

# Die Wohnungswirtschaft

# DW

75. Jahrgang

12 / 2022

Die  
7. WERKSTATT  
Bauen &  
Wohnen 5.0  
Seite 18



## Thema des Monats

**08**

Großsiedlungen: Lebensqualität gestalten, Quartiere entwickeln

**38**

Neue Arbeitswelten: HR-Trends und Strategien für Unternehmen

**22**

Net-Zero-Sanierungen nach dem Energiesprung-Prinzip





# Bauen und Wohnen 5.0

Was braucht die Wohnungswirtschaft?

Wir sagen Danke!

Das Veranstaltungsformat von



In Kooperation mit



claimflow



E/NHUNDERT



GOLDBECK

HAUFE.



SALTO  
inspiredaccess



Save the date: 8. WERKSTATT am 26. und 27. Oktober 2023

EDITORIAL

# Die Lage ist ernst, aber nicht aussichtslos!

Zu spät, zu langsam und irre Sonderwege. In Axel Gedaschkos Rede beim Tag der Wohnungswirtschaft Mitte November in Berlin kam die Bundesregierung wirklich nicht gut weg. Energiekrise ohne Lösung, für Haushalte eine Dezember-Soforthilfe mit vorprogrammierter Enttäuschung, Chaos bei der KfW-Förderung, Verschärfung energetischer Standards – kurz: Bezahlbarer Klimaschutz geht anders. Immerhin versprach Klara Geywitz, die Bedingungen für Mieterstrom zu verbessern. Darauf darf nun gewartet werden und derweil heißt es „Ruhe bewahren“. Denn über Lösungen für die aktuellen Herausforderungen machen sich die Wohnungsunternehmen und ihre Industriepartner ohnehin längst Gedanken. Ganz intensiv ging man zum Beispiel Anfang November auf der 7. WERKSTATT in den Austausch. Eine Aufbruchstimmung war deutlich spürbar und ein klares Commitment für einen gemeinsamen Weg ebenso, nachzulesen ab Seite 18.

Auch den Fachkräftemangel mahnte Axel Gedaschko am Tag der Wohnungswirtschaft an. Der ist inzwischen branchenübergreifend vorhanden. Wie es Wohnungsunternehmen gelingen kann, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sich zu begeistern und Beschäftigte zu halten, lesen Sie ab Seite 38 in unserem Thema des Monats „Neue Arbeitswelten“.

Das zurückliegende Jahr hatte es in sich – eine Entspannung ist nicht in Sicht. Eine kurze Pause in des schon: Die DW-Redaktion wünscht Ihnen ruhige Feiertage und einen guten Start ins Neue Jahr!

Ihre



© ruesterphotos.com

**Iris Jachertz**  
Chefredakteurin



Ihr kompetenter Partner  
in der Wohnungs- und  
Immobilienwirtschaft



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



»Wir können  
auch anderes –  
außer „Wohnen“!  
Intelligente Neubau-  
konzepte! So individuell  
wie Ihr Grundstück!«

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

**iwb Ingenieurgesellschaft mbH**

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



Berlin · Braunschweig · Dortmund · Hamburg · Magdeburg · Pinneberg

# Inhalt

38



08



Jedes Quartier verfügt über individuelle Stärken und Schwächen. Damit eine nachhaltige Entwicklung gelingen kann, müssen diese systematisch erfasst werden

## STADT UND QUARTIER

- 04 Meldungen
- 08 Lebensqualität gestalten, Quartiere entwickeln  
Wohnen in der Nachkriegsmoderne

## BAUEN UND TECHNIK

- 14 Meldungen

- 18 Vom World-Café über Speed-Dating in die Murrelgruppe  
Die 7. Werkstatt – Spürbare Aufbruchstimmung
- 22 Mehr Tempo, mehr Serie, mehr Wumms?  
Net-Zero-Sanierungen nach dem Energiesprung-Prinzip
- 30 Planung braucht beständige Parameter  
Klimaziele 2045
- 34 Produkte

## MARKT UND MANAGEMENT

- 36 Meldungen
- 38 Neue Arbeitswelt, gewohnte Führungsmuster?  
Transformation von Organisationen und Arbeitswelten
- 40 Was die Generation Z von ihrem Arbeitgeber verlangt  
Neue Arbeitswelten
- 44 HR-Strategien für Wohnungsunternehmen  
Warum die Diskussion um den Fachkräftemangel zu kurz greift
- 48 Kein New-Work-Trend  
Test- und Erlebnisfläche für neue Arbeitswelten
- 52 Über den Wandel der Arbeitsrealitäten  
Neue Büro- und Arbeitswelten als Transformations-Booster
- 58 New Work, Südamerika und Hannover  
Ein Co-Creation-Space für die Wohnungswirtschaft

# THEMA DES MONATS

## **TDM** Neue Arbeitswelten: wichtige HR-Trends und Strategien für Unternehmen

Ist New Work mehr als nur ein Trend? Neue Anforderungen, Aufgaben, Tools, Arbeitsformen und Teamstrukturen – die Arbeitswelt ist aktuell einem tiefgreifenden Wandel unterworfen. Was die einen fasziniert, schafft Verunsicherung bei den anderen. Wie können Unternehmen den Wandel der Arbeitswelt gestalten und sich zukunftsfähig aufstellen?

- 62 Im Unternehmen die „Einhörner“ finden**  
Personalentwicklung bedeutet Qualifizierung und Förderung
- 64 Alles Perlen**  
Mehr als Weiterbildung
- 68 Agiles Mindset macht zukunftsfähig**  
Neue Arbeits- und HR-Welt
- 71 Ist das noch Wandel oder schon New Work?**  
Wie sich eine 130 Jahre alte Wohnungsgenossenschaft neu erfunden hat
- 74 Aktuelles aus dem Vergaberecht**  
Bilanz- und Steuerwissen – Aktuelles aus den Prüfungsorganisationen des GdW
- 78 Stellenmarkt**

## URTEILE

- 85 Mietrecht**
- 86 WEG Recht**
- 88 Letzte Seite, Impressum**

# 18



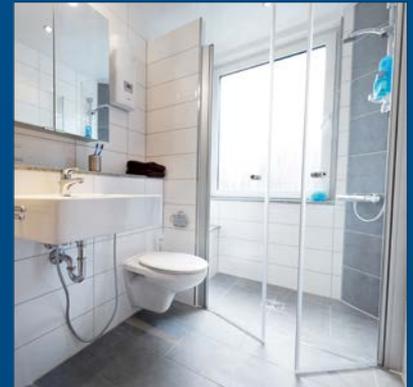
Bauen und Wohnen 5.0 lautete das Motto der 7. WERKSTATT. Das bot ausreichend Diskussionsstoff für zwei Tage und war Basis intensiven Austauschs



...einfach gute Bäder!

## BAD- UND STRANG- MODERNISIERUNG AUS EINER HAND

Blome GmbH & Co.KG – Ihr Partner für  
Projekt- und Hochhausmodernisierung,  
Einzelbäder und strangweise Badsanierung



Unser Spezialgebiet: Badoptimierung  
mit bodengleicher Dusche

### Ihre Vorteile:

- » kurze Modernisierungszeiten:  
nur 10 - 15 Tage
- » im bewohnten Zustand –  
Sie müssen nicht entmieten
- » bewährtes Hygienekonzept  
COVID-19
- » Mietermanagement
- » TGA-Planung
- » Brandschutzkonzepte



Weitere Informationen:  
[www.blome.org](http://www.blome.org)

# Stadt und Quartier



Glückliche Gewinner: Die Wohnungsbaugenossenschaft Südharz belegte den dritten Platz beim Naturschutzpreis Thüringen

## WBG Südharz mit Thüringer Naturschutzpreis ausgezeichnet

Die Wohnungsbaugenossenschaft eG Südharz (WBG) ist von der Stiftung Naturschutz Thüringen für ihr Projekt „WBG – Wir bringen Grün-Biotopverbund im Wohnumfeld“ ausgezeichnet worden. Die Genossenschaft hat seit 2019 insgesamt sechs Naturschutzmaßnahmen ganz unterschiedlicher Art im unmittelbaren Wohnumfeld ihrer Häuser in Nordhausen umgesetzt. So wurden zum Beispiel Biotope, Naturraumzellen und Blumenwiesen angelegt sowie eine große Hausfassade begrünt. Das Preisgeld in Höhe von 1.500 € für den dritten Platz im Wettbewerb, der alle zwei Jahre ausgelobt wird und bei dem dieses Jahr 27 Projekte zur Wahl standen, will das Unternehmen für weitere Naturschutzprojekte verwenden.



## Widerstandsfähige und lernende Stadt im Fokus

Harald Kogler; Resilienz – Strategien und Perspektiven für die widerstandsfähige und lernende Stadt; 256 S., 29,85 €, Birkhäuser, ISBN 978-3-0356-2422-9

Jenseits von festgefahrenen Nachhaltigkeitsdebatten erläutert das Buch die Grundlagen einer ursachenbezogenen Stadtplanung. Es zeigt verschiedene Trends auf und entwickelt konkrete Handlungsmöglichkeiten für eine widerstandsfähige und lernende Stadt der Zukunft.

# 40

**Städte und Gemeinden fördert das Land Baden-Württemberg bei der Modernisierung und Schaffung von zentralen Orten der Begegnung in Quartieren. 2022 standen dafür 30 Mio. € bereit.**

## Bürgerbeteiligung flankiert nachhaltiges Holzbauprojekt

Bei ihrem geplanten Wohnbauprojekt in der Gemeinde Edingen-Neckarhausen im Rhein-Neckar-Kreis setzt die Stiftung Schönau (Heidelberg) auf eine intensive Bürgerbeteiligung. Geplant ist der Bau von 70 Mietwohnungen in serieller Holzhybridbauweise mit einem CO<sub>2</sub>-neutralen Wärmekonzept. Gemeinsam mit der Gemeinde lud die Stiftung Bürger zum Dialog ein. Etwa 40 Interessierte kamen und gaben viele neue Impulse für das Vorhaben, unter anderem zur ÖPNV-Anbindung und zum Thema ruhender Verkehr. Die nächsten Schritte gelten der Aufstellung des Bebauungsplans und dem Abschluss eines städtebaulichen Vertrags. Kommune, Kirchengemeinde und Stiftung haben ferner bereits einen Grundstücksringtausch vorgenommen. Dies ist erforderlich, da parallel zum Bau der Wohnungen eine Kita und ein Kirchengemeindehaus errichtet werden sollen.

## Rückbau in Senftenberg fortgesetzt

Seit 2002 treibt die Kommunale Wohnungsgesellschaft mbH Senftenberg (KWG) den Stadtbau der Kreisstadt im Süden Brandenburgs voran.

Das Unternehmen hat insgesamt 2.216 Wohnungen vom Markt genommen und konnte so den Leerstand auf aktuell 9 % senken. Ein Ende des Abrisses von Häusern, der mit Mitteln des Bundes und des Landes Brandenburg aus dem Bund-Länder-Programm „Stadtbau Ost – Rückbau“ gefördert wird, ist nicht in Sicht, da der Bevölkerungsrückgang weiter voranschreitet.



## „Eisenbahner“ verleihen und tauschen Bücher

Leihen und schenken liegt im Trend. Es spart Geld, hilft dem Klima und macht auch noch Spaß. Ein kleines Projekt dieser Art hat nun der Eisenbahnbauverein Harburg eG (EBV) in Ergänzung zu den seit Jahren laufenden energetischen Investitionen in den Wohnungsbestand für die Mieter und Mitglieder umgesetzt. Seit einiger Zeit lädt im Hamburg-Harburger Stadtteil Wilstorf ein offener Bücherschrank zur Nutzung ein. Bücherfans können dort in Romanen, Krimis, Sachliteratur und Kinderbüchern stöbern und kostenlos Lektüre mit nach Hause nehmen, anschließend verschenken oder zurückstellen. Etwa 250 Bücher passen in den knapp 2 m hohen, wetterfesten Schrank. Eine langfristige Betreuung des Angebots ist gesichert: Die Bücherhalle Harburg, die Buchhandlung am Sand und etliche Spender sorgen für Bücher-Nachschub und ein EBV-Team kümmert sich um alles Weitere.

# 16

Löcher mit einer Tiefe von jeweils 100 m hat die Wohnungsbau-gesellschaft im Spreewald mbH mitten in der Lübbenauer Altstadt gebohrt. Das war nötig, um zehn Gebäude mit Erdwärme beheizen zu können.

WOWI PORT

## Das ERP-System des Jahres 2022 sagt DANKE!

Wir bedanken uns bei allen Kund:innen und Mitarbeiter:innen, die uns jeden Tag helfen, WOWI PORT zum besten Cloud-basierten ERP-System auf dem Markt zu machen.

Gemeinsam Zukunft denken.



drklein-wowi.de



DR. KLEIN WOWI

## Stadtumbau reduziert Leerstand auf 1,3 %

Die Wobag Schwedt eG hat erneut ein umfassendes Stadtumbauprojekt erfolgreich abgeschlossen. Im Rahmen des Schwedter Stadtumbaus wurden im Wohngebiet Talsand 12 Wohngebäude modernisiert und saniert. 454 Wohnungen erhielten einen barrierearmen Zugang. Die Genossenschaft betreibt seit mehr als 20 Jahren Stadtumbau. Neben dem Abriss von mehr als 3.500 Wohnungen wurden ebenso viele Wohnungen modernisiert. Insgesamt hat die Genossenschaft etwa 17,8 Mio. € investiert. Der Leerstand konnte so auf 1,3 % gesenkt werden.

## Berliner Degewo erweitert Sportprojekt für Integration

„ToM – Tolerantes Miteinander“ – so heißt ein Integrationswohnprojekt der Degewo AG in Berlin, in dem seit 2020 Geflüchtete und Menschen ohne Fluchterfahrung zusammenleben. Um das Miteinander schon frühzeitig zu fördern, setzt das landeseigene Wohnungsunternehmen nun das Konzept „Degewo am Ball“ auch im Stadtteil Treptow-Köpenick um. Eine Besonderheit bei der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ist hier die Partnerschaft mit Fußball-Bundesligist 1. FC Union Berlin. Union-Jugendtrainer vermitteln an Schulen sowie in den Tagesstätten durch den Sport Lebensfreude und ein faires Miteinander.



Teamgeist und Fairplay mit Spaß zu vermitteln – das ist das Ziel des Projektes „Degewo am Ball“ in Berlin



## Hauswand wird modernes Kunstwerk

Ein etwa 120 m<sup>2</sup> großes Wandgemälde ziert in Nürnberg seit Oktober einen großen, dem Nordring zugewandten, Giebel eines Mehrfamilienhauses und sorgt damit für eine Aufwertung des öffentlichen Raumes. Jeroo aka Christoph Ganter (Foto), einer der profiliertesten Urban Artists Deutschlands, hat – kuratiert durch den international bekannten Künstler Carlos Lorente und unterstützt durch den Urban Art Fonds der Sparkasse Nürnberg – im Auftrag der WBG Nürnberg GmbH die Hauswand im Stil seiner Werke gestaltet. Der Stuttgarter Künstler ist seit 1993 aktiv. Seine Werke sind in Amsterdam, Athen, Berlin, Brisbane, Mailand, Rom und Wien zu bewundern – und nun in der Frankenmetropole. Die Hauswand in Nürnberg zeigt ein Motiv, das von den für den Künstler typischen abstrahierten Vögeln, Formen und arabischen Blüten dominiert wird. Zudem ist der Baum vor dem Mural als wesentliches Element in das Kunstwerk integriert, um die Themen Natur und Umwelt in dem Wandbild zu ergänzen.



**Preis Soziale Stadt**  
Gemeinsam für das Quartier

## **Gesucht: Ganzheitliche Projekte, die das Miteinander fördern**

**Bis zum 16. Januar 2023 läuft die Bewerbungsphase für den bundesweiten Wettbewerb „Preis Soziale Stadt 2023“.** Gesucht werden durch den GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V., den vhw Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V., den Deutschen Städtetag, den Deutschen Mieterbund und den Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt Aktivitäten, die im Sinne sozialer Quartiersentwicklung den nachbarschaftlichen Zusammenhalt stärken sowie Integration und ein gutes Miteinander fördern. Dabei stehen die Entwicklung lebenswerter Stadtteile, die Unterstützung des Zusammenlebens sowie das Schaffen von Lebensperspektiven und der Zugang zu Bildung im Fokus. Zielgruppe des Preises sind in erster Linie Kommunen, Wohnungsunternehmen, private Investoren und Träger der freien Wohlfahrtspflege mit ihren Projekten. Darüber hinaus können sich für den Preis, der seit 1999 ausgelobt wird, auch Gruppen, Vereine, Projekte und andere Akteure mit ihren Unterlagen anmelden. Sie sollten einen ganzheitlichen Ansatz bei der Stadtentwicklung verfolgen und die Planungsphase für ihre Projekte und Vorhaben bereits überwunden haben.

Die Wettbewerbsunterlagen sind abrufbar unter:  
[www.preis-soziale-stadt.de](http://www.preis-soziale-stadt.de)

# 2,8 ha

**groß wird ein neuer Quartierspark auf dem ehemaligen Siemens-Areal in Frankfurt-Bockenheim. Der Park soll die „grüne Lunge“ für die Bewohner der etwa 2.000 Wohnungen des Schönhof-Viertels werden, das die Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte | Wohnstadt (NHW) und die Instone Real Estate in den nächsten Jahren dort errichten wollen.**

# Minol eMonitoring

Transparenz für Verwalter und Bewohner.



Die neue Heizkostenverordnung ist da.

Minol hat die passenden Lösungen für fernauslesbare Messgeräte, unterjährig Verbrauchsinformationen und erweiterte Abrechnungsdetails.

Schaffen Sie hierfür die Basis mit dem **Funksystem Minol Connect** und dem **Minol eMonitoring**.

[minol.de/hkvo-neu](http://minol.de/hkvo-neu)

 **Minol**

## WOHNEN IN DER NACHKRIEGSMODERNE

# Lebensqualität gestalten, Quartiere entwickeln

Großsiedlungen prägen die Lebensrealität vieler Menschen in großen Städten. Trotzdem haben sie oft ein schlechtes Image und ihre Bewohnerschaft stereotype negative Zuschreibungen zu erleiden. Bei allen Qualitäten der Siedlungen gibt es Entwicklungspotenziale. Doch wie lassen sie sich erfassen?

Von Prof. Dr. Natalie Heger und Ruth Schlögl

**D**ie beiden Wohnquartiere Ben-Gurion-Ring in Frankfurt am Main und Brückenhof in Kassel haben viele Gemeinsamkeiten. Sie liegen etwa 8 km vom Stadtzentrum entfernt und wurden Ende der 1960er, Anfang der 1970er Jahre als Großwohnsiedlungen des sozialen Wohnungsbaus errichtet. Sie umfassen jeweils mehr als 1.500 Haushalte; die Bevölkerungsstruktur ist ähnlich.

Aus dem Stadtzentrum erreicht man „den Brückenhof“ in Kassel am einfachsten mit der Straßenbahn – oder man „schwingt sich“ auf das Fahrrad und radelt eine knappe halbe Stunde entlang des Staatsparks Karlsaue und des Grunnebachs. Das Naturschutzgebiet Dönche liegt direkt vor der Haustür. Großzügige Balkone, ein alter Baumbestand und abwechslungsreiche Spielplätze prägen das Wohnumfeld.

Auch der Ben-Gurion-Ring ist in Frankfurt dem Namen nach vielen Menschen ein Begriff. Doch ihren Weg hinter die Fassaden der an der Autobahn 66 gelegenen Siedlung finden nur wenige. Ein schöner Park mit kleinem See in der Quartiersmitte und differenzierte nachbarschaftsbezogene Freiräume prägen auch hier das Wohnumfeld. Doch nach innen orientierte Gebäude und schwer auffindbare, durch Müllsammelstellen flankierte, Zugänge verbergen diese Idylle.



**Prof. Dr. Natalie Heger**

Forschungslabor  
Nachkriegsmoderne  
Frankfurt UAS  
FRANKFURT/MAIN

Der Blick auf diese beiden großen Wohnsiedlungen zeigt, was Wohnungseigentümer und Quartiersentwickler wissen: Jedes Quartier verfügt – über viele offensichtliche Gemeinsamkeiten hinaus – über individuelle Stärken und Schwächen und hat unterschiedliche Entwicklungsbedarfe. Damit die Lebens- und Wohnqualität in Großwohnsiedlungen verbessert und eine nachhaltige Weiterentwicklung ihrer einzelnen Quartiere gemeinsam mit den Bewohnerinnen und Bewohnern gelingen kann, gilt es – neben zentralen Informationen und historischen Hintergründen – diese Stärken und Schwächen systematisch und nachvollziehbar zu erfassen.



**Ruth Schlögl**

Forschungslabor  
Nachkriegsmoderne  
Frankfurt UAS  
FRANKFURT/MAIN

## Informationen und Daten zum Leben im Quartier

In der Praxis ergibt sich jedoch die Frage, wie Informationen und Daten zu einem Quartier erfasst, zusammengeführt und visualisiert werden können. Mit dieser Frage befasst sich die Studie „Lebensqualität in Großwohnsiedlungen“, die das Forschungslabor Nachkriegsmoderne an der Frankfurt University of Applied Sciences (Frankfurt UAS) in Kooperation mit der Wohnungsgesellschaft GWH durchführt<sup>1</sup>. Für die Studie wurde untersucht, wie

Großwohnsiedlungen in der Praxis erfasst und bewertet werden können, um eine Grundlage für die Maßnahmenplanung in der Quartiersentwicklung zu bilden. Dabei wurden aber nicht nur wirtschaft-



Blick in einen Innenhof der Siedlung Kassel-Brückenhof. Die Gestaltung der Aufenthaltsbereiche, ihre differenzierte Möblierung und Ausstattung, verschiedene Nutzungsmöglichkeiten und ein Netz unterschiedlich gestalteter Fußwege sind für die Qualität von Freiräumen von Bedeutung

liche Kennzahlen und technische Daten in den Blick genommen, sondern gezielt nach der Lebens- und Wohnqualität in einem Quartier gefragt.

„Lebensqualität“ ist ein vielschichtiges Thema. Es befassen sich unterschiedliche Disziplinen in verschiedensten Studien und mit vielfältiger Methodik und mannigfaltigem Zielgruppenfokus damit.<sup>2</sup> Im Kontext der Quartiersentwicklung von Großwohnsiedlungen wurde die Lebensqualität bisher jedoch selten betrachtet. Die Studie „Lebensqualität in Großwohnsiedlungen“ untersucht daher, welche Kategorien und Indikatoren grundsätzlich für eine Messung der Lebensqualität in Quartieren erforderlich sind, und erläutert deren Erhebung und Auswertung im Detail. Um im Alltag bestandshaltender Wohnungs-

unternehmen sowie planender und begleitender Akteure verständlich und anwendbar zu bleiben, ist dabei ein schlankes Design der Erhebung und die visuelle Aufbereitung der Ergebnisse in Form eines Wohnqualitätsindex zentral.

### Der Wohnqualitätsindex

Die Merkmale eines Quartiers, die den Wohnort lebenswert machen und für eine Bewertung im Kontext der Quartiersentwicklung wichtig sind, werden in elf übergeordneten Kategorien und 39 ihnen zugeordneten Indikatoren erfasst (siehe Abbildung 1). Die erhobenen Daten und Informationen werden anschließend im Wohnqualitätsindex zusammenfassend dargestellt. Nach der Messung der Lebensqualität >

Abb. 1:

## Kategorien und Indikatoren des Wohnqualitätsindex

Das Kreisdiagramm zum Wohnqualitätsindex zeigt auf einen Blick, in welchen Bereichen im Quartier der größte Handlungsbedarf besteht (je größer der Füllungsgrad, desto höher die Lebensqualität: 100% gefüllt = hervorragende Bewertung, 0% = schlechte Bewertung). Die Ergebnisse aus dem Bewertungskatalog werden für jeden Indikator einzeln eingetragen.



in einem Quartier, und der damit verbundenen Aktualisierung der Quartiersprofile, bildet der Wohnqualitätsindex die Grundlage für die Identifikation von Handlungsfeldern und die spezifische Maßnahmenplanung der strategischen Quartiersentwicklung.

Der Wohnqualitätsindex macht ablesbar, in welchen Bereichen das Quartier Stärken aufweist und eine hohe Qualität besitzt und wo konkret eine gute Weiterentwicklung ansetzen könnte. Der Wohnqualitätsindex hat den Zweck, inhaltlich wie grafisch aufzuzeigen, was im Quartier auf der Grundlage von Daten, aus Sicht der Bestandhalter als auch aus Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer positiv bewertet

wird und in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Er dient in erster Linie als Entscheidungsgrundlage für zukünftige Maßnahmen. Der Index kann zudem eine interne wie externe Kommunikationsgrundlage sein, um in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren (wie beispielsweise der Stadtverwaltung) Ideen für das Quartier auszuarbeiten. In jedem Fall ist er ein Instrument für die Quartiersentwicklung, das auf Grundlage einer umfassenden Bewertung die Wohnqualität im Quartier prägnant und anschaulich sichtbar macht.

Damit die Messung der Lebensqualität in einem Quartier und die Auswertung in Form des Wohn-

qualitätsindex in der Quartiersentwicklung jedoch nicht als in sich geschlossenes Projekt nur für sich steht, ist es wichtig, die Untersuchung und die daraus resultierenden Ergebnisse in einen umfassenden Prozess einzubetten sowie als integralen Teil der Quartierentwicklung zu verstehen und zu praktizieren. Das bedeutet, dass aufbauend auf den im Wohnqualitätsindex dargestellten Werten, die zentralen Handlungsfelder für die Weiterentwicklung von Quartieren identifiziert werden. Aus diesen Handlungsfeldern werden im nächsten Schritt Maßnahmen für die Quartiersentwicklung abgeleitet und konkret geplant. Anschließend gilt es, im Sinne der nachhaltigen Quartiersentwicklung, die Messungen zu aktualisieren und damit einhergehend Erkenntnisse über die Wirkung zuvor umgesetzter Maßnahmen zu sammeln.

Anhand des beschriebenen Lebensqualitätsprozesses (also Identifikation, Bewertung von Handlungsfeldern, Maßnahmenplanung und Evaluierung) soll die Initiierung neuer und die Weiterentwicklung bestehender Prozesse zur Verbesserung der Wohnqualität angeregt werden. Darüber hinaus hilft dieses Vorgehen dabei, die knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen der Quartiersentwicklung dort einzusetzen, wo sie den größten Zuwachs an Lebensqualität erwarten lassen.

### Datenquellen und Erfassung

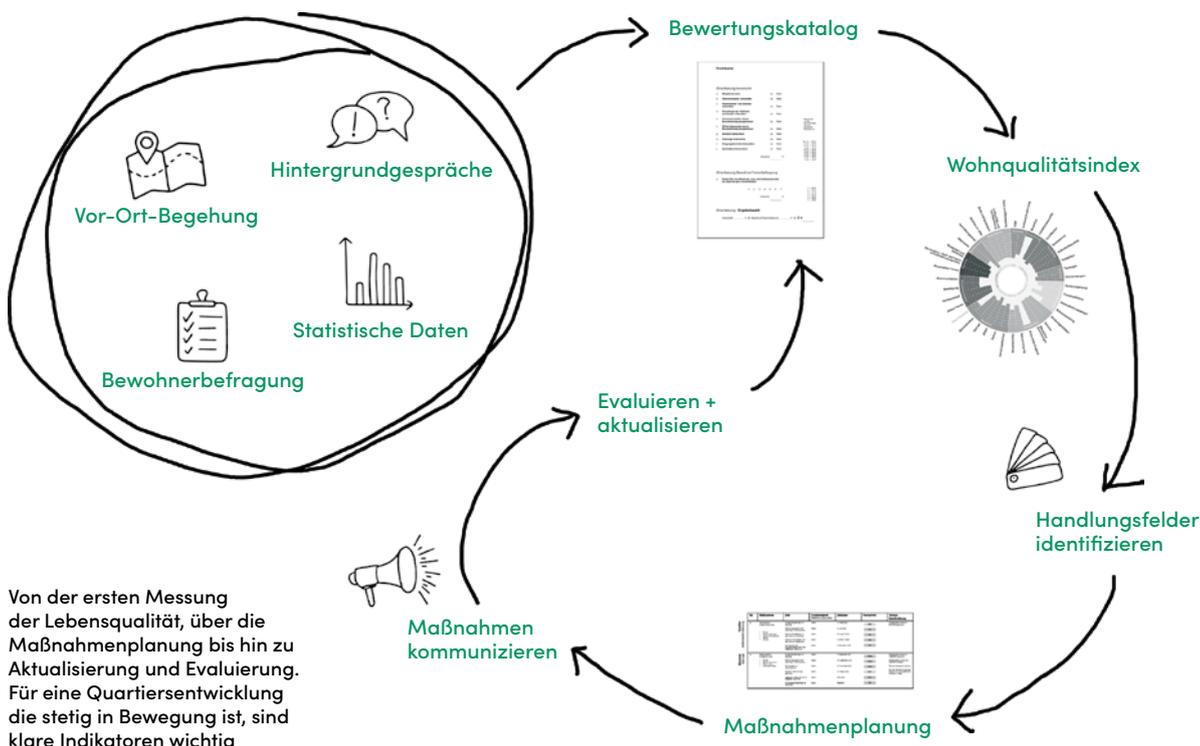
Die Grundlage für die Messung der Wohn- und Lebensqualität bilden drei Datenquellen, die für die Bewertung harter oder weicher Faktoren herangezogen

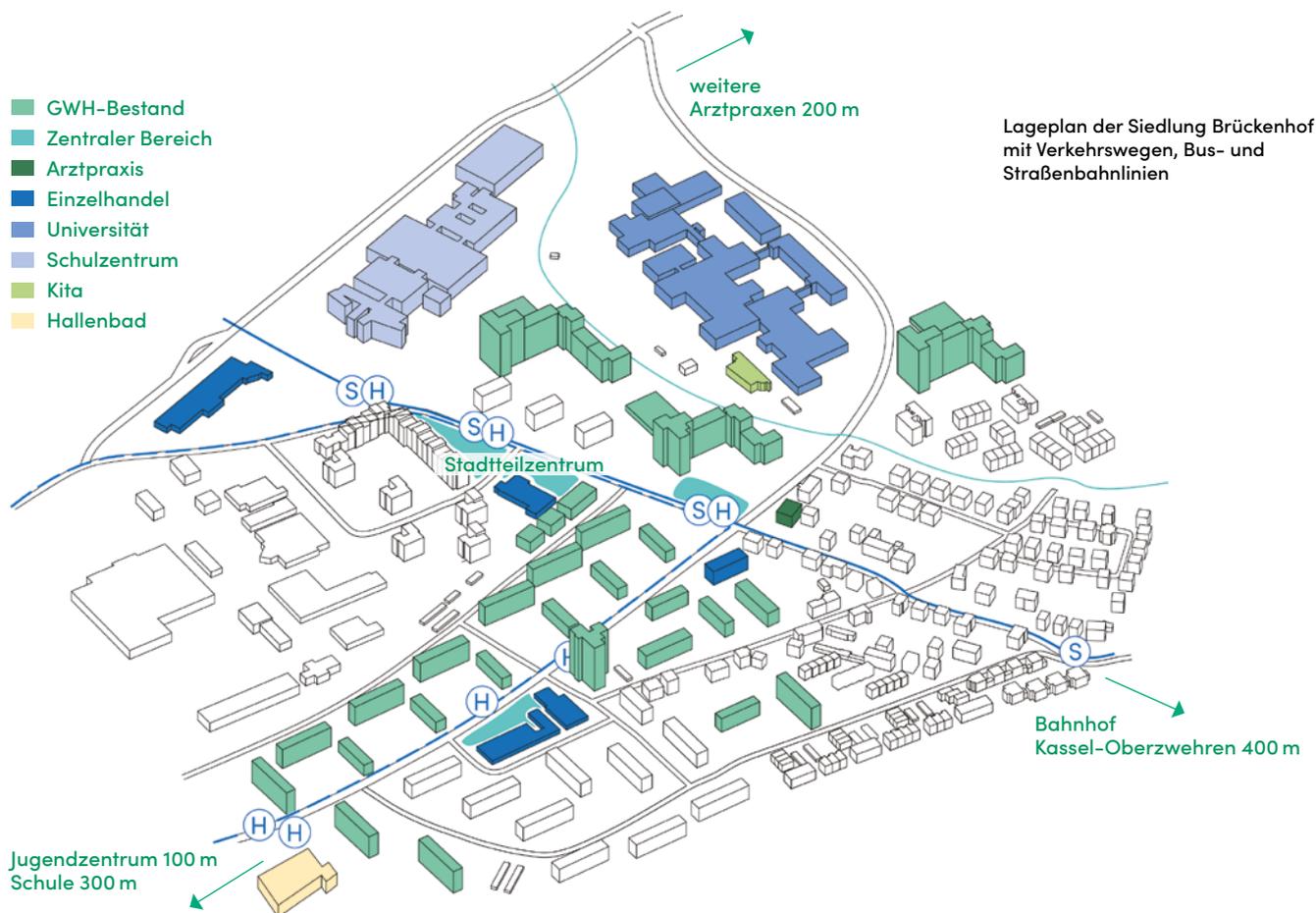


Der persönliche Freiraum, über den eine Wohnung verfügt (wie ein Balkon, eine Loggia oder eine Terrasse) bereichert die Wohnqualität

werden: Das sind einerseits – in fast ausschließlich allen „Kategorien der Wohnqualität“ – numerische und statistische Daten (wie die Anzahl der Spielplätze im Verhältnis zur Anzahl der Bewohner, die Anzahl der Mieterwechsel oder die Größen der Wohnungen). Andererseits sind es aber auch Daten und Erkenntnisse, die bei Vor-Ort-Besichtigungen und Experten-gesprächen gewonnen werden sowie deren Bewertungen durch die Bestandshalter selbst. Zusätzlich ist die Befragung der Bewohner eine dritte wichtige Datenquelle, die es ebenfalls zu bewerten gilt.

Im Idealfall wird die erstmalige Bewertung des Wohnqualitätsindex und die Erstellung eines >





Dashboards durch ein kleines Team aus externen und internen Personen erstellt. Erstrebenswert sind außerdem regelmäßige Treffen zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch und geführte Quartiersspaziergänge von und für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Wohnungsunternehmen und der anderen Akteure aus den Quartieren.

Damit die Bewertung eines Quartiers in einem nachvollziehbaren und strukturierten Prozess erfolgt, und auch von unterschiedlichen Personen durchgeführt werden kann, wurde ein Bewertungskatalog (ähnlich einer Checkliste) entwickelt. Anhand dieses Bewertungskatalogs kann der Wohnqualitätsindex Schritt für Schritt ermittelt und die Messung der Lebensqualität in unterschiedlichen Quartieren durchgeführt werden.

Die Aufgabe, die Lebens- und Wohnqualität in Großwohnsiedlungen in einem nachvollziehbaren und zugleich nicht zu umfassenden Prozess zu bewerten und zu beschreiben, ist keine einfache. Nie wird man alles zu 100 % objektiv erfassen können, nie wird man allen Ansprüchen gerecht werden. Trotzdem ist es möglich, mit geringem Aufwand vergleichbare Erkenntnisse über die Siedlungen, ihre unterschiedlichen Stärken und Schwächen – vom Sanierungsstand über Freiraumqualitäten bis zum Wohnraum – zu gewinnen und anschaulich darzustellen und dabei auch in der Visualisierung der Informationen neue Wege zu gehen. Denn nur wenn ein Prozess auch im Arbeitsalltag anwendbar ist, nur wenn Informationen für alle intuitiv und leicht erfassbar sind, bringen sie einen Mehrwert für alle involvierten Parteien.

### Umsetzung und Sichtbarkeit von Maßnahmen

Lohnt sich die eingehende Auseinandersetzung mit dem Thema, die entsprechende Messung der Lebens- und Wohnqualität für bestandshaltende Immobilieneigentümer in Großwohnsiedlungen? Aus Forschungsperspektive kann das nur bejaht werden.

Wenn die Wohnungsmarktakteure und die lokale Politik die Lebens- und Wohnqualität vieler Millionen Menschen in Deutschland erhalten und verbessern



#### Studie zur Verbesserung der Bewertung der Wohn- und Lebensqualität in Großwohnsiedlungen

Mehr Informationen zur Studie „Lebensqualität in Großwohnsiedlungen“ sowie einen Downloadlink finden Sie unter:

[www.frankfurt-university.de/nachkriegsmoderne](http://www.frankfurt-university.de/nachkriegsmoderne)

wollen, dann müssen sie sich dieses Themas annehmen.

Damit die Weiterentwicklung der großen Wohnsiedlungen der Nachkriegsmoderne nicht bei kurzfristigen Maßnahmen oder Reaktionen auf Problemlagen stehen bleibt, ist es entscheidend, die Lebensqualität der Wohnorte, aber auch ihre Defizite objektiv zu identifizieren sowie Bedarfe und zentrale Handlungsfelder zu skizzieren. Durch langfristige Befragungen und wiederkehrende Bewertungen können Fortschritte (und auch Rückschritte) in der Weiterentwicklung der Quartiere erkannt und die Erkenntnisse auf die weitere Ausrichtung der Aktivitäten angewandt werden.

Gehen Wohnungsunternehmen, die rahmensetzenden politischen Ebenen und die begleitenden Akteure nachhaltig mit den vorhandenen Ressourcen in den großen Wohnsiedlungen um und lernen aus den mit dem Umgang mit vergangenen Planungs-ideen gewonnenen Erfahrungen, haben sie die Chance, diese Siedlungen und Quartiere wieder zu gefragten Wohnstandorten für breite Bevölkerungsschichten zu machen und die Quartiere vor dem Hintergrund

der sich grundlegend veränderten Ansprüchen an Klimaneutralität, Wohnumfeldnutzung oder neue Mobilität mit neuen Qualitäten auszustatten. —



Mit den eigentlichen Expertinnen und Experten vor Ort sprechen: Bewohnerbefragungen sind zentral für die Messung der Wohn- und Lebensqualität

<sup>1</sup> Harnack, Maren; Heger, Natalie; Schlägl, Ruth: Lebensqualität in Großwohnsiedlungen. Studie zur Verbesserung der Bewertung der Wohn- und Lebensqualität in Großwohnsiedlungen, Frankfurt University of Applied Sciences, Frankfurt am Main, 2021.

<sup>2</sup> Vgl. Staats, Martin (Hg.): Lebensqualität. Ein Metathema, Weinheim, 2022.

**HAUFE.**

## DIE ZUKUNFT DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT?

Mobil, vernetzt, automatisiert.



Das webbasierte Cloud-ERP-System Haufe axera eröffnet Ihnen alle Möglichkeiten einer webbasierten Arbeitswelt – von der unkomplizierten mobilen, geräteunabhängigen Nutzung über automatisierte Arbeitsabläufe bis hin zur Vernetzung mit Kunden, Partnern und Dienstleistern.

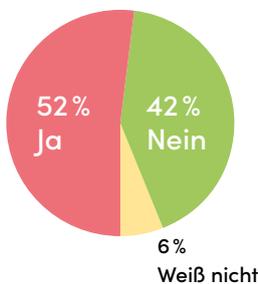
Jetzt informieren unter  
[www.axera.de/das-cloud-erp](http://www.axera.de/das-cloud-erp)

**HAUFE AXERA**



# Bauen und Technik

Haben Sie schon einmal den Abriss eines Gebäudes bedauert oder sich darüber geärgert?



Im Rahmen des Baukulturberichts wurden auch Bevölkerungsbefragungen und Kommunalumfragen durchgeführt

## Bundesstiftung Baukultur veröffentlicht Baukulturbericht 2022/23

Jahrzehntelang galt Abriss und Ersatzneubau als selbstverständlich. Mittlerweile ist klar: Der Bausektor ist für einen Großteil der CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich. Angesichts der sich verschärfenden Klimalage kann mit dem Umbau von Bauwerken ein wesentlicher Beitrag gegen den Klimawandel geleistet werden. Dafür ist ein Umdenken notwendig und eine Umbaukultur, die auch den Umbau der Zukunft mitdenkt. Wie der Paradigmenwechsel im Bausektor gelingen kann, greift der aktuelle Baukulturbericht „Neue Umbaukultur“ auf, der am 8. November veröffentlicht wurde.

Download des Berichts unter:  
[www.bundesstiftung-baukultur.de](http://www.bundesstiftung-baukultur.de)

## Baustart für 123 Wohnungen im Leipziger Westen

Die Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft mbH (LWB) setzt bei ihrem Neubau von zwei Baukörpern in der Gaußstraße in Leipzig auf seriell vorgefertigte Systemelemente. Die Fertigstellung der 123 geförderten Ein- bis Fünfraumwohnungen für Menschen mit kleinem Budget ist für 2024 geplant. Der Bau entsteht nach dem Effizienzhauskonzept: Vorgesehen sind unter anderem Photovoltaikanlagen, eine Dachbegrünung und eine Energieerzeugung auf Basis erneuerbarer Energien.



## Neue Richtlinie BIM

Mit der Richtlinie VDI 2552 möchte die Gesellschaft Bauen und Gebäudetechnik (GBG) alle Informationen für Planen, Bauen und Betreiben von Bauwerken liefern, um mit BIM effizient arbeiten zu können.

Die Richtlinie ist erhältlich unter: [www.vdi.de/richtlinien/details](http://www.vdi.de/richtlinien/details)



Bis Juni 2023 soll der Holzhybridbau in der Von-Helmholtz-Straße fertiggestellt sein

## 23 neue Wohnungen für Bayreuth

Im Bayreuther Stadtteil Birken lässt die Joseph-Stiftung derzeit 23 barrierefreie Mietwohnungen in Holzhybridbauweise errichten. In dem Ersatzneubau – das ehemalige Gebäude aus den 1950er Jahren war Anfang 2022 abgetragen worden – entstehen rund 1.700 m<sup>2</sup> Wohnfläche. Beheizt wird das Mehrfamilienhaus mit 23 Wohnungen mittels Holzpellet-Kessel mit Pelletbunker. Die Warmwasserversorgung erfolgt über elektrische Durchlauferhitzer.



## BIM-Portal freigeschalten

Mit dem kürzlich freigeschalteten BIM-Portal will die Bundesregierung die Digitalisierung von Planungsprozessen vorantreiben und den Datenaustausch zwischen allen Akteuren fördern – etwa für den Bau von Wohnungen.

Weiter Infos unter:  
[via.bund.de/bim](http://via.bund.de/bim)

## DGNB überarbeitet ihr Zertifizierungssystem für Neubauten

Die Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) hat ihr Zertifizierungssystem für Neubauten grundlegend überarbeitet. Interessierte haben bis zum 8. Januar 2023 die Möglichkeit, die angepassten Kriterien zu kommentieren. Auf Grundlage der eingegangenen Anmerkungen wird der Kriterienkatalog anschließend finalisiert. Im Vergleich zur bisherigen Variante ist eine Verschlankung von bislang 37 auf 29 Kriterien vorgesehen.



## Best-Practice-Beispiel für inklusive Gestaltung

Die Siedlung Nettelbeckplatz der Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG (1892) wurde im Rahmen der Regionalkonferenz „Inklusiv gestalten“ als Best-Practice-Beispiel für Inklusion ausgezeichnet. Gelobt wurde die gelungene Erweiterung der 1975 erbauten Anlage durch einen Neubau sowie die Erneuerung der Bestandsbauten. Die terrassierten Balkone aus Waschbeton blieben ebenso bestehen wie die mit Styropor verkleidete und damit energetisch gut gedämmte Fassade. Eine Besonderheit ist das im Jahr 2019 ausgebaute ehemalige Luftgeschoss: Im Rahmen der Sanierung entstanden dort Senioren- und Studentenapartments, die teilweise gemeinschaftlich genutzt werden. Die bestehenden Fahrstühle wurden erweitert und sind nun bereits ab dem Erdgeschoss erreichbar, was eine große Erleichterung für die teilweise hochbetagten Bewohnerinnen und Bewohner des Altbaus bedeutet. Insgesamt wurden 16 Wohnungen und die gesamte Fläche der Wohngemeinschaft barrierefrei hergestellt, sodass sich die barrierefreie Wohnfläche auf 1.620 m<sup>2</sup> beläuft. Automatische Türen und eine automatisierte Beleuchtung erleichtern allen Bewohnern den Zugang zum Haus und den Außenanlagen. Auch die Abstellräume im Eingangsbereich sind schwellenlos erreichbar.

## Energieeffizienter Wohnraum für 2.500 Menschen

Im Norden von Frankfurt am Main plant die ABG Frankfurt Holding das Klimaschutzquartier Hilgenfeld mit rund 860 Wohnungen, davon rund 40 % öffentlich gefördert. Vorgesehen sind 54 Mehrfamilienhäuser im Passivhausstandard. Dank 5.000 Photovoltaikmodulen und 160 Erdwärmesonden sollen 100 % des Stroms sowie 65 % der Wärme aus erneuerbaren Energien gewonnen werden. Durch das nachhaltige Energiekonzept sollen die Wohnungen die Klimaschutzziele 2040 erfüllen.

## Modernisierung und Umgestaltung in Horn-Bad Meinberg

**Alt und neu vereint: Die Wohnungsbaugenossenschaft Horn-Bad Meinberg eG hat ein Bankgebäude aus den 1970er Jahren am städtischen Marktplatz modernisiert.** Entstanden ist ein Mehrfamilienhaus für 13 Wohneinheiten inklusive Gewerberäumen für die verkleinerte Bankfiliale. Um die neue Wohnnutzung in die vormals über zwei Geschosse verlaufende Schalterhalle der Bank zu integrieren, wurde das Gebäude bis auf die Tragkonstruktion aus Stahl rückgebaut. An der Stelle, wo früher Galerien in den Luftraum der Halle ragten, wurde eine Holzdecke eingezogen. Im Erdgeschoss findet nun auf zwei Dritteln der Grundfläche die Filiale der Sparkasse Paderborn-Detmold ausreichend Platz. Ebenfalls sind auf dieser Ebene drei Wohnungen entstanden, die jeweils über kleine Gärten im Außenraum verfügen. Im neu eingezogenen Obergeschoss sind darüber hinaus neun barrierefreie Wohneinheiten untergebracht. Aus der vormals geradlinigen Fassade bilden sich nun würfelförmige Erker aus sowie dazwischen Balkone in Stahlkonstruktion. Zudem stellt ein aufgestockter Penthouse-Kubus auf dem Flachdach, der im Rahmen des Bebauungsplans zusätzlich realisierbar war, den obersten Geschossabschluss dar. Im Untergeschoss finden sich Mieterkeller, Räume der Sparkasse sowie ein neues Blockheizkraftwerk, das auch Wohnungen umliegender Gebäude mit Energie versorgt.



Die installierte Photovoltaik-Anlage versorgt künftig alle Mieterinnen und Mieter der Dr.-Jacobs-Straße 6-8 in Wernigerode mit Strom

### Mieterstrom in Wernigerode

**Eine flächendeckende Installation von Photovoltaikanlagen auf allen Dächern der bestehenden Plattenbauanlagen, das ist das erklärte Ziel der Gebäude- und Wohnungsbau-Gesellschaft Wernigerode mbH (GWW).** Start des ersten gemeinsamen Projekts mit dem örtlichen Energieversorger war im Nordosten von Wernigerode. Auf dem Dach des Wohnhauses Dr.-Jacobs-Straße 6-8 wird eine Photovoltaikanlage mit einer Fläche von 324 m<sup>2</sup> und einer Leistung von 65,86 kWp installiert. Damit können 61.000 kWh Strom pro Jahr erzeugt werden, was jährlich fast 30 t CO<sub>2</sub> einspart.

# 152 Mio. t CO<sub>2</sub>

**Mit intelligenten Technologien wie Urban Mining, dem Digitalen Zwilling und Big Data könnten laut einer Studie von Bayernheim 152.000.000 t CO<sub>2</sub> eingespart werden.**

## WBS-70-Wohngebäude in Berlin-Hellersdorf saniert

Die Wohnungsbaugenossenschaft Wuhletal eG hat ein Bestandsgebäude aus DDR-Zeiten modernisiert, nachgerüstet und durch barrierefreie Zugänge für die Bewohner fit gemacht für Mehrgenerationenwohnen. In neun Hauseingängen wurden durch den Einbau von Aufzügen barrierefreie Wohnungszugänge geschaffen. Dazu mussten die bestehenden Treppenanlagen demontiert werden. In vier Hauseingängen, bei denen diese Variante bautechnisch nicht umsetzbar war, wurden die Aufzugsanlagen mit Halt auf den bestehenden Treppenzwischenpodesten angebaut, sodass barrierearme Wohnungszugänge entstanden.



Im Rahmen des geförderten Projekts „Reallabor Wohnen – resilient und generationengerecht für alle in Stuttgart-Rot“ entstand eine inklusive Wohngemeinschaft

## Neubau mit inklusiver Wohngemeinschaft

Im Rahmen des Projekts „Wohnquartierplus“ schafft die Stuttgarter Neues Heim – Die Baugenossenschaft eG Flächen für eine inklusive Wohngemeinschaft von Menschen mit und ohne Behinderung. Im Neubau in der Prevorster Straße 21 sind 40 barrierefrei zugängliche Mietwohnungen entstanden; 15 weitere Wohnungen sind zudem barrierearm ausgeführt. Die Wärmeversorgung wird durch eine Eisspeicherheizung gewährleistet. Das Projekt Wohnquartierplus soll eine 24-Stunden-Versorgungssicherheit im Quartier schaffen, damit den Bewohnern ein lebenslanges Wohnen in den eigenen vier Wänden ermöglicht wird. Zum Konzept gehören auch ein „Wohncaféplus“, das allen Bewohnern im Stadtteil offensteht, und Räume für eine Tagespflege mit zwölf Pflegegästen. Das Wohncafé und die Tagespflege liegen direkt nebeneinander und können bei Bedarf verbunden werden.



Die neu gebauten Häuser an der Bremer Straße im Hamburger Bezirk Harburg haben fünf Etagen und jeweils einen Aufzug

## 145 neue Wohnungen in Hamburg-Harburg

An der Bremer Straße im Hamburg-Harburger Stadtteil Eißendorf schafft die Eisenbahnbauverein Harburg eG (EBV) bis 2025 insgesamt 145 Wohnungen, davon 118 öffentlich gefördert. Die Wohnungen entstehen nach dem teilweisen Abriss von zweigeschossigen, 1922/23 errichteten, Siedlungshäusern. Fünf dieser Häuser bleiben aus Gründen des Denkmalschutzes stehen und werden unter Lärmschutzgesichtspunkten modernisiert.

## DIE 7. WERKSTATT – SPÜRBARE AUFBRUCHSTIMMUNG

# Vom World-Café über Speed-Dating in die Murmelgruppe

Am 3. und 4. November fand die 7. WERKSTATT im Hamburger Hotel Le Méridien statt. Das Motto „Bauen & Wohnen 5.0“ sollte in verschiedenen Austauschformaten den Blick auf die Aufgaben und Chancen der Zukunft richten und dazu anregen, gemeinsam konkrete Lösungen zu entwickeln.

Von Iris Jachertz

**M**eine Erwartungen an die Veranstaltung und daran, wie intensiv und zielgerichtet wir vor Ort in den Austausch kommen, wurden schlichtweg übertroffen“, fasst Claimflow-Geschäftsführer

Dr. Sami Charaf Eddine seine Eindrücke der WERKSTATT zusammen. Er war als Industriepartner erstmalig bei dem Netzwerk-Event dabei, welches von DW Die Wohnungswirtschaft organisiert und mit dem Partner GdW veranstaltet wird. Matthias Herter, Geschäftsführer bei Spiri.Bo und mehrmaliger Teilnehmer, sagt: „Genau das ist es, was es braucht: den kreativen und interaktiven Austausch zwischen Wohnungswirtschaft und ihren Partnern.“ Bereits zum 7. Mal fand das Netzwerk-Event für Entscheider aus der Wohnungswirtschaft und der Industrie statt.

## Neue Gesprächsformate für mehr Austausch

Die WERKSTATT wurde Ihrem Ruf gerecht, mit unterschiedlichen Gesprächsformaten den intensiven und partnerschaftlichen Austausch der Teilnehmenden anzuregen. Erstmals führten Markus Kambach, Kommunikationsexperte der Haufe Group, und Chefredakteurin Iris Jachertz gemeinsam durch das Programm. Und das startete mit dem „World-Café“, einem kooperativen Workshop. Drei Fragestellungen zum Motto wurden in immer wieder neuen, zufälligen Konstellationen an sieben moderierten Tischen erörtert. Schon da zeigte sich, wie divers die Wahr-

nehmungen bezüglich „5.0“ tatsächlich sind und wo die Teilnehmenden die größten Herausforderungen sehen. Es wurde also direkt angeregt diskutiert, über den Mut zum Einfachen gesprochen – der zum Beispiel im seriellen Bau steckt – über das Erreichen der Klimaziele, über Engpässe von Personal bis Material, über Digitalisierung und Technisierung. So gab es hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit der Wohnungswirtschaft viele positive Stimmen und konkrete Ideen, wie die Wohnungsunternehmen und Industrie diese gemeinsam erreichen. Immer wichtiger werde zum Beispiel ein positives Arbeitsumfeld und Investitionen in Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten. Für unternehmerische Entscheidungen brauche es zuverlässige Daten als Grundlage, das Thema „cradle-to-cradle“ werde weiter an Bedeutung gewinnen und natürlich standen nicht zuletzt bei der Frage nach der Bezahlbarkeit die Forderungen nach verschiedenen Fördermodellen und einer verlässlichen Politik im Raum, sowohl seitens der Wohnungsunternehmen als auch der Industriepartner.

Der angeregten Diskussion im World-Café folgte der aus vorherigen Formaten bereits bekannte Lunch am moderierten Thementisch. Je fünf Teilnehmende aus Wohnungswirtschaft und Industrie tauschten sich mit dem Redaktionsteam beziehungsweise dem GdW-Pressesprecher Andreas Schichel zu einem vorgegebenen Thema aus. Es ging um „Smart Living“, „Lean Management“, „Resiliente Quartiere“ und „Ressourcen und Rahmenbedingungen“.



Das DW-Team um Iris Jachertz (3. v.l.), Svenja Lange, Stefan Krause, Grit Schaarschmidt und Olaf Berger (v. r.) unterstützten Jörg Seifert (Fachmagazin Immobilienwirtschaft), die Verantwortliche Online-Redakteurin Katharina Schiller (v.l.) und Kommunikationsexperte Markus Kambach (Mitte)



Erstmals fand die WERKSTATT im Hotel Le Méridien statt. Dieses punktete vor allem mit einer traumhaften Aussicht auf die Außenalster und modernem Ambiente



Meteorologe Frank Böttcher begeisterte das Publikum mit seinen anschaulichen Ausführungen zu Extremwetter und den Folgen des Klimawandels – auch für die Immobilienwirtschaft



Bei den moderierten Thementischen zum Lunch diskutierten die Teilnehmenden intensiv über ein vorgegebenes Thema



Mit dem World-Café startete die 7. WERKSTATT und brachte so alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer unkompliziert miteinander ins fachliche Gespräch. Diverse Ansichten, Einschätzungen und Lösungen wurden intensiv diskutiert

### Diskussionen auf Augenhöhe

Ist Smart Living ein zu schwammiger Begriff? Beim Themen-Lunch mit Jörg Seifert, Chef vom Dienst des Fachmagazins Immobilienwirtschaft, wurde das zumindest erwogen. Der wünschenswerten Simplizität stünden gleich zwei Dilemmata im Wege: Einerseits das Enkel-Opa-Dilemma. Junge Menschen gingen doch viel geschickter etwa mit einer Mieter-App um. Andererseits gebe es zugleich das Laie-Technikprofi-Dilemma. Denn was immer ein Wohnungsunternehmen anbiete, treffe sowohl auf technische Anfänger als auch auf Spezialisten. Die Haupthürde sei die Suche nach einer gemeinsamen Plattform. Gatekeeper bleibe derzeit bis auf weiteres das ERP-System. Daraus folge: Die Sicherheit der Unternehmensdaten sei essenziell. Für eine bessere Risikosteuerung sei es unabdingbar, datentechnisch auf einen sichereren Nenner zu kommen.

GdW-Pressesprecher Andreas Schichel sprach an seinem Tisch über Ressourcen und Rahmenbedingungen. Das breite Thema wurde in der Diskussion auf konkrete und brandaktuelle Aspekte heruntergebrochen. Gerade beim langfristigen Produkt Wohnen sei, wenn es um Klimaschutz und ökologische Transformation geht, Agilität gefragt. Für den ökologischen Wandel seien vor allem drei Dinge notwendig: eine Portfoliostrategie, eine Klimastrategie sowie eine Digitalisierungsstrategie – hinterlegt mit den notwendigen Budgets. Der GdW arbeitet daran, seitens der Politik für das entsprechende Bewusstsein zu sorgen. Die dezentrale Energieerzeugung mit einem Blick für ganze Quartiere und die Gewährleistung von Technologieoffenheit müsse endlich Realität werden. Zusätzlich brauche es eine verlässliche Förderpolitik, um Planungssicherheit als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit der sozial orientierten Wohnungsunternehmen wiederherzustellen.

Apropos Quartier: Ins „Resiliente Quartier“, verschlug es Katharina Schiller, Verantwortliche Online-Redakteurin, an ihrem Thementisch. Die wörtliche Bedeutung dahinter: Die Quartiere passen sich dynamisch den Herausforderungen an und lassen Probleme „abprallen“. Angesichts des Klimawandels und der Energiekrise würde man vermuten, die Diskussion hätte sich vor allem auf Energieversorgung, Mieterstrom und energetische Sanierung fokussiert. Doch in der Praxis treiben die Wohnungsunternehmen noch weitere Themen um, die auf eine innere Resilienz bezogen sind. Denn auch der soziale Frieden zwischen den Bewohnerinnen und Bewohnern Sorge für die Anpassungsfähigkeit im Quartier. Zu den wichtigen Aufgaben von Wohnungsunternehmen gehörten daher, ein Quartiersmanagement einzurichten sowie für eine soziale Mischung zu sorgen. Die Energieversorgung stehe zudem weit oben auf der Agenda. Die Industriepartner stünden mit Lösungen in den Startlöchern, die Wohnungswirtschaft kämpfe mit der Regulatorik: Es gehe um Mieterstrom und die Nutzbarkeit des lokal produzierten Stroms.

Wie kann das Bauen 5.0 aussehen? Dazu leitete Olaf Berger, DW-Chef vom Dienst, die Gesprächsrunde. Können Instrumente aus dem Baukasten des Lean Managements helfen, das Bauen besser und effizienter sowie das Wohnen letztlich günstiger und nachhaltiger zu machen? Die Runde diskutierte am Anfang kurz, ob die Herausforderungen aktuell eher bei der Frage nach mehr Effizienz bei Planen und Bauen oder bei dem Thema Suffizienz liegen. Die Frage, wie und ob überhaupt noch gebaut oder umgebaut werden könne, überlagerte allerdings alle Forderungen nach besseren Standards, anderen Qualitätszielen, nachhaltigeren Materialien und Prozessen, wie sie zum Beispiel eine Kreislaufwirtschaft am Bau erfordere.

Trotz allem müssten bauliche Lösungen universeller einsetzbar sein und die zunehmende Komplexität des Bauens beherrschbarer machen. Es brauche mehr Anbieter, die „lean“ könnten. Eine Herausforderung scheinete aber die Digitalisierung aller mit dem Bauen verbundener Prozesse. Die Runde schloss mit einem Apell an den Mut und an das Machen – schließlich brauche eine Revolution auch Revolutionäre.

### Vorträge mit Mehrwert

Einen verbalen Hurricane bot Meteorologe Frank Böttcher in seinem Vortrag zu Extremwetter und Klimawandel. Anschaulich und packend erklärte er, was auf Deutschland und die Welt klimatechnisch zukommt und ordnete diese Veränderungen auch für die Immobilienwirtschaft ein.

Einblicke in die Praxis gab Karl-Heinz Frings von der GBG – Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH in seinem Vortrag „Wie die Digitalisierung auf die Klimaziele einzahlt“. Fast ein Drittel der CO<sub>2</sub>-Emissionen ließe sich mit Hilfe digitaler Technologien einsparen. Er geht mit dem von ihm geführten Unternehmen mit gutem Beispiel voran.

Bei allen Bedenken warb GdW-Hauptgeschäftsführerin Ingeborg Esser für den Wandel der Branche. Sie zeigte die Trends auf, von demografischem Wandel bis Technisierung, und was diese für die Wohnungswirtschaft bedeuten. Sie prognostizierte, dass die Wohnungswirtschaft früher oder später zum „All-inclusive-Mietvertrag“ übergehen würde – neben dem reinen Angebot von Wohnraum kämen auch Dienstleistungen dazu: Solarstrom über eine PV-Anlage am Balkon oder Ladesäulen für die E-Mobilität. Hier müssten sich Wohnungsunternehmen mit Industriepartnern zusammenschließen, um Synergien zu schaffen. Eine Win-win-Situation für alle.

Vier-Augen-Gespräche als Speed-Dating, ein Kochabend und Murmelgruppen sorgten letztlich für ein sehr positives Fazit: Die WERKSTATT bietet großen Mehrwert für Wohnungswirtschaft und Industrie – und das bei einer lockeren Atmosphäre. —

Save the date: Die 8. WERKSTATT findet am 26 und 27. Oktober 2023 in Hamburg statt. Mehr Informationen zur Veranstaltung und einen Rückblick aus diesem Jahr gibt es unter: [www.dw-werkstatt.de](http://www.dw-werkstatt.de)



Der Praxisvortrag ist ein wichtiger Programmpunkt: Karl-Heinz Frings zeigte auf, welche Möglichkeiten die Digitalisierung auf dem Weg zum klimaneutralen Gebäudebestand bietet



GdW-Hauptgeschäftsführerin Ingeborg Esser begeisterte mit ihren Ausführungen und Ausblicken: Welche Trends gibt es? Und wie wirken sich diese auf die Wohnungswirtschaft aus? Sie warb für einen kooperativen Weg von Wohnungsunternehmen und Industrie. Murmelgruppen und Vier-Augen-Gespräche, jeweils auf eine bestimmte Zeit begrenzt, sorgten für viele Gesprächskonstellationen



Gesellschaftlicher Höhepunkt: Der gemeinsame Kochabend in Hamburgs Zentrum. Unter professioneller Anleitung wurde ein 3-Gänge-Menü gezaubert, wer nicht hinterm Herd stand, versuchte sich als Bedienung oder genoss einfach den entspannten Abend

NET-ZERO-SANIERUNGEN NACH DEM ENERGIESPRONG-PRINZIP

# Mehr Tempo, mehr Serie, mehr Wumms?

Als die DW Ende 2020 über das Thema serielle Sanierung berichtete, gab es nur wenige Pilotprojekte und überschaubare Absichtserklärungen. Das hat sich geändert. Aber reicht das? Eine erste Bestandsaufnahme.

Von Volker Lehmkuhl

**D**as Fundament für den seriellen Sanierungsmarkt in Deutschland wurde 2019 mit einem Volumen-Deal der Deutschen Energieagentur (Dena) gelegt. Seitdem ist viel passiert: „Vier Pilotprojekte wurden fertiggestellt, neun sind im Bau, 51 weitere befinden sich in der Vorbereitung. Das Netzwerk ist auf 85 Wohnungsanbieter, 16 Gesamtlösungsanbieter und 85 innovative Komponentenhersteller angewachsen“, sagt Ariane Steffen, Dena-Expertin für Analysen und Gebäudekonzepte. Große Player, wie der weltweit agierende Baustoffkonzern Saint Gobain sind dabei, in den Markt einzusteigen. Dort treffen sie auf eine lebendige, gut vernetzte Szene.

Welche Chancen bietet die serielle Sanierung der Wohnungswirtschaft? Was sagen die Verantwortlichen der beteiligten Wohnungsbauunternehmen? Und wie muss es jetzt weitergehen? Die DW hat mit zahlreichen Akteuren gesprochen.

## Herford: Erfolgreiche Sanierung mit Solarwabenfassade

„Wir sind sehr zufrieden“, sagt Magnus Kasner, Geschäftsführer der WWS Wohn- und Wirtschaftsservice Herford GmbH (WWS) über das Pilotprojekt Ulmenstraße. Vier Gebäude, 1957 ursprünglich für die Unterbringung britischer Soldaten und ihrer Familien gebaut, wurden komplett auf einen CO<sub>2</sub>-freien Betrieb saniert. Der schlechte energetische



**Volker Lehmkuhl**  
freier Fachjournalist  
HERRENBERG

Zustand verbesserte sich um 89 % von einem Primärenergiebedarf von 389 kWh/m<sup>2</sup>a auf 41 kWh/m<sup>2</sup>a. Die PV-Anlage auf den Dächern und an den Fassaden hat von Ende März bis Mitte Oktober 2022 bereits 100.000 kWh ins Netz eingespeist, zusätzlich zum verbrauchten Haushalts- und Allgmeinestrom. „Das liegt sicherlich auch am geringen Stromverbrauch der Studierenden, die hier wohnen, und am sonnigen Sommer“, relativiert Markus Kasner. Eine Besonderheit ist die Fassade aus Solarwaben, die die österreichische GAP Solutions als Generalübernehmer vor der Außenwand montiert hat. Die verglasten Elemente lassen die Energie der Wintersonne auf die Fassade durch, die steileren Sonnenstrahlen im Sommer erreichen die Fassade nicht. „Das funktioniert gut, wird allerdings im Moment noch nicht



Piet Mondrian lässt grüßen: Die Fassade mit verglasten Solarwaben am sanierten Gebäude der WWS erfüllt wichtige energetische Funktionen



LEG-Pilotprojekt in Mönchengladbach. Renowate, das Joint Venture der LEG Immobilien SE und der österreichischen Rhomberg Bau GmbH, will mit den hier gewonnenen Erfahrungen in 24 Monaten vier LEG-eigene Objekte sanieren und ab Ende 2023 die Dienstleistung im Vollservice auch extern anbieten

## Weitere Projekte und Informationen

Im thüringischen Greiz saniert die Wohnungsgenossenschaft eG Textil Greiz einen Plattenbau vom Typ Magdeburg. Beauftragt ist die Ecoworks GmbH.

In Bochum hat die Vonovia SE eine erste Energiesprong-Sanierung von drei Mehrfamilienhäusern in der Katharinastraße mit 24 Wohnungen abgeschlossen. Partner war die Fischbach-Gruppe.

Die WWS Herford sowie die Vonovia stellen jeweils einen kurzen Film über ihre Projekte zur Verfügung:

<https://www.youtube.com/watch?v=VR9tVMIm4K4> und

<https://www.youtube.com/watch?v=eQRnKaZkv8I>

Informationen zum Energiesprong-Prinzip, zur Förderung, zum Netzwerk sowie aktuelle Termine bei der dena unter [www.energiesprong.de](http://www.energiesprong.de)

von der KfW gefördert, sodass wir eine zusätzliche Dämmschicht benötigen“, so Kasner.

Herausfordernd war für alle Beteiligten die Situation während der Corona-Pandemie und die gleichzeitigen Materialengpässe. „Wir haben gelernt, dass das Material vor Beginn des Projektes vorhanden sein muss, um Verzögerungen im Bauablauf zu vermeiden“, berichtet Kasner. In Zukunft will die WWS die Gebäude noch präziser hinsichtlich der Statik erfassen, um Verstärkungen nicht „on the job“ erledigen zu müssen. Auch eine gute Mieterkommunikation als Vorbereitung auf die Montage der Fassadenelemente ist ein wichtiger Punkt: „Die Kernbohrungen für die Konsolen, die die Fassadenelemente aufnehmen, sind extrem laut. Hier konnten wir das in den

Semesterferien erledigen. Bei dauerhaft bewohnten Gebäuden muss man über einen kurzzeitigen Umzug nachdenken“, sagt Kasner, der die konstruktive Zusammenarbeit mit GAP Solutions hervorhebt.

„Für uns als kleineres Wohnungsunternehmen mit begrenzten personellen Ressourcen ist die serielle Sanierung der einzige Weg, unsere Bestände rasch und effizient in Richtung Klimaneutralität zu sanieren. Dafür muss sich das Preisniveau mittelfristig an die handwerkliche Variante angleichen und vor allem muss die Förderkulisse verlässlich bestehen bleiben“, betont er. Die Kaltmiete ist in der Ulmenstraße von 6 auf 9 €/m<sup>2</sup> gestiegen. Die neue Warmmiete liegt unter der, die sich bei den aktuellen Gaspreisen ohne die Sanierung ergeben hätte. Nach einem Jahr Betrieb in der Ulmenstraße entscheidet die WWS Herford im März 2023 über weitere serielle Sanierungen. 191 weitere Wohneinheiten und fast 11.000 m<sup>2</sup> in Nichtwohngebäuden sind dafür vorgesehen.

### Bochum: Pilotprojekt mit Höhen und Tiefen

Zu einem der ersten abgeschlossenen Projekte und das erste im bewohnten Zustand überhaupt zählt seit April 2022 das Projekt Mörikestraße, das die Bochumer VBW Bauen und Wohnen GmbH gemeinsam mit der B&O Bau NRW und den Stadtwerken Bochum realisiert hat. Der Mehrfamilienhauskomplex mit 32 Wohneinheiten und 2.368 m<sup>2</sup> Wohnfläche auf vier Vollgeschossen wurde 1968 errichtet. Statt der alten Putzfassade grüßt Mieter und Besucher jetzt eine vorvergraute Holzfassade, unterbrochen von blauen und weißen Putzflächen entlang der Treppenhäu- >

ser. Die neu gedämmten Flachdächer sind vollständig mit PV-Modulen belegt. Den dort erzeugten Strom können die Bewohner im Rahmen eines Mieterstrommodells bei den Stadtwerken beziehen.

„Wir sind stolz, als kommunales Wohnungsunternehmen zu den ersten zu gehören, die eine serielle Sanierung nach dem Energiesprong-Konzept umgesetzt haben“, sagt Sebastian Eck, Teamleiter Innovation bei der VBW. Um gleich darauf einzuschränken:

„Angesichts der Potenziale, die die Sanierungsmethode unzweifelhaft hat, sind wir mit der Geschwindigkeit, den Kosten und der Mieterfreundlichkeit der Sanierung noch nicht dort, wo wir hinwollen.“ Die Selbstkritik klingt vor dem Hintergrund Pandemiebedingter Turbulenzen und Lieferschwierigkeiten etwas hart, aber ehrlich. Denn die technischen Ziele hat die Sanierung auf jeden Fall erreicht. 92 t CO<sub>2</sub> weniger emittiert das Gebäude, 105 hochgedämmte, vorgefertigte Fassadenelemente sichern den Net-Zero-Standard – es wird also nicht nur Energie eingespart, sondern so viel Energie erzeugt, wie für Heizung, Warmwasser und Strom benötigt wird. Vorgestellte Balkone ersetzen die früheren Loggien, die jetzt die Wohnfläche vergrößern.



Sieht gut aus, ist aber zu aufwendig: Beim nächsten Projekt will die VBW Bochum auf die verputzten Felder über den Hauseingängen verzichten

Dass Pilotprojekte dazu gedacht sind, Erfahrungen zu machen und Prozesse zu verbessern, steht außer Frage. Als Lernerfolge verbucht Sebastian Eck deshalb zahlreiche Details: „Die Aufteilung der Fassade in mit Holz verkleidete Bereiche und Putzflächen dazwischen kostet zu viel Arbeitsschritte und damit Zeit“, resümiert er. Auch die Umrüstung von

## Die Projekte beweisen: Eine Sanierung auf Net-Zero-Standard oder besser ist machbar. Bestimmte Gebäude können sogar zu Energieproduzenten werden. Für den Klimaschutz ist das ein Erfolg.

Fernwärme auf eine wohnungsweise Wärmepumpenlösung würde man heute bei der VBW Bochum nicht mehr angehen. Nicht zuletzt habe der Umbau der Heiztechnik zu lange gedauert: „Die Eingriffe in die Wohnungen waren zu umfangreich und haben zu lange gedauert“, sagt Eck.

Dezentrale Wärmepumpenaggregate versorgen die Wohnungen mit Wärme, Frischluft und Warmwasser. Sie sind in den Abstellnischen der Flure

montiert. Über einer abgehängten Decke werden alle Räume mit Lüftungsleitungen angefahren. Die Anbindung der Fenster zu den schnell montierten Fassadenelementen lief hingegen problemlos. „Eine warmmietenneutrale Sanierung ist auf dem

jetzigen Stand trotz der öffentlichen Förderung noch nicht möglich“, so Sebastian Eck. Zwar sinken die Heizkosten aktuell um mehr als 0,80 €/m<sup>2</sup> pro Jahr, die Modernisierungsmieterhöhung liegt allerdings bei über 1 €/m<sup>2</sup>. Die Erkenntnisse aus dem ersten fließen bereits in das nächste Projekt ein. Drei Mehrfamilienhäuser in der Wichernstraße erhalten eine durchgängige Holzfassade. Die Sanierung der Haustechnik erfolgt möglichst minimalinvasiv, die Wärmeversorgung übernimmt eine zentrale Wärmepumpe je Gebäude. Partner ist hier die Ecoworks GmbH.

### Köln: Neustart mit Architekturbüro

Ende 2020 gehörte die Kölner Wohnungsgenossenschaft am Vorgebirgspark eG (WGaV) zu den Pionieren der seriellen Sanierung in Deutschland. Bis Ende 2020 sollte ein 1962 gebautes Mehrfamilienhaus mit 16 Wohnungen auf 992 m<sup>2</sup> energetisch nach Net-Zero-Kriterien saniert sein. Doch es kam anders: Der Generalunternehmer Ecoworks zog sich damals aus betriebswirtschaftlichen Gründen aus dem Projekt zurück, der Vertrag wurde aufgelöst. Es folgte eine Machbarkeitsstudie zusammen mit der Büro Zeller Kölmel Architekten. Seit dem 30. September 2022 ist das Gebäude mitsamt seiner PV-Anlage nahezu fertig. „Ja, es war holprig“, sagt Vorstandsmitglied Thomas Meißner, der froh ist, dass die relativ kleine Genossenschaft mit 863 Wohnungen das Pilotprojekt doch gestemmt hat. Saniert wurde das Gebäude im bewohnten Zustand mit vorgefertigten Holzelementen. Partner für die Dämm- und Fassadenarbeiten war die regional tätige Corona Holz & Haus GmbH, das örtliche Energiebüro vom Stein übernahm die TGA-Planung. „Es ist ein Pilotprojekt. Erkennbare Preissenkungen gegenüber einer handwerklichen Sanierung gab es nicht“, resümiert Meißner. Aufwendiger als angenommen gestaltete sich zum Beispiel die Installation der Lüftungsanlage mit Wärmerückgewinnung. Das von den Balkonen aus zugängliche Aggregat ist in die Fassadenelemente integriert, die



### Mönchengladbach: Joint Venture als Geschäftsmodell

Die LEG Immobilien SE fährt aktuell zweigleisig: 2020 mit einem „Reallabor“ in Mönchengladbach gestartet, ist Deutschlands zweitgrößter Immobilienkonzern in diesem Jahr selbst in die serielle Sanierung eingestiegen. Im „Reallabor“ werden 26 baugleiche Mehrfamilienhäuser aus den 1950er Jahren mit 111 Wohnungen von vier Generalunternehmen saniert: die im September 2022 gegründete Saint Gobain Performance GmbH, die Fischbach-Gruppe, die B&O-Gruppe sowie Ecoworks mit Sitz in Berlin. Bis zum Sommer 2023 sollen die Sanierungsarbeiten abgeschlossen sein, der Informationstransfer zwischen den Akteuren ist ausdrücklich Teil des Projektes.

Deutlich mehr als nur ein Pilotprojekt soll die Renowate GmbH durchführen. Das Joint Venture der LEG gemeinsam mit der international agierenden Rhomberg Bau GmbH aus Bregenz/Österreich wurde Anfang 2022 gegründet. Zurzeit saniert das Unternehmen ebenfalls in Mönchengladbach zwei Gebäude aus den 1950er Jahren mit einer Gesamtfläche von circa 2.500 m<sup>2</sup>. „In den ersten 24 Monaten werden wir 14 Objekte mit rund 13.000 m<sup>2</sup> Wohnfläche und 230 Wohneinheiten sanieren, alle im Bestand der LEG“, kündigt Renowate-Geschäftsführer Andreas Miltz an.

Der Renowate-Pilot in Mönchengladbach startete im Juli 2022. Er soll bis Mitte November 2022 zu 95 % fertig sein, so Miltz. Die Fassadenelemente kommen aus Estland, sind bereits fertig gedämmt und mit Fenstern, Lüftungsanlagen und Rollläden versehen. Die Wärmeumwandlung erfolgt mit Luft-Wasser-Wärmepumpen im nicht ausgebauten Dachgeschoss des Gebäuderiegels. Die 47 ausgebauten, gut erhaltenen Gasetagenheizungen werden in die Ukraine gespendet. Die neuen Steigleitungen verlaufen in diesem Objekt noch durch innenliegende Kernbohrungen, künftig sollen die Wohnungen über Leitungen auf der bestehenden Fassade versorgt und von den neuen Fassadenelementen überdeckt werden. Rund 50 % der Heizkörper werden ausgetauscht, um die Heizflächen auf die niedrigere Vorlauftemperatur anzupassen. Der Anteil ausgetauschter Heizkörper soll bei künftigen Vorhaben sinken, hier will Renowate noch mehr Erfahrungen sammeln. Dem Mieter wird stets eine ausreichende Wärmeversorgung gewährleistet. Die Installation einer PV-Anlage ist vorbereitet, wird aber aktuell nicht umgesetzt. Die Gebäude verbessern sich von Gebäudeklasse G/H auf den Neubaustandard der Klasse A, mit einer PV-Anlage könnte Net-Zero erreicht werden.

Aktuell rechnet Renowate mit Kosten von etwa 1.700 €/m<sup>2</sup>. Bereits in 2023 will man die Lernkurve soweit adaptiert haben, dass dieser Wert um 30 % sinkt. „Wir und unsere Partner lernen von Projekt zu Projekt hinzu, das wollen wir direkt umsetzen“, betont Miltz. Das Geschäftsmodell des Joint Ventures ist auf Expansion ausgelegt, die Dienstleistung will man im Vollservice in Deutschland, Österreich und >



Nach vielen Hürden schloss die WGaV in Köln die Sanierung ihres Pilotprojekts ab. Das Controlling wird zeigen, ob die optisch ansprechende aber händisch montierte Alufassade Bestand hat

Kanalführung erfolgt unter abgehängten Decken im Flur beziehungsweise durch verkleidete Luftkanäle entlang der Raumecken. „Die Architekten schauen ein Stück weit mehr auf die Ästhetik. Deshalb hat das Haus nun eine Fassade aus Aluminiumkacheln, die in Handarbeit aufgebracht wurden“, berichtet Meißner. Grundsätzlich sei es aber nicht verkehrt, mit einem Architekturbüro und regionalen Unternehmen zu arbeiten. „Ob es teurer ist, muss man schauen.“

Energetisch ist der Pilot ein Erfolg. Erstmals wurde der Effizienzhaus 40+-Standard erreicht, der noch anspruchsvoller ist als der Net-Zero-Standard. „Wir hoffen auf Skaleneffekte, um Preissenkungen zu erreichen. Dafür braucht es aber auch Unternehmen, die die nötige Leistungsfähigkeit und Kapazität mitbringen“, blickt Meißner auf künftige Projekte. Ebenfalls noch einer Lösung harret der Mieterstrom-Bestandteil, den ein Contractor den Mietern anbieten will. Denn der nicht am Gebäude erzeugte Strom ist bislang in der Grundversorgung so hochpreisig, dass der Wechsel von einem Bestandstarif nicht attraktiv ist. Momentan versorgt die PV-Anlage auf beiden Dachflächen die neben dem Gebäude installierte Wärmepumpe. Über das Mieterstrommodell war die WGaV bis Redaktionsschluss in Verhandlungen mit dem Energieversorger. Nach einer Monitoring-Phase will die Genossenschaft 2023 entscheiden, wie sie das Thema serielle Sanierung weiterverfolgt.



26 baugleiche Wohngebäude aus den 1950er Jahren mit 111 Wohnungen lässt die LEG in Mönchengladbach von vier Unternehmen sanieren

der Schweiz anbieten. Bereits im vierten Quartal 2023 sollen erste externe Sanierungen starten.

### Erlangen: Refinanzierung durch Aufstockung

Die Gewobau Erlangen Wohnungsbaugesellschaft der Stadt Erlangen mbH ist im Moment der Leuchtturm der Energiesprung-Kampagne. Das liegt vor allem an der Ankündigung, in den kommenden vier Jahren 6.000 Wohnungen energetisch zu modernisieren. Damit bekommen drei von vier Wohnungen des 8.100 Einheiten umfassenden Bestands ein umfassendes Update. „Wir wollen bis 2026 klimaneutral sein und investieren hierfür rund 400 Mio. €“, hebt Geschäftsführer Gernot Kuchler die Motivation des 1950 gegründeten, kommunalen Unternehmens hervor.

Im Quartier Erlangen-Süd saniert seit Mai 2022 die Niersberger Wohn- und Anlagenbau 475 Wohneinheiten. Zum Einsatz kommen vormontierte Haustechnikmodule, sogenannte Ground Cubes. Die aus Beton gefertigten und mit der kompletten Gebäudetechnik versehenen Kuben werden neben den Gebäuden ins Erdreich versenkt. Von dort aus werden die einzelnen Wohnungen über außenliegende Leitungsstränge (sogenannte Backpacker) in den seriell vorgefertigten Fassaden mit Warm- und Kaltwasser versorgt. In den Backpackern ist auch eine kontrollierte Wohnraumlüftung sowie die Glasfaseranbindung untergebracht. Dies erspart eine Strangsanierung innerhalb der Wohnung. Ebenfalls seriell vorgefertigt werden neben den Fassaden und den Backpackern auch die Bäder. „Inklusive Demontage ist das neue Bad komplett in nur zwei Arbeitstagen eingebaut, ein echter Vorteil für die Sanierung im bewohnten Zustand“, sagt Peter Braun, Technischer Leiter der Gewobau. Auf den Flachdächern werden PV-Anlagen installiert, die sowohl Wärmepumpen mit Strom versorgen, als auch Mieterstrom zur Verfügung stellen. Jedenfalls wird in den Gebieten der Net-Zero-Standard erreicht, die Gebäude erzeugen bilanziell übers Jahr gerechnet so viel Energie wie sie benötigen. Gleichzeitig entstehen auf den bislang

mit flachen Satteldächern ausgestatteten Gebäuden 135 zusätzliche Wohnungen. „Das setzt natürlich intensive statische Voruntersuchungen voraus, ist im Regelfall wegen der Holzbauweise aber unproblematisch, weil die Lastabtragung vorwiegend über die vorhandenen, tragenden Wände des Bestandsgebäudes erfolgt“, erläutert er. Die aufgestockten Einheiten werden wie die Sanierungswohnungen über die alte BEG-Förderung mit Zuschüssen in Höhe von 50 % bei Erreichen des EH 40 EE-Standards gefördert. Alternativ könnten die Aufstockungen über die in vergleichbarer Höhe ausgereichte Einkommensorientierte Förderung des Freistaates Bayern erfolgen.

In Erlangen-Bruck übernimmt die Ecoworks GmbH die Sanierung von 276 Wohnungen inklusive Aufstockung mit 36 Wohnungen in Holzbauweise. „Wir haben für die Pilotphase doch länger gebraucht als gedacht, sind jetzt aber auf einem stringenten Weg in die Serie“, sagt Ecoworks-Geschäftsführer Emanuel Heisenberg. Mit 110 Beschäftigten sieht er Ecoworks für die kommenden Herausforderungen gerüstet. Er hält – die finanzielle Förderung eingerechnet – die serielle Sanierung jetzt schon für günstiger als die konventionelle Variante: „Gemeinsam mit der Gewobau realisieren wir eine Sanierung auf den Standard EH 40 mit erneuerbarer Energien-Klasse, inklusive Aufstockung und neuen Balkonen zu einem attraktiven Preis.“ Es komme auf einen fairen Vergleich von Preis und Leistung an, um die Wettbewerbsfähigkeit der seriellen Sanierung beurteilen zu können, so Heisenberg. „Der Austausch der alten Fenster und der Anschluss der Leitungen in den Wohnungen dauert im Schnitt zwei Tage, das ist wirklich minimalinvasiv“, betont er. Die zentralen Wärmepumpen installiert

Fotos: LEG / Bastian Haumann; Gewobau / Wolfgang Schmidt, Schmidt Photodesign



Die Gewobau Erlangen möchte bis 2026 klimaneutral sein und kündigte an, in den nächsten vier Jahren etwa 6.000 Wohnungen zu erneuern

Ecoworks in den Kellern der Gebäude, die Heizkörper bleiben zu 100 % erhalten. Die Versorgungsleitungen in die Wohnungen verlaufen im Strang in der neuen Fassade. Die Wartung erfolgt einmal jährlich von außen. Ebenfalls ab Frühjahr 2023 wird B&O das dritte Pilotprojekt der Gewobau in der Paul-Gossen-Straße beginnen. Hier sollen 60 Wohnungen seriell saniert und 16 durch Aufstockung realisiert werden.

### Fazit: Serielle Sanierung braucht die Serie

Wo steht die serielle Sanierung Ende 2022? Die Bilanz fällt gemischt aus: Die meisten Piloten sind in der Luft oder bereits erfolgreich gelandet. Das ist angesichts der widrigen Umstände der letzten Jahre ein Erfolg. Pandemie, Material- und Personalknappheit sowie teilweise die Verwerfungen in der Förderlandschaft haben den Beteiligten alles abverlangt und tun es noch.

Technisch beweisen die Projekte, dass eine Sanierung auf Net-Zero-Standard oder besser machbar ist; energetisch extrem schlechte Gebäude werden teilweise sogar zu Energieproduzenten. Auch das ist ein Erfolg, nicht zuletzt für den Klimaschutz. Die bauliche Herausforderung liegt weniger in der Produktion, Montage und Anbindung der Fassaden- und Dachelemente, obwohl die Lernkurve hier nach wie vor steil ist. Durchgesetzt haben sich aktuell Elemente in Holzrahmenbauweise. (Zeit-)Kritisch ist vor allem die Umstellung der Heiz- und Lüftungstechnik. Der Trend geht zu zentralen Lösungen mit einer oder mehreren größeren Wärmepumpen je Gebäude(komplex). Wohnungsweise installierte Aggregate sind, insbesondere bei der gleichzeitigen Installation von Lüftungsanlagen mit Wärmerückgewinnung und Lüftungskanälen, häufig aufwendig zu installieren. Das beeinträchtigt die Mieter stark und reduziert deren Akzeptanz. Wirklich „minimalinvasiv“ sind aktuell nicht alle Pilotprojekte. Heizkörper, Elektrik sowie Rohrnetz sind bis zu 70 Jahre alt, da geht es nicht immer ohne größere Eingriffe. Mit dem russischen Angriff auf die Ukraine stehen gasversorgte Gebäude ganz oben auf der Sanierungsliste.

Gemessen werden die Akteure allerdings nicht nur an der Energie- und CO<sub>2</sub>-Reduktion. Die Zufriedenheit und Akzeptanz der Mieter ist ein relevanter Faktor für Erfolg oder Misserfolg. Eine gute Kommunikation, verlässliche Installationszeiten und ein sicheres Erreichen der Einsparziele sind hier die Messlatte, die auf Höhe einer warmmietenneutralen Kostenrechnung liegt. Schließlich soll (serielles) Sanieren – so Anbieter und Wohnungsunternehmen – nicht als Last empfunden, sondern im Idealfall von Mietern bei Wohnungsunternehmen nachgefragt werden, um die stark gestiegenen Energiekosten senken zu können. Was noch aussteht, sind Schritte vom Pilotprojekt in die Serie. Aktuell sind vergleichsweise teuer rea-

lisierte Einzelprojekte in der Mehrzahl. Eine Skalierung auf größere Stückzahlen mitsamt angedachter Preissenkungen erscheint bei vielen Akteuren erst am Horizont. Um die rund 5 Mio. in Frage kommenden Wohnungen zu sanieren, bedarf es auch des Muts und des Investments der Wohnungswirtschaft.

Wer auf Anbieterseite den Weg von der Mikroindustrie zu einem veritablen Geschäftsfeld mit jährlichen Umsätzen im dreistelligen Millionenbereich erfolgreich mitgehen will, muss über die nötigen Ressourcen verfügen – personell, finanziell sowie in Form verfügbarer Material- und Gewerkekapazitäten. Wer sich diese Kapazitäten bei regionalen Gewerkepartnern, bei den Lieferanten von Fassadenteilen und der Haus- und Gebäudetechnik sichern kann, wird hinsichtlich der Stückzahlen die Nase vorn haben. Das Gute im Schlechten: Durch den Abschwung beim Neubau zeichnet sich bei den Verfügbarkeiten und Kapazitäten zumindest etwas Entspannung ab.

### Wo liegen die Herausforderungen?

Aktuell konzentrieren sich die Akteure auf einfach zu sanierende Gebäude: Höchstens vier Geschosse, einfache Kubatur, keine oder wenige Fassadenvorsprünge, möglichst keine Loggien oder Balkone. Es gibt in Deutschland hunderttausende, energetisch oft sehr schlechte Gebäude. Diese „Worst Performing Buildings“ versprechen hohe Einsparerfolge und eignen sich gut für den Schritt in die Serie. Der Kuchen ist also groß genug für alle. Doch spätestens wenn diese „Low Hanging Fruits“ geerntet sind, wird die Branche gelernt haben müssen, auch höhere und komplizierte Einheiten sowie ganze Quartiere klimagerecht zu sanieren. Damit die Methode die Kraft entwickeln kann, die eine rasche Dekarbonisierung des Gebäudebestands benötigt, rücken vermutlich noch weitere Aktionsfelder auf die Agenda – wie die bislang raumgreifende Baustellenlogistik oder eine akzeptanzsteigernde Kommunikation der Sanierung. Ein Allheilmittel ist die serielle Sanierung sowieso nicht. Dafür sind viele Gebäude baulich und technisch zu kleinteilig, zu hoch oder zu ungünstig gelegen.

Was die aufwachsende Branche und die Wohnungswirtschaft nicht zuletzt dringend brauchen, ist eine verlässliche Förderkulisse, attraktive Förderquoten und lange Laufzeiten. Der angekündigte „SerSan-Bonus“ von 15 % und der „WPB-Bonus“ für energetisch besonders schlechte Gebäude von 10 % zusätzlich zur Förderung von Effizienzhaus 70 EE, 55 und 40 verspricht Förderquoten von 40 bis 65 %. Das freut die Branche, denn ohne staatliches Geld wird die industrielle Sanierung viel zu langsam den Punkt erreichen, an dem sie preislich einer handwerklichen Sanierung gleichwertig oder sogar günstiger ist. Ein deutlicher Wumms wird also nötig sein. —

## Was noch aussteht, sind Schritte vom Pilotprojekt in die Serie. Aktuell sind vergleichsweise teuer realisierte Einzelprojekte in der Mehrzahl.

# Erfolgsfaktor Interoperabilität

Als vertikal integriertes Unternehmen bedient die Thelen Gruppe die gesamte Wertschöpfungskette von der Quartiersbildung bis zur Immobilienbewirtschaftung. Dabei setzt das Familienunternehmen konsequent auf Gebäudeautomation. Am Beispiel Rauchwarnmelder zeigt sich, welche entscheidende Rolle das Thema Interoperabilität dabei spielt.



Vom Türöffner bis zum Rauchwarnmelder: Die Thelen Gruppe setzt bei der Quartiersbildung konsequent auf Digitalisierung und intelligente Vernetzung.

Ganzheitliche Kompetenz, so lautet der selbstgesteckte Anspruch der in Essen beheimateten, 1988 gegründeten Thelen Gruppe. Entsprechend breit ist die inhabergeführte Unternehmensgruppe mit ihren bundesweit rund 5.800 Mitarbeitern aufgestellt. Unter einem Dach vereint sie neben Dienstleistungs- und bauausführenden Firmen auch Unternehmen aus den Geschäftsfeldern Immobilienmanagement, Energiemanagement, Planungs- und Projektmanagement, Mobilität und digitale Infrastruktur.

Für das letztgenannte Themenfeld ist die 2016 gegründete, im hessischen Weiterstadt ansässige SV Gebäudeautomation GmbH (SVG) zuständig. Als Tochterfirma der Thelen Gruppe hat sich die SVG ganz auf die Planung und Umsetzung von smart vernetzten Gebäuden spezialisiert. Damit ist ihre Expertise und Unterstützung mittlerweile auch bei anderen Immobilienentwicklern und Bauträgern gefragt.

## Ineinandergreifende Systeme, maximale Kompatibilität

Der spezifische Ansatz der SVG besteht darin, die eingesetzten technischen Komponenten in Module zu fassen und in einer zentralen, eigens entwickelten Building Management Plattform zu bündeln. Ihr Leitbild beschreibt eine vom Türöffner bis zum Rauchwarnmelder vernetzte, möglichst aus einer Hand und smart zu bewirtschaftende Immobilie. Um dieses Ziel zu erreichen, braucht es optimal ineinandergreifende Systeme. Deshalb setzt die SVG voll auf Interoperabilität.

Doch was verbirgt sich eigentlich hinter diesem Begriff? Kurz gefasst versteht man unter Interoperabilität die Fähigkeit unterschiedlicher Systeme, nahtlos zusammenzuarbeiten. Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung von Wohngebäuden und dem zunehmenden Trend zur Prozessautomatisierung sind interoperable Komponenten zunehmend gefragt, die ohne



Durch die Selbstbewirtschaftung der Rauchwarnmelder wird die Wertschöpfungskette nachhaltig verlängert.

aufwendige Adaptierungen ineinandergreifen und sich beispielsweise unkompliziert über geeignete API-Schnittstellen in ERP-Systeme einfügen lassen. Mit zunehmender Anzahl an Gateways und Kabelsträngen im Keller steigt außerdem der Druck, Synergien zu schaffen und vorhandene Infrastrukturen klug zu nutzen.

Da die SVG unter anderem den Bereich digitalisierte Verbrauchsmessung und Nebenkostenabrechnungen über ihre Plattform abbildet, stellte sich irgendwann auch die Frage, wie man künftig mit den gesetzlich vorgeschriebenen Rauchwarnmeldern verfahren will. Von den herkömmlichen Stand-alone-Geräten wollte man aufgrund der aufwendigen und kostenintensiven jährlichen Vor-Ort-Inspektionen wegkommen. Zudem macht es wenig Sinn, nur für die Kontrolle der Rauchwarnmelder weiterhin Techniker oder gar Servicepersonal externer Dienstleister in ansonsten durchdigitalisierte Wohnungen zu schicken. Vielmehr bot es sich an, die Wertschöpfungskette durch Selbstbewirtschaftung weiter zu verlängern.

### Langfristig zukunftssicher

Schließlich fiel die Wahl der SVG auf einen frei über den Elektro-Großhandel zu beziehenden Rauchwarnmelder zur Ferninspektion: den Ei6500-OMS von Ei Electronics. Dieser nutzt das Open Metering System (OMS), einen herstellerübergreifenden Kommunikationsstandard, der neben einer sicheren drahtlosen Datenübertragung und der Trennung von Beschaffungs- und Bewirtschaftungsprozessen auch eine komfortable Einbettung in bereits bestehende technische Infrastrukturen erlaubt. Auf diese Weise wird die Schnittstellenvielfalt gering gehalten und es ist möglich, die Geräte zusammen mit Verbrauchszählern in einem gemeinsamen System zu betreiben.

Die Umrüstung des Rauchwarnmelder-Bestands auf digitale Geräte zur Ferninspektion gestaltet die SVG schrittweise. Aktuell hat die Thelen Gruppe in ihren rund 6.000 Wohnungen relativ viele Altgeräte im Einsatz, die ihre normativ empfohlene Nutzungsdauer von 10 Jahren noch gar nicht erreicht haben. Selbst, wenn die neuen Geräte zunächst nur in Teilen eingebracht werden, so lassen sie sich trotzdem normgerecht betreiben und können später mühelos in die zu schaffenden, digitalen Netzwerke eingebunden werden.

Das zeigt, dass Geräte, die auf einen herstellerübergreifenden Kommunikationsstandard wie das Open Metering System setzen, einen wichtigen Beitrag zur Investitionssicherheit leisten. So ist sichergestellt, dass die SVG mit ihrer Umrüstung auf ferninspizier-

bare, interoperable Rauchwarnmelder eine nachhaltige Entscheidung getroffen hat, die in ihren vernetzten Immobilien für einen langfristig verlässlichen Schutz vor Brandgefahren sorgt.

Serie in Kooperation mit



Ausgabe 10/2022:  
Auf dem Weg in die digitale Zukunft

Ausgabe 11/2022:  
Prozesse ganzheitlich betrachten

Ausgabe 12/2022:  
Erfolgsfaktor Interoperabilität



Norman Sahl Poyner,  
Geschäftsführer der SV  
Gebäudeautomation GmbH

KLIMAZIELE 2045

# Planung braucht beständige Parameter

Wo stehen kleinere Wohnungsunternehmen in puncto Klimaneutralität der Bestände? Aktuelle Entwicklungen verunsichern viele und erschweren den ohnehin harten Weg. Ein Bericht über den Stand der Klimastrategien dreier Partnerunternehmen der „Initiative Wohnen.2050“ (IW.2050).

Von Anke Brockert

**E**in wesentlicher Aspekt, der die momentane Lage vieler Wohnungsunternehmen prägt, ist die mangelnde Verfügbarkeit von Fachkräften und Material. Dies beschäftigt auch Oliver Matecki, Vorstand der Genossenschaft für Siedlungsbau und

Wohnen Minden eG (GSW) und Geschäftsführer der

GSW Immobiliengesellschaft mbH Minden/Westfalen sehr. Oberste Aufgabe für ihn und seine 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es, weiterhin günstigen Wohnraum für die Genossenschaftsmitglieder in den 2.300 GSW-Wohnungen zu gewährleisten – und dabei die Klimaziele 2045 fest im Blick zu haben. Dank des engen Austausches innerhalb der Branche ist die Zusammenstellung der Basis-Fakten für die Klimastrategie des Unternehmens bei der GSW gut vorangekommen. Die Bilanzierung steht: Der klimabereinigte CO<sub>2</sub>-Ausstoß für direkte und indirekte Emis-

sionen des gesamten Gebäudebestandes inklusive Fuhrpark beträgt 33,4 kg/m<sup>2</sup>/a. Regionale Energielieferanten verhalten durch rasche Zulieferungen der Verbrauchswerte zum schnellen Ergebnis. Sie unterstützen die GSW dabei, dass seitens der Politik geforderte Zwei-Grad-Klimaziel aus dem Pariser Abkommen zu realisieren. Demnach muss in den nächsten 22 Jahren Klimaneutralität in Bestand und Neubau erreicht werden. Auch wenn dieses Ziel unter den 2022 neu definierten Rahmenbedingungen zeit-

lich gerade weit in die Zukunft rutscht und 2045 utopisch erscheint, so sei es der GSW dennoch wichtig, auf Kurs zu bleiben. Denn die Klimaneutralität müsse so schnell wie möglich erreicht werden.

## Hohe Kosten, Personal- und Lieferengpässe

Ein teures Vorhaben. Bereits jetzt ist immenser Finanzdruck im Unternehmen spürbar. „Die steigenden Energiekosten schweben wie ein Damoklesschwert über uns“, räumt Matecki sorgenvoll ein und fragt sich: „Können unsere Mieter das alles bezahlen?“ Vor der Energiekrise seien Steigerungsraten mit 1 bis 2 % sehr moderat gewesen. Die günstigen Energiekosten konnten mit langfristigen Verträgen für die Mieter gesichert werden. Aktuell könnten die Gaspreise durch extreme Schwankungen nur schwer kalkuliert werden. Politische Entscheidungen zur Deckelung seien noch offen. In jedem Fall zeichne sich mittelfristig eine Erhöhung um das 10- bis 30-Fache des Gaspreises ab. Auch langfristig geht Matecki von weitaus höheren Energiepreisen aus, da ein vermindertes Angebot noch lange bestehen bleibt und stark preistreibend wirken könne. Umso wichtiger, ergänzt er, sei es, auf der Nachfrageseite die Annahme von fossilen Energieträgern zu reduzieren, was gleichzeitig zu einem verringerten CO<sub>2</sub>-Ausstoß führe. Viele Bemühungen würden derzeit jedoch von den stark eingeschränkten Verfügbarkeiten neuer Technologien, Anlagen und Fachpersonal ausgebremst.

„Ohne Lösungsansätze in dieser Problematik und in der Förderpolitik können unsere immensen An-



**Anke Brockert**

Senior-PR-Beraterin  
hd...s Agentur  
für Presse- und  
Öffentlichkeitsarbeit  
WIESBADEN

strengungen nicht zur Klimaneutralität des Bestands bis 2045 führen“, ist sich Matecki sicher. Viele „Wenn“ und „Aber“ machen es ihm aktuell schwer, einen Zielkorridor für sein Unternehmen zu benennen. Dennoch: Zur CO<sub>2</sub>-Neutralität sieht er keine Alternative. Der Weg für die GSW lautet: Dranbleiben und einen eigenen Klimafahrplan erstellen – ungeachtet aller Parameter, die seitens der Politik noch modifiziert werden könnten. Für diesen Fahrplan hat Matecki seine Bestände – insgesamt 188 Gebäude – in 20 Versorgungsquartiere zu vier Versorgungsvarianten eingeteilt: Fernwärme, Nahwärme, Versorgung

von Einzelgebäuden durch Luftwärmepumpen sowie durch den Einsatz regenerativer Energieträger.

### Enge Kooperation in der Branche

Zur Erarbeitung der individuellen Klimastrategie hat sich die GSW der IW.2050 angeschlossen. Das klimapolitische Bündnis unterstützt bundesweit Wohnungsunternehmen dabei, ihren Klimapfad zu erarbeiten. Dabei steht ein enger, fachlicher Austausch unter den Partnern im Vordergrund. Parallel fördert der Zusammenschluss den Dialog des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen und seiner Regionalverbände mit der Politik, indem Fakten aus der Praxis zugeliefert werden. Der stetig wachsenden Allianz sind – mit Stand Mitte Oktober 2022 – bereits 181 Wohnungsunternehmen und elf institutionelle Partner (Verbände der Wohnungswirtschaft sowie das Bildungszentrum EBZ) beigetreten. Der Zuwachs lag im Vorjahr bei fast 100 %. Ein Wachstum, das sich noch deutlicher in der Zahl der Wohneinheiten widerspiegelt: Aktuell vertritt die IW.2050 ein Drittel – über 2,1 Mio. – der Wohneinheiten unter dem Dach des GdW.

Neben der GSW aus Minden/Westfalen sind seit Ende letzten Jahres auch die Baugenossenschaft Langen eG (BG Langen) und die GWG Grundstücks- und Wohnungsbaugesellschaft Schwäbisch Hall mbH (GWG) Partner der IW.2050. Die drei Wohnungsunternehmen verfügen über unterschiedliche Ausgangssituationen – nicht zuletzt aufgrund differenzierter regionaler Gegebenheiten und Bestände.

### Zukunftspartner Stadtwerke

Wie die GSW haben auch die BG Langen und die GWG ihre energetische Bilanzierung inzwischen abgeschlossen. Dafür nutzten sie im Wesentlichen die im Rahmen der IW.2050 bereitgestellten Excel-Werkzeuge. Stephan Langner, Vorstand der BG Langen, hatte bereits mit dem 2020 veröffentlichten GdW-Arbeitshilfe 85 „CO<sub>2</sub>-Monitoring“ gearbeitet und Abrechnungsergebnisse aus 2020 ausgewertet. Unter Zuhilfenahme des IW.2050-Bilanzierungstools hat er diese nochmals überarbeitet und die Energieverbräuche jedes Objektes detailliert unter die Lupe genommen. „Daher wissen wir, dass wir insgesamt rund 4.240 t CO<sub>2</sub> produzieren. Davon entfallen auf den Gebäudebestand rund 3.100 t – jeweils klimabereinigt“, so Langner. Rund 30 % der Objekte hätten gute CO<sub>2</sub>-Werte. Für ungefähr zwei Drittel des Bestandes stünden Modernisierungen noch aus. Für alle 1.850 Wohnungen der Genossenschaft liege die Umsetzung gut im Plan. „Die Stadtwerke stellen uns ein Wärmenetz zur Verfügung und können daraus auch ein ‚grünes‘ Wärmenetz machen“, so Langner. Aktuell gäbe es Gespräche zu Vorgehensweisen und Kosten.

Parallel prüft das Unternehmen Wärmepumpen als autarke Alternative. Stimmt die Kosten-Nutzen-Kalkulation, kann eine komplette Versorgung per >



Wohnhochhaus der Baugenossenschaft Langen eG in der Feldbergstraße 35 nach der Modernisierung. Durch die Sanierung wurde der Heizenergieverbrauch um mehr als 50 % reduziert

Wärmepumpen-Photovoltaik-Technologie erfolgen. Alle zukünftig sanierten Objekte erhalten daher eine Photovoltaik-Vorbereitung. Sie kommen dann entweder an das Fernwärme-Netz oder werden über PV-Strom-gespeiste Wärmepumpen versorgt. Insgesamt sieht Langner sein Unternehmen auf gutem Wege: Die Strategie sei fertig, die wirtschaftlichen Auswirkungen bekannt. „Nach derzeitigen Planungen wären wir mit den Sanierungen bis 2036 durch. Danach müssten noch rund 30 Objekte realisiert werden, die derzeit nicht regenerativ versorgt werden“, so Langner. Dafür veranschlagt er etwa vier Jahre. „Wenn die derzeitigen Parameter so bestehen bleiben, könnte die BG Langen im Jahr 2040 klimaneutral sein!“ Er ergänzt jedoch, dass dies „nur unter der Voraussetzung möglich ist, dass sich die aktuellen Rahmenbedingungen nicht noch weiter verschlechtern.“ Derzeit seien aber sowohl die Baukosten als auch die Zinskonditionen und Fördermöglichkeiten höchst volatil. Sollten sich diese Verschlechterungen verstetigen, wird auch die



Rückseite der GSW-Objekte Edithstraße/Helgastraße in Minden jeweils vor (2011) und nach der durchgeführten Modernisierung (2020)

## „Initiative Wohnen.2050 e.V.“ (IW.2050)

In der IW.2050 haben sich institutionelle und wohnungswirtschaftliche Partner zusammengeschlossen. Sie treten gemeinsam dafür ein, dass die Voraussetzungen zur Erreichung der Klimaziele geschaffen werden. Know-how-Transfer und strategische Kooperationen sind dabei zentral. Treiber von Projekten sind auch viele kleinere Unternehmen. Die Ergebnisse kommen allen sozial orientierten Wohnungsunternehmen zugute, schließlich eint alle das gemeinsame Ziel des Klimaschutzes und die sehr ähnlichen Rahmenbedingungen.

[www.iw2050.de](http://www.iw2050.de)

<https://t1p.de/iw2050-videos>

Baugenossenschaft Langen ihr Programm strecken müssen und erst deutlich später als 2040 klimaneutral werden können.

### Kaum homogene Bestände

Der Geschäftsführer der GWG, Wolf Gieseke, hat von Anfang an Energieberater aus dem eigenen Haus ins Boot geholt; als Projektleiter ist Uwe Maier in enger Zusammenarbeit mit Gieseke für die CO<sub>2</sub>-Bilanzierung und Ausrichtung des gesamten Bestands verantwortlich. Diese Entscheidung geht aus der besonderen Konstellation des Unternehmens hervor: Die GWG bietet nicht nur klassische Wohnungen; 50 % des Bestands sind Gewerbeflächen. Von den verwalteten Beständen gehören nur 50 % der GWG, die andere Hälfte ist im Eigentum der Stiftung „Hospital zum Heiligen Geist“ – eine rechtsfähige örtliche Stiftung des öffentlichen Rechts, die treuhänderisch von der Stadt Schwäbisch Hall verwaltet wird.

Die CO<sub>2</sub>-Bilanzierung für den GWG-Bestand hat Maier abgeschlossen: Die CO<sub>2</sub>-Emissionen betragen 33,0 kg/m<sup>2</sup>/a. Für die Hospital-Stiftung hat er sie im Auftrag zu circa 50 % realisiert. Zur Durchführung nutzte Energieberater Maier ebenfalls Bilanzierungswerkzeuge der IW.2050. „Sie waren sehr hilfreich, da man schnell sieht, wo zu viel CO<sub>2</sub> produziert wird.“ Der Experte bedient sich zudem spezieller Softwaretools, da sehr unterschiedliche Objekte zum Immobilienbestand zählen. GWG und Stiftung verfügen je über ein Viertel denkmalgeschützter Gebäude – teilweise aus dem 14. Jahrhundert!

### Priorität für Maßnahmen mit schnellen Ergebnissen

Umsetzungen, die schnell Ergebnisse versprochen, hatten auch für die GWG oberste Priorität. Als städtische Tochter führte der erste Weg zu den Stadtwerken. Erklärtes Ziel: Die Zusammenarbeit bei der Nutzung von Fernwärme – in Schwäbisch Hall bereits „grüne“ Fernwärme mit dem Primärenergiefaktor  $f_p = 0,00$  und CO<sub>2</sub>-Emissionsfaktor  $f_{CO_2,eq} = 0,00g/kWh$  – sollte ausgebaut werden. Aktuell wird geklärt, wo es sinnvoll ist, neue Fernwärme-Leitungen zu

verlegen. Schwierigkeiten bestehen besonders in den engen Gassen der historischen Altstadt, während bei Beständen im Außenbereich oder beim Neubau Anschlüsse problemlos realisierbar sind. Aktuell werden 25 % der Bestände mit „grüner“ Fernwärme versorgt. „Wir wünschen uns 50 %. Bis wann das allerdings umsetzbar ist, können wir nicht sagen, da es große Probleme gibt, benötigte Übergabestationen selbst für bereits beauftragte Objekte zu bekommen“, erklärt Projektleiter Maier. Diese seien derzeit am Markt aufgrund der Lieferschwierigkeiten und des Materialmangels nicht erhältlich. Ein weiteres Hemmnis ist Personalmangel: „Wir könnten relativ schnell 40 % grüne Fernwärme bis Ende 2023 erreichen, denn wir haben Gebäude, die schnell anzuschließen wären. Aber die Stadtwerke haben derzeit leider niemanden, der die Leitungen verlegt“, ergänzt Gieseke.

### Neubau wird zurückgefahren

Vor zwei Jahren hat die GWG ein mehrgeschossiges Wohnhaus mit 27 Wohnungen aus Holz errichtet. Gemeinsam mit der Hochschule Heilbronn wurde das Pilotprojekt im Rahmen der Studie „Nachhaltige Beschaffung“ untersucht. Angedacht war, für die Errichtung 10 % mehr als bei einer konventionellen Bauweise auszugeben. Das ernüchternde Ergebnis: Mehrkosten von 25 %, und damit keine Option. Aktuell läuft ein neuer Versuch zum seriellen und modularen Bauen. Würde dieser mit den aktuellen Konditionen ebenso gebaut, würde sich die erforderliche (wirtschaftliche) Miete nahezu verdoppeln. Gieseke macht sich Sorgen: „Wenn das so weitergeht, sehe ich in den nächsten Jahren so gut wie keinen Neubau im günstigen und bezahlbaren Segment. Dennoch müssen wir am Ball bleiben und weitere Optionen prüfen.“ —



Auf dem Vormarsch – Wärmepumpen sind ein wichtiges Instrument auf dem Weg zur Unabhängigkeit von fossilen Energieträgern



Bei zwei im Energiestandard KfW 55 erstellten und 2019 in Betrieb genommenen Häusern mit elf Wohnungen der GWG Schwäbisch Hall in der Eduard-Schüler-Straße wurde eine Gas-Wärmepumpen-Kombination gewählt, da Fernwärme nicht bis zu den Objekten zu verlegen war

# SERIELL BAUEN

Mit der ALHO  
MODULBAUWEISE

## MODULARES BAUEN IST INDIVIDUALITÄT IN SERIE!

Modulbau – die Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten spricht dafür. Das beweist der Siegerentwurf von ALHO und Koschany + Zimmer Architekten im europaweiten Wettbewerb „Serielles und modulares Bauen“ des GdW.

Fixe Kosten. Fixe Termine. Fix fertig.  
[www.alho.com](http://www.alho.com)



PARTNER  
Rahmenvertrag  
serielles und  
modulares  
Bauen

ALHO  
MODULARE GEBÄUDE

# Produkte

## Smartes Türschloss für die Außenanwendung



Zum Schutz gegen Vandalismus ist das smartfähige Türschloss vollständig in den Schwenkhebel integriert

Eine intelligente und sichere Verriegelungslösung für Türen in der Außenanwendung haben als gemeinsames Projekt die Dirak GmbH und das Unternehmen iLOQ entwickelt. Das Ergebnis ist eine Lösung, die vor allem für kritische Infrastrukturen wie Energie-, Versorgungs- und Telekommunikationsanlagen mehr Sicherheit bietet. Zum Schutz gegen Witterungseinflüsse und Vandalismus ist das iLOQ S50 Halbzylinderschloss vollständig in den Dirak-Schwenkhebel integriert. Das Schloss wird mit einem NFC-fähigen Smartphone geöffnet und ist eine batterielose Lösung. Die Zugangsrechte werden an eine App auf dem Smartphone gesendet und können in Echtzeit aktualisiert werden.

Weitere Informationen: [www.dirak.com](http://www.dirak.com)

## Bodenbeläge ohne Ablüftezeit verlegen

Bei Termindruck auf der Baustelle sind bei der Wahl des Bodens oft ein einfacher Einbau und eine schnelle Verlegung entscheidend. Mit seiner Klebetechnologie bietet der Hersteller Uzin eine schnelle und saubere Lösung, Bodenbeläge direkt auf bestehende Beläge oder Nutzböden zu verlegen – ohne Ablüftezeit und sofort belastbar. Möglich macht dies eine spezielle Trockenklebstoff-Technologie für Flächen, Treppen, Sockel und Wandhochzüge.

Weitere Informationen: [www.uzin.com](http://www.uzin.com)

## Digitale Anbindung von Aufzugsanlagen reduziert CO<sub>2</sub>-Ausstoß

Ein Aufzug muss regelmäßig überwacht und gewartet werden. Das verlangen die Technischen Regeln für Betriebssicherheit (TRBS). Wie der kontinuierliche Wartungsservice umgesetzt wird, entscheidet maßgeblich darüber, welchen CO<sub>2</sub>-Ausstoß ein Aufzug im Betrieb verursacht. Der Hersteller Schindler hat ein Konzept entwickelt, wie der der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck durch digitale Dienstleistungen bei der Wartung auf ein Minimum reduziert werden kann. Durch eine permanente digitale und durch den TÜV Rheinland zertifizierte Anbindung des Aufzugs an eine Servicezentrale verringert sich der CO<sub>2</sub>-Ausstoß um 99,5%. Punktuelle Checks vor Ort entfallen, Störungen werden zügig erkannt und in vielen Fällen dann per Fernzugriff behoben.



Ein Bild, das seltener wird: Dank einer digitalen Anbindung der Aufzugsanlage wird die Zahl der Besuche eines Technikers vor Ort deutlich reduziert

Weitere Informationen: [www.schindler.de](http://www.schindler.de)

## Neuer Vinyl-Bodenbelag bietet mehr Stabilität



Im Gegensatz zu starren Rigid-Belägen ist das neue System elastisch und lässt sich leicht mit einem Verlegemesser zuschneiden

Mit neuen Vinylbelag-Kollektionen in den Nutzschichten 0,55 und 0,3 mm und neuen Optiken hat der Hersteller Gerflor das Gestaltungsspektrum bei der Bodenbelagsgestaltung erweitert. Die neuen Kollektionen sind eine Weiterentwicklung des seit einigen Jahren bewährten Produktaufbaus mit DuoCore 2.0-Technologie. Der stabile Rigid-Kern des Vinylbelags wurde dabei nach Herstellerangaben verstärkt, um mehr Stabilität und Performance bei gleichbleibendem elastischem Komfort zu erhalten. Durch weitere Optimierungen lassen sich die Beläge auch auf problematischen Untergründen – wie beispielsweise Fliesen – gut verlegen.

Weitere Informationen: [www.gerflor.de](http://www.gerflor.de)

## Standardisierte Sets für Wärmepumpen-Einbau

Eine vorkonfigurierte Systemlösung für Luft-Wasser- und Sole-Wasser-Wärmepumpen hat Stiebel Eltron entwickelt. Die standardisierten Sets sind nach Herstellerangaben für etwa 80 % aller Anwendungsfälle in Neubau und Bestand geeignet. Sie lassen sich durch einen hohen Vormontagegrad und wiederkehrende Anlagenkonzepte einfach und zeiteffizient einbauen. Durch das Konzept mit den standardisierten Sets wird zudem für die Fachbetriebe die Angebotserstellung, Konzeption und Montage erleichtert.

Weitere Infos: [www.stiebel-eltron.de](http://www.stiebel-eltron.de)

# Langlebige und clevere Produkte für das Wohnbauprojekt

Energiesparende Technologien und zeitlose Designs



© hansgrohe/Hansgrohe SE

Zum Wohlfühlen: Die weiche Designsprache macht Rebris S besonders einfach zu natürlichen Farben und Materialien zu kombinieren.

Nachhaltigkeit spielt eine immer wichtigere Rolle. Im Wohnungsbau wirken sich nachhaltige Produktentscheidungen positiv auf die Umwelt aus und sie machen sich auch direkt in der Energierechnung bemerkbar. Optimierungsmöglichkeiten bietet dank innovativer Technologien auch das Badezimmer. Bei der Premiummarke hansgrohe heißen diese EcoSmart und CoolStart. Clevere Produkte verhelfen im Wohnungsbau und beim Wohnen zu einem nachhaltigen Umgang mit Wasser und Energie. So ziehen mit hansgrohe Rebris und Vernis Blend langlebige und nachhaltige Produkte in das Wohnungsbauprojekt.

## Der Tipp zum Sparen: hansgrohe Rebris mit EcoSmart<sup>+</sup> und CoolStart-Technologie

Den richtigen Dreh für einen noch nachhaltigeren Alltag liefert die hansgrohe CoolStart-Technologie. Sie sorgt dafür, dass die Armatur in der Mittelstellung des Griffs automatisch kaltes Wasser liefert. Daher wird für ein kurzes An und Aus nicht unnötig Energie verbraucht. Die integrierte EcoSmart<sup>+</sup>-Technologie senkt den Wasserverbrauch auf vier Liter pro Minute bei drei bar. Somit reduziert Rebris den Durchlauf um weitere 20 Prozent im Vergleich zu EcoSmart-Produkten.

Rebris von hansgrohe konzentriert sich in Design und Technologie auf das Wesentliche. Die Neuheit der Premiummarke setzt auf Qualität, Ressourcenschonung

und smarte Features, die den Alltag erleichtern. Rebris ist in zwei Designvarianten, Rebris S mit weichen Rundungen und Rebris E mit klaren Linien, erhältlich.

## Duschsystem mit Köpfchen: hansgrohe Vernis Blend mit EcoSmart-Technologie

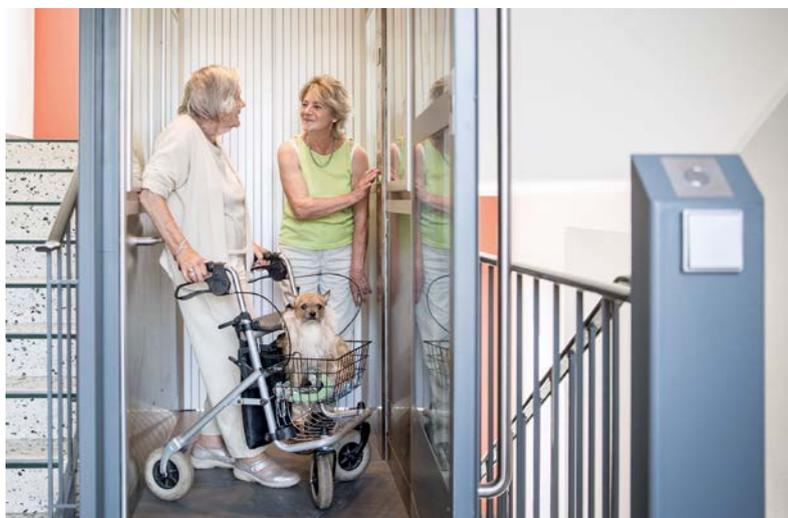
Die neuen Duschsysteme der hansgrohe Vernis Linie vereinen Trendbewusstsein und Nachhaltigkeit. Es gibt sie in den Optiken Chrom oder Mattschwarz. Dank optimierter Strahlknoppen, beugen beide Designs aktiv der Kalkbildung an der Strahlscheibe vor. Höchstleistung bringt auch die individuell an der Duschstange platzierbare Handbrause. Sie verfügt nicht nur über zwei verschiedene Strahlarten, sondern sorgt auch bei niedrigem Wasserdruck für ein angenehmes Duserlebnis bei einem Verbrauch von maximal 9 Liter pro Minute. Dies ermöglicht die EcoSmart-Technologie, die den Durchlauf reduziert und trotzdem großen Komfort beim Duschen liefert.

**hansgrohe**

Weitere Informationen finden Sie unter:

<https://www.hansgrohe.de/intouchwithourplanet>

# Markt und Management



## Wohnwende in Hannover: Mehr leben, weniger zahlen

**Wohnwende** – so heißt ein Programm, das die Hannoveraner Wohnungsgenossenschaft Heimkehr eG für ihre Mitglieder entwickelt hat. Ziel des Programmes ist es, den Mitgliedern Wohnungen anzubieten, die besser zu den aktuellen Lebensumständen passen. So werden Seniorinnen und Senioren, die bereits bei der Heimkehr wohnen und eine kleinere, barrierearme Bleibe suchen, aufgefordert, ihr Interesse an einem Wohnungswechsel bei der Genossenschaft anzumelden. Das Unternehmen sucht dann eine geeignete Wohnung und organisiert den Umzug mit einem professionellen Dienstleister. Zugesichert wird, dass der Mietpreis pro Quadratmeter unverändert bleibt beziehungsweise bei vollmodernisierten Wohnungen nur geringfügig höher liegt. Durch die kleinere Wohnung und somit geringere Heizkosten bleibt den Senioren mehr Geld zum Leben. Zudem erhalten die älteren Menschen von der Genossenschaft noch einen einmaligen Zuschuss in Höhe von 1.000 €. Die freiwerdenden großen Wohnungen können anschließend durch die Genossenschaft gezielt an Familien vermietet werden, die mehr Platz benötigen.

## Kölner GAG nimmt großflächig Mieterhöhungen vor

Kölns größte Vermieterin, die GAG Immobilien AG, nimmt zum 1. Januar 2023 bei etwa 7.000 ihrer 45.000 frei finanzierten oder geförderten Wohnungen eine Mieterhöhung vor. Das Unternehmen nennt als Gründe exorbitant steigende Kosten in allen Bereichen und stark angezogene Zinsenkosten. Die neuen Mieten orientieren sich am Kölner Mietspiegel und liegen nach GAG-Angaben weiterhin unter der örtlichen Marktmiete. Bei existenziellen Härtefällen sichert die GAG zu, einen Weg für den Wohnungserhalt zu finden.



## Erstes Barcamp der DigiWoh

**Erstmals haben sich Mitglieder des Kompetenzzentrums Digitalisierung für die Wohnungswirtschaft (DigiWoh) des GdW zu einem sogenannten Barcamp in Coburg getroffen.**

Es richtete sich vor allem an diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in den Unternehmen konkrete Projekte umsetzen. Anstelle von Panels, Keynotes oder Vorstellungen neuer Technologien und Projekte stand zwei Tage der direkte Austausch von Erfahrungen im Vordergrund. Am ersten Tag wurden 17 Themen aus dem Alltag der Unternehmen umfassend vorgestellt, die dann am zweiten Tag in Kleingruppen von den 50 Barcamp-Teilnehmenden aus ganz Deutschland im Detail betrachtet und aus den verschiedenen Blickwinkeln diskutiert wurden.

# 60 %

**der befragten Wohnungsunternehmen in Bayern setzten nur teilweise oder überhaupt nicht auf Standards und einheitliche Verfahren im Facility Management. Das hat eine von der Bayernheim GmbH beauftragte Studie ergeben.**

## Klaus-Novy-Preis verliehen

**Klimaschutz und Partizipation – zwei Themen, die von Wohnungsunternehmen in den aktuellen Zeiten neue und kreative Wege erfordern.** Diese neuen Wege würdigt der nach dem verstorbenen Bauökonomie-Professor benannte Klaus-Novy-Preis, den der Verein Wohnen in Genossenschaften vergibt. Insgesamt 33 genossenschaftliche Projekte haben sich beworben. Sieger wurde das Forum Kreuzberg (Berlin), das ihr genossenschaftliches „Dorf in der Stadt“ klimagerecht gestaltete und 4.000 € Preisgeld erhielt. Den zweiten Platz teilen sich die Isarwatt eG aus München, die aufzeigt, wie genossenschaftliche Energieproduktion funktionieren kann, und die dänische Genossenschaft Hyldebjerg, die sich bereits 1989 den Nachhaltigkeitszielen der UN verschrieb und seitdem viele vorbildliche Projekte umsetzte.



Die Preisträger des Forum Kreuzberg aus Berlin freuen sich über den Klaus-Novy-Preis, den der Verein Wohnen in Genossenschaften zum sechsten Mal vergeben hat



### Neue Impulse für die Personalentwicklung

Karlheinz Schwuchow/  
Joachim Gutmann (Hrsg.),  
HR-Strategie:  
Demografie als Chance,  
256 S., 49,95 €, Haufe,  
ISBN 978-3-648-16507-2

Viele Firmen haben Schwierigkeiten, zeitnah qualifiziertes Personal für die Besetzung offener Stellen zu finden. Das Buch gibt konkrete Impulse für eine zukunftssichernde HR-Strategie. Vertreter namhafter Firmen berichten, wie ihre Lösungen bei der Personalbeschaffung aussehen.

## Mietertickets im Ruhrgebiet erfolgreich

Eine erste positive Bilanz haben die Bochumer Genossenschaft GWV und der ÖPNV-Anbieter Bogestra für ihr Mieterticket gezogen. Mieter erhalten seit September auf die ÖPNV-Tickets einen Rabatt von 10 €. Jeder 20. Mieter hat das Angebot angenommen. Auch die Vivawest ist zufrieden mit ihrem Mieterticketangebot in Bochum, Gelsenkirchen und Witten und erweitert es. Somit können seit Oktober auch ihre Mieter in Duisburg, Essen und Mülheim an der Ruhr vergünstigt mit Bus und Bahn fahren.

## Für Fahrradfreundlichkeit zertifiziert

Die Stuttgarter Wohnungs- und Städtebaugesellschaft (SWSG) ist zum zweiten Mal nach 2016 als **fahrradfreundlicher Arbeitgeber ausgezeichnet worden**. Dieses Mal erhielt das Unternehmen vom Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Club (ADFC) das EU-weit gültige Zertifikat in Gold. Hintergrund für die Auszeichnung ist ein umfassendes Servicepaket, das die SWSG für ihre radelnden Beschäftigten anbietet. Dieses reicht von der Möglichkeit, ein persönliches Wunsch-Fahrrad – mit oder ohne elektrischem Antrieb – bequem und günstig über den Arbeitgeber zu beziehen, bis hin zu Umkleide- und Duschmöglichkeiten in der Firma, einer Servicestation für kleine Fahrradreparaturen oder einer individuellen Streckenberatung für den Arbeitsweg auf dem Rad.



ADFC-Landesvorsitzende Gudrun Zühlke (r.) überreicht das Zertifikat an Isabell Herzog, SWSG-Leiterin Personal

## Immer freitags bleiben Türen geschlossen

**Auf die steigenden Energiepreise hat die Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG reagiert.** Seit Anfang November bleiben die Geschäftsstelle, die Spareinrichtung und die Verwalterbüros grundsätzlich freitags geschlossen. Das Unternehmen ist dann per Telefon oder über die digitalen Kanäle erreichbar. Die Schaffung eines einheitlichen mobilen Arbeitstages für alle Mitarbeitenden macht es nach Darstellung der 1892 möglich, die Heizungen von Donnerstagabend bis Montagfrüh zu drosseln und damit effektiv Energie einzusparen.



**TDM** TRANSFORMATION VON ORGANISATIONEN UND ARBEITSWELTEN

# Neue Arbeitswelt – gewohnte Führungsmuster?

Der New-Work-Diskurs wird häufig von Themen wie neuen Technologien oder Bürokonzepten bestimmt. Er muss aber vor allem Führungs- und Kulturfragen berühren, die auch für die Wohnungswirtschaft zentral sind – insbesondere in Transformationsphasen.

Von Frederic Stein

**F**ührung ist das, was Organisationen im Innersten zusammenhält. Führungskräfte sollten das Beste aus der alten wie der neuen Welt begreifen und erfolgreich verbinden. Das erfordert Bereitschaft und die richtigen Fähigkeiten. Die Komplexität steigt und die Anforderungen sind höher denn je.

Anreize, die Menschen an Organisationen binden, haben sich mit den Grenzen des wirtschaftlichen Wachstums verändert. An erster Stelle stehen nicht mehr nur Einkommen und Status, sondern auch Sinnhaftigkeit, Gestaltungsoptionen und Work-Life-Balance. Arbeit soll sinnstiftend und produktiv sein, aber nicht alles beherrschen. Die Spitze um jeden Preis zu erreichen, ist nicht mehr für jeden attraktiv. Zusätzlich verändert die Digitalisierung unsere Zusammenarbeit stetig. Organisationen in diesem Spannungsfeld zu führen, braucht mutige, neugierige und agile Menschen im Top-Management.

### Menschen gewinnen

Die Aufgaben des Managements beginnen damit, Menschen für alle Ebenen zu gewinnen und eine Arbeitgebermarke zu formen, die neue wie bestehende Bedürfnisse bedient. Die Wohnungswirtschaft ist anderen Branchen in puncto Sinnstiftung große Schritte voraus, da sie bereits seit vielen Jahren nachhaltige Ansätze verfolgt und im sozialen Auftrag handelt. Zentral ist es aber, dass sich Unternehmen noch besser mit ihrem Zweck auseinandersetzen und diesen gezielt nach außen transportieren.

Recruiting zum Beispiel als reine Kombination aus Technologien und Prozessen zu verstehen, greift zu kurz. Eine positive Candidate Journey ist zentral. Wenn Führungskräfte sich wo immer möglich als deren Teil begreifen und Wert auf persönlichen Kontakt legen, vervielfachen sie die Chancen, Positionen erfolgreich zu füllen. Sie stellen den Menschen in den Mittelpunkt und vermitteln die Werte der Organisation authentisch. Damit legen sie den Grundstein für positive Bindung und signalisieren ein Miteinander auf Augenhöhe über alle Ebenen hinweg.

### Menschen binden

Auch das Thema Flexibilität gewinnt immer mehr an Bedeutung. Es stimmt, flexibles, ortsungebundenes Arbeiten ist wichtig. Dieses Konzept darf allerdings nicht dazu führen, dass Unternehmen austauschbar werden. Heißt: Führungskräfte müssen mehr denn je in Bindung investieren und eine Wir-Kultur schaffen, die die Identifikation mit dem Unternehmen fördert. Dies kann gelingen, indem sie die Organisation befähigen, unterschiedliche Lebensentwürfe und -phasen abzubilden. Mit Individualität und Mut zur Veränderung entstehen bedarfsorientierte neue Rollen, Arbeitsmodelle und Karrierewege. Stärken werden bestmöglich gefördert, Potenziale kommen

#### Frederic Stein

Partner  
ifp Institut für  
Personalberatung  
und Unternehmens-  
beratung  
KÖLN

voll zum Tragen. Dies steigert die Zufriedenheit und zahlt unmittelbar auf den wirtschaftlichen Erfolg ein.

Führungskräfte müssen sich vor allem auf der Beziehungsebene sicher bewegen und diese gezielt stärken. Sie sind zukünftig mehr Vertrauensperson, um die Entwicklung der Beschäftigten zu begleiten, und weniger „Kontrollierende“ oder „alleinige Entscheidungsträger“. Mit klaren Zielen schaffen sie einen geeigneten Rahmen für die Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen. Und zwar in einer Organisation mit konstruktiver Vertrauens-, Lern- und Fehlerkultur. Altgediente Führungsmuster, die vor allem auf Autorität und Hierarchie basieren, kommen in der neuen Welt an ihre Grenzen.

### Führung weiterdenken

Um diese Kultur auch vor dem Hintergrund der digitalen Transformation zu schaffen und andere zum gemeinsamen Erfolg zu inspirieren, müssen Führungskräfte in realen, hybriden und virtuellen Räumen exzellent kommunizieren. Es wird noch wichtiger sein, Teams in Entscheidungen mit einzubeziehen und Informationen transparent zu teilen. Digitale Tools im Wissens- und Innovationsmanagement können Hilfestellung leisten.

Generell gilt: Je stärker sich Menschen mit einer Organisation identifizieren, desto stärker werden

die Meinungen, die sie entwickeln. Führungskräfte sollten eine Diskussions- und Feedbackkultur schaffen, die Kontroversen zulässt. Und sie müssen bereit sein, sich selbst zurückzunehmen. Dies bedeutet Empowerment, kann aber auch die Überarbeitung von Vergütungsstrukturen mit sich bringen. Gleichzeitig wird es Beschäftigte geben, für die Sinnstiftung weniger entscheidend ist. Sie auf dem Weg in die neue Arbeitswelt nicht zu verlieren, erfordert Fingerspitzengefühl und wird Ressourcen binden.

**Flexibles, ortsungebundenes Arbeiten ist wichtig. Es gilt jedoch mehr denn je, in Bindung zu investieren.**

### Wer stellt sich diesen Herausforderungen?

Wir erleben, dass sich immer weniger Nachwuchsführungskräfte dem Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen stellen möchten. Auch lässt die Bereitschaft nach, den Schritt aus der zweiten Ebene heraus ins Top-Management zu gehen. Das Ausscheiden der Baby-Boomer verschärft den Mangel.

Eine Chance, diese Herausforderung zu meistern, liegt aus unserer Sicht darin, den New-Work-Diskurs eben immanent mit Führungs- und Kulturfragen zu verstehen. Die jetzige Management-Generation hat die Fäden in der Hand. Sie muss mit Blick auf die Verantwortung wie die Chancen begeistern und inspirieren. Sie sollte fördern und Sorge tragen, dass notwendige Skill-Sets vermittelt und flexible Rahmenbedingungen geschaffen werden. Mutige, neugierige und agile Führungskräfte von heute wertschätzen das Erreichte und gestalten das, was wir morgen brauchen. —

TDM NEUE ARBEITSWELTEN

# Was die Generation Z von ihrem Arbeitgeber verlangt

Die Suche nach Talenten ist in der Immobilienwirtschaft voll im Gange. Trotz Krise herrscht ein großer Wettbewerb um Nachwuchskräfte mit interdisziplinären Fachkompetenzen. Verstärkt wird die Situation durch den Fachkräftemangel sowie die Spezialisierung in der Immobilienbranche.

Von Prof. Dr. Gerd Niklas Köster



Hoher Style-Faktor, verschiedene Arbeitszonen sowie ein großes Gesundheitsangebot und eine ausgewogene Work-Life-Balance sind wichtige, aber längst nicht alle Forderungen der Nachwuchskräfte an ihr Arbeitsumfeld

**W**elche Anforderungen stellt die junge Generation von gut ausgebildeten Menschen an ihre Arbeitgeber? Die nachfolgenden Erkenntnisse beruhen auf der Vermittlung von Hochschulabsolventen sowie der Betreuung von Praxisprojekten im hochschulwissenschaftlichen Kontext. Das Ergebnis ist eindeutig: Die Forderungen der Generation Z als Arbeitnehmer sind vielfältig und herausfordernd. Die Generation Z beschreibt in diesem Kontext alle jungen Menschen, die zwischen 1995 und 2010 geboren wurden. Damit bildet sie die Nachfolgegeneration der Generation Y, die bereits ein hohes Maß neuer Anforderungen an ihre Arbeitgeber gestellt hat.

Beispielsweise sind die Erwartungen an den Standort und die Immobilie des Arbeitgebers erheblich gestiegen. Dies beginnt mit dem Wunsch nach einem urbanen Umfeld, einem architektonisch hochwertigen Gebäude und endet bei der ergonomischen Ausstattung der Arbeitsplätze. Höhenverstellbare Schreibtische und gemütliche Sitzgelegenheiten für die zwischenzeitliche Arbeit am Laptop sind mittlerweile Standard. Das individuelle Wechseln der Arbeitsplätze und das damit verbundene permanente Aufstehen vom Bürostuhl erhöht die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und fördert gleichzeitig das Denkvermögen. Für junge Menschen ist eine 40-Stunden-Woche an einem einzelnen Schreibtisch kaum noch denkbar. Die Architektur der unternehmenseigenen Immobilien muss diesen Vorstellungen Rechnung tragen.

### Mobiles und gesundes Arbeiten

Gleichzeitig ist auch das mobile Arbeiten aus den Köpfen der jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht mehr wegzudenken. Es steigert die Work-Life-Balance und erhöht gleichzeitig die Produktivität der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die konzentrierte Arbeit zu Hause. Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass sich Home-Office auch positiv auf die Performance der Unternehmensprozesse auswirken kann. Daher sollte in neuen Arbeitsverträgen das mobile Arbeiten mit einem Anteil von mindestens 40 % berücksichtigt werden. Zu-



Jung und fordernd – das sind die Nachwuchskräfte von heute. Ihre Karriere haben sie stets im Blick, den eigenen Wohlfühlfaktor inklusive gefülltem Geldbeutel ebenso



**Prof. Dr. Gerd Niklas Köster**

Studiendekan  
& Professor für  
Immobilienwirtschaft  
Hochschule Fresenius  
HAMBURG

sätzlich zu den mobilen Arbeitsmöglichkeiten sollte im innerstädtischen Bereich die Kooperation mit Coworkingspaces geprüft werden. Eine mögliche Mitgliedschaft für Mitarbeiter verringert das Risiko der Vereinsamung im eigenen Zuhause und erhöht die Synergie-Effekte für den weiteren Unternehmensausbau aufgrund der direkten Kontaktmöglichkeit mit anderen Branchen. Insbesondere der Kontakt zu kreativen Unternehmen wie Medien- und Marketingagenturen kann sich positiv auf die Geschäftstätigkeit von Wohnungsunternehmen auswirken und erhöht im Optimalfall die Vertriebs- und Vermietungsgeschwindigkeit.

Einen weiteren wichtigen Stellenwert nimmt heute das Gesundheitsbedürfnis der Mitarbeiter ein. Besonders die Generation Z verfügt im Gegensatz zu anderen Generationen über ein starkes Körperbewusstsein und achtet verstärkt auf einen körperlichen Ausgleich zur in der Immobilienbranche oft überwiegend sitzenden Tätigkeit. Viele Immobilienunternehmen reagierten mit eigenen Fitnessflächen im Unternehmen bereits auf diese Entwicklung. Alternativ bietet sich die Kooperation mit Fitnessstudios in der näheren Umgebung an; wo die Arbeitnehmer des jeweiligen Unternehmens dann wiederum vergünstigte Konditionen erhalten. In jedem Fall ist ein Gesundheitsangebot in Form von Sport und Bewegung ein wichtiger Faktor für die Repräsentation des Unternehmens im Bewerbungsprozess.

Ergänzend zu den Bewegungsangeboten für die Mitarbeiter ist auch das Fördern einer gesunden >

Ernährung für die Mitarbeiterbindung zielführend. Hierbei gibt es je nach Unternehmensgröße unterschiedliche Modelle. Diese reichen vom eigenen Koch, auch ohne Kantine, bis hin zum kostenlosen Salatbestell-Programm für die Mitarbeiter. Der wöchentliche Obstkorb auf Kosten der Firma ist heute nicht mehr ausreichend. Schließlich erhöht eine umfassende gesunde Ernährung die Gesundheit und damit auch die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten.

Auch die Förderung gewisser Mobilitätsangebote trägt zur Mitarbeitergesundheit bei. Weil immer weniger junge Menschen ein Auto besitzen, ist ein vom Unternehmen gefördertes Leasingangebot für Fahrräder heute ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Das sogenannte „Jobrad“ wird vom Unternehmen bezuschusst und fördert die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Ergänzend sollte der moderne Unternehmensstandort über genügend Fahrradstellplätze und ein Angebot an Lademöglichkeiten für E-Bikes verfügen. Fahrradstellplätze im Keller sollten, wenn möglich, vermieden werden: diese sind meist schwer erreichbar und nur schlecht zugänglich.

### Hohe Einstiegsgehälter

Natürlich ist neben den ganzen „Incentives“ das Gehalt ein wichtiger Faktor – auch wenn dessen Stellenwert geringfügig an Bedeutung verloren hat. Dennoch

sind die Gehälter in der Immobilienwirtschaft in den letzten Jahren stark angestiegen. Hochschulabsolventen fordern durchschnittlich ein Jahres-Bruttoeinkommen von 50.000 € für ihren Berufseinstieg. Bei Absolventen mit Masterabschluss kann dieses auch 60.000 € und mehr betragen. Tendenz steigend. Unabhängig vom hohen Gehalt ist es heute für viele Unternehmen sehr herausfordernd, Hochschulabsolventen überhaupt zu akquirieren. Hinter-

grund sind insbesondere die sehr hohe Nachfrage nach jungen Talenten im Immobiliensektor, also der hohe Wettbewerb um Nachwuchskräfte, sowie die berufsbegleitenden Tätigkeiten der Studenten, die oft nach Studienende in einer Beschäftigung bei diesem Unternehmen münden. Dies sind bereits

jetzt große Herausforderungen für die Wohnungswirtschaft. Eine Möglichkeit, sich im Wettbewerb um die jungen Arbeitnehmer gut zu positionieren, ist folglich das Anbieten von Werkstudententätigkeiten. Auch das Durchführen von Praxisprojekten in Kooperation mit immobilienwirtschaftlichen Fakultäten bietet sich an, um mit jungen Nachwuchskräften in Kontakt zu kommen und diese eventuell schon frühzeitig an sich zu binden.

### Eine Frage des Standorts

Aber nicht nur das Gehalt ist wichtig, noch mehr zählt der Unternehmensstandort.

Junge Talente stellen heute einen erhöhten Anspruch an die Infrastruktur am jeweiligen Standort. Sie treffen oft erst ihre Wohnentscheidung und entscheiden sich dann für einen Arbeitgeber. Der jeweilige Unternehmensstandort und die Architektur des Gebäudes sowie die Gestaltung der Arbeitsplätze müssen nun dauerhaft zur Mitarbeitergewinnung und -bindung beitragen. Die Anforderungen der künftig Beschäftigten haben sich geändert und stellen die Standortwahl vieler Unternehmen als Arbeitgeber infrage. Hintergrund ist insbesondere die zunehmende Urbanisierung und der damit verbundene Wunsch junger Menschen, in die Städte zu ziehen. Somit werden vor allem Wohnungsunternehmen in ländlichen Regionen mit guten Arbeitsbedingungen punkten und auf diesen Trend reagieren müssen, um Fach- und Führungspositionen auch künftig qualifiziert besetzen zu können.

Dennoch müssen Unternehmen ihren Standort in Zukunft möglichst stadtnah planen und gleichzeitig die Entfernung zu ihren Wohnungsbeständen möglichst gering halten. Bei neuen Standortentscheidungen ist insbesondere das Lohnniveau, der Freizeitwert sowie die Verfügbarkeit der benötigten Arbeitskräfte zu beachten. Falls es in Zukunft zur Verlagerung von

## Eine Möglichkeit, sich im Wettbewerb um die jungen Arbeitnehmer zu positionieren, ist das Durchführen von Praxisprojekten in Kooperation mit immobilienwirtschaftlichen Fakultäten.



Unternehmen, die sich ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung bewusst sind, können damit bei Bewerbern punkten

Unternehmensstandorten kommt, ist damit aber auch ein Risiko verbunden. Langjährige Mitarbeiter müssen davon überzeugt werden, mit an den neuen Standort umzusiedeln. Ansonsten geht bei der Standortverlagerung zu viel unternehmenseigenes Know-how verloren, welches über Jahrzehnte aufgebaut wurde.

Falls sich der wohnungswirtschaftliche Unternehmensstandort aufgrund der Nähe zu den Beständen nicht verlagern lässt, sollte über einen Neubau oder eine Revitalisierung der Immobilie nachgedacht werden. Einige Wohnungsunternehmen gehen hier bereits mit gutem Beispiel voran und investieren in ein zeitgemäßes, modernes Büroumfeld. Manche ersetzen auch ihre alte, in die Jahre gekommene Büroimmobilie durch einen Neubau an gleicher Stelle. Damit können die architektonischen Anforderungen der Arbeitnehmer an Ihre Arbeitsplätze in Zukunft noch besser erfüllt werden.

### Die Karriere im Blick

Insgesamt haben junge Arbeitnehmer heute klare Vorstellung über ihre Stellenprofile und Karriere-möglichkeiten. Um die späteren Aufgabenbereiche auch klar den jeweiligen Fähigkeiten und Stärken des jeweiligen Mitarbeiters zuzuordnen, bieten sich für Hochschulabsolventen insbesondere Trainee-programme an. In diesen durchlaufen sie mehrere Stationen eines Unternehmens und können später selbst mitentscheiden, welcher Bereich im jeweiligen Unternehmen für sie am zukunftsfähigen ist.

Die Förderung von und die finanzielle Beteiligung an Weiterbildungsmöglichkeiten sollte bereits Standard sein. Nachwuchskräfte haben ein hohes

Bedürfnis, ihre Karrieremöglichkeiten im Unternehmen möglichst früh auszuloten.

Spätestens seit der Fridays for Future-Bewegung steht auch die nachhaltige Unternehmensführung im Fokus der nächsten Arbeitnehmer-Generation. Schon im Bewerbungsprozess beschäftigen sich Interessenten heute mit dem Nachhaltigkeitswert des Unternehmens. Somit sind Wohnungsunternehmen jetzt angewiesen, ihre Werte und ihr Engagement zum Thema Nachhaltigkeit nach außen sichtbar darzustellen. Das Einsparen von Ressourcen und das Schonen der Umwelt ist hier nur ein Teil der neuen Nachhaltigkeitsanforderungen. Hinter ESG verbirgt sich nicht nur das Ziel einer klimaneutralen Wirtschaft bis 2045 in Deutschland, sondern auch soziale Unternehmensziele gegenüber Arbeitnehmern.

Auch die Hochschule Fresenius fördert mit ihren immobilienwirtschaftlichen Studiengängen an den Standorten Hamburg, Berlin, Köln, Düsseldorf, Heidelberg und München die nachhaltige Ausbildung von jungen Talenten. Hunderte von Absolventen werden in den nächsten Jahren auf den Arbeitsmarkt drängen und sich ihre potenziellen Arbeitgeber genau anschauen. Dennoch werden sie nur einen kleinen Teil der freiwerdenden Stellen besetzen können: Der demografische Wandel ist zu stark. Die Branche muss sich weiter als attraktives Arbeitsumfeld etablieren und aktiv um Nachwuchs bemühen.

Die Hochschule Fresenius strebt zum Beispiel einen engen Austausch mit der Wohnungswirtschaft an – damit auch in Zukunft genügend hochqualifizierte Mitarbeiter in Form von Immobilienmanagern und Projektentwicklern die Wohnquartiere der Zukunft gestalten können.

## Bad Homburger Inkasso

### IHR PARTNER IM FORDERUNGSMANAGEMENT.

Ihre Mieter sind mit Mietzahlungen oder Forderungen aus Betriebskostenabrechnungen im Rückstand? Als marktführendes Kompetenzzentrum der Sparkassen-Finanzgruppe bieten wir Ihnen passgenaue Lösungen für laufende und beendete Mietverhältnisse. Dabei profitieren Sie von unserer Rahmenvereinbarung mit dem GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.

**Ein Anruf genügt: Wir beraten Sie gern.**

Bad Homburger Inkasso GmbH  
Konrad-Adenauer-Allee 1-11 • 61118 Bad Vilbel  
Tel. 06101 98911-313 • Fax 06101 98911-508  
vertrieb@bad-homburger-inkasso.com  
[www.bad-homburger-inkasso.com](http://www.bad-homburger-inkasso.com)

 **Finanzgruppe**



**Fair. Seriös.  
Professionell.**

TDM NEUE ARBEITSWELTEN

# HR-Strategien für Wohnungsunternehmen

Der Fachkräftemangel zählt derzeit zu einem der meistdiskutierten Themen in Deutschland. Aus Sicht von Personalverantwortlichen greift die Diskussion indes zu kurz. Das Thema ist vielschichtig. Zu differenzieren sind die Rekrutierung von Arbeitskräften, die Personalplanung und die Personalentwicklung.

Von Sandra Balicki

**B**ei der Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht es der Wohnungswirtschaft nicht anders als den meisten Branchen: Der Fachkräftemangel betrifft nicht mehr nur Abteilungen wie IT oder Technik, wo bekanntermaßen seit

Jahren dringend Mitarbeiter gesucht werden. Inzwischen müssen sich Wohnungsunternehmen in allen Abteilungen dieser Herausforderung stellen. Die Generation der Babyboomer geht sukzessive in Rente, Nachwuchs steht nicht in entsprechender Zahl zur Verfügung.

Die Zeiten, in denen bei HR-Abteilungen nach Stellenausschreibungen waschkorbeweise Bewerbungen eingingen, sind lange vorbei. Früher konnten die Unternehmen bei Ausscheiden eines Mitarbeiters oder der Schaffung einer neuen Stelle diese sehr schnell mit qualifiziertem Personal besetzen. Das hat sich dramatisch verändert: Heutzutage dauert eine qualitativ gute Stellenbesetzung deutlich länger. Und es wird nicht besser werden – im Gegenteil. Die angespannte Lage auf dem Arbeitsmarkt wird sich in den kommenden Jahren nicht zuletzt wegen des demografischen Wandels weiter verschärfen.

## Mit sozialen Faktoren punkten

Dies ist die quantitative Sicht. Aber es geht auch um Qualität. Die jüngere Generation hat ein ande-



**Sandra Balicki**

Prokuristin  
Personal, Organisationsentwicklung, IT und  
Digitalisierung  
Kaifu-Nordland eG  
HAMBURG

res Anspruchsdenken, dies resultiert schon aus der unterschiedlichen Sozialisation im Vergleich zu der Generation der Babyboomer. Die „Millennials“, also die Generation Y, die in den frühen 1980er- bis zu den späten 1990er-Jahren geboren wurde, stellt deutlich mehr ihre privaten Anliegen in den Vordergrund. Und dies gilt umso mehr für die nachfolgende Generation Z mit den Geburtsjahrgängen 1997 bis 2012.

Dabei ist es jedoch wenig zielführend, diese Generationen pauschal mit Sätzen wie „erst nach Arbeitsbedingungen und Bezahlung spricht man über die Aufgaben“ zu beurteilen. Denn zur Wahrheit gehört eben auch, dass sich jüngere Generationen viel stärker mit der Frage beschäftigen, wie sinnstiftend ihr Job ist. Und dies kann gerade für sozial agierende Wohnungsunternehmen ein Wettbewerbsvorteil sein. Sie sorgen schließlich dafür, dass das Grundbedürfnis des Menschen nach bezahlbarem Wohnraum auf einem sehr engen Markt befriedigt wird.

Gerade in Zeiten explodierender Energiekosten wird die soziale Komponente der Wohnungswirtschaft offensichtlich. Viele Mieter fürchten, dass sie die steigenden Nebenkosten nicht mehr stemmen können. Wohnungsunternehmen sind bei diesen Sorgen die ersten Ansprechpartner. Besonders in Krisen zeigt sich, wie sehr diese Branche auch für die Daseinsfürsorge steht. Wer Wohnungen plant, baut und vermietet, leistet einen entscheidenden Beitrag für die Gesellschaft. Wohnungsunternehmen sollten dies mit Blick auf die Rekrutierung von Fachkräften noch stärker kommunizieren.

Natürlich bedeutet der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeitmodellen und Arbeitsorten immer einen Spagat. Bei der Wohnungsbaugenossenschaft Kaifu-Nordland eG (Kaifu) gibt es die technischen Möglichkeiten, dass viele Mitarbeiter auch außerhalb des Büros arbeiten können. Dennoch bleibt Präsenz wichtig. Dabei geht es auch um die Kulturentwicklung im Unternehmen. Um die zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen, braucht es aus Sicht der Kaifu mehr denn je interdisziplinäres Arbeiten und Identifikation mit dem Unternehmen. Wenn man sich nur noch kurz über Kacheln auf Video-Bildschirmen sieht, wird Teambuilding mit Blick auf eine gute Zusammenarbeit ungleich schwieriger.

#### **Neue Stellenprofile für sich ändernde Aufgaben**

Der Bereich Personalbedarfsplanung stellt die Wohnungswirtschaft ebenfalls vor Herausforderungen. Megatrends wie Digitalisierung und Klimaschutz verändern unser Denken, unsere Aufgaben. Es ent-

stehen Stellenprofile, die es in der Wohnungswirtschaft bislang noch nicht gab. Um für die Zukunft bereit zu sein, werden etwa Digitalisierungsmanager, Nachhaltigkeitsmanager und Marketingspezialisten gebraucht. Gesucht werden oft Generalisten mit der

Bereitschaft zur Weiterqualifizierung.

Der Bereich Personalentwicklung ist damit eng verknüpft. Es geht jetzt darum, die Beschäftigten marktfähig zu halten. Mit den selbstredend notwendigen fachlichen Weiterbildungsmaßnahmen allein ist es nicht getan. Die Kolleginnen und Kollegen

### **Die Wohnungs- wirtschaft muss dem Bereich Personal die gleiche Priorität wie dem Neubau oder dem Erwerb von Grundstücken geben.**

müssen gezielt in methodischen Kompetenzen geschult werden, damit sie sich schnell und flexibel auf neue Aufgaben einstellen können. Herausforderungen wie Klimaschutz und Digitalisierung können >



Auch äußere Faktoren beeinflussen die Entscheidung einer Bewerberin oder eines Bewerbers für oder gegen ein Unternehmen. Mit modern gestalteten Geschäftsräumen und Kommunikationszonen lässt es sich punkten

INTERVIEW MIT SANDRA BALICKI

## „Der Bewerbermarkt hat sich nun mal stark verändert.“



Sandra Balicki, Personalleiterin der Wohnungsbaugenossenschaft Kaifu-Nordland eG und Vorsitzende der Fachausschüsse Personal im VNW Hamburg sowie Berufliche Bildung und Personalentwicklung beim GdW, erläutert, wie sich der Personalmarkt verändert und mit welchen Möglichkeiten Wohnungsunternehmen darauf reagieren können.

### **Frau Balicki, Sie arbeiten seit 13 Jahren im Personalmanagement in der Wohnungswirtschaft. Wie haben sich Bewerbungsgespräche verändert?**

Wir spüren heute deutlich, dass wir uns in einem Arbeitnehmermarkt bewegen. Die Bewerber von heute können oft aus mehreren Angeboten wählen, was sich unter anderem in den Vorstellungen zum Thema Gehalt und Sozialleistungen bemerkbar macht. Oft wird dann ausgelotet, welcher Arbeitgeber die flexibelsten Arbeitsbedingungen oder die besten Mitarbeiter-Benefits bietet, eben den eigenen Ansprüchen am nächsten kommt. Auch das Thema Weiterbildung ist wichtig. Fehlt die Möglichkeit, sich weiterbilden zu können, ist dies ein K.-o.-Kriterium bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber. Es geht also mehr denn je um ein attraktives Gesamtpaket.

### **Erfüllen Sie jeden Wunsch nach Homeoffice oder flexiblem Arbeiten?**

Wir haben uns bei der Kaifu entschieden, mobiles Arbeiten auf maximal zwei Tage in der Woche zu begrenzen, mehr als 50 % der Arbeitsleistung soll in Präsenz erbracht werden. Dabei geht es auch um die Kulturentwicklung im Unternehmen. Das Büro ist für uns ein Ort für kreative Teamarbeit, Diskussionsrunden, Brainstorming und intensiven Austausch zwischen den Kolleginnen und Kollegen. Diese Punkte sind digital teils schwieriger darzustellen. Auch wenn wir mobiles Arbeiten gerne anbieten, freuen wir uns immer über den persönlichen Kontakt. Viele Beschäftigte, abhängig von

ihrer Lebensphase, haben sich nach der Pandemie deswegen eine Rückkehr ins Büro gewünscht – mit kürzeren Dienstwegen durch direkte Kommunikation und für das Teamfeeling.

### **Wie wichtig ist in Bewerbungsgesprächen die Frage nach dem Gehalt?**

Sie spielt schon eine wichtige Rolle – neben anderen Punkten. Der Bewerbermarkt hat sich nun mal stark verändert, es ist in der Folge also logisch, dass die Bewerber testen, wo die Grenzen liegen. Natürlich müssen wir das Gehaltsgefüge in unserem Unternehmen immer im Blick behalten. Transparenz ist für uns wichtig. Wenn uns die Gehaltsforderung zu hoch erscheint, sprechen wir dies offen an und verweisen auf das Gesamtpaket, das wir bieten. Diese Offenheit wird geschätzt. Viele Bewerberinnen und Bewerber entscheiden sich am Ende dann aktiv für uns, weil wir einen sichereren Arbeitsplatz mit einer guten Work-Life-Balance und guten Arbeitsbedingungen bieten. Den Wunsch nach Weiterbildung erfüllen wir individuell und investieren bewusst in unsere Teammitglieder. Sehr hilfreich ist zudem, dass der erste persönliche Kontakt in unseren attraktiven und angenehmen Büroräumlichkeiten stattfindet. Unser Arbeitsumfeld trägt auf alle Fälle dazu bei, ob sich ein Bewerber vorstellen kann, für uns tätig zu werden.

### **Wie gestalten Sie die Einarbeitungsphase, das sogenannte Onboarding?**

Das Onboarding ist für uns sehr wichtig. Kontakthaltung vor Beginn der Tätigkeit, individuelle Begleitung und Begrüßungsfrühstück mit dem Team in den ersten Tagen und ein gezieltes Einarbeitungskonzept geben einen guten Rahmen. Wir machen jede neue Mitarbeiterin oder jeden neuen Mitarbeiter mit allen Abteilungen vertraut, organisieren gezielte Hospitationen. Wichtig sind uns insbesondere Feedbackgespräche und Austausch in den ersten Monaten, auch um zu klären, ob

die gegenseitigen Vorstellungen und Erwartungen erfüllt werden. Mit Blick auf das Teambuilding geht es auch um Details: zum Beispiel um After-Work-Partys, um Grill-Pausen auf der Dachterrasse oder Mitarbeiterfeste.

### **Die Digitalisierung verändert Prozesse in Unternehmen teilweise grundlegend. Wie gehen Sie mit Beschäftigten um, die sich mit solchen Umstellungen womöglich schwertun?**

Das lösen wir mit intensiven Schulungen, die auf den individuellen Bedarf zugeschnitten sind. Man sollte zum Beispiel nicht die Medienkompetenz gerade der älteren Generation unterschätzen. Diese ist mitunter sehr hoch. Ansonsten setzen wir stark auf individuelles Lernen, zum Beispiel auch über E-Learning-Angebote, die den Mitarbeitenden ermöglichen, zu Zeiten zu lernen, die gerade passend sind, oder aber auch die Inhalte bedarfsgerecht zu wiederholen.

### **Wie kann man Ihrer Meinung nach Fachkräfte langfristig an ein Unternehmen binden?**

Da sehe ich mehrere Bausteine: allem voran flexible Arbeitsorte und flexible Arbeitszeiten. Dann geht es um Instrumente zur Beteiligung der Beschäftigten, etwa bei Projekten oder in Workshops. Wer einen sinnhaften Job will, legt auch Wert auf Selbstverwirklichung in seinem Tun. Und die Bandbreite der Berufe, die wir hier abdecken, ist groß. Sie reicht von Immobilienkaufleuten über Architekten, Buchhaltern und Projektentwicklern bis hin zu Quartiersmanagern. Entsprechend groß ist die Chance, sich einzubringen. Aber natürlich muss auch die Bezahlung stimmen. Wir wenden den Tarifvertrag an, der Sicherheit bietet bei der Entwicklung der Löhne und Gehälter und ergänzen diesen um weitere attraktive Sozialleistungen.

### **Danke für das Gespräch.**

Die Fragen stellte Peter Wenig



Besprechungsräume sind ein Aushängeschild für Unternehmen. Sowohl technisch als auch optisch sollten sie auf aktuellem Stand sein

nur ganzheitlich angegangen werden. Dabei geht es um interdisziplinäre Querschnittsthemen. Althergebrachtes Silodenken – Abteilung X übernimmt dies, Abteilung Y das – kann nicht zum Ziel führen.

Die Wohnungswirtschaft hat viel zu lange an tradierten Vorstellungen im Personalbereich festgehalten. Früher war es üblich, dass Beschäftigte Jahrzehnte in „ihrem“ Unternehmen blieben. Heutzutage sinkt die Verweildauer, Kolleginnen und Kollegen suchen und finden neue Herausforderungen – zu den von ihnen geforderten Konditionen und Ansprüchen. Daher muss die Branche schneller werden, den Wandel als Chance begreifen. Dazu gehört nicht zuletzt auch eine gute Präsenz in den sozialen Karrierenetzwerken wie LinkedIn.

### Unternehmenskultur als Schlüssel

Umso wichtiger wird es nun, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die dafür sorgen, dass die Mitarbeiter gerne für das Unternehmen arbeiten. Dies ist keinesfalls mit dem Abschied vom Leistungsgedanken zu verwechseln. Es geht um die Unternehmenskultur: um flache Hierarchien, um agiles Arbeiten, um die Chance, sich in Projekte einzubringen. Es geht auch um moderne Bürokonzepte und Teambuilding-Angebote.

Die Digitalisierung bietet dabei neue Chancen. Viele standardisierte Aufgaben können digital deutlich schneller und einfacher erledigt werden. Umso mehr Zeit bleibt dann den Beschäftigten für spannende Themen wie Kundenorientierung, Nachhaltigkeit und Klimaschutz.

Diese Herausforderungen können nur bewältigt werden, wenn Personalabteilungen professionalisiert und als strategische Partner der Unternehmensentwicklung verankert werden – gerade in kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Sie haben dieselben Herausforderungen wie große Unternehmen, jedoch in der Regel weder die personelle noch finanzielle Aufstellung eines Konzerns.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Wohnungswirtschaft dem Bereich Personal die gleiche Priorität wie dem Erwerb von Grundstücken oder Neubauten geben muss. Es geht hier wie dort um Entscheidungen mit immenser Bedeutung für die Zukunft des Unternehmens.



Begrünte Wände unterstreichen die nachhaltige Unternehmenskultur optisch, Tischtennisplatte und Kicker sorgen für Bewegung und Spaß

## FACHKRÄFTEMANGEL? WIR HABEN DIE LÖSUNG!

Profitieren Sie von unserem Netzwerk in der Wohnungswirtschaft, unserem Talentpool und nutzen Sie mit uns gemeinsam moderne Recruiting-Software.

Ihre persönliche Ansprechpartnerin Ute Farnsteiner (farnsteiner@domusconsult.de) hilft Ihnen gerne weiter.



**DOMUS**  
CONSULT

TDM TEST- UND ERLEBNISFLÄCHE FÜR NEUE ARBEITSWELTEN

# Kein New-Work-Trend

Die Nutzungsbedingungen von Büroflächen sowie die Anforderungen an sie und das Arbeiten in ihnen haben sich vielfältig verändert. Die Meravis Immobiliengruppe hat daher Testflächen für die neue Arbeitswelten entwickelt – und dabei auch den digitalen Raum im Blick.

Von Marcel Neure

**M**it ihren beiden Bürohäusern an den Standorten in Hannover und Hamburg waren und sind die Meravis Immobiliengruppe und ihre Beschäftigten sehr zufrieden.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiteten in klassischen Einer- bis Dreierbüros sowie in optisch ansprechenden Räumlichkeiten. Trotzdem merkten Führungskräfte und Teams, dass diese Räume zunehmend unpassender wurden, weil sich Nutzungsbedingungen und Anforderungen in vielen Bereichen verändert haben. Also machte man sich im Sommer 2019 auf den Weg, passende Räume für die derzeitigen und künftigen Entwicklungen der Meravis-Arbeitswelt zu entwickeln. Zwei Aspekte waren dabei für die Geschäftsleitung und die beteiligten Organisationseinheiten von Beginn an wichtig: Man wollte mit dem Projekt nicht auf irgendeinen New-Work-Trend aufspringen und die Büros auch nicht einfach nur auf links drehen.

## Die Visionen greifbar machen

Getreu dem Dreiklang Mensch, Raum und Vision, aus dem sich der Unternehmensname Meravis ableitet, machte sich ein Team aus 15 Kolleginnen und Kollegen auf den Weg: Es galt, im Kleinen zu testen und auszuprobieren, welche Räume und Ausstattungsmerkmale, welche Funktionen und Arbeitsweisen sowie



**Marcel Neure**

Unternehmens-  
entwicklung  
Meravis  
Immobiliengruppe  
HANNOVER

welche Lösung und Technik für das Unternehmen, seine Abteilungen und die dort wirkenden Teams passend sind. Erst später sollte dann alles für die Hauptbüros groß ausgerollt werden. Denn ist man ehrlich, kann man immer nur erahnen und unter Abwägung des bestehenden Wissens vermuten, wie die Zukunft aussehen könnte. Trotzdem halten es die Meravis-Verantwortlichen für richtig, auch auf neuen Wegen öfter mal einen Schritt voranzugehen und Erfahrungen zu sammeln. Nichts ist beständiger als der Wandel – und dafür braucht es Visionen.

Der Ursprungsdreiklang macht es deutlich: Der Mensch steht im Vordergrund. Deshalb war von Beginn an klar, dass die Mitarbeitenden eng in den Prozess eingebunden werden sollten. Denn nur beim Bündeln des Wissens vieler Menschen kann gemeinsam ein „Mehr“ entstehen.

## Räume – mehr als nur Nutzflächen

Nicht die Entscheidung für Einzel-, Doppel- oder Großraumbüro oder die für Büroarbeit oder Home-office liefern für sich betrachtet die Antwort auf das Arbeiten von morgen. Vielmehr gilt es, Räume, Arbeitsumgebungen und Möglichkeiten anzubieten, die passend zu der jeweiligen Tätigkeit genutzt werden können. „Wir arbeiten an Antworten für eine effiziente Kombination aus Individualität und Flexibilität. Wir brauchen in der Zukunft mehr kreative Ideen für komplexe Herausforderungen und somit Räume, die Kreativität fördern, zur Entwicklung von Ideen anregen und einfach passend sind. Der Wandel in



Ein Blick in den Eingangsbereich mit einem Teil des „Wohnzimmers“ sowie dem „Kaminzimmer.“  
Letzteres ist unter anderem auch für die Nutzung von Virtual-Reality-Technik konzipiert

der Arbeitswelt bis hin zur Annahme neuer Digitalisierungstools ist ein ständiger Prozess“, betont Meravis-Geschäftsführer Matthias Herter.

In Workshops gingen die am Projekt beteiligten Beschäftigten erste Schritte, um Antworten auf vermutlich passende Räume zu finden. Doch die Einstiegsfrage lautete nicht etwa: „Wie sollen unsere Räume aussehen?“, sondern: „Was brauchst du und was brauchen wir, um deine und unsere Arbeit heute und mit Blick in die Zukunft ideal erfüllen zu können?“ Erst nach der Beantwortung der Frage nach diesem Bedarf wurde sich der Funktionalität gewidmet.

Am Ende erst kam also das Design. Räume dürfen und müssen eine angenehme Atmosphäre schaffen, ohne dabei jeden Geschmack und Vorlieben zu treffen. Doch sie können auch helfen, eine Geschichte zu erzählen, eine Botschaft zu formulieren. So kam aus dem Team schnell folgender Impuls: „Wir sind ein Wohnungsunternehmen. Warum werden unsere Räume nicht einer Wohnung nachempfunden?“ Und auch der Name des Projekts wurde aus dem Kreis der Mitarbeitenden heraus erarbeitet.

## Die „Hilde 53“

Nach diesen Prämissen entstand dann auch eine neue Arbeitsumgebung. Müsste man den Namen „Hilde 53“ mit einem Satz erklären, wäre das nicht möglich. Denn die „Hilde 53“ verbindet ganz verschiedene Themen miteinander. So leitet sich zwar der Name von der drei Minuten vom Hauptsitz entfernten Adresse einer ehemaligen Ladenfläche in der Hildes-



Die mittig angeordnete „Küche“ bildet den Kern der Fläche. In den Workshops wurde sie als Ort zum Austauschen und Arbeiten oft gewünscht

heimer Straße ab, da die Räumlichkeiten aber einer Wohnung nachempfunden sind – die Räume heißen dementsprechend auch Kaminzimmer, Küche, Salon und so weiter –, gibt es auch eine imaginäre Bewohnerin namens Hilde, die zwar liebevolle Gastgeberin ist, gleichsam aber auch darauf achtet, dass die temporären „Bewohnerinnen und Bewohner“ die Räume sauber und ordentlich hinterlassen, ihr Geschirr in die Spülmaschine stellen et cetera.

Diese neue Fläche ist ein Experimentierort, Showroom und Testfeld. Das Unternehmen nutzt die Räume als internes Meravis-Lab, die zum Erleben und Ausprobieren möglicher neuer Arbeitswelten, Formen sowie digitaler Tools einlädt und den Raum gibt, Ideen für die Fragen der Zukunft zu entwickeln. Die Menschen sollen neue und meist auch bis- >



Das „Gewächshaus“ lässt sich teilen oder schnell freiräumen und ist für verschiedene Besprechungs-, Kreativ- und Workshopformate geeignet



Da die Räume einer Wohnung nachempfunden sind, darf ein Raum mit wohnlicher Atmosphäre nicht fehlen. Er wird für Kundengespräche und lockeren Austausch gern genutzt

her ungewohnte Arbeitsformen positiv erleben und ausprobieren können. Dabei geht es darum, gute Arbeit leisten zu können, wozu der Raum beiträgt. Und schöne Räumlichkeiten machen auch etwas mit den Menschen, die sie nutzen. Zumal, wenn man „zur Hilde“ geht, betritt man bewusst einen anderen Standort, andere Räume, andere Denkwelten.

Mitten in der Corona-Zeit wurde die „Hilde 53“ fertiggestellt. Anfänglich wurde das sehr bedauert, da Geschäftsleitung und verschiedene Teams nach der intensiven Entwicklungszeit den realen Raum nun endlich nutzen wollten – und leider nur gedrosselt starten konnten. Bald wurde aber deutlich, dass dies auch einen glücklichen Umstand darstellt. Der vorangestellte Entwicklungsprozess und die Workshops hatten wertvolle Erkenntnisse, Umsetzungsstrategien und Antworten über unterschiedliche Arbeitsformen und Anforderungen ergeben. Mit Beginn der Pandemie war die gewohnte Zusammenarbeit plötzlich aufgehoben. Innerhalb von wenigen Tagen waren alle Beschäftigten im Homeoffice und sukzessive auch mobilfähig. Diese Entwicklung überholte viele der Fragen, die sich Geschäftsleitung und Unternehmensentwicklung bereits gestellt hatten: Welche technische Ausstattung benötigen die Mitarbeitenden in Zukunft? So werden klassische PC und feste

Telefone nicht mehr benutzt, Laptops, Tablets und Mobiltelefone haben sie abgelöst. Doch wie nutzen die Meravis-Beschäftigten künftig die Arbeitsplätze effizient und wie organisiert man mittels Desksharing und Buchungssoftware sinnvoll?

### „Hilde 53“ bekommt Zuwachs: die „Denkstube“

Die intensive Auseinandersetzung der Meravis mit diesem Thema und der eigene Exkurs in Form der „Hilde 53“ hat für Aufsehen und Anfragen gesorgt. Und so hat sie Anfang 2022 Zuwachs bekommen – die „Denkstube“ in Langenhagen. Zusammen mit und für die Stadt Langenhagen und damit für eine externe Kundin wurde eine weitere Test- und Erlebnisfläche für neue Arbeitswelten entwickelt. Nach weniger als einem Jahr Planungs- und Umbauphase konnte der interne Coworking-Space der Stadt eröffnet werden. In einem Bestandsobjekt der Meravis mitten in einem Wohnquartier entstand auf etwa 250 m<sup>2</sup> Fläche ein fertig ausgestattetes und nutzbares Büro – oder besser gesagt: ein Workspace der Zukunft. Auch wenn diese Fläche anders aussieht, steckt die gleiche Vorgehensweise bei der Entwicklung wie beim Meravis-eigenen Projekt „Hilde 53“ in diesen Räumen – zusätzlich geprägt durch viele neue, während der Pandemie gewonnene Erkenntnisse.

Doch bei der Stadt Langenhagen war die Ausgangslage eine etwas andere, als bei der Meravis. Einerseits fehlten Arbeitsplätze für die Beschäftigten, gleichzeitig wird ein An- und Umbau des Rathauses mit neuem Raumprogramm und veränderten Arbeitsformen geplant. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der „Denkstube“ sollen dann in die Planung und die gesamte Organisation der Stadt fließen – schließlich hat sich auch die Arbeitswelt in den Verwaltungen in den vergangenen Jahren und insbesondere Monaten mit einem erheblichen Ausbau der Digitalisierung bereits stark verändert. Und sie wird sich auch zukünftig durch immer vielfältigere Ansprüche verändern. Flexible Raumnutzungen und Arbeitsformen sind bisher in Verwaltungen zwar noch eher unüblich, aber trotzdem von zentraler Bedeutung für eine effiziente und zukunftsfähige Organisation von Arbeit.

### Erhöhte Akzeptanz für Veränderungen

Die neuen Test- und Erlebnisflächen – egal ob „Hilde 53“ oder „Denkstube“ – erfüllen aber noch einen anderen Zweck. Die oft spürbare grundsätzliche Zurückhaltung gegenüber Veränderungen, wenn nicht sogar ihre Ablehnung, macht es schwer, einen Wandel anzustoßen und die Innovationen umzusetzen, die damit erreicht werden sollen. Viele gute Entwicklungen werden dabei leicht zerredet. Können Menschen in den Testflächen diese Veränderung jedoch ausprobieren, neue Arbeitsumgebungen im wahrsten Sinne des Wortes begreifen, werden diese verständlicher – und in den meisten Fällen positiv besetzt. „Wir bekommen für diese Art der Veränderung so

eine höhere Akzeptanz und damit eine schnellere Entwicklung“, sagt Meravis-Geschäftsführer Herter. So auch bei der „Denkstube“: In der Pilotphase sollten zwölf Beschäftigte der Verwaltung die neuen Räume nutzen. Relativ schnell wurde die Aufstockungsoption auf die 20 möglichen Plätze gezogen. Die Nachfrage und das Interesse ist riesig, die Mitarbeiter haben Lust auf diese Arbeitsweise.

### Hybrides Arbeiten braucht auch einen digitalen Raum

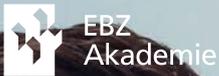
Moderne und ansprechende Räume sind nur eine Säule bei der Schaffung guter Arbeitsvoraussetzungen. Insbesondere dezentrale und hybride Arbeitsformen benötigen vor allem eine technisch gut funktionierende Infrastruktur. Bei der Meravis entstand in den letzten Jahren ein wachsender Bedarf am Vernetzen und Kommunizieren, auf Wissen, Informationen und Dokumente des Unternehmens zugreifen sowie sich über Neuigkeiten informieren zu können. Das alles hat das Unternehmen in einem mobilien Tool zusammengefasst, das eine hohe Datensicherheit sowie einfache Bedienung und Orientierung aufweist. Diese



Für die Stadtverwaltung Langenhangen entwarf die Meravis neue Arbeitswelten als Auftrag

Kollaborations- und Kommunikationsplattform ist dabei der Dreh- und Angelpunkt. So wurde bei der Meravis quasi auch ein digitaler Raum geschaffen, als ein Ort, an dem alle Beschäftigten zusammenkommen und vor allem zusammenarbeiten können. —

[www.meravis.de/karriere/neue-arbeitswelten/](http://www.meravis.de/karriere/neue-arbeitswelten/)



# NEOVID

DEIN ZUHAUSE FÜR LEARNING  
DEVELOPMENT & LEADERSHIP

Werde Teil der Community!

Sichere Dir jetzt  
Deinen Zugang:



[www.neovid.de](http://www.neovid.de)

TDM NEUE BÜRO- UND ARBEITSWELTEN

# Über den Wandel der Arbeitsrealitäten

Die Corona-Pandemie hat den Berufsalltag auf den Kopf gestellt. Flexibles und mobiles Arbeiten sind nur Aspekte der neuen Arbeitswelt. Spätestens die Generation Y hat grundlegend andere Ansprüche an einen Job als die Generationen vorher. Was sollten Wohnungsunternehmen tun? Ein Beispiel.

Von Elaine Eckert



Jeder Aufgabe ihr eigenes Setting: ob konzentriert-entspannter Rückzug oder Besprechungssituation – das New Office des ESW Bayern bietet Räume für vielfältige Arbeitssituationen

**V**or einigen Monaten füllte der Back-to-office-Kampf der Tech-Giganten wie Google, Microsoft und Apple mit ihrer Belegschaft auch die Seiten deutscher Nachrichtenmagazine. Prägten in den Jahren zuvor Schlagworte wie Homeoffice, Work-Life-Balance und digitales Nomadentum das Selbstverständnis vieler dieser Unternehmen, begann man langsam zu ahnen, dass Mitarbeiter, die gar nicht mehr ins Büro kommen, auch nicht im unternehmenseigenen Sinn sind. Nicht grundlos verzeichnet Amerika mit der „Great Resignation“ eine der größten arbeitnehmerbedingten Kündigungswellen seit Beginn der Messung; Deutschland bleibt davon nicht verschont. Laut dem Gallup-Engagement-Index ist die Wechselbereitschaft hierzulande inzwischen sogar höher als in den USA. Rund 40 % der Beschäftigten beabsichtigen, in einem Jahr nicht mehr für ihr aktuelles Unternehmen tätig zu sein, rund 56 % sind es sogar in der Dreijahresperspektive. Ein Grund kann auch hierzulande der Back-to-office-Zwist sein. Studien zeigen übereinstimmend, dass die Bereitschaft deutscher Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Vollzeit im Büro zu arbeiten, stark abgenommen hat. Für rund ein Drittel der Beschäftigten wäre Bürozwang sogar ein Kündigungsgrund.

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie haben die Arbeitswelt also auf den Kopf gestellt – oder vom Kopf auf die Füße, je nach Betrachtungsweise. Mobiles Arbeiten ist dabei allerdings nur ein Aspekt. Spätestens die Generation Y hat grundlegend andere Ansprüche an einen Job als alle Generationen vorher, Geld spielt häufig nicht mehr die wichtigste Rolle: individuelle Entfaltung, Selbstbestimmung, Flexibilität. Vieles davon fasste der österreichisch-amerikanische Sozialphilosoph Prof. Dr. Frithjof Bergmann bereits in den 1970er Jahren unter dem Begriff New Work zusammen, seitdem wurde sein Ansatz stetig weiterentwickelt. Heute beschreibt New Work meist den strukturellen Wandel in unserer Arbeitswelt unter Berücksichtigung eines neuen Selbstverständnisses der Organisation von Arbeit, auch vor dem Hintergrund von Digitalisierung und KI.

Rund eineinhalb Jahre ist es nun her, dass das Evangelische Siedlungswerk in Bayern GmbH (ESW)



**Elaine Eckert**  
Referentin Presse- und  
Öffentlichkeitsarbeit  
Evangelisches Sied-  
lungswerk in Bayern  
GmbH  
NÜRNBERG



Pizza-Meeting oder Kaffee-Talk: im Erdgeschoss beider Bürogebäude des ESW ist Gastronomie untergebracht – mit Zugriff auf das ESW-Wlan

New Work eingeführt und sich in Nürnberg eine dafür geeignete Büro- und Arbeitswelt geschaffen hat. Aber kann man New Work überhaupt „einführen“? Funktioniert so etwas wie eine Revolution von oben? Eindeutig „Jein!“.

### Modernisierungskatalysator

Alles begann 2016 mit einer E-Mail, die ESW-Geschäftsführer Hannes B. Erhardt an seinen Geschäftsführungskollegen Robert Flock schrieb: „Ich glaube, wir müssen mal renovieren!“ Die komplette Nürnberger ESW-Belegschaft, rund 160 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zog daher für rund fünf Jahre in ein Interimsgebäude am anderen Ende der Nürnberger Innenstadt. Wer schon einmal renoviert hat, kennt die Dimensionen, die derartige Projekte annehmen können. Insbesondere, wenn eine Pandemie sich als ungeahnter Digitalisierungskatalysator herausstellt. So bekam auch das parallellaufende Projekt Digitalisierung plötzlich eine ganz andere Dynamik und überholte zeitweise das Projekt Büroumbau. Beides zusammengenommen mündete 2021 in einer seit der Gründung des ESW 1949 nie dagewesenen Transformation, die die Arbeitsrealität des größten evangelischen Wohnungsunternehmens in Deutschland mit seinen rund 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern revolutioniert hat.

Wie die meisten Unternehmen hatte sich auch das ESW schon lange vor Corona mit dem Thema Digitalisierung beschäftigt und ein Projektteam >



Im Sommer draußen arbeiten, entspannen in der Mittagspause oder Feierabend-Umtrunk: die Terrasse steht allen Mitarbeitenden offen



Unproduktivität ausdrücklich erwünscht: oft wird unterschätzt, welche Bedeutung es hat, Raum (und Zeit) zum „Hirndurchpusten“ zu haben

gegründet, das – durch externe Experten unterstützt – ein Konzept erarbeitete, wohin die Reise in den nächsten Jahren gehen sollte. Corona machte aus dieser Reise stellenweise einen Last-Minute-Trip mit allen Vor- und Nachteilen. Bis März 2020 wurde sondiert, geprüft, abgewogen. Aufgrund des Lockdowns galt es dann plötzlich, rund 170 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Nürnberg und München, die noch nicht standardmäßig über Firmenlaptops verfügten, von heute auf morgen außerhalb des Büros arbeitsfähig zu machen. Mobiles Arbeiten gab es bis dahin eher vereinzelt. Die Verabschiedung einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie stand noch aus, entscheidende Fragen in wichtigen Bereichen waren nicht gelöst. Nicht zuletzt gab es bei verschiedenen Fragen Bedenken und Bedenkensträger: Ist die Belegschaft bereit für so weitreichende Umbrüche? Ist das alles konzertiert umsetzbar? Verfügt die interne IT über ausreichend Kapazitäten, dieses Großprojekt zu stemmen? Und: Ist das alles überhaupt nötig?

Corona hat diese Fragen zwar nicht abschließend beantwortet, aber durch den Zwang zum sofortigen Handeln irrelevant werden lassen. Plötzlich war alles auf einmal da: Microsoft Teams, Laptop, Serverzugriff, Headset, eine App zur Zeiterfassung und zunehmend weitere Anwendungen, um das Arbeiten mobil zu organisieren. Und siehe da: Der große Knall blieb aus, die ESW-Welt drehte sich weiter.

### Warum überhaupt noch ein Büro?

Gleichzeitig war beim Thema Büroumbau schon länger klar, dass es nicht bei einer rein baulichen Maßnahme bleiben würde. Begriffe wie New Work, hybrides Arbeiten und Work-Life-Blending lassen sich in den meisten Branchen auch vor dem Hintergrund des Ringens um Fachkräfte nicht mehr ignorieren. Corona hat dem eine neue Dynamik verpasst: New Work als Antwort auf das New Normal. Ein New Office, das das entsprechende Arbeitsumfeld dafür

bietet, ist die Grundvoraussetzung, denn New Work ist mehr als Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und ein Firmenkicker. Hierarchien, Das-geht-bei-uns-nicht-Parolen, aber auch Themen wie Eigenverantwortung und Kontrollverlust müssen grundlegend hinterfragt und neu definiert werden. Es braucht ein New-Work-Mindset, denn kreative, intelligente und disruptive Lösungen sind erst dann möglich. Für diesen sensiblen Veränderungsprozess hat sich das ESW externe Unterstützung durch eine Coachin geholt. Nach einem zweitägigen Auftaktworkshop gibt es seit

dem Sommer 2021 vierteljährliche Follow-ups mit allen Führungskräften, in denen aktuelle Themen, Situationen und Herausforderungen durchgespielt und analysiert werden.

Im gleichen Sommer zogen die Nürnberger ESW-Beschäftigten vom Interimsgebäude zurück in die neuen alten Bürogebäude. Trotz aller Vorteile und Freiheiten von Remote Work herrscht inzwischen große Übereinstimmung,

**Ein wenig Vertrauen, ein bisschen New Work – das kann nicht funktionieren. Man muss schon zu 110 % von dem Weg überzeugt sein. Zu viele Kompromisse hemmen den Transformationsprozess.**

dass der persönliche Kontakt von Angesicht zu Angesicht unersetzbar bleibt. „Back to office“ ist Schlagwort, Hashtag, mitunter Unmutsformel und vor allem Tagesordnung. ESW-Geschäftsführer Hannes B. Erhardt ist sich sicher: „Ohne Büro geht es nicht.“ Mehr noch: „Ziel war es, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die so toll ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von sich aus lieber ins Büro kommen, als Zuhause zu arbeiten.“ Die Hoffnung mancher Player, die in Anschaffung oder Miete kostenintensiven Bürogebäude gehörten der Vergangenheit an, scheint von kurzer Dauer zu sein.

### New Work: Mehr als der Firmenkicker

Das Büro spielt auch im New Normal des ESW eine große Rolle, doch nicht nur als klassischer Arbeitsplatz. Es unterstützt die verschwimmenden Grenzen zwischen Arbeits- und privaten Phasen; Work-Life-Blending lautet das Buzzword dazu. Es gibt Sportkurse, Duschen und Spinde, ein Work-Café und Spiele, natürlich trotzdem einen Kicker, Jogginggruppen, Yogakurse, Gartenbasare und ein monatliches, unternehmensweites Geburtstagsfrühstück. Die Arbeitsstunden können montags bis samstags zwischen 6 und 22 Uhr erbracht werden, es herrscht Gleitzeit, zwei Stunden pro Monat stehen für betriebliche Sportaktivitäten zur Verfügung. Wie sich die Teams organisieren, bleibt weitestgehend ihnen überlassen. Der betriebliche Ablauf muss funktionieren, das ist die einzige Vorgabe.

Das Büro zementiert zudem nicht länger überkommene hierarchische Strukturen. Im New-Work-Office des ESW gibt es keine Einzelbüros und keine festen Arbeitsplätze, vom Azubi bis zum Geschäftsführer herrscht flexible Arbeitsplatzwahl. Die Arbeitsplatzvielfalt ist groß, denn rasche Wechsel zwischen Team- und fokussierter Einzelarbeit fördern Denkprozesse und erfordern verschiedene Räume. So gibt es Räume für konzentrierten Rückzug, hybride Zusammenarbeit und kreative Kollaboration, von der Telefonzelle mit Liegesessel bis zum hochmodernen Meeting Space. Insgesamt bestehen nur noch 75 % klassische Schreibtischarbeitsplätze. Kämen alle gleichzeitig ins Büro, hätte ein Viertel der Be-

legschaft keinen Standardarbeitsplatz. In eineinhalb Jahren war das noch nie der Fall, im Gegenteil. Viele Etagen haben noch Luft nach oben. Ist ein Stockwerk voll, was durchaus vorkommen kann, setzt man sich in ein anderes. Muss man sich mit jemandem austauschen, bucht man spontan einen geeigneten Raum. Diese Durchmischung ist explizit erwünscht, auch um das starre Denken in Abteilungen und Unternehmenstöchtern zu durchbrechen.

Damit Flexibilität und Wechsel reibungslos funktionieren, liegt ein besonderer Fokus auf der technischen Ausstattung von Mensch und Raum. Das ESW verfolgt eine One-Device-Strategie, das bedeutet: ein Gerät, möglichst viele Anwendungsmöglichkeiten. Das gilt für alle Settings: Egal welcher Raum, die Technik funktioniert immer gleich. Für eine optimale Verflechtung von digitaler und physischer Präsenz wurden digitale Aspekte bereits bei der Raumkonzeption berücksichtigt – das fördert die aktive Teilhabe an virtuellen Meetings.

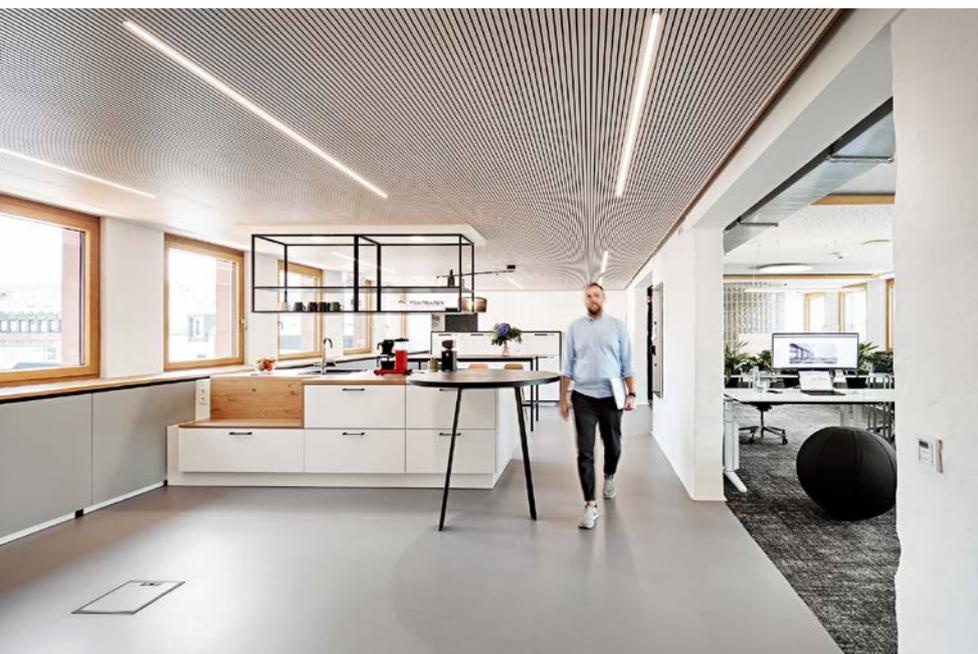
### Prozesse und Prinzipien

Doch auch mit der besten Technik kommt man am „Trial-and-error-Prinzip“ nicht vorbei. Bei der ersten hybriden Veranstaltung war ausschließlich das Gesicht der Moderatorin im Bild, Anwesende waren weder zu sehen noch bei Fragen zu verstehen – also eher Prinzip Schulungs-Video als hybride Veranstaltung. Beim nächsten Mal hatte man dazugelernt: Fragen von Anwesenden wurden zusätzlich in den Chat getippt, Remote Worker konnten sich ebenfalls

per Chat einschalten. Alle waren gut sichtbar – vor allem der Rücken des Seminarleiters.

Ein bisschen Mut gehört zu jedem Transformationsprozess. Versuch, Irrtum, Kontrollverluste, Vertrauensvorschüsse, darauf muss man sich als Unternehmen einstellen. Auch für viele Führungskräfte ist das schwer vorstellbar. Doch wie viel mehr Kontrolle hatte man ohne New Work tatsächlich? Diejenigen, die bisher zwischen 8:00 und 16:30 Uhr im Büro ihren Aufgabenbereich zuverlässig bearbeitet haben, werden das auch im Homeoffice weiterhin tun. Die, die bisher behäbig waren, sind das wahrscheinlich auch im mobilen Arbeiten.

Keine Maßnahme ist weitreichender oder begrenzter bei voller Präsenz. New Work ist im Übrigen mehr als Laissez-Faire. Mitarbeiter benötigen unterschiedlich viel Nähe und Distanz zu ihren Führungskräften. Diesen notwendigen Bewegungsradius individuell erkennen und gestalten zu können, ist für >



Kaffeeküche, Stehtische, offene Büros. Es kann auch schon mal lauter zugehen. Was hilft? Einzelarbeitskabinen, Noise-cancelling-Kopfhörer sowie Rücksicht und Akzeptanz



Ein ausgezeichnetes Konzept: Das sah auch die Stadt Nürnberg so und verlieh dem ESW im Rahmen seines jährlichen Architekturwettbewerbs einen Anerkennungspreis für die neuen Büroräume am Hans-Sachs-Platz



Die größte Hürde ist oft die Technik. Daher war dem ESW wichtig: egal welcher Raum, technisch gesehen sind alle gleich

Führungskräfte oftmals bedeutender als über das größte Fachwissen zu verfügen.

Es gibt Lektionen, die vielleicht härter erlernt werden müssen als der Kontrollverlust. Unabhängig davon, wie begeistert eine Geschäftsführung, IT, einige Tech-Addicts oder Menschen, die sich ohnehin begeistert auf Veränderungen einlassen, sind: Ein nicht zu kleiner Teil der Belegschaft wird es nicht sofort sein und ein sehr kleiner Teil nie. Ein Teil denkt, dass immer das Falsche entschieden wird, obwohl das Richtige doch so naheliegend ist. Und ein anderer Teil braucht das ohnehin alles nicht. Kein Grund, in eine Art „Corporate Nannytum“ zu verfallen. Natürlich muss die Zusammensetzung der Belegschaft berücksichtigt werden bei der ihr zuge-

muteten Veränderung. Die Frage ist aber, ob hier die bekannten Vollzeitskeptiker die Marschroute vorgeben sollten. Beim ESW wurden deshalb Vertreter aus allen Abteilungen bereits während der Umbauphase eingebunden, es gab Showroom-Besuche und Baustellenführungen, bei denen das Konzept vorgestellt wurde. Die Abteilungen konnten Gestaltungswünsche einbringen, Anforderungen technischer und administrativer Natur wurden natürlich berücksichtigt. Die grundlegende Entscheidung aber für das New-Work-Konzept wurde durch die Geschäftsführung getroffen.

### Nach dem Projekt ist vor dem Projekt

Die neue Arbeitswelt einzuführen, war die erste Etappe. Der Weg bis zu dem Punkt, an dem der überwiegende Großteil der Belegschaft ihr Potenzial voll ausschöpft und ausschöpfen kann, ist noch einmal so lang. Insofern ist die Bezeichnung „Projekt“ eigentlich falsch. Ein Projekt hat einen klaren Anfang und ein konkretes Ziel. In diesem Fall ist nach dem Projekt aber vor dem Projekt; fertig ist man nie. So klemmt das Ziel des papierlosen Büros zum Beispiel noch bei einzelnen Prozessen. Auch die Aktivierung der Mitarbeiterschaft ist ein großes Thema. Gab es vor Corona eine ausgeprägte Unternehmens- und Feierabendkultur, war die Teilnahmequote bei der ersten Veranstaltung ernüchternd – auch nachdem die letzten Corona-Beschränkungen fielen. Sportkurse, in Präsenz und digital, ähnelten manchmal einer Personal-Training-Einheit. Events mit Mindestteilnehmerzahl mussten mehrfach spontan abgesagt werden. Wie in vielen Lebensbereichen hat

die Verbindlichkeit einer Verabredung abgenommen, die Teilnahme an Aktivitäten hängt oft davon ab, ob Homeoffice geplant ist, nicht umgekehrt.

Inzwischen hat das ESW verschiedene Initiativen ergriffen, um breitere Schnittmengen zu schaffen – von der Vorgabe von 50 % Präsenzarbeitszeit bis zum ESW-Stammtisch, vom Teilnahme-Stempelheft mit Benefits bis zum mitarbeitergeführten Ideenmanagement. Trotzdem gilt: Nicht jede und jeder lässt sich über das Berufliche hinaus aktivieren. Der Altersdurchschnitt in der Unternehmensgruppe liegt bei rund 45 Jahren; nicht alle Kolleginnen und Kollegen wünschen eine so ausgeprägte Durchmischung von Arbeit und Freizeit oder machen Sport lieber außerhalb des Arbeitskontextes.

Vielleicht gehen auch nicht alle Mitarbeitenden den Weg komplett mit, eventuell biegen manche noch vor dem Ziel ab. Wenn sich ein Unternehmen so grundlegend verändert, bleibt das nicht unbedingt aus. Das ESW ist positiv überrascht, dass transformationsbedingte Kündigungen bisher ausblieben, im Gegenteil. In der Metropolregion Nürnberg ist eine derartige Arbeits- und Bürowelt ein klarer Vorteil auf dem Arbeitsmarkt, erste Bewerberinnen und Bewerber haben angegeben, dass gerade dieses Konzept sie zur Bewerbung veranlasst hat – und sind dann beim Vorstellungsgespräch trotzdem noch einmal von den Büroräumen überrascht. Einem Evangelischen Siedlungswerk traut man so etwas eher nicht zu.

In konkreten Zahlen messen und monitoren lässt sich das Transformationsprojekt bisher allerdings noch nicht. Natürlich kam man die Kosten für den Umbau und die Software ermitteln. Schwieriger wird es bei der Effizienzsteigerung der Arbeitsprozesse durch die Digitalisierung, dazu ist die Phase der „Anlaufverluste“ noch zu nah. Aktuell beschäftigt sich das ESW mit der Implementierung des digitalen Rechnungsdurchlaufs, Go-live ist im Januar. Bald darauf steht das Update des ERP-Systems auf eine browserbasierte Version an. Nach dem Projekt ist vor dem Projekt.

Leichter nachvollziehbar ist der Digitalisierungsaufwand in der Tochterfirma ESW-Gebäudemanagement. Der Anteil der produktiven Stunden bei der ESW-Handwerker- und Hausmeistertochter ging zum Beispiel 2021 durch die Umstellung auf den „mobilen Monteur“ spürbar zurück. Gleichzeitig waren und sind überall nach wie vor Corona-bedingte Ausfälle zu verzeichnen. Recht schwierig messen lässt sich – abgesehen von auffälligen Kündigungswellen – darüber hinaus so etwas wie die Stimmung. Höchstens die Bewertungen auf Kununu und anonyme Mitarbeiterbefragungen weisen darauf hin, dass die neue Arbeitswelt gut ankommt.

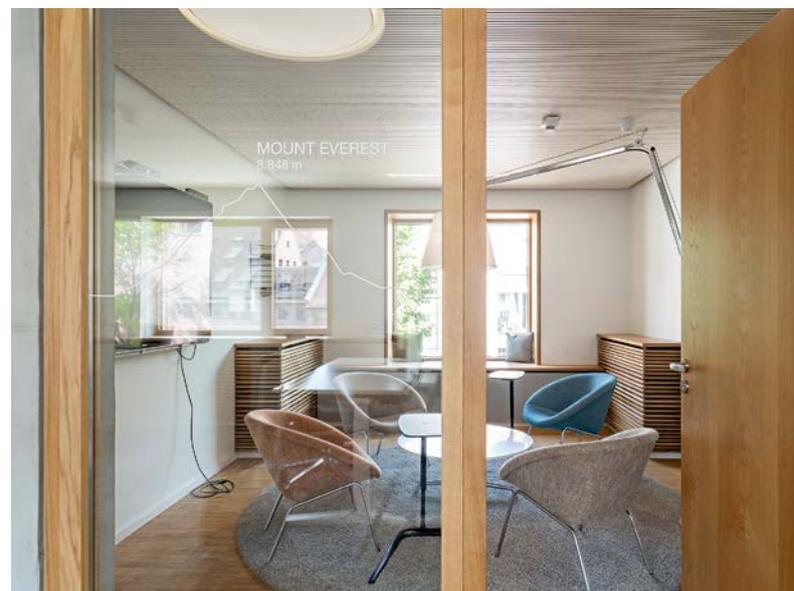
### Schnittmengen schaffen

Heutzutage gibt es für alles eine App: IT-Ticket, Teams-Telefonie, Zeiterfassung, Firmenauto reservieren, Räume buchen, Mental Health.

Ein Unternehmen digital zu machen, ist daher nicht mehr die Kunst. Es geht vielmehr darum, in Zeiten von Remote Work und Co-Working-Spaces, von auseinanderdriftenden Arbeitszeiten und -orten, von einer sich auftuenden Schere zwischen digitalisierbaren und präsenzverlangenden Tätigkeitsbereichen verbindende Elemente zu schaffen durch räumliche Schnittmengen, die Kombination digitaler und analoger Komponenten, wertvolle Interaktionen und ein Gefühl der Sinnhaftigkeit und Zugehörigkeit. Und dafür gibt es bislang noch keine App. —



Das ESW wurde vor Kurzem auf Platz 7 der familienfreundlichsten Immobilienunternehmen gewählt. Vielleicht wegen der neuen Arbeitswelt?



Die Räume sind nach Bergen benannt. Es geht nicht um den schnellen Marsch an die Spitze, sondern, da immer ein nächster Berg kommt, um den langem Atem. Eine gesunde Arbeitsatmosphäre trägt dazu bei

TDM EIN CO-CREATION-SPACE FÜR DIE IMMOBILIENBRANCHE

# New Work, Südamerika und Hannover

Das Unternehmen Gundlach hat einen Co-Creation-Space geschaffen, in dem unterschiedliche Akteure innovativ zusammenarbeiten können. Zusätzlich teilt das Unternehmen das Wissen der eigenen Reise vor Ort. Wie das Konzept funktioniert – und was das alles mit New Work zu tun hat.

Von Gonca Cevirme und Aramata Poliakov

**E**ine Raumgestalterin, ein Beton-Experte und eine Kommunikations-Spezialistin laufen sich zufällig in der Community-Küche über den Weg. Die Kaffeemaschine zischt. Vor wenigen Wochen kannten sich die drei noch nicht. Nun klönen sie übers Wetter und die Arbeit – als wären sie Kolleginnen und Kollegen. Und das sind sie quasi auch. Denn obwohl sie in ganz unterschiedlichen Bereichen tätig sind, arbeiten sie gemeinsam in dem Co-Creation-Space namens Gundwerk.

Diesen hat das Familienunternehmen Gundlach Bau und Immobilien GmbH & Co. KG Anfang 2022 ins Leben gerufen. Seit 1890 baut und vermietet die Firmengruppe in der Region Hannover Wohnungen und Häuser. Doch alt und verstaubt ist hier nichts. Mitarbeitende haben viele Freiheiten, übernehmen Verantwortung und arbeiten selbstorganisiert in Teams. Seit acht Jahren setzt das Unternehmen New Work im Unternehmen um – und geht mit dem Gundwerk neue Wege.

Lila, Grün, Rot – die Wände in den Büros und im Flur sind in knalligen Farben gestrichen. Auf dem Flur blüht eine prächtige Paradiesvogelblume in einer kniehohen Vase. Auf zwei Holzkisten und einem geflochtenen Mini-Teppich glänzt ein Kaktus. Die Räume heißen Puerto-Rico, Machu Picchu und Buenos Aires. Wenn man es nicht besser wüsste, könnte man meinen, es wäre in Südamerika und nicht in Hannover. Hier können sich Start-ups und Selbstständige



**Gonca Cevirme**

Community Managerin  
Gundlach  
HANNOVER

insgesamt zwölf Büros oder einzelne Arbeitsplätze im offenen Co-Working-Bereich anmieten, um sich mit anderen Akteuren aus der Immobilien- und Baubranche sowie Mitarbeitenden von Gundlach zu vernetzen. Für beides gilt dieselbe Vision: Unternehmen aus der Bau-, Wohn- und Immobilienbranche zusammenbringen, um gemeinschaftlich an Herausforderungen zu arbeiten.

## New Work ist mehr als knallige Farben

Das sind Themen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Ressourcenknappheit – sie beschäftigen nicht nur Gundlach, sondern die gesamte Immobilien- und Baubranche. Wissen soll ausgetauscht werden, damit

man voneinander lernen kann. Das Ziel: Synergieeffekte herstellen, um zum Beispiel gemeinsam an Projekten zu arbeiten.

Das Gundwerk funktioniert autark. Jede Mieterin oder jeder Mieter hat die Möglichkeit, die Büroflächen den gesamten Tag zu nutzen. Wer gerne dienstags um 21 Uhr arbeitet oder samstags um sieben Uhr, der kann das machen. Das Gundwerk stellt eine digitale Plattform, sodass sich die Nutzerinnen und Nutzer jederzeit austauschen können. Veranstaltungen wie zum Beispiel der Open Friday bringen die Welten zusammen.

Neben den Büros verfügt Gundwerk auch über zwei vollausgestattete Seminarräume. Sie lassen sich zu Kreativräumen umwandeln. Teile der Wand können beschrieben oder mit Papierkärtchen beklebt



**Aramata Poliakov**

Marketing Managerin  
Gundlach  
HANNOVER

## THEMA DES MONATS



Neben zwölf Büros, einem Co-Working-Bereich und einer gemütlichen Community-Küche verfügt das Gundwerk über eine vollausgestattete Kreativwerkstatt, einen Besprechungsraum und zwei bunte Seminarräumen, die häufig von externen Firmen für Workshops genutzt werden

werden. Die digitalen Flipcharts ermöglichen modernes Arbeiten. Wem das noch immer nicht kreativ genug ist, für den gibt es jetzt ganz neu eine extra Etage. Dort liegen auf einem langen Tisch zwei Pinsel und Leinwände, die bemalt werden können. An der anderen Ecke des Raumes steht eine Werkstatt-Bank. Schraubenschlüssel, eine Säge und Hammer hängen von der Wand. Wer mag, kann sich hier richtig austoben.

### Externe machen sich auf zu einer Erlebnisreise

Noch ist für Gundlach mit dem Gundwerk die New-Work-Reise nicht beendet. Das Unternehmen möchte das eigene Wissen weitergeben und andere auf ihrem Weg unterstützen. Bei der „New-Work-Erlebnisreise“ auf dem Gundwerk-Campus kann man lernen, wie sich die Arbeitsprozesse modern umkrempeln lassen.



Seit acht Jahren setzt Gundlach im Unternehmen New Work um und geht mit dem Co-Creation-Space Gundwerk nun neue Wege

## Die Gundlach-Historie

Gundlach ist ein „urhannoversches“ Unternehmen mit 130 Jahren Erfahrung. Als Handwerksbetrieb 1890 gegründet, hat das Unternehmen das Stadtbild und dessen Entwicklung wesentlich mitgeprägt. Auch heute liegt der klare Schwerpunkt in Hannover und der Region.

Dabei ist das Unternehmen mittlerweile mehr als ein Bauunternehmen. Seit 2014 setzt es New Work um. Es wurde nicht nur der Geschäftssitz komplett umgebaut. Mitarbeitende haben auch viel Raum für die individuelle Entfaltung, genießen ein großes Maß an Verantwortung und umfassende Gestaltungsmöglichkeiten. Sie können flexibel, selbstbestimmt und im Team organisiert arbeiten (siehe DW 12/2021, S. 42-47).

Ob Kulturwandel oder die Umgestaltung der Büroräume, das Unternehmen hat in den vergangenen 15 Jahren bereits viele Erfahrungen gesammelt. Wichtig ist ihm, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das hautnah und authentisch erleben können. So werden auch Fehler, welche das Unternehmen auf dem Weg zu New Work gemacht hat, und was es daraus gelernt hat, geteilt. Eine Führung durch das Bürohaus mit den innovativen Bürokonzepten und New-Work-Spaces gehört natürlich dazu. Mitarbeitende erzählen, wie sich das neue Arbeiten anfühlt. Bei einem „Deep Dive“ werden schließlich intensiv Fragen beantwortet und praxiserprobte Tools und Vorgehensweisen an die Hand gegeben. Ganz im Sinne des Gundwerk-Konzepts: Gemeinsam voneinander lernen.

TDM INTERVIEW MIT CHRISTOPHER BATKE

# „Wer einmal die Freiheit genossen hat, mag keine Zäune mehr.“



Wie der Wandel der Unternehmenskultur gelingt und warum man bei New Work nicht zu ökonomisch denken sollte, erklärt Christopher Batke im Interview. Der Arbeits- und Organisationspsychologe beschäftigt sich bei der Gundlach Bau und Immobilien GmbH & Co. KG seit langem mit dem Thema.

## Ist New Work das Nonplusultra für Unternehmen?

Wer bei Gundlach arbeitet, spürt das besondere Arbeitsklima: Der Mensch steht im Mittelpunkt und Vertrauen und Zusammenarbeit bilden grundlegende Werte. Für uns bedeutet New Work, neue und flexible Wege zu gehen in der Art wie wir arbeiten, unsere Organisation gestalten und als Kollegen (intern) und Partner (extern) gemeinsam agieren. In der Summe haben wir durch New Work mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen und gemeinsam für kontinuierliche Verbesserung unserer Prozesse und

Produkte sorgen. Dadurch bleibt das Unternehmen wandlungsfähig. Manchmal höre ich die Frage: „Können wir uns in der aktuellen Krise New Work überhaupt noch leisten?“ Ich glaube, es ist andersherum: Mit einer Denkweise wie von vor zehn Jahren lassen sich heutige Krisen nicht meistern.

## Wie werden im Alltag bei Gundlach Entscheidungen getroffen?

Es gibt bei uns nicht „die eine“ Form, wie wir Entscheidungen treffen. Im Strategie-Prozess wird die Geschäftsführung eingebunden, gestalten Bereichsleiterinnen und -leiter stark mit, haben teilweise auch Veto-Rechte und können einzelne Projekte als Muss-Themen festlegen. Dazwischen gibt es viele Varianten vom Konsens über den Konsent bis hin zu demokratischen Abstimmungen. Hier findet jeder Unternehmensbereich für sich stimmige Varianten.

Im operativen Tagesgeschäft gibt es viele Entscheidungen, die einzelne Personen in ihrer Rolle selbst treffen können, oder bei denen im Team entschieden wird. Urlaubsanträge geben sich Teammitglieder gegenseitig frei, die Führungskraft ist nicht in die Freigabe eingebunden. Beim Recruiting gibt es Teams, die die Auswahl zu großen Teilen eigenständig

durchführen. Und ein Team regelt sogar die Gehaltsfindung selbst.

## Gibt es hier Konflikte, zum Beispiel dass sich Mitarbeitende benachteiligt fühlen?

Es kommt auf den Reifegrad der Teams an: Wenn Teams neu zusammenkommen, werden eigenständig Vorschläge erarbeitet, bei welchen Themen die Führungskraft wann wie involviert wird. Dies wird dann mit der Führungskraft ausgehandelt. Klar ist aber auch: Konflikte entstehen unweigerlich. Deswegen wird es in New-Work-Kulturen immer wichtig sein, die eigene Konfliktlösungskompetenz zu stärken und passende Formate zu etablieren, um diese Konflikte konstruktiv zu bearbeiten. Darin steckt aber ein großes Potenzial. Denn auch in klassischen Führungskulturen gibt es Konflikte, die treten nur nicht immer bewusst zu Tage.

**Wie stellt man fest, ob ein Team reif ist?**

Faktoren, die die Reife fördern sind: Wie lange arbeitet ein Team schon zusammen? Wie etabliert sind die Prozesse und Aufgaben? Wie hoch ist die persönliche und fachliche Kompetenz der einzelnen Mitarbeitenden? Teams brauchen Zeit, um zu reifen. Deshalb fördern wir Teamentwicklung aktiv und nehmen uns dafür viel Zeit. Wie viel Selbstorganisation für ein Team angebracht ist, hängt am Ende auch vom Bauchgefühl aller Beteiligten ab.

**Wirkt sich New Work auch auf die Arbeitgeberattraktivität aus?**

Wir merken, dass sich gerade die jüngere Generation stark angezogen fühlt von unserer offenen Unternehmenskultur. Gleichzeitig sind die hohe Eigenverantwortung und der stetige Wandel auch nicht für jeden geeignet. Zudem definiert das Alter das Mindset überhaupt nicht.

**Warum würden sich Menschen dagegen entscheiden, bei Gundlach zu arbeiten?**

New Work bedeutet für uns unter anderem: Du darfst dich zeigen, so wie du bist. Und wenn du Ideen hast, darfst und sollst du diese auch umsetzen! Unser Anspruch ist schon, dass

**„New Work hat einen positiven Einfluss auf unsere Gesamtentwicklung.“**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich über ihr Tagesgeschäft hinaus an der Weiterentwicklung des Unternehmens beteiligen. Diese erforderliche Haltung entspricht nicht jedem: Während des Wandlungsprozesses hin zu New Work haben sich, über die vergangenen Jahre hinweg, einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch Führungskräfte entschlossen, das Unternehmen zu verlassen.

**Wie wird mit Bedenken von Mitarbeitern umgegangen?**

Widerstände dürfen bei Gundlach offen geäußert werden. Wir gehen wertschätzend mit Kritik um und nehmen Bedenken ernst. Dafür gibt es Austausch- und Kommunikations-

möglichkeiten auf vielfältige Art und Weise. Grundsätzlich fühlen sich die Kolleginnen und Kollegen mitgenommen, da wir sehr transparent kommunizieren und es viele Möglichkeiten zur Gestaltung gibt, zum Beispiel im Rahmen der Strategie-Prozesse.

**Lassen sich die Effekte der New-Work-Aktivitäten messen?**

Wirtschaftlich messen lässt sich das tatsächlich schlecht. Als Gundlach vor etwa 15 Jahren angefangen hat mit New Work, bestand eine konjunkturelle Flaute und das Unternehmen hat in einzelnen Bereichen Verluste eingefahren. Mittlerweile erwirtschaften wir seit vielen Jahren sehr positive Konzernergebnisse. New Work wird also sicherlich einen positiven Einfluss auf unsere Gesamtentwicklung gehabt haben. Messbar ist dagegen eine insgesamt positive Entwicklung bei der Arbeitszufriedenheit. Dass wir zu einem der besten Arbeitgeber Niedersachsens gehören, beweist auch unsere Auszeichnung beim Wettbewerb Great Place to Work.

**Was würde im Mitarbeiterkreis passieren, wenn wieder so gearbeitet werden müsste wie vor New Work?**

Vielleicht gäbe es sogar Einzelne, die sich ein bisschen freuen würden, weil die ständige Veränderung durch unsere Art, New Work zu leben, doch auch anstrengend sein kann. Ich denke, die Mehrzahl der Kolleginnen und Kollegen könnten sich mit dieser Art zu arbeiten nicht mehr identifizieren

und würde das Unternehmen verlassen. Wer einmal die Freiheit genossen hat, der mag keine Zäune mehr.

**Warum wurde das Gundwerk eingeführt? Welche Ziele verknüpft das Unternehmen damit?**

Mit dem Gundwerk wollen wir ungenutzte Bürofläche aktivieren, neues ausprobieren, ein zusätzliches Geschäftsmodell etablieren und gleichzeitig über unsere Unternehmensgrenzen hinweg Innovation und Co-Kreation fördern. Dafür haben wir mit unseren Büros, Co-Working-Plätzen und unseren buchbaren Seminarräumen eine tolle Grundlage geschaffen.

Zukünftig wollen wir eine Art Campus aufbauen, bei dem wir noch professioneller als bisher unsere Praxiserfahrungen aus den vielen Jahren der Transformation weitergeben können. Was genau daraus wird, werden die nächsten Jahre zeigen. Das Gundwerk ist ein Start-up, das wie alle Neugründungen auch, neue Ideen für Geschäftsmodelle testen und validieren muss.

**Vielen Dank für das Gespräch.**

Das Interview führte Svenja Lange —



Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Gundlach bestehen viele verschiedene Austausch- und Kommunikationsformate

Christopher Batke studierte Arbeits- und Organisationspsychologie an der Ruhr-Universität Bochum. Seit 2019 arbeitet er bei Gundlach als Coach und Workshop-Moderator und bringt seine Erfahrungen seit Mai 2022 im Gundwerk ein.

TDM PERSONALENTWICKLUNG: QUALIFIZIERUNG UND FÖRDERUNG

# Im Unternehmen die „Einhörner“ finden

Auch für Wohnungsunternehmen ist es schwieriger geworden, Mitarbeitende zu finden und zu halten. Die VBW Bochum hat gemeinsam mit Analyse & Konzepte Immoconsult ein Programm entwickelt, um Potenzialträgerinnen und -träger im Unternehmen zu identifizieren und sie besser zu fördern.

Von Michael Deeg

**D**ie VBW Bauen und Wohnen GmbH ist mit mehr als 12.600 eigenen und 178 verwalteten Wohnungen der größte Wohnungsanbieter in Bochum und gibt mehr als 40.000 Menschen ein Zuhause. 150 Personen arbeiten derzeit

für das Unternehmen. Eine der Leitlinien der VBW lautet: „Wir entwickeln außergewöhnliche Leistungen und Persönlichkeiten.“ Ein Schritt zur Erreichung dieses Ziels ist das Programm „Zukunftsmacher“.

## Wer ist bereit für neue Aufgaben?

Zielgruppe des Programms sind nicht nur Nachwuchs- oder Führungskräfte, sondern alle, die sich innerhalb der VBW weiterentwickeln möchten und Lust haben, über den beruflichen Tellerrand hinauszublicken und sich zu engagieren.

Der erste Durchgang lief von März 2019 bis Dezember 2020. Der zweite startete im Sommer 2021. Wer mitmachen möchte, muss im ersten Schritt seine Motivation erklären – per Brief, in einer Präsentation oder per Video. Allein diese Bewerbung signalisiert, dass der- oder diejenige sich für neue Aufgaben im Unternehmen bereit fühlt. Maximal zehn Personen pro Durchgang werden unabhängig vom Alter, der Betriebszugehörigkeit oder der Abteilung für die „Zukunftsmacher“ ausgewählt. So entstehen heterogene Gruppen, die im Laufe der Zeit eng zusammenwachsen.

Durchschnittlich absolvieren die Teilnehmenden im Rahmen des Programms etwa einen Termin pro Monat. Dabei gibt es verschiedene Bausteine:

- Persönlichkeitstest
- Coachings
- Workshops
- Fachseminare
- Einblicke in andere Abteilungen des Unternehmens
- Gemeinsame Projektarbeit



**Michael Deeg**  
Geschäftsführer  
Analyse & Konzepte  
Immoconsult  
HAMBURG

## Persönlichkeitstest und Einzelgespräche

Als Persönlichkeitstest nutzt Analyse & Konzepte Immoconsult (A&K) das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). Die Ergebnisse erläutern die Mitarbeitenden von A&K den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in ausführlichen Einzelgesprächen. Dabei geht es um persönliche Fähigkeiten, aber auch um Management- und Fachkompetenzen. Die Teilnehmenden erfahren also sehr viel über sich selbst.

In den Fachseminaren werden beispielsweise Themen wie Strategietools, Prozessmanagement und Digitalisierung behandelt. Die Inhalte steuert die Personalabteilung, aber auch die Teilnehmenden selbst können Wünsche einbringen. Um Einblicke in andere Unternehmensbereiche zu erhalten, stehen auch Ausflüge – beispielsweise auf eine Baustelle oder zu einer Neuvermietung – auf dem Programm. So lernen die Teilnehmenden nicht nur sich selbst, sondern auch die Kolleginnen und Kollegen sowie die unterschiedlichen Unternehmensbereiche besser kennen.

## Von den Betriebskosten zum Projektmanagement

„Am Ende der ‚Zukunftsmacher‘ können einerseits die Mitarbeitenden ihren eigenen Weg klarer sehen und einschätzen. Andererseits erfahren wir, welche Ambitionen und Fähigkeiten sie haben“, erklärt Lena Winkler, Leiterin Personal & Organisation bei der VBW, die im Unternehmen für das Programm zuständig ist.

Zwei Teilnehmer aus dem ersten Durchgang sind dank dieser Erkenntnisse mittlerweile zu Teamleitern aufgestiegen. Eine langjährige Mitarbeiterin aus der Betriebskostenabrechnung entdeckte ihre Fähigkeiten im Projektmanagement und erhielt im Anschluss an das Programm eine entsprechende interne Schaltstelle. Mittlerweile hat auch sie eine Führungsrolle im Unternehmen übernommen. Und eine Mitarbeiterin aus dem Kundenmanagement nahm nach den „Zu-



„Einhörner“ nennt die VBW die Potenzialträgerinnen und -träger im Unternehmen. Ein Weg, sie zu identifizieren, ist das Programm „Zukunftsmacher“

kunftsmachern“ eine Herausforderung in der Bauabteilung an.

„Die Menschen werden durch das Programm aktiv und auch mutiger in der Gestaltung ihres beruflichen Weges. Solche Potenzialträgerinnen und -träger können wir mit dem Programm identifizieren. Wir nennen sie auch unsere ‚Einhörner‘. Das wäre im Tagesgeschäft kaum möglich“, sagt Lena Winkler. „Wenn es also künftig Vakanzen im Unternehmen gibt, wissen wir im Idealfall sofort, wer infrage kommt und können die Stelle intern besetzen, anstatt sie extern auszuschreiben.“

### Kein Automatismus

Allerdings bedeutet die Teilnahme an den „Zukunftsmachern“ nicht automatisch eine Führungskarriere. „Nicht alle, die mitmachen, werden im Anschluss eine Leitungsposition erhalten. Das kommunizieren wir ganz klar und sauber. Denn wir möchten nicht, dass es falsche Erwartungen gibt“, erzählt Lena Winkler.

Abgesehen von den „Zukunftsmachern“ hat die VBW gemeinsam mit A&K ein Fachkarriereprogramm entwickelt. Dessen Ziel ist es, Karrierepfade jenseits von disziplinarischer Führung aufzuzeigen, indem sich die Mitarbeitenden innerhalb eines bestimmten Bereichs weiter spezialisieren – beispielsweise als Expertin für CO<sub>2</sub>-Reduktion oder Immobilienmarketing. „Auch das könnte eine Erkenntnis aus dem ‚Zukunftsmacher‘-Programm sein: dass man sich fachlich in eine bestimmte Richtung weiterentwickeln und einen Expertenstatus erlangen möchte“, sagt Lena Winkler.

### Investment in die eigenen Köpfe

Solche Perspektiven innerhalb des Unternehmens zu schaffen, ist heute enorm wichtig, denn die Wechselwilligkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wächst. Das zeigt unter anderem die Jobstudie, die das Beratungsunternehmen Ernst & Young regelmäßig erhebt. Demnach interessieren sich 48 % der

Beschäftigten in Deutschland für einen Arbeitgeberwechsel. So viele waren es seit 2015, als die Studie erstmals durchgeführt wurde, noch nie. Gut ein Drittel der Beschäftigten kann sich einen Wechsel vorstellen, wenn die neuen Arbeitsinhalte interessanter wären. Bessere Weiterentwicklungsmöglichkeiten könnten 27 % zum Jobwechsel bewegen.

Gerade wer heute ins Berufsleben startet, wird allein mit langfristiger Sicherheit kaum zu begeistern sein. In Zukunft werden Unternehmen stärker in das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden investieren müssen, wie unter anderem die internationale

Unternehmensberatung Gartner in ihren „Future of Work Trends“ feststellt. Sicherheit steht für diese Generation nicht an erster Stelle, denn sie sind es gewohnt, mit Unsicherheiten umzugehen. Die „Zukunftsmacher“ sind eine Antwort auf diese Entwicklungen. „Ich würde ein solches Programm allen Wohnungsunternehmen empfehlen, die merken, dass es schwieriger wird, Stellen gut zu besetzen“, resümiert Lena Winkler.

### Fazit

Je größer der Fachkräftemangel ist, desto wichtiger wird es, in die Entwicklung der eigenen Mitarbeitenden zu investieren. Gezielte Programme können dabei helfen, Personen zu identifizieren, die ihre Möglichkeiten noch nicht ausgeschöpft haben, und zwar unabhängig vom Alter, der Abteilung oder der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Denn nicht nur Nachwuchskräfte haben Potenziale und Ambitionen. —



Die Zentrale der VBW in Bochum: Residieren hier die „Zukunftsmacher“?

TDM MEHR ALS WEITERBILDUNG

# Alles Perlen

Was macht das Arbeiten im „neuen Normal“ aus? Welche Anforderungen stellen die aktuellen Entwicklungen an Unternehmen und Teams? Und wie vermittelt man den Mitarbeitenden erforderliche Skills? Eine Antwort ist der Sprintbreak in Heiligenhafen. Hier lernen die Teilnehmenden, doch die Veranstaltung ist mehr als nur Weiterbildung.

Von Oliver Schirg

**A**n einem Ort arbeiten, wo andere Urlaub machen. Mit einem solchem oder ähnlichen Slogan werben nicht wenige Urlaubsregionen im Standortwettbewerb auch um Zuzüge oder Ansiedlungen. Möglicherweise auch Heiligenhafen, direkt an der Ostsee in Sichtweite von Fehmarn gelegen.

Die 17 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die von ihrem Wohnungsunternehmen über das zweite Septemberwochenende zum sogenannten Sprintbreak geschickt wurden, dürften beides erlebt haben: Arbeit und Erholung. Wobei Erholung nicht bedeutete, faul in der Sonne zu liegen. Vielmehr war auch die Freizeit durch aktives Tun geprägt: segeln und meditieren.

Im Mittelpunkt stand jedoch das „ErlernenArbeiten“ in Anlehnung an das Sprint-Modell des früheren Google-Mitarbeiters Jake Knapp. „ErlernenArbeiten“ deshalb, weil die Frauen und Männer, die in Heiligenhafen dabei waren, beides taten: Sie lernten die agile Arbeitsmethode kennen, indem sie diese unter Anleitung von Referenten anwendeten.

## Ein Problem innerhalb von fünf Tagen lösen

Jake Knapp hatte seinerzeit von seinem Arbeitgeber den Auftrag erhalten, in möglichst kurzer Zeit viele Unternehmen, die Google übernommen hatte beziehungsweise übernehmen wollte, zu überprüfen.



**Oliver Schirg**

Referent  
Kommunikation  
Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e. V.  
HAMBURG

Dabei merkte Knapp rasch, dass auf dem üblichen Weg – viele Sitzungen, lange Brainstormings, ungeklärte Hierarchien, fehlende Finanzmittel – nur selten ein betriebliches Problem zufriedenstellend gelöst werden kann.

Zusammen mit weiteren Google-Kollegen entwickelte Knapp die sogenannte Sprint-Methode, die sich durch eine Kombination aus Fokussierung und Organisation auszeichnet. Die Idee: Ein Team von maximal sieben Personen, möglichst aus unterschiedlichen Abteilungen stammend, kümmert sich innerhalb von fünf Tagen ausschließlich darum, das Problem zu lösen und einen „Prototyp“ zu entwickeln. Bei der Sprint-Methode geht es also nicht um Perfektion. Fehler sind erlaubt. Im Mittelpunkt stehen Schnelligkeit und das Erreichen eines Ergebnisses.

## „Arbeitsmethode näherbringen“

Nun sollte an den fünf Sprintbreak-Tagen in Heiligenhafen natürlich kein konkretes Problem eines Unternehmens gelöst werden. Vielmehr sollte die „Weiterbildungswoche“, die der VNW in Zusammenarbeit mit den Firmen Vodafone, Point of Sailing und Analyse & Konzepte zum zweiten Mal organisierte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Wohnungsunternehmen neue Arbeitsmethoden näherbringen.

„Ich bin mit der Erwartung hergefahren, hier eine coole Zeit zu haben, weil dieses Programm einzigartig ist: vormittags lernen und den Kopf beschäftigen, Input aufnehmen – und nachmittags durch das Segeln den Kopf frei bekommen“, sagt Martina Pianka-

Warsow vom Wohnungsunternehmen Plambeck aus Norderstedt am Abschlusstag. „Meine großen Erwartungen wurden übertroffen: Ich hätte nicht gedacht, dass wir so einen Spirit entwickeln. Wir sind alle ein wenig über uns hinausgewachsen.“ Ozan Mutlu von der Hansa Baugenossenschaft eG aus Hamburg spricht von einer intensiven und lehrreichen Zeit. „Ich hatte nicht erwartet, dass wir es in so kurzer Zeit schaffen, so ein Ergebnis zu erreichen. Wir sind vielleicht alle mit dem Leitsatz, die Wohnungswirtschaft sei nicht agil, in diese Tage reingegangen – und wurden eines Besseren belehrt.“

Dr. Ulrik Schlenz, Vorstand der Wankendorfer Baugenossenschaft für Schleswig-Holstein eG, sieht in der Sprintbreak-Methode eine „ergänzende Möglichkeit, unsere Führungskultur neu zu justieren“. Sie ermögliche es, konzentriert und komprimiert an die Lösung eines Problems heranzugehen, die unter „normalen“ Umständen in einem Unternehmen viel Zeit in Anspruch nehmen und im Tagesgeschäft möglicherweise aus dem Blick geraten würde.

**„Die fundamentale Bedeutung des Sprintbreaks: Für die Perlen ist es wichtig zu sehen, es gibt noch mehr Perlen. Zu erleben, was für ein Spirit entsteht, wenn Menschen mit Lust ein Thema bearbeiten, ist prägend.“**

Bettina Harms

**Mehr als Weiterbildung**

In den fünf Tagen mussten die diesjährigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer Lösungsansätze für unterschiedliche Themen der Wohnungswirtschaft entwickeln. So ging es angesichts explodierender Bau- und Grundstückspreise um die These „Nicht zu bauen, ist auch keine Lösung“, und um Ideen, wie mit begrenztem Personal und wenig Budget ein

guter Kundenservice gewährleistet werden könne oder was die Wohnungswirtschaft tun müsse, um für Mitarbeiter der Zukunft attraktiv zu sein.

Am Abschlusstag, bei der Präsentation ihrer Ideen vor den Vorständen und Geschäftsführern der eigenen Unternehmen, präsentierten alle drei Ar-

beitsgruppen interessante Lösungsoptionen. Allerdings, und das zeichnet den breite(re)n Ansatz des Sprintbreaks in Heiligenhafen aus, ging es nicht nur darum, die Chancen des „agilen Arbeitens“ kennenzulernen und Antworten auf aktuelle Fragen der Wohnungswirtschaft zu finden. Genauso wichtig ist den Organisatoren, dass der „Samen des Arbeitens mit



Ein guter, glücklich machender Tag – der mit Probieren, Erfahren, Austausch, Vernetzen, Verantwortung übernehmen und Entspannen verbracht werden kann



Formate wie der Sprintbreak des VNW geben Nachwuchs- und Potenzialkräften Impulse und vermitteln auf entspannte Art und Weise wichtige Skills



Entspannt Lernen, sich Vernetzen, Austauschen, etwas Ausprobieren und Neues Erarbeiten – das macht den Sprintbreak aus und kann für die Teilnehmenden große Bedeutung für ihre Karriere haben



innovativen Methoden“ in die Unternehmen getragen wird. Angesprochen würden „neugierige Ideentreiber und engagierte Macher“, sagt Wankendorfer-Vorstand Thorsten Gleitz als einer der Referenten. „Es geht um Typen, nicht um Hierarchien.“

„Wenn man Veränderungen im Unternehmen haben möchte, dann braucht man Unterstützer aus der Mitarbeiterschaft“, ergänzt mit Analyse & Konzepten-Geschäftsführerin Bettina Harms eine weitere Referentin. „Es kann nicht ohne Führungskräfte gehen, aber auch nicht ohne einzelne Menschen, die Veränderungen mittragen.“

### Engagement über den Arbeitsalltag hinaus

Der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer komme eine besondere Bedeutung zu, so Bettina Harms. „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wir hier sehen, sind alles Perlen. Wenn es die Vorstände noch nicht wussten, dann wissen sie es jetzt. Die Leute werden hierhergeschickt, weil sie bereit

sind, sich über den Arbeitsalltag hinaus für das Unternehmen zu engagieren. Der Sprintbreak findet ja am Wochenende statt.“

„Ich selbst war 1999 von meinem damaligen Ausbildungsbetrieb zu einer ähnlichen ‚Auszeit‘ geschickt worden“, berichtet Manja Buntrock, Personalleiterin bei der Wiro Wohnen in Rostock Wohnungsgesellschaft mbH. „Das ist eine Geschichte, an die ich noch heute immer wieder denken muss.“ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten auch den Unternehmen zeigen, was in ihnen stecke, fügte sie hinzu. Aber das ist längst nicht alles. „Was wir hier übereinander schon am ersten Abend gelernt haben: Nicht nur wir in unserem Unternehmen haben bestimmte Aufgabenstellungen, sondern den anderen geht es ähnlich“, sagt Martina Pianka-Warsow. „Es war bereichernd, das einmal so mitzubekommen.“

Für Bettina Harms zeigt diese geschilderte Erfahrung eine fundamentale Bedeutung des Sprintbreaks. „Für die Perlen ist es ganz wichtig zu sehen: Es gibt noch mehr Perlen. Mit denen zusammenzuarbeiten

und zu erleben, was für ein Spirit entsteht, wenn Menschen mit Lust ein Thema bearbeiten – das ist ein großartiges Gefühl.“

### Unterschiedliche Denk- und Lösungsansätze

„So eine Veranstaltung ist für Unternehmen unverzichtbar“, sagt Martin Görge, Geschäftsführer der Hamburger Sprinkenhof GmbH. „Je mehr Input wir von außen in die Organisation reintragen, desto befruchtender und wertvoller ist das Ganze. Diversität findet im Unternehmen ja auch durch unterschiedliche Denk- und Lösungsansätze statt.“ Das sei für Immobilienunternehmen von besonderer Bedeutung, weil diese durch ihre standardisierten Arbeitsprozesse sehr verwaltungslastig aufgestellt seien. Jedoch böten standardisierte Lösungen inzwischen einen „zu engen Lösungsraum“, so Görge weiter. Kreative Ansätze, wie sie mittels des Sprintbreaks vermittelt werden, würden die Unternehmen immer stärker benötigen.

Derartige Weiterbildungsformate machen Wohnungsunternehmen zudem im Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte konkurrenzfähig. „Der Kampf um Talente hat sich in den vergangenen zwei, drei Jahren derart verschärft, dass wir in bestimmten Bereichen, gut ausgebildete Leute – zum Beispiel Bauingenieure – kaum mehr finden“, sagt WIRO-Personalleiterin Buntrock. Personalentwicklung werde wichtiger. Seien spezialisierte Kräfte nicht mehr auf dem Markt zu finden, müsse man sie entwickeln. Auch dazu eigneten sich Angebote wie der Sprintbreak.

Ein derartiges Weiterbildungsangebot sei unverzichtbar, wenn man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten möchte, so Matthias Saß, Vorstand der Allgemeinen Deutschen Schiffszimmerer-Genossenschaft eG. „Ihnen muss man etwas anbieten, bei dem sie abseits vom Arbeitsalltag neue Erfahrungen sammeln und neue Arbeitsmethoden kennenlernen können.“ Dr. Ulrik Schlenz fügt hinzu: „Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, ist heute nirgends mehr ein Selbstgänger und man muss sich als Unternehmen anstrengen, ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen Spaß haben, zu arbeiten.“

### Karriere bedeutet heute nicht immer nur Aufstieg

Sandra Balicki, Vorsitzende des VNW-Fachausschusses Personal, verweist auf die veränderten Erwartungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie stellten sich und dem Unternehmen auch immer die Frage: „Wie kann ich mich weiterentwickeln?“ Wenn es früher hieß, Karriere bedeute Führungsposition, dann sei das heute durchaus anders. „Die Generation, die jetzt nachkommt, schaut nicht nur vertikal – also in Richtung Aufstieg. Sie schaut auch horizontal. Karriere machen bedeutet heute auch, immer wieder mal ein Projekt eigenständig umzusetzen, also zeitlich begrenzt und partiell Verantwortung zu übernehmen.“ Diese Ansprüche bedienen zu können,

## Die Initiative „Lerninsel Juist“

Die Lerninsel – ein gemeinsames Projekt der Aareon Deutschland GmbH, des Verbandes norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V. sowie des vdw Niedersachsen Bremen – ist ein Klassiker und Highlight der Berufsausbildung in der norddeutschen Wohnungswirtschaft. Nach zwei Jahren Pandemie-Pause erhielten im Sommer 2022 Auszubildende wieder die Möglichkeit, eine Woche mit jungen Leuten aus anderen Wohnungsunternehmen zusammenzuarbeiten. Durch die Teamarbeit an einem Projekt wurde die soziale und methodische Kompetenz der jungen Menschen gestärkt. Zudem erhielten sie echten Flugunterricht und lernten dabei, Verantwortung zu übernehmen.

Er habe in dieser kurzen Zeit gelernt, wie wichtig die Kommunikation untereinander und eine gute Planung ausschlaggebend für den Erfolg eines Projektes seien, so beschrieb Thore Christophersen vom Flensburger Arbeiter-Bauverein eG nach der Woche auf Juist seine Eindrücke. Jeder habe in den Tagen auf Juist die Möglichkeit gehabt, seine Meinung und seine Ideen einzubringen. Das Fliegen bezeichnete er als Highlight. „Obwohl einige Teilnehmer Höhenangst hatten, konnten wir am Ende jeden davon überzeugen, es auszuprobieren. Es war ein besonderes, einmaliges Erlebnis, bei dem alle von uns über sich hinausgewachsen sind.“



Während sich der Sprintbreak an den Führungs- und Fachkräftenachwuchs der Wohnungsunternehmen richtet, wendet sich die Lerninsel an die Azubis

sei unverzichtbar. „Moderne Führung bedeutet auch, andere Menschen zu befähigen und weiterzubringen“, betont Sandra Balicki.

Projekte wie der Sprintbreak würden nicht zuletzt den Teilnehmerinnen und Teilnehmern helfen, Kontakte zu entwickeln, so Schiffszimmerer-Vorstand Matthias Saß: „Vernetzen ist ein Schlüsselwort für die berufliche Zukunft. Das geht mir ja auch so. Bei einem Problem hat man jemanden, den man anrufen und um Rat fragen kann.“ Das Fazit von Plambeck-Mitarbeiterin Martina Pianka-Warsow überrascht daher nicht: „Ich habe hier Leute kennengelernt, mit denen ich in Kontakt bleiben werde und bei denen ich mir Input holen kann.“

Beitrag in leicht gekürzter Form; zuerst erscheinen in: VNW-Magazin „Wohnen im Norden“, Heft 4/2022, S. 20–26; Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V., Hamburg.

Der nächste Sprintbreak findet vom 1. bis 5. September 2023 in Heiligenhafen statt. Weitere Informationen bei VNW-Bildungsreferent Andreas Daferner (daferner@vnw.de)

TDM NEUE ARBEITS- UND HR-WELT

# Agiles Mindset macht zukunftsfähig

„Agil arbeiten? Nichts für uns!“, so denken viele in der Branche. Allzu schnell sollten jedoch die agilen Methoden, Tools und Arbeitskulturen nicht vom Tisch gewischt werden. Denn sie liefern wertvolle Impulse – auch für die Wohnungswirtschaft.

Von Dr. Carsten Thies

**Ü**ber Jahrzehnte war die Wohnungswirtschaft von großer Stabilität und Kontinuität geprägt. Diese Zeiten sind vorbei, und daran wird sich auf absehbare Zeit auch nichts ändern. Corona-Pandemie, Handwerker- und Fachkräftemangel, strenge Klimaschutzvorgaben, Lieferengpässe, Digitalisierung, Finanz- und Energiekrise – von Wohnungsunternehmen ist heutzutage Anpassungsfähigkeit an immer neue Rahmenbedingungen gefordert. Sie werden weitgehend unbeeinflussbar von außen gesetzt und treten oft plötzlich beziehungsweise ohne lange Vorlaufzeit ein.

## Erfolgsfaktoren: Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Um auf Ungeplantes und Krisen mit der notwendigen Widerstandsfähigkeit reagieren zu können, sind vor allem Flexibilität und schnelle Anpassungsfähigkeit gefragt. Dies ist für Wohnungsunternehmen eine besondere Herausforderung, denn Immobilien werden in der Regel für weit mehr als 50 Jahre gebaut und viele Mieterinnen und Mieter verbringen Jahrzehnte in ihrer Wohnung. Auch die für das Management der Wohnungen eingesetzte Software hat eine Lebensdauer von oftmals 20, 30 Jahren oder länger. Und trotzdem oder gerade deshalb ist durch diese Branche eine Revolution gegangen, die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an Unwägbarkeiten tief in ihrer DNA verankert hat.



**Dr. Carsten Thies**

Geschäftsführer  
Haufe-Lexware  
MÜNCHEN

## Agilität ist mehr als je zuvor gefragt

Bereits seit über 20 Jahren lässt man sich in der Software-Entwicklung von agilen Konzepten leiten. Agilität mit den drei Dimensionen Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit und konsequente Nutzerorientierung ist also keine neue Idee – aber eine, die sich aktuell in immer mehr Unternehmen aller Couleur durchsetzt. Das hat durchaus einen Grund: Agil organisierte, arbeitende und denkende Unternehmen können sich schneller und vor allem besser an neue Rahmenbedingungen anpassen.

Agile Prinzipien, Methoden und standardisierte Workflows liefern rasch einsetzbare Lösungen, die streng orientiert an den Nutzerbedürfnissen entwickelt werden. Regelmäßige Feedbackschleifen, die sich in kurzen Zyklen mit den Arbeitsintervallen abwechseln, stellen sicher, dass die Nutzerinnen und Nutzer sowie deren – sich im Projektverlauf durchaus wandelbare – Anforderungen konsequent im Fokus behalten werden. Sie garantieren auch, dass alle Beteiligten in einem direkten und intensiven Austausch miteinander bleiben.

Agile Prozessmodelle, sogenannte Frameworks – das bekannteste ist Scrum (siehe dazu Infobox Scrum) –, wurden in erster Linie für kreative Projekte konzipiert, an deren Ende ein Produkt als Ergebnis steht. Eins zu eins übertragbar auf Wohnungsunternehmen sind sie daher nicht. Allerdings ist so einiges aus der agilen Welt abschaubar, wenn es darum geht, die eigene Organisation an die aktuellen Erfordernisse unserer Zeit anzupassen.

## Was macht agile Unternehmen aus?



### Agile Unternehmenskultur attraktiv für Talente

Ein wesentliches Prinzip in der agilen Arbeitswelt ist die Selbstorganisation von Teams und die Eigenverantwortung jeder und jedes Einzelnen: Die Teammitglieder stellen selbst Arbeitspakete auf Basis der Anforderungen zusammen und kümmern sich auch eigenständig um die Aufteilung und Erledigung der Aufgaben. Führungskräfte – im Scrum-Framework Scrum Master genannt – sorgen für den Rahmen, unter dem diese Selbstorganisation gelingen kann. Das erhöht enorm die Motivation der Mitarbeitenden und zugleich die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

Prägend für eine agile Unternehmenskultur ist, wie mit Fehlern umgegangen wird. In der agilen Welt werden Misserfolge als Lernchancen und Erkenntnisgewinn betrachtet. Bei einem Fehler wird nicht gefragt: „Wer war schuld?“, sondern: „Was machen wir jetzt? Was lässt sich daraus für die Zukunft ziehen?“ Nur wer Fehler machen darf, traut sich, offen für Neues, für Veränderungen zu sein. Vor allem >

### Was bedeutet Scrum?

Scrum (englisch für „Gedränge“) ist ein Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, insbesondere zur agilen Softwareentwicklung. Es wurde in der Softwaretechnik entwickelt und wird inzwischen in vielen anderen Bereichen eingesetzt. Der Begriff ist dem Rugby entlehnt und bezeichnet eine kreisförmige Aufstellung von zwei Mannschaften, die gemeinschaftlich versuchen, dem Gegner keinen Raum einzuräumen. Scrum lässt sich als Gegenentwurf zur Befehls- und Kontroll-Organisation verstehen, in der Mitarbeiter möglichst genaue Arbeitsanweisungen erhalten. Das Konzept setzt auf hochqualifizierte, interdisziplinär besetzte Entwicklungsteams, die zwar eine klare Zielvorgabe bekommen, für die Umsetzung jedoch allein zuständig sind. Dadurch bekommen die Entwicklungsteams den nötigen Freiraum, um ihr Wissens- und Kreativitätspotenzial in Eigenregie zur Entfaltung zu bringen. Vor allem agile Frameworks erfordern Expertenwissen, das sich angehende Scrum Master über Weiterbildungsworkshops oder Trainings aneignen können.

Es gibt auch sehr gute zertifizierte Agile Coaches, die Unternehmen bei der Einführung agiler Strukturen und Methoden unterstützen. Zu finden sind sie zum Beispiel über die Website des deutschen Coaching-Verbands e.V. (DCV):

[www.coachingverband.org](http://www.coachingverband.org)

## Agilität: Mythen und Vorurteile – und warum sie nicht stimmen

### Mythos 1: Agile Projekte sind chaotisch.

Im Gegenteil: Sie folgen strengen Strukturen und ebenso strikten Zeitvorgaben.

### Mythos 2: Entweder agil oder klassisch. Beides zusammen geht nicht.

Stimmt nicht. Agil orientierte Unternehmen bedienen sich auch klassischer Methoden, etwa im Prozessmanagement. Typische agile Techniken, wie zum Beispiel die Retrospektive, lassen sich auch punktuell übernehmen.

### Mythos 3: Agilität ist ein Trend, der auch wieder vorbeigeht.

Stimmt nicht. Die Rahmenbedingungen unserer modernen Arbeitswelt bringen neue Herausforderungen mit sich, bei denen agile Vorgehensweisen nachweislich einen hohen praktischen Nutzen bieten (siehe zum Beispiel: Studie der Hochschule Koblenz „Status Quo (Scaled) Agile 2020“).

die jungen Nachwuchskräfte aus den Generationen X, Y und Z sehen sehr genau hin, welche Freiräume sie in der Ausgestaltung haben und wie miteinander umgegangen wird. Traditionell hierarchisch geprägte Kulturen, in denen jeder einzelne Arbeitsschritt streng top-down angeordnet und kontrolliert wird, wirken auf sie nur wenig anziehend. Angesichts dessen, dass sich in vielen Wohnungsunternehmen aktuell ein Generationenwechsel vollzieht, kann ein agil strukturiertes, modernes Unternehmen durchaus ein Pluspunkt sein – sowohl bei der Suche nach als auch bei der Bindung von Fachkräften ans Unternehmen.

### Ideal für Digitalisierungs- und Automatisierungsprojekte

Agile Prozesse und Prinzipien sind aufgrund ihres Ursprungs in der Softwareentwicklung stark zugeschnitten auf die digitale Welt. Sie passen daher hervorragend, wenn im Wohnungsunternehmen Digitalisierungs- und Automatisierungsprojekte anstehen wie etwa die Einführung eines elektronischen Rechnungseingangs, eines modernen Mieterportals oder eines neuen ERP-Systems. Wenn Mitarbeitende eine Softwarelösung einfach vorgesetzt bekommen, schafft das eher Ablehnung als notwendige Akzeptanz. Dem wirkt der wichtige Grundsatz im Agilen entgegen, stets die Bedürfnisse der Nutzer im Blick zu behalten. Im agilen Projekt wird die intensive Zusammenarbeit mit den „Kunden“ groß geschrieben, egal ob es Externe wie Mieter oder Interne wie Beschäftigte und Kollegen aus anderen Abteilungen sind. Die Anwender werden von Anfang an eng in das Projekt eingebunden – ihre Expertise wird genutzt.

Wenn es zum Beispiel um die Neukonzeption des digitalen Rechnungsworkflows geht, ist niemand besser als das Team aus dem Rechnungswesen geeignet, die Anforderungen festzulegen. Agile Projekte sind aufgeteilt in kleine Arbeitspakete, die sogenann-

ten Sprints, an die sich jeweils Feedbackrunden anschließen. In diesen Retrospektiven tauschen sich das Projektteam und die Nutzer darüber aus, welche Anforderungen bestehen, welche neu dazugekommen sind, was bereits gut läuft, was noch optimiert werden könnte. Die Erkenntnisse, die in diesen Meetings gewonnen werden, fließen in die nächsten Arbeitsintervalle ein. So wird während des Projektverlaufs immer wieder nachjustiert. Das reduziert Kosten und auch Frustration, die sich hinterher einstellt, wenn eine Lösung an den Bedürfnissen vorbei entwickelt wurde.

### Agiles Mindset macht zukunftsfähig

Wer stillsteht, wird überholt. Dieses Bonmot ist heute aktueller denn je, vor allem wenn es um die digitale Transformation geht. Auch hier lassen sich Impulse aus dem agilen Projektmanagement ziehen: Dort ist ein Prozess niemals perfekt. Spielraum für Verbesserungen gibt es immer – und deswegen wird er stets aufs Neue unter die Lupe genommen. Besonders bei der Digitalisierung und Automatisierung von Workflows ist eine solche Haltung sehr hilfreich. Geht man davon aus, dass Abläufe immer noch effizienter und reibungsloser funktionieren können, dass die nächste Innovation schon in Sicht ist, dass nichts bleibt, wie es war, bleibt man offen und neugierig für neue Entwicklungen. Jederzeit mit Änderungen zu rechnen, justiert zudem den eigenen Filter im Kopf: Ungeplantes und Unplanbares verliert seinen Schrecken. Es wird als etwas ganz Normales betrachtet. Genau das ist eine Kompetenz, die über Zukunftsfähigkeit entscheidet, auch in der Wohnungswirtschaft. —



Agil organisierte, arbeitende und denkende Unternehmen können sich besser auf neue und besondere Rahmenbedingungen einstellen

TDM NEUE ARBEITSWELTEN IN DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT

# Ist das noch Wandel oder schon New Work?

In Eberswalde hat sich eine fast 130 Jahre alte Wohnungsgenossenschaft neu erfunden und arbeitet inzwischen nach New-Work-Standards. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die 2017 gemeinsam zu dieser Reise aufbrachen, sind noch da. Der Wandel war und ist nicht immer einfach.

Von Christin Hering

**R**ückblick: 2017 liegt der Leerstand der Wohnungsgenossenschaft Eberswalde 1893 eG (1893) bei etwa 20 %. Die Kreditwürdigkeit hat sich irgendwo im Keller versteckt. Und von der Genossenschaft ist nicht mehr zu sehen als ihre Häuser.

Heute – fünf Jahre später – sind alle vermietbaren Wohnungen belegt. Obendrein stemmt die kleine Genossenschaft ein riesiges Sanierungsprojekt mit fast 60 Mio. € Fördermitteln vom Land Brandenburg.

## Was ist passiert?

Die Grundlage für diese „raketenstarke Entwicklung“, wie sie Marketing-Teamleiterin Claudia Riethbaum nennt, ist ein tiefgreifender Wandel in der Unternehmenskultur. „Wir haben gelernt, uns mit all unseren Fähigkeiten zu sehen und vor allem wertzuschätzen. Wer hier arbeitet, tut das gern.“ Dazu kommen optimierte und digitalisierte Prozesse, die Zeit und Raum für Weiterentwicklung freischaufeln. „New Work heißt für uns, die Prozesse so zu strukturieren, dass Zeit und Raum für die Menschen im Unternehmen bleibt – für ihre Interessen und für ihre Weiterentwicklung. Denn mit jedem einzelnen Schritt vorwärts entwickelt sich auch unsere 1893 weiter“, sagt Vorstand Volker Klich. „Wer den Menschen in den Mittelpunkt rückt – mit allem was er kann und was ihn interessiert –, kommt automatisch zu New Work“, sagt er. Sozusagen auf natürlichem Wege.



**Christin Hering**

Texterin  
Hering Kommunikation  
EBERSWALDE

Diesen Aha-Effekt hatten sie bei der 1893, als sie anfangen, sich mit New Work zu beschäftigen. „Ganz viele Instrumente hatten wir schon. Wir haben sie nur anders genannt“, erinnert sich 1893-Vorstand Guido Niehaus. Das All-Hands-Meeting zum Beispiel, zu dem alle Mitarbeitenden eingeladen sind, hieß bei der 1893 Flurrunde – eine feste Größe, die wegen der vielen Infos niemand verpassen wollte. „Als wir es dann in All-Hands-Meeting umbenannt haben, kamen plötzlich nicht mehr alle, weil sie sich nicht angesprochen fühlten“, erinnert sich Guido Niehaus. Deshalb heißt das Format jetzt wieder Flurrunde und das Interesse ist auch zurück. Ein gutes Beispiel dafür, dass eine Unternehmenskultur nur zu einem bestimmten Unternehmen passt. „Es nützt nichts, einfach etwas Neues überzustülpen, was woanders funktioniert“, sagt Guido Niehaus. Jedes Unternehmen findet seinen eigenen Weg, wenn es sich auf die Reise macht. Und vielleicht heißt das, was sich dort entwickelt, dann nicht New Work, ist aber genau das.

## Das Entscheidende ist der Wandel auf dem Weg zu New Work

Viel wichtiger als der Begriff New Work ist der Wandel in der Unternehmenskultur. Und der hat es in sich: „Der Mensch ist ein Gewohnheitstier“, sagt Volker Klich. „Erstmal ist es natürlich ungewohnt, wenn sich die Chefetage plötzlich dafür interessiert, was den Mitarbeiter auszeichnet und was ihm wichtig ist. Wenn er dann noch hört, dass er das in seinen Beruf integrieren kann, wird’s ganz komisch. Denn eigentlich kommt er ja zur Arbeit, weil er hier sein >

Geld verdienen muss. Das Private und das Berufliche waren bisher streng getrennt. Ist diese Trennung allerdings einmal aufgelöst, sind Dinge wie Vertrauensarbeit, mobiles Arbeiten und eigenverantwortliches Arbeiten ganz normal. Denn dann mischt sich die Arbeit mit dem, was dem Menschen Spaß macht.“

### Wie beginnt so ein Wandel?

Die Vorstände Guido Niehaus und Volker Klich sahen sich die Prozesse an, die verbesserungswürdig waren, und überlegten sich mit ihren Teamleiterinnen und Teamleitern, wie sich das gemeinsam lösen lässt. Sie haben viele Wege gefunden und hören auch heute, wo sich die Situation deutlich verbessert hat, nicht auf, nach Lösungen zu suchen. „Nur heute machen das die Mitarbeitenden eigenverantwortlich“, sagt Guido Niehaus. „Sie nutzen ihren Werkzeugkasten, den sie verinnerlicht haben. Im zwischenmenschlichen wie im professionellen Bereich.“

Und Volker Klich ergänzt: „Im Lean Management, mit dem wir uns derzeit sehr intensiv beschäftigen, gibt es den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, bei dem immer wiederkehrende Dinge ständig optimiert werden. Wenn wir uns hier noch weiterentwickeln, kommen wir immer mehr von der klassischen Team-Struktur weg und können uns immer mehr in crossfunktionalen Teams organisieren.“

### Crossfunktionale Teams sorgen intern für Akzeptanz

Diese crossfunktionalen Teams nutzt die 1893 erfolgreich seit 2022. Für Aufgaben wie die Energieeffizienz-Richtlinie, Dekarbonisierung, New Work oder das Willkommensmanagement für die neuen Mitglieder im Sanierungsprojekt Brand Vier finden sich die 1893er freiwillig zu eigenverantwortlich organisierten Teams zusammen und erarbeiten Lösungsvarianten. Dabei denken sie auch die digitale Dimension mit. „Digitale Tools unterstützen unsere tägliche Arbeit“, sagt Guido Niehaus. „Sie helfen dabei, wiederkehrende Prozesse zu strukturieren und bieten einen Überblick, der analog nicht möglich ist. Dadurch lassen sich ganz andere Schlüsse ziehen.“ Die crossfunktionalen Teams verteilen die Verantwortung für ein Projekt auf das gesamte Unternehmen und erhöhen damit die interne Akzeptanz. Und damit alle Mitarbeitenden wie selbstverständlich mit den digitalen Tools arbeiten, bieten die, die spielend leicht damit umgehen, regelmäßige Schulungen für Kolleginnen und Kollegen an. „Ein ganz wichtiger Aspekt“, findet Volker Klich. „Wenn wir immer digitaler arbeiten wollen, darf niemand verloren gehen. Sonst nützt uns das beste Tool nichts.“

Ein besonderer Baustein im New-Work-System der 1893 ist die Expertise, welche sich die Genossen-



Die 1893-Vorstände Guido Niehaus (links) und Volker Klich führen seit 2017 gemeinsam die Geschicke der Wohnungsgenossenschaft Eberswalde 1893 eG



Digitale Tools unterstützen die 1893 in ihrer täglichen Arbeit. Damit alle sie gut nutzen können, schulen sich die Mitarbeitenden regelmäßig gegenseitig

schaft sowohl extern dazuholt als auch intern aufbaut. Für unbekannte Themen kommen Experten ins Spiel, von denen die 1893 lernt. Das können die Entwickler eines neuen digitalen Tools, Profis im Bereich Gebäudeautomation, Experten für Treibhausgasneutralität oder 1893-Mitglieder sein, die dabei helfen, Kundenbedürfnisse zu spiegeln und diese umzusetzen. Auch intern entwickeln sich Profis für bestimmte Themen – immer ausgehend von den Interessen des Menschen, die über seine berufliche Qualifikation hinausgehen.

### Jeder hat einen eigenen Entwicklungsplan

Da ist zum Beispiel der Buchhalter, der wegen seiner Begeisterung für IT eine Mitglieder-App mitentwickelt hat. Da ist der Hausmeister mit großem Herz für die Natur, der jetzt staatlich geprüfter Baumkontrolleur ist. Und da sind die Vorstandsassistentin und zwei Marketing-Expertinnen, die sich zu New-Work-Spezialistinnen entwickelt haben und die Neuerungen Stück für Stück im Unternehmen verankern. Beispiele dieser Art zeigen, was passiert, wenn nicht Stellenbeschreibungen, sondern Rollenbeschreibungen die Personalpolitik bestimmen, wenn die Fähigkeiten und Erfahrungen mindestens genauso wichtig sind wie der Berufs- oder Studienabschluss. So hat jeder seinen persönlichen Entwicklungsplan.

### Die Mitglieder-App als Beispiel für den Wandel

„Eine App für unsere Mitglieder wollten wir schon länger“, erinnert sich Volker Klich. „Der Auslöser, dass wir die Idee umgesetzt haben, war die Energieeffi-

zien-Richtlinie, nach der wir unseren Mitgliedern ihre monatlichen Verbräuche mitteilen müssen.“ Ein interdisziplinäres Team aus IT, Buchhaltung, Marketing und Betriebskostenabrechnung entstand und arbeitete eigenverantwortlich an einer Lösung. Als Unterstützung holte man sich das Wowi-Tech-Unternehmen Spiribo ins Boot. Dieser Systemanbieter für Mieter-Apps unterstützte das Team bei der Entwicklung der App „Loft2go“, die im September 2022 die Auszeichnung „Digitalpioniere der Wohnungswirtschaft“ erhielt. Die App ist ein Beispiel dafür, wie die 1893 ihre Zukunft gestaltet. Und sie ist eine Lösung, die bei der Umsetzung der Energieeffizienz-Richtlinie unterstützt, weil sie die Daten digital zur Verfügung stellt und damit monatliche Briefe an die Mitglieder einspart.



Die Mitglieder-App Loft2go der 1893 wurde im September 2022 mit dem Titel Digitalpionierin der Wohnungswirtschaft ausgezeichnet

BILANZ- UND STEUERWISSEN – AKTUELLES AUS DEN PRÜFUNGSORGANISATIONEN DES GDW

# Aktuelles aus dem Vergaberecht

Wenn Wohnungsunternehmen als Tochter oder Partner der öffentlichen Hand tätig sind, bildet das Vergabe- und Beihilferecht den wesentlichen Rechtsrahmen. Seine Entwicklung unterliegt einer mitunter hohen Dynamik, weil EU-Vorgaben wirken. Beispiele aus der Praxis.

Von Dr. Julia Betz

**D**as Vergabe- und das Beihilferecht bilden heute im Wesentlichen den Rechtsrahmen dafür, wie die öffentliche Hand wirtschaftlich tätig sein und für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben Leistungen beschaffen und finanzieren

darf. Ebenso wichtig sind diese Rechtsgebiete für privatrechtliche Unternehmen, deren Anteilseigner die öffentliche Hand ist oder die Partner der öffentlichen Hand sind. Betroffen sind daher gegebenenfalls nicht nur kommunale, sondern auch privatwirtschaftliche, genossenschaftliche oder kirchliche Wohnungsunternehmen.

Sowohl das Vergabe- als auch das Beihilferecht entwickeln sich in der Regel in höherem Tempo weiter als nationale Sachverhalte, weil sie als EU-Recht nicht nur der nationalen Rechtsprechung unterliegen, sondern EU-weit durch den Europäischen Gerichtshof (EuGH) und die Entscheidungen der EU-Kommission geprägt werden. Beiden Rechtsgebieten liegt daher eine besondere Dynamik zugrunde.

Ein Blick auf ein paar aktuelle vergaberechtliche Themen aus der täglichen Beratungspraxis lohnt somit sehr.

## Vergaberechtliche Fragen in der Praxis

Im Vergaberecht sind bekanntlich in der Praxis zwei Ebenen zu unterscheiden. Zum einen ist das Ver-

hältnis der Kommune zum Wohnungsunternehmen (Ebene eins) vergaberechtsrelevant, und zum anderen kann das Vergaberecht auf Ebene des Wohnungsunternehmens anzuwenden sein, wenn das Wohnungsunternehmen Aufträge an Drittunternehmen (Ebene zwei) erteilt. Auf beiden Ebenen ist es weniger das Vergabeverfahren selbst, das aktuelle Fragestellungen aufwirft, sondern vielmehr der Anwendungsbereich des Vergaberechts auf das jeweilige Wohnungsunternehmen – also die Frage, ob und inwieweit das Vergaberecht überhaupt greift.

### EBENE EINS

Eine Kommune ist als Gebietskörperschaft ein „klassischer“ öffentlicher Auftraggeber im Sinne des Vergaberechts. Daher hat sie öffentliche Aufträge, deren Wert oberhalb des EU-Schwellenwerts liegt, grundsätzlich im Rahmen von europaweit bekannt gemachten Vergabeverfahren zu vergeben, und Aufträge, die unterhalb dieses Schwellenwerts liegen, kraft Haushaltsrecht auszuschreiben.

Ein häufiges Thema auf Ebene eins ist die Frage und Prüfung, ob ein Wohnungsunternehmen Inhouse-fähig ist. Trifft dies zu, können Aufträge der (Gesellschafter-)Kommune an die Gesellschaft ohne Ausschreibung erteilt werden. Dies betrifft den Oberschwellenbereich wie auch den Unterschwellenbereich. Die Inhouse-Privilegierung ist mittlerweile ausdrücklich im Gesetz geregelt: Durch § 108 GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) wird in Umsetzung von Art. 12 Abs. 1 lit. a RL 2014/24/EU



**Dr. Julia Betz**

Rechtsanwältin  
VdW Bayern  
Verband bayerischer  
Wohnungsunter-  
nehmen e. V.  
MÜNCHEN



Neben den finanziellen, Fördermittel-bezogenen sowie baulich-technischen Aufgaben müssen Wohnungsunternehmen bei Wohnungsneubauvorhaben auch vergabe- und beihilferechtliche Fragestellungen beachten

die ständige Rechtsprechung des EuGH seit seiner „Teckal“-Entscheidung kodifiziert, entwickelt sich durch die Rechtsprechung jedoch nach wie vor fort, so dass bei der Einzelfallprüfung die gesamte Rechtsprechung berücksichtigt werden muss.

Eine vergabefreie Inhouse-Konstellation setzt nach § 108 Abs. 1 GWB voraus, dass das sogenannte Kontrollkriterium (§ 108 Abs. 1 Nr. 1 GWB) und das Wesentlichkeitskriterium (§ 108 Abs. 1 Nr. 2 GWB) erfüllt werden. Außerdem darf an dem beauftragten Unternehmen keine private Kapitalbeteiligung bestehen (§ 108 Abs. 1 Nr. 3 GWB).

Gerade in Bezug auf das Wesentlichkeitskriterium bestehen immer wieder Unsicherheiten. Das Wettbewerbskriterium verlangt, dass der Auftragnehmer (also das Wohnungsunternehmen) mehr als 80 % seiner Tätigkeiten für den öffentlichen Auftraggeber erbringt. Berücksichtigt werden dabei aber nur solche Tätigkeiten, die der Ausführung der Aufgaben dienen, mit denen der Auftragnehmer von dem die Kontrolle ausübenden öffentlichen Auftraggeber beauftragt wurde. Die Ermittlung der 80 %-Schwelle des Wesentlichkeitskriteriums erfolgt durch eine Relationierung „geeigneter tätigkeitsgestützter Werte“ über einen Zeitraum von drei Jahren vor Vergabe des betreffenden Auftrags. Als Beispiel für einen tätig-

keitsgestützten Wert wird ausdrücklich der durchschnittliche Gesamtumsatz des Unternehmens in den letzten drei Jahren genannt.

Unerheblich ist, wer die Vergütung unmittelbar erbringt, sei es die Körperschaft, die die Anteile innehat, oder seien es Dritte als Nutzer der Dienstleistungen (zum Beispiel der Mieter). Ebenso wenig spielt

es eine Rolle, in welchem Gebiet die genannten Leistungen erbracht werden. Entscheidend ist vielmehr, ob die durch die abhängige Gesellschaft erbrachte Leistung letztendlich einer öffentlichen Aufgabe oder rein unternehmerischen Zwecken dient.

**Grundsätzlich sind Veräußerungen keine Beschaffung und unterliegen damit nicht dem Vergaberecht – es sei denn, die Veräußerung ist vergaberechtlich als Bauauftrag zu werten.**

Bei sachgerechter Vertragsgestaltung unter Berücksichtigung der aktuellen Rechtsprechung des EuGH kann eine kommunale Gesellschaft als Inhouse-Gesellschaft konzipiert werden.

Ein ebenso häufiges Thema bei Ebene eins ist die Frage, ob und wann Veräußerungen, insbesondere Grundstücksveräußerungen, der öffentlichen Hand vergabepflichtig sind. Grundsätzlich sind Veräußerungen keine Beschaffung und unterliegen damit nicht dem Vergaberecht. Die Veräußerung eines Grundstücks kann jedoch dem Vergaberecht unterliegen, wenn die Veräußerung vergaberechtlich als Bauauftrag zu werten ist. Dies ist der Fall, wenn mit der Veräußerung eine einklagbare Bauver- >

pflichtung (zum Beispiel zum Bau von Wohnungen mit Sozialbindung) verbunden ist und weitere Voraussetzungen erfüllt sind: So muss unter anderem das Bauwerk nach den Erfordernissen des Auftraggebers erstellt werden. Das heißt, der Verkäufer des Grundstücks muss einen entscheidenden Einfluss auf die bauliche Konzeption und ein unmittelbares wirtschaftliches Interesse an der Bauleistung haben. Die Frage, wann ein solches unmittelbares wirtschaftliches Interesse des Veräußerers vorliegt, wird geprägt durch die fortlaufende Rechtsprechung und ist auch weiterhin im Lichte der Entwicklung der Rechtsprechung vor allem des EuGH zu verstehen. Liegt ein Bauauftrag vor, sind die Bestimmungen der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB/A) zu beachten. Durch sachgerechte Vertragsgestaltung kann dies allerdings vermieden werden.

#### EBENE ZWEI

Auf Ebene zwei (Anwendung des Vergaberechts durch das Wohnungsunternehmen) besteht im sogenannten Unterschwellenbereich – also im nationalen Regelungsbereich unterhalb der EU-Schwellenwerte



Bauland ist knapp und teuer. Bei Wohnungsbauvorhaben sind auch die vergaberechtlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen

– rechtlich eine weitestgehend klare Regelung. Hier gilt das Haushaltsrecht, welches nur die öffentliche Hand betrifft, nicht hingegen kommunale Unternehmen in Privatrechtsform. Bei Vergabepflichten auf der Basis von Förderprogrammen besteht auf Länderebene eine unterschiedliche Handhabung. So ist zum Beispiel in Bayern das gesamte bayerische Wohnraumförderprogramm vergabefrei.

Der am meisten durch Rechtsprechung geprägte Bereich auf Ebene zwei ist die Fragestellung, ob ein kommunales Wohnungsunternehmen im Oberschwellenbereich als öffentlicher Auftraggeber im Sinne von § 99 Nr. 2 GWB zu werten ist. Die Definition des öffentlichen Auftraggebers in § 99 Nr. 2 GWB lässt sich in drei wesentliche Merkmale untergliedern: eigene Rechtspersönlichkeit (sämtliche juristische Personen), Beherrschung durch die öffentliche Hand

sowie Erfüllung von Aufgaben im Allgemeininteresse nichtgewerblicher Art. Diese Voraussetzungen müssen kumulativ vorliegen. Das bedeutet, wenn mindestens eines der genannten Kriterien nicht erfüllt ist, ist ein Unternehmen nicht als öffentlicher Auftraggeber im Sinne des GWB einzustufen (also auch sowohl im Allgemeininteresse als auch nichtgewerblicher Art). Viele Begrifflichkeiten sind weder in den EU-Richtlinien noch in den deutschen Gesetzen definiert.

Der EuGH stellt wiederholt fest, „dass die Beurteilung der nichtgewerblichen Art unter Berücksichtigung aller erheblichen rechtlichen und tatsächlichen Umstände, unter anderem der Umstände, die zur Gründung der betreffenden Einrichtung geführt haben, und der Voraussetzungen, unter denen sie die Tätigkeiten zur Erfüllung von im Allgemeininteresse liegenden Aufgaben ausübt, vorzunehmen ist.“ Dies ist im Einzelfall nach dem Gründungszweck und den objektiven Umständen der jeweiligen Gesellschaft zu beurteilen (Einzelfallprüfung). Mit Blick auf (deutsche) kommunale Wohnungsbauunternehmen existieren keine Entscheidungen des BGH beziehungsweise des EuGH, ob diese Unternehmen Aufgaben im Allgemeininteresse nichtgewerblicher Art wahrnehmen und folglich als öffentlicher Auftraggeber im Sinne des § 99 Nr. 2 GWB zu qualifizieren sind. Jedoch existieren teils divergierende Entscheidungen von Vergabekammern und den zuständigen Gerichten. Gleiches gilt für die juristische Kommentarliteratur. Auch wenn es in jedem Fall auf eine Einzelfallprüfung ankommt, ergingen aktuell einige Entscheidungen, die das betreffende Wohnungsunternehmen nicht als öffentlichen Auftraggeber im Sinne von § 99 Nr. 2 GWB ansahen. Dies ist positiv zu werten vor dem Hintergrund, dass sich nationale Gerichte häufig an vergleichbaren Urteilen orientieren.

#### Fazit

Das Vergaberecht entwickelt sich als EU-Recht in höherem Tempo weiter als nationale Sachverhalte, weil es neben der nationalen Rechtsprechung auch durch EuGH und EU-Kommission geprägt wird. Bei fachkundiger Prüfung und sachgerechten Gestaltungsmodellen können viele Fragestellungen und vergaberechtliche Fallstricke jedoch vermieden werden.

Die regionalen Prüfungsverbände der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft und ihre nahestehenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften unterstützen gern bei Fragen rund um die Themen Vergabe und Beihilfe.

**HAUFE.**

„WENN WIR ENERGIEEINSPARUNG UND ENERGIE-  
PRODUKTION GANZHEITLICH BETRACHTEN,  
LOHNT SICH PLÖTZLICH AUCH MIETERSTROM.“

**Dr. Karsten Schmidt**  
CEO AMPEERS ENERGY

L'Immo vom 17.10.2022



Foto: AMPEERS ENERGY

**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 von  
Haufe.Immobilien

**JETZT REINHÖREN**

Keine Folge verpassen!  
[podcast.haufe.de/immobilien](https://podcast.haufe.de/immobilien)



## FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Foto: deagreez/stock.adobe.com

**Tip:** Mit dem Jobmailer **kostenlos neue Jobs** per E-Mail erhalten!

## BRANCHE & BERUFSFELD: WOHNUNGSWIRTSCHAFT

### **Vorstand (m/w/d)**

Baugenossenschaft Spar- und Bauverein  
1895 Mannheim eG  
Mannheim  
[Job-ID 032977250](#)

### **Geschäftsführung (m/w/d)**

„Elstertal“-Infraprojekt GmbH  
Gera  
[Job-ID 032981891](#)

### **Kaufmännische Geschäftsführung (m/w/d)**

Gebäudewirtschaft Cottbus GmbH  
Cottbus  
[Job-ID 032818879](#)

### **Technische\*r Sachbearbeiter\*in für das Sachgebiet Grundstücksbewertung**

Landeshauptstadt Hannover  
Hannover  
[Job-ID 033317192](#)

### **Dipl.-Ingenieur\*in (FH) (m/w/d)**

**Fachrichtung Architektur/Bauingenieurwesen**  
GEWO Gesellschaft für Wohnen und Bauen mbH  
Nordhorn  
[Job-ID 032696852](#)

### **Projektentwickler:in (m/w/d)**

Wohnbau Gießen GmbH  
Gießen  
[Job-ID 032401316](#)

### **Vorstandsmitglied (m/w/d)**

Wohnungsgenossenschaft eG Göttingen  
Göttingen  
[Job-ID 032100623](#)

### **Baumanager\*innen (w/m/d)**

Bundesanstalt für Immobilienaufgaben  
München  
[Job-ID 031119184](#)

### **Mitarbeiter Immobilienmanagement (m/w/d)**

ADAC Westfalen e.V.  
Dortmund  
[Job-ID 032212222](#)

### **Sachbearbeiter:in Mieterbetreuung (m/w/d)**

BASF Wohnen + Bauen GmbH  
Ludwigshafen am Rhein  
[Job-ID 032113458](#)

### **Baumanager\*innen (w/m/d)**

Bundesanstalt für Immobilienaufgaben  
Augsburg  
[Job-ID 031119122](#)

### **Bewirtschafter\*innen (w/m/d)**

Bundesanstalt für Immobilienaufgaben  
Oldenburg  
[Job-ID 031267954](#)

**Finden Sie weitere Stellenangebote unter [www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de)  
Job-ID eingeben und direkt bewerben!**

**Buchungsschluss** für die nächste Ausgabe ist am **06. Dezember 2022**

### **Für Arbeitgeber:**

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

### **Online-Buchung**

Bequem und direkt eine Anzeige nach  
Ihren Wünschen schalten unter  
[www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de)

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



### **Ihr Ansprechpartner:**

**Jonas Cordruwisch**  
Tel. 0931 2791-557  
[stellenmarkt@haufe.de](mailto:stellenmarkt@haufe.de)



Die Stuttgarter Wohnungs- und Städtebaugesellschaft mbH (SWSG) ist das führende Wohnungsunternehmen in Baden-Württemberg und mit ca. 19.200 Einheiten größter Wohnungsanbieter der Landeshauptstadt Stuttgart. Sie bildet die gesamte wohnungswirtschaftliche Kompetenz von der Bestandsbewirtschaftung über die Projektentwicklung bis hin zum Bau-trärgeschäft ab. Mit jährlichen Investitionen von mehr als 120 Mio. € ist sie auch künftig klar auf nachhaltiges Wachstum entlang ihrer gesellschaftlichen Verantwortung ausgerichtet. Im Zuge einer Nachbesetzung suchen wir eine engagierte, authentische Persönlichkeit.

## Technische Geschäftsführung (m/w/d)

**AUFGABENSCHWERPUNKTE** Sie verantworten das Baumanagement mit den Bereichen Neubau und Bestandsmodernisierung und entwickeln Ihre Ressorts in Abstimmung mit dem Vorsitzenden der Geschäftsführung strategisch kontinuierlich weiter. So leiten Sie Maßnahmen für ein nachhaltiges, serviceorientiertes und qualitätsgerechtes Wohnungs- und Gebäudemanagement des Bestands ab und steuern deren Umsetzung. Innovationen sowie kontinuierliche Prozess- und Kostenoptimierung haben Sie dabei stets im Blick. Nicht zuletzt stehen Sie in engem Dialog mit kommunalen Einrichtungen sowie technischen Aufsichtsbehörden und arbeiten vertrauensvoll mit den Gremien zusammen, insbesondere dem Aufsichtsrat. Es besteht die Option, Ihre Ressortverantwortung im Rahmen des Geschäftsverteilungsplans um das kaufmännische Bestandsmanagement zu ergänzen.

**QUALIFIKATIONEN** Auf Grundlage eines technischen, kaufmännischen oder immobilienwirtschaftlichen Studiums bzw. einer vergleichbaren Qualifikation sammeln Sie mehrjährige Berufs- und Führungserfahrung in der Umsetzung komplexer und großer Immobilien- und Bauprojekte. Sie denken und handeln unternehmerisch, bringen sehr gute Projektmanagement-Skills und einen hohen Qualitätsanspruch mit. Analytisch-konzeptionelle Stärke sowie Entscheidungs- und Durchsetzungskraft zeichnen Sie ebenso aus wie eine strukturierte, ergebnisorientierte Arbeitsweise, Verantwortungsbereitschaft und hohes Engagement. Sie begeistern sich für werteorientierte Unternehmensführung, steuern und entwickeln Ihre qualifizierten Teams motivierend und wertschätzend und profitieren auch hier von Ihren sehr guten kommunikativen Fähigkeiten. Auf deren Basis begegnen Sie sämtlichen Schnittstellen, intern wie extern, auf Augenhöhe.

### ANSPRECHPARTNER

**Herr Nicolas Bahr** (0221) 20506133  
nicolas.bahr@ifp-online.de

**Herr Frederic Stein** (0221) 20506138

Für telefonische Vorabinformationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Wenn Sie diese Herausforderung in einem interessanten Unternehmensumfeld reizt, dann senden Sie uns bitte Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Zeugnisse, Gehaltsvorstellung) unter Angabe der Kennziffer **MA 17.791-DW** zu. Die vertrauliche Behandlung Ihrer Bewerbung ist selbstverständlich.



Die Eisenbahnbauverein Harburg eG ist ein modernes Wohnungsunternehmen mit Sitz im Süden der Hansestadt Hamburg. In ihren über 3.200 Wohnungen finden mehr als 7.000 Menschen ein sicheres und schönes Zuhause. Neben der Neubautätigkeit lautet die zentrale Aufgabe eine mitgliederorientierte Verwaltung, Instandhaltung und Modernisierung des Wohnungsbestandes mit einem 30-köpfigen Team umzusetzen. Im Rahmen einer Nachfolgeregelung suchen wir zum 01.01.2024 einen hauptamtlichen

## Vorstand Technik (m/w/d)

Gemeinsam mit einem zweiten kaufmännischen Vorstandsmitglied sind Sie verantwortlich für die operative Führung und Vertretung der Genossenschaft und übernehmen die strategische und nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens.

Insbesondere sind Sie für die Planung aller Bau-, Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Vorgaben zuständig. Dabei setzen Sie städtebauliche, architektonische und energetische Impulse für die langfristige Weiterentwicklung unserer Immobilienbestände.

Mit dem Genossenschaftsgedanken können Sie sich identifizieren. Im beruflichen Alltag zeigt sich Ihr souveräner, lösungs- und dienstleistungsorientierter Umgang mit Mitgliedern, Behörden, Geschäftspartner\*innen und sonstigen Akteuren. Empathie und Verständnis für die Belange unserer Mitglieder zeichnet Sie aus. Gegenüber Mitarbeiter\*innen pflegen Sie einen motivierenden und offenen Führungsstil.

### Ihre Qualifikation:

- Abgeschlossenes Hochschulstudium im Bereich Bauingenieurwesen/Architektur oder identische Qualifikation
- Ausgeprägtes Verständnis für technische, betriebswirtschaftliche und rechtliche Zusammenhänge
- Berufs- und Führungserfahrung in der Wohnungswirtschaft
- Erfahrung in der Quartiersentwicklung

### Wir bieten:

- Ein gut aufgestelltes, wirtschaftlich erfolgreiches Wohnungsunternehmen in einer prosperierenden Metropole
- Eine verantwortungsvolle Position mit vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten in einem genossenschaftlichen Umfeld

Bitte richten Sie Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen mit Angabe Ihrer Gehaltsvorstellungen bis zum **15.01.2023** an folgende E-Mail: [c.boekenhauer@gmx.de](mailto:c.boekenhauer@gmx.de) oder alternativ an unsere Geschäftsadresse

### Eisenbahnbauverein Harburg eG

z. Hd. der Aufsichtsratsvorsitzenden Christiane Boekenhauer  
Rosentrepp 1 a  
21079 Hamburg  
[www.ebv-harburg.de](http://www.ebv-harburg.de)

Die vertrauliche Behandlung Ihrer Bewerbung ist selbstverständlich.





Unsere Mandantin, die GEWIWO Berlin Wittenauer Wohnungsbaugenossenschaft eG, ist ein seit 1924 im Nordwesten Berlins ansässiges Wohnungsunternehmen. Grundstock der derzeit ca. 2.100 Wohneinheiten bildet die zum Zeitpunkt ihrer Entstehung richtungsweisende Siedlung von Hermann Muthesius mit ca. 990 Wohneinheiten. Auf dem Weg zum 100-jährigen Bestehen der GEWIWO sollen die erfolgreiche Unternehmensentwicklung fortgeführt und der historische Bestand zeitgemäß modernisiert werden.

IM RAHMEN EINER NACHFOLGEREGELUNG SUCHEN WIR ZUM NÄCHSTMÖGLICHEN ZEITPUNKT EINE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT ALS

## Technischer Vorstand (m/w/d)

### Ihr Aufgabengebiet:

In Gesamtverantwortung mit Ihrem Vorstandskollegen:

- Strategische und zukunftsorientierte Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Genossenschaft
- Führung der 27 Mitarbeitenden der Genossenschaft
- Repräsentation der Genossenschaft nach außen
- Kooperativer und vertrauensvoller Umgang mit allen beteiligten Gremien und Akteuren

Im Rahmen der Geschäftsverteilung Verantwortung für alle technischen Belange, insbesondere:

- Erhaltung und Entwicklung des Immobilienbestandes
- Erstellung von Modernisierungs- und Instandsetzungsprogrammen und deren planmäßige Umsetzung
- Initiierung und Begleitung von Ausschreibungen und Vergaben von Vertragsarbeiten
- Bauleitung

### Ihr Profil:

- Abschluss eines technischen (Fach-)Hochschulstudiums - vorzugsweise mit immobilienwirtschaftlicher Ausrichtung oder gleichwertige Ausbildung
- Mehrjährige Berufserfahrung
- Leitungserfahrung auch in Stellvertreterposition
- Motivierender und wertschätzender Führungsstil
- Enge Verbundenheit mit dem Genossenschaftsgedanken

### Unser Angebot:

- Auf Langfristigkeit angelegte Perspektive in einer gut aufgestellten Wohnungsbaugenossenschaft
- Karrieresprung mit Raum für persönliche Weiterbildung
- Anspruchsvolle, interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit mit vielfältigen Gestaltungsspielräumen
- Enge Verzahnung von strategischen und operativen Themen
- Team erfahrener und motivierter Mitarbeitender

**WIR FREUEN UNS DARAUF, SIE KENNEN ZU LERNEN!**

DOMUS Consult – Beratung mit Persönlichkeit und Kompetenz

Für weitere Informationen steht Ihnen Frau Ute Farnsteiner gern zur Verfügung  
Telefon: 0331 74330-29, e-Mail: [farnsteiner@domusconsult.de](mailto:farnsteiner@domusconsult.de)

Bitte scannen für den Zugang zum Bewerber-Portal



DOMUS Consult Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH  
Berlin • Potsdam • Dresden • Erfurt • [www.domusconsult.de](http://www.domusconsult.de)





## Marzahner Tor

Unsere Mandantin, die Wohnungsgenossenschaft Marzahner Tore eG, bietet ihren Mitgliedern seit über 40 Jahren moderne und günstige Wohnungen in grünem Umfeld in Berlin. Die Bewirtschaftung der über 4.500 Wohnungen erfolgt durch 31 Mitarbeitende in der Geschäftsstelle. Das Thema Nachhaltigkeit nimmt im aktiven Tun der Genossenschaft einen wichtigen Platz ein.

IM RAHMEN EINER NACHFOLGEREGELUNG SUCHEN WIR SPÄTESTENS ZUM 1. OKTOBER 2023 EIN

### Vorstandsmitglied (m/w/d)

#### Ihr Aufgabengebiet:

- Aktive Gestaltung und Weiterentwicklung der Genossenschaft
- Entwicklung unternehmensbezogener Strategien in Bezug auf alle wichtigen Zukunftsfelder (z. B. Digitalisierung, Mobilität)
- Kooperativer und vertrauensvoller Umgang mit allen beteiligten Gremien und Akteuren - Stakeholderbewusstsein
- Motivierende und wertschätzende Führung der Mitarbeitenden

#### Ihr Profil

- Bewusstsein für die aktuellen Themen der Wohnungswirtschaft

- Mehrjährige Berufs- und Führungserfahrung in einem Unternehmen der Wohnungs- bzw. Immobilienwirtschaft
- Technisches (Fach-)Hochschulstudium in Bau- oder /und Haustechnik oder gleichwertige Kenntnisse als Generalist in der Wohnungs- bzw. Immobilienwirtschaft

#### Unser Angebot

- Anspruchsvolle Tätigkeit in einer selbstbewussten Genossenschaft
- Gestaltungsspielraum und Entwicklung von Zukunftsthemen
- Auf Langfristigkeit angelegte Perspektive

## DOMUS Consult – Beratung mit Persönlichkeit und Kompetenz

Für weitere Informationen steht Ihnen Frau Ute Farnsteiner gern zur Verfügung  
Telefon: 0331 74330-29, e-Mail: farnsteiner@domusconsult.de

Bitte scannen für den Zugang zum Bewerber-Portal

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



Unsere Mandantin, die Gubener Wohnungsbaugenossenschaft GWG eG, gehört zu den traditionsreichen Genossenschaften im östlichen Brandenburg. Ihr Bestand umfasst insgesamt ca. 2.400 moderne Einheiten in verschiedenen Wohnquartieren. Die Bewirtschaftung der Wohnungen und die Betreuung der Genossenschaftsmitglieder erfolgt derzeit durch 12 Mitarbeitende in der Geschäftsstelle und 6 Hausmeister.

IM RAHMEN EINER NACHFOLGEREGELUNG SUCHEN WIR ZUM NÄCHSTMÖGLICHEN ZEITPUNKT EINEN

### Kaufmännischen Vorstand (m/w/d)

#### Ihr Aufgabengebiet:

- Aktive Gestaltung und Weiterentwicklung der Genossenschaft
- Kooperativer und vertrauensvoller Umgang mit allen beteiligten Gremien und Akteuren
- Verantwortung für die Vorgänge im Rechnungswesen
- Personalmanagement inkl. Aus- und Fortbildung

#### Ihr Profil

- Kaufmännisches (Fach-)Hochschulstudium oder

gleichwertige Kenntnisse/Fähigkeiten, Bilanzsicherheit

- Mehrjährige Berufs- und Führungserfahrung in einem Unternehmen der Wohnungs- bzw. Immobilienwirtschaft
- Affinität zur Anwendung wohnungswirtschaftlich relevanter Software

#### Unser Angebot

- Anspruchsvolle Tätigkeit mit großem Gestaltungsspielraum
- Enge Verzahnung von strategischen und operativen Themen
- Lebensmittelpunkt in der Niederlausitz direkt am Ufer der Neiße

## DOMUS Consult – Beratung mit Persönlichkeit und Kompetenz

Für weitere Informationen steht Ihnen Frau Ute Farnsteiner gern zur Verfügung  
Telefon: 0331 74330-29, e-Mail: farnsteiner@domusconsult.de

Bitte scannen für den Zugang zum Bewerber-Portal

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





wohnbau mainz

## Stark für Mainz

### Geschäftsführung

Die Wohnbau Mainz GmbH ist die kommunale Wohnungsbaugesellschaft der Stadt Mainz. Mit ihren ca. 250 Mitarbeitenden sorgt sie für eine sichere und sozial ausgerichtete Wohnraumversorgung – werterhaltend, ökologisch und nachhaltig – für die Mainzer Bevölkerung und leistet einen aktiven Beitrag zur Stadtentwicklung. Um auch zukünftig bezahlbaren Wohnraum in der Landeshauptstadt sicherzustellen, erweitert das Unternehmen den Wohnungsbestand in den kommenden Jahren von 10.700 auf über 11.000 Einheiten.

Die aktuelle zweiköpfige Geschäftsführung tritt in den Jahren 2023 (kaufmännisch) und 2025 (technisch) in den Ruhestand. Deshalb suchen wir für das 2./3. Quartal 2023 eine neue Kaufmännische und zum 4. Quartal 2023 eine zusätzliche Technische Geschäftsführung. Um eine geordnete Übergabe sicherzustellen, erweitern wir das Geschäftsführungsgremium mit dem Eintritt der neuen Technischen Geschäftsführung vorübergehend auf 3 Mitglieder.

#### Ihre Aufgaben

- ▶ Weiterentwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie im Sinne von Nachhaltigkeit und Wertorientierung
- ▶ Ausbau der Rolle der Wohnbau Mainz als nachhaltiger Quartiers- und Stadtentwickler
- ▶ Mitwirkung an der Umsetzung der klimapolitischen Ziele der Stadt Mainz
- ▶ Repräsentation der Gesellschaft gegenüber Gesellschaftern, Geschäftspartnern, Politik, Verwaltung, Öffentlichkeit und Presse
- ▶ Führung und Weiterentwicklung der zugeordneten kaufmännischen/technischen Organisationseinheiten und Mitarbeitenden
- ▶ Sicherstellung eines motivierenden und partizipativen Führungsstils in einer kommunikativen und transparenten Unternehmenskultur
- ▶ Vertrauensvolle Zusammenarbeit sowohl in der Geschäftsführung als auch mit den Vertretungen von Gesellschaftern, Aufsichtsrat und Mitarbeitenden

#### Unsere Erwartungen

- ▶ Erfolgreich abgeschlossenes Studium an einer Universität oder Fachhochschule
- ▶ Mehrjährige Berufserfahrung mit Ergebnis- und Personalverantwortung, idealerweise im Bereich Wohnungswirtschaft
- ▶ Identifikation mit dem Beitrag der Wohnungswirtschaft zu einer sozial und ökologisch orientierten Stadtentwicklung und den kommunalwirtschaftlichen Zielsetzungen
- ▶ Erfahrung in der Gremienarbeit
- ▶ Gute Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit
- ▶ Verhandlungs- und Durchsetzungsstärke
- ▶ Motivierender und offener Führungsstil

Wir bieten eine Führungsposition in einem modernen Unternehmen, in einer der dynamischsten Städte Deutschlands. Sie finden sich in der Beschreibung wieder? Dann freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme. Bitte senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen bis zum **31. Dezember 2022** eingehend – bevorzugt per E-Mail [Jeroosaan@LABcompany.net](mailto:Jeroosaan@LABcompany.net) – und unter Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung an die von uns beauftragte Personalberatung **LAB & Company, Königsallee 60F, 40212 Düsseldorf**. Unsere Berater:innen Herr Dr. Klaus Aden und Frau Bavithra Jeroosaan stehen Ihnen unter **0211 159 799-60** gerne zu einer telefonischen Erstinformation zur Verfügung.



Die Stadtbau Aschaffenburg GmbH ist das Wohnungsbauunternehmen der Stadt Aschaffenburg. Mit einem eigenen Bestand von rund 3.200 Mietwohnungen in 445 Häusern sind wir der größte Anbieter am Markt. Als zukunftsorientiertes Unternehmen sind wir auch dem Thema Nachhaltigkeit verpflichtet. Unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen liegen heute bereits 38% unter dem Durchschnitt der deutschen Wohnungsunternehmen. Besuchen Sie uns: [www.stadtbau-ab.de](http://www.stadtbau-ab.de).

### Im Zuge der Nachfolgeregelung suchen wir einen **Leiter Regiebetrieb (m/w/d)**

- ✓ **Sie sind in der Bau-/Immobilienbranche zu Hause?**
- ✓ **Ihr Gefühl sagt Ihnen, dass es Zeit für einen Neuanfang ist?**
- ✓ **Sie suchen einen Arbeitgeber, für den es um gesellschaftliche Werte und Wirtschaftlichkeit statt um Gewinnmaximierung geht?**
- ✓ **Sie wünschen sich einen modernen und krisensicheren Arbeitsplatz mit großem Gestaltungsspielraum?**
- ✓ **Sie möchten ein Arbeitsumfeld an dem Sie als Mensch geschätzt und als Mitarbeiter und Führungskraft gefördert werden?**

#### **Das erwartet Sie:**

- Fachliche und organisatorische Leitung sowie strategische Weiterentwicklung des Regiebetriebs mit aktuell **25 Mitarbeiter:innen**
- Technische und wirtschaftliche Steuerung der Prozesse im Regiedienst
- Beauftragung, Koordination und Überwachung der Handwerker bei Instandhaltungs-, Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen
- Organisation und Gewährleistung der Betriebs- und Arbeitssicherheit sowie der Verkehrssicherungspflichten

#### **Darüber freuen wir uns:**

- Staatlich geprüfter Hochbautechniker (m/w/d) bzw. vergleichbarer Ausbildungshintergrund
- Mehrjährige Berufserfahrung als Technischer Mitarbeiter in einem vergleichbaren Aufgabenumfeld
- Kaufmännische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie digitale Affinität
- Führungserfahrung und ein wertschätzendes und souveränes Führungsverhalten
- Führerschein und eigener PKW

#### **Wollen Sie gemeinsam mit uns Zukunft gestalten?**

Dann freuen wir uns auf Ihre aussagefähige Bewerbung unter Angabe Ihres frühestmöglichen Eintrittstermins sowie Ihrer Gehaltsvorstellung mit dem Betreff „Leiter Regiebetrieb (m/w/d)“ an: [personal@stadtbau-ab.de](mailto:personal@stadtbau-ab.de). **Stadtbau Aschaffenburg GmbH**, Stiftsgasse 9 - 63739 Aschaffenburg  
Weitere Auskünfte zu dieser Stelle erteilt Ihnen gerne Frau Rösel-Keim (Telefon 06021/4437-1788).

Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir Ihre Unterlagen nach Abschluss des Verfahrens nicht zurücksenden können. Reichen Sie daher bitte nur Kopien ein, eine Bewerbungsmappe ist nicht erforderlich. Angaben nach Art. 13 der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) zur Erhebung und Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten finden Sie hier: <https://www.stadtbau-aschaffenburg.de/datenschutz>



# Urteile

## MIETRECHT

- 85 Kontrolle der Restmüllbehälter
- 85 Kosten für die Wartung von Rauchwarnmeldern
- 86 Mieterhöhungsverlangen für Wohnung und Garage
- 86 Mieterhöhungsvereinbarung

## WEG-RECHT

- 86 Ungeeigneter Versammlungsort; Verletzung der Teilnahmerechte
- 87 Tatsachengrundlage für „Sanierungsbeschlüsse“
- 87 Wanddurchbruch; Rückbaupflicht des Sondereigentümers
- 87 Größere Eigentümerversammlung während der Pandemie



**RA Heiko Ormanschick**

MIETRECHT  
kanzlei@ormanschick.de  
www.ormanschick.de



**Dr. Olaf Riecke**

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

## Kontrolle der Restmüllbehälter

### Aus dem Urteil

Die Kosten eines externen Dienstleisters für die regelmäßige Kontrolle der Restmüllbehälter des Mietobjekts auf Einhaltung der satzungsmäßigen Vorgaben für die Mülltrennung und für die bei fehlerhafter Abfalltrennung erfolgende Aussortierung von Hand sind im Wohnraummietverhältnis gemäß § 2 Nr. 8 BetrKV auf den Mieter umlegbare Betriebskosten.

### Bedeutung für die Praxis

Maßgeblich ist, dass es sich um Kosten handelt, die durch die Bewirtschaftung des betreffenden Grundstücks im Rahmen der Vermietung regelmäßig wiederkehrend entstehen. Sie sind insbesondere nicht den durch die Grundmiete abgedeckten Verwaltungskosten zuzuordnen. Der Tatbestand des § 2 Nr. 8 BetrKV ist weit auszulegen und umfasst deshalb auch den privat veranlassten Aufwand des Vermieters für die oben genannte Kontroll- und Sortierungstätigkeit eines externen Dienstleisters. Der BGH stellt zugleich klar, dass im entschiedenen Fall die Kosten dieses Dienstleisters (allein!) die regelmäßige Kontrolle der Restmüllbehälter der Liegenschaft auf Einhaltung der satzungsmäßigen Vorgaben für die Mülltrennung und für die bei fehlerhafter Abfalltrennung erfolgende Nachsortierung umfassten. Über die in der Instanzrechtsprechung streitige Frage einer Umlage von „Kosten für ein Müllmanagement“ hat der BGH erklärtermaßen nicht entschieden. HO

BGH, Urteil vom 5.10.2022 – VIII ZR 117/21  
BGB § 556; BetrKV § 2 Nr. 8

## Kosten für die Wartung von Rauchwarnmeldern

### Aus dem Urteil

Die Kosten für die regelmäßige Prüfung und Sicherstellung der Betriebsbereitschaft von in den Mieträumen angebrachten Rauchwarnmeldern sind im Wohnraummietverhältnis als „sonstige Betriebskosten“ im Sinne von § 2 Nr. 17 BetrKV auf den Mieter umlegbar. Sie werden von einer vertraglichen Umlagevereinbarung umfasst, welche die Umlage der Kosten des Betriebs von Brandschutz- und Brandmeldeanlagen auf den Mieter vorsieht.

### Bedeutung für die Praxis

Die Kosten für die jährliche Sicht- und Funktionsprüfung der Rauchwarnmelder sind – anders als diejenigen der Anmietung – als Betriebskosten im Sinne der Betriebskostenverordnung einzuordnen. Eine andere Bewertung ist nicht deshalb geboten, weil der Vermieter mit der Wartung der Rauchwarnmelder zugleich Vorsorge im eigenen Interesse – zur Erfüllung einer eigenen Verkehrssicherungspflicht als Gebäudeeigentümer und damit zur Vermeidung einer Inanspruchnahme auf Schadensersatz – betreibt. Denn die Erfüllung von Verkehrssicherungspflichten ist als rein haftungsrechtlicher Gesichtspunkt kein maßgebendes Kriterium zur Abgrenzung zwischen Instandhaltungs- und Betriebskosten. Einer Kostenumlage stehen Regelungen in den Bauordnungen der Länder, nach denen (öffentlich-rechtlich) die Wartung dem Mieter obliegt, nicht entgegen. HO

BGH, Urteil vom 5.10.2022 – VIII ZR 117/21  
BGB § 556; BetrKV § 17

## Mieterhöhungsverlangen für Wohnung und Garage

### Aus dem Urteil

Wenn durch ein einheitliches Mieterhöhungsverlangen auch die Zustimmung zur Erhöhung des – auch im Mietvertrag separat ausgewiesenen – Garagenmietanteils verlangt wurde und dieser Teil im Erhöhungsverlangen separat berechnet und ausgewiesen ist, liegt ein formell wirksames Mieterhöhungsverlangen vor. Die Zustimmung des Mieters nur zur Erhöhung der Wohnungsgrundmiete ist möglich. Der Vermieter kann den Mietanteil für die Garage nicht erhöhen, wenn in einem einheitlichen Mietvertrag für Wohnung und Garage getrennte Mietanteile ausgewiesen sind.

### Bedeutung für die Praxis

Es ist zu unterscheiden, ob in einem Mietvertrag über Wohnung und Garage nur eine einheitliche Miete für Wohnung und Garage ausgewiesen ist oder für Wohnung und Garage je eine Einzelmiete, die dann (gegebenenfalls zusammen mit einem Betriebskostenanteil) zu einer Gesamtmiete addiert wird. Im ersten Fall ist eine Mieterhöhung nur für die Wohnung nicht möglich, weil es nur eine einheitliche Miete gibt. In die ortsübliche Vergleichsmiete kann dann allenfalls als wertbildender Faktor einfließen, dass eine Garage mitvermietet ist. Im zweiten Fall ist eine Erhöhung nur des Wohnungsmietanteils demgegenüber möglich. Denn es gibt keinen Grund, warum die Einzelmiete für die Wohnung nicht gesondert erhöht werden kann. HO

## Mieterhöhungsvereinbarung

### Aus dem Urteil

Nach erfolgter Mieterhöhungsvereinbarung während eines laufenden Mietverhältnisses finden die Regelungen über die Miethöhe bei Mietbeginn in Gebieten mit angespannten Wohnungsmärkten keine unmittelbare oder analoge Anwendung (mehr). Ansprüche auf Auskunft unter anderem über die Höhe der durch den Vermieter gezahlten Miete, über vorangegangene Mieterhöhungen und über durchgeführte Modernisierungsmaßnahmen bestehen nicht.

### Bedeutung für die Praxis

Gegenstand der Vereinbarung einer Erhöhung der Miete ist der neue Gesamtbetrag und nicht lediglich die Höhe der Veränderung. Entscheidend für die weitere vertragliche Beziehung der Mietvertragsparteien ist nämlich nicht, um welchen Betrag die ursprüngliche Miete erhöht wurde, sondern wie hoch die künftig zu bezahlende Miete ist. Mit einer Mieterhöhungsvereinbarung wollen die Parteien ab dem vereinbarten Termin die bisherige Miete ändern und auf einen neuen Betrag festsetzen. Dementsprechend umfasst der Bindungswille der Parteien regelmäßig nicht nur die Höhe der Änderung, sondern insbesondere auch den neuen Gesamtbetrag. Rechtlich ohne Belang ist es, ob das Mieterhöhungsbegehren des Vermieters den formellen Anforderungen entsprochen und dem Vermieter ein materieller Anspruch auf Zustimmung zu der begehrten Mieterhöhung zugestanden hat. HO

## Ungeeigneter Versammlungsort; Verletzung der Teilnahmerechte

### Aus dem Beschluss

Wird aufgrund der begrenzten Größe des Versammlungsortes einem Wohnungseigentümer die Teilnahme an der Versammlung verwehrt, ist hierdurch das Teilnahme- und Mitwirkungsrechte des Wohnungseigentümers in gravierender Weise beeinträchtigt, so dass die gefassten Beschlüsse, ohne dass es auf eine Kausalität ankommt, für ungültig zu erklären sind.

Das Recht auf Anwesenheit bei den Eigentümerversammlungen geht nicht dadurch verloren, dass dieses Recht zuvor nicht (regelmäßig) wahrgenommen wurde.

Ein unberechtigter Ausschluss eines Eigentümers oder einer anderen teilnahmeberechtigten Person von der Versammlung steht hinsichtlich der Rechtsfolgen der Nichtladung gleich.

### Bedeutung für die Praxis

Auch in Zeiten der Corona-Pandemie besteht grundsätzlich ein Anspruch jedes (gesunden) Eigentümers auf eine persönliche Teilnahme an Eigentümerversammlungen. Das Teilnahmerecht gehört zum elementaren Kernbereich des Wohnungseigentums.

Es liegt ein Ermessensfehlergebrauch (hier: Versammlungsort für nur fünf Personen bei einer Kleinanlage) vor, wenn die Verwaltung mit zwei Personen teilnimmt. Der Verwalter darf nicht die zufällig als letzte erschienene Person von der Teilnahme abhalten, ohne dass hierfür ein sachlicher Grund besteht. OR

## Tatsachengrundlage für „Sanierungsbeschlüsse“

### Aus dem Urteil

„Sanierungsbeschlüsse“ entsprechen nicht den Grundsätzen ordnungsmäßiger Verwaltung, wenn den Eigentümern mit der Einladung keine ausreichenden Informationen zur Verfügung gestellt und ihnen rechtzeitig vor der Beschlussfassung weder Angebote zu den beschlossenen Instandhaltungs- und Instandsetzungsmaßnahmen zugeleitet noch zumindest die Eckpunkte der vorliegenden Angebote (Anzahl der eingeholten Angebote, Namen der anbietenden Firmen, Angebotshöhe) bekannt gegeben wurden. Allein der pauschale Hinweis auf der Tagesordnung, dass alle Angebote und Stellungnahmen, nach vorheriger Terminabsprache, in den Büroräumen der Verwalterin eingesehen oder per E-Mail angefragt werden könnten, konnte die danach erforderliche Information der Eigentümer nicht ersetzen und war hierfür nicht ausreichend.

### Bedeutung für die Praxis

Auch wenn die Wohnungseigentümer ein weites Ermessen bei Beschlussfassungen zu Erhaltungsmaßnahmen haben, scheitern viele Beschlüsse, weil bereits entschieden, das heißt Beschluss gefasst wurde, bevor alle notwendigen Informationen vorlagen. In einen solchen Fall bietet sich eine Verschiebung der Beschlussfassung mit einem Absenkungsbeschluss (siehe § 23 Abs.3 Satz 2 WEG) in das Umlaufverfahren an. **OR**

LG München I, Urteil vom 18.5.2022 – 1 S 8843/21  
WEG §§ 18, 19, 23 ff, 44

## Wanddurchbruch; Rückbaupflicht des Sondereigentümers

### Aus dem Urteil

Gemäß § 9a Abs. 2 WEG kann die Gemeinschaft der Wohnungseigentümer (GdWE) den Rückbau-Anspruch geltend machen. Die GdWE kann in Ausübung des auf das Gemeinschaftseigentum bezogenen Anspruchs verlangen, dass der ursprüngliche Zustand des Gemeinschaftseigentums vom eigenmächtig umbauenden Eigentümer wiederhergestellt wird.

Die Beschlussfassung gerichtet auf Durchsetzung des Anspruchs auf Wiederherstellung des ursprünglichen Zustandes des Gemeinschaftseigentums selbst konnte mehrheitlich erfolgen, denn die mit dem Durchbruch in der im Gemeinschaftseigentum stehenden Außenmauer einhergehende Störung geht vom Sondereigentum des verklagten Sondereigentümers aus.

### Bedeutung für die Praxis

Auf der Eigentümerversammlung kann zwar (mangels Beschlusskompetenz für Leistungspflichten) nicht der Rückbau durch den Störer selbst – es sei denn durch und auf Kosten der GdWE – beschlossen werden, jedoch die Aufforderung an den Störer, auf seine Kosten die illegale niemals beschlossene Maßnahme zurückzubauen nebst Fristsetzung und anschließender Anwaltsbeauftragung nebst gerichtlicher Durchsetzung. **OR**

AG Frankenthal, Urteil vom 13.7.2022 – 3a C 82/22  
WEG §§ 9a, 14 Abs. 1 Nr. 1, 18 Abs. 1, 20

## Größere Eigentümerversammlung während der Pandemie

### Aus dem Urteil

Eine Wohnungseigentümerversammlung durfte in Augsburg am 29.10.2020 – bei einer Sieben-Tage-Inzidenz von 250,68 – mit bis zu 50 Personen abgehalten werden.

Bei einer Gemeinschaft der Wohnungseigentümer (GdWE), die aus deutlich über 50 Mitgliedern besteht, durfte sich der Verwalter bei der Einladung an der Zahl der zu erwartenden Teilnehmer orientieren. Er musste die Versammlung erst wieder absagen, wenn feststand, dass mehr als 50 Teilnehmer persönlich anwesend sein wollten.

Insbesondere bei großen Gemeinschaften ist es nicht erforderlich, auf die individuellen Belange sämtlicher Wohnungseigentümer Rücksicht zu nehmen und den Termin für die Abhaltung der Eigentümerversammlung so zu legen, dass jeder Wohnungseigentümer, der dies wünscht, auch tatsächlich an der Versammlung teilnehmen kann.

### Bedeutung für die Praxis

Der Verwalter darf sich an der Zahl der zu erwartenden Teilnehmer orientieren. Hierbei kann während der Pandemie sogar mit einer eher geringeren Teilnehmerzahl als im Durchschnitt der letzten Jahre gearbeitet werden (Corona-Abschlag). Auch die Brisanz der TOPs kann mit in die Prognose der Teilnehmerzahl einbezogen werden. **OR**

LG München I, Urteil vom 18.5.2022 – 1 S 8843/21  
WEG §§ 24, 44; 7. BayIfSMV §§ 5 Abs.2, 25 Satz 2 Nr. 3, 26 Satz 2 Nr. 1, 2. Halbsatz

## 81

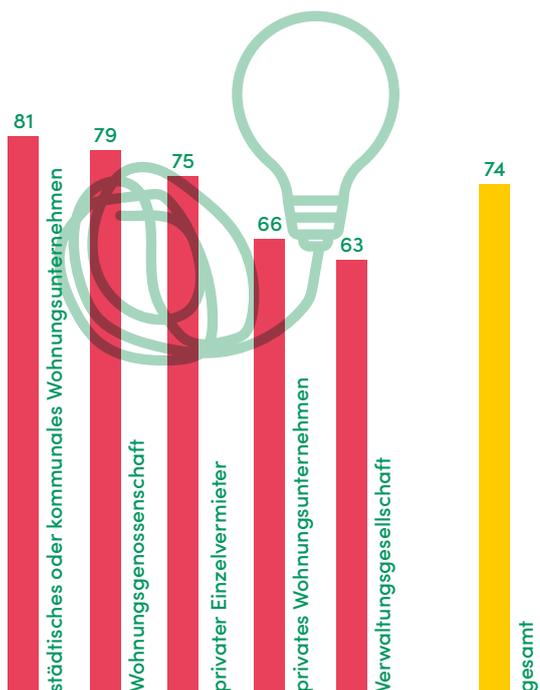
## ZAHL DES MONATS

## Problem gelöst!

Wie viel Aufwand ist notwendig, um in einem Unternehmen jemanden zu erreichen und ein bestimmtes Problem zu lösen? Die Kennzahl hierfür ist der Customer-Effort-Score. Das Beratungsunternehmen Analyse & Konzepte Immoconsult hat diesen Wert für die Wohnungswirtschaft erhoben. Das Ergebnis: Am besten schneiden die städtischen und kommunalen Wohnungsunternehmen ab. Sie erreichen einen Wert von 81 auf einer Skala von 0 bis 100. Auf Platz zwei folgen die Wohnungsgenossenschaften mit einem Score von 79. Unterdurchschnittliche Werte von 66 beziehungsweise 63 erhalten die privaten Wohnungsunternehmen sowie die Verwaltungsgesellschaften.

## Customer-Effort-Score

„Mein Vermieter hat es mir beim letzten Kontaktpunkt leicht gemacht, mein Anliegen zu klären.“



Quelle: Servicemonitor Wohnen 2022/Analyse & Konzepte Immoconsult

## Impressum



Iris Jachertz



Olaf Berger



Svenja Lange



Grit Schaarschmidt



Stefan Krause



Monika Glück

## DAS DW-TEAM

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

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

**Svenja Lange**, Redakteurin, 0761-89856-37, svenja.lange@diewohnungswirtschaft.de

**Nikola Schellig**, Redakteurin, aktuell in Elternzeit

**Annika Weyde**, Redakteurin, aktuell in Elternzeit

**Grit Schaarschmidt**, Redaktionsassistentin, 040-211165-32, grit.schaarschmidt@diewohnungswirtschaft.de

**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, Hufnerstraße 28, 22083 Hamburg

**Geschäftsführung:** Isabel Blank, Iris Bode, Jörg Frey, Matthias Schätzle, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies

**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  
Hufnerstraße 28, 22083 Hamburg,  
redaktion@diewohnungswirtschaft.de,  
www.diewohnungswirtschaft.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](http://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

Jonas Cordruwisch, 0931-2791-557, stellenmarkt@haufe.de

## BUCHUNGEN/DISPOSITION/DRUCKDATEN

Tel. 0931-2791-770, Fax 0931-2791-477, daten@haufe.de

Für Anzeigen gilt die Preisliste ab 1.1.2022.

[www.mediacybercenter.haufe.de](http://www.mediacybercenter.haufe.de)

## ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB

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

**Bezugspreise:** Jahresabonnement (Print mit Onlinekomponente) 155,90 €, inkl. 7 % MwSt. Einzelheft 12,99 €. Digitalversion 129,90 €, inkl. 7 % MwSt. Abonnementskündigungen sind mit einer Frist von vier Wochen zum Quartalsende möglich und schriftlich an den Verlag zu richten (Preise ab dem 1.1.2022).

**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.

# Wärmewende im Bestand intelligent gestalten

## DW-Zukunftspreis der Immobilienwirtschaft 2023



Bis 31. Januar 2023 bewerben!  
Informationen zur Ausschreibung  
unter [www.dw-zukunftspreis.de](http://www.dw-zukunftspreis.de)



Zukunftspreis der  
Immobilienwirtschaft  
**DW|2023**

# Wir sind die Glasfaser- Experten.

Für mehr Bandbreite.  
Für mehr Leistung.

Wir realisieren digitale  
und multimediale Lösungen.  
Individuell mit der für Sie  
passenden Technologie.

**Stabil und sicher bis ins Haus.**

**Direkt in die Wohnung.**

Für die Zukunft Ihrer Immobilie  
und die Zufriedenheit  
Ihrer Bewohner.

Analyse & Beratung zu Glasfaser-  
lösungen in Ihren Liegenschaften.  
Terminvereinbarung unter  
**[wohnungswirtschaft@pyur.com](mailto:wohnungswirtschaft@pyur.com)**  
**[telecolumbus.com](http://telecolumbus.com)**

PYUR ist eine Marke von

**telecolumbus**

**PYUR**  
Internet • TV • Telefon