen, was sie zusammenhält. Was sie erreichen wollen und dass sie das nur gemeinsam erreichen können.“ Monique Noack spricht in diesem Zusammenhang von psychologischer Sicherheit: Alle sollten Dinge offen ansprechen können, ohne Angst vor Vergeltung zu haben. Diese Sicherheit zu schaffen, sei ein Kern von Führung in der Transformation.

Zukunftsfähigkeit

Die Transformation der Arbeitswelt ist keine kurzfristige Modeerscheinung, sondern eine dauerhafte Veränderung. Es geht um die aktive Gestaltung der Zukunft.

Unternehmen müssen nicht nur technologische Innovationen integrieren, sondern Mitarbeitende zur selbstbestimmten Wissensarbeit befähigen. Die Entwicklung von „Future Skills“ und ein vertrauensvolles, lernoffenes Leadership sind wesentliche Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit. Oder, mit den Worten von Wolf Lotter: „Wir müssen den Autopiloten ausstellen und wieder selbst fliegen.“

Weiterführende Literatur:

Wolf Lotter/Oliver Sowa, Transformation. Theorie und Praxis für die Führung, Freiburg 2025

Hans Rusinek, Work Survive Balance. Warum die Zukunft der Arbeit die Zukunft unserer Erde ist, Freiburg 2023

Mary C. Murphy, Wachstumskultur. Wie die neue Mindset-Theorie Menschen, Teams und Organisationen verändern kann, Frankfurt 2024

Marcel Aberle/Markus Iofcea, Zurück zur Zukunft. Methoden und Mindset zur Gestaltung der Zukunft, Freiburg 2024

Randolf Jessl/Thomas Wilhelm, Shared Leadership. Zu mehr Engagement und besseren Ergebnissen dank geteilter Führung, Freiburg 2022

Der Wechsel zu uns ist leichter als eine Schadensmeldung bei Ihrem bisherigen Versicherungsmakler.

geswein
wir versichern die wohnungswirtschaft

TDM ROLLEN, KOMPETENZEN, RESKILLING

Wie man die Belegschaft ins KI-Zeitalter führt

Digitalisierung und KI verändern die Wirtschaft – weniger durch Stellenabbau als durch veränderte Rollen und Kompetenzprofile oder Qualifizierungsbedarfe. Gefragt ist ein Zukunftsbild einer „Belegschaft 2030“. Personal- und Organisationsentwicklung sowie Reskilling-Strategien werden wichtiger.

Von Rüdiger Grebe

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) verändern die Arbeit in Wohnungsunternehmen: Routinen werden automatisiert, digitale Services ausgebaut, Mieterkommunikation wandert in Portale und Chatbots, Datenanalysen stützen Entscheidungen.

Es findet eine stille Transformation der Belegschaften statt. Entscheidend ist dabei nicht die Frage „Wie viele Stellen fallen weg?“, sondern:

- Wie verändern sich die Rollen in Vermietung, Bestandsbewirtschaftung, Technik, Service und Verwaltung?
- Welche digitalen, analytischen und sozialen Kompetenzen brauchen wir künftig?
- Wie entwickeln wir diese Kompetenzen im Unternehmen – statt sie überwiegend extern einzukaufen?

Bleiben diese Fragen offen, droht „Change im Blindflug“: Technologien werden eingeführt, ohne dass klar ist, welche Belegschaftsstruktur sie tragen soll.

KI und Digitalisierung – was Studien für die Wohnungswirtschaft nahelegen

Studien zur Zukunft der Arbeit zeigen ein relativ klares Bild: Technologischer Wandel führt nicht zu massenhafter Arbeitslosigkeit, sondern zu einem stetigen Strukturwandel am Arbeitsmarkt. Kurzfristig sind die direkten Effekte von KI auf die Beschäftigung oft

überschaubar, mittel- und langfristig stehen jedoch erhebliche Verschiebungen und Anpassungen bevor – in Tätigkeitsprofilen, Qualifikationsanforderungen und Karrierewegen.¹ Ein erheblicher Teil der heutigen Arbeitsstunden ist automatisierbar, vor allem bei informationsverarbeitenden Routinen. KI-Systeme übernehmen standardisierte Tätigkeiten in Verwaltung, Buchhaltung, Reporting und Kommunikation; einfache Routinen verlieren an Bedeutung, Aufgaben mit höherem Entscheidungs-, Kommunikations- und Koordinationsanteil nehmen zu.

Parallel entstehen Profile wie Data Analysts, Spezialistinnen und Spezialisten für KI-gestützte Fachprozesse oder Digital Asset Manager. Klassische kaufmännische Profile treten zurück, hybride Profile dominieren, in denen Immobilien-Know-how, IT-Verständnis, Datenkompetenz und Kommunikation zusammenkommen. Mit zunehmender Automatisierung rücken Beratungs- und Interaktionskompetenz im Umgang mit Mietenden, Eigentümern, Kommunen und Partnern ins Zentrum.² Für die Wohnungswirtschaft heißt das:

- Routinetätigkeiten – etwa in Teilen der Bestandsverwaltung, Rechnungsbearbeitung oder Standardkommunikation – schrumpfen.
- Aufgaben in den Bereichen Mieter- und Quartiersorientierung, Energiewende, Regulierung und der Steuerung digitaler Ökosysteme wachsen.
- Investitionen in KI dienen vor allem der Produktivitätssteigerung und der Verlagerung von Arbeit auf wertschöpfende Tätigkeiten.



Rüdiger Grebe
Bereichsleiter
Coaching & Consulting
EBZ
BOCHUM

Die genaue Entwicklung der KI ist nicht prognostizierbar. Technologien, Anwendungsfälle und Regulierung verändern sich zu schnell. Statt „der einen Zahl“ für 2030 brauchen Unternehmen eigene Szenarien – von Bereichen, die weitgehend stabil bleiben, bis hin zu Tätigkeiten, die weitreichend automatisierbar sind.

Konsequenzen für Organisation und Personalentwicklung

Die Branche kennt keine Kultur des schnellen Personalabbaus; Erfahrungswissen über Bestände, Mieterstruktur und Quartiere ist zentral. Gleichzeitig verändern sich viele Rollen. Reskilling wird daher zum Herzstück der Personalstrategie. Ganz konkret bedeutet dies für das Personalmanagement folgende Anforderungen:

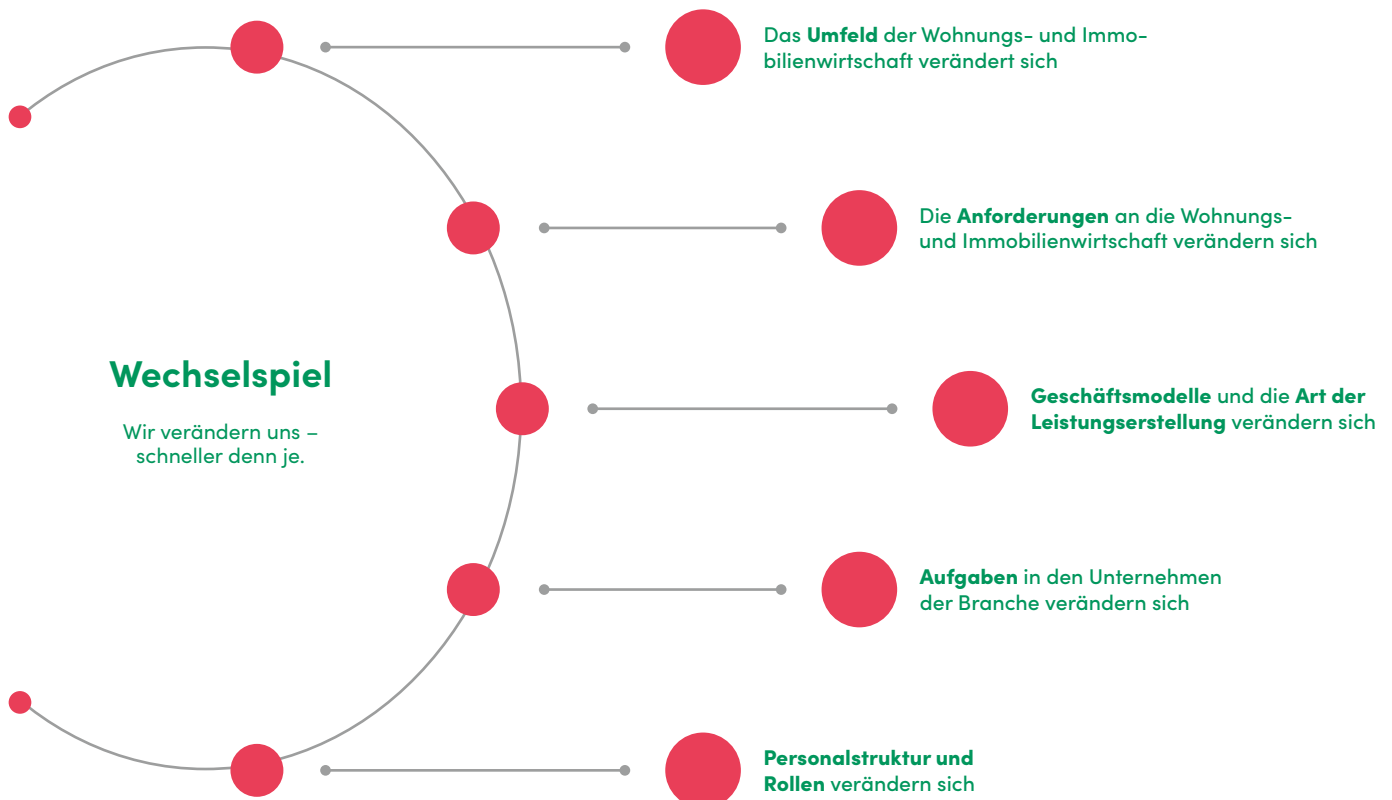
- Es muss eine Bewusstseinsbildung dafür ermöglichen, dass sich Rollen, Kompetenzen und Arbeitsweisen in den kommenden Jahren deutlich verändern werden – und entsprechende Dialogformate bereitstellen.

- Kompetenzmodelle, Rollenprofile, Leitbilder und Mitarbeitergespräche müssen an künftigen Rollen- und Kompetenzanforderungen angepasst werden.
- Recruiting- und Bindungsstrategien sollten auch auf hybride Profile (Immobilienwirtschaft, Digitalisierung, soziale Kompetenzen) und Lernbereitschaft einzahlen, nicht nur auf klassische Fachlaufbahnen.
- Führungskräfteentwicklung muss KI-Kompetenz, datenbasiertes Entscheiden und die Moderation kultureller Spannungen integrieren.
- Es gilt, eine Transformationsarchitektur so zu gestalten, dass Kommunikation, Beteiligung, Lernen und Umsetzung stimmig ineinandergreifen.
- Veränderungsprozesse erfordern es, Zugehörigkeit, Orientierung und Selbstwirksamkeit bei den Mitarbeitenden zu sichern. Sie stellen die zentralen Bedingungen einer resilienten Organisation dar.

Zukunftsbilder für Belegschaftsstrukturen, Zukunftswerkstatt als Hebel

Weil die Entwicklung von KI schneller voranschreitet als der Umbau von Kultur und Belegschaftsstruk- ➤

Die stille Transformation der Belegschaften und Organisationsstrukturen





Zukunftsfähige Belegschaftsstrukturen: Angesichts der sich verändernden Arbeitswelt, braucht es einen breiten Konsens über neue Rollen und erforderliche Kompetenzprofile in den Wohnungsunternehmen

turen, braucht es einen breiten, strukturierten Dialog über die Zukunft der Arbeit. Ein wirkungsvolles Format stellen Zukunftswerkstätten dar, die sich mit den „Belegschaftsstrukturen 2030“ beschäftigen und die zwei Ebenen verbinden:

- **Bewusstseinsbildung:** Welche Megatrends und KI-Szenarien wirken auf unser Geschäftsmodell? Wo werden Routinen abgebaut, wo entstehen neue Anforderungen, wo erleben wir Spannungen?
- **Zielbild:** Wie sieht unsere Organisation 2030 in Bezug auf Rollen, Kompetenzen und Zusammenarbeit aus? Welche Rollencluster tragen unser Geschäftsmodell, welche Schlüsselkompetenzen brauchen wir und wie bauen wir sie auf?

Aus dem Zielbild entsteht eine Roadmap für die Personal- und Organisationsentwicklung – von der Personalstrategie über die Weiterbildungsarchitektur bis hin zur Gestaltung der Transformation.

INTERVIEW MIT MARKUS ABEGG

„Rollen und Kompetenzen werden sich sehr stark verändern“



Wie sieht der Einsatz von KI im Alltag der Wohnungswirtschaft aus? Die GBG Mannheim hat früh begonnen, sich auf den Weg zu einem digitalen Unternehmen zu machen und KI-Tools einzusetzen. Markus Abegg ist Bereichsleiter IT und Services der GBG Unternehmensgruppe GmbH. Der Digitalisierungsmanager zieht eine erste Bilanz.

Welche zentralen Digitalisierungsprojekte laufen aktuell in Ihrem Unternehmen – und wo stehen Sie beim Einsatz von KI konkret?

Die Palette reicht von der technischen Migration neuer Geschäftsfelder über die Optimierung von bereichsübergreifenden organisatorischen oder fachlichen Prozessen und Plattform-Entwicklung bis hin zum Ausbau unseres infrastrukturellen Daten- und KI-Stacks. Wir haben die Governance-Grundlagen für den KI-Einsatz aufgesetzt und auch bereits konkrete Use-Cases im Einsatz oder in Umsetzung.

Wenn wir allein auf Large Language Modells (LLMs) schauen, dann wären da bereits etwa ein Voicebot im

Callcenter einer Tochtergesellschaft, automatisierte Alternativtexte für die Bilder unserer Websites, wohnungswirtschaftlich spezialisierte Agents für Telefonie und Mail sowie der Copilot-Chat für den vorsichtig breiten Einsatz und als Lernfeld.

Wo sehen Sie durch KI und Automatisierung die größten Veränderungen in Rollen, Prozessen und Kompetenzanforderungen Ihrer Belegschaft?

Rollen und Kompetenzen werden sich sehr stark verändern. Zum einen sehe ich die Kompetenzen, die wir benötigen, um uns Menschen in die neue Ära zu führen und den Prozess zu gestalten und zu begleiten. Wichtiger noch ist aus meiner Sicht jedoch, heute schon den sich neu ergebenden Zuschnitt nach der Veränderungsphase vor Augen zu haben.

Der Fokus wird viel stärker auf der individuellen Befriedigung der Kundenbedürfnisse und auch allgemein auf der Interaktion mit Stakeholdern liegen. Eine großartige Chance, effizienter zu werden und gleichzeitig das Kundenerlebnis nachhaltig zu verbessern.

Es wird also eine sehr starke Verschiebung in den Tätigkeiten hin zu Soft Skills geben, sowie Fachexpertinnen und -experten, die mit KI-augmentiert Hochleistung liefern, ohne dabei selbst auszubrennen.

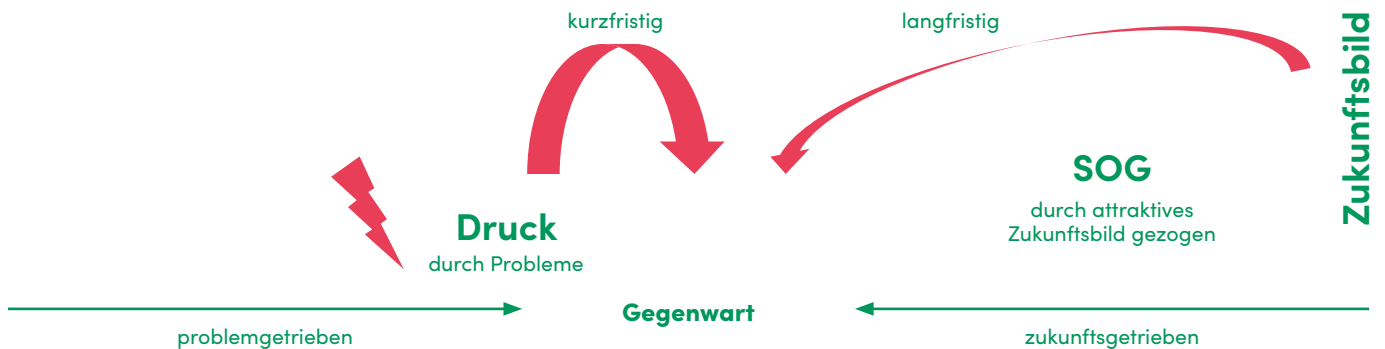
Wie ausgeprägt ist aus Ihrer Sicht das Bewusstsein für die Geschwindigkeit der KI-Entwicklung und ihre Konsequenzen für die Belegschaft?

Eine Nervosität ist zu spüren, die wir künftig noch mehr als Dringlichkeit wahrnehmen müssen. Allerdings sind wir in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft glücklicherweise in einem nicht sonderlich volatilen Geschäftsfeld tätig und könnten das als starke Poleposition für Veränderung begreifen. Bei der Belegschaft kommt noch der psychologische Faktor hinzu, da die Veränderungen mit dem Selbstwertempfinden aus der Tätigkeit heraus kollidieren können. Hier setzen wir mit Schulungsangeboten und ausgeprägter Personalentwicklung an.

Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Rüdiger Grebe.

Aufgabe: Attraktives und geteiltes Zukunftsbild entwickeln



Quelle: EBZ

Fazit

KI und Digitalisierung krepeln die Wohnungswirtschaft nicht über Nacht um, verändern aber schon heute Aufgaben, Rollen und Kompetenzerfordernisse.

Für die Unternehmen der Wohnungswirtschaft gilt, jetzt systematisch vorzubauen, statt später hinterherlaufen zu müssen. Für Vorstände, Geschäftsführungen und Personalleitungen heißt das vor allem:

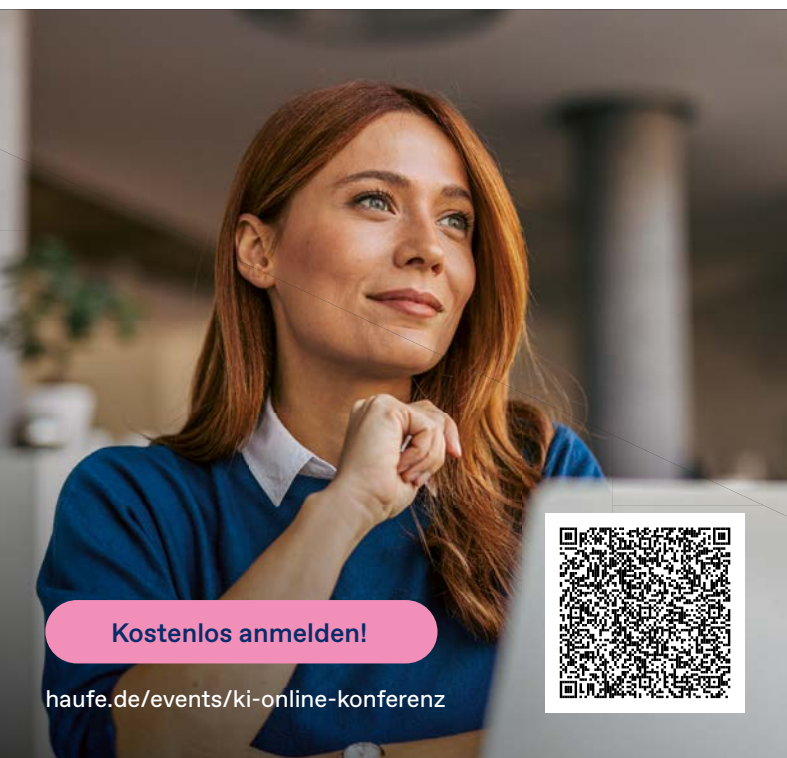
- Belegschaftsstrukturen 2030 zur Chefsache machen mit einem klaren, gemeinsam getragenen Zielbild für Rollen und Kompetenzen.
- Reskilling und Kulturentwicklung als zentrale Antworten auf KI verankern – nicht als Nebenprodukt

von IT-Projekten, sondern als Kern der Arbeit der Bereiche Human Resources und Organisationsentwicklung.

So kann die Organisation ihr Profil als sozial verantwortliches und zugleich professionelles Wohnungsunternehmen stärken – und Mitarbeitende erleben KI als Unterstützung auf dem Weg in eine neue Arbeitswelt.

¹ IAB Forschungsbericht 23/2025

² EBZ-Studie „Zukünftige Belegschaftsstrukturen in Wohnungsunternehmen“, 2022



Kostenlos anmelden!

haufe.de/events/ki-online-konferenz



HAUFE

Haufe Live: KI-Online-Konferenz 2026

Besser arbeiten mit KI – Wie Unternehmen Chancen nutzen und Risiken meiden.

Wie können Unternehmen KI gewinnbringend einsetzen und gleichzeitig Risiken minimieren? Die Haufe Live: KI-Online-Konferenz am 29. Januar 2026, 09:00–13:00 Uhr liefert Ihnen klare Orientierung, praxisnahe Impulse und konkrete Handlungsansätze – von Strategie über Umsetzung bis Compliance und Führung. Erhalten Sie wertvolles Praxiswissen aus erster Hand.

Datum: 29. Januar 2026 von 09-13:00 Uhr

TDM TRANSFORMATION DER ARBEITSWELT

10 Thesen für neue Kultur in der Wohnungswirtschaft

Die Wohnungswirtschaft befindet sich im beschleunigten Wandel. In diesem Umfeld gewinnen Unternehmen, die klar kommunizieren, gezielt priorisieren sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in Veränderungen einbinden.

Von André Kazmierski



Regelmäßige Austauschformate schaffen Raum für Rückfragen, klären Zusammenhänge und fördern gemeinsame Lösungsansätze. Daraus resultierende Veränderungen sollten aktiv begleitet und wertgeschätzt werden

Die folgenden zehn Thesen bieten Führungskräften Impulse für mittel- bis langfristige Orientierung. Sie verbinden Strategie mit gelebter Praxis und zeigen, wie Kulturwandel entsteht: nicht durch Perfektion, sondern durch konsequentes Anpassen, Lernen und Anpassen. Unternehmen stehen dabei oft an unterschiedlichen Punkten ihrer Entwicklung – wichtig ist, Bewegung als Teil von Stabilität zu verstehen.

1. Zunahme der Ereignisdichte: Die ruhige Wohnungswirtschaft gibt es nicht mehr

Externe Ereignisse treffen Wohnungsunternehmen heute in deutlich kürzeren Zeitabständen. Entwicklungen, Regulierung und gesellschaftliche Erwartungen verändern sich schneller als früher; jede Entscheidung wird genauer begleitet. Das erhöht den Druck – eröffnet aber auch Chancen. Wer die Dynamik bewusst annimmt, schärft den Blick auf das, was tatsächlich gestaltbar ist: Prozesse, Zusammenarbeit, Haltung und die Qualität des Wohnens.

Führungsteams schaffen Handlungsfähigkeit, indem sie Prioritäten klar benennen, Entscheidungen begründen und transparent kommunizieren. So verschiebt sich der Fokus von bloßer Reaktion hin zu Gestaltung – auch wenn Rahmenbedingungen außerhalb der eigenen Kontrolle liegen. Entscheidend ist, wie wir reagieren: gemeinsam, entschlossen und lernbereit.

2. Resilienz statt Routine: Anpassungsfähigkeit als Kernkompetenz

Resilienz lässt sich stärken – persönlich wie organisatorisch. Fortbildungen, Seminare und kollegiale Beratung helfen Mitarbeitenden, Unsicherheiten einzuordnen, Entscheidungen nachzuvollziehen und aus Erfahrungen zu lernen. Regelmäßige Austauschformate (zum Beispiel digitale All-Hands mit Q&A) schaffen Raum für Rückfragen, klären Zusammenhänge und fördern gemeinsame Lösungsansätze. Der Blick „in den Rückspiegel“ macht Meisterleistungen sichtbar und steigert die Zuversicht.

„Kleine Erfolge“ – etwa im Intranet oder auf Social Media – erzeugen Momentum. Sie würdigen

Durch das aktive Einbinden der Mitarbeitenden sowie Möglichkeiten zur persönlichen Mitgestaltung, entsteht eine Kultur des Respekts und der Beteiligung.

Fortschritt, auch wenn er in iterativen Schritten entsteht, und verankern eine Kultur der Wertschätzung: Veränderungen werden nicht nur gefordert, sondern aktiv begleitet.

3. Projektorientierung und Matrixarbeit: Linien ergänzen, nicht ersetzen

Komplexe Fragestellungen (Energie, Klima, Betriebskosten, Mieterkommunikation) profitieren von interdisziplinären Teams, die Kompetenzen aus unterschiedlichen Bereichen bündeln. Eine pragmatische Matrix ergänzt die Linie, ersetzt sie aber nicht. Die Linienverantwortung bleibt bestehen und arbeitet enger mit projektbezogenen Strukturen zusammen – klar abgegrenzt über Auftrag, Mandat, Entscheidungswege und Ressourcen.

Das Ergebnis: Informationen fließen besser, Entscheidungen werden schneller getroffen, Engpässe verringern sich. Die Reaktionsgeschwindigkeit steigt spürbar, weil Fachwissen organisationsübergreifend zugänglich wird und das Verständnis zwischen den Teams wächst.

Ein Beispiel aus unserer eigenen Praxis: Während der Energiekrise hat die Stadtbau Aschaffenburg interdisziplinäre Teams aus Buchhaltung, Forderungsmanagement, Immobilienverwaltung, Betriebskosten- und Quartiersmanagement gebildet. So ließen sich Maßnahmen schneller bündeln und transparent kommunizieren – die Bearbeitung lief messbar zügiger als in rein liniengeführten Abläufen.

4. Vertrauen statt Mikromanagement: Freiräume schaffen Geschwindigkeit

Vertrauensbasierte Führung überträgt Verantwortung gezielt und schafft Handlungsspielräume. Mitarbeitende arbeiten eigenverantwortlicher; Tempo und Arbeitszufriedenheit steigen. Leitplanken ersetzen >



André Kazmierski
Geschäftsführer
Stadtbau Aschaffenburg GmbH
ASCHAFFENBURG



Workshops der Mitarbeitenden können zur offenen Kommunikation über Erfolge und Lernschritte beitragen und das Vertrauen untereinander stärken



Bei Praktikumstagen verschaffte sich der Stadtbau-Geschäftsführer A. Kazmierski (Mitte) wertvolle Einblicke

Detailsteuerung, transparente Ziele ersetzen engmaschige Kontrolle. Der Effekt zeigt sich nach kurzer Zeit: kürzere Durchlaufzeiten, weniger Eskalationen, höhere Bindung – und eine merklich entschlackte Prozesslandschaft.

5. Rollen neu denken: Spezialisten werden rar, Kompetenzen breiter

Der Fachkräftemangel erfordert klug geschnittene Rollenprofile. Gebündelte Aufgaben, die technische, organisatorische und kommunikative Fähigkeiten verbinden, erhöhen die Flexibilität und überbrücken personelle Engpässe (zum Beispiel längere Recruitingzeiten). Gleichzeitig wächst die interne Mobilität, weil Mitarbeitende breitere Verantwortung übernehmen.

Die Personalentwicklung sollte sich dafür stärker am unternehmerischen Denken orientieren: Problemlösung, Eigenverantwortung, Teamgeist und die Fähigkeit, über den Tellerrand zu denken. Das Ziel ist ein Kompetenzmix, der in dynamischen Umfeldern den Unterschied macht.

6. Ausbildung als strategische Investition

Frühzeitige Bindung entsteht durch attraktive Ausbildungswege – auch in technischen Berufen. Wer konsequent in Ausbildung investiert und weitere Berufsprofile prüft, baut langfristig Fachkräfte auf. Wichtig ist die Verknüpfung mit kontinuierlicher Fortbildung: So bleiben ausgebildete Fachkräfte anschlussfähig, können neue Anforderungen meistern und regulatorische Entwicklungen abbilden. Lernen wird gefordert und gefördert – als Teil einer verlässlichen Entwicklungsarchitektur.

Zu einem erfolgreichen Kulturwandel in der Wohnungswirtschaft gehört es auch, Bewegung als Teil von Stabilität zu verstehen.

7. Lernen als strategisches Kapital: Wissen gezielt vernetzen

Projektwissen sollte nicht versanden. Unternehmen, die Erfahrungen systematisch in Lernpfade, Schulungen und Austauschformate überführen, sichern Know-how und verbreiten es über Abteilungen hinweg. Wenn ein Thema mehr Aufmerksamkeit braucht, wird es abteilungsübergreifend aufgegriffen; Messeseuche und externe Impulse werden im Team geteilt.

Regelmäßiger Austausch mit befreundeten Wohnungsunternehmen – etwa in Best-Practice-Dialogen – erweitert Kompetenzen und stärkt Resilienz. Das Ergebnis: mehr Sicherheit im Handeln, weniger Doppelarbeit und schnellere Transferwege.

8. Eigenes Handwerk als Daseinsvorsorge

Eigene Handwerkskapazitäten sichern Verlässlichkeit und kurze Reaktionszeiten bei Instandsetzungen – ein zentraler Faktor für die Qualität des Mietangebots. Investitionen in Personal, Ausstattung und Abläufe zahlen direkt auf Service und Zufriedenheit ein. Gleichzeitig sinkt die Abhängigkeit von externen Dienstleistern und die Versorgung kann direkt sichergestellt werden.

Ein Praxisbeispiel aus Aschaffenburg: Um technische Berufe und Abläufe besser zu verstehen, hat die Geschäftsführung der Stadtbau Aschaffenburg Hospitationstage in jedem Gewerk absolviert. Die Einblicke verbesserten die Entscheidungsqualität, vertieften das Prozessverständnis und stärkten die wechselseitige Wertschätzung zwischen Management und dem unternehmenseigenen Regiebetrieb.

9. Digitalisierung pragmatisch einsetzen: Menschen bleiben im Mittelpunkt

Automatisieren Sie Routineprozesse dort, wo Effizienzgewinne den menschlichen Kontakt nicht gefährden. Standard-Mieterschreiben, Terminbestätigungen und die Erfassung von Mietgesuchen können

digital ablaufen; komplexe Anliegen werden weiterhin persönlich bearbeitet. Technologische Lösungen zur Energieoptimierung und Prozesssteuerung unterstützen Qualität und Geschwindigkeit.

Dabei dient Künstliche Intelligenz als Werkzeug zur Optimierung – nicht als Ersatz für Betreuung. Ziel der Digitalisierung: Freiräume schaffen für den Dialog mit Mieterinnen und Mietern. So verbindet Technik Effizienz mit Nähe.

10. Heute anfangen, morgen stabiler sein: Iteration schlägt Perfektion

Statt auf perfekte Gesamtkonzepte zu warten, helfen Pilotprojekte, schnelle Tests und sichtbare Ergebnisse. Offene Kommunikation über Erfolge und Lernschritte baut Vertrauen auf; Scheitern wird als Lernchance verstanden. Wer Wandel planen will,

muss ihn ausprobieren, bewerten und anpassen. Weitblick trifft auf Pragmatismus – und ergibt eine robuste Zukunftsstrategie.

Fazit: Wirkung auf Mitarbeitende und Unternehmenskultur

Transparente Kommunikation, gelebte Projekt- und Matrixarbeit sowie sichtbare Wertschätzung kleiner Erfolge erhöhen die Motivation und das Zugehörigkeitsgefühl im Unternehmen. Mitarbeitende werden aktiv eingebunden und können Entwicklungen mitgestalten – so entsteht eine Kultur des Respekts und der Beteiligung. Um den Kulturwandel in der Wohnungswirtschaft herbeizuführen, braucht es also nicht immer völlig neue Beschäftigungsstrukturen. Vielmehr kommt es dabei auf moderne Führung und gegenseitige Befähigung zum Handeln an. —



Wandmalerei zur Belebung eines Objektes der Stadtbau Aschaffenburg von der Künstlerin Hera von Herakut. Ihr Wahlspruch „Es gibt etwas Besseres als Perfektion“ gilt auch für den Wandel in der Wohnungswirtschaft

TDM AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN FÜR HR

„Transformationsprozesse in den Unternehmen betreffen auch den Personalbereich.“



Die Wohnungswirtschaft steht vor Umbrüchen. Diese fordern nicht nur technische Antworten, sondern auch strategische Impulse für die Organisation und das Personal. Die HR-Verantwortlichen Marc Schröter der GAG Köln und Michael Rohde der WIRO Rostock geben Einblicke aus der Praxis.

Strategische Personalplanung ist Zukunftsgestaltung und kein Selbstzweck. Darüber tauschen sich die Unternehmen, die der Arbeitsgemeinschaft großer Wohnungsunternehmen (AGW) angehören, aus. Der darin organisierte Arbeitskreis Personal & Organisation vereint die HR-Verantwortlichen. Sie setzen sich damit auseinander, welche äußeren Entwicklungen wie Digitalisierung, Demografie und anderes die Transformationsprozesse in den Unternehmen und damit auch die organisationalen Strukturen beeinflussen – und das geht weit darüber hinaus, neue Stellenausschreibungen zu formulieren. Wie kann oder muss HR heute agieren?

Ihr seid beide engagiert im Arbeitskreis Personal & Organisation innerhalb der AGW – welche Themen beschäftigen euch beziehungsweise die Mitgliedsunternehmen derzeit?

MICHAEL ROHDE: In den Unternehmen spüren wir derzeit eine gewisse Dynamik. Sie entsteht vor allem durch die Balance zwischen den Basiskomponenten wie ERP, CRM und den zusätzlichen Anforderungen, die Themen wie KI mit sich bringen. Diese Entwicklungen wirken sich unmittelbar auf Personalfragen aus, die eng mit der Digitalisierung verknüpft sind. Hinzu kommt der Fachkräftemangel, der nicht nur uns, sondern auch unsere Partner betrifft – das macht die Situation anspruchsvoll. Gleichzeitig müssen wir unsere Ausgaben im Blick behalten und wirtschaftlich handeln. Digitalisierung wird oft als Kostensenker gesehen, doch diese Effekte erfordern Zeit und Investitionen.

MARC SCHRÖTER: Köln und Rostock liegen zwar weit auseinander, doch die Problematik, der wir uns stellen müssen, ist überall in Deutschland ähnlich. Bauen wird immer kostspieliger – wenn es überhaupt noch möglich ist – und die Fördermittel sind nicht ausreichend für die Zielsetzungen. Nachhaltigkeit ist wichtig – kostet aber richtig viel Geld und damit wächst das Ungleichgewicht, sodass wir uns intensiv damit befassen müssen, wie wir unsere Ausgaben wirksam reduzieren können.

Was ist denn mit den Themen Personalbefähigung, Ausbildung, Weiterbildung? Liegen die Themen derzeit auf Eis, weil die Kostenfrage sich so in den Vordergrund drängt?

MARC SCHRÖTER: Nein, diese Themen stehen für uns weiterhin klar auf der Agenda. Sie geraten nicht einfach in den Hintergrund, nur weil wir uns

gerade an vielen anderen Stellen mit deutlich schwierigeren Rahmenbedingungen auseinandersetzen müssen. In den vergangenen Jahren haben Ereignisse wie der Ukraine-Krieg, die veränderte Zinssituation und die massiv gestiegenen Baukosten die gesamte Wohnungswirtschaft zum Umdenken gezwungen. Eine Branche, die über lange Zeit sehr stabil war und beinahe geräuschlos funktionierte, muss sich nun viel stärker mit Kosten und Effizienz beschäftigen.

Gleichzeitig wirken Entwicklungen wie demografischer Wandel und KI als zusätzlicher Beschleuniger – auch für unsere Personalthemen. Die Wohnungswirtschaft kann aufgrund ihres langfristig ausgerichteten Geschäftsmodells oft nicht besonders agil reagieren, und ehrlich gesagt: Sie musste es bisher auch nicht. Das macht die Anpassung jetzt umso anspruchsvoller. Trotz weiterhin hoher Arbeitsplatzsicherheit rücken Themen wie Umstrukturierung, Transformation oder Change stärker in den Mittelpunkt. Und genau deshalb bleibt die Investition in gute Mitarbeitende für uns zentral. Wir brauchen mehr Vernetzung und Agilität im Unternehmen sowie ein unternehmerisches Denken – und das betrifft die gesamte GAG.

MICHAEL ROHDE: Die Wohnungswirtschaft kommt aus einer eher analogen Welt. Digitale Tools und neue Kommunikationsformen verändern Prozesse spürbar – zum Beispiel in der Mieterkommunikation. Das bedeutet, dass sich Aufgabenprofile weiterentwickeln und neue Kompetenzen gefragt sind. Unsere Herausforderung ist es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sicherheit zu geben, transparent zu kommunizieren und sie aktiv mitzunehmen.

Und wie gelingt das?

MICHAEL ROHDE: Wichtig sind eine offene Kommunikation und gezielte Qualifizierung. Wir setzen unter anderem auf digitale Lernplattformen und E-Learning-Angebote, damit sich alle flexibel weiterbilden können. So schaffen wir Orientierung und fördern die Bereitschaft, Veränderungen aktiv mitzugestalten.

MARC SCHRÖTER: Vor Veränderungsprozessen haben viele Menschen zunächst Respekt, weil Veränderungen

immer mit Unsicherheit verbunden sind und man die eigene Komfortzone verlassen muss. Gleichzeitig erleben wir bei neuen Mitarbeitenden oft ein sehr offenes Mindset. Sie stellen Dinge unvoreingenommen in Frage, weil sie das Unternehmen noch nicht kennen – und genau dieses frische Hinterfragen kann neue Impulse setzen.

Trotzdem sind vor allem unsere Führungskräfte der Schlüssel für eine gelingende Veränderungsarbeit. In Verbindung mit einer klaren internen Kommunikation tragen sie maßgeblich dazu bei, Orientierung zu geben und Vertrauen aufzubauen. Deshalb investieren wir gezielt in ihre Weiterentwicklung und unterstützen sie dabei, Veränderungen aktiv zu begleiten.

MICHAEL ROHDE: Arbeit wird immer individueller, mobiler. Gerade deshalb ist das digitale Lernen eine tolle Möglichkeit, sich eben dann weiterzubilden, wenn es gerade passt. Wir werden in der Kommunikation auch immer detaillierter, kleinteiliger. Dies ist gerade für unsere Führungskräfte immens wichtig, damit sie unsere Strategie verstehen und weitertragen in die Teams.

„Es braucht heute den engen Schulter-schluss zwischen Geschäftsführung oder Vorstand, IT und HR.“

Michael Rohde

Wie veränderungsbereit ist die Branche aber nun tatsächlich? Auf der einen Seite wird sie als träge beschrieben, aber jetzt muss alles ganz schnell gehen. Geht das gut?

MARC SCHRÖTER: In unseren Teams sehen wir eine gemischte Haltung zu Veränderungen. Es gibt Mitarbeitende, die schon lange bei uns sind und für die der Blick auf andere Arbeitgeber fehlt. Sie fragen sich verständlicherweise, warum wir nach Jahrzehnten stabiler Arbeit nun so viel neu denken müssen. Dann gibt es – wie in einer gauß'schen Normalverteilung – die große Gruppe in der Mitte, die die aktuellen Entwick-

lungen aufmerksam beobachtet: interessiert, kritisch, aber grundsätzlich offen. Auf sie konzentrieren wir uns besonders. Wenn wir gut erklären, warum wir uns bewegen müssen und wie dieser Weg aussieht, dann nehmen wir viele davon mit – selbst, wenn sie anfangs vorsichtig sind.

Natürlich wird nicht jeder diesen Weg mitgehen wollen, und das ist völ-

„Wir brauchen mehr Vernetzung und Agilität im Unternehmen sowie ein unternehmerisches Denken – und das betrifft die gesamte GAG.“

Marc Schröter

lig in Ordnung. Wenn jemand für sich feststellt, dass die zukünftige Ausrichtung gar nicht mehr passt, sprechen wir sehr offen darüber und finden gemeinsam Lösungen auf Augenhöhe. Gleichzeitig erleben wir bei den jüngeren Mitarbeitenden eine oftmals natürliche Veränderungsbereitschaft. Für sie ist die berufliche Laufbahn ein Weg, kein statischer Zustand. Niemand rechnet mehr damit, vom Ausbildungsbeginn bis zur Rente im selben Unternehmen zu bleiben. Sie suchen Sinn, Entwicklung und Erfahrungen – und genau das können wir bieten. Wer dagegen nie über den eigenen Tellerrand geschaut hat, neigt eher dazu, Neues zunächst als Risiko wahrzunehmen. Deshalb ist es umso wichtiger, Orientierung zu geben und Vertrauen in den Veränderungsprozess aufzubauen.

MICHAEL ROHDE: Das sehe ich genauso. Wir haben im Bereich Quartiersmanagement beispielsweise diverse Teams zusammengestellt, alt, jung, mal mehr, mal weniger erfahren und sehen, dass das gut funktioniert und die Kolleginnen und Kollegen voneinander profitieren, gerade bei komplexen Aufgabenstellungen.

MARC SCHRÖTER: Das, was viele Menschen bei uns hält, ist der Sinn ihrer Arbeit. Immer mehr Beschäftigte fragen sich, welchen Beitrag ihr Job leistet – und genau hier kön- >

nen wir als GAG überzeugen. Das, was wir für Köln bewegen, ist etwas, mit dem sich unsere Mitarbeitenden gut identifizieren können. Ich bin überzeugt, dass sich in den kommenden Jahren nicht nur bei uns, sondern gesamtgesellschaftlich und im gesamten Arbeitsmarkt eine Art Schere auftun wird: zwischen denen, die ausführen, was KI-Systeme vorgeben, und denen, die diese Systeme steuern, einstellen und mit Wissen füttern. Für unseren „Purpose“ sehe ich darin jedoch kein Problem. Entscheidend ist, dass unsere Mitarbeitenden hinter dem stehen, was die GAG für Köln tut, und sagen können: Das ist mein Arbeitgeber, hier möchte ich weiterarbeiten. Genau diese Menschen werden die anstehenden Veränderungen aktiv mitgestalten. Der „Sinn“ spielt dabei eine zentrale Rolle. **Die Führungskräfte haben angesichts der rasanten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung eine wichtige Funktion in Unternehmen. Was bedeutet für euch „gute Führung“ in diesem Kontext?**

MARC SCHRÖTER: Die Aufgaben unserer Führungskräfte sind heute deutlich komplexer geworden. Sie müssen eine Vielzahl an Entwicklungen gleichzeitig im Blick behalten und merken dabei selbst, dass sie mehr Unterstützung benötigen, um ihren Teams wirklich gute Führung bieten zu können. Gleichzeitig bin ich überzeugt, dass es immer auch auf die innere Haltung ankommt: Wer Veränderungen aktiv gestalten will, braucht die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und Verantwortung zu übernehmen.

Deshalb haben wir in den vergangenen zwei Jahren ganz bewusst in das unternehmerische Denken unserer Führungskräfte investiert – ein Thema, das vor dem Hintergrund der angespannten Kostensituation noch einmal deutlich an Bedeutung gewonnen hat. Wir arbeiten dabei mit intensiven Trainings, Coachings und auch externen Beratungen. Führungskräfte befinden sich häufig in einer klassischen „Sandwich-Position“. Es wird besonders herausfordernd, wenn Veränderungsprozesse in den Teams auf Skepsis oder Ablehnung stoßen. Daher unterstützen wir sie mit vielfältigen Angeboten – auch rund um das Thema KI –, damit sie sich sicherer fühlen

und die Veränderungen aktiv begleiten können.

MICHAEL ROHDE: Gute Führung ist für uns auch eine Frage der Kultur. Wir haben uns intensiv mit unserem Leitbild beschäftigt und setzen auf Nähe und Transparenz. Dazu gehören offene Kommunikationswege und Plattformen für Austausch. Unser Ziel ist es, von einer rein verwaltungsorientierten Führung hin zu einer entscheidungsorientierten Kultur zu kommen. Was uns dabei auch hilft: Wir duzen uns seit drei Jahren im Unternehmen. Und das hat beispielsweise dazu geführt, dass wir offener miteinander umgehen, uns

„Die Aufgaben unserer Führungskräfte sind heute deutlich komplexer geworden.“

Marc Schröter

näher sind. Die unsichtbaren Hürden, eine Person aus dem Topmanagement anzusprechen, sind fast verschwunden. Wichtig sind auch Plattformen für mehr Austausch wie Sportgruppen. Das klingt vielleicht etwas banal, aber das ist genau das, was auch Marc meint: Transparenz und Nähe schaffen. **Jobs verändern sich und damit die Anforderungen an Bewerber. Wir wirkt sich das auf euer Recruiting aus? Verändert sich auch der Suchprozess?**

MARC SCHRÖTER: Wenn eine Stelle frei wird, fragen wir uns zunächst grundsätzlich: Müssen wir diese Position überhaupt wieder neu besetzen? Und direkt danach: Welche Kompetenzen brauchen wir heute – und welche künftig? Wir betrachten jede Ausschreibung daher mit einem klaren Blick nach vorn. Das Vorgehen selbst ist nicht neu, aber die Tiefe der Prüfung hat sich verändert, weil sich Aufgabenprofile insgesamt dynamischer wandeln.

Hinzu kommt, dass völlig neue Rollen entstehen, insbesondere im IT-Bereich. Doch auch dort gilt derselbe Grundsatz. Auf dieser Basis richten wir unser Recruiting aus und gestalten den Suchprozess immer stärker zukunftsorientiert.

MICHAEL ROHDE: Veränderungen bei Jobprofilen sehen wir derzeit vor allem im technischen Bereich, etwa bei IT- und Digitalisierungsaufgaben. Auch handwerkliche Berufe entwickeln sich weiter – ein Elektroniker muss heute komplexe Systeme wie Ladeinfrastruktur oder digitale Steuerungen beherrschen. Insgesamt bleiben die Grundanforderungen stabil, aber zusätzliche Kompetenzen gewinnen an Bedeutung. **Wie gelingt der Transformationsprozess im Personalbereich? Habt ihr ein Erfolgsrezept für die Wohnungswirtschaft?**

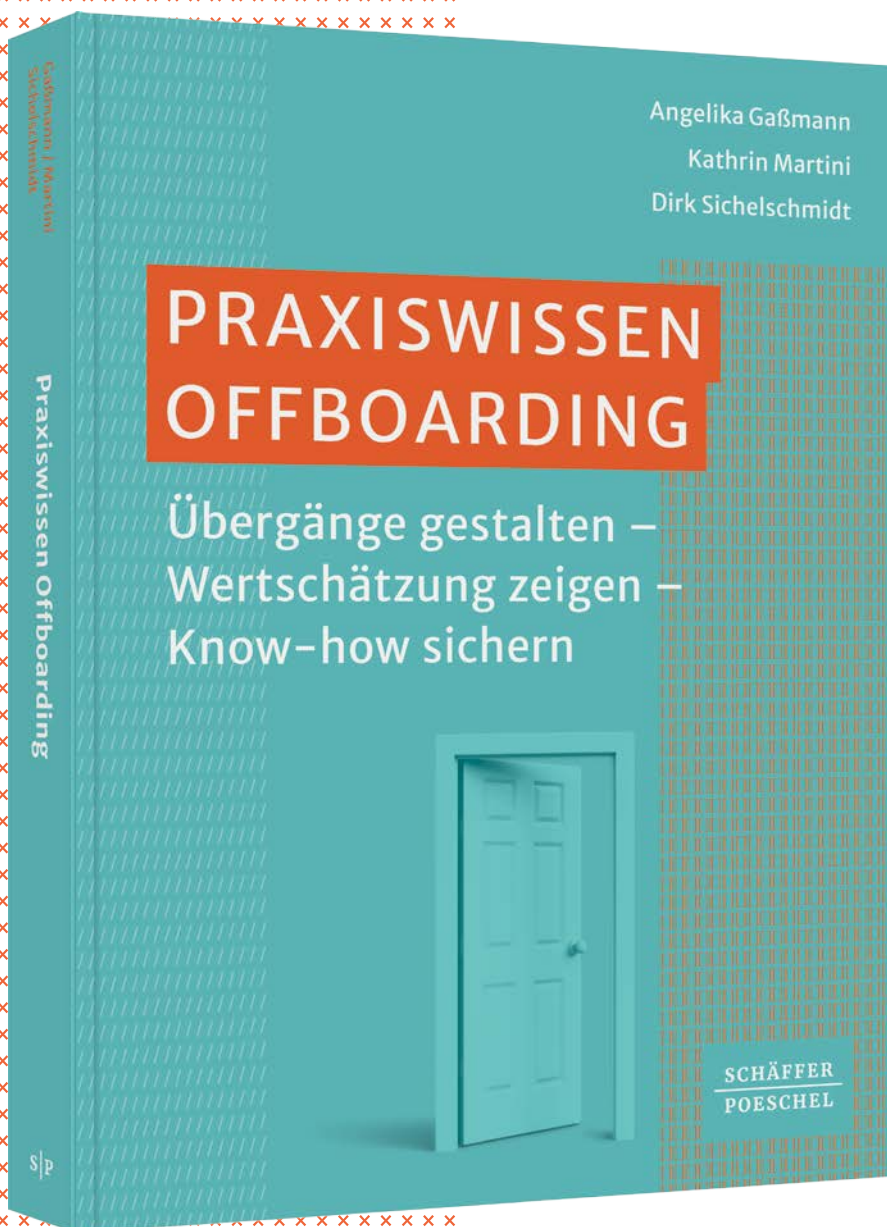
MICHAEL ROHDE: Es braucht heute den engen Schulterschluss zwischen Geschäftsführung oder Vorstand, IT und HR. Wer weit weg ist, kann nicht gestalten. Und ohne Gestaltung gelingt keine Transformation im Unternehmen.

MARC SCHRÖTER: Wenn es um Transformationsprozesse geht, dann stehen betriebswirtschaftliche Themen oft im Fokus. Aber die Fragen „Wie nehmen wir die Leute mit?“, „Wie bringen wir sie auf neue Positionen?“ und „Wie steuern wir das über Mitbestimmungsgremien wie den Betriebsrat?“ – da stimme ich Michael zu: Die Zusammenarbeit zwischen Personal, IT und Vorstand sollte äußerst eng sein.

Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Iris Jachertz. —

Den Übergang in den Ruhestand gestalten



- Bedeutung eines erfolgreichen Offboardings für Unternehmen
- Mit Checklisten, Grafiken, Fallbeschreibungen, Personas, Methoden und Tools
- Einziges deutsches Praxishandbuch zum Thema

2025 | 314 Seiten | Broschur

ISBN 978-3-7910-6057-6 | € 39,99

eBook 978-3-7910-6058-3 | € 39,99

Jetzt online bestellen:
www.shop.haufe.de

SCHÄFFER
POESCHEL

Eine Marke von **HAUFE**

TDM WISSENSMANAGEMENT ALS FÜHRUNGSAUFGABE

So gelingt der Wissenstransfer

Die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer erreichen das Rentenalter, Branchen wie die Automobilindustrie bauen Arbeitsplätze ab. Mit den Menschen gehen ihr Wissen und ihre Erfahrungen. Wissenstransfer und Wissensmanagement werden zum Wettbewerbsfaktor.

Von Gudrun Porath

Bis zum Jahr 2036 werden rund 12,9 Mio. Erwerbstätige das gesetzliche Rentenalter erreichen – etwa ein Drittel der heutigen Erwerbsbevölkerung. Besonders betroffen sind Branchen mit hohem Erfahrungsanteil: Maschinenbau, Infrastruktur, Energieversorgung und der öffentliche Dienst. Mit dem Ausscheiden der Babyboomergeneration droht ein Wissensverlust, der in Jahrzehnten gewachsenes Erfahrungswissen umfasst.

„Wir sprechen nicht von Einzelfällen. Es geht um ganze Teams, die mit einem Schlag verschwinden“, sagt Kristin Block, die Unternehmen im Wissenstransfer berät. In vielen Organisationen ist dieser Abgang weder vorbereitet noch strukturell abgesichert. Es fehlt oft an Überblick, welche Mitarbeitenden wann ausscheiden und welches Wissen dabei verloren geht.

Dass es sich nicht nur um ein HR-Problem handelt, zeigt ein Blick auf die wirtschaftlichen Folgen. Die EU-Kommission schätzt den Schaden durch ungesichertes Wissen auf jährlich mehrere Milliarden Euro. Fehlentscheidungen, Reibungsverluste und redundante Arbeit sind die Folge. Die Forschung spricht vom „pension brain drain“ – dem irreversiblen Verlust von Fachwissen durch demografischen Wandel.

Besonders betroffen ist das implizite Erfahrungswissen: Routinen, informelle Netzwerke und situative Entscheidungen, die nicht dokumentiert sind.



Gudrun Porath
Freie Journalistin
USLAR

„Was in keinem Handbuch steht, aber im Alltag den Unterschied macht“, wie es ein Seminarteilnehmer von Dr. Jochen Robes beschreibt. Robes, bekannt als Autor des Weiterbildungsblogs und Dozent an der Hochschule Darmstadt, gibt Weiterbildungen zu Wissensmanagement. Er stellt fest, dass das Thema lange verdrängt wurde. Strategisches Wissensmanagement war lange ein Randthema – inzwischen ist es zur Notwendigkeit geworden.

Laut der Studie „Wissensmanagement im Kundenservice“ des Beratungsunternehmens Bearing Point (2024) sehen 84 % der befragten Unternehmen die Verfügbarkeit von Wissen als Wettbewerbsfaktor. Gleichzeitig geben 67 % an, dass ihnen dafür die technischen und personellen Voraussetzungen fehlen. Diese Diskrepanz birgt Risiken.

Laura Rinker und Ulrike Fasbender vom Institut für Bildung, Arbeit und Gesellschaft an der Universität Hohenheim haben 2024 eine Überblicksstudie veröffentlicht, laut der Organisationen vor allem in Tools und Schulungen investieren, dabei aber Prozesse und Wirkungen aus dem Blick verlieren. Ohne klare Strategie, verlässliche Strukturen und gelebte Kultur bleibt Wissenssicherung wirkungslos.

Was Wissensmanagement leisten muss

In vielen Organisationen steht der Wissenstransfer aktuell im Vordergrund, eben weil die Babyboomer ausscheiden. Dabei geht es um weit mehr. „Wenn jemand geht, fällt plötzlich auf, dass vieles nur in dessen Kopf existierte“, sagt Jochen Robes. Das nur



Wissen zu teilen, muss einfach sein – technisch und sozial. Eine offene Lernkultur, niederschwellige Formate und regelmäßiger Austausch schaffen Vertrauen und senken Hemmschwellen

als Offboarding-Thema zu sehen, greift zu kurz. Vielmehr betrifft es den gesamten Informationsfluss im Unternehmen.

Robes beobachtet drei typische Ausgangslagen bei den Teilnehmenden seiner Weiterbildungen: In der ersten stehen wichtige Austritte bevor oder das Personal wechselt, ohne dass Wissen systematisch dokumentiert wurde. In der zweiten ist Wissen zwar vorhanden, aber über verschiedene Orte verstreut und schwer auffindbar. In der dritten haben Unternehmen erste Ansätze wie Peergroups oder interne Netzwerke etabliert – allerdings ohne nachhaltige Wirkung. Häufig fehlt die Verankerung im Alltag.

Dabei existieren etablierte theoretische Modelle, die zeigen, wie Wissen entsteht und sich weiterentwickelt. Das SECI-Modell von Nonaka und Takeuchi unterscheidet zwischen implizitem und explizitem Wissen und beschreibt vier Phasen, in denen Wissen sozialisiert, externalisiert, kombiniert und internalisiert wird. Auch das IPO-Modell, das Rinker und Fasbender in ihrer Untersuchung zum Wissenstransfer zwischen Generationen anwenden, betont die Bedeutung von Kontext, Prozess und Wirkung.

Für Kristin Block, die Wissenstransferprozesse in Unternehmen begleitet, liegt der Knackpunkt oft in fehlender Systematik. „Viele Unternehmen wissen nicht, wer was weiß – und was davon wichtig ist.“ Sie beginnt ihre Arbeit häufig mit einer Bestandsaufnahme: Wer besitzt welches Erfahrungswissen? Welche Rollen sind kritisch? Welche Prozesse wären ohne dieses Wissen nicht mehr funktionsfähig?

Wissenslandkarten und Ampelsysteme helfen, diese Fragen zu klären.

Ein Beispiel aus ihrer Praxis zeigt die Dringlichkeit: In einer Abteilung war ein großer Teil des Verfahrenswissens bei einer einzigen Person gebündelt. Als deren Abschied anstand, wurde klar, dass keine Vertretung eingearbeitet war und keine Dokumentation existierte. „Wenn man das früh erkennt, lässt sich das auffangen. Später ist es schwer, verloren gegangenes Wissen zu rekonstruieren“, so Block.

Auch die oben genannte Bearing-Point-Studie dokumentiert einen ähnlichen Fall: Eine Schlüsselperson im Kundenservice verließ das Unternehmen kurzfristig. Das Wissen über Abläufe, Sonderregelungen und Eskalationslogiken ging verloren. Die Folge: Verzögerungen im Kundendialog, steigende Fehlerzahlen, sinkende Zufriedenheit. Erst rückblickend wurde erkannt, wie abhängig das Team von diesem nicht dokumentierten Wissen war.

Block und Robes betonen übereinstimmend: Gutes Wissensmanagement braucht keine Großprojekte, sondern praxistaugliche Schritte. Dazu gehören klare Zuständigkeiten, einfache Formate für die Dokumentation, Zeitfenster für strukturierte Gespräche und die Integration ins Tagesgeschäft. „Wissen muss im Fluss bleiben“, sagt Robes. Es reicht nicht, Inhalte irgendwo abzulegen – sie müssen auffindbar, verständlich und anschlussfähig sein. Teilnehmern seiner Kurse, die damit noch keine Erfahrung haben, rät er unter anderem, mit persönlichem Wissensmanagement anzufangen. „Das kann der erste >

Schritt sein“, so Robes, der als Beispiel für ein Tool „Obsidian“ nennt.

Praxiseinblick: Wenn Erfahrung verschwindet

Dennoch wird Wissen oft erst dann sichtbar, wenn es bereits verloren ist. „In den wenigsten Organisationen gibt es eine gelebte Übergabekultur. Man verlässt sich auf das Gedächtnis – oder auf Glück“, so Kristin Block.

Ein Beispiel aus der Praxis: In einem Pflegeheim mit multikulturellem Team wurde deutlich, dass die scheidenden Mitarbeitenden nicht nur Abläufe kannten, sondern auch über kulturelles Feingefühl im Umgang mit Bewohnerinnen und Bewohnern verfügten. Dieses Wissen wurde durch Audiointerviews gesichert, transkribiert und in Schulungsformate überführt – unterstützt von KI und moderiertem Wissenstransfer.

Dieses Beispiel verdeutlicht: Wissen verschwindet nicht auf einen Schlag. Es entzieht sich der Organisation schrittweise und oft unbemerkt. Umso wichtiger ist es, Voraussetzungen für Wissenstransfer rechtzeitig zu schaffen: durch strukturierte Übergeben, unterstützende Formate und den bewussten Umgang mit Erfahrungswissen im Alltag.

Theorie trifft Transfer – wie Wissen wandert

In der Fachliteratur wird klar zwischen Wissensmanagement und Wissenstransfer unterschieden. Wissensmanagement beschreibt die strategische Organisation, Speicherung und Bereitstellung von Wissen in Organisationen. Wissenstransfer bezeichnet den gezielten Austausch von Wissen zwischen Personen oder Gruppen. In der Praxis allerdings sind beide Aspekte eng miteinander verknüpft. Werkzeuge wie „Great2Know“, „eight.io“, „Document360“ oder „Qatalog“ unterstützen sowohl die Sicherung als auch die operative Weitergabe von Wissen und das oft im selben Prozess.

Wissensmanagement schafft den strukturellen Rahmen: Es definiert Rollen, etabliert Abläufe und sorgt für Auffindbarkeit. Wissenstransfer bringt diesen Rahmen zum Leben, beispielsweise durch Interviews, Tandemmodelle, kollegiale Fallbesprechungen oder Microlearnings. Beide Konzepte ergänzen sich, wenn Wissen nicht nur erhalten, sondern nutzbar gemacht werden soll.

Wissen ist kein statischer Bestand, sondern entwickelt sich im Austausch. Das SECI-Modell von Nonaka und Takeuchi beschreibt diesen Wandel in vier Phasen: Sozialisierung, Externalisierung, Kombination und Internalisierung. Es macht deutlich, dass Wissen

nicht einfach „weitergegeben“ werden kann, sondern formuliert, verstanden, eingeübt und neu verankert werden muss.

Technologien wie Retrieval-Augmented Generation (RAG) erweitern diesen Ansatz. Sie kombinieren gezielten Datenzugriff mit generativer KI und stellen Inhalte aufgabenbezogen zur Verfügung. So wird Wissen nicht nur abgelegt, sondern auf Abruf und in verständlicher Form im Arbeitskontext bereitgestellt.

Dennoch bleibt der Mensch entscheidend. „Viele denken, Wissensmanagement sei eine Frage der richtigen Tools. In Wirklichkeit ist es eine Frage der Haltung“, sagt Jochen Robes. Und Kristin Block ergänzt: „Wissen wird nicht weniger, wenn man es teilt – aber es wird oft übersehen, wenn man es nicht sichtbar macht.“

Wissensmanagement als Führungsaufgabe

Führungskräfte spielen, darin sind sich die Berater einig, eine zentrale Rolle für erfolgreiches Wissensmanagement, sowohl organisatorisch als auch kulturell. „Der Transfer funktioniert nicht nebenbei. Er braucht Anerkennung, Ressourcen und Zeit“, sagt Kristin Block. Ohne diese Voraussetzungen bleibt Wissenssicherung eine Absichtserklärung.

Laut Bearing Point sehen zwar 78 % der befragten Unternehmen Wissensmanagement als Führungsaufgabe. Doch nur 32 % haben klare Verantwortlichkeiten definiert. Diese Lücke zwischen Anspruch und gelebter Praxis ist nicht ungewöhnlich. Wissens-

management wird oft an HR, IT oder Fachbereiche delegiert. Dabei braucht es Führung, die Raum schafft, Orientierung gibt und Vorbild ist.

Das betrifft nicht nur Prozesse, sondern auch Haltungen. Teilen braucht Vertrauen. Wer glaubt, durch Weitergabe seines Wissens ersetzbar zu werden, wird es zurückhalten.

„Die Haltung ‚Wissen ist Macht‘ verliert zwar an Bedeutung, ist aber nicht verschwunden“, beobachtet Block. Jüngere Generationen seien kooperativer eingestellt, doch kulturelle Barrieren blieben oft unbewusst, manchmal strukturell, bestehen.

Jochen Robes betont, wie wichtig es sei, Wissensmanagement im Team zu verankern. „Wenn nur ein, zwei Leute anfangen, Wissen strukturiert abzuliegen, verpufft es.“ Erst durch gemeinsam getragene Routinen, abgestimmte Formate und sichtbaren Nutzen wird das Teilen von Wissen zur Selbstverständlichkeit. Das beginnt im Kleinen: durch gemeinsam gepflegte Notizen, kurze Reviews, explizit eingepflanzte Übergeben.

Auch Dr. Bettina Volkens, Mitgründerin der Plattform „Great2Know“, verweist auf die Bedeutung kla-

Wissensmanagement schafft den strukturellen Rahmen: Es definiert Rollen, etabliert Abläufe und sorgt für Auffindbarkeit. Wissenstransfer bringt diesen Rahmen zum Leben. Beide Konzepte ergänzen sich, wenn Wissen nutzbar gemacht werden soll.

rer Rollen. Wissen gehöre nicht der IT, sagt sie, es gehöre in die Führung. Das heißt: Führungskräfte müssen klären, wofür welches Wissen gebraucht wird, wie es zugänglich bleibt und wer es pflegt. Sie müssen den Rahmen setzen, in dem Lernen, Reflektieren und Weitergeben selbstverständlich ist.

Wissensmanagement ist damit nicht nur Werkzeug, sondern Ausdruck von Organisationsreife. Es zeigt, wie sehr ein Unternehmen fähig ist, Erfahrungen zu nutzen, Menschen einzubinden und gemeinsam zu lernen. Technik kann das unterstützen. Aber das Fundament bleibt menschlich.

Empfehlungen für die Praxis

Der drohende Verlust von Erfahrungswissen ist für viele Unternehmen Anlass zu handeln. Die Beispiele und Studien zeigen: Es braucht keine Großprojekte, sondern Klarheit, Struktur und Beteiligung. Sechs Empfehlungen aus der Praxis:

PRIORISIEREN STATT ALLES ERFASSEN

Nicht jedes Wissen ist relevant. Unternehmen sollten frühzeitig klären, welche Rollen, Themen oder Abläufe kritisch sind – etwa mithilfe von Wissenslandkarten oder Ampelsystemen. Es geht um das, was nicht einfach ersetzt werden kann.

IMPLIZITES WISSEN SICHTBAR MACHEN

Das meiste Erfahrungswissen ist nicht dokumentiert. Interviews, Tandemmodelle und erzählende Formate helfen, dieses Wissen zu erschließen. Die richtigen Fragen sind dabei wichtiger als perfekte Technik.

TOOLS SINNVOLL EINSETZEN

Technologie kann unterstützen, aber nicht ersetzen. Systeme wie „Great2Know“ oder Plattformen wie „Document360“ und „Qatalog“ strukturieren Inhalte, machen sie auffindbar und nutzbar – wenn sie in vorhandene Arbeitsweisen eingebunden sind.

VERANTWORTUNG KLÄREN

Wissensmanagement braucht klare Zuständigkeiten. Wer ist verantwortlich für Pflege, Aktualisierung und Weitergabe? Ohne Rollen bleibt Wissen Privatsache – und damit nicht zugänglich.

TEILHABE ERMÖGLICHEN

Wissen zu teilen, muss einfach sein – technisch und sozial. Eine offene Lernkultur, niederschwellige Formate und regelmäßiger Austausch schaffen Vertrauen und senken Hemmschwellen.

WIRKUNG REFLEKTIEREN

Nur wer überprüft, ob Wissen tatsächlich genutzt wird, kann Prozesse verbessern. Digitale Systeme bieten dafür Auswertungen, aber auch Gespräche im Team liefern wertvolle Hinweise.

Diese Empfehlungen zeigen: Wissenssicherung muss weder aufwendig noch teuer sein und hat dafür



Wissen lässt sich nicht einfach „weitergeben“, sondern muss formuliert, verstanden, eingeübt und neu verankert werden

viel mit menschlicher Kommunikation und Vertrauen zu tun. Sie erfordert Aufmerksamkeit, Konsequenz und den Willen zur Gestaltung. Tools und künstliche Intelligenz können eine wertvolle Hilfe sein, entscheidend ist aber immer noch der Faktor Mensch.

Es geht um Haltung, Struktur und Technik

Der demografische Wandel ist da und seine Folgen für das Erfahrungswissen in Unternehmen sind tiefgreifend. Wissensmanagement ist daher keine Option, sondern eine Notwendigkeit. Es geht nicht darum, alles zu speichern, sondern das Richtige zugänglich zu machen.

Organisationen, die rechtzeitig handeln, können Übergänge gestalten, Kompetenzen bewahren und neue Mitarbeitende schneller einarbeiten. Wer zu lange wartet, verliert nicht nur Mitarbeitende – sondern auch den Kontext, in dem ihr Wissen gewachsen ist.

Erfolgreiches Wissensmanagement verbindet Haltung, Struktur und Technik. Es ist keine Frage einzelner Maßnahmen, sondern Ausdruck einer lernfähigen Organisation. Die gute Nachricht: Es gibt Werkzeuge, Erfahrungen und Modelle, die helfen. —

Quellen:

- Bearing Point (2024): Wissensmanagement im Kundenservice – Ein Praxisblick auf Wissensprozesse, Technologien und Herausforderungen in Unternehmen.
- Rinker, L.; Fasbender, U. (2024): Empirische Evidenz zum Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden – Eine systematische Übersichtsarbeit. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 1/2024.
- Benderoth, A.; Gebhard, M.; Keller, H.; Nakhosteen, T.; Schaffer, S.; Schneeberger, F. (2025): Virtuelle Mentoren in der betrieblichen Weiterbildung. Forschungsbericht Universität Duisburg-Essen.
- Fraunhofer IESE (o. J.): Retrieval-Augmented Generation – Blogbeitrag, abrufbar unter: <https://www.iese.fraunhofer.de/blog/retrieval-augmented-generation-rag/> (Zugriff: Juni 2025).
- Nonaka, I.; Takeuchi, H.; Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus Verlag: Frankfurt/Main, 1997.

TDM WEITERBILDUNG UND QUALIFIZIERUNG VON MITARBEITENDEN

Immer schön flexibel bleiben

Statt mit einzelnen Rollendefinitionen träge Organigramme zu schaffen, steht Skill Management für flexible Entwicklung und Karrieren – wenn die häufigsten Stolpersteine umgangen werden.

Von Dr. Philipp Kolo

Es ist mittlerweile schon etwa ein Jahrzehnt her, dass erste Technologieunternehmen in ihren Stellenanzeigen auf formale Bildungsabschlüsse verzichteten. Ein frühes Signal dafür, dass Fähigkeiten (Skills) wichtiger werden als Zeugnisse, wenn es um die Beurteilung von Potenzial geht.

Was zunächst als pragmatischer Ansatz zur Rekrutierung von Softwareentwicklern gedacht war, hat sich inzwischen auf unterschiedlichste Branchen und Positionen ausgeweitet – getrieben vom Bestreben vieler Unternehmen, eine echte „Skills-Based Organization“ aufzubauen. Diese Entwicklung ist eine direkte Reaktion auf den tiefgreifenden Wandel in der Arbeitswelt: Jobrollen und Kompetenzprofile verändern sich vor allem durch technologische Innovationen in rasantem Tempo. Wer als Unternehmen in diesem Umfeld wettbewerbsfähig bleiben möchte, muss beweglich sein. Der Aufbau eines systematischen, strategisch ausgerichteten Skill Managements ist damit kein bloßer HR-Trend, sondern bedeutet für immer mehr Unternehmen die Antwort auf einige der zentralen Talentherausforderungen unserer Zeit.

Heute, knappe zehn Jahre nach den ersten Initiativen in diese Richtung, lässt sich sagen: Skill Management ist in der Breite angekommen – aber in sehr unterschiedlichem Reifegrad. Während große internationale Konzerne, insbesondere aus der Tech-



Dr. Philipp Kolo
Partner & Associate
Director
Boston Consulting
Group
MÜNCHEN

nologie- und Industriebranche, ihre Skill-Strategien zunehmend professionalisieren und teils ganze Talentprozesse darauf ausrichten, steckt das Thema in vielen mittelständischen Unternehmen noch in den Kinderschuhen. Häufig fehlt es dort weniger am Bewusstsein für die Bedeutung von Kompetenzen, sondern an den Ressourcen und der Systematik, um datenbasiert und unternehmensweit vorzugehen. Und selbst innerhalb großer Organisationen ist die Umsetzung selten flächendeckend: Viele Unternehmen arbeiten bislang nur in einzelnen Bereichen, etwa in IT oder Forschung & Entwicklung, mit klaren Kompetenzarchitekturen. Ein vollständig „skill-basiertes“ Unternehmen ist damit noch eher die Ausnahme – doch die Richtung ist klar, und die Zahl der Vorreiter wächst stetig.

Lernen neu denken, entlang strategischer Skill-Bedarfe

Auch aus Arbeitnehmersicht wird eine „Skills First“-Haltung und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen immer wichtiger. Schließlich liegt die durchschnittliche Halbwertszeit von vielen Kompetenzen heute bei unter fünf Jahren – in manchen Technologiebereichen sogar bei weniger als der Hälfte. Das bedeutet für Unternehmen und Arbeitnehmer gleichermaßen: Wer sich nicht kontinuierlich weiterentwickelt, verliert heute schnell seine Wettbewerbsfähigkeit. Zunehmend verankern Unternehmen diesen Gedanken auch in ihren Corporate-Learning-Ansätzen. Dadurch können sie nicht nur flexibler auf sich wandelnde

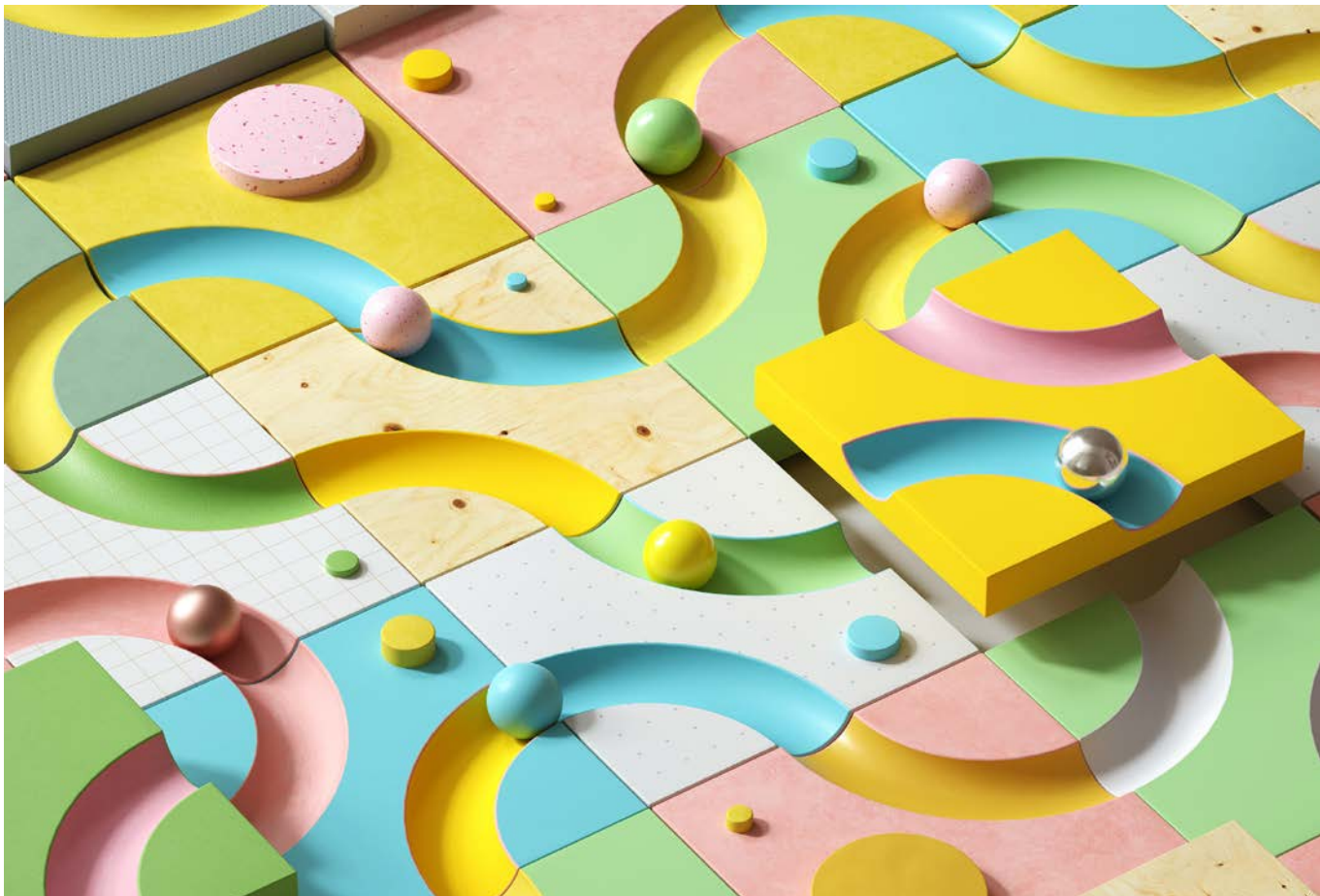
Geschäftsanforderungen reagieren, sondern auch den Fachkräftemangel abfedern und ihre Belegschaft langfristig zukunftsfähig aufstellen. Denn: In einer kompetenzbasierten Organisation steht nicht mehr die Rolle im Mittelpunkt, sondern das, was Mitarbeitende tatsächlich leisten können – und was sie (noch) lernen sollten. Die klassische Position im Organigramm des Unternehmens verliert damit an Relevanz. Sie wird ersetzt durch ein dynamischeres Verständnis von Können, Potenzial und Entwicklungsfähigkeit.

Der entscheidende Grundstein dafür ist ein guter Überblick über bestehende und künftig benötigte Fähigkeiten im Unternehmen – gespeist aus kontinuierlich gepflegten, internen wie externen Datenquellen, gepaart mit der dazu nötigen Datenkompetenz in der HR-Funktion. Ein international agierender Industriekonzern entwickelte im Rahmen eines Transformationsprojekts dadurch beispielsweise eine umfassende „Skill-Landkarte“ über alle Standorte hinweg. So konnten frühzeitig Qualifikationslücken in Bereichen wie Nachhaltigkeit und KI erkannt und gezielte Upskilling-Maßnahmen

eingeleitet werden. Dabei zeigte sich jedoch auch deutlich: Standardisierte Trainingskataloge sind oft zu generisch und zu weit weg vom tatsächlichen Bedarf. Erfolgreiche Unternehmen orientieren ihre Lernangebote deshalb stärker an ihren konkreten geschäftlichen Anforderungen und individuellen Kompetenzlücken der Angestellten. Das gelingt zum Beispiel durch kuratierte, personalisierte Lernpfade, die mit der Unternehmensstrategie synchronisiert sind. Mitarbeitende erhalten so nicht nur Zugang zu Wissen, sondern auch ein klares Verständnis dafür, warum sie etwas lernen sollen und welchen Beitrag sie damit leisten. Dies lässt sich auch bei mittelständischen und kleineren Unternehmen umsetzen.

Skills in der Unternehmenskultur verankern

Tatsächlicher Mehrwert entsteht nicht durch Kompetenzen und Fähigkeiten allein, sondern vor allem durch ihre konsequente Verankerung im Alltag. Erfolgreiche Unternehmen integrieren das Thema daher systematisch in ihre Unternehmenskultur: in Führungsprogramme, in Formen der Zusammenarbeit und in institutionalisierte Routinen. So wird >



Durch effektives Skill Management können Unternehmen sicherstellen, dass sie über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um ihre Geschäftsziele zu erreichen und auf Veränderungen im Markt reagieren zu können

Lernen zur Selbstverständlichkeit. Dazu tragen auch regelmäßige Angebote zum Up- und Reskilling bei, die sowohl strukturiert als auch selbstgesteuert denkbar sind. Zudem wird in den erfolgreichsten Unternehmen interne Mobilität gezielt gefördert – zum Beispiel durch Karrierepfade, die sich an Potenzialen, Interessen und Erfahrungen orientieren. Auch eine stärkere bereichsübergreifende Zusammenarbeit regen sie an, um Wissen im Unternehmen breiter zugänglich zu machen.

Bei all diesen Bestrebungen ist der Bereich Personalentwicklung der zentrale Treiber: Als strategischer Partner hat dieser ein tiefes Verständnis der zukünftigen Anforderungen, orchestriert die Prozesse, kuratiert Inhalte und gestaltet gemeinsam mit Fachbereichen fähigkeitsbasierte Karrierepfade. Damit dies gelingt, braucht es gerade in großen Organisationen klar abgestimmte Verantwortlichkeiten. Und auch ohne das passende Mindset der Führungskräfte ist jede Lern- oder Skill-Initiative zum Scheitern verurteilt: Führung heißt heute nicht nur „führen“, sondern beinhaltet zudem, Räume für Entwicklung zu schaffen. Das beginnt schon bei der Frage, wie Kompetenzen im Alltag gefördert werden, etwa durch Coaching, regelmäßiges Feedback oder Lernzeiten im Team. Ein anderes Unternehmen, das wir auf dem Weg hin zu einem kompetenzbasierten Ansatz begleitet haben, hat beispielsweise seine Führungskräfte gezielt in die Ausgestaltung der Lernstrategie eingebunden – inklusive Shadowing-Programmen, Peer Learning und gemeinsamer Zielvereinbarung auf Teamebene. Das Ergebnis: eine deutlich höhere Beteiligung an Lernangeboten und messbare Fortschritte im Kompetenzaufbau.

Klassische Karrierewege und Verantwortungsbereiche überdenken

Zwar liegt die operative Verantwortung von „Skills First“-Initiativen meist in der HR-Abteilung – doch deren Erfolg steht und fällt mit ihrer Verankerung in der Gesamtstrategie, der Personalplanung und den Zielen des Unternehmens. Initiativen, die keinen konkreten geschäftlichen Zweck erfüllen, scheitern häufig. Erfolgreiche Programme dagegen folgen klaren Geschäftszielen, sei es zur Förderung von Innovation, zur Steigerung der Agilität im Unternehmen oder zur Umsetzung von digitalen Transformationen. Wer dabei die Kompetenzen seiner Mitarbeitenden ernst nimmt und den Ansatz zu Ende denkt, muss auch den Mut haben, klassische Karrierewege zu überdenken. Dazu sind unter anderem horizontale Entwicklungen, projektbasierte Rollen, Talentmarktplätze oder „Gig-Strukturen“ innerhalb des Unternehmens probate Mittel. Wichtig dabei: Die eingesetzten Werkzeuge

müssen zu den priorisierten Zielen passen und sich nahtlos in bestehende HR-Systeme, Workforce-Planung und Lernplattformen integrieren lassen.

Ein gutes Beispiel hierfür kommt aus einer anderen Branche: Bei einem nordamerikanischen Lebensmittelhersteller startete der Bereich Data & Analytics eine Skills-Based-Initiative, um sich an verändertes Konsumverhalten und neue Wettbewerbsbedingungen anzupassen. Ein bereichsübergreifendes Team aus HR, Fachabteilungen und Experten nutzte Daten und KI, um zukünftige Skill-Anforderungen zu identifizieren. Anschließend wurde erhoben, welche Fähigkeiten bereits vorhanden waren und wo Lücken bestanden. Auf dieser Basis wurde eine kompetenz-

basierte Strategie entwickelt – mit konkreten Maßnahmen für jede Jobfamilie, um Lücken gezielt zu schließen. Der Pilot zeigte dem Unternehmen zudem, wie Recruitingprozesse angepasst und Weiterbildungsangebote treffsicher ausgerichtet werden können. Auch auf

die Wohnungswirtschaft ließe sich dieser Ansatz übertragen.

Fokus auf das, was dem Unternehmen am meisten hilft

Initiativen zur Entwicklung einer „Skills-Based Organization“ sind dann erfolgreich, wenn Unternehmen nicht dem Drang nachgeben, alles auf einmal umzusetzen. Stattdessen entwickeln sie im ersten Schritt einen strategischen Skill-Plan und starten eine entsprechende Initiative in einem begrenzten Teilbereich, wo sie schnelle Erfolge mit messbarem Mehrwert erzielen können. Erst danach erfolgt die Skalierung auf andere Geschäftseinheiten. Besonders gut geeignet sind zu Beginn Anwendungsfälle mit klar beschreibbarer Kompetenz-Taxonomie – zum Beispiel in der IT, wo Programmiersprachen standardisiert sind, oder in Forschung und Entwicklung mit spezifischen technischen Kompetenzen.

Richtig umgesetzt, sind „Skills-Based Organizations“ deutlich mehr als nur ein Hype – sie sind ein Zukunftsmodell für moderne, resiliente Unternehmen. Doch ihr Aufbau ist anspruchsvoll. Trotz guter Absichten erleben wir in der Praxis immer wieder, dass solche Programme nicht den gewünschten Erfolg bringen. Häufig liegt das an grundlegenden Schwächen in der Konzeption oder Umsetzung. Die häufigsten Stolpersteine sind dabei die folgenden:

1. FEHLENDE STRATEGISCHE PLANUNG

Viele Unternehmen unterschätzen den zeitlichen und konzeptionellen Aufwand, den es braucht, um die Unternehmensstrategie in eine belastbare Skill-Strategie zu übersetzen. Der gesamte Prozess – von

**Richtig umgesetzt, sind
‘Skills-Based Organizations‘ deutlich
mehr als nur ein Hype – sie sind
ein Zukunftsmodell für moderne,
resiliente Unternehmen. Doch ihr
Aufbau ist anspruchsvoll.**

der Bedarfsanalyse über Recruiting bis zur Umsetzung von Lernprogrammen – kann drei bis fünf Jahre in Anspruch nehmen. Ohne diesen strategischen Plan bleibt jedoch unklar, welche Fähigkeiten in Zukunft wichtiger werden und welche an Relevanz verlieren.

2. ISOLIERTE ANWENDUNGSFÄLLE OHNE VERKNÜPFUNG

Oft werden Pilotprojekte gestartet, die nicht miteinander verbunden sind oder die losgelöst von zentralen HR-Prozessen agieren. Beispielsweise wird mit viel Aufwand ein Upskilling-Programm aufgelegt, ohne zuvor ein strategisches Skill-Mapping durchgeführt zu haben. Die Folge: Maßnahmen laufen ins Leere oder fördern Kompetenzen, die nicht geschäftsrelevant sind.

3. FEHLENDE INTEGRATION ENTLANG DES EMPLOYEE LIFECYCLE

Ein weiterer häufiger Fehler: Unternehmen fokussieren sich auf einen isolierten Abschnitt im Lebenszyklus der Mitarbeitenden – etwa die Umstellung auf kompetenzbasiertes Recruiting. Doch selbst wenn dies im großen Stil erfolgt, reicht es nicht aus, um eine nachhaltige, unternehmensweite Wirkung zu erzielen. Ohne durchgängige Integration in Entwicklung, Performance Management und Karrierepfade bleibt die Transformation unvollständig.

4. GERINGE EINBINDUNG BETROFFENER UNTERNEHMENSEINHEITEN

Wenn Skill-Initiativen ausschließlich von der HR-Abteilung getrieben werden – ohne echte Beteiligung oder Rückkopplung mit anderen Unternehmensein-

heiten –, verfehlen sie häufig ihren Zweck. Entweder, weil sie an den tatsächlichen Anforderungen vorbeigehen, oder weil sie nie wirklich von der Organisation angenommen und in den Alltag integriert werden.

Dies verdeutlicht: Wer eine „Skills First“-Kultur in der Organisation verankern möchte, braucht nicht nur den Willen zur Veränderung, sondern auch einen strategisch fundierten, ganzheitlichen Ansatz. Entscheidend dabei sind eine klare Roadmap, bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Rückendeckung aus den betroffenen Unternehmensbereichen. Nur so entstehen nachhaltige Veränderungen, die mehr sind als gut gemeinte Einzelmaßnahmen. Denn Skill Management ist kein Selbstzweck – es ist ein strategisches Instrument, um Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen. Die Umsetzung lohnt sich: Wer die Kompetenzen und Fähigkeiten in seiner Organisation gezielt entwickelt, stärkt nicht nur deren Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch das Vertrauen in die eigene Zukunftsfähigkeit. —

Der Artikel ist zunächst in ähnlicher Form im Fachmagazin für Personal- und Organisationsentwicklung „Personalmagazin – neues lernen“, Ausgabe 06/25 erschienen. Weitere Informationen zum Magazin unter www.shop.haufe.de/prod/personalmagazin-neues-lernen. Der Autor zählt zu den 40 führenden HR-Köpfen unter den Beratern im Jahr 2025. Sie werden alle zwei Jahre von der Redaktion des Personalmagazins gekürt.

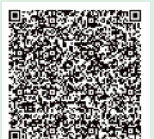
Was die Nr. 1 thematisiert, sollten Sie wissen. Jeden Monat.

Jetzt
3 Monate
testen



Bleiben Sie am Puls der Zeit mit Deutschlands meistgelesenem HR-Fachmagazin. Sie erhalten fundiertes Wissen und Inspiration für eine mitarbeiterorientierte Personalarbeit. Jeden Monat.

Jetzt Abo-Optioneneinsehen
und bestellen:
haufe.de/pm-abo



TDM NEUE ERWARTUNGEN ANS TOPMANAGEMENT

Führung, die Zukunft ernst nimmt

Steigender Druck von außen und neue Erwartungen von innen: Junge Talente treten mit einem anderen Verständnis von Arbeit und Verantwortung in die Immobilien- und Wohnungswirtschaft ein. Ihr Blick auf Führung wird immer wichtiger für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen der Branche.

Von Sarah Aldag, Emil Pabst und Nils van Gulijk

Die Wohnungswirtschaft steht heute unter einem Druck, wie ihn die Branche lange nicht kannte. Baukosten steigen schneller, als politische Programme nachjustiert werden können. Klimaziele erhöhen die Komplexität vieler Entscheidungen. Der Kapitalmarkt engt den Spielraum ein. Regulative Anforderungen wachsen im Monatsrhythmus. Gleichzeitig verschärft sich der Fachkräftemangel, nicht nur im Handwerk, sondern auch in der Projektentwicklung, in der Verwaltung und im Management. In diesem Umfeld verändert sich die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden, besonders durch Eintritt jüngerer Generationen, die mit einem anderen Verständnis von Arbeit und Verantwortung in die Immobilien- und Wohnungswirtschaft kommen.

Dieser demografische Wandel und die wandelnden Anforderungen an Führungskräfte stellen die Branche vor zusätzliche Herausforderungen. Denn die Nachwuchsgeneration legt größeren Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance, flexible Arbeitsmodelle und Sinnhaftigkeit im Beruf. Routineaufgaben, starre Hierarchien oder langwierige Entscheidungsprozesse wirken zunehmend abschreckend. Des Weiteren steigt der Druck, nachhaltige, digitale und innovative Lösungen umzusetzen. Anforderungen, die ohne gut ausgebildete und motivierte Fachkräfte kaum zu erfüllen sind.



Sarah Aldag
Senior Key Account
Manger
Syte GmbH
MÜNSTER

Warum die junge Generation Führung heute grundlegend anders bewertet

Junge Talente haben heute die Wahl und tendieren dazu, Branchen zu meiden, die als wenig innovativ, unflexibel oder nicht zukunftsgerichtet wahrgenommen werden. Das verschärft den Wettbewerb um qualifizierte Köpfe zusätzlich und zwingt die Wohnungswirtschaft, nicht nur als Arbeitgeber attraktiv zu sein, sondern auch ein Umfeld zu schaffen beziehungsweise zu fördern, das Lernen, Entwicklung und Gestaltungsmöglichkeiten bietet.

Diese Neuausrichtung ist kein Trend, sondern eine strukturelle Realität. Junge und kommende

Fachkräfte sind im permanenten Wandel sozialisiert worden: Wirtschaftskrisen, geopolitische Brüche, Digitalisierungsschübe, eine Pandemie. Sie haben gelernt, dass Stabilität nichts ist, was man verspricht, sondern etwas, das man gestaltet. Daher verstehen sie Führung nicht als Status, sondern als verlässliches Angebot. Sie erwarten Orientierung ohne Illusionen, Entscheidungen mit nachvollziehbaren Begründungen und eine klar erkennbare Haltung, auch wenn noch nicht alle Informationen vorliegen.

Es ist ein Missverständnis, diese Erwartungen als weichere Form der Führung zu deuten. In Wahrheit verlangen junge Fachkräfte eine konsequentere Form von Klarheit. Sie wollen Verlässlichkeit, nicht Perfektion. Sie wollen Kommunikation, die



Emil Pabst
Geschäftsleiter
Veomo Consulting
GmbH
MÜNCHEN



Zwischen Abschied und Aufbruch: Der stille Generationswechsel in der Arbeitswelt macht auch vor der Wohnungswirtschaft nicht halt – und verändert Führung und Zusammenarbeit

nicht beschönigt, sondern einordnet. Und sie wollen ein Topmanagement, das Verantwortung nicht nur trägt, sondern sichtbar lebt. Denn diese Generation nimmt Verantwortung ernst: für ihre Arbeit, ihre Lebenszeit und für die Zukunft einer Branche, die unter enormem Transformationsdruck steht.

Die Art, wie junge Menschen Entscheidungen bewerten, unterscheidet sich fundamental von früheren Generationen. Sie sind es gewohnt, in Unsicherheit zu arbeiten. Komplexität ist für sie kein Ausnahmezustand, sondern der normale Takt der Gegenwart. Deshalb erwarten sie Führungskräfte, die nicht fertige Antworten liefern, sondern Prioritäten begründen, Unsicherheiten einordnen und Transparenz schaffen, wenn Rahmenbedingungen sich schnell verändern. Begriffe wie Sinn oder Purpose sind für sie keine Trendworte, sondern Antworten auf eine Realität, in der Stabilität fragiler geworden ist. Loyalität entsteht nicht mehr durch Anwesenheit, sondern durch Identifikation.

Transparenz als Führungsinstrument in der Wohnungswirtschaft

Gerade in der Wohnungswirtschaft zeigt sich dieser Wandel besonders deutlich. Die Branche erlebt harte Kurswechsel: weniger Neubau, stärkerer Fokus auf Bestandsentwicklung, neue Anforderungen durch ESG, hohe Zinsen und ein sich verändernder



Nils van Gulijk
Leitung Immobilienwirtschaft
Allbau GmbH
ESSEN

politischer Erwartungshorizont. Diese Veränderungen betreffen praktisch alle Bereiche der Organisation. Junge Mitarbeitende erwarten, dass solche Kurswechsel eingeordnet werden. Sie akzeptieren schwierige Entscheidungen, wenn sie nachvollziehbar sind. Was sie nicht akzeptieren, ist Intransparenz. Unklarheit schafft Misstrauen, und Misstrauen kostet die Branche in einem ohnehin angespannten Arbeitsmarkt wertvolle Bindungskraft.

Transparenz gewinnt damit eine neue Bedeutung. Sie ist kein Kommunikationsstil, sondern ein Führungsinstrument, das Reibung reduziert, Gerüchte verhindert und Verlässlichkeit schafft. In vielen Wohnungsunternehmen ist die Kultur historisch hierarchisch geprägt, häufig durch enge Abstimmungs-routinen, Gremienlogiken und eine starke Betonung von Verlässlichkeit. Doch auch in stabilitätsorientierten Organisationen wirkt Transparenz wie ein Modernisierungsschub. Sie signalisiert, dass Führung die Herausforderungen nicht verwaltet, sondern gestaltet. Parallel dazu verändern sich die Arbeitsrealitäten grundlegend: Homeoffice, hybride Teams und flexible Arbeitszeiten sind in vielen Branchen Normalität geworden. Die Wohnungswirtschaft tut sich teilweise schwer, weil viele Prozesse über Jahrzehnte auf Präsenz aufgebaut wurden. Dennoch will der Nachwuchs Gestaltungsspielräume und Eigenverantwortung. Er wünscht sich Führung, die nicht kontrolliert, sondern orientiert. Freiheit ohne Leitplanken überfordert, Kontrolle ohne Vertrauen erzeugt Distanz. Erfolgreiche Führung findet die richtige Balance. >

Darauf kommt es jungen Talenten an

Werte & Haltung

- Sinnstiftende Arbeit ermöglichen
- Nachhaltigkeit im Fokus

Echtheit & Dialog

- Transparenz und Fairness
- Nähe und Dialog
- Lernkultur statt Fehlerkultur

Stabilität & Sicherheit

- Verlässlichkeit schaffen
- Orientierung geben
- Beständigkeit im Wandel
- Vertrauen als Fundament

Der Generationendialog ist dabei weniger ein Konflikt der Werte als ein Konflikt der Praktiken. Ältere Kolleginnen und Kollegen bringen Erfahrung, Stabilität und ein tiefes Verständnis für die Branche ein. Jüngere Mitarbeitende bringen digitale Kompetenz, analytisches Tempo und interpretieren Komplexität auf eine andere Art. Wenn diese Unterschiede nicht moderiert werden, entstehen Missverständnisse. Wenn sie verstanden und übersetzt werden, entsteht ein produktiver Austausch, aus dem Innovation wächst.

Generationendialog fördert Innovation – aber nur, wenn richtig moderiert

Nachwuchskräfte sind nicht ungeduldig oder wechselwillig, weil ihnen etwas fehlt. Ihre Ansprüche resultieren vielmehr daraus, dass sie Verantwortung ernst nehmen. Sie fragen nach neuen Arbeitszeit-



Wissen wächst, wenn es geteilt wird: Der Austausch zwischen älteren und jüngeren Generationen sichert Zukunftsfähigkeit

modellen, mentaler Gesundheit, verlässlicher Altersvorsorge und echten Entwicklungspfaden. Nicht aus Bequemlichkeit, sondern aus Weitsicht. In einer Welt, in der berufliche Stabilität weniger selbstverständlich geworden ist, suchen sie Konzepte, die langfristige Orientierung ermöglichen.

Dadurch wächst auch die Verantwortung des Topmanagements. Führung etwa in der Wohnungswirtschaft bedeutet heute, Entscheidungen zu treffen,

obwohl Informationen fehlen. Es bedeutet, Orientierung zu geben, ohne falsche Sicherheit zu suggerieren. Es bedeutet, Räume zu eröffnen, ohne bestehende Strukturen zu destabilisieren. Diese Art der Führung ist anspruchsvoller als traditionelle, statusorientierte Modelle. Doch nur sie schafft die Grundlage für eine Kultur, die Mitarbeitende hält und begeistert.

Die Zukunft der Branche wird sich nicht allein durch technische Innovationen entscheiden. Natürlich werden KI-gestützte Instandhaltung, digitale Mieterportale, neue Bauverfahren oder smarte Quartierslösungen den Alltag verändern. Doch entscheidend wird die kulturelle Modernisierung sein. Eine Branche, die nachhaltige Gebäude plant, braucht auch eine nachhaltige Führungskultur. Sie braucht Führungskräfte, die zuhören, erklären, einordnen und Verantwortung teilen. Führungskräfte, die Komplexität nicht verbergen, sondern anschlussfähig machen. Führungskräfte, die das Miteinander der Generationen nicht als Störung sehen, sondern als Chance.

Fazit: Verantwortung sichtbar machen – Führung neu denken

Young Talents erwarten keine makellosen Führungskräfte. Sie erwarten verantwortungsbewusste. Sie erwarten Menschen, die Haltung zeigen, ohne Härte zu inszenieren. Sie erwarten Entscheidungen ohne Überheblichkeit. Und sie erwarten Orientierung, ohne dass Komplexität ausgeblendet wird.

Am Ende wird Führung in der Wohnungswirtschaft zu einer Frage der Glaubwürdigkeit. Glaubwürdig ist, wer bereit ist, sich selbst weiterzuentwickeln, Prozesse zu hinterfragen und die Perspektiven einer neuen Generation nicht als Zumutung, sondern als Bereicherung zu verstehen. Wenn es dem Topmanagement gelingt, Verantwortung transparent zu leben, unterschiedliche Generationen in den Dialog zu bringen und Orientierung zu bieten, entsteht eine Führungskultur, die dem Wandel nicht hinterherläuft, sondern ihn gestaltet.

Denn Zukunft der Wohnungswirtschaft wird nicht von oben nach unten gestaltet, sondern gemeinsam. Genau diese Haltung entscheidet darüber, welche Wohnungsunternehmen Talente gewinnen, Teams stärken und Zukunft bauen.



News, Trends und Innovationen – immer griffbereit

Jetzt die DW-App entdecken: Direkter Zugriff auf den L'Immo-Podcast sowie aktuelle News und Trends – jederzeit bequem auch unterwegs.



Jetzt testen!
shop.haufe.de/dw

BILANZ- UND STEUERWISSEN – AKTUELLES AUS DEN PRÜFUNGSORGANISATIONEN DES GDW

Entwurf zur Stärkung der genossenschaftlichen Rechtsform

Bereits die vergangenen Genossenschaftsnovellen wollten die genossenschaftsrechtliche Rechtsform attraktiver machen und stärken. Erneut steht eine Novelle des Genossenschaftsgesetzes bevor, die dies zum Ziel hat. Der aktuelle Entwurf des Bundesfinanzministeriums enthält jedoch Regelungen, die für die Wohnungsgenossenschaften nicht akzeptabel sein können.

Von Ingeborg Esser und Dr. Matthias Zabel

Die Bundesregierung hat am 6. November 2024 einen Entwurf für ein Gesetz zur Stärkung der genossenschaftlichen Rechtsform vorgelegt. Am Abend des gleichen Tages wurde dieser durch den Bruch der Ampelkoalition faktisch wieder auf Eis gelegt. Die im Entwurf enthaltenen Pläne, das Genossenschaftsrecht weiter zu modernisieren und zu digitalisieren, erhielten auf breiter Ebene Zustimmung. Nicht zuletzt deshalb wurden die Vorschläge zur Förderung der Digitalisierung im Genossenschaftsrecht weitgehend aus dem ursprünglichen Entwurf separiert und im Rahmen des Bürokratienteilungsgesetzes IV umgesetzt, welches sich bereits im parlamentarischen Verfahren befand und als sogenanntes Omnibusgesetz diente. Mit Wirkung zum 1. Januar 2025 wurden die zwingenden Schriftformerfordernisse im GenG weitgehend aufgehoben und es den Genossenschaften anheimgestellt, ob sie zum Beispiel beim Beitritt zur Genossenschaft auf die sogenannte Textform umstellen wollen.

Der damalige Entwurf für ein Gesetz zur Stärkung der genossenschaftlichen Rechtsform wurde nunmehr vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) abermals als Referentenentwurf vorgelegt. Die Ziele und die meisten Vorschläge des Entwurfs sind zu begrüßen. Es ist richtig, das Genossenschaftsrecht weiter zu modernisieren. Sehr erfreulich ist zudem, dass der Entwurf verschiedene Maßnahmen zum Schutz der Rechtsform gegen unseriöse Genossenschaften enthält. Insoweit wurden viele und teils seit Jahren vorgebrachte Vorschläge des GdW und seiner regionalen Prüfungsverbände berücksichtigt.



**WP/StB
Ingeborg Esser**
Hauptgeschäftsführerin GdW,
Vorstand
GdW Revision AG
BERLIN

Der Entwurf des BMJV enthält jedoch unter anderem auch weiterhin Vorschläge, welche die grundlegenden Ziele des Entwurfs konterkarieren und jede Unterstützung seitens der sozial orientierten Wohnungswirtschaft für eine zügige Umsetzung des Gesetzesvorhabens zunichtemachen.

Weisungsbefugnis der Mitgliederversammlung

Bisher können Genossenschaften mit nicht mehr als 20 Mitgliedern in der Satzung vorsehen, dass der Vorstand an Weisungen der Generalversammlung gebunden ist. Diese Beschränkung auf sogenannte Kleinstgenossenschaften soll aufgehoben werden. „Auch bei Genossenschaften mit 21 oder mehr Mitgliedern kann diese Art der Geschäftsführungsbefugnis funktionieren“, so heißt es in der entsprechenden Begründung zu diesem Vorschlag. Daher soll die Satzung bei Genossenschaften mit nicht mehr als 1.500

Mitgliedern nach dem Entwurf regeln können, dass der Vorstand an Weisungen der Generalversammlung oder eines aus der Mitte der Generalversammlung gebildeten Entscheidungsgremiums gebunden ist.

Der Vorschlag ist aus unserer Sicht vollkommen praxisfern und ist entschieden abzulehnen. Er würde einen massiven und nicht erklärbaren Eingriff in die Struktur der genossenschaftlichen Rechtsform bedeuten. Die klar strukturierte und ausgewogene Kompetenzverteilung zwischen den einzelnen Organen ist ein anerkannter Erfolgsfaktor für das Modell Genossenschaft.

Im Interesse der Chancengleichheit der Genossenschaft im Wettbewerb mit anderen Rechtsformen wurde die Stellung des Vorstandes im Rahmen der



Dr. Matthias Zabel
Referatsleiter
Genossenschaftsrecht und Genossenschaftswesen
GdW
BERLIN

Genossenschaftsnovelle 1973 neu geregelt, um – wie es in der damaligen Gesetzesbegründung hieß – „dem Vorstand die Stellung zu verschaffen, die er als Leiter eines genossenschaftlichen Unternehmens unserer Zeit haben muss.“ Diese gesetzgeberische Intention ist aktueller denn je. Will man jetzt ernsthaft das Rad wieder zurückdrehen, wo die Zeiten noch deutlich schwieriger und komplexer geworden sind? Wohnungsgenossenschaften sind heute sogar noch stärker als damals dringend darauf angewiesen, konkurrenzfähig zu bleiben und das Geschäftsmodell auch zukunftsfähig weiterführen zu können. Die Wettbewerbsfähigkeit einer Wohnungsgenossenschaft wäre massiv gefährdet, wenn zum Beispiel notwendige Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen nicht autonom vom Vorstand, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat entschieden werden können. Auch die angedachte optionale Satzungsfreiheit ist abzulehnen, andernfalls würde die bewährte Leitungsfunktion des Vorstands in Frage gestellt werden.

Die Ansicht, auch bei größeren Genossenschaften könnte eine Weisungsbefugnis funktionieren, ist vollkommen unverständlich. Die Governance-Strukturen größerer Genossenschaften sind weder mit denen von Genossenschaften mit nur 20 oder weniger Mitgliedern noch mit denen einer GmbH vergleichbar. Die autonome Leitungsbefugnis des Vorstandes ist ein Kernelement der Governance-Strukturen von Unternehmen mit offener und größerer Mitglieder-

anzahl. Dies hat der Gesetzgeber selbst auch erst im Rahmen der Genossenschaftsnovelle 2017 noch einmal festgestellt, als er ausgeführt hat, dass es sich negativ auswirken kann, wenn der Vorstand auch bei größeren Genossenschaften nicht mehr autonom entscheiden kann, sondern vom Votum der Generalversammlung abhängig ist. Die aktuelle Rechtslage, mit der Möglichkeit, für Kleinstgenossenschaften eine Weisungsbefugnis vorzusehen, geht bereits an die Grenze eines vertretbaren Kompromisses.

Das Genossenschaftsgesetz berücksichtigt die berechtigten Interessen der Mitglieder und schafft es gleichzeitig, die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaft zu wahren. Dieses sehr erfolgreiche und ausgewogene System sollte als Stärke gesehen und darf nicht aufs Spiel gesetzt werden. Die demokratische Selbstverwaltung als eines der tragenden genossenschaftlichen Prinzipien ist fest im Genossenschaftsgesetz verankert. Die Genossenschaft ist nach wie vor eine äußerst demokratische Rechtsform. Sie muss nicht „demokratisiert“ werden. Ein Eingriff in dieses System würde zudem zwangsläufig auch eine Neuordnung des bestehenden Haftungsregimes zur Folge haben müssen.

Von den im GdW organisierten Wohnungsgenossenschaften haben etwas mehr als 1.500 Genossenschaften Angaben zu ihren Mitgliederzahlen gemacht. Von diesen wären mehr als zwei Dritte von der neuen Regelung betroffen.

Anhebung der Schwellenwerte für die Jahresabschlussprüfung

Die Schwellenwerte in § 53 Abs. 2 GenG sollen um jeweils 1/3 angepasst werden. Mithin soll der Jahresabschluss unter Einbeziehung der Buchführung und des Lageberichts nur noch bei Genossenschaften geprüft werden, deren Bilanzsumme 2 Mio. € (bisher 1,5) und deren Umsatzerlöse 4 Mio. € (bisher 3) übersteigen.

Eine erneute Anhebung der Größenmerkmale ist entschieden abzulehnen. Eine damit verbundene weitere Aufweichung des genossenschaftlichen Prüfungssystems würde die begrüßenswerten Bestrebungen zum Schutz der Rechtsform konterkarieren und kann zu einem erheblichen Reputationsschaden für die Rechtsform der Genossenschaft führen.

Selbst eine geringfügige Anhebung der Schwellenwerte von lediglich 5 % würde dazu führen, dass das Regel-Ausnahme-Verhältnis von verpflichtender und nichtverpflichtender Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts endgültig umgekehrt wird. Bei der jetzt vorgeschlagenen Anhebung der Schwellenwerte um ein Drittel würden 60 % der Wohnungsgenossenschaften nicht mehr von der verpflichtenden Jahresabschlussprüfung erfasst sein.

Gerade die „dubiosen“ Genossenschaften agieren jedoch so, dass sie von den Erleichterungen in Bezug auf die Jahresabschlussprüfung, zumindest in der Anfangsphase, profitieren. Diese Konstrukte organisieren sich in der Rechtsform Genossenschaft und >

Überblick über die Größenverteilung der Wohnungsgenossenschaften im GdW

Größenklasse Mitglieder zum Jahresende 2024	Anzahl WU
bis 50	66
51 bis 100	82
101 bis 150	80
151 bis 200	69
201 bis 500	307
501 bis 1.000	291
1.001 bis 1.500	176
über 1.500	501
k. A. zu Mitgliedern	203
Summe	1.775

Auswirkungen der Schwellenwerterhöhung in der Jahresabschlussprüfung

	Wohn-eG insgesamt	darunter: aktuell Prüfungspflichtig BS > 1.500.000 UE > 3.000.000	Prüfungspflichtig bei Szenario 1 BS > 1.575.000 UE > 3.150.000	Prüfungspflichtig bei Szenario 2 BS > 1.650.000 UE > 3.300.000	Prüfungspflichtig bei Szenario 3 BS > 2.000.000 UE > 4.000.000
Baden-Württemberg	164	96	93	93	87
Bayern	353	107	106	103	82
Berlin	79	56	56	55	54
Brandenburg	116	45	44	43	36
Bremen	8	5	4	4	4
Hamburg	51	30	30	30	30
Hessen	94	34	34	34	27
Mecklenburg-Vorpommern	66	32	32	32	30
Niedersachsen	89	43	42	41	37
Nordrhein-Westfalen	269	160	157	155	142
Rheinland-Pfalz	34	10	10	9	8
Saarland	2	1	1	1	0
Sachsen	206	86	85	83	76
Sachsen-Anhalt	110	55	52	51	49
Schleswig-Holstein	45	22	22	21	21
Thüringen	104	50	48	45	41
Summe GdW	1.790	832	816	800	724

Quelle: GdW Jahresstatistik (Datenstand 31.12.2024)

machen sich den guten Ruf der Genossenschaften, insbesondere der Wohnungsgenossenschaften, zunutze, um ihre Geschäftsmodelle zu etablieren, die nur den Initiatoren und Vertriebspartnern dienen, indem finanzielle Mittel ohne adäquate Gegenleistung und oft außerhalb des Genossenschaftszwecks abgezogen werden – mithin die Genossenschaft beziehungsweise deren Mitglieder erheblich geschädigt werden. Daher greift auch die Möglichkeit einer freiwilligen „Erweiterung“ der Prüfung um die Prüfung des Jahresabschlusses nicht als Argument für den immer größer werdenden Verzicht auf eine Pflichtprüfung des Jahresabschlusses. Gerade die „schwarzen Schafe“, die gravierende Vermögensverluste auslösen können, unterziehen sich dann eben nicht der freiwilligen Prüfung des Jahresabschlusses. Die Reputation der Genossenschaften als solide Rechtsform wäre bei einer weiteren Anhebung der Größenmerkmale mit einer damit verbundenen Ver-

minderung des Prüfungsumfangs folglich ernsthaft gefährdet.

Nach wie vor ist die genossenschaftliche Pflichtprüfung unter Einbeziehung des Jahresabschlusses ein Grund für die im Vergleich zu anderen Unternehmensformen sehr niedrige Insolvenzquote. Eine Pflichtprüfung der wirtschaftlichen Verhältnisse und der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung ist ohne eine Prüfung des Jahresabschlusses bei den derzeitigen Schwellenwerten ohnehin schon ein Spagat, der nur bei sehr überschaubaren Sachverhalten angemessen umsetzbar ist. Die „Erweiterung“ der Prüfung um die Prüfung des Jahresabschlusses unter Einbeziehung der Buchführung und des Lageberichts umfasst praktisch eine vollständige Prüfung des Jahresabschlusses nach § 316 ff. HGB und nach IDW-Prüfungsstandards. Dies umfasst insbesondere die Durchführung von Prüfungshandlungen und die Einholung von entsprechenden Prüfungsnachweisen

zur Sicherstellung des Bestands, der Vollständigkeit und der Bewertung der Vermögensgegenstände und Schulden, was bei einer bloßen Prüfung der wirtschaftlichen Verhältnisse und der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung nicht erfolgt. Kreditgebende Banken verlangen in der Praxis daher von kleinen Genossenschaften, sich freiwillig einer erweiterten Prüfung des Jahresabschlusses durch den Prüfungsverband zu unterziehen. Sieht man von Banken als relevante Stakeholder ab, ist zu bedenken, dass nicht-professionelle Stakeholder, insbesondere Beitrittsinteressenten, auf die hohe Qualität der Prüfung vertrauen, ohne genau zu wissen, wie weit die Prüfung reicht oder eben auch nicht reicht.

Der Hinweis auf die weitere Anhebung der Größenklassen für Kapitalgesellschaften überzeugt nicht. Genossenschaften sind eben keine Kapitalgesellschaften. Genossenschaften haben in der Regel eine Vielzahl von Mitgliedern und nicht nur einen beziehungsweise wenige Anteilseigner, die sich intensiv mit dem Unternehmen befassen können. Das Interesse der Mitglieder einer Wohnungsgenossenschaft ist beispielsweise primär auf den Erhalt einer bezahlbaren Wohnung gerichtet. Die Mitglieder sind nicht auf geschäftsmäßige Angelegenheiten spezialisiert oder geschult. Weiter werden insbesondere kleinere Genossenschaften vielfach von ehrenamtlich tätigen Vorständen geleitet. Bei Genossenschaften besteht somit ein höheres Schutzbedürfnis als bei Kapitalgesellschaften.

Maßnahmen gegen unseriöse Genossenschaften

Blickt man auf die im Entwurf enthaltenen Regelungen, um die missbräuchliche Verwendung der Rechtsform zu verhindern, wird deutlich, wie sehr sich der Entwurf mit Blick auf die Anhebung der Schwellenwerte widerspricht.

Das Ziel, die Rechtsform Genossenschaft vor unseriösen Geschäftsmodellen, die dem grauen Kapitalmarkt zugeordnet werden können, zu schützen, wird vom gesamten GdW-Verbund nachdrücklich unterstützt. Wir haben dazu bereits seit längerem Vorschläge unterbreitet, die nun auch aufgegriffen werden.

Ausweitung der Rechte des Prüfungsverbandes

Eine Ausweitung der Rechte des Prüfungsverbandes, insbesondere nach § 60 GenG, hat der GdW bereits seit langem gefordert. Insoweit ist der Referentenentwurf, der die Vorschläge aufgreift, ausdrücklich zu begrüßen. Künftig soll der Prüfungsverband berechtigt sein, eine außerordentliche Generalversammlung der Genossenschaft auch dann einzuberufen, wenn er die Überzeugung gewinnt, dass die im Rahmen seiner Prüfung festgestellten Mängel eine erhebliche Gefährdung der Belange der Mitglieder besorgen lassen.

Bisher ist das Einberufungsrecht darauf beschränkt, dass die Beratung und mögliche Beschlussfassung über den Prüfungsbericht ungebührlich verzögert wird oder dass die Generalversammlung bei der Beratung und möglichen Beschlussfassung unzulänglich über wesentliche Feststellungen oder Beanstandungen des Prüfungsberichts unterrichtet wird. Dies konnte bislang dazu führen, dass Genossenschaften die Mitgliederversammlung und deren Einberufung so wählen, dass nur wenige Mitglieder, die gegebenenfalls sogar deckungsgleich mit dem Vorstand und Aufsichtsrat sind, anwesend sind und über den Prüfungsbericht und deren Mängel berichten. Ein Einschreiten des Prüfungsverbandes ist bislang in diesen Fällen nicht möglich.

Aufgenommen wurde auch der Vorschlag, dass der Prüfungsverband nicht nur über die Form der Versammlung, sondern auch über die Art und Weise der Einberufung entscheiden kann.

Schärfung der Regelungen zu investierenden Mitgliedern

Ein wichtiger Punkt, Missbräuchen der Rechtsform vorzubeugen, ist die Schärfung der Regelungen zu investierenden Mitgliedern. Immer wieder gibt es in der Praxis Fälle, in denen Initiativen, die sich den guten Ruf der Genossenschaften – insbesondere der Wohnungsgenossenschaften – zunutze machen, um mit Hilfe des Instituts der investierenden Mitglieder ihre Geschäftsmodelle zu etablieren, die letztlich ausschließlich den Initiatoren und Vertriebspartnern dienen. In diesen Fällen wird die Rechtsform der (Wohnungs-)Genossenschaft sowie das Institut der investierenden Mitglieder pervertiert. Das Geschäftsmodell basiert auf folgendem Prinzip: Die jeweiligen Initiatoren (Gründer) sind die „ordentlichen“ Mitglieder der Genossenschaft und treten in der Regel in kein Nutzungsverhältnis mit der Genossenschaft, wogegen die nutzenden Mitglieder (Mieter) als investierende Mitglieder geführt werden.

Diese insoweit bestehende Lücke im Steuerrecht wurde auf Drängen des GdW bereits im Jahr 2019 geschlossen. Bis dahin war Ziel dieser Konstruktion unter anderem, ganz gezielt einen wichtigen steuerlichen Befreiungstatbestand (§ 5 Abs. 1 Nr. 10 KStG) für Wohnungsgenossenschaften (sogenannte Vermietungsgenossenschaften) zur konkreten Steuervermeidung und Steuergestaltung zu nutzen. Diese Regelung besagt, dass die Steuerfreiheit nur dann gilt, wenn mindestens 90 % der Einnahmen pro Jahr aus Tätigkeiten im Sinne von § 5 Abs. 1 Nr. 10 KStG stammen, in der Regel aus der Vermietung von Wohnungen an Mitglieder. Durch die Korrektur seitens des Gesetzgebers wurde im Jahr 2019 klargestellt, dass die Vermietung von Wohnungen an investierende Mitglieder nicht unter den Befreiungstatbestand fällt.

Was bisher fehlt, ist die Flankierung der steuerrechtlichen Korrektur im Genossenschaftsgesetz. >

Maßnahmen gegen unseriöse Genossenschaften

Ausweitung der Rechte
und Pflichten des
Prüfungsverbandes

verbesserter
Informationsaustausch

Schärfung der
Regelungen zu investierenden
Mitgliedern

→ Konträrer Vorschlag: Anhebung der Schwellenwerte zur Jahresabschlussprüfung

Quelle: GdW

Auch ohne die Steuervorteile sind entsprechende Konstrukte in der Praxis vorzufinden. Daher ist es dem GdW seit Langem ein großes Anliegen, die Lücke auch im Genossenschaftsgesetz zu schließen. Im Rahmen der bevorstehenden Novelle soll der langjährige Vorschlag des GdW aufgenommen werden. Im Sinne einer klaren Trennung und Abgrenzung soll in Bezug auf Wohnungsgenossenschaften gesetzgeberisch ausdrücklich klargestellt werden, dass investierende Mitglieder keine Wohnungen der Genossenschaft nutzen können; auch nicht im Rahmen des Nichtmitgliedergeschäfts. Ferner werden weitere vom GdW vorgeschlagene Schärfungen und Präzisierungen der Regelungen zu investierenden Mitgliedern aufgegriffen.

Aktivierung der Regelung zur Auflösung von Genossenschaften

In der dem Referentenentwurf vorangegangenen Debatte wurde auch zutreffend darauf hingewiesen, dass von der derzeitigen Regelung in § 81 GenG in der Praxis kein Gebrauch gemacht wird. Es ist daher richtig, Maßnahmen zu ergreifen, um diese Regelung praxistauglich anwenden zu können.

Auf die Gründe, warum diese Regelung bisher nicht zum Tragen kommt, hat der GdW bereits mehrfach hingewiesen. Zum einen sind die Voraussetzungen für einen Antrag der zuständigen obersten Landesbehörde auf Auflösung der Genossenschaft zu hoch. Ferner verfügt die zuständige Behörde in der Regel nicht über die notwendigen Informationen für einen entsprechenden Auflösungsantrag.

Der Referentenentwurf greift zumindest den zweiten Punkt auf. Der Prüfungsverband, dem die Genossenschaft angehört, sowie die Aufsichtsbehörden sollen der zuständigen obersten Landesbehörde Anhaltspunkte für eine Gemeinwohlgefährdung oder Förderzweckverfehlung mitteilen können.

Fazit: Viel Gutes, aber immer noch entscheidende Painpoints

Das Ziel, die Rechtsform Genossenschaft zu stärken und attraktiver zu machen, ist nachdrücklich zu unterstützen. Neben den dargestellten Punkten wurden weitere Forderungen des GdW zur Stärkung der genossenschaftlichen Rechtsform aufgegriffen. Der Vorschlag zur Leitungsautonomie und die Anhebung der Schwellenwerte für die Jahresabschlussprüfung sind dagegen strikt abzulehnen. Der GdW wird zusammen mit den genossenschaftlichen Prüfungsverbänden der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft das weitere Gesetzgebungsverfahren eng begleiten und sich im Zweifel gegen die Novelle aussprechen, sollten diese beiden Vorschläge nicht aufgegeben werden. Bei der möglichen künftigen Umsetzung der kommenden Regelungen in der Praxis stehen Ihnen die Experten der genossenschaftlichen Prüfungsverbände gern zur Verfügung. —

Weitere Informationen: www.gdw.de

HAUFE

Neue Auflagen der GdW-Klassiker



4 Wochen
kostenlos
testen

So bilanziert die Wohnungswirtschaft ab 2026

Die neuen Auflagen der GdW-Kommentare sind da!

- › GdW-Kommentar zum Kontenrahmen der Wohnungswirtschaft (10. Auflage 2025)
- › GdW-Erläuterungen zur Rechnungslegung der Wohnungsunternehmen (4. Auflage 2025)
- › Neue Vordrucke des Jahresabschlusses für Kapitalgesellschaften und Genossenschaften (Bilanz, GuV und Anhang) zur elektronischen Bearbeitung

Mehr Sicherheit, Hilfe und Erleichterung für die Mitarbeiter:Innen in der Buchhaltung und im Rechnungswesen. Testen Sie WohnungsWirtschafts Office Professional mit rechtssicherem Know-how, topaktuellen Infos und Arbeitshilfen für Ihren Erfolg in der Wohnungswirtschaft.

haufe.de/wowi-pro



Auf der Suche nach einer neuen Herausforderung?

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?

Unser Stellenmarkt-Team hilft Ihnen gerne weiter.
stellenmarkt@haufe.de

www.stellenmarkt.haufe.de



Kaufmännischer Vorstand (m/w/d)

Property Manager (m/w/d)

Property Manager (m/w/d)

Immobilienmakler (m/w/d)

Technische Leitung (m/w/d)

Technischer Projektleiter (m/w/d)



Wow!

Für die Zukunft!

Faszination
Wohnungs-
wirtschaft!

**Leitung
Gebäudemanagement (m/w/d)
gesucht**



Um unseren Wohnungsbestand zukunftsfähig zu gestalten, suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine erfahrene und engagierte Führungspersönlichkeit.

HAUFE.de/Immobilien Die
Wohnungswirtschaft **DW**



**Jede Woche die aktuellsten
Infos mit dem Newsletter
Wohnungswirtschaft**

Jede Woche kurz und knapp:

- Aktuelle News aus dem Markt und der Redaktion
- Hintergrundinformationen zu gegenwärtigen Themen
- Neues aus Wohnungsunternehmen und Verbänden
- Überblick der branchenrelevanten Termine und Personalien
- Aktuelle Rechtsprechung des BGH



Die Wohnungsgenossenschaft Marzahner Tor eG bietet seit über 45 Jahren moderne und bezahlbare Wohnungen in Marzahn-Hellersdorf. Rund 33 Mitarbeitende bewirtschaften über 4.500 Einheiten und betreuen die Mitglieder. Ein Tochterunternehmen übernimmt Hausmeister-, Handwerks- und Sozialleistungen. Die Genossenschaft engagiert sich in lokalen Einrichtungen und legt großen Wert auf Nachhaltigkeit.

IM RAHMEN EINER NACHFOLGEREGELUNG SUCHEN WIR SPÄTESTENS ZUM 1. JANUAR 2027 EINE MODERNE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT ALS

Vorstandsmitglied (m/w/d)

Ihr Aufgabengebiet:

Strategische Weiterentwicklung der Genossenschaft als modernes Wohnungsunternehmen – inklusive Zukunftsthemen wie Digitalisierung, nachhaltige Bestandsentwicklung, Modernisierung/Neubau, Mobilität und Quartiersentwicklung.

Mitverantwortung für kaufmännische und technische Planung sowie Steuerung und ein kooperatives, vertrauensvolles Miteinander mit Gremien, Akteuren sowie Mieterinnen und Mietern.

Sie verfügen über solide Rechtskenntnisse in wesentlichen wohnungswirtschaftlichen und genossenschaftlichen Themen, kaufmännische Kompetenzen in Jahresabschluss und Bilanzierung sowie ein ausgeprägtes Verständnis für aktuelle Entwicklungen der Branche und bringen zudem ein technisches (Fach-)Hochschulstudium oder gleichwertige Kenntnisse als Generalist in der Wohnungs- bzw. Immobilienwirtschaft mit.

Mehrjährige Führungs- und Branchenerfahrung, agile Managementmethoden, ein empathischer Führungsstil sowie Ihr Auftreten als vernetzter Teamplayer und vorausschauender Strategie runden Ihr Profil ab.

DOMUS Consult – Beraten. Begleiten. Bewegen.

Für Fragen steht Ihnen Nicolle Wollburg unter bewerbungen@domusconsult.de oder per Telefon: 030 1389108 30 gern zur Verfügung. Bitte bewerben Sie sich bis zum 31. Januar 2026.

Bewerbung ganz einfach über den QR-Code.



CONSULT
DOMUS

DOMUS Consult Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH
Berlin • Potsdam • Dresden • Erfurt • Hamburg • www.domusconsult.de

HAUFE



Der Klassiker in der 10. Auflage

240 Seiten
ISBN 978-3-648-18609-1
Preis: 79,99 € [D]

Der überarbeitete Kommentar geht im Wesentlichen auf die Änderungen im HGB in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie im Jahresabschluss durch die neue JAbschlWUV ein. Er berücksichtigt dabei die besonderen Gliederungsvorschriften von Wohnungsunternehmen und die betrieblichen Abläufe in deren Haupttätigkeitsbereichen.

- › **Alle wichtigen Änderungen zum Kontenrahmen in der Wohnungswirtschaft**
- › **Umsetzungsorientierte Kommentierung**
- › **Darstellung ausgewählter Sonderprobleme**

haufe.de/fachbuch

Urteile

MIETRECHT

- 69 Ortsübliche Vergleichsmiete
- 69 Unzumutbare Härte und Verletzung rechtlichen Gehörs
- 70 Zur Haftung des vermietenden Wohnungseigentümers für Sturzschäden seines Mieters
- 70 Zweckentfremdete Mietsicherheit

WEG-RECHT

- 70 Wiederbestellung des Verwalters ohne Vergleichsangebote
- 71 Rückzahlung der geleisteten Verwaltervergütung
- 71 Abwasserleitungen als zwingendes gemeinschaftliches Eigentum
- 71 Vergleichsangebote; Grundsatz der Wirtschaftlichkeit



RA Heiko Ormanschick

MIETRECHT
kanzlei@ormanschick.de
www.ormanschick.de



Dr. Olaf Riecke

WEG-RECHT
olaf@riecke-hamburg.de
www.riecke-hamburg.de

Ortsübliche Vergleichsmiete

Aus dem Urteil

Das Gericht darf die ortsübliche Vergleichsmiete nach §§ 286, 287 ZPO auch dann anhand einer Schätzung unter Heranziehung der „Orientierungshilfe zur Spanneneinordnung“ auf Grundlage des Berliner Mietspiegels 2019 ermitteln, wenn ein Sachverständigengutachten vorliegt, das zu einem abweichenden Ergebnis gelangt.

Bedeutung für die Praxis

Auch ein einfacher Mietspiegel nach § 558c BGB kann eine taugliche Erkenntnisquelle bei der richterlichen Überzeugungsbildung hinsichtlich der ortsüblichen Vergleichsmiete sein. Denn ein solcher Mietspiegel stellt ein Indiz dafür dar, dass die dort angegebenen Entgelte die ortsübliche Vergleichsmiete zutreffend wiedergeben, wobei die Reichweite der Indizwirkung von den konkreten Umständen des Einzelfalls, insbesondere der Qualität des Mietspiegels, abhängt. Soweit die Indizwirkung des Mietspiegels reicht, ermöglicht diese dem Tatrichter mittelbar, sich die volle richterliche Überzeugung gemäß § 286 Abs. 1 ZPO über die ortsübliche Vergleichsmiete zu bilden. Die ortsübliche Miete für eine konkrete Wohnung kann selbst mit maximalem Ermittlungsaufwand niemals wissenschaftlich exakt ermittelt werden; vielmehr kann, insbesondere auch bei Heranziehung einer oder eines Sachverständigen, immer nur ein mit mehr oder weniger großer Fehlerwahrscheinlichkeit behafteter Näherungswert gefunden werden. HO

LG Berlin II, Urteil vom 27.8.2025, 64 S 127/23
BGB §§ 556d ff.

Unzumutbare Härte und Verletzung rechtlichen Gehörs

Aus dem Urteil

Die Vorinstanz hatte einen widersprüchlichen und damit ein die prozessuale Wahrheitspflicht missachtenden Sachvortrag des auf Räumung verklagten Mieters darin erkannt, dass dieser einerseits behauptete, „nicht umzugsfähig“ zu sein, obgleich er andererseits vortrug vorzuhaben, in zwei bis vier Jahren ohnehin in ein Heim für betreutes Wohnen umzuziehen. Das (Berufungs-)Gericht ließ deshalb dieses Vorbringen und auch den angebotenen Beweis auf Einholung eines Sachverständigengutachtens unberücksichtigt.

Bedeutung für die Praxis

Dieses Vorgehen fand keine Zustimmung des BGH. Ein Härtegrund im Sinne des § 574 BGB könne bereits darin zu erblicken sein, wenn – wie vorliegend vorgetragen – die ernsthafte Gefahr einer erheblichen Verschlechterung der gesundheitlichen Situation des schwer kranken Mieters im Falle eines erzwungenen Wohnungswechsels bestehe. In prozessualer Hinsicht könnten überdies etwaige Widersprüchlichkeiten im Parteivortrag allenfalls im Rahmen der Beweiswürdigung Beachtung finden. Jedoch können sie nicht dazu führen, dass Beweise überhaupt nicht erhoben werden. Dieses käme einer vorweggenommenen Beweiswürdigung gleich, die das rechtliche Gehör der übergangenen Partei verletzt. HO

BGH, Beschluss vom 28.10.2024, VIII ZR 17/25
GG Art. 103, BGB § 574

Zur Haftung des vermietenden Wohnungseigentümers für Sturzschäden seines Mieters

Aus dem Urteil

Für Schäden, die der Mieter durch einen Sturz bei Eisglätte unter Verletzung der Räum- und Streupflicht auf einem Weg erlitten hat, kommt ein Anspruch wegen einer Verletzung von Nebenpflichten aus dem Mietvertrag in Betracht. Für das Bestehen dieser Pflichten des Vermieters kommt es grundsätzlich nicht auf die Eigentumsverhältnisse an, sondern auf dessen Stellung als Partei des Mietvertrags. Diese vertragliche – in Abgrenzung zu der sich aus § 823 Abs. 1 BGB ergebenden allgemeinen (deliktischen) – Verkehrssicherungspflicht folgt gerade nicht aus einer eigentumsrechtlichen Stellung und der damit einhergehenden Verantwortlichkeit für eine Gefahrenquelle, sondern aus einer mietvertraglichen Erhaltungspflicht.

Bedeutung für die Praxis

Die den Vermieter treffende (Vertrags-) Pflicht ist damit nicht auf eine bloße Mitwirkung an der Überwachung und Kontrolle des den Winterdienst ausführenden Betriebs beschränkt, sondern dieser hat das pflichtwidrige Handeln dieses Betriebs (und seiner Mitarbeiter) als seiner Erfüllungshelfen in gleichem Umfang zu vertreten wie ein eigenes Verschulden. Damit kommt es nicht auf die Frage an, ob der Vermieter (auch) in seiner Eigenschaft als Mitglied der Wohnungseigentümergeinschaft deliktisch haftet. HO

Zweckentfremdete Mietsicherheit

Aus dem Urteil

Bei einer zweckentfremdeten Mietsicherheit („Scheinkautiön“) in einem Wohnraummietverhältnis sind Aufrechnungserklärungen des Vermieters per se unwirksam, ohne dass es auf die Begründetheit der zur Aufrechnung gestellten Gegenforderungen ankommt. Vorliegend hatte der Vermieter den Mieter unter anderem veranlasst, die komplette Kautiön auf ein spanisches Konto des am Mietvertrag nicht beteiligten Lebensgefährten der Mutter des Vermieters zu überweisen, damit eine private Darlehensverbindlichkeit des Vermieters getilgt wurde.

Bedeutung für die Praxis

Die Kautiönvereinbarung erwies sich als insgesamt unwirksam, weil der Zweck der Mietsicherheit nicht erfüllt werden konnte. Wenn ein gesetzliches Aufrechnungsverbot von der Rechtsprechung bereits dann bejaht wird, soweit die zulässige Höhe der Kautiön nach § 551 Abs. 1 BGB überschritten ist, muss dies erst recht dann gelten, wenn es sich bei einer Zahlung offenbar nur um eine „Scheinkautiön“ handelt, der aus Sicht des Vermieters von vornherein keinerlei Sicherungszweck zukommen sollte. Der Schutzzweck des § 551 BGB, jedenfalls aber § 242 BGB, verbieten überdies die Annahme einer wirksamen Aufrechnung mit angeblichen Gegenforderungen des Vermieters. In diesen Fällen ist dem rechtswidrig handelnden Vermieter die an sich durch eine Mietsicherheit zu gewährende Sicherheit insgesamt zu versagen. HO

Wiederbestellung des Verwalters ohne Vergleichsangebote

Aus dem Urteil

Die ordnungsmäßige Beschlussfassung über die Weiterbestellung des Verwalters setzt nicht die Vorlage von Vergleichsangeboten anderer Verwalter voraus, es sei denn, es bestünden Anhaltspunkte dafür, dass die von dem bisherigen Verwalter angebotenen Leistungen von anderen Verwaltungsunternehmen spürbar günstiger angeboten werden (vgl. BGH, Urteil vom 1.4.2011, V ZR 96/10, ZMR 2011, 735 Rn 12 und 13).

Das Entgelt, das dem Verwalter für die einzelnen Leistungen zu zahlen ist, ist nicht der wichtigste Gesichtspunkt, der bei der Entscheidung über die Bestellung des Verwalters zu berücksichtigen ist. Entscheidend ist, ob der Verwalter seiner Aufgabe gerecht wurde und künftig werden wird, und ob die Wohnungseigentümer mit ihm gut zu recht kommen. Ein sittenwidriger Verwaltervertrag setzt eine verwerfliche Gesinnung zumindest im Rahmen der Gesamtwürdigung voraus.

Bedeutung für die Praxis

Bei der Wiederbestellung des Verwalters müssen die Sondereigentümer, nicht der alte und neue Verwalter Konkurrenzangebote beschaffen, die dann in der Eigentümerversammlung zu diskutieren sind. Eine Erhöhung der Verwaltervergütung ist oft gerechtfertigt, wenn der bisherige Verwalter während eines längeren Zeitfensters für die GdWE tätig war, fachlich qualifiziert ist und ein persönliches Vertrauensverhältnis zu den Wohnungseigentümern aufgebaut hat. OR

Rückzahlung der geleisteten Verwaltervergütung

Aus dem Urteil

Ein Rückzahlungsanspruch aufgrund behaupteter Schlechtleistung des Verwalters besteht nach Dienstvertragsrecht nicht, außer bei völliger Unbrauchbarkeit der Leistung.

Für eine Verweigerungshaltung bestimmter Eigentümer spricht, dass diese damals den heutigen Verwalter mit der Teilverwaltung des Hauses 22 beauftragt haben, obwohl eine solche Teilverwaltung nach dem WEG unzulässig ist.

Bedeutung für die Praxis

Wenn die Zahlungen laut Verwaltervertrag oder – bei fehlendem Vertrag und wirksamer Bestellung zum Verwalter – als „übliches Entgelt“ von der GdWE geschuldet waren, so besteht allenfalls ein Schadensersatzanspruch bei (abgemahnter) Schlechtleistung des Verwalters. Für dessen Voraussetzungen ist die GdWE voll darlegungs- und beweispflichtig. Bei Bestehen eines solchen Anspruchs kann ggf. gegen künftige Verwaltervergütungsansprüche aufgerechnet werden.

Im Gegensatz zum Werkvertragsrecht schuldet der Verwalter keinen „Erfolg“, sondern (nur) eine vertragsgemäße Erbringung seiner Dienste im Rahmen eines Geschäftsbesorgungsvertrags.

Wenn die Wohnungseigentümer selbst die Verwaltung zum Beispiel durch fehlende Hausgeldzahlungen in ihrer Arbeit behinderten, so dürfte es meist an einer kausalen Pflichtverletzung des Verwalters fehlen. OR

AG Dortmund, Urteil vom 16.9.2025, 511 C 1/25
WEG § 26; BGB §§ 612, 675, 812

Abwasserleitungen als zwingendes gemeinschaftliches Eigentum

Aus dem Urteil

Abwasserleitungen sind regelmäßig gemeinschaftliches Eigentum, auch wenn sie sich im Bereich des Sondereigentums befinden, bis zur ersten für die Handhabung durch den Sondereigentümer vorgesehenen Absperrmöglichkeit von der Abzweigung der Hauptleitung an. Falls es keine solche Absperrmöglichkeit gibt, ist regelmäßig die gesamte Abwasserleitung, unabhängig von abweichenden Regelungen in der Gemeinschaftsordnung, gemeinschaftliches Eigentum.

Außerdem liegt gemeinschaftliches Eigentum auch dann vor, wenn die Leitung nicht ohne Eingriff in das gemeinschaftliche Eigentum verlegt werden kann. Für solche in Stand zu setzenden Abwasserleitungen trifft die Erhaltungslast sowie deren Kosten die GdWE.

Bedeutung für die Praxis

Die Abwasserleitung steht zwingend in gemeinschaftlichem Eigentum (so auch AG Bautzen, Urteil vom 29.5.2024, 23 C 5/23). Auch nach Ansicht des LG Dortmund (Urteil vom 23.6.2017, 17 S 226/16, ZMR 2020, 218) handelt es sich bei den im räumlichen Bereich des Sondereigentums in der Wand oder im Estrich verlegten Teilen der Abflussleitung um zwingendes gemeinschaftliches Eigentum.

Gegenteilige Regelungen in der Gemeinschaftsordnung sind nichtig und können nur ausnahmsweise als Kostenregelungen ausgelegt beziehungsweise umgedeutet werden. OR

AG Charlottenburg, Beschluss vom 17.4.2025,
73 C 6/24

WEG §§ 9b, 14 Abs. 3, 18 Abs. 2, 19 Abs. 2 Nr. 1, 26

Vergleichsangebote; Grundsatz der Wirtschaftlichkeit

Aus dem Urteil

An der Pflicht zur Einholung von (drei) Vergleichsangeboten wird in der Rechtsprechung nicht undifferenziert festgehalten, und zwar obwohl das Vorliegen von Vergleichsangeboten gerade die inhaltliche Auseinandersetzung mit Alternativen ermöglichen soll. Gegen das apodiktische Erfordernis von mindestens drei Vergleichsangeboten spricht schon, dass die Wohnungseigentümer – auch nach Einholung der Vergleichsangebote – nicht verpflichtet sind, das billigste oder günstigste Angebot, wie man es bei einer Ausschreibung kennt, anzunehmen und zu realisieren (AG Hamburg-Blankenese, Urteil vom 15.4.2020, 539 C 16/18, Juris).

Wenn die Teilungserklärung nur einstimmige Beschlüsse zulässt, muss ein Eigentümer nur gegen den Beschluss stimmen, um zu erreichen, dass er schlicht nicht zustande kommt.

Bedeutung für die Praxis

Die Einholung entsprechender Vergleichsangebote soll die für die Ermessensausübung der Eigentümer hinreichende Tatsachengrundlage abgeben. Dies bezieht sich auf die Notwendigkeit der gewollten Erhaltungsmaßnahme sowie auf die Auswahl des zu beauftragenden Fachunternehmers.

Es soll vermieden werden, dass über-teuerte Werkverträge abgeschlossen werden. Trotzdem können die Eigentümer in gewissen Grenzen selbst entscheiden, inwieweit sie noch weitere Recherchen anstellen wollen. Gegebenenfalls empfiehlt sich dann ein sogenannter Absenkungsbeschluss. OR

AG Hamburg, Urteil vom 11.6.2025, 9 C 448/24
WEG §§ 18, 19, 44



50

ZAHL DES MONATS

Auf Nummer sicher

Ab 2026 fallen deutlich mehr Unternehmen unter verbindliche Cybersicherheitsregeln. Das geht aus dem NIS-2-Umsetzungsgesetz (NIS2UmsuCG) hervor, das der Deutsche Bundestag im November 2025 verabschiedet hat. Bereits ab 50 Mitarbeitenden oder 10 Mio. € Jahresumsatz kann ein Unternehmen in den Anwendungsbereich der Network and Information Security Directive 2 (NIS-2) fallen. Auch indirekt Betroffene, wie beispielsweise Wohnungsunternehmen mit NIS-2-pflichtigen Zulieferern, müssen ihre Sicherheitsprüfungen und Verträge anpassen.

„Die betroffenen Unternehmen sollten spätestens jetzt ein wirksames Risikomanagementsystem etablieren, Notfall- und Krisenprozesse aufbauen, die Sicherheit der digitalen Lieferkette prüfen, ihre Führungskräfte schulen und alle Maßnahmen dokumentieren“, sagt Thomas Götzratz-Herda von Domus-Consult. „So schützen sie sich vor Cyberangriffen und Systemausfällen – und vor Bußgeldern.“ Denn Verstöße gegen die NIS-2-Vorgaben können mit bis zu 10 Mio. € oder 2% des weltweiten Jahresumsatzes geahndet werden.

Impressum



Iris Jachertz



Olaf Berger



Dr. Esther Wiemann



Gerald Makuzwa



Björn Hartwig



Liane Schirmer



Stefan Krause



Monika Glück

DAS DW-TEAM

Iris Jachertz, Chefredakteurin, 040-211165-34, iris.jachertz@diwohnungswirtschaft.de

Olaf Berger, Chef vom Dienst, 040-211165-35, olaf.berger@diwohnungswirtschaft.de

Dr. Esther Wiemann, Redakteurin, 040-211165-39, esther.wiemann@haufe-lexware.com

Gerald Makuzwa, Redakteur, 0761-898-3577, gerald.makuzwa@haufe-lexware.com

Björn Hartwig, Redakteur, 040-211165-38, bjoern.hartwig@haufe-lexware.com

Liane Schirmer, Redaktionsassistentin, 040-211165-37, liane.schirmer@haufe-lexware.com

Stefan Krause, Verkaufsleitung Hamburg, 040-211165-41, stefan.krause@haufe.de

Monika Glück, Grafikerin, 0931-2791-620, monika.glueck@haufe-lexware.com

HERAUSGEBER UND VERLAG
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Ein Unternehmen der Haufe Group
Standort Hamburg, Hallerstraße 76, 20146 Hamburg

Geschäftsführung: Dr. Carsten Block, Iris Bode, Matthias Schätzle, Carsten Schröder, Christian Steiger

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408

Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz und Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua, USt-IdNr. DE812398835

Redaktionsanschrift: DW Die Wohnungswirtschaft
Hallerstraße 76, 20146 Hamburg,
redaktion@diwohnungswirtschaft.de,
www.diwohnungswirtschaft.de

Veröffentlichungen: Zum Abdruck angenommene Beiträge und Abbildungen gehen im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen in das Veröffentlichungs- und Verbreitungsrecht des Verlages über. Überarbeitungen und Kürzungen liegen im Ermessen des Verlages. Für unaufgefordert eingesandte Beiträge übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für mit Namen gekennzeichnete Beiträge übernimmt der Einsender die Verantwortung. Honorare für Veröffentlichungen werden nur an Inhaber der Rechte gezahlt. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Das gilt auch für das Erfassen und Übertragen in Form von Daten. Die allgemeinen Geschäftsbedingungen stehen vollständig unter www.haufe.de.

Partner in Österreich: Clemens Kopetzky, Wohnen Plus, Neubaugasse 25/10 · A-1070 Wien

Partner in der Schweiz: Daniel Krucker, Verlag wohnen, Bucheggstraße 109 · Postfach · CH-8042 Zürich

MEDIA SALES (PRINT/ONLINE)

Stefan Krause, 040-211165-41, stefan.krause@haufe.de
Michael Reischke, 0931-2791-543, michael.reischke@haufe.de
Klaus Sturm, 0931-2791-733, klaus.sturm@haufe.de

DW-STELLENMARKT

stellenmarkt@haufe.de

BUCHUNGEN/DISPOSITION/DRUCKDATEN

Tel. 0931-2791-770, daten@haufe.de

Für Anzeigen gilt die Preisliste ab 1.9.2025. <https://media.haufe.de>

ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB

Aboverwaltung: Telefon (kostenfrei): 0800-7234249,
Fax (kostenfrei): 0800-5050446, zeitschriften@haufe.de

Bezugspreise: Jahresabonnement (Print inkl. Digitalversion) 179 €, inkl. 7% MwSt. Einzelheft 16 €. Digitalversion 169 €, inkl. 7% MwSt. Abbestellkündigungen sind mit einer Frist von vier Wochen zum Quartalsende möglich und schriftlich an den Verlag zu richten (Preise ab dem 1.10.2025, Bestellnummer A06504VJ), <https://shop.haufe.de/dw>

Erscheinungsweise: monatlich

Druck: Rewi Druckhaus, Reiner Winters GmbH, Wiesenstr. 11, 57537 Wissen, ISSN 0939-625X

Die Redaktion der DW Die Wohnungswirtschaft verpflichtet sich zu einer neutralen Berichterstattung. Dazu gehört, dass wir die ausschließliche Nennung männlicher Personenbezeichnungen in allen redaktionellen Inhalten weitgehend vermeiden. Wir suchen geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese das Textverständnis nicht beeinflussen und der konkreten Sache gerecht werden. Sollte keine geeignete und genderneutrale Bezeichnung existieren, nennen wir die weibliche und männliche Personenbezeichnung zumindest zu Beginn des Textes und weisen ausdrücklich darauf hin, dass wir damit keine Personen ausschließen wollen.



Magazin jetzt
hier bestellen



DEUTSCHE

FACHPRESSE

**WIR
SIND
FACH-
MEDIEN**

**WEIL
WISSEN
ERFOLGREICH
MACHT**

WIR BEWEGEN MÄRKTE.

Fachmedien sind für Wirtschaft und Wissenschaft unentbehrlich. Sie sind es, die Informationen auf den Punkt genau liefern, Qualität garantieren, Know-how strukturieren und damit Austausch und Wertschöpfung in den Märkten intensivieren. Der Wissensstandort Deutschland braucht starke Fachmedien.



wir-sind-fachmedien.de



Passt.

Alles passt, nur der Software-Anbieter nicht?

Finden Sie jetzt den passenden Partner für Immobiliensoftware – mit unserer umfassenden Anbietersuche auf [Softwarevergleich.de](https://www.softwarevergleich.de)



Softwarevergleich.de