

Die
Wohnungswirtschaft

DW

74. Jahrgang

12 / 2021

Dekarbonisierung: Strategie
und Umsetzung
im Unternehmen

Seite 68



Thema des Monats

12

Wo das Schwammstadt-
Konzept konkret wird

36

Was moderne Personalführung
und -entwicklung ausmacht

20

Wie Wasserstoff zur Klima-
neutralität im Quartier beiträgt



Miele



KÜCHENLÖSUNGEN

MIELE PROJEKTGESCHÄFT FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Erfolgsfaktoren für die Planung von langfristigen Projekten sind Fachwissen, Kompetenz und Erfahrung. Hinter dem Begriff Miele Projektgeschäft steht ein spezialisiertes Miele Team, welches Sie während des gesamten Planungs- und Realisationsprozesses in Bezug auf Küchen in Ihrem Bauvorhaben begleitet. Dabei sind uns Kundennähe, Professionalität und Zuverlässigkeit sehr wichtig.

Sprechen Sie mit uns über Ihre Pläne und wie wir Sie unterstützen können: projekte@miele.de

Miele. Immer Besser.

EDITORIAL

Und täglich grüßt das Murmeltier ...

... das könnte man mit Blick auf die aktuellen Corona-Fallzahlen denken. Wieder Kontakte reduzieren. Kann die ganze Familie in diesem Jahr gemeinsam die Feiertage verbringen? Kommt 3G am Arbeitsplatz? Souveränität im Umgang mit der Pandemie haben wir alle gewonnen, das Arbeitsleben zwischen Homeoffice und Büropräsenz gut im Griff. Dennoch sind gerade in Krisenzeiten die Führungskräfte gefragt. Doch wie richtungsgebend sollen diese heute noch sein? Wie funktioniert gute Personalführung und -entwicklung? Genau darum geht es im Thema des Monats dieser Ausgabe (ab Seite 36): Die Pandemie hat Vieles innerhalb der Wohnungsunternehmen beschleunigt, Change-Prozesse in Gang gesetzt. Es geht um mehr, als Teamführung aus dem Homeoffice heraus, einen Obstkorb zur Mitarbeiter-Motivation oder den vielzitierten Kickertisch im Pausenraum. Zahlreiche Beispiele nehmen Sie mit in die internen Prozesse, die in den verschiedenen Unternehmen mehr oder weniger weit fortgeschritten sind. Es sind darunter sehr ehrliche, auch mal kritische Berichte.

Es bleibt dabei: Auf die Wohnungswirtschaft kommen herausfordernde Zeiten zu. Neben einer teils nötigen Neuorganisation von Verantwortlichkeiten werden die Themen Klimaschutz und Nachhaltigkeit die kommenden Jahre bestimmen. Wir begleiten Sie dabei sehr gern. Ich wünsche Ihnen und Ihren Lieben auch im Namen der ganzen DW-Redaktion besinnliche Feiertage und sammeln Sie Kraft für das neue Jahr mit seinen Herausforderungen!

Ihre

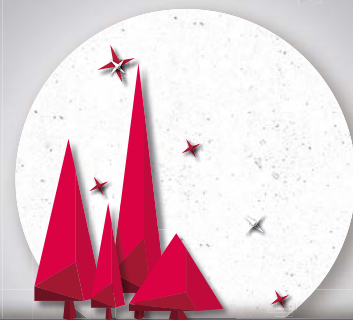


Iris Jachertz
Chefredakteurin

© ruesterphotos.com

» Wenn so vieles immer noch in Frage gestellt ist und Teile der Welt aus den Fugen zu geraten drohen, freuen wir uns umso mehr auf ein paar Tage der Ruhe und inneren Einkehr. Wir wünschen Ihnen "Frohe Weihnachten" und ein "besseres" neues Jahr 2022! Bleiben Sie bitte gesund und kommen Sie heil durch diese Zeit!
Ihr iwB Team! «

Frohe Weihnachten ...
... und ein gesundes neues Jahr



iwB
INGENIEURE

Ihr kompetenter Partner in der
Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

iwB Ingenieurgesellschaft mbH

wowi@iwB-ingenieure.de
www.iwB-ingenieure.de

Berlin · Braunschweig · Dortmund · Hamburg · Magdeburg · Pinneberg

Inhalt

36



08



Im Berliner Stadtteil Marzahn entsteht mit „Konnekt Berlin“ ein neuartiges, gemischt genutztes Quartier, das den Wachstumsdynamiken der Metropole entspricht

STADT UND QUARTIER

- 04 **Meldungen**
- 08 **Eine Quartiersentwicklung mit besonderen Vorzeichen**
Vom Industrieareal zum Urbanen Gebiet
- 12 **Wo das Schwammstadt-Konzept konkret wird**
52° Nord Berlin

BAUEN UND TECHNIK

- 16 **Meldungen**
- 20 **Wasserstoff aus dem Quartier**
Klimaneutrales Stadtquartier
- 26 **Auf dem Weg zur klimaneutralen Stadt**
Energieeffizienz und Nachhaltigkeit
- 30 **Produkte**

MARKT UND MANAGEMENT

- 32 **Meldungen**
- 36 **Jazzband statt Orchester**
Personalführung und -entwicklung
- 38 **Wenn das Team Verantwortung übernimmt**
Innovative Personalführung
- 42 **Neues Arbeiten und Wandel der Unternehmenskultur**
Transformation – Chancen, Beispiele und Stolpersteine
- 48 **Kulturwandel mit Mehrwert**
Ein Zuhause für Mieter und Mitarbeiter
- 52 **„Die Botschaft hör ich wohl, allein es fehlt ... das Personal.“**
Personalentwicklungsstudie
- 56 **Frauen x Mentoring = Programm**
Erfahrungsbericht
- 60 **Was Führungskräfte leisten müssen**
New Work
- 63 **Rechtliche Aspekte des Arbeitens im Homeoffice**
Ausgestaltung mobiler Arbeit

THEMA DES MONATS

TDM Personalführung und -entwicklung

Mit dem Übergang in die Wissensgesellschaft und spätestens seit Beginn der Pandemie sowie dem Arbeiten aus dem Homeoffice stellt sich Unternehmen die Frage, wie sie sich zukunftsfähig und krisenfest aufstellen. Dazu zählt nicht nur die Auseinandersetzung mit Konzepten wie New Work, sondern auch die Führung und Entwicklung der Mitarbeiter. Ansätze gibt es viele, wir stellen einige vor.

66 Homeoffice: Die wichtigsten Fragen und Antworten FAQ

68 Dekarbonisierungsstrategie – Umsetzungsschritte im Unternehmen Bilanz- und Steuerwissen – Aktuelles aus den Prüfungsorganisationen des GdW

72 Stellenmarkt

URTEILE

77 Mietrecht

78 WEG-Recht

80 Letzte Seite, Impressum

26



Im brandenburgischen Rheinsberg haben sich die Stadt und die kommunale Rewoge schon vor Jahren auf den Weg zur Klimaneutralität gemacht



...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

Stadt und Quartier



Waschtreff in Lüssum eingeweiht

Um im Stadtteil ein positives Zeichen zu setzen, hat die Bremer Gewoba Aktiengesellschaft Wohnen und Bauen das ehemalige „Waschhaus“ im Souterrain der Lüssumer Heide 20 aus Eigenmitteln umgebaut. Als Gemeinschaftshaus soll es für niedrigschwellige Angebote zur Verfügung stehen, Bewohnern helfen, Nachbarn kennen zu lernen oder Informationen über Angebote im Quartier zu bekommen. Gemeinsam mit der Quartiersmanagerin und den Trägern vom Haus der Zukunft und dem Haus der Familie wurden ein Konzept und ein neuer Name überlegt: aus „Waschhaus“ und „Bewohnertreff“ wurde „Waschtreff“. Zur Eröffnung sang der Chor der Kita Lüssum.

Quallen und Alltagsfluchten

Riesige Quallen und eine Schwimmerin gleiten über die Giebelseite eines Gebäudes der Selbsthilfe Bauverein eG Flensburg in der Harrisleer Straße. Der SBV unterstützt mit zwei „Leinwänden“ ein Streetart-Festival und will Flensburg sowie seine Quartiere bunter und sichtbarer machen.



Quartiere der Sozialen Stadt

Eine Studie im Auftrag des BBSR untersucht anhand der Quartiere Darmstadt-Eberstadt Süd, Essen-Altendorf und Bremen-Tenever Wohngebiete mit besonderen Unterstützungsbedarfen. Folgende Fragen stehen im Fokus: Was können integrierte Quartiersansätze leisten? Was zeichnet Quartiersansätze besonders aus? Was macht eine dauerhafte Quartiersentwicklung aus? Die Expertise zeigt auf, welche Erfolge mit integrierten Quartiersansätzen erreicht werden können, aber auch, dass sich die sozialen Aufgaben auf Dauer nicht verringern und eine verstetigte Unterstützung erforderlich bleibt.

Download: www.t1p.de/Quartiere-Soziale-Stadt

**Save the Date:
Am
14. Mai 2022
findet der
bundesweite
Tag der
Städtebau-
förderung
statt.**

www.tag-der-staedtebaufoerderung.de



Aufwertung des Stadtraums Weberplatz in der Essener Innenstadt

Der Stadtraum der nördlichen Innenstadt Essens hat lange Zeit an Attraktivität und Bedeutung eingebüßt. Die kommunale Allbau Gruppe will ihn nun aufwerten. Dafür hat sie am Weberplatz ein Gebäudeensemble erworben und plant die Neubebauung. Nach dem Erwerb des 1910 errichteten, späteren „Haus der Begegnung“ am Weberplatz, der Aufhebung des Denkmalschutzes und der Erteilung der Abrissgenehmigung, steht der Neugestaltung des Stadtraumes nichts mehr im Wege. So werden neben dem „Haus der Begegnung“ auch die umgebenden Wohnbauten der Allbau aus dem Jahr 1955 in die Entwicklung einbezogen, die sich in einem baulich und energetisch schlechten Zustand befinden. Das „Haus der Begegnung“ sowie die Wohngebäude sollen 2022 niedergelegt und durch einen Gebäudekomplex mit Tiefgarage sowie rund 10.000 m² Nutzfläche ersetzt werden. Davon entfallen voraussichtlich jeweils rund 50% der Fläche auf die Nutzung Wohnen und Gewerbe. „Wohnen ist in einer angemessenen Verteilung zwischen öffentlich gefördert und frei finanziert vorgesehen“, so Allbau-Geschäftsführer Dirk Miklikowski, der die Gesamtinvestitionen der Allbau auf rund 46 Mio. € schätzt. 2025/26 soll der Hochbau abgeschlossen sein. Der sozialverträgliche Freizug der Gebäude soll noch 2021 starten. Den Wohnungsmietern werden Ersatzwohnungen angeboten. Zudem wird ein kostenloses Umzugsmanagement zur Beratung und Begleitung installiert.

Gemeinsam Zukunft denken

Markt- und Kundenbedürfnisse ändern sich fortlaufend. Wir sind Experten in allen Bereichen der Wohnungswirtschaft. Wir erkennen Trends, bieten Ihnen Perspektivwechsel und treiben die digitale Transformation voran. Gemeinsam mit Ihnen gestalten wir die Zukunft. Think forward!

IT-Lösungen

Digitalisierung

Versicherung

Finanzierung



Gemischtes Stadtquartier am Münchner Olympiapark kurz vor der Fertigstellung

Mitten in München entsteht in unmittelbarer Nähe zum Olympiapark durch die Umwandlung einer ehemals industriell genutzten Fläche ein gemischt genutztes Quartier. Mit dem Projekt „Hofmark am Olympiapark“ entwickelt die Deutsche Wohnen SE an der Preußenstraße im Stadtteil München-Milbertshofen ein integriertes und nachhaltig gestaltetes Quartier zum Wohnen, Leben und Arbeiten. Auf rund 27.000 m² entstehen 215 Mietwohnungen, Büros für rund 1.000 Arbeitsplätze, 2.000 m² Grünflächen, eine Kita mit 136 Plätzen sowie verschiedene Gastronomieangebote und Gewerbenutzungen. Die Umsetzung erfolgt durch die Isaria München Projektentwicklungs GmbH, eine Tochtergesellschaft der Quarterback Immobilien AG, die wiederum zu 40% der Deutsche Wohnen gehört. Ende Oktober wurde für das Neubauprojekt Richtfest gefeiert.

ProPotsdam zeigt künstlerische Inszenierung der Innenstadt

Unter dem Motto „Mittendrin – Motive der Potsdamer Innenstadt“ zeigt die ProPotsdam Werke von 13 Künstlern der Stadt, die sich mit der Entwicklung in der historischen Mitte befassen und den Lebens-, Wohn-, Arbeits- und Kulturraum kunstvoll in Szene setzen. Zu sehen sind Orte, die der Sanierungsträger Potsdam in den letzten Jahren im Rahmen der behutsamen Wiederannäherung an die historische Mitte wiederhergestellt hat.



Die Arbeiten werden im Foyer des ProPotsdam-Bürogebäudes gezeigt

Volkswohnung unterstützt den Mitmachladen Waldstadt mit einem Lastenrad

Nachhaltige Mobilität ist ein wichtiger Baustein des Mobilitätskonzepts der Karlsruher Volkswohnung GmbH. Die Kooperation mit der Lastenradinitiative für die Region Karlsruhe und dem Quartiersprojekt Waldstadt ergänzt seit dem Spätsommer das ÖPNV-Mieter ticket und die Carsharing-Angebote: Die Volkswohnung sponsert ein Lastenrad, das seinen Standort in der Waldstadt haben wird und dort kostenfrei ausgeliehen werden kann.



Die Übergabe des Lastenrads fand am künftigen Standort des Rads statt, dem Mitmachladen des Quartiersprojektes Waldstadt – die Akteure von Quartiersmanagement, Lastenradinitiative, sozialen Trägern und Volkswohnung freuen sich



Landschaftsarchitekten-Handbuch erschienen

BDLA Landschaftsarchitekten-Handbuch 2021-2022
Patzner Verlag, Berlin/
Hannover, 238 Seiten, 17 €
ISBN 978-3-87617-164-7

Das Handbuch liefert eine Übersicht über den Verband, ein Verzeichnis seiner 1.300 Mitglieder sowie eine Sachverständigenliste und zeigt Ergebnisse des Deutschen Landschaftsarchitekturpreises 2021.

GWW Wiesbaden baut Stadtquartier mit zukunftsfähigem Mobilitätskonzept und vielfältigen Wohnungsangeboten

Mit dem neuen Kärtner Viertel entwickelt die Wiesbadener Wohnbaugesellschaft mbH (GWW) ein modernes Quartier für rund 1.000 Menschen. Die ersten zwei Bauabschnitte mit insgesamt 161 Mietwohnungen für unterschiedliche Einkommensgruppen sollen 2023 bezugsfertig sein. Auf dem 7,5 ha großen Areal im Stadtteil Biebrich entstehen ferner zwei weitere Bauabschnitte mit einer Kita und Reihenhäusern zur Bildung von Wohneigentum. Das Mobilitätskonzept umfasst Fahrradstellplätze, Carsharing-Angebote, E-Lastenräder zum Ausleihen sowie eine große Anzahl an Ladestationen. In die ersten Bauabschnitte werden knapp 40 Mio. € investiert. www.kärtner-viertel.de

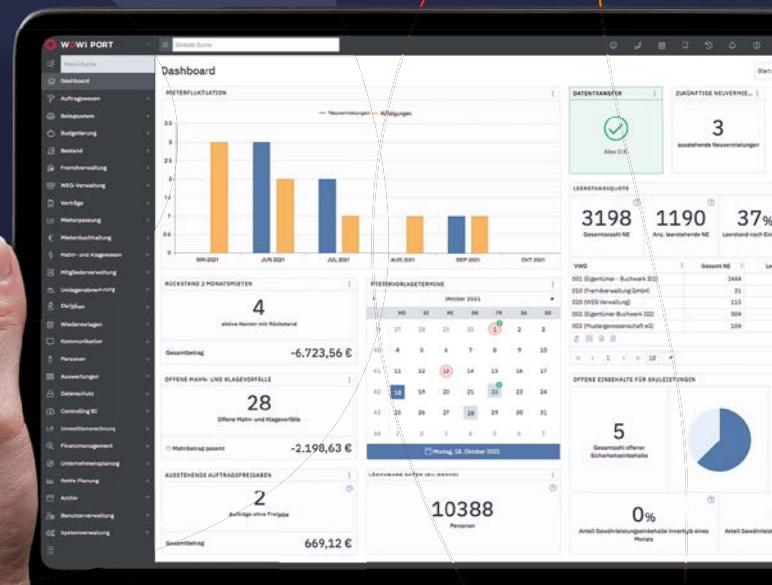


Die schnittstellen-offene ERP-Lösung für die Wohnungswirtschaft.

WOWI PORT passt sich Ihren Bedürfnissen an, wächst mit und ist jederzeit modular erweiterbar. Als Teil des MDax-Unternehmens Hypoport SE begleitet Dr. Klein Wowi Sie sowohl bei der Umstellung auf unsere ERP-Lösung als auch bei der Optimierung der Prozesse für Ihre tägliche Arbeit. Gestalten Sie mit uns gemeinsam Zukunft!

- ✓ Fortschrittlichste Technologie
- ✓ Offen für Drittsysteme (APIs)
- ✓ Herausragende Beratung & Support
- ✓ Webbasiert, ortsunabhängig nutzbar
- ✓ Zukunftssicher

DR. KLEIN WOWI



VOM INDUSTRIEAREAL ZUM URBANEN GEBIET

Eine Quartiersentwicklung mit besonderen Vorzeichen

Die Wachstumsdynamik der Metropole und der Wandel der Wirtschaft beeinflussen die Stadtentwicklung Berlins immens. Vor diesem Hintergrund entsteht im Stadtteil Marzahn mit „Konnekt Berlin“ ein neuartiges, gemischt genutztes Quartier.

Von Florian Lanz und Stefan Schautes



Der zentrale Quartiersplatz liegt direkt an einer Promenade und bezieht die denkmalgeschützte Bausubstanz des früheren Werksareals gezielt ein

Rund 9,5 ha Grundstück, 90.000 m² Gewerbefläche, 1.400 Wohnungen, direkter S- und Straßenbahn-Anschluss, circa 45.000 m² Grünflächen, drei Türme von 66 m, 76 m und 146 m Höhe, 50 % geförderter Wohnungsbau: Das sind die nüchternen Eckdaten des Quartiersentwicklungsprojekts „Konnekt Berlin“. Diese Zahlen verdeutlichen eine urbane Verdichtung, die einen spürbaren Impuls für die Umgebung liefern soll – doch selbstverständlich beleuchten sie nur einen Bruchteil dessen, was Projekt- und Quartiersentwicklungsvorhaben heutzutage ausmacht: Die Herausforderungen, die der Klimawandel, das Wachstum der Metropolen und die Digitalisierung der Wirtschaft mit sich bringen, müssen sich selbstverständlich in den Planungen für die städtebauliche Weiterentwicklung des Standorts zu einem attraktiven Quartier und in dem Bau zeitgemäßer Wohnungen wiederfinden.

Auf einer nicht mehr betriebsnotwendigen Teilfläche des am Standort Berlin-Marzahn ansässigen Traditionsunternehmens Knorr Bremse soll ein gemischt genutztes urbanes Wohn- und Gewerbequartier mit fast 1.400 Wohnungen entstehen. Im Jahr 2016 erwarb die Laborgh Investment GmbH als Projektentwickler das direkt am S-Bahnhof Marzahn liegende Areal. Kooperationspartner ist die landeseigene Howoge Wohnungsbaugesellschaft mbH, die den Wohnanteil des Quartiers schlüsselfertig übernehmen wird. Das ursprünglich als Georg-Knorr-Park Ost bekannte Gebiet wird auf Grundlage des städtebaulichen Masterplans von David Chipperfield Architects zusammen mit Wirtz International Landscape Architects entwickelt.

Die ersten Wohnungen sollen bis 2024 entstehen, die Fertigstellung ist ab 2027 geplant. Die Planungen für das Grundstück sind ambitioniert, passen aber genau dadurch zum Projekt und zum Entwicklungspotenzial des Standorts.

Ambitionierte Projekte erfordern engen Austausch

Die Marktentwicklung, die Dimension des Projekts und die politischen Vorgaben erfordern eine permanente Abstimmung zwischen den Beteiligten.



Florian Lanz
Geschäftsführer
Laborgh Investment
GmbH
BERLIN



Offene Laubengänge schaffen einen Kommunikationsraum zwischen den privaten und den öffentlichen Bereichen des Quartiers

Der Austausch mit dem Bezirk Marzahn-Hellersdorf und der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen ist offen und kooperativ.

Zu den gemeinsam formulierten Eckdaten gehörte bereits früh die Vorgabe, dass sich die Grundfläche des früheren Industrieareals im Gewerbeanteil von „Konnekt Berlin“ widerspiegelt. Kleine und mittlere Handwerks- und Produktionsbetriebe, die zunehmend aus den innerstädtischen Lagen vertrieben werden, können im nordwestlichen Teil des Areals in mehrgeschossigen Handwerkerhöfen Platz finden. Weitere Gewerbeflächen durchziehen das gemischt-

genutzte Quartier mit knapp 90.000 m² Gewerbefläche – sowie rund 1.000 Wohnungen und knapp 400 Apartments für Studierende. Das neue Quartier soll damit für Marzahn und Berlin ein Zeichen setzen – und aufzeigen, wie eine Stadt der kurzen Wege und eine engmaschige lokale Vernetzung von Wohnen und Arbeiten im Einklang mit dem Umfeld praktisch umsetzbar sind.

Damit dies tatsächlich zu attraktiven Mieten von durchschnittlich unter 10 €/m² geschehen kann, wird eine gemischte Nutzung mit Gewerbeflächen, Wohnanlagen,

Parkmöglichkeiten, Nahversorgung und den Bau von mehreren Wohnhochhäusern geplant. Die Gewerbetriebe erhalten die hochwertigen, für das Handwerk sowie lokale Dienstleister optimierten, Flächen zu marktgerechten Preisen. Gleichzeitig werden gute, zukunftsfähige und ruhige Wohnungen entwickelt, mit denen faire Mieten und Nachhaltigkeit im Neubau zu realisieren sind. >



Stefan Schautes
Bereichsleiter Neubau,
Howoge Wohnungs-
baugesellschaft mbH
BERLIN

Balance zwischen privaten und öffentlichen Räumen finden

Dazu zählt auch, mit der hohen Verdichtung entsprechend umzugehen und die Balance zwischen belebten Arealen und Rückzugsräumen zu finden. Die Bewohner des neuen Quartiers werden über mehrere private Wohnhöfe verfügen, in denen sich Flächen mit Spiel- und Sportgeräten finden. Als Hauptachse zwischen dem Gewerbeteil im Nordwesten und dem S-Bahnhof Marzahn im Osten dient hingegen eine Promenade, die das Zentrum des Quartiers mit seinen Nahversorgungsflächen und einem großen Begegnungsbereich durchschneidet. Um den Menschen möglichst viel Fläche zur Verfügung zu stellen, wird auch auf Details geachtet: so werden unterirdische Müllsammelsysteme den sichtbaren Umfang der Versorgungsflächen reduzieren.

Der motorisierte Verkehr soll auf dem Areal weitgehend ausgeschlossen sein. Dies soll unter anderem zu einer geringeren Flächenversiegelung führen. Zur Erschließung reichen die das Quartier von allen Seiten umschließenden öffentlichen Straßen aus. Ein



„Konnekt Berlin“ aus der Vogelperspektive: Der Gewerbeteil im Nordwesten schafft auch räumlich die Verbindung zum Cleantech-Park-Gelände im Norden. Gut zu erkennen ist die Aufteilung des Areals mit dem öffentlichen Quartiersplatz im Zentrum, den kleineren privaten Innenhöfen (weiß dargestellte Gebäude) sowie der historischen Bausubstanz (graue Dächer), die den Charakter des Quartiers mitprägt



In Berlin-Marzahn entstehen ruhige und nachhaltige Neubauwohnungen, die zu bezahlbaren Mieten unter 10 €/m² angeboten werden sollen

zentrales Parkhaus im Norden des Geländes wird die benötigten Stellflächen für alle privaten und gewerblichen Nutzer bereitstellen. Durch die Lage direkt am S-Bahnhof Marzahn ist der Standort hervorragend an den ÖPNV angebunden. Des Weiteren soll der aufgrund der Gewerbebetriebe nicht vermeidbare Lieferverkehr auf ein Minimum reduziert werden. Als mögliche Lösung wird ein gemeinsamer Lager- und Logistikbereich diskutiert, von dem aus Waren und Materialien dank zentraler Steuerung je nach Bedarf effizient verteilt werden sollen.

Ein Schub für die Entwicklung des Berliner Nordostens

Die positive Ausgangslage für das geplante Quartier kommt an diesem Punkt besonders stark zum Tragen: Der Standort liegt an wichtigen Verkehrsachsen inmitten eines spannenden und dynamischen Entwicklungsgebiets. Nur etwa 1 km nördlich entsteht mit dem neuen „Cleantech Business-Park“ Berlins größter Industriepark, der sich speziell an Unternehmen aus dem Bereich umweltfreundlicher Technologien richtet und weit über den Standort hinaus Bedeutung entwickeln wird. „Konnekt Berlin“ wird somit auch Wohnraum für die künftigen Mitarbeiter des „Cleantech Park“ bereitstellen.

Das ambitionierte Projekt soll ein Beispiel für Quartiersentwicklungen in Berlin sein: als Quartier mit günstigem Wohnraum für Familien und kurzen Wegen ins Grüne, als nachhaltiger Gewerbestandort mit attraktivem Angebot für lokale Dienstleister und Handwerker sowie als weithin sichtbares Zeichen dafür, dass sich eine nachhaltige Stadtentwicklung, sozialverträgliche Mieten und das Bauen mit architektonischer Qualität nicht ausschließen.

Mit SATELLITEN-GLASFASER-LÖSUNGEN haben Sie den Dreh raus!

WIE MAN ES AUCH DREHT UND WENDET:

Der Mix aus SAT-TV und Glasfaser bis in die Wohnung (FTTH) bietet neben superschnellem Internet und Fernsehen mit unglaublicher Programmvietfalt in fantastischer Bild- und Tonqualität jede Menge weiterer Vorteile.



Mehr Infos finden Sie unter
wowi.astra.ses/infos-vorteile

**Persönliche Beratung
erwünscht?**

Einfach eine E-Mail an
SATundGlas@astra.de
senden!

52° NORD BERLIN

Wo das Schwammstadt-Konzept konkret wird

Immer drängender wird die Frage, wie sich Städte und Wohnquartiere auf den Klimawandel vorbereiten sollen. Eine Antwort darauf gibt die Buwog mit ihrer Quartiersentwicklung 52° Nord in Berlin-Grünau, die nach dem Prinzip der Schwammstadt gestaltet wird.

Von Christian Hunziker

Als im Juli 2021 die Flutkatastrophe in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen die Republik erschütterte, geriet auf einen Schlag die Frage in den Fokus, wie in Zeiten des Klimawandels mit Wasser umzugehen ist. Dabei traf auch das Prinzip der Schwammstadt (englisch: Sponge City) auf verstärktes Interesse. Dieses Konzept verfolgt das Ziel, Niederschlagswasser durch ein kluges Wassermanagement vor Ort zu halten, statt es über die Kanalisation abfließen zu lassen.

Schon lange vor den katastrophalen Wetterereignissen im Sommer befasste sich die Buwog Bauträger GmbH mit diesem Ansatz. In ihrem bundesweit größten Projekt, dem 52° Nord in Berlin-Grünau, setzt die Tochtergesellschaft des Dax-Konzerns Vonovia SE das Prinzip der Schwammstadt in die Praxis um. Herzstück ist ein 6.000 m² großes Wasserbecken, das Regenwasser aus den umliegenden Grundstücken auffängt. Anstatt es in Kanälen abzuleiten, wird es so vor Ort gehalten und kann in Becken und Rigolen verdunsten beziehungsweise versickern. Eine Uferbepflanzung sorgt dafür, dass das Wasser biologisch gereinigt wird. Durch Verdunstung gelangt es zurück in den natürlichen Kreislauf, wobei es gleichzeitig zu einem angenehmen Mikroklima beiträgt. Zudem werden die Dachflächen soweit möglich extensiv begrünt. „Diese Gründächer bieten Lebensraum für

Tiere und Insekten, speichern das Regenwasser und geben es durch Verdunstung wieder an die Umwelt ab“, sagt Buwog-Pressesprecher Michael Divé. „Positiver Nebeneffekt: Die Verdunstung sorgt im Sommer für eine natürliche Kühlung.“

Fertigstellung bis 2024

Das Wasserbecken wurde bereits im ersten Baufeld des Quartiers angelegt, mit dessen Bebauung die Buwog im Jahr 2015 begann. Abgeschlossen wird die Quartiersentwicklung voraussichtlich 2024 – was zeigt, um welch gewaltiges Vorhaben es sich handelt. Insgesamt entstehen auf dem 100.000 m² großen Grundstück im Südosten der deutschen Hauptstadt rund 1.000 Wohnungen, von denen 700 bereits fertiggestellt und 109 weitere derzeit in Bau sind. Das Investitionsvolumen beziffert Michael Divé auf 360 Mio. €.

Nicht nur im Schwammstadt-Prinzip – dessen Umsetzung von Wissenschaftlern der TU Berlin begleitet wird – zeigt sich der nachhaltige Ansatz der Quartiersentwicklung. Vielmehr handelt es sich um eine sogenannte Brownfield-Entwicklung: Die Buwog realisiert das 52° Nord nicht auf der grünen Wiese, sondern auf einer Industriebrache. Auf dem am Ufer des Flusses Dahme gelegenen Grundstück stellte zuletzt der VEB Berlin Chemie pharmazeutische Produkte her. Nach der Wende wurde die Produktion eingestellt. Als erster Investor übernahm danach die Berliner Meermann-Gruppe das Areal; ihre Ankündigung, dort ein Wohnprojekt namens Puerto Verde zu



Christian Hunziker

freier
Immobilienjournalist
BERLIN



Besonders spektakulär ist das im Juni 2021 fertiggestellte Gebäude mit Namen „Buwog The View“

realisieren, setzte sie jedoch nicht um. 2012 musste sie Insolvenz anmelden, und das Vorhaben ging an die Buwog über. Diese sanierte das einstige Industrieareal, wobei sie rund 200.000 t Erde austauschte.

Eine Wohnnutzung an dieser Stelle bot sich aufgrund der attraktiven Wasserlage zwischen Regattastrasse und Dahme-Ufer an. Dabei entschied sich die Buwog für eine Mischung aus Miet- und Eigentums-

wohnungen. Etwa ein Drittel der Einheiten gehen als Mietobjekte in den Bestand der Muttergesellschaft Vonovia über, während zwei Drittel als Eigentumswohnungen verkauft werden. Im Bauabschnitt Helling Hof, der jüngst realisiert wurde, beträgt der durchschnittliche Kaufpreis 5.200 €/m². Die Mietwohnungen sind laut Buwog für durchschnittlich 12,55 €/m² vermietet worden. Der Wohnungsmix reicht von Mikroapartments mit 29 m² Wohnfläche bis zu großzügigen Familienwohnungen mit 174 m² Wohnfläche.

Nachhaltig in mancherlei Hinsicht

Die Buwog sieht ihr Projekt nicht nur wegen des Schwammstadt-Prinzips als besonders nachhaltig an. Unternehmenssprecher Divé verweist auf zwei Baufelder in Holzhybrid-Bauweise konzipiert sind und als Niedrigstenergiehäuser dem KfW-40-Standard entsprechen. Auch das Energiekonzept betrachtet das Unternehmen als bemerkenswert. Es basiert auf einer quartierseigenen Energiezentrale mit zwei Blockheizkraftwerken, die als Brennstoff regenerativ bereitgestelltes Biomethangas verwenden. Der dabei erzeugte Strom wird nicht als Mieterstrom vermarktet, sondern ins öffentliche Netz eingespeist. Weitere Methoden zur Nutzung erneuerbarer Energien wie etwa Photovoltaik werden hingegen nicht genutzt.

Einem nachhaltigen Ansatz entspricht, dass eine Vielzahl von Stellplätzen in den Tiefgaragen für den Betrieb von Elektroladestationen vorgerüstet ist. >



Das 6.000 m² große Wasserbecken ist das zentrale Element des Schwammstadt-Konzepts



Besonders attraktiv ist die Wasserlage am Ufer des Flusses Dahme

Im Baufeld Helling Hof stehen beispielsweise für 109 Eigentumswohnungen 59 Pkw-Stellplätze zur Verfügung, von denen zwölf für Elektroautos vorgesehen sind. Hinzu kommen 210 Fahrradstellplätze.

Darüber hinaus bezeichnet die Buwog „soziale Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Mischung“ als wesentliche Elemente des Quartiers. Dazu beitragen sollen die 600 m lange, öffentlich zugängliche Uferpromenade, kleinere Parks, Spielflächen und die 2018 eröffnete Kindertagesstätte „Admiralfalter“, die nach Buwog-Angaben als Bindeglied zwischen dem neuen Quartier und der gewachsenen Umgebung dient. Auch mit dem Quartiersplatz und seinem Café öffnet sich das Quartier zum Umfeld. Zudem bereichert eine Pizzeria im alten Pfortnerhäuschen des ehemaligen Industriekomplexes das gastronomische Angebot. Ein Quartiersmanagement, wie es andere Projektentwickler für große Quartiersvorhaben einplanen, ist laut Buwog-Sprecher Divé hingegen nicht vorgesehen. Ebenfalls zur Vielfalt trägt nach seinen Worten die abwechslungsreiche Architektursprache bei, die auf die Beauftragung einer Vielzahl von Architekturbüros zurückgeht.

Das Konzept scheint trotz der nicht ganz günstigen Mieten und Preise anzukommen – jedenfalls sind laut Divé derzeit keine Mietwohnungen frei. Und auch die Fachwelt wurde auf das Vorhaben aufmerksam: Für das 52° Nord erhielt die Buwog 2020

sowohl den Iconic Award als auch den vom Callwey-Verlag ausgelobten Award Deutscher Wohnungsbau für die beste Quartiersentwicklung. „Im Quartier 52° Nord haben wir einen Quality-First-Ansatz verwirklicht“, sagte Vonovia-Vorstandsmitglied Daniel



Das Projektgebiet aus der Luft im Mai 2019. Mittlerweile sind die Bauarbeiten bereits deutlich vorangeschritten

Riedl anlässlich der Verleihung des Award Deutscher Wohnungsbau. Die Auszeichnung sei eine Bestätigung dafür, „dass architektonische und nachhaltige Qualitäten gemeinsam gedacht werden müssen und wesentliche Erfolgsfaktoren der Quartiersentwicklung sind“.

GEWÄHRLEISTUNG DER SICHERHEIT



MINIMIERUNG VON RISIKEN

Mit diesem Standardwerk informieren Sie sich über den aktuellen Rechtsstand für die Gewährleistung des sicheren Betriebs von Gebäuden. Sie vermeiden Gefahren und Haftungsrisiken und lernen das richtige Verhalten zur Entlastung im Schadensfall. Zusätzlich lesen Sie alles über Verkehrssicherungspflichten für Immobilien, die aktuelle Betriebssicherheitsverordnung und die Betreiberpflichten als Eigentümer und Bewirtschafter.

- + **Gesetzliche Grundlagen und rechtliche Leitsätze der Betreiberverantwortung**
- + **Betriebssicherheitsverordnung, Gefährdungsbeurteilung nach der TRBS 1111**
- + **Sicherheitsbegehungen Gebäude außen, innen, Haustechnik sowie Außenanlagen**
- + **Organisation und Kosten der Betreiber- und Überwachungspflichten**
- + **Neu in der 5. Auflage: Organisation der Elektrosicherheit, Änderungen in den Bereichen Aufzug, Trinkwasser, Verdunstungskühlanlagen, Heizanlagen und bei der Betreiberverantwortung nach ÜAnIG**

ISBN 978-3-648-15211-9
Buch: **59,95 €** | eBook: **52,99 €**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

Bauen und Technik



Größtes Neubauvorhaben der Howoge

Ende Oktober feierte die Howoge gemeinsam mit ihren Projektpartnern das Richtfest für „Wohnen am Campus“, das bislang größte Neubauvorhaben der landeseigenen Wohnungsbaugesellschaft. Auf einer Fläche von rund 2,7 ha am Rand des Technologieparks Adlershof entsteht derzeit das autofreie Wohngebiet mit 613 Wohnungen. Auf den Dächern der Siedlung wird eine Photovoltaikanlage mit insgesamt rund 3.600 m² Fläche verbaut.

Innovative Mehrfamilienhäuser in Oranienburg fertiggestellt

Zwei Jahre nach Baubeginn ziehen in die beiden Sonnenhäuser der Wohnungsbaugesellschaft mbH Oranienburg (Woba) ab 1. Dezember die ersten Mieter ein. Die Gebäude versorgen sich selbst bis zu 60% mit Wärme und bis zu 70% mit Strom. Die Energie wird nachhaltig und klimaneutral mit Solarthermie- und Photovoltaikanlagen aus Sonnenlicht gewonnen. In jeder der 14 Wohnungen ist eine zentrale Lüftungsanlage mit Wärmerückgewinnung durch einen Wärmetauscher sowie Fußbodenheizung in allen Räumen mit klassischer Steuerung installiert. Anfallende Stromüberschüsse können für das Aufladen von Elektroautos und E-Bikes verwendet werden.



Erbbaurecht

Winkler/Schlögel:
Erbbaurecht, 673 Seiten,
ISBN 978-3-406-76355-7,
99,00 €, C.H.BECK

Das Handbuch behandelt in acht Hauptkapiteln alle Rechtsfragen zum Erbbaurecht. Die 7. Auflage ist umfangreich aktualisiert und überarbeitet, insbesondere das Kapitel zum Steuerrecht.

„Gut wohnen in der Region!“

Es geht weiter: Die landesweite Förderinitiative „Gut wohnen in der Region!“ wurde im Rahmen des Bündnisses für bezahlbares Bauen und Wohnen Rheinland-Pfalz im Jahr 2020 gestartet. Inzwischen wurden vier Pilotgemeinden ausgewählt: Mit Frankenthal, Oppenheim und Wörth werden drei Städte in dynamisch wachsenden Stadt-Umland-Bereichen (Förderkategorie A) und zudem die Stadt Bad Kreuznach als Gemeinde mit überörtlicher Wohnraumversorgungsfunktion (Förderkategorie B) in den nächsten drei Jahren bei der Aktivierung und gezielter Entwicklung von Wohnbauflächen unterstützt. Die Unterstützung schließt neben der Bereitstellung externer Fachexpertise eine umfangreiche Förderprogramm aus dem Landesprogramm „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt)“ ein.

NHW ist Vorreiter beim Klimaschutz

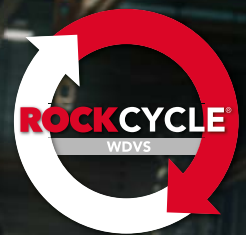
Dank enormer Anstrengungen bei der energetischen Modernisierung ihrer Gebäudebestände hat die Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte | Wohnstadt die Primärenergie-Zielvorgaben für das Jahr 2024 schon 2020 erreicht. Dies ist neben den am Gebäude ergriffenen baulichen Maßnahmen auch der Wärmeversorgung zu verdanken. Sie wird schrittweise immer regenerativer: Der Anteil der fossilen Brennstoffe geht zurück, der der erneuerbaren Energien steigt. Erstmals zum Einsatz kamen neuartige PVT-Module. Hierbei handelt es sich um Kombi-Module aus Photovoltaik und Solarthermie. Die Evaluation der Nutzung erfolgt über eine enge Zusammenarbeit mit dem renommierten Fraunhofer ISE (Fraunhofer-Institut für Solare Energiesysteme, Freiburg).

Vierlinden-Höfe: Erstes Gebäude ist bezugsfertig



Die Duisburger Baugesellschaft mbH (Gebag) hat in ihrer ersten Klimaschutzsiedlung „VierlindenHöfe“ das erste Gebäude fertiggestellt. Zwölf der 13 Wohnungen darin werden öffentlich gefördert. Insgesamt sollen in Walsum 98 Wohnungen entstehen, davon 54 geförderte. Die Mieter der Siedlung können auf Mieterstrom zurückgreifen, der aus Photovoltaikanlagen gewonnen wird. Das klimafreundliche Quartier bietet auch E-Ladestationen für Autos und Carsharing. Neben der Ökologie wird auch auf Nachhaltigkeit Wert gelegt: Große Grün- und Spielflächen schaffen Raum für Begegnung. Die Vierlinden-Höfe sind seit 2018 Teil des Programms „Klimaschutzsiedlungen NRW“. Ziel des Programms ist, in 100 Klimaschutzsiedlungen in Nordrhein-Westfalen die wärmebedingten CO₂-Emissionen im Land weiter zu reduzieren.

ROCKWOOL Baustellenverschnitt? Da machen wir neue Steinwolle draus!



Rockcycle: Der ROCKWOOL Recycling-Service für WDV-Systeme

ROCKWOOL Dämmstoffe eignen sich ideal für Wärmedämm-Verbundsysteme. Aber wohin mit dem Baustellenverschnitt? Ganz einfach – zurück zu uns. Denn unsere Steinwolle ist 100% recycelbar. Mit Rockcycle bieten wir Ihnen einen Recycling-Service zur umweltgerechten Entsorgung von Baustellenverschnitt an. Ein Problem weniger für Sie. Eine nachhaltige Lösung mehr von uns. Neue Steinwolle-Dämmstoffe für alle.





Ein Meilenstein ist geschafft: Richtfest war Mitte Oktober

Ganzheitliche und nachhaltige Planung

Das Neubauprojekt der Joseph-Stiftung an der Oberen Büch in der Gemeinde Buckenhof genügt hohen ökologischen Standards: Das Wohnungsunternehmen errichtet 44 barrierefreie, davon 30 geförderte, Wohnungen, deren Wärmeversorgung durch Geothermie in Kombination mit energieeffizienten Gebäudestandards ermöglicht wird. Eine regenerative Stromerzeugung mit Photovoltaikanlage und eine Ladeinfrastruktur für E-Fahrzeuge sind auch Teil des Konzepts.

Neues Mieterstromprojekt

Die Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft Ingolstadt GmbH (GWG) realisiert mit Naturstrom ein Mieterstrom-Projekt im Quartier „Wohnen am Rosengarten“. Der Energiepartner gewährleistet eine klimaneutrale Wärmeversorgung über ein Blockheizkraftwerk (BHKW). Einige Wohnungen werden bereits seit September 2021 beliefert, weitere folgen planmäßig im März 2022.

Höchstes Holzhaus Deutschlands entsteht in Pforzheim

„Carl“ nennt die Baugenossenschaft Arlinger ihr besonderes Bauprojekt nach einem der Arlinger-Gründer, Carl Hölzle. Gebaut wird das künftige höchste Holzhochhaus Deutschlands mit 14 Stockwerken in Holzhybrid-Bauweise. Diese sorgt bei dem Projekt für eine Besonderheit im Bauablauf: Schon etwa drei Monate nach dem Start der Rohbauarbeiten wird die endgültige Höhe des Gebäudes erkennbar sein. Der Grund: Statt Stockwerk für Stockwerk wie im klassischen Hochbau entsteht hier zunächst nur der Treppenhauskern. Erst danach beginnen die Holzbauarbeiten. Die aus heimischem Holz vorgefertigten Bauelemente sollen binnen weniger Monate, zwischen Februar und Oktober 2022, vollständig montiert werden. Außer Carl, dem Hochhaus, gehören zu dem Wohnungsbauprojekt zwei angrenzende Gebäude mit vier beziehungsweise sechs Geschossen. Die endgültige Fertigstellung ist nach gut zwei Jahren Bauzeit für November 2023 geplant.



Wohnungen in nachhaltiger Holzbauweise entstehen in Brühl

Die Heidelberger Stiftung Schönau errichtet in der Brühler Albert-Einstein-Straße vier Mehrfamilienhäuser mit insgesamt 39 Wohnungen in nachhaltiger Holzbauweise. Durch die Berücksichtigung mehrerer Entwürfe wird die Leistungsfähigkeit unterschiedlicher Holzbausysteme erprobt: Ein Mehrfamilienhaus wird ab Oberkante Keller ohne den Einsatz von Leim errichtet. Ein anderer Entwurf sieht einen Holzbau in Leichtbauweise mit einer Dämmung aus Holzwolle vor, die mit umweltfreundlicher Molke und Soda getränkt ist.



Die LWB wird aufgrund ihres sozialen Engagements direkt durch die Council of Europe Development Bank (CEB) gefördert

Geförderter Wohnraum in Leipzig

Bei den Neubauten unweit des Lindenauer Hafens handelt es sich um das derzeit größte geförderte Wohnungsbauprojekt in Leipzig. Bauherr in der Saalfelder Straße 31 ist die Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft mbH (LWB). Die insgesamt 300 Wohnungen sollen im Herbst 2022 fertiggestellt sein. Alle Einheiten werden durch den Freistaat Sachsen im Rahmen der „Richtlinie gebundener Mietwohnraum“ gefördert.

32,62 ct/kWh

haben private Haushalte in Deutschland im Schnitt im 1. Halbjahr 2021 für Strom gezahlt. Laut Statistischem Bundesamt ist das eine Steigerung um 4,7% im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.



Visualisierung des Projekts „Jakobus-Quartier“

437 neue Wohnungen für Düsseldorf

Die Düsseldorfer Wohnungsgenossenschaft eG (DWG) startet mit dem Bau von 437 Wohnungen und einer Tagespflegeeinrichtung in den Stadtteilen Kaiserswerth und Gerresheim. Mehr als 100 davon werden als geförderte Einheiten gebaut, der Rest als frei finanzierte Miet- und Eigentumswohnungen.

Im „Verweyenviertel“ in Kaiserswerth wurde mit dem ersten Bauabschnitt gestartet. Die 48 öffentlich geförderten und zwölf preisgedämpften Wohnungen sind für die noch verbliebenen Bewohner der Altbauten vorgesehen, die nach dem Umzug abgerissen werden. Danach startet dann der zweite Bauabschnitt.

Das zweite große Projekt „Jakobus-Quartier“ entsteht im Baugebiet „Am Quellenbusch“. Für diese Einrichtung für Senioren konnte die DWG die Diakonie Düsseldorf als Betreuungsträger gewinnen. Die 81 Wohnungen sind auf vier Gebäude verteilt, die durch eine gemeinsame Außenanlage verbunden sind. 50% der Wohnungen dieses Projekts werden öffentlich gefördert.



GUTE TATEN

STATT WEIHNACHTSKARTEN

Fehlende Rechner, schlechte Netze, mangelndes Know-how... Corona hat gezeigt, dass viele Schulen noch nicht einmal fit für die Gegenwart sind.

Deshalb unterstützen wir mit unserer Weihnachtsspende in diesem Jahr die Stiftung Bildung dabei, Digitalisierung auch hier voranzutreiben. Damit alle Kinder und Jugendlichen in Deutschland beste Bildungschancen bekommen.

 Stiftung Bildung

MEHR ERFAHREN AUF
WWW.STIFTUNGBILDUNG.ORG



WIR WÜNSCHEN IHNEN
FROHE WEIHNACHTEN
UND EIN GUTES
NEUES JAHR!



EIN UNTERNEHMEN
DER AAREON-GRUPPE

KLIMANEUTRALES STADTQUARTIER

Wasserstoff aus dem Quartier

Die neue Weststadt Esslingen zeigt einen Weg auf, mit dem Wohnungsunternehmen und Kommunen aktiv zur Energiewende beitragen können.

Von Volker Lehmkuhl



Die Neue Weststadt liegt zentral am Rande der historischen Altstadt auf dem Gelände des ehemaligen Güterbahnhofs. Die einzelnen von RVI realisierten Bauabschnitte fügen sich architektonisch zu einem Ganzen. Im Hintergrund entsteht der Neubau der Hochschule Esslingen

Auf den ersten Blick unterscheidet sich die Neue Weststadt Esslingen nicht von anderen Neubauprojekten: Drei Baukörper beherbergen Wohnungen und Gewerbeeinheiten, die Architektur ist ansprechend, aber nicht außergewöhnlich. So richtig spannend wird es allerdings beim Blick hinter die Kulissen. Denn das Quartier zwischen Neckar, Straße, Bahnlinie und den nahen Weinbergen ist ein Vorzeigeprojekt der Energiewende. Es soll nicht weniger leisten, als die bisher getrennten Bereiche Wohnen, Industrie und Verkehr sowie die Nutzung von Strom und Wärme mittels Sektorenkopplung energetisch miteinander zu verbinden und dadurch Potenziale besser zu nutzen.

Auf dem Gelände des ehemaligen Güterbahnhofs der kleinen Großstadt mit 90.000 Einwohnern im Einzugsbereich von Stuttgart entsteht dazu ein komplett neuer Stadtteil. Keine gewöhnliche Ansammlung von Gebäuden, sondern ein klimaneutrales Quartier mit 540 Wohnungen, Gewerbeflächen und dem Neubau der Hochschule Esslingen – fußläufig zum historischen Kern und zum Bahnhof. Aktuell sind drei Gebäudekomplexe bezogen, zwei weitere im Bau. Die Hochschule folgt in den nächsten Jahren, genauso ein markantes Hochhaus.

Grüner Wasserstoff aus Ökostrom

Die größte Innovation verbirgt sich in der unterirdischen Energiezentrale des Komplexes. Neben Wärmepumpen, Gas-Brennwertkesseln für die Spitzenlastabdeckung und den dazugehörigen Komponenten stehen hier zwei Elektrolyseure. Sie verwandeln überschüssigen Ökostrom der Photovoltaikanlagen auf den Dächern, vor allem aber aus dem Stromnetz, in Grünen Wasserstoff. Grün wird das Gas genannt, weil es klimaneutral produziert wird. Bisher kommt in der Industrie vorwiegend „Grauer“ Wasserstoff zum Einsatz. Er wird vor allem aus fossilem Erdgas umgewandelt.

Die Elektrolyseanlage mit einer Leistung von 1 MW spaltet Wasser in Wasserstoff (H_2) und Sauerstoff (O). Kommt der Wasserstoff in einer Brennstoffzelle wieder mit Sauerstoff in Kontakt, entsteht eine elektrische Spannung, mit der Autos fahren und Maschinen laufen. Wasserstoff kann man mit bis



Volker Lehmkuhl
freier Fachjournalist
HERRENBERG



Mit einer Leistung von 1 MW sind die Elektrolyseure kein riesiger Beitrag zur Energiewende, aber eine wichtige Wegmarke. Folgeprojekte mit deutlich höherer Kapazität sind geplant

zu 20 % Volumenanteil ins Erdgasnetz einspeisen. Alternativ lässt sich Wasserstoff auch verbrennen und damit Erdgas in Blockheizkraftwerken und Heizkesseln ersetzen.

Einer der treibenden Köpfe hinter dem Projekt ist Prof. Dr. Manfred Norbert Fisch. Der Ingenieur gilt als Vordenker und Planer einer Gesellschaft, die ihren Energiebedarf nahezu vollständig mit Sonnenenergie deckt. Er ist von der Kombination aus erneuerbar gewonnenem Strom, Wärmepumpen für die Wärmeversorgung und Wasserstoff für die Dekarbonisierung von Verkehr und Industrie überzeugt. Die Zeit der Studien und Konzepte ist für ihn vorbei: „Nicht die Klimaneutralität herbeireden, sondern Projekte machen, bringt uns weiter. Man braucht Macher. Leute, die nur reden, gibt es genug“, sagt Fisch, der unter anderem am Steinbeis-Innovationszentrum Energieplus (SIZ e+) in Braunschweig und Stuttgart arbeitet. Ein Partner und Bruder im Geiste ist Dr. Jürgen Zieger. Der ausgebildete Architekt und Stadtplaner, war bis Ende September 2021 Oberbürgermeister von Esslingen. Seit 2016 haben beide das Modellprojekt vorangetrieben, das vom Bundeswirtschafts- und dem Bundesforschungsministerium mit insgesamt rund 12 Mio. € gefördert wird. >



Die Blockrandbebauung schafft ruhige Zonen innerhalb des Quartiers. Das Verhalten der Bewohner hinsichtlich des Energieverbrauchs wird sozialwissenschaftlich erforscht

Direkte Abwärmennutzung

Einen besonderen Vorteil hat die Umwandlung von Strom in Grünen Wasserstoff im städtischen Umfeld: In der Neuen Weststadt unterstützt die Abwärme der Elektrolyseure direkt die Wärmeversorgung der Gebäude. Die Effizienz der Wasserstoff-Produktion steigt dadurch von 60 auf bis zu 90 %. „Die Abwärme der Elektrolyseure, die wir in Deutschland bis 2030 brauchen, entspricht etwa dem jährlichen Ertrag aller heute bereits existierenden thermischen Solaranlagen. Bis 2045 sind es etwa 120 TWh pro Jahr. Das entspricht der Energiemenge, die heute durch Fernwärme verteilt wird“, konkretisiert Norbert Fisch das zukünftige Abwärme-Potenzial der Technologie.

„Nicht die Klimaneutralität herbeireden, sondern Projekte machen, bringt uns weiter. Man braucht Macher. Leute, die nur reden, gibt es genug.“

Prof. Dr. M. Norbert Fisch, Steinbeis-Innovationszentrum
Braunschweig/Stuttgart

Gleichzeitig ist die Technologie netzdienlich. Die Elektrolyseure in der Neuen Weststadt arbeiten vor allem dann, wenn viel Wind weht oder die Sonne strahlt. Günstigen erneuerbaren Strom gibt es zu solchen Zeiten im Überschuss, manchmal sogar zu Minuspreisen. Und je stärker unsere Stromversorgung auf Wind- und Sonnenstrom basiert, umso größer sind die Schwankungen im Stromnetz und umso größer die überschüssigen Strommengen. „Eine steuerbare Nachfrage wie aus der unterirdischen Esslinger Energiezentrale hilft, das Stromnetz stabil zu halten“,

sagt Tobias Nusser. Der Ingenieur des SIZ e+ hält bei dem Forschungsprojekt die Fäden der wissenschaftlichen Begleitung und der technischen Planung in der Hand.

Mieter profitieren von Sonnenstrom

Ein weiterer Ansatz für mehr Akzeptanz der Energiewende: Die Bewohner profitieren direkt von dem auf den Dächern erzeugten PV-Strom und kaufen ihn circa 30 % günstiger ein als vom Netzbetreiber. Eine App auf dem Smartphone zeigt den Energieverbrauch und wie man im Vergleich zu seinen Nachbarn dasteht. „Wir wollen damit einen Wettbewerb um klimafreundliches Verhalten auslösen“, sagt Nusser. Zudem gibt es Ladestationen für private und Carsharing-E-Autos und E-Fahrräder sowie zukünftig auch für Wasserstofffahrzeuge.

Das Ziel ist ein durchschnittlicher Ausstoß von unter 1 t CO₂ für Wohnen und Mobilität pro Bewohner. Das wäre ein Viertel des heutigen Durchschnitts.

Das Konzept kommt auf dem Wohnungsmarkt gut an. „Wir haben praktisch keinen Leerstand“, sagt Carsten Buschmann, Geschäftsführer des Immobilienentwicklers RVI. Das Saarbrücker Unternehmen mit genossenschaftlichem Hintergrund hat die gut ausgestatteten Wohnungen gebaut, managt den wohnungswirtschaftlichen Teil des Quartiers und



Die Fußwege durch das Quartier sind öffentlich zugänglich. Das soll den urbanen Charakter betonen

betreut die Mieter. Das Kapital kommt von privaten Kapitalanlegern, die eine Mietgarantie von zehn Jahren erhalten. Die Miete liegt, abhängig von der Wohnungsgröße, bei durchschnittlich rund 14,50 €/m². Kein Schnäppchen, aber in der Hochpreisregion Stuttgart noch im Rahmen.

Warum tut sich das Unternehmen den hohen Kommunikationsaufwand mit den vielen Akteuren im Projekt an? „Wir wollen bei ‚Lok West‘, wie das Projekt bei uns heißt, einerseits lernen, wie und mit welchen Partnern solche komplexen Vorhaben zu realisieren sind“, hebt Buschmann hervor. Immerhin sind 13 Institutionen in dem Forschungsvorhaben beteiligt, das noch bis Mai 2024 läuft. „Zweitens sammeln wir wertvolle Erfahrungen, wie die Kommunikation mit den Mietern läuft, was diese interessiert und antreibt.“ Experten des Instituts für Sozialforschung Berlin GmbH sollen deshalb

„Wir retten hier in Esslingen nicht das Weltklima. Aber viele Esslingen können das.“

Dr. Jürgen Zieger,
bis Oktober 2021 Esslinger
Oberbürgermeister

herausfinden, was Menschen motiviert oder abhält, sich klimafreundlich zu verhalten.

Einen Erkenntniszuwachs soll es auch bei den kaufmännischen Aspekten geben. „Die Frage für uns ist: Wie können wir klimaneutrales Bauen und Wohnen in den Mietpreisen abbilden?“, so Buschmann. Das gilt auch für das Thema Mieterstrom: „Wenn wir es schaffen, solche Projekte auf die breite Masse auszuweiten, wird es für alle günstiger“, ist er überzeugt. RVI betreibt die PV-Anlagen auf den Dächern nicht selbst. Eine Betreibergesellschaft des Stromversorgers Polarstern verkauft den Strom direkt an die Mieter. Auch die Abwärme der Elektrolyseure liefert eine eigene Betreibergesellschaft. Der Aufwand werde sich lohnen, so Buschmann: „Wir bauen hier die Wohnzukunft der Esslinger Bürger und die der kommenden Generationen.“

Weitere Informationen:
www.neue-weststadt.de, www.lokwest.de

Wir schaffen Infrastruktur.

Mit Glasfaser.
Mehr Bandbreite.
Für mehr Leistung.

Fiber to the home, fiber to the building oder HFC – Sie entscheiden. Als Experten für Glasfaser, Multimedia und Digitalisierung beraten wir Sie individuell und realisieren die für Sie passende Technologie. Für die Zukunft Ihrer Immobilie und die Zufriedenheit der Bewohner.

PYUR

Internet • TV • Telefon



Tele Columbus Gruppe
telecolumbus.com
wohnungswirtschaft@pyur.com

Baugenossenschaft Kempten: In Eigenregie zum Erfolg

Als die Baugenossenschaft Kempten realisierte, dass ihr Bestand an 10-Jahres-Rauchwarnmeldern nach nur drei Jahren Betriebszeit begann, den Dienst zu quittieren, war klar: Ein Neuanfang muss her. Man entschied sich für qualitativ hochwertige, fernauslesbare Geräte, die fortan in Eigenregie bewirtschaftet werden sollten. Ein Beispiel aus der Praxis.



Dank „Ferninspektion“ ist das Betreten der Wohnungen zum Überprüfen der Rauchwarnmelder überflüssig.

Zwei bis drei Jahre nach der Installation fingen die ersten Rauchwarnmelder in den rund 1.100 Wohnungen der Baugenossenschaft Kempten an zu piepen. Ursächlich dafür waren die Batterien der Geräte, die schon weit vor Ablauf der vorgesehenen 10-Jahres-Spanne entladen waren. Angesichts der zu erwartenden, weiteren Störungen und des damit einhergehenden Sicherheitsrisikos kam der Vorstand des traditionsreichen Wohnungsunternehmens überein, dass dringender Handlungsbedarf besteht. Denn jeder Melder, der als nicht betriebsbereit gemeldet wird, muss innerhalb weniger Tage ausgetauscht werden. Da das Thema nicht zum ständigen Sorgenkind werden sollte, fiel der radikale Entschluss, das Problem an der Wurzel zu packen und den betreffenden Melderbestand in seiner Gesamtheit auszutauschen.

Schließlich liegt das Kerngeschäft der Kemptener Vermietungsgenossenschaft in der Bewirtschaftung des Wohnbestands ihrer gut 1.100 Wohneinheiten. Entsprechend liegt das vorrangige Ziel in der Modernisierung

und Instandsetzung des umfangreichen, auf verschiedene Wohnanlagen im Stadtgebiet verteilten Baubestands.

Umstieg auf fernauslesbare Rauchwarnmelder

Sensibilisiert durch die gesammelten Erfahrungen, wurde der lokale Elektrogroßhandel konsultiert, zu dem ein langjähriges Geschäfts- und Vertrauensverhältnis besteht. Dort lautete die Empfehlung, Rauchwarnmelder von Ei Electronics einzusetzen, da diese im Markt für ihre zuverlässige Stromversorgung und langjährige Lebensdauer bekannt sind. Zudem eröffnete dies die Möglichkeit, auf die neueste Technik zu setzen und auf Melder der Bauweise C umzusteigen, die sich per Ferninspektion prüfen lassen.

Bis dato waren in den Kemptener Wohnbeständen nur herkömmliche Modelle der Bauweise A im Einsatz, die einmal im Jahr einer Vor-Ort-Inspektion unterzogen werden müssen. Die Installation dieser Geräte oblag dem hauseigenen Hausmeisterservice, die Erfüllung der Inspektionspflicht war per Vertrag auf die Mieter



Alles im Blick: Der Rauchwarnmelder-Manager gewährleistet eine effektive Verwaltung und Dokumentation.

übertragen worden. So hatte man von den aufgetretenen Geräteausfällen auch erst durch die zunehmenden Beschwerden der Bewohner Kenntnis erhalten.

Volle Kontrolle durch Selbstbewirtschaftung

Mit dem Umstieg auf die Ferninspektion wurden die Karten neu gemischt, denn die Rauchwarnmelder können jetzt bequem und ohne Mitwirken der Bewohner überprüft werden. Neben der Installation wird nun auch die Inspektion durch das hauseigene Hausmeisterteam umgesetzt. Die relevanten Melderdaten werden einfach mit Hilfe eines Funkmodems im Walk-by-Verfahren eingesammelt. Die entsprechende Auslesesoftware stellt der Hersteller der Rauchwarnmelder kostenlos zur Verfügung. Eine Notwendigkeit eines Wohnungszutritts besteht nur bei Reparaturen oder einem Geräte austausch.

Das Prinzip der Selbstbewirtschaftung bringt außerdem eine erhöhte Rechtssicherheit mit sich: Zum einen kann die Baugenossenschaft als inspektionsverantwortliche Stelle jederzeit eine lückenlose Dokumentation nach DIN 14676-1 vorlegen. Zum anderen ist sichergestellt, dass technische Störungen im Sinne der Verkehrssicherungspflicht schnell und kostengünstig behoben werden.

Digitale Prozesse

Der Austausch der Melder läuft seit Beginn dieses Jahres und ist bis auf zwei kleinere Wohneinheiten abgeschlossen. Dabei verlief die Installation der neuen Geräte gemessen an der auszutauschenden Menge unkompliziert und zügig. Etwas Einarbeitung erforderte zunächst die Einrichtung der notwendigen technischen Infrastruktur. Hierfür war es von Vorteil, dass das Hausmeisterteam der BG Kempten bereits mit EDV-Anwendungen vertraut

und im Umgang mit Smartphones und Tablets geübt ist.

Denn der Schritt in die Ferninspektion markiert zugleich den Übergang ins digitale Zeitalter. Schließlich gilt es, die eingesammelten Melderdaten zu speichern und zu systematisieren. Dafür nutzt die Baugenossenschaft Kempten den sogenannten Rauchwarnmelder-Manager von Ei Electronics, eine Verwaltungs-Software zur digitalen Organisation und Betreuung von Rauchwarnmelder-Beständen. Diese ermöglicht eine systematisierte Datenerfassung und stellt auf Knopfdruck alle notwendigen Informationen zu Installation und Instandhaltung bereit.

Für die Zukunft gerüstet

Der Wechsel zur Ferninspektion mag einen gewissen Einarbeitungsaufwand erfordern, doch in Kempten fühlt man sich auf Basis der bisher gemachten Erfahrungen bestätigt, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Dank der neuen Qualitätsmelder ist endlich wieder Ruhe eingekehrt und weil die Geräte mit dem interoperablen OMS-Standard arbeiten, ist die Genossenschaft auch mit Blick auf die dynamische Entwicklung in der Gebäudedigitalisierung zukunftstauglich aufgestellt.

Serie in Kooperation mit



Ausgabe 10/2021:
Störenfriede unerwünscht

Ausgabe 11/2021:
Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!

Ausgabe 12/2021:
In Eigenregie zum Erfolg



Alexandra Vogt, Vorstandssprecherin
und Hans-Peter Hartmann, Vorstand
Baugenossenschaft Kempten eG

ENERGIEEFFIZIENZ UND NACHHALTIGKEIT

Auf dem Weg zur klimaneutralen Stadt

Energetische Quartierslösungen gelten als Voraussetzung für Klimaneutralität. Im brandenburgischen Rheinsberg haben sich die Stadt und die kommunale Rewoge schon in den 1990er Jahren für diesen Weg entschieden. Jetzt soll die Nachhaltigkeitsbilanz noch weiter verbessert werden.

Von Christian Hunziker

Rheinsberg weist für ein Städtchen von gerade mal 8.000 Einwohnern eine ungewöhnlich große Bekanntheit auf. Hier residierte im 18. Jahrhundert Prinz Heinrich, der jüngere Bruder von Friedrich dem Großen, hier lädt jeden Sommer die Kammeroper Schloss Rheinsberg zu vielbeachteten Opernaufführungen, und hier ließ Kurt Tucholsky seine romantische Erzählung „Rheinsberg: Ein Bilderbuch für Verliebte“ spielen.

Doch auch wohnungswirtschaftlich hat es das im Norden Brandenburgs gelegene Rheinsberg verdient, vermehrt wahrgenommen zu werden. Denn schon sehr früh hat die Rheinsberger Wohnungsgesellschaft mbH (Rewoge) als kommunales Wohnungsunternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt, die heute geradezu visionär wirkt. „Wenn ich die aktuelle Diskussion über Klimaschutz im Wohnungsbestand verfolge, so kommt mir die Geschichte vom Hasen und dem Igel in den Sinn“, sagt Rewoge-Geschäftsführer Stephan Greiner-Petter. „Ich bin schon da!, können wir rufen, weil wir bereits in den 1990er Jahren nicht auf kleinteilige energetische Sanierung setzten, sondern ein klimafreundliches Nahwärmenetz aufbauten.“ Eine „bewundernswerte Grundsatzentscheidung“ sei das damals gewesen, lobt Greiner-Petter seine Vorgänger.



Christian Hunziker
freier
Immobilienjournalist
BERLIN

Lob von Politik und Verbänden

Tatsächlich haben die Stadt Rheinsberg und ihr Wohnungsunternehmen früh einen Grundgedanken umgesetzt, der in der Wohnungswirtschaft heute weitgehend Konsens ist: dass eine sozial verträgliche ökologische Nachhaltigkeit nicht allein durch eine immer aufwendigere Sanierung einzelner Immobilien erreicht werden kann, sondern nur durch quartiersbezogene Maßnahmen. „Die Rheinsberger Wohnungsgesellschaft zeigt, wie es geht“, sagte denn auch Axel Gedaschko, Präsident des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen, als er im Herbst 2020 die Kleinstadt besuchte. „Statt immer mehr Geld fast ausschließlich in teure Gebäudesanierungen zu stecken, muss die Energieversorgung CO₂-frei werden.“ Und als die Rewoge im September 2021 vom Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen (BBU) und dem brandenburgischen Infrastrukturministerium mit dem Qualitätssiegel „Gewohnt gut“ ausgezeichnet wurde, hob Reiner Genilke, Staatssekretär für Infrastruktur und Landesplanung, hervor: „Rheinsberg ist auf dem Weg, die erste klimaneutrale Kommune in Brandenburg zu werden.“

Ausgangspunkt war das in den frühen 1990er Jahren formulierte Ziel, den Energieverbrauch der Stadt bis zum Jahr 2010 um die Hälfte zu senken. Inspiriert waren die Verantwortlichen vom 1987 veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht der damaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Har-



Der von den Photovoltaikanlagen erzeugte Strom wird als Mieterstrom vermarktet

dem Brundtland, deren Definition von Nachhaltigkeit noch heute gilt: „Nachhaltig“, hieß es in dem der UNO-Vollversammlung vorgelegten Bericht, „ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“



Demografischer Wandel als Herausforderung:
Neue Wege ermöglichen die barrierefreie
Erschließung der Wohnhäuser

Fernwärme als Hebel

Die wichtigste Maßnahme für die Rewoge war die Umstellung der Wärmeversorgung: Statt einer dezentralen Heizung und Warmwasseraufbereitung mit Kohle sollten die Wohnungen mit Fernwärme versorgt werden. Von 1992 bis 1994 baute die Stadt eine Fernwärmeversorgung auf, und 1994 nahmen die erst zwei Jahre zuvor gegründeten Stadtwerke ihr Blockheizkraftwerk in Betrieb. Allein durch diese Maßnahme gelang es, den gesamtstädtischen CO₂-Ausstoß von 60 Mio. kg im Jahr 1990 auf 13 Mio. kg im Jahr 1996 zu senken, was einer Verringerung von 78 % entsprach.

Eine weitere Verbesserung brachte die Umstellung des Energieträgers der Fernwärme von Erdgas auf Biomasse. Zudem realisierte die Rewoge Neubauten nach ökologischen Kriterien, wozu auch ein Wohnhaus mit Wänden aus Holz und Lehm gehörte. Und, nicht zu verschweigen: Auch die energetische Modernisierung der Wohnhäuser gehörte zum Programm – übrigens, wie Geschäftsführer Greiner-Petter erwähnt, nicht nur mit erfreulichen Folgen: Als man den Wohnungsbestand in den 1990er Jahren saniert habe, habe man mit einem deutlichen Einwohnerwachstum gerechnet. „Weil dieses nicht eintrat und der Leerstand stieg, geriet das Unternehmen wegen der hohen Zinsbelastung in eine wirtschaftliche Schieflage“, blickt der Rewoge-Geschäftsführer zurück. Erst Ende 2020 konnte der daraus resultierende strikte Sanierungskurs abgeschlossen werden. >

Seit 2020 auch Mieterstrom

Ebenfalls 2020 nahm die Rewoge einen weiteren Bestandteil ihres Nachhaltigkeitskonzepts in Angriff: die Installation von Photovoltaikanlagen und die Bereitstellung von Mieterstrom. „Im vergangenen Jahr haben wir Häuser mit insgesamt 350 Wohnungen mit Photovoltaikanlagen ausgestattet“, berichtet Greiner-Petter. Im Jahr 2021 kamen noch einmal so viele hinzu, dass nun alle vier- und fünfgeschossigen Wohnhäuser Sonnenstrom liefern.

Vermarktet wird dieser als Mieterstrom, wobei er 15 % günstiger ist als der Tarif des örtlichen Grundversorgers. Die Abnahmequote beziffert Greiner-Petter auf gut 50 %. Dieses sehr respektable Ergebnis führt er zum einen darauf zurück, dass der Mieterstromanbieter Solarimo GmbH die Modalitäten des Anbieterwechsels übernimmt, zum anderen aber auch auf das Klimabewusstsein der Mieter. Besonders beachtenswert, sagt BBU-Vorständin Maren Kern, sei „dass hier ein relativ kleines Wohnungsunternehmen das größte Mieterstromprojekt in Brandenburg auf die Beine gestellt hat“. Die Rewoge hat 1.041 eigene Wohneinheiten im Portfolio.

Laut den jüngsten Zahlen stößt der Rewoge-Bestand pro Wohnung und Jahr nur noch circa 0,17 t CO₂ aus; der Durchschnitt in Brandenburg ist mit 1,31 t fast achtmal so hoch. Allein durch das Mie-

terstromprojekt ergibt sich rechnerisch eine Einsparung von rund 270 t CO₂ pro Jahr. Entsprechend gelassen können die Mieter laut Greiner-Petter dem in den kommenden Jahren deutlich steigenden CO₂-Preis für Heizwärme entgegensehen. Derzeit betragen die Kosten für Warmwasser und Heizung 1,04 €/m².

„Die Rheinsberger Wohnungsgesellschaft zeigt, wie es geht.“

Axel Gedaschko
GdW-Präsident

Ebenfalls dem Umweltschutz und der Nachhaltigkeit verpflichtet sind weitere Maßnahmen des Unternehmens. So hat die Rewoge zum Beispiel ein Regenwasserkonzept entwickelt, das die Sammlung von Regenwasser in unterirdischen Zisternen beinhaltet. „Mittels einer Pumpe bewässern wir mit diesem Wasser Mietergärten und ein Feuchtbiotop“, sagt Greiner-Petter.

„Wo immer wir die Regenentwässerung erneuern müssen, wenden wir dieses Konzept an.“

Aufzüge in Vorbereitung

Neben den ökologischen stehen in Rheinsberg auch die sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit auf der Agenda – und zwar insbesondere die Anpassung an den demografischen Wandel. Dabei muss die Rewoge eine ganz praktische Herausforderung bewältigen: In ihrem Bestand, der zu 70 % nach 1960 für die Be-



Alle Wohnhäuser mit mindestens vier Geschossen werden mit Photovoltaikanlagen ausgestattet

schäftigten des Atomkraftwerks Rheinsberg errichtet wurde, gibt es keine Fahrstühle. Das soll sich ändern: In den kommenden acht bis zehn Jahren will die Rewoge alle Objekte mit vier und mehr Geschossen mit Aufzügen ausstatten. „Dabei prüfen wir momentan zwei Varianten, die es beide ermöglichen, dass der Fahrstuhl auf der Wohnungsebene hält“, berichtet Greiner-Petter. Zugute kommt dem Unternehmen dabei die Marktlage: „Wir verzeichnen eine wachsende Nachfrage nach barrierearmen Wohnungen, die nicht zuletzt aus dem Berliner Raum kommt.“

Dennoch ist die seniorenrechtliche Nachrüstung bei einem Leerstand von 11 % und einer Durchschnittsmiete von 5,09 €/m² eine herausfordernde Aufgabe. Greiner-Petter hat denn auch zwei Wünsche an die Politik: Sie sollte nach seinen Worten Maßnahmen für Barrierefreiheit durch Zuschüsse unterstützen und außerdem den Einbau von Batteriespeichern finanziell fördern. —

Weitere Informationen: www.rewoge.de



Obwohl der Schwerpunkt in Rheinsberg auf der Versorgung mit klimafreundlicher Fernwärme liegt, sind auch die Wohnhäuser modernisiert worden – inklusive künstlerischer Fassadengestaltung

www.wisag.de

 **wisag**



Gepflegt. Gewartet.
Gesichert. Full Service
für Wohnimmobilien.

Ob Wartung und Instandsetzung, Reinigung, Sicherheit oder Grünpflege: Um Attraktivität und Wert Ihrer Liegenschaften zu erhalten, sind viele Services gefragt – nicht aber viele Dienstleister. Als erfahrener Branchenspezialist bieten wir Ihnen alle gewünschten Facility Services aus einer Hand.

Ihre Vorteile: Kosteneffizienz durch clever gebündelte Maßnahmen, Qualität durch gut ausgebildete Mitarbeiter, die immer in Ihrer Nähe sind. Und Mieter, die sich in Ihrer Anlage rundum wohlfühlen.

Ihr Ansprechpartner:

René Trageser
Tel. +49 69 505044-183
rene.trageser@wisag.de

Produkte

Ästhetik im (WDVS-) Detail

Wärmedämm-Verbundsysteme (WDVS) können neben dem Kälte- und Wärmeschutz weitere Funktionen übernehmen: Sie ermöglichen es beispielsweise, verschiedene Elemente oberflächenbündig zu integrieren und dadurch eine weitgehend ungestörte Fassadenfläche zu gestalten. Entsprechende Montage- und Bauelemente hat Saint-Gobain Weber in seinem Sortiment zusammengefasst. Dazu zählt der Raffstorekasten aus der Serie „weber projekt“, eine Systemlösung zur Anbringung von Außenjalousien in WDV-Systemen. Er ist individuell konfigurierbar und wird vorkonfektioniert und gedämmt auf die Baustelle geliefert.

Ein weiteres Beispiel ist der Nistkasten aus der Serie. Der – für verschiedene heimische Vogelarten und Fledermäuse konfigurierte – Kasten wurde ebenfalls speziell für den Einbau in Wärmedämm-Verbundsystemen entwickelt. Wie auch der Raffstorekasten soll das Element helfen, Wärmeverluste und das Risiko von Rissbildung zu minimieren.

Weitere Informationen: www.de.weber



Der Raffstorekasten lässt sich laut Hersteller schnell und einfach in die Dämmebene integrieren und problemlos überputzen

Dachabläufe für Unterdruckentwässerung



Die Explosionszeichnung zeigt über dem Ablaufkörper die zwei neuen, stapelbaren Höhenverstellringe

Der Entwässerungsspezialist ACO Haustechnik hat sein Programm gusseiserner Flachdachabläufe für Unterdruckentwässerung erneuert: Der neue Ablauf „Passavant Jet“ ist Teil eines Baukastensystems, das unterschiedliche Varianten (DN 50 und DN 80) sowie kombinier- und ergänzbare Elemente wie Höhenverstellringe umfasst.

Weitere Informationen: www.aco-haustechnik.de

Gesunde Pausenkultur

Regelmäßige Auszeiten erhalten die Gesundheit und fördern zugleich die Leistungsfähigkeit. Eine Möglichkeit, eine „gesunde Pausenkultur“ zu etablieren, bietet der digitale Gesundheitscoach Froach: Eine Online-Plattform beinhaltet über 60 sogenannte „Minipausen“ und Übungen, verpackt in kurze Videosequenzen. Eine 3D-animierte Figur demonstriert unterschiedliche Bewegungsabläufe, die ohne Hilfsmittel und Vorbereitung direkt am Arbeitsplatz nachgemacht werden können.

Weitere Informationen: www.froach.de

Funktionalität und Sicherheit im Bad

Weil Steckdosen und Schalter im Badezimmer schnell mal Spritzwasser abbekommen, ist es sinnvoll, sich hier für eine pflegeleichte Oberfläche zu entscheiden. Der Anbieter Gira hat dafür verschiedene Lösungen im Sortiment: Die Serie „Gira Esprit Glas“ eignet sich aufgrund ihrer abwischbaren Glasrahmen beispielsweise gut für das Badezimmer. Eine Alternative stellt die Designlinie Gira E3 dar: Ihre Soft-Touch-Oberfläche ist aus Kautschuk und den Angaben des Herstellers zufolge deshalb besonders pflegeleicht.

Die Schalterserien können außerdem mehr als nur „An“ und „Aus“, denn sie nehmen zahlreiche Funktionen der modernen Elektroinstallation auf. Die Idee dahinter ist das „Gira System 55“ – eine Designplattform, bei der alle Zentraleinsätze und Abdeckungen in sieben Schalterprogramme des Herstellers passen: Standard 55, E2, E3, Event, Esprit, Studio und ClassiX. Umgekehrt werden so zahlreiche Funktionen in die Schalterwelt von Gira integriert – die gesamte Elektroinstallation von Haus und Wohnung erscheint daher optisch aus einem Guss.

Das markante Quadrat mit 55 mm Kantenlänge formt das Grundmaß sämtlicher Einsätze. Es bildet gleichsam das Fenster für die Bedienung von über 300 intelligenten Funktionen der Gebäudetechnik. Das reicht von der Jalousiesteuerung über das Gira Unterputzradio bis hin zu Tastsensoren fürs Smarhome.

Weitere Informationen: www.gira.de



Die Designlinie Gira E3 mit ihrer Soft-Touch-Oberfläche aus Kautschuk ist pflegeleicht und fühlt sich angenehm an. Sie ist in 16 Farbkombinationen erhältlich

Zusätzliche Hygiene durch berührungslose Sensorarmaturen



Mehr Hygiene, besserer Ansteckungsschutz: Die elektronische Sensorarmatur „Kludi Balance E“ lässt sich berührungslos bedienen

Regelmäßige Handhygiene und richtiges Händewaschen sind von zentraler Bedeutung, um die Verbreitung von Krankheitserregern wirksam einzudämmen. Für zusätzliche Hygiene und verbesserten Ansteckungsschutz können elektronische Sensorarmaturen des Armaturenherstellers Kludi am Waschtisch sorgen: Sie lassen sich berührungslos bedienen, weil ihre Infrarot-Sensorik, so der Hersteller, Wasser automatisch und zuverlässig fließen lässt, sobald sie eine Bewegung im Näherungsbereich registriert. Dadurch sinkt das Risiko für eine Übertragung von Viren und Keimen. Ein weiteres Plus: Die im „Kludi Sensormischer“ integrierte automatische sogenannte Hygienespülung verhindert, dass es im Trinkwasser zu mikrobiologischen Verunreinigungen durch Standwasser kommt.

Weitere Informationen: www.kludi.com

MEHR TRANSPARENZ. WENIGER EMISSIONEN.

MIT DER ECOTREND APP VON ISTA.

Mit EcoTrend informieren wir Ihre Mieter regelmäßig über ihren Verbrauch von Heizenergie und Warmwasser. So können diese viel leichter Energie sparen und damit ihren CO₂-Ausstoß senken. Das ist gut für die Umwelt, gut für Ihre CO₂-Bilanz und auch ganz im Sinne der neuen Heizkostenverordnung (HKVO) sowie der Energieeffizienzrichtlinie der Europäischen Union (EED).

Ihre Mieter bekommen von uns jeden Monat per App, im Web oder per E-Mail übersichtliche Informationen und Grafiken zu ihrem aktuellen Energieverbrauch. Damit erfüllen Sie als Vermieter alle künftigen Rechtsanforderungen und profitieren außerdem von unserem umfassenden Service.

Jetzt informieren: ista.de/ecotrend

Markt und Management



VWI-Geschäftsführer Hardy Brennecke und Sandra Dieckmann, Leiterin Unternehmensfinanzierung und Nachhaltigkeit

VWI erhält „Prime“-Siegel

Die Volkswagen Immobilien GmbH (VWI) wurde erneut von der internationalen Ratingagentur ISS ESG für ihr nachhaltiges und gesellschaftlich verantwortliches Handeln mit dem Gütesiegel „Prime“ ausgezeichnet. Das Unternehmen erhält die Zertifizierung bereits zum vierten Mal. Sie bescheinigt VWI ein überdurchschnittliches Engagement im Bereich Umwelt und Soziales: „Von derzeit 365 analysierten Unternehmen aus der Immobilienbranche – davon 220 Unternehmen aus Deutschland – bewegen sich weniger als 5% der Unternehmen auf unserer Ratingstufe“, erläutert Sandra Dieckmann, die bei VWI als Leiterin Unternehmensfinanzierung und Nachhaltigkeit für dieses Projekt verantwortlich ist.

Wohnungsmieten stagnieren

Die Neuvertragsmieten sind zuletzt durch die Decke gegangen – der Höhenflug war allerdings nur von kurzer Dauer, wie der aktuelle „Wohn-Index“ des Forschungsinstituts F+B für das dritte Quartal 2021 zeigt. Im Bestand und bei neu angebotenen Wohnungen ist eine Stagnation erkennbar: Die einzelnen Teilindizes des F+B-Wohn-Indexes zeigen, dass sich die Neuvertragsmieten (plus 1,6%) und die Bestandsmieten (plus 1,2%) im Vergleich zu ihren Vorjahresquartalen noch unterhalb des Anstiegs des Gesamt-Index von 3,3% entwickelt haben. Die relativen Abstände nehmen laut F+B jedoch ab.

Ein weiterer Indikator für die zunehmende Stagnation der Preisentwicklung: In den 50 deutschen Städten mit dem höchsten Mietniveau sind im Vergleich zum Vorquartal in 23 Städten die Mieten bei Neuvermietung leicht gesunken, während das im zweiten Quartal nur auf zwölf Städte zutraf. Im Vergleich zum Vorjahresquartal 2020 gab es reale Mietpreistrüggänge nur in sechs der teuersten 50 Städte, im Vergleich der Quartale zwei und drei traf das der Analyse von F+B zufolge auf elf Städte zu. „F+B hatte im Quartal der Bundestagswahl damit gerechnet, dass in Erwartung einer zukünftig schärfer werdenden bundesweiten Mietregulierung und einer soeben verabschiedeten Mietspiegelreform Mieterhöhungsspielräume bei Neuvermietungen eher ausgereizt würden. Das hat sich allerdings nicht bestätigt“, erklärt F+B-Geschäftsführer Dr. Bernd Leutner.



DESWOS „Marathon“ 2021

Getrennt laufen, vereint spenden: Wenn Massenveranstaltungen nicht möglich sind, macht man eben in kleinen Teams oder auch jeder für sich Sport. In diesem Sinne rief die DESWOS die Wohnungswirtschaft auch in diesem Jahr dazu auf, jeweils vor Ort Läufe zu organisieren und Sponsoren zu suchen. Mit Erfolg: 186 Teilnehmer sammelten 17.913,18 €.



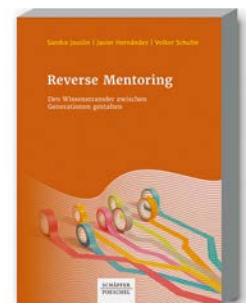
Gewofag kooperiert mit Lidl

Startschuss für eine mit Spannung erwartete Kooperation im Wohnungsbau:

Münchner Wohnungsunternehmen GEWOFAG Holding GmbH und der Lebensmitteleinzelhändler Lidl werden gemeinsam ein Grundstück an der Tübinger Straße in München entwickeln. Das bisher mit einer Lidl-Filiale bebaute Grundstück soll durch ein Gebäude ersetzt werden, das zusätzlich Platz für gut 100 bezahlbare Wohnungen bietet. Es ist innerhalb kurzer Zeit bereits das vierte Gemeinschaftsprojekt der Gewofag. „Diese Partnerschaften sind ein zunehmend wichtiger Weg, um unseren Bestand an gefördertem und preisgedämpftem Wohnraum zu erweitern. Wir werden ihn konsequent beschreiten“, so Gewofag-Geschäftsführer Dr. Klaus-Michael Dengler.

Neues Tochterunternehmen der GWH-Gruppe

Erneuter Zuwachs unter dem Dach der GWH Immobilien Holding GmbH, dem Mutterunternehmen der wohnungswirtschaftlichen Beteiligungen der Landesbank Hessen-Thüringen: Mit der jüngsten Unternehmenstochter GWH Digital GmbH soll nun Kurs auf die fortschreitende Digitalisierung in der Wohnungswirtschaft genommen werden. Vor allem Proptechs mit einem innovativen Plattform-Geschäftsmodell seien für das Team von Interesse, teilte das Unternehmen mit.



Reverse Mentoring

S. Jauslin et al., 2021,
Schäffer-Poeschel,
200 Seiten, 39,95 €,
ISBN 978-3-7910-5105-5

Im Gegensatz zum traditionellen Mentoring, in welchem Ältere junge Mitarbeitende coachen, steht Reverse Mentoring für ein gegenseitiges Unterstützen und Coachen zwischen den Generationen. Das Buch erläutert den so entstehenden Wissenstransfer und zeigt, wie durch gegenseitige Unterstützung Innovationen gefördert und Unternehmen zukunftsfähig aufgestellt werden können.

Vonovia schluckt Deutsche Wohnen

Rolf Buch, Vorstandsvorsitzender der Vonovia SE, war zweimal mit der Übernahme der Deutsche Wohnen SE gescheitert – nun, im dritten Anlauf, hat die Mega-Fusion geklappt: Rund 87% der Anteile sind gesichert. Damit ist die Entstehung eines neuen europäischen „Immobilienriesens“ mit mehr als 550.000 Wohnungen besiegelt.

618.200

Haushalte haben am Jahresende 2020 in Deutschland Wohngeld bezogen, so Destatis. Gegenüber 2019 stieg die Zahl um 22,6%.



Ulrich Schiller

Geschäftsführer wiederbestellt

Der Aufsichtsrat der Berliner Howoge Wohnungsbaugesellschaft mbH unter Leitung von Hendrik Jellema hat Ulrich Schiller als operativen Geschäftsführer einstimmig im Amt bestätigt. Das Mandat läuft ab dem 1. April 2022 für fünf Jahre. Schiller ist seit dem 1. April 2019 Geschäftsführer der Howoge und verantwortet unter anderem das operative und strategische Bestandsmanagement, die Bereiche Neubau, Schulbau und technisches Management sowie die Tochtergesellschaften Howoge Wärme GmbH und Kramer+Kramer Bau- und Projektmanagement GmbH. Sein Kollege Thomas Felgenhauer ist seit 2017 Mitglied der Geschäftsführung.



Steffen Foede

Neuer hauptamtlicher Vorstand

Die Wohnungsbaugenossenschaft Aufbau eG hat einen neuen hauptamtlichen Vorstand gewählt: Seit dem 1. Oktober 2021 führt Steffen Foede als hauptamtlicher Vorstand die WBG Aufbau. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft. Dem neuen Vorstand gehören ehrenamtlich zudem René Kinnigkeit und Olaf Milkner an. Bis zum 31. Dezember 2021 werden diesem Team zudem die Altvorstände Dr. René Laier und Bernd Gollos als ehrenamtliche Vorstände beratend zur Seite stehen.

1%

Die Zinsen für Immobiliendarlehen haben weiter zugelegt – und nun sogar wieder die 1%-Marke für zehnjährige Darlehen erreicht. Das teilt die Interhyp Gruppe mit.

Fotos: Howoge/Schniger; WBG Dellitzsch; die 1893

HAUFE.

VERNETZEN SIE SICH DOCH EINFACH IN DIE ZUKUNFT DER VERMIETUNG





1893 baut nach New-Work-Prinzipien

Die Wohnungsgenossenschaft Eberswalde 1893 eG hat im November 2021 ihr „Loft“ eröffnet: Ein früheres Restaurant in ihrem Genossenschaftshaus hat die 1893 so umgebaut, dass es zu den Ansprüchen passen soll, die Mitglieder, Mitarbeiter, Unternehmenswerte, Corporate Identity und die verschiedenen Nutzungsformen daran stellen. New Work verinnerlichen und verräumlichen: funktional, vielfältig, wohnlich, angepasst an neue Herausforderungen für die Wohnungswirtschaft und an die Arbeitswelt der 1893 sollen die Räumlichkeiten sein. Aktuell arbeitet der Cottbuser Architekt Frank Zimmermann an Entwürfen für den weiteren Umbau des Genossenschaftshauses.

LEG mit Top-Platzierung bei ESG-Risiko-Rating

Das Engagement der LEG Immobilien SE in Sachen Nachhaltigkeit zahlt sich aus: Im November hat die ESG-Ratingagentur Sustainalytics der LEG ein aktualisiertes ESG-Risiko-Rating von 7,8 für das Geschäftsjahr 2020 bescheinigt. Damit verbessert sich das Unternehmen um 2,6 Punkte und wird zudem in der Risikokategorie „unwesentlich“ eingestuft. Die LEG gehört zu den besten 2% aller 1.043 durch Sustainalytics weltweit bewerteten Immobilienunternehmen.



Und finden Sie schnell Ihre richtigen Interessenten!

Mit Haufe axera und optimalen Speziallösungen unserer Partner schaffen Sie einen durchgehend digitalen Ablauf bei der Suche nach dem passenden Mietinteressenten. Dank automatisierter Abläufe und reibungsloser Datenflüsse entlasten Sie Ihr Team und bieten Ihren Interessenten einen kundenfreundlichen Service.

Das Cloud-ERP-System für die Wohnungswirtschaft.
Jetzt informieren unter: www.axera.de/einfach-vernetzt

Haufe axera



Jazzband statt Orchester

Spätestens seit Beginn der Pandemie ist der Begriff „New Work“ in aller Munde. Hinter dem Konzept steckt allerdings mehr als Homeoffice oder ein Obstkorb. Es geht um nichts weniger als die (Neu-)Organisation von Unternehmen und darum, dass jeder Führungskraft hat.

Von Björn Waide

Bevor die Pandemie auch den letzten Zweifelnden vor Augen gehalten hat, dass es ein neues Verständnis von Arbeit in und für Unternehmen braucht, wurde vor allem viel geschrieben und diskutiert. Der Begriff New Work wurde so stark mit Erwartungen und Emotionen aufgeladen, dass sein eigentlicher Kern immer unsichtbarer wurde: Die Reflexion der Einzelnen darüber, was sie wirklich tun wollen, und das selbstbestimmte, selbstbewusste Handeln nach einer darauf basierenden, neu definierten Maxime – das macht New Work aus.

New Work ist nicht Obstkorb oder Kicker, es ist der Wunsch und der Weg hin zu einer neuen Arbeitswelt, die geprägt ist von der Selbstwirksamkeit des Individuums. Oder um es herunterzubrechen: Jeder kann aus sich selbst heraus wirken und handeln. Es braucht nicht die Führungskräfte, die einem vorgeben, wo es langgeht. Führungskraft sind und haben alle.

New Work, mal praktisch

Die Herausforderung in Organisationen besteht darin, dass es auch weiterhin ein geregeltes Miteinander braucht. Doch statt eines hierarchisch modellierten Systems braucht es neue Elemente in einer auf Selbstverantwortung basierenden Organisation. Elemente, die jeden dazu befähigen, genau das zu tun, was er oder sie wirklich will – und kann.

Beim Fintech-Unternehmen Smartsteuer habe ich – damals als CEO – selbst den Prozess einer Reorganisation mitgestalten dürfen. Ausgehend von der ursprünglichen Idee, nur das Führungskonzept anzupassen, sind wir letztlich radikalere Schritte gegangen: Das Management wurde quasi aufgelöst, die Ebene der Teamleiter wurde inklusive der Mitarbeitergespräche abgeschafft. Stattdessen wurde ein Strategiekreis begründet, dazu Verantwortungsdreiecke gebildet – innerhalb derer Aufgaben aus dem Tagesgeschäft bearbeitet werden. Zudem wurde ein Thesenbasar initiiert, bei dem sich zu neuen Ideen jeweils Projektteams zusammenfinden. Außerdem wurden Weiterbildungsbudgets zur Verfügung gestellt und Urlaube für frei wählbar erklärt. Seither funktioniert das Unternehmen selbstorganisiert.

So eine Reorganisation wirft viele Fragen auf: Was bedeutet es, wenn plötzlich jeder Führungskraft ist? Welche Elemente sind in welcher Ausgestaltung notwendig, um ein neues Verständnis von Führung zu manifestieren? Und wie schafft man es, all das im Angesicht einer Pandemie zu regeln? Wer Antworten auf diese Fragen sucht, erkennt, dass die Debatte um New Work vor allem das ist: eine Debatte, mit sehr wenigen Beispielen, wie es wirklich anders im Unternehmen laufen kann. Es gibt kein Schema, nach dem jede x-beliebige Organisation neu aufgestellt werden kann. Neues Arbeiten und Führen, das ist auf dem Papier eine Wonne, in der Praxis aber ein Wagnis.

Björn Waide
Geschäftsbereichs-
leiter Tax &
Tax Consultants
Haufe Group SE
FREIBURG

Führung braucht mehr Jazz

Wir haben gelernt: Alle Bemühungen stehen und fallen mit der Bereitschaft, Veränderungen im Selbst anzugehen. Erst dann kann ein Miteinander geschaffen werden, das sich kontinuierlich nach vorn entwickelt. Es braucht nur ein individuelles Wecken der Leidenschaft, eine neue Form der Orientierung und vor allem die psychologische Sicherheit: „Ich darf führen!“.

Vergleichbar ist das mit einer Jazzband im Gegensatz zu einem Orchester: Bei einem Orchester geben einige wenige, allen voran der Dirigent, den Ton an. Jeder beherrscht ein Instrument, alle harmonisieren im Zusammenspiel, das Repertoire sitzt und variiert nur von Spielzeit zu Spielzeit. Dank eines durch Experten im Bereich Organisationsentwicklung angeleiteten Prozesses wurde uns bei Smartsteuer klar: Wir wollen das schon Dagewesene nicht nur einfach immer wieder zur Aufführung bringen und uns hier und da verbessern. Wir wollten – im übertragenen Sinne – nie Gehörtes spielen, also: den Raum für Innovation schaffen und die freie Entfaltung jedes Teammitglieds ermöglichen. Eben im Stil einer Jazzband, mit situativen Führungswechseln.

Es mag etwas kontraintuitiv klingen, aber: Um in einer auf Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit ausgelegten Organisation zu arbeiten, sind eine klare Vision sowie klar definierte strategische Ziele unabdingbar. „Purpose“ (der Zweck des Handelns) darf dabei nicht einfach nur ein weiterer, ähnlich wie „New Work“, nebulöser Begriff sein, sondern ist das Bindemittel, um das Selbst mit dem Wir zu verbinden.

Unter den Bedingungen der Pandemie ist es ungleich schwieriger geworden, Organisationen handlungsfähig zu machen. Während die Arbeit im Home-

office – die zusätzliche Belastung durch Homeschooling & Co. einmal ausgenommen – mitunter produktiver ist, fehlen zunehmend Momente, in denen Teams durch zufällige Gespräche im Büro neue Ideen entwickeln. Gleichzeitig ist klar: Das Büro, wie wir es kennen, wird nicht mehr gebraucht. Reine Schreibtischflächen müssen ersetzt werden durch Flächen, auf denen Mitarbeitende aus verschiedenen Disziplinen gemeinsam auf Ideen kommen und Konzepte erarbeiten

können. Oder anders: Das Büro als reiner Arbeitsort, der die nötige Infrastruktur wie Drucker, Kopierer oder andere Arbeitsmaterialien bietet, wird abgelöst durch ein Büro, das als Begegnungsstätte, ja: Eventlocation, dient. Schließlich klingt Jazz live immer noch am besten.

Mit Sicherheit werden auch hier wieder Zweifelnde sagen, dass doch eigentlich alles gut war, wie es war, und dass Büros die Tempel der Produktivität seien – so wie die „Führungskraft“ eine Gottesgabe für einige wenige ist. Vielleicht aber lassen sie sich die Zweifel auch einfach wegjazzen. —

„Es braucht nicht die Führungskräfte, die einem vorgeben, wo es langgeht.“

TDM INNOVATIVE PERSONALFÜHRUNG

Wenn das Team Verantwortung übernimmt

New Work ist das Schlagwort der Stunde. Andere Branchen zeigen, dass es vielfältige Ansätze gibt, um die Arbeitsorganisation agiler zu machen und den Mitarbeitern mehr Verantwortung zu geben. Manche Modelle geben auch der Wohnungswirtschaft wertvolle Anregungen.

Von Christian Hunziker



Beliebig viele Urlaubstage, Wahl der Vorgesetzten, Arbeit in Teams, weitgehende Selbstverwaltung – dies sind nur einige Ideen, mit denen Unternehmen versuchen, neue agilere und letztlich erfolgreichere Arbeitsstrukturen zu etablieren

Im Jahr 2018 leitete die Direktbank ING eine grundlegende Umgestaltung ihrer Unternehmenskultur in die Wege. Ziel war es nach Unternehmensangaben, „die gesamte Organisationsform konsequent auf agiles Arbeiten auszurichten“ und so die Basis für den zukünftigen Erfolg der Bank zu legen. Tatsächlich wurde die ING damit zu einem Vorzeigebispiel für Agilität und New Work – Begriffe, welche die Arbeitswelt prägen und die auch für die Wohnungswirtschaft relevant sind. Immer mehr Unternehmen experimentieren mit innovativen Formen der Personalführung, und immer mehr Firmen suchen zukunftsweisende Organisationsformen, die über die Erlaubnis von Homeoffice hinausgehen.

Doch welche Modelle gibt es? Welche Ansätze sind in erster Linie in digitalen Start-ups umsetzbar, welche eignen sich auch für traditionsreiche Branchen wie die Wohnungswirtschaft? Und hat am Ende womöglich das „Handelsblatt“ recht, das unlängst einen Hintergrundbericht mit der Schlagzeile ankündigte: „Die New-Work-Lüge. Homeoffice-Frust, Agilitätschaos, Purpose-Phrasen – das wahre Gesicht der neuen Arbeitwelt“?

Zentrale Bedeutung von Teams

Bei der ING ist man vom Erfolg des 2018 eingeschlagenen Weges überzeugt. „Unser Ziel war und ist es, die gesamte Organisation schneller, flexibler, dynamischer, vernetzter und anpassungsfähiger zu machen – eben agil“, sagt Meike Keber, die als Transformation & Change Manager bei ING den Transformationsprozess begleitet hat. „Es geht darum, gemeinsam ein Ziel zu verfolgen, losgelöst von Hierarchien und Silos“, erläutert sie. „Flache Hierarchien, diverse, selbstorganisierte Teams und eine offene Kultur beschleunigen Entscheidungsprozesse und fördern Innovation – analog zu veränderten Kundenerwartungen.“

Eine zentrale Bedeutung im Konzept der ING nehmen Organisationseinheiten ein, die je nach Aufgabengebiet Tribe, Center of Expertise oder Super Circle heißen. „Ein Tribe bspw. besteht aus maximal 150 Mitarbeitern und ist in mehrere Squads unterteilt, die aus kleinen, schlagkräftigen Teams bestehen“, erklärt Keber. Diese Squads haben eine Größe von fünf bis zehn Mitarbeitern und entwickeln konkrete Lö-



Bei der Direktbank ING kommt kleinen Teams eine große Bedeutung zu. Die sogenannten Squads besprechen sich regelmäßig in Meetings, die „Daily Standup“ heißen



Christian Hunziker

freier
Immobilienjournalist
BERLIN

sungen. Ein Beispiel für ein solches neues Angebot ist die Einführung der 20- bis 30-jährigen Zinsbindung bei der Immobilienfinanzierung. „Durch das agile Arbeiten“, sagt Bianca de Bruijn-van der Gaag, Tribe Lead der ING Deutschland, „waren wir in der Lage, dieses Thema schnell nach den Kundenbedürfnissen zu analysieren und es dann innerhalb des Squads auch schnell umzusetzen.“

Unbegrenzte Anzahl Urlaubstage

Andere – meist kleinere – Unternehmen gehen bei der organisatorischen Umgestaltung noch weiter. So findet sich nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen Ländern immer wieder mal ein Unternehmen, das allen Beschäftigten das gleiche Gehalt zahlt. Die Düsseldorfer Beratungsagentur Rheingans ihrerseits hat die 25-Stunden-Woche eingeführt – wohlgerne ohne Gehaltseinbußen. Firmenchef Lasse Rheingans hat darüber sogar ein Buch („Die 5-Stunden-Revolution“) geschrieben, in dem er verspricht, dass sich in fünf Stunden genau so viele Aufgaben erledigen lassen wie im klassischen Acht-Stunden-Tag. Eine Voraussetzung dafür ist allerdings volle Konzentration auf die Arbeit – der Plausch mit den Kollegen in der Teeküche ist bei diesem Modell explizit nicht vorgesehen.

Ebenfalls Schlagzeilen mit unkonventioneller Arbeitszeitgestaltung macht das Hamburger Marktforschungs-Start-up Appinio: Seine Mitarbeiter können unbegrenzt viele Urlaubstage nehmen, wobei lediglich die gesetzliche Mindestzahl von 20 Urlaubs- >

tagen festgeschrieben ist. Auf der Karriereplattform LinkedIn beschreibt Appinio-CEO Jonathan Kurfess die damit einhergehende Absicht so: Es gehe „um ein hohes Maß an Eigenverantwortung oder Verantwortungsbewusstsein, das wir institutionalisieren wollen. Denn nur so können wir nachhaltig in der Geschwindigkeit wachsen wie bisher.“

Dass das Versprechen unbegrenzter Urlaubstage nicht unbedingt dem Wohl des Arbeitnehmers dient, lässt ein Eintrag auf der Plattform Kununu vermuten, auf der Beschäftigte ihren Arbeitgeber bewerten können. Ein ehemaliger Angestellter einer anderen Firma, die ebenfalls unbegrenzten Urlaub verspricht, berichtet dort, dass die Geschäftsführung Mitarbeiter zu sich zitiert habe, die 22 oder mehr Tage Urlaub bezogen hätten. Da habe es dann geheißen, „dass es nicht sonderlich kollegial sei, wenn man viel in den Urlaub geht, denn dann müssten ja immer die anderen Kollegen mehr arbeiten“.

Wahl der Vorgesetzten

Erfahrungen mit innovativen Personalführungsmethoden hat auch Axel Singler gemacht, der Chief Customer Success Officer bei der Haufe-Umantis AG (die wie die „DW Die Wohnungswirtschaft“ zur Haufe Group gehört). „Vor einigen Jahren hatten wir ein Modell, in dem Führungskräfte gewählt wurden“, sagt Singler. „Solange wir noch eine kleine Firma waren, hat das gut funktioniert.“ Mit zunehmendem Wachstum sei diese Organisationsform aber „für alle spürbar dysfunktional“ geworden. „Wir haben“, so Singler, „sie dann per Mehrheitsentscheid beendet und arbeiten heute in einer agilen Netzwerkgorganisation, die autonome Teams in den Mittelpunkt stellt.“ Für Singler ist eine „mitarbeiterzentrierte Unternehmenskultur“ entscheidend: Es gehe darum, die Menschen ins Zentrum des Denkens und Handelns zu rücken, denn sie seien es, die wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Skeptisch ist Singler hingegen, was Maßnahmen wie etwa das Versprechen unbegrenzt vieler Urlaubstage betrifft. „Werden bestimmte Freiheiten wie die eigene Wahl der Urlaubstage damit erkaufte, dass Mitarbeitende jeden Tag bis 22 Uhr im Büro sitzen, wird sich dies eher negativ auf die Unternehmenskultur auswirken“, gibt er zu bedenken. Außerdem komme es auf die Branche an: „Ein Krankenhaus kann solche Ideen nur schwer umsetzen, während es einer agilen Marketing-Agentur vielleicht etwas leichter fällt, diese auszuprobieren.“

Die Haufe-Umantis AG ist ein Softwareunternehmen. Grundsätzlich aber kämen agile Arbeitsmodelle auch für an-

dere Branchen – und damit auch für die Wohnungswirtschaft – in Frage, sagt Singler. Dabei empfiehlt er, nicht gleich alles umzukrempeln, sondern die neue Arbeitsmethode erst einmal zum Beispiel im IT-Bereich auszuprobieren. „Der entscheidende Punkt ist, offen zu bleiben und über den eigenen Tellerrand hinauszublicken“, betont Singler. „Der Mut, neue Ansätze zu verfolgen, zahlt sich häufig aus.“

Der Bauhof als Start-up

Das kann Stefan Kraus, Leiter des Amts für Technik, Umwelt, Grün der baden-württembergischen Stadt Herrenberg, nur unterstreichen. Er hat die Arbeitsorganisation in einer Institution umgestaltet, die denkbar weit weg ist von angesagten Internet-Start-ups: im städtischen Bauhof. Kernelement der neuen Arbeitsweise ist, dass statt eines einzelnen Vorgesetzten ein Team aus mehreren Mitarbeitern Verantwortung übernimmt. Das Modell wurde 2020 beim eGovernment-Wettbewerb mit dem ersten Preis in der Kategorie „Bestes Modernisierungsprojekt“ ausgezeichnet.

Ausgangspunkt des Projekts „Start-up Bauhof“ war laut Amtsleiter Kraus eine Mitarbeiterbefragung in den Ämtern von Herrenberg. Diese ergab, dass die Mitarbeiter des Bauhofs bemängelten, dass sie sich weder persönlich noch monetär weiterentwickeln konnten. Kraus berichtet: „Weil damals ein Meister in Rente ging, stellten wir gemeinsam mit der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in



Welche Formen von New Work für das Unternehmen oder den Unternehmensbereich passen, hängt von vielen Faktoren ab – notwendig ist aber ein Kulturwandel

Ludwigsburg die Frage: Traut ihr euch zu, die Verantwortung auf das Team zu übertragen?“

Die Reaktion der heute 14 Mitarbeiter, die unter anderem für Stadtreinigung, Tiefbau und Schilderwerkstatt zuständig sind, war positiv: Mittlerweile werden die Entscheidungen, wer wann und auf welche Weise einen Auftrag ausführt, von einem Team aus sechs Mitarbeitern getroffen. Jeweils einer aus diesem Team übernimmt während eines Monats als sogenannter 4-Wochen-Mann die Büroarbeit und koordiniert die Aufträge. Teil des Systems ist, dass am Anfang alle Mitarbeiter eine Vereinbarung unterschrieben, in der sie sich verpflichten, von Kollegen Aufträge anzunehmen.

Honoriert wird die gewachsene Verantwortung auch finanziell. Dabei erarbeitete das Team ein Modell, das die Zustimmung des Oberbürgermeisters, des Hauptamts und des Personals fand: Das eingesparte Meistergehalt wird demnach nicht nur auf die Mitglieder des Führungsteams aufgeteilt, sondern auch auf weitere Kollegen, die bewiesen haben, dass sie eigenverantwortlich arbeiten. Bemerkenswert ist, dass das Führungsteam in eigener Regie über die Aufteilung des Geldes entscheidet – offenbar, ohne dass es darüber zu Zerwürfnissen kommt.

Experiment kurz vor dem Abbruch

Das heißt allerdings nicht, dass die seit 2018 umgesetzte Entwicklung des Modells konfliktfrei verlief. „Zweimal stand das Experiment kurz vor dem Abbruch“, sagt Amtsleiter Kraus. „Der Grund dafür waren Herausforderungen bei der Kommunikation. Unser System braucht Mitarbeiter mit einem gewissen Reifegrad, die konfliktfähig sind und mit Menschen umgehen können.“ Zwei Mitarbeiter, die ursprünglich dem Führungsteam angehörten, haben den Arbeitgeber gewechselt, weil sie sich laut Kraus im neuen System nicht wohl fühlten.

Der Erfolg der Umstellung ist nach Angaben von Kraus offensichtlich. „Es ist unglaublich, wie die Mitarbeiter wachsen, wenn sie Verantwortung übernehmen“, sagt er. „Sie überlegen sich jetzt selbst, wie sie Dinge besser und schneller machen können.“ Kraus ist überzeugt, dass das System auch in anderen Branchen funktioniert. Dafür müssten allerdings einige Voraussetzungen erfüllt sein: Es brauche die Rückendeckung und das Vertrauen der Führungsspitze sowie die richtigen Mitarbeiter. Zudem müsse man die Beschäftigten für die neuen Aufgaben qualifizieren und, ganz wichtig: „Man muss ihnen genügend Zeit geben, um sich in der neuen Organisation zurechtzufinden.“

Es gilt, die Beschäftigten für die neuen Aufgaben zu qualifizieren und ihnen genügend Zeit zu geben, um sich in der neuen Organisation zurechtzufinden.

PERSONALBERATUNG

Auf der Grundlage ihrer langjährigen immobilienwirtschaftlichen Beratungserfahrung kooperieren die BBT und Vires Conferre bei der Besetzung von kaufmännischen und technischen Fach- und Führungskräften in der Immobilienwirtschaft. Der regionale Fokus unserer Aktivitäten liegt dabei auf Nord- und Ostdeutschland mit Schwerpunkten in den Metropolregionen Berlin, Hamburg und Leipzig.

- ✓ Projektsteuerer (m/w/d)
- ✓ Leiter Bestandsverwaltung (m/w/d)
- ✓ Technischer Leiter (m/w/d)
- ✓ Kaufmännischer Leiter (m/w/d)
- ✓ Projektleiter (m/w/d)
- ✓ Asset Manager (m/w/d)
- ✓ Vorstand/Geschäftsführer (m/w/d)
- ✓ Projektentwickler (m/w/d)

Ihre Vorteile:

- Fachliche Spezialisierung in der Wohnungswirtschaft
- Langjährige immobilienwirtschaftliche Branchenexpertise unserer Berater
- Regionale Spezialisierung mit belastbarem Netzwerk

Ausgeprägte Branchenkenntnis für ein zielsicheres Recruiting:

Wir finden für Sie die Kandidatinnen und Kandidaten, die zu Ihnen und Ihrer Unternehmenskultur passen – bei Bedarf auch eingebunden in ein individuelles Beratungsprojekt zur Realisierung von Unternehmenspotenzialen.



Andreas Grunow
Prokurist
BBT GmbH

E-Mail: andreas.grunow@
bbt-gmbh.net
Tel.: +49 (0) 30 26006-201



Reto Hornung
Teamleiter
Vires Conferre

E-Mail: RetoHornung@
ViresConferre.com
Tel.: +49 (0) 30 700 115 034

TDM TRANSFORMATION – CHANCEN, BEISPIELE UND STOLPERSTEINE

Neues Arbeiten und Wandel der Unternehmenskultur

„Mit zufriedenen Mitarbeitern tolle Produkte für die Kunden schaffen“, so lauten die Ziele vieler Unternehmen. Doch was ist notwendig, um dies zu erreichen? Und wie ist es messbar? Dem Erfolg geht oft ein langer, mitunter schwieriger Transformationsprozess voraus. Ein Erfahrungsbericht.

Von Dr. Frank Eretge und Frank Scharnowski

Wir sind doch erfolgreich! Warum braucht es eine Veränderung? Das ist einer der menschlichen Grundhaltungen, wenn Veränderungen anstehen. So verständlich das ist, so wenig zukunftsgerichtet ist es doch.

Die Gundlach Bau und Immobilien GmbH & Co. KG ist ein klassisches Familienunternehmen, im Jahr 1890 als Bauunternehmen gegründet. Lokal verwurzelt, schaffen rund 250 Beschäftigte Wohn- und Lebensräume in Hannover. In der konservativen Branche versuchte das Unternehmen früh, vielfältig innovativ zu sein, führte zum Beispiel mit Ökologieberichten und sozialen Projekten schon vor Jahrzehnten Dinge ein, die später unter den Schlagworten Nachhaltigkeitsbetrachtung oder CSR üblich werden sollten. Gleichzeitig hielten sich Postmappe und Stempeluhr.

Mitunter benötigte Veränderungen einen Anstoß. Bei Gundlach war es die Vorlage dieser altherwürdigen Postmappe in der Geschäftsleitung, die eines Tages einen Wandel im Unternehmen einleitete – von einem traditionellen Unternehmen zum New-Work-Pionier. „Wir wollten etwas ändern, um effizienter zu werden, mehr Energie und Kreativität bei den Mitarbeitern freizusetzen und den Flaschenhals Führungsspitze zu entlasten. Das war für uns der Auftakt für eine Kulturrevolution, die wir vor gut einem



Dr. Frank Eretge

Geschäftsführer
Gundlach Bau und
Immobilien GmbH
& Co. KG
HANNOVER

Jahrzehnt initiiert haben“, blickt der geschäftsführende Gundlach-Gesellschafter Lorenz Hansen auf den Startpunkt zurück.

Seither hat sich das Arbeiten bei Gundlach stark verändert. Hierarchien wurden reduziert, agile Methoden haben Einzug gehalten, die Übernahme von Verantwortung durch den Einzelnen wurde deutlich gestärkt, flexible Arbeitsplätze eingeführt. Sinnstiftung spielt eine immer größere Rolle. Seit Jahren entwickelt sich eine intensive „New-Work-Kultur“. Das Unternehmen hat einen tiefgreifenden Wandel hinter sich. Der Weg war manchmal kurvig und steinig, aber die Auswirkungen sind positiv. Diese Erfahrungen gilt es nun, fortwährend zu reflektieren, denn Kulturwandel ist ein Prozess. Ein paar Gedanken.

Erfolgsvoraussetzungen und mögliche Schritte

Eine Voraussetzung zum Start ist die Erkenntnis, etwas ändern zu wollen, und der unbedingte Wille der Geschäftsführung und der Gesellschafter. Die Führungskräfte müssen mit ins Boot. Ohne dass sie Neuerungen vorleben, wird es nicht gelingen. So hat beispielsweise die Gundlach-Geschäftsführung als Erstes ihre festen

Büros zugunsten von flexiblen Arbeitsplätzen aufgegeben.

Auf dem Weg zu „New Work“ gilt es auch, einiges auszuhalten und „Verluste“ zu akzeptieren. Auch bei



Frank Scharnowski

Leiter Marketing
Gundlach Bau und
Immobilien GmbH
& Co. KG
HANNOVER



Ist es nötig ist, die „Lütten“ mit zur Arbeit zu nehmen, hilft ein spezielles Eltern-Kind-Büro den Müttern und Vätern

Gundlach haben einige Angestellte unterwegs das Unternehmen verlassen oder in Einzelfällen verlassen müssen. Das ist nicht einfach, mitunter aber dennoch unabdingbar.

Die Unternehmens- und Arbeitsplatzkultur spielt dabei eine entscheidende Rolle. Die Belegschaft ist für den Erfolg existenziell. Bei Gundlach wurde ein gemeinsamer Weg beschritten, um ihnen Raum für individuelle Entfaltung zu geben sowie ein großes Maß an Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten einzuräumen. Dies soll ein gutes Klima schaffen sowie Freude am flexiblen, selbstbestimmten und im Team organisierten Arbeiten ermöglichen.

Werte und Führungskultur

Gundlach empfindet sich als ein sehr werteorientiertes Unternehmen. Die aktuellen Werte und Ziele wurden unter Einbeziehung von Führungskräften, Mitarbeitern, Gesellschaftern und Partnern wie beispielsweise Beratern entwickelt. Dabei sind verschiedene Formate zum Einsatz gekommen – und die Mitarbeiter haben intensiv an der Definition der Kernwerte Verantwortung, Vertrauen und Zusammenarbeit mitgearbeitet.

Werte beeinflussen die Entscheidungsfindung – insbesondere bei Zielkonflikten. Sie sind als Kompass Voraussetzung für eigenverantwortliches Arbeiten. Bei der Abwägung von Renditezielen oder strategischen Einkaufsentscheidungen, beim Beschließen von technischen Ausstattungen, von Projektzielen in Bauprojekten oder bei der Gestaltung und Ausstat-



Außen gediegen, innen modern: Gundlach-Unternehmenssitz am Holzgraben 1 in Hannover

tung des Geschäftssitzes spiel(t)en diese Werte eine große Rolle. Und regelmäßig wird im Unternehmen, auch jenseits von Mitarbeitergesprächen, anhand konkreter Beispiele über diese Werte gesprochen.

Von Top-down zu Bottom-up – und halb zurück

Die Prozesse wurden in den letzten Jahren umfassend strategisch umgestaltet – von Top-down- zu Bottom-up-Prozessen. Alle Kollegen wurden bei der Erstellung der Unternehmensstrategie in Workshops beteiligt und konnten sich unmittelbar bei der Ausrichtung der Projekte und der Definition der Prioritäten einbringen. Die Geschäftsführung ist an diesen >

Strategieprozessen nur am Rande beteiligt gewesen, die einzelnen Unternehmensbereiche erarbeiten und beschließen die sie betreffenden Strategien selbstständig. Dadurch wird ein deutlich höheres Commitment erreicht.

Doch auch bei der Strategieerstellung machte das Unternehmen eine wichtige Erfahrung: Das richtige Maß muss austariert werden. Dem bei einigen Angestellten vorhandenen Wunsch nach „Leitplanken“ kommt das Unternehmen in diesem Jahr mit von der Geschäftsführung definierten „Pflöcken“ nach. Die Ausgestaltung liegt dann wiederum in den Bereichen.

Das heißt: Aus Sicht von Gundlach wäre es ein Missverständnis, wenn es bei „New Work“ keinerlei Top-down definierte Ziele geben dürfte.

Interdisziplinäre Arbeitsgruppen

Besonders bewährt haben sich interdisziplinäre Teams aus Mitarbeitenden, die intrinsisch Energie für Themen wie Digitalisierung, New Work und Ökologie mitbringen. Diese Arbeitsgruppen stehen für ein besonderes Verständnis des Zusammenarbeitens, das sich bei Gundlach herausgebildet hat: früher ein Ökologiebeauftragter, heute ein Ökologieteam; früher Vorgabe von Themen, heute viel selbstgewähltes Engagement. Und die Themen umfassen die ganze Bandbreite: von ganz groß – wie dem Wunsch, sich rasch auf den Weg zu einem CO₂-neutralen Unternehmen zu machen –, bis hin zur kleinen Aktion, bei der in Wohnquartieren gemeinschaftlich Müll gesammelt wird.

Diese freiwilligen Teams besitzen eine hohe Entscheidungskraft, um innovative Projekte und Ideen eigenständig zu entwickeln. Die Geschäftsführung steht, auf Wunsch, beratend zur Seite. Sie wird über getroffene Entscheidungen informiert – in bestimmten Fällen mit Vetorecht. So werden Projekte gefördert, in denen viel persönliches Herzblut steckt und gleichzeitig – über die Ebenen Sinnstiftung und Persönlichkeitsentfaltung – die Verbundenheit mit dem Unternehmen gestärkt.

In einem von externen Beratern moderierten Format hatten Mitarbeiter die Gelegenheit, ihnen wichtige New-Work-Themen zu benennen und an diesen in Arbeitsgruppentreffen zu arbeiten. So wird die Unternehmenskultur von den Mitarbeitern unmittelbar geprägt und gestaltet. Festzuhalten ist allerdings auch, dass manche Themen (zunächst) versanden können, wenn keine klare Verantwortung definiert wurde.

Feedbackkultur

In einer weniger hierarchischen Struktur wird es immer wichtiger, sich gegenseitig Rückmeldungen zu geben – auch bei schwierigen Themen. Das fällt vielen Beschäftigten schwer. Deshalb wurden 2019 Gespräche eingeführt, um eine bessere Feedbackkultur zu etablieren. Doch wie geben sich Kollegen gegenseitig Feedback? Jeder Mitarbeiter lädt drei bis



Off braucht es einen kleinen Orts- und Perspektivwechsel für kreative Gedanken



Ob bei Parties oder im Unternehmen: Die Küche ist der zentrale Ort des Austausches und Ausgangspunkt vieler Ideen – auch bei Gundlach

fünf Teammitglieder innerhalb eines Halbjahres zu einem viertelstündigen Termin ein. In diesem werden folgende Fragen beantwortet: Wo liegen die Stärken des Mitarbeiters? Wo gibt es noch Entwicklungspotenzial? Was schätzt das Gegenüber an der Person? Ziel ist es, aus verschiedenen Blickwinkeln einen Eindruck zu gewinnen und entsprechend daraus zu lernen, Ideen umzusetzen oder auch ein besseres Selbstwertgefühl zu erhalten.

Das Instrument ist wertvoll und dennoch kommt es nicht bei allen Beteiligten gut an. Denn der Umgang mit Konflikten und das konstruktive Ansprechen auch negativer Dinge fällt manchen Kollegen nicht leicht. Hier gibt es noch Entwicklungspotenzial.

Büroumbau als Ausdruck neuer Arbeitsweisen

Das gesamte Gundlach-Bürogebäude wurde über mehrere Jahre in acht Bauabschnitten umfangreich umgebaut und modernisiert. Ziel war es, für die neue Unternehmenskultur die richtigen Räume zu schaffen.

Nun bestehen mehr gemeinsame Flächen zum Austausch. Eine große Küche und eine Dachterrasse fördern übergreifende Gespräche. Zur Förderung der Gesundheit gibt es einen Sportraum – und einen Raum mit einer therapeutischen Liege, der für die jeweils einmal wöchentlich stattfindenden Massagen und Triggerpoint-Therapien eines externen Dienstleisters genutzt wird.

Feste Arbeitsplätze wurde zugunsten von flexibel buchbaren Arbeitsplätzen abgeschafft – auch für Führungskräfte und die Geschäftsführung. Dadurch mischen sich Abteilungen und Teams. Sogenannte „agile Wände“ informieren woran die einzelnen Teams gerade arbeiten und machen die verschiedenen Themen im Unternehmen sichtbar. Ein Eltern-Kind-Büro ermöglicht es, Kleinkinder zum Arbeiten mitzubringen. Eine Hundeecke schafft für Hundeliebhaber die Möglichkeit, neben dem Vierbeiner zu arbeiten. Insgesamt trägt das neue Bürohaus viel zu einer neuen Unternehmenskultur und einer positiven Stimmung bei.

Gleichzeitig waren auch diese Projektbestandteile nicht frei von Widerständen. Das betraf insbesondere die flexiblen Arbeitsplätze und damit die Aufgabe des eigenen Büros. Von der Wunschvorstellung, dass jeder Mitarbeiter fast täglich an einem anderen Platz sitzt, hat sich die Unternehmensleitung deshalb ein Stück weit gelöst. Es gibt Lieblingsplätze und manche Kollegen wechseln mehr, manche weniger. Dennoch ist erkennbar, dass die Ziele einer deutlich höheren Flexibilität und eines verstärkten Austausches erreicht wurden.

Selbstorganisierte Teams – Geht das?

Eine „Speerspitze“ in Sachen Selbstorganisation ist das Rechnungswesen. Anfang 2020 hatte der Leiter Rechnungswesen seinem Team mitgeteilt, dass er Gundlach im Sommer verlassen wird. Nun galt es zu entscheiden, ob es eine neue interne oder eine von außen kommende Führungskraft geben wird oder ob das Rechnungswesen zukünftig selbstorganisiert arbeiten soll. Mit deutlicher Mehrheit sprach sich das Team für die Selbstorganisation aus und stimmte den Weg mit der Geschäftsführung ab.

Mit Unterstützung externer Berater wurde ein Konzept erstellt, wie ein selbstorganisiertes Team aussehen könnte. Schnell war klar, dass vorrangig >

„Wir wollten im Unternehmen und bei den Mitarbeitern Energie entfesseln!“

Lorenz Hansen
Geschäftsführender Gesellschafter Gundlach

HAUFE.

OHREN AUF,
L'IMMO



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

Jede Woche neu.
Mit führenden Experten.
Am Puls der Zeit.



L'Immo
Der Podcast von
Haufe.Immobilien

JETZT REINHÖREN

Keine Folge verpassen!
podcast.haufe.de/immobilien



die Aufgaben des Leiters verteilt werden müssen. Es wurde ein Rollenkonzept erarbeitet, das diese Aufgaben abbildete. So entstanden insgesamt zehn Rollen. Diese einzelnen Rollen werden von mindestens einem Teammitglied besetzt. Jeder konnte sich selbst oder andere für eine Rolle nominieren, anschließend wurde per Mehrheitsentscheid gewählt. Die Rollenträger haben ihre Arbeit aufgenommen. Nachdem sich diese Arbeitsweise etabliert hatte, wurden weitere Themen angegangen – zum Beispiel Neueinstellungen, Kündigungen oder die oben genannten Mitarbeitergespräche. Und im September 2021 wurden sogar erstmalig die Gehaltsgespräche im Team durchgeführt.

Um ein erstes Fazit zu ziehen: Die Fortführung des Tagesgeschäfts lief weitestgehend reibungslos und auch der erste Jahresabschluss ohne Führungskraft wurde gut abgeschlossen. Die Bewältigung zwischenmenschlicher Themen empfindet das Team als größte Herausforderung. Denn auch unangenehme Themen müssen ohne Führungskraft gemeinsam geklärt werden. Außerdem merkt das Team jetzt, dass noch nicht ausreichend über Werte und Regeln der Zusammenarbeit gesprochen wurde. Aktuell wird mit einer Beraterin an der Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit und einem gemeinsamen Wertefundament gearbeitet.

Auswirkungen und Learnings

Der Transformationsprozess fördert vieles zu Tage, das Unternehmen lernt. Auch wenn es im Prozess mitunter knirscht – folgende zentrale Merksätze haben sich herauskristallisiert:

- Wir probieren vieles aus und erkennen an, dass wir nicht alles im Voraus wissen und planen können. Wichtig ist uns, Misserfolge zu reflektieren und schnell zu korrigieren.

„Es geht um einen Kulturwandel. Zu diesem Prozess gibt es keine Alternative und dabei keine Abkürzung.“

Nadine Otto
Geschäftsführerin Gundlach

- Viele von uns hat der Weg durch eine „Trauerkurve“ geführt, denn wir mussten einiges loslassen.
- Wir haben gelernt, mehr Unterschiedlichkeit zu akzeptieren.
- Die Geschwindigkeit der Veränderungen in den Unternehmensteilen der Gundlach Gruppe ist unterschiedlich, teilweise haben sogar verschiedene Teams ein und desselben Unternehmensbereichs einen unterschiedlichen „Stand“ – und das ist auch gut so.
- Auch Führungskräfte müssen intensiv an sich arbeiten und gewohntes Handeln verändern. Das fällt nicht allen leicht und es kann Ängste auslösen. Hier gilt es, beispielsweise durch Coachings oder Weiterbildungen, individuelle Lösungen zu finden.
- Nicht alle finden die beschriebene Kultur (uneingeschränkt) gut. Manche wünschen sich beispielsweise mehr Strukturen.
- Wir erkennen immer mehr Ambivalenz an – zum Beispiel in Form von unterschiedlichen Anteilen und Formen der Selbstorganisation in den Teams.
- Es gibt eine Gleichzeitigkeit von Entscheidungsfreiheiten und Bottom-up-Prozessen sowie hin und wieder eine „Chef-Entscheidung“ Top-down.

Fazit

Die erste Erkenntnis war der Gundlach-Geschäftsführung schnell bewusst: Es dauert seine Zeit. Wandel geht nicht gleichförmig und nicht überall mit der gleichen Geschwindigkeit vonstatten. Doch im Unternehmen ist spürbar: Das Arbeiten macht mehr Spaß, es gibt ein gutes Miteinander und einen besonderen Spirit. Die höhere Identifikation mit dem Arbeitgeber zeigt sich beispielsweise in der hohen Bereitschaft, bei der Unternehmenskommunikation sein Gesicht zu zeigen, an der in den letzten Jahren laut Befragungen gestiegenen Mitarbeiterzufriedenheit und an dem hohen Anteil neuer Mitarbeiter, die sich auf Empfehlung von Kollegen beworben haben.



Kulturwandel: Auch die Führungskräfte müssen sich verändern – die Gundlach-Geschäftsführung Dr. Frank Eretge, Lorenz Hansen und Nadine Otto (v. l.) auf der Terrasse des Unternehmenssitzes

Gleichzeitig ist der Weg jedoch auch sehr anstrengend, mit vielen Herausforderungen und Momenten der Unsicherheit verbunden. Motivierend ist jedoch, dass auch neue Geschäftsmodelle entstanden sind – wie das „GundWerk“, das zukünftig Start-ups temporär Flächen am Hauptsitz vermietet oder Interessierten, die den Gundlach-Spirit live erleben wollen, Workshops mit Führungen anbietet.

Autonomie im Sinne von Selbstständigkeit, Selbstbestimmung und Selbstverwaltung, Kooperation über Abteilungsgrenzen hinaus, kooperative Entscheidungen in heterogenen Teams und Gemeinschaftssinn werden mit den beschriebenen Maßnahmen gleichermaßen gefördert. Das Unternehmensziel ist es menschenfreundlich zu sein – intern und extern. Dem sind ein wir ein gutes Stück nähergekommen. Wir bleiben auf dem Weg. —

Weitere Informationen: www.gundlach.de



Da schmeckt nicht nur das Croissant gleich viel besser – das Themenbüro „Paris“



EBZ
Akademie

WEITERBILDUNG FÜR DIE WOHNUNGSWIRTSCHAFT

- Geprüfte/r Immobilienfachwirt/in (IHK/EBZ) – Distance Learning
März 2022, Blended-Learning
- Geprüfte/r Immobilientechniker/in (EBZ)
März 2022 in Bochum und Online
- Immobilienwirtschaftliches Grundlagenwissen
für Quereinsteiger
Jederzeit buchbar, e-Learning



Das gesamte
Bildungsprogramm
finden Sie unter
www.ebz-training.de.

22%
Rabatt auf
ALLE Shop-
Produkte*

Entdecken Sie auch unsere
e-Learnings in der **EBZ4U-
Lernapp** und dem Shop:
www.ebz4u.de

Mit unseren Zertifikatslehrgängen, Seminaren und e-Learnings entscheiden Sie, wo, wann und in welcher Form Sie lernen. Ob als Einstieg in die Branche, für den nächsten Karriereschritt oder zur Erfüllung der Weiterbildungspflicht nach MaBV – wählen Sie aus unserem Bildungsprogramm Ihr passendes Angebot.

*gilt nur für kurze Zeit

TDM EIN ZUHAUSE FÜR MIETER UND MITARBEITER

Kulturwandel mit Mehrwert

Wie schafft man es, dass sich die Mitarbeitenden an ihrem Arbeitsplatz wertgeschätzt und „gut aufgehoben“ fühlen? Die GWG Wuppertal hat in verschiedenen Bereichen Maßnahmen ergriffen, um diesem Anspruch gerecht zu werden.

Von Linda Möller

Für manchen mag es sehr emotional klingen: „Wohnungen vermieten bedeutet für uns nicht nur, ein Dach über dem Kopf zu bieten – sondern vor allem auch, das Gefühl von Zuhause zu geben. Und das nicht nur für unsere Mieterinnen und Mieter, sondern auch für unsere Mitarbeiter.“ Die Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH Wuppertal hat sich mit diesem Leitsatz auf den Weg gemacht, einen Kulturwandel herbeizuführen, der genau dies zum Ziel hat.

Heimat, Geborgenheit, Sicherheit, Vertrautheit – all dies sollen die Mieter mit dem verbinden, was ihre „eigenen vier Wände“ ausmacht. Für die GWG bedeutet das, dass ihre Mitarbeiter diesen Gedanken in sich tragen, was am besten gelingt, wenn sich dies auch im Umfeld des eigenen Arbeitsplatzes widerspiegelt. Daniel Bruder, Ressortleiter des GWG-Immobilienmanagements, ist ein wesentlicher Mitgestalter der Unternehmenskultur: „Ich liebe stark beteiligungsorientierte Projekte. Mein spannendstes war und ist der Kulturwandel der GWG.“ Mit dem Projekt „GWG 180 Grad 2.0“ ist der Wandel der Unternehmenskultur gerade auf einer zweiten Entwicklungsstufe angekommen. „Auf Kunden ausgerichtet, für Mitarbeiter attraktiv, dabei profitabel und mit einem hohen Maß an Innovationskraft ausgestattet – so definieren wir den Anspruch für die Ausrichtung unseres Unternehmens“, ergänzt Oliver Zier, Geschäftsführer der GWG.



Linda Möller
Referentin Marketing
und Unternehmens-
entwicklung
GWG Wuppertal
WUPPERTAL

Agiles Projektmanagement

Und wer wüsste besser, wie man diesem Anspruch gerecht werden kann, als diejenigen, die den Job tagtäglich ausüben? Die Mitarbeiter können deshalb am allerbesten dafür sorgen, dass Prozesse klar strukturiert sind oder dass es Möglichkeiten gibt, etwas zu verbessern, und so dabei mithelfen, noch näher an den Kunden zu sein, Abläufe zu beschleunigen und Synergien zu nutzen. Bei der GWG Wuppertal sind die Beschäftigten deshalb ausdrücklich aufgefordert, eigene Projektideen einzubringen. Ob eine Idee dann auch wirklich umgesetzt wird, entscheiden regelmäßige Projekt-Pitches: Die zukünftigen Projektleiter



Ein sogenanntes „Miro“-Board half Ressortleiter Daniel Bruder und dem Team beim Kultur-Workshop, Ideen und Prioritäten zu organisieren

haben dabei die Chance, ihr Projekt vor Geschäftsführung und Prokuristen vorzustellen und sie von der Idee zu überzeugen. Auf diesem Weg wurde zum Beispiel das Projekt für die Konzeptionierung des „Klimapfads 2045“ aus der Taufe gehoben, mit dem das Unternehmen den Weg zur Dekarbonisierung seines Bestands verfolgt.

Begleitet wird dieses Format von einem internen Projektbüro, das zum Beispiel Abhängigkeiten oder Überschneidungen zu bereits bestehenden Projekten feststellt. Die Einrichtung eines solchen Büros gibt der Projektarbeit eines Wohnungsunternehmens grundsätzlich einen neuen Stellenwert, denn mit dieser Instanz wird die Möglichkeit geschaffen, unabhängig von Abteilungen die Projektarbeit zentral zu steuern.

Das Projektbüro schafft darüber hinaus Strukturen und Standards. Die Arbeit wird nicht dem Zufall überlassen, sondern unterliegt einer transparenten und einheitlichen Projektmanagementmethodik und -logik. Zudem unterstützt das Projektbüro bei allen Fragestellungen des Projektmanagements, es optimiert die Prozessabläufe und es sorgt für einen lau-

fenden Informationsfluss zwischen allen am Projekt Beteiligten.

Neue Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte

Sich mit eigenen Ideen einbringen, Projekte so managen, dass Mitarbeitern und Führungskräften der Spagat zwischen Tages- und Projektgeschäft gelingt – das setzt besondere Kompetenzen sowohl auf Seite des Teams als auch der Teamleitungen voraus: Die Beteiligten haben jeweils eine bestimmte Rolle und Verantwortung für das Gesamte. Auch Führungskräfte müssen darauf vorbereitet und dafür sensibilisiert werden, an definierten Stellen „Macht“ abzugeben.

Innerhalb eines Projekts trifft der Projektleiter die Entscheidungen, wie ein Projektauftrag realisiert wird – und diese Rolle muss nicht zwangsläufig eine Führungskraft einnehmen. Vertrauen in die Mitarbeiter und „Loslassen können“ von alten Strukturen und Entscheidungsmustern sind zwei wesentliche Erfolgsfaktoren für die Etablierung von Projektarbeit. Hierbei helfen klare Regeln für Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen. >



Damit gute Ideen nicht unter die Räder geraten, hat das Unternehmen ein „Innovationslabor“ eingeführt, in dem Mitarbeitende alle vier Monate Ideen austauschen können. Passende Räumlichkeiten sollen ab 2022 entstehen

Digitale Transformation als Teamleistung

Partizipativ und zielgerichtet – so ist auch die Digitalisierungsstrategie der der GWG Wuppertal ausgelegt. „Als digitales Wohnungsunternehmen bleiben wir permanent auf der Suche nach Innovationen, erkennen Marktpotenziale und nutzen digitale Technologien zur Entwicklung von neuen Dienstleistungen und Geschäftsfeldern“, beschreibt Daniel Bruder die zugehörige Vision. Gemeinsam mit den Mitarbeitern wurde eine digitale Roadmap für das Unternehmen entwickelt. Interaktivität sowie der konkrete Nutzen sind dabei zentrale Elemente für den Fortschritt bei der Digitalisierung. Die Roadmap dient als ein agiler Maßnahmenplan zur konkreten Umsetzung der Digitalisierungsinitiativen: mit klarer Ausrichtung auf ein Ziel, aber in sich flexibel. Das dazu ins Leben gerufene „teamwgw digital“ treibt dabei das Thema nach vorne und wirkt innerhalb des Unternehmens als Multiplikator.

Die Covid-19-Pandemie hat regelrecht als Katalysator und Booster auf die digitale Entwicklung gewirkt. „Der Nutzen unserer Digitalisierungsmaßnahmen hat sich viel schneller und deutlicher gezeigt, als wir es für möglich gehalten hätten“, so Oliver Zier. Die wichtigsten ersten Meilensteine auf der Roadmap waren die Modernisierung und Vereinheitlichung der IT-Infrastruktur, der digitalisierte und automatisierte Rechnungsbearbeitungsworkflow sowie die digitale Zusammenarbeit. Diese ermöglichen unter anderem flexibles, arbeitsplatzunabhängiges Arbeiten. „Hinzu kommt, dass wir durch die optimierten Prozesse und Systeme Zeit, Geld und Ressourcen schonen“, unterstreicht Zier.



**„Auf Kunden ausgerichtet,
für Mitarbeiter attraktiv, da-
bei profitabel und innovativ
– das ist unser Anspruch.“**

Oliver Zier
GWG-Geschäftsführer

Weitere Maßnahmen befinden sich bereits in der Umsetzungs- oder Planungsphase: Aktuell wird die Prozesslandschaft der GWG optimiert und digitalisiert. „Darüber hinaus arbeiten wir an einem flächendeckenden digitalen Dokumentenmanagementsystem, mithilfe dessen wir zum Beispiel bereits die digitale Mieterakte umsetzen konnten. Zum Ausbau des digitalen Vermietungsprozesses gehört auch die Umsetzung eines Mieterportals einschließlich einer Mieter-App“, beschreibt Daniel Bruder den aktuellen Stand.

Mithilfe dieser Neuerungen werden Abläufe noch effizienter. Gleichzeitig können Kundenservice so-



Zum Kulturwandel im Unternehmen gehört auch die Überprüfung der eigenen „Corporate Identity“

wie -kommunikation spürbar verbessert werden. „Grundsätzlich ist eines ganz entscheidend: Unsere digitale Transformation ist weniger ein einzelnes Ziel, das wir irgendwann erreichen, als vielmehr eine Kultur der stetigen Verbesserung. Nur so können wir unser Unternehmen in die digitale Zukunft leiten“, fasst Oliver Zier zusammen.

„Culture Hacks“ von Mitarbeitern für Mitarbeiter

Apropos Kultur: 2020 stand bei der jährlichen Zukunftswerkstatt mit allen Mitarbeitern des Unternehmens die Unternehmenskultur im Fokus. Dabei wurden unter anderem die sogenannten „Culture Hacks“ der GWG entwickelt. Dahinter verbergen sich 60 kleine Innovationen und Kniffe, die unter intensiver Mitwirkung des gesamten Teams dazu beitragen, die Unternehmenskultur auf künftige Herausforderungen auszurichten.

Aber die Ideen sind sprichwörtlich nur die „halbe Miete“. „Im Nachgang stellt sich heraus, dass wir noch intensiver am Ball bleiben müssen, sonst drohen gute Ansätze wieder einzuschlafen“, sagt Daniel Bruder. Zwei junge, innovativ denkende Mitarbeiter sind deshalb dafür verantwortlich, die „Hacks“ im Berufsalltag Wirklichkeit werden zu lassen. Ein Beispiel: „Innovationskraft ist ein wesentlicher Teil unserer Kultur. Hierzu haben wir das sogenannte ‚Innovationslabor‘ eingeführt. Dieser ‚Hack‘ ermöglicht den Blick über den Tellerrand: Einmal im Quartal trifft sich ein Team zum Ideenaustausch. Das Team rotiert dabei durch, sodass möglichst viele Mitarbeiter an den neuen Ideen mitwirken.“

Moderne Arbeits- und Kundenwelten

Kreatives, agiles und kundenorientiertes Arbeiten erfordert eine moderne und offene Gestaltung der Geschäftsräume. Als Konsequenz erfährt der Unternehmenssitz an der Hoefstraße in Wuppertal eine zukunftsgerechte räumliche Ausgestaltung. Auch hier wurden „Hacks“ genutzt, um die Ziele der Umgestaltung zu definieren. Komfortablere Sitzmöbel, höhenverstellbare Tische, beschreibbare Wände gehören genauso zur künftigen Ausstattung wie neue Ruhe- oder Kommunikationszonen.

Außerdem wird besonders auf das Raumklima geachtet, also auf alles rund um Luft, Licht und Akustik. So wird nicht nur die Arbeitsatmosphäre für das gesamte Team enorm aufgewertet, sondern es werden auch Räume geschaffen, in denen sich die Kunden besonders wohlfühlen. Hierzu gehören auch speziell auf sie zugeschnittene Zusatzangebote wie WLAN-Zugang, Infomonitore, eine komfortable Wartezone mit Spielecke oder auch kostenlose Getränke. Alles natürlich barrierefrei. „Mit dem Umbau wird der beschriebene, umfassende Change-Prozess abgerundet“, beschreibt Geschäftsführer Zier die Bedeutung der neuen Zentrale.

Zugegeben, der Ansatz, nicht nur den Mietern sondern auch den Mitarbeitern ein „Zuhause“ geben zu wollen, ist emotional und anspruchsvoll. Trotzdem verfolgt die GWG diesen Weg konsequent. „Wir sind davon überzeugt, dass die Schritte, die sich aus diesem Gedanken ableiten, letztendlich für alle einen Mehrwert bringen: für die Mieterinnen und Mieter, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für das Unternehmen an sich“, fasst Oliver Zier den Weg des Unternehmens abschließend zusammen. —



Culture Hacks strategisch einsetzen

Culture Hacks stellen ein wichtiges Element zur Gestaltung der Unternehmenskultur dar. Das Buch stellt ein umfassendes Konzept zum strategischen Einsatz dieser Instrumente vor: Es schafft die Verbindung zwischen unternehmerischen Strategien und den operativen Prozessen.

J. Hergert (2021), *Culture Hacks strategisch einsetzen*, Springer Berlin Heidelberg, 144 Seiten, 34,99 €, ISBN 978-3-662-62933-8



New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt

In diesem Buch werden aktuelle New-Work-Ansätze diskutiert und die disruptiven Prozesse erläutert, die sich bereits heute auf Unternehmen auswirken. Auf Basis von Studienergebnissen werden Erwartungen von Mitarbeitern und Führungskräften in Bezug auf New Work diskutiert und daraus Management-Implicationen entwickelt.

B. Hackl et al. (2017), *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*, Springer Gabler Wiesbaden, 234 Seiten, 39,99 €, ISBN 978-3-658-16265-8

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

 **Finanzgruppe**



Fair. Seriös.
Professionell.

TDM PERSONALENTWICKLUNGSSTUDIE

„Die Botschaft hör ich wohl, allein es fehlt ... das Personal.“

Die neue Personalentwicklungsstudie des Europäischen Bildungszentrums der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft (EBZ) liefert nicht nur aktuelle Trends im Bereich Personalentwicklung und -führung, sondern ordnet auch die Auswirkungen auf die Wohnungs- und Immobilienbranche ein. Ein Auszug.

Von Dr. Nils Rimkus

In bewegten Zeiten gerät auch in Branchen, die buchstäblich auf gemauerten Fundamenten stehen, vieles in Bewegung. Die Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft sehen in den Megatrends Klimaschutz, Nachhaltigkeit und Digitalisierung die gegenwärtig größten Herausforderungen für die Branche. Das wird in der aktuellen EBZ-Personalentwicklungsstudie deutlich. Und: Die Branche ist willens, sich diesen Herausforderungen zu stellen.

Gleichzeitig werfen die Umfrageergebnisse die Frage auf, wie sich die Branche dafür fit machen kann. Denn während sich aus den technischen Erfordernissen der drei genannten Megatrends ein wachsender Bedarf an Mitarbeitern mit entsprechendem Know-how ergibt, ist ein überwältigender Teil der Unternehmen überzeugt, dass die Rekrutierung von technischen Führungskräften (84 %) und technischen Fachkräften (88 %) immer schwieriger wird. Kurz gesagt: Der Dampfer soll in See stechen, aber es fehlen noch genügend Leute auf der Kommando- brücke und im Maschinenraum.

Trends als Impulsgeber

Die Personalentwicklungsstudie des EBZ wird seit 2005 alle zwei Jahre erstellt. Die durch das Forschungsinstitut InWIS im Auftrag des EBZ durchgeführte Studie erfasst die Trends und Tendenzen in den Feldern der beruflichen Bildung und Personalentwicklung in der Immobilienbranche. In der aktuellen im September/Oktober 2021 durchgeführten Befragung wurden neben einschlägigen Themen – wie die Bedeutung bestimmter Qualifikationen und Abschlüsse, die Anforderungen an Aus-, Fort- und Weiterbildung oder die Bedarfe für Bildung und Ausbildung – gezielt auch Zukunftsthemen aufgegriffen. Denn Erkenntnisse darüber, welche Trends



Dr. Nils Rimkus

Pressesprecher
EBZ – Europäisches
Bildungszentrum der
Wohnungs- und Immo-
bilienwirtschaft
BOCHUM

als Impulsgeber angesehen werden, liefern wichtige Hinweise darauf, welche Anforderungen sich für Bildung, Weiterbildung und Personalentwicklung ergeben. Neben den behandelten Megatrends gehört aktuell auch das Thema Geschlechtergerechtigkeit in der Immobilienwirtschaft dazu. 318 Unternehmen der Branche nahmen teil.

Welche Megatrends sind für die Wohnungs- und Immobilienbranche bis 2030 von prägender Relevanz? Hier ergibt sich eine klare Schwerpunktsetzung: Digitalisierung (86 %) sowie Klimaschutz und Nachhaltigkeit (84 %) finden sich ganz oben auf der Liste. Auch Demografie (74 %) und E-Mobilität (62 %) stehen hoch im Kurs, während Diversität (20 %) als weniger einflussreich eingeschätzt wird. So weit, so erwartbar.

Nicht unbedingt erwartbar sind hingegen die Antworten auf die Frage, welche Themen für das eigene Unternehmen in den nächsten drei Jahren besonders wichtig werden, da sie nur teilweise mit den Antworten zu den Megatrends korrespondieren. Hier wird zwar mit weitem Abstand zuerst Digitalisierung und Technik (61,9 %) genannt, was zu den obigen Einschätzungen passt. Allerdings scheint es dann so, als würden die Unternehmen die Auswirkungen einiger als Megatrends erkannten Einflussfaktoren für sich selbst nicht als hoch einschätzen. So ergibt sich aus den Antworten, dass 57,5 % beim Thema Klima und Nachhaltigkeit und fast 60 % beim Thema Personalrecruiting und -bindung keinen primären Handlungsdruck sehen.

Bei den erwarteten Stolpersteinen, die der Immobilienwirtschaft bei der Bewältigung von Digitalisierung, Klimaschutz und Nachhaltigkeit im Wege liegen, werden am häufigsten politische Vorgaben (65,1 %) genannt –, aber bereits auf Platz zwei landet der Fachkräftemangel (55 %).

Es liegt auf der Hand, dass die Unternehmen vor dem Hintergrund der ehrgeizigen, die Immobilienwirtschaft betreffenden und im Klimaschutzgesetz

festgelegten Klima- und Nachhaltigkeitsziele mit einer Fülle von Anforderungen und Investitionen rechnen. Damit die Umsetzung gelingt, sind aus Unternehmenssicht Beratungsangebote – zum Beispiel zu den Möglichkeiten der Fördermittelakquise (66 %) –, die Schaffung von Netzwerken zum Erfahrungsaustausch (51 %) und spezielle Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten (50 %) von entscheidender Bedeutung. Aber auch die Unterstützung bei der Akquise von Fach- und Führungskräften (15 %) oder der Zugang zu Forschungsergebnissen (37 %) sind relevant.

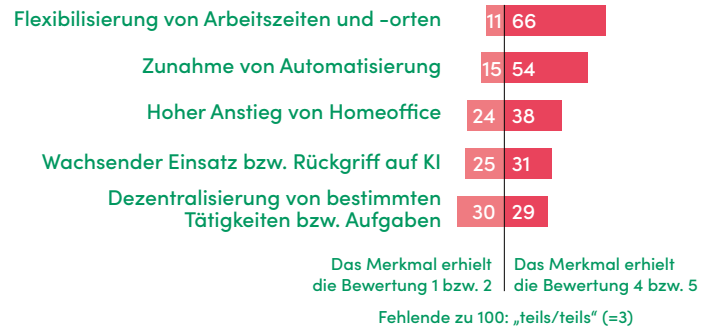
Technische Problemstellungen rücken in den Fokus

Aus Klimaschutz und Nachhaltigkeit, Dekarbonisierung und Dezentralisierung der Energieversorgung resultieren vornehmlich technische Problemstellungen. Solcherart Anforderungen ergeben sich auch aus der Digitalisierung. Sie betreffen den beruflichen Alltag genauso wie Geschäftsprozesse. E-Bilanz, E-Zahlungssysteme, E-Personalwesen, Cloud Computing, Big Data, Künstliche Intelligenz (KI) und soziale Netze sind in der Immobilienbranche längst keine Zukunftsthemen mehr.

Unbestritten hat die Digitalisierung in der Zeit des Corona-bedingten Lockdowns einen deutlichen Schub erlebt. Offensichtlich sind hierbei überwiegend gute Erfahrungen gemacht worden: Zwei Drittel

Wie verändert sich das Arbeiten in Wohnungs- und Immobilienunternehmen in den nächsten fünf Jahren?

Bewertung von „trifft nicht zu“ (=1) bis „trifft voll zu“ (=5) in %



der Befragten sind überzeugt, innerhalb der nächsten Jahre werde sich eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten in der Immobilienbranche durchsetzen. Mehr als die Hälfte glaubt, dass die Automatisierung von Prozessen zunehmen wird, und immerhin fast 40 % rechnen mit einem hohen Anstieg von Homeoffice-Zeiten. Rund 60 % der Befragten vertreten überdies die Ansicht, dass Betriebskostenabrechnungen künftig automatisiert und von IT >

Welche Themen sind für Ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren besonders wichtig?



Offene Frage; gefilterte Ergebnisse, Mehrfachnennungen möglich, Angaben in %

und KI übernommen werden, bei der Vermietung und der Kundenkommunikation sind dies jeweils ein Drittel. Knapp die Hälfte der Unternehmen gab an, in nächster Zeit IT und KI etablieren zu wollen – in genau den eben genannten Bereichen.

Diese zukunftsorientierten, technikbejahenden Absichten scheinen allerdings ihre Grenzen im Bereich der Personalentwicklung zu finden. So ist, wie eingangs erwähnt, die überwiegende Mehrzahl der Befragten der Auffassung, dass die Personalrekrutierung von technischen Fach- und Führungskräften

immer schwieriger wird. (Die Werte von 84 % bei Führungskräften und 88 % bei Fachkräften sind eine deutliche Steigerung gegenüber den Befragungsergebnissen aus 2019.) Hiermit korrespondiert die Einschätzung, dass sich der Bedarf an Weiterbildungen erhöhen wird, wobei spezielle Skills – hier grüßen die „digitalen“ Erfahrungen aus der Pandemie wie Führung auf Distanz sowie Zoom und MS Teams als Ersatz für den Arbeitsplatz im Unternehmen –, wie partizipative Fähigkeiten und emotionale Kompetenzen, immer wichtiger werden.

INTERVIEW MIT KLAUS LEUCHTMANN

„Personalentwicklung muss Chefsache werden“



Der Vorstandsvorsitzende des EBZ erklärt, welche Ergebnisse der Personalentwicklungsstudie besonders relevant sind, und betont, dass es einen Masterplan brauche, damit der Fachkräftemangel nicht zum Investitionshemmnis wird.

Herr Leuchtmann, der Fachkräftemangel ist für die Branche nichts Neues. Was ist neu an den Resultaten der aktuellen EBZ-Personalentwicklungsstudie?

Die Trends der vergangenen Jahre setzen sich ungebrochen fort. Die Unternehmen suchen händeringend nach Mitarbeitern. Im Bereich Technik schätzen 84 % die Chance, technische Mitarbeiter zu finden, als schwierig ein. Bei technischen Führungskräften ist die Situation inzwischen dramatisch. Aber auch im kaufmännischen Bereich spitzt sich die Lage weiter zu.

Dabei stehen wir erst am Anfang. Die Situation wird sich noch einmal spürbar verschlechtern, wenn die Boomer sich dem Ruhestand nähern. 55 % der Unternehmen nennen heute schon den Fachkräftemangel als Investitionshemmnis. Der Handlungsdruck ist erneut gestiegen.

Wie reagieren die Unternehmen? Sind die Botschaften angekommen? Gibt es ein erkennbares Gegensteuern?

Das Problembewusstsein ist gestiegen, das können wir sicherlich feststellen. Es stellt sich jedoch die

Frage, ob die Lösungsinstrumente schon stimmen. 53 % erwarten eine Entlastung durch die Digitalisierung. Dann könnte das vorhandene Personal für höherwertige oder zusätzliche Ausgaben qualifiziert werden. Dazu sind die Budgets aber zu niedrig. 43 % der Unternehmen haben ein Weiterbildungsbudget von unter 500 € pro Jahr und Mitarbeiter. Aber auch der Durchschnittswert von knapp 850 € bei Wohnungsgesellschaften und -genossenschaften ist sehr knapp bemessen. Makler geben fast das Doppelte aus. So ist zu wenig zu bewegen in einer Welt, in der sich Wissen und Kompetenzen sehr dynamisch entwickeln. Eine Reaktion ist eher der Wunsch nach zusätzlichem Personal: 71 % glauben, dass die wachsenden Erwartungen der Kunden mehr Personal erfordern.

Was ist denn nun zu tun? Was sind die richtigen Instrumente?

Zunächst sollten wir uns klar machen, wie unglaublich hoch der Zeitdruck ist. Die Klimaschutzziele sind zeitlich sehr ambitioniert, die Uhr tickt schneller als die dazu notwendige Personalrekrutierung und -entwicklung.

Hinzu kommt die der Wohnungswirtschaft eigentlich gut bekannte demografische Entwicklung. Zu viele Menschen werden im nächsten Jahrzehnt die Unternehmen in Richtung Ruhestand verlassen. Wir brauchen ein un-

ternehmensübergreifendes Employer-Branding-Konzept der Branche, ein Unternehmen kann das allein für sich kaum stemmen. Die Azubikampagne ist wichtig, aber nicht mehr ausreichend.

Wir müssen im technischen Bereich ein eigenes Aus- und Weiterbildungssystem aufbauen beziehungsweise weiterentwickeln. Wir brauchen Aufbruchsstimmung, Personalentwicklung muss Chefsache werden.

Viele werden jetzt denken, das EBZ will seine Angebote an den Markt bringen.

Das EBZ ist eine gemeinnützige Stiftung, Umsatzwachstum oder Rendite sind nicht unser Stiftungszweck. Wir sehen unsere Aufgabe darin, die Branche in einer schwierigen Situation mit Know-how und guten Bildungsangeboten zu unterstützen. Dazu gehört es auch, die Rolle des Mahners zu übernehmen. Gerade im Klimaschutz ist so unglaublich viel Geld im Umlauf – nicht jedoch für die dazugehörige Personalentwicklung, ein fatales Mismatch. Die Klimaschutzziele werden jedoch in Gefahr geraten, wenn die Mittel für Ausbildung und Personalentwicklung zu knapp bemessen sind. Wir müssen mit im Zweifel weniger Menschen deutlich mehr erreichen. Es braucht einen Masterplan.

Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Olaf Berger.

Auch das Themenfeld Qualifikation und Qualifikationsanforderungen ist betroffen. Die am meisten vermissten und verstärkt zu vermittelnden Skills bei Mitarbeitern sind laut den befragten Unternehmen neben der Veränderungsbereitschaft die IT- beziehungsweise Technologiekompetenzen. Bei Fachkräften kommen zusätzlich unternehmerisches Denken und eigenverantwortliches Handeln hinzu, bei Führungskräften zusätzlich soziale Kompetenzen. Bei Bewerbern wird häufig auch Fachkompetenz vermisst.

Fazit

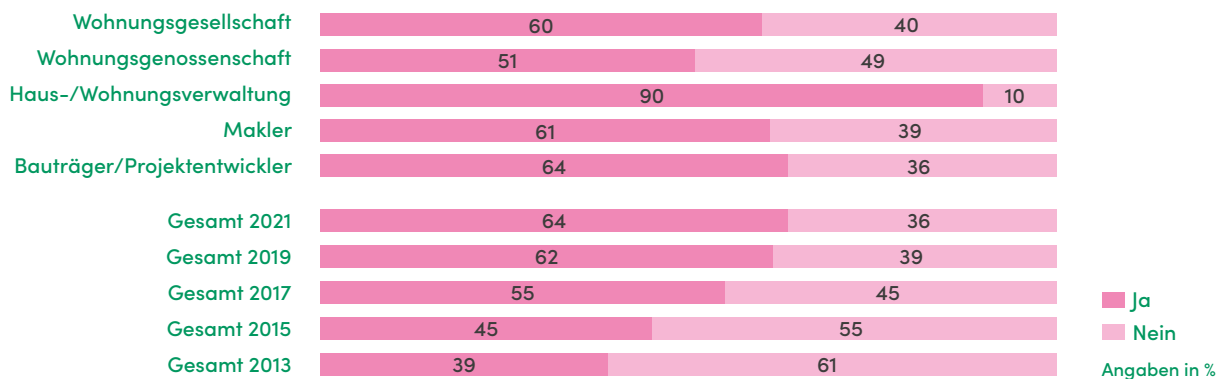
Die EBZ-Personalentwicklungsstudie zeigt deutlich, dass die von den Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft als relevant eingeschätzten

Megatrends einen erheblichen Handlungsdruck auf die Branche ausüben. Die weitreichenden Folgen dieser Entwicklungen schlagen bis auf die Ebene der beruflichen Bildung und Personalentwicklung durch. Der Fachkräftemangel als langfristiger Engpass scheint sich zu vertiefen und erhält mit der Komponente technischer Qualifikationen eine weitere Facette. Deshalb wachsen die Ansprüche an die berufliche Bildung und Personalentwicklung, die entsprechende Angebote in den Bereichen Digitalisierung, Technik sowie Klima und Nachhaltigkeit vorhalten sollte.

Weitere Informationen: Unter presse@e-b-z.de können Interessierte die EBZ-Personalentwicklungsstudie anfragen.

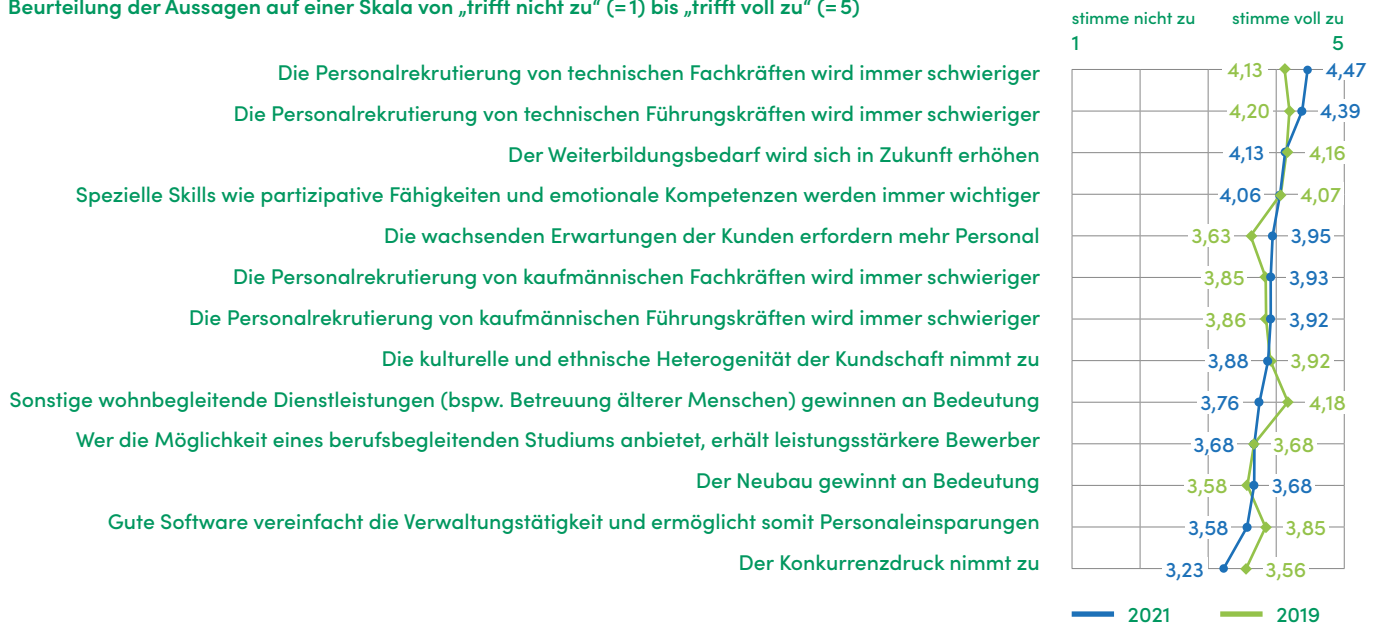
Ist es schwierig, qualifizierte Mitarbeiter zu finden?

Schwierigkeiten, qualifizierte Mitarbeiter zu finden – nach Unternehmenstyp



Wie wird sich die Immobilienbranche in Zukunft verändern?

Beurteilung der Aussagen auf einer Skala von „trifft nicht zu“ (=1) bis „trifft voll zu“ (=5)



TDM ERFAHRUNGSBERICHT

Frauen × Mentoring = Programm

Mehr Frauen in den Führungsetagen der Immobilienbranche – das ist das Ziel des Mentoringprogramms für den weiblichen Führungskräftenachwuchs der EBZ Business School und des Vereins Frauen in der Immobilienwirtschaft e. V. Ein Erfahrungsbericht.

Von Vanessa Langer

Eine Erfahrung, eine Bereicherung und ein Wegweiser zugleich: Das beschreibt für mich persönlich das Frauen-Mentoring-Programm, an dem ich nun seit etwas mehr als einem halben Jahr teilnehme. Das Programm steht unter der Schirmherrschaft der nordrhein-westfälischen Bauministerin Ina Scharrenbach. Gemeinsam mit dem Verein Frauen in der Immobilienwirtschaft e. V. möchte die EBZ Business School den weiblichen Führungskräftenachwuchs in der Immobilienwirtschaft fördern und Wohnungsunternehmen gleichzeitig auch im Kampf gegen den Fachkräftemangel unterstützen.

Als Studentin an der EBZ Business School habe ich zwar frühzeitig von dem Mentoringprogramm erfahren, allerdings habe ich mir darüber anfangs keine weiteren Gedanken gemacht, geschweige denn eine Bewerbung in Erwägung gezogen. Rückblickend bin ich froh, dass die EBZ regelmäßige Erinnerungsmails versendet hat und mir die Initiative so wiederholt ins Gedächtnis gerufen wurde.

Der Weg zur Bewerbung

Führungskraft zu werden, war für meine bisherige berufliche Karriereplanung eigentlich nie ein zwingendes Ziel. Nichtsdestotrotz habe ich mich gerne mit unterschiedlichen Führungskonzepten beschäftigt und natürlich auch vom Führungsstil meiner Vor-

gesetzten gelernt. Das erste Mal in Berührung mit dem Thema Mentoring kam ich durch eine ehemalige Chefin, die als Mentorin eines solchen Programmes tätig war.

In der Immobilienwirtschaft hat man ein weites Feld an Entwicklungsmöglichkeiten. Das bietet Berufseinsteigern wie mir viele Chancen, aber gleichzeitig bedeutet es auch viele Entscheidungen: Ich war mir nie ganz sicher, in welchen Bereich der Branche ich gehen wollte. Vieles war interessant und umso schwerer war die Frage nach dem beruflichen Ziel.

Organisieren, Struktur schaffen, motiviert Themen voranbringen – das konnte ich schon immer gut und das hat auch meine Vorgesetzte schnell erkannt, sodass wir dann gemeinsam regelmäßige Personalentwicklungsgespräche geführt haben. Kleine Mentoring-Sessions sozusagen. Es hat mir viel Spaß gemacht, meine Reaktionen im Arbeitsalltag zu analysieren und gleichzeitig kleine, aber fest definierte Ziele zu bestimmen. Trotzdem war es nicht einfach, sich im Berufsalltag immer auf die eigene Weiterentwicklung zu konzentrieren.

Das änderte sich, als die letzte Erinnerungsmail zur Bewerbung für das Frauen-Mentoring-Programm der EBZ Business School in meinem Mailpostfach landete. Ich dachte mir: „Wann, wenn nicht jetzt?“ Noch am selben Abend füllte ich den Bewerbungsbogen aus und schickte ihn mit einem kurzen Motivations schreiben ab. Als ich wenige Tage später die Zusage für die Teilnahme erhielt, war ich überglücklich. Mir wurde bewusst, dass ich durch die Teilnahme eine



Vanessa Langer
Quartiersmanagerin
Vonovia SE
BOCHUM

riesen Chance für meine berufliche Weiterentwicklung bekommen habe.

Der Ablauf

Vor dem ersten Treffen, welches aufgrund der Corona-Pandemie virtuell stattfinden musste, war die Aufregung groß. Bei diesem Termin erfolgte nach einem kurzen Kennenlernen die Zuordnung der sogenannten Tandems. Ein Tandem besteht jeweils aus einem Mentee und einer Mentorin, die vorab durch eine intensive Prüfung der Programminiatorinnen gematched worden sind. Meine damalige Chefin wies mich vorab darauf hin, dass die Tandems meist sehr gut zusammenpassen und davon konnte ich mich nach der Zuordnung auch selbst überzeugen.

Der Match

Mit meiner Mentorin Ulrike Trampe habe ich das perfekte Match gefunden! Eine erfahrene Führungskraft aus der Wohnungswirtschaft. Angefangen mit



Kennenlernen per Video-Call: Die Treffen finden virtuell, aber teilweise auch persönlich alle vier bis sechs Wochen statt

einer Ausbildung in einem großen Konzern – wie ich. Diese ersten Übereinstimmungen waren zunächst ziemlich überraschend für mich. In unserem ersten persönlichen Austausch stellten wir schnell viele weitere Ähnlichkeiten fest und das erste Kennen- >



Im Sommersemester 2021 hat bereits die zweite Runde des Frauen-Mentoring-Programms an der EBZ Business School begonnen. Die Tandem-Paare ergeben sich aus einem Matching-Prozess, der auf speziell entwickelten Fragebögen für die Mentorinnen und Mentees basiert

Entwicklung meines Netzwerks auf LinkedIn

| Datum | Profilansichten | Kontakte | Beitrag |
|----------|-----------------|----------|---|
| 05.05.21 | 13 | 2 | Ulrike Trampe postet über unser Match beim Frauen-Mentoring-Programm |
| 02.06.21 | 51 | 46 | Ich veröffentliche meinen ersten Post |
| 12.06.21 | 114 | 77 | Mein Arbeitgeber Vonovia veröffentlicht einen Beitrag zu meiner Teilnahme am Programm |
| 21.09.21 | 162 | 154 | Nach meinem Post „Zurück aus der Sommerpause“ |
| 15.11.21 | 186 | 202 | Heute |

lernen verging wie im Flug. Ich hatte von diesem Termin an ein super Gefühl und die Freude auf die richtige „Mentoring-Arbeit“ war riesig. Wir tauschten unsere Kontaktdaten aus und vereinbarten den ersten Termin.

Aufgrund der örtlichen Distanz sowie der Corona-Pandemie fand auch unser erstes richtiges Mentoring-Treffen virtuell statt. Zur Vorbereitung machte ich mir Gedanken zu meinen Erwartungen an das Programm. Für mich war in erster Linie der Austausch mit einer erfahrenen Führungsfrau wichtig:

- Was kann ich aus ihrer Erfahrung lernen?

- Worauf muss ich in der Branche besonders als Frau achten?
- Gibt es typische Herausforderungen für Frauen in Führung?

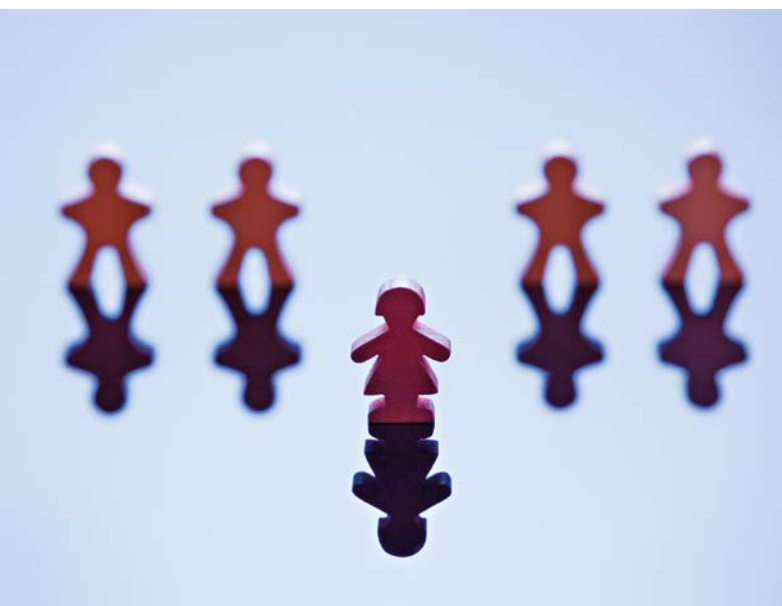
Heute kann ich sagen, dass der regelmäßige Austausch mit meiner Mentorin einen großen Mehrwert für mich bedeutet. Wir haben keinen festgelegten Rhythmus, sondern stimmen uns ganz individuell ab, wie es gerade terminlich passt. Es tut gut, mit jemandem zu sprechen und über meine beruflichen Fragen sowie Gedanken zu reden. Natürlich kann man das auch mit seinen Freunden und der Familie machen, aber oftmals ist bei ihnen nicht der Hintergrund und das Verständnis gegeben. Eine Mentorin ist eine außenstehende Person und hat einen anderen Blickwinkel als Menschen, die einem sehr nahestehen.

Das persönliche Treffen

In unseren ersten Mentoring-Terminen hatten wir bereits ein persönliches Treffen vereinbart. Die Aufregung war groß, als ich im Auto auf dem Weg nach Hamburg saß. Angekommen, war die Anspannung dann aber wie in Luft aufgelöst. Meine Mentorin und ich hatten ein tolles Wochenende voller konstruktiver, wertvoller Gespräche. Mein erster Eindruck hat sich komplett bestätigt.

Der Aufbau eines Netzwerks

Ein gemeinsam festgelegtes Ziel im Mentoring-Programm ist die Erweiterung meines beruflichen Netzwerks. Mir war nie bewusst, wie wichtig ein großes Netzwerk in dieser Branche ist. Gemeinsam mit meiner Mentorin habe ich dann den Start auf der Social-Media-Plattform LinkedIn gewagt. Nachdem ich mir ein Profil eingerichtet hatte, haben wir nach jeder Mentoring-Session einen Beitrag zu unserem Tandem gepostet. Social Media gewinnt auch im Arbeitsleben immer mehr an Relevanz und diese Art von Networking ist zudem rückblickend ein wunderbares Monitoring-Instrument für unseren Erfolg in der Arbeit als Tandem (siehe Tabelle).



Über alle Berufe und Unternehmensebenen hinweg betrug der Frauenanteil laut Statista 2020 in Deutschland insgesamt 48,4%

Mein Fazit

Nach nun mehr als einem halben Jahr als Teilnehmerin des Mentoringprogramms kann ich für mich ein erfolgreiches Fazit ziehen. Meine Erwartungen wurden mehr als erfüllt. Seit dem Start der Tandem-Arbeit habe ich mich regelmäßig mit meiner beruflichen, aber auch persönlichen Weiterentwicklung beschäftigt. Es fällt mir leichter, andere Blickwinkel einzunehmen, und ich bin meiner Karriereplanung einen großen Schritt nähergekommen. Im August dieses Jahres habe ich den ersten großen Schritt gewagt und einen Jobwechsel in die Tat umgesetzt. Ich habe mich für eine Tätigkeit entschieden, die meinen Interessen und Werten entspricht. Es war für mich ein großer Schritt, den ich ohne die zuletzt stark fokussierte Selbstreflexion durch das Mentoringprogramm wahrscheinlich nicht gegangen wäre. Für mich ist jede Erfahrung eine Bereicherung, die mich auf die Zukunft vorbereitet. Man muss nicht immer einen definierten Plan haben. Manchmal ergeben sich Zufälle und genau dann ist es ein Vorteil, vorbereitet zu sein.

Das Frauen-Mentoring-Programm

Ins Leben gerufen haben das Frauen-Mentoring-Programm Ende 2019 der Verein Frauen in der Immobilienwirtschaft e.V. und die EBZ Business School. Im Pilotjahr 2020 profitierten 16 Mentoring-Paare von dem Projekt.

Ziele des Programms

1. Förderung des Führungsnachwuchses innerhalb der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft
2. Unterstützung von Branchenunternehmen bei der Personalentwicklung und im Kampf gegen den Fachkräftemangel
3. Studierenden eine Chance bieten, ihr eigenes Entwicklungspotenzial als künftige Führungskraft in der Branche voll auszuschöpfen, u. a. durch berufserfahrene, weibliche Führungspersönlichkeiten, die als Mentorinnen den Studierenden zur Seite stehen

Wer kann Mentee werden?

Bachelorstudierende, die in den nächsten zwei Jahren ihren Abschluss machen oder sich im ersten Studienjahr ihres Masterstudiums an der EBZ Business School befinden. Seit 2021 können sich auch männliche Studierende bewerben.

Weitere Informationen: www.ebz-business-school.de

HAUFE. Anbieterverzeichnis

DIE DIGITALE PLATTFORM FÜR SERVICES & PRODUKTE

SIE SUCHEN DIGITALE DIENSTLEISTER UND SOFTWAREANBIETER DER IMMOBILIENBRANCHE ZUR INDIVIDUELLEN PROZESSOPTIMIERUNG?

Im Anbieterverzeichnis finden Sie die richtige Lösung für Ihren Bedarf – das ganze Jahr und immer aktuell! Wählen Sie Ihren passenden Anbieter.



Weitere Informationen unter

<https://anbieterverzeichnis.haufe.de/immobilien-software/>



TDM NEW WORK

Was Führungskräfte leisten müssen

Wir erleben einen fundamentalen Wandel der Arbeitswelt. Routineaufgaben verlieren an Bedeutung, Lösungskapazität wird zum Kriterium der Leistung. Wohnungsunternehmen müssen sich auf diesen Wandel einstellen. Und neue Wege bei Arbeitsgestaltung und Führung gehen.

Von Dr. Carsten Thies

Ein Thema bestimmt im Moment die Diskussion in sehr vielen Unternehmen, auch in sehr vielen Unternehmen der Wohnungswirtschaft: Ich meine die zukünftige Gestaltung der Arbeit. Die Frage der Präsenzpflcht und Mobilarbeit.

Die Frage, wie Mitarbeiterführung dann funktioniert und wie wir die Herausforderungen der Zukunft lösen. Zum Wohle der Kunden, des Unternehmens, der Mitarbeitenden und der Umwelt.

Das Thema ist nicht neu. Seit Jahren wird über die neue Arbeitswelt gesprochen. Und die sogenannte Hybridarbeit – die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort – spielte dabei auch eine Rolle. Wirklich akut ist es erst mit Corona geworden. Viele Unternehmen haben erst durch den Corona-Lockdown Erfahrungen mit der Arbeit im Homeoffice gesammelt. Das gilt auch für die meisten Wohnungsunternehmen.

Erfolgreiches Experiment

Wir leben und erleben seit rund eineinhalb Jahren ein großes Experiment: Was passiert mit Organisationen, wenn ein Großteil der Beschäftigten nicht mehr im Büro, sondern am heimischen Schreibtisch oder Küchentisch arbeitet? Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit in den Teams? Und was passiert mit dem Zusammenhalt, der Identifikation mit dem Unternehmen?



Dr. Carsten Thies
ein Geschäftsführer
der Haufe Group SE
FREIBURG

Glaubt man den unzähligen Umfragen, dann ist dieses Experiment in Summe sehr gut gelaufen. Aus Sicht der meisten Arbeitnehmenden besteht kein Grund, zur Präsenzkultur der Vor-Corona-Zeit zurückzukehren. Die meisten Menschen haben die Flexibilität bei der Wahl von Arbeitsort und oft auch Arbeitszeit zu schätzen gelernt. So sagten zum Beispiel nur 20 % der Teilnehmenden einer Befragung von SurveyMonkey und Zoom¹, dass sie eine komplette Rückkehr zur Arbeit im Büro als sinnvoll empfänden. In der weltweit durchgeführten Studie „2021 Work Trend Index“² von Microsoft erklärten 73 % von über 30.000 Befragten, dass sie auch nach dem Ende der Pandemie die Möglichkeit zur mobilen Arbeit haben möchten. Gleichzeitig betonen allerdings auch zwei Drittel der Teilnehmenden, wie groß ihre Sehnsucht nach dem persönlichen Austausch mit Kollegen sei. Ein Ende des Büros und rein virtuelle Unternehmen sind nicht in Sicht, wie auch die Metastudie „Die Zukunft wird hybrid“³ von Shift Collective belegt.

Auch viele Wohnungsunternehmen stellen sich darauf ein, dass in Zukunft Mischmodelle die Arbeitswelt bestimmen werden. Egal, ob vom Unternehmen für alle Mitarbeitenden verbindlich Arbeitstage im Büro vorgegeben werden oder ob die Entscheidung an Bereiche, Abteilungen oder Teams delegiert wird: Wir werden uns auf Hybridarbeit einstellen müssen.

Wir leben in einer Wissensgesellschaft

Diese Entwicklung zeigt eine tiefgreifende Veränderung, die schon länger im Gange ist, mit der

Pandemie und deren Folgen aber endlich manifest geworden ist – die Rede ist vom Übergang von der Industrie- in die Wissensgesellschaft. In der Industriegesellschaft ging es in erster Linie darum, vorgegebene Aufgaben nach definierten Prozessen abzuwickeln. Die Leistung wurde danach bewertet, wer in einer bestimmten Zeit die meisten dieser Routineaufgaben „vom Schreibtisch“ hatte. Doch dieses Leistungs- und Arbeitsverständnis trägt in der komplexen Welt der Wissensgesellschaft nicht mehr. Die Routinearbeiten werden durch die digitale

Transformation in großem Maße automatisiert und wegrationalisiert werden. Es braucht also eine neue Grundlage für die Leistungsbewertung.

In der Wissensgesellschaft, und auch in der Wohnungswirtschaft, geht es zunehmend darum, Lösungen für Probleme zu finden, die sich schnell ändern können. Gefragt ist eine „Lösungskapazität, die im Denken liegt“, wie der Autor Wolf Lotter es nennt⁴. Für diese Lösungskapazität aber helfen „die ganzen gewohnten Gehhilfen wie festgelegte Arbeitszeiten, Präsenz im Büro, Arbeitszeiterfassung“ nicht weiter (noch einmal Wolf Lotter).

Corona hat uns gezeigt, dass es anders geht, Unternehmen produktiv und innovativ sind und neue Wege gehen, ohne dass alle Mitarbeitenden am selben Ort versammelt arbeiten. Dass wir Wege finden müssen, wie betriebliche Notwendigkeiten, individuelle Bedürfnisse der Menschen, digitale Hilfsmittel und organisationale Strukturen so in Einklang gebracht werden können, dass Unternehmen anpassungsfähig und resilient werden. Um zukunftsfähig zu werden und das Wichtigste, den Kundennutzen zu steigern. Und so selbst erfolgreich zu bleiben.

Megathemen der Zukunft können nicht routiniert gestaltet werden

Klimaneutrales Bauen, bezahlbares Wohnen, zukunftsfeste Stadtentwicklung, Mobilitätswende: Die Wohnungswirtschaft steht vor enormen Aufgaben, will sie ihrer gesellschaftlichen Bedeutung gerecht werden. Sie muss die Frage danach, „Wie wir wohnen werden“⁵ beantworten. Dafür muss sie die Fähigkeiten und Potenziale ihrer Mitarbeitenden wirksam werden lassen, in einer Arbeitswelt, in der Selbstbestimmtheit, Selbstverantwortung und Selbstverpflichtung der Menschen den entscheidenden Unterschied machen. >



Spätestens seit den Corona-Lockdowns, in denen Mitarbeiter im Homeoffice gearbeitet haben, ist klar: Ein Zurück in das Büro, das wir kennen, wird es nicht geben. Das stellt auch Führungskräfte vor neue Herausforderungen, die ein Team leiten müssen, das nicht täglich im Büro präsent ist



In der Wissensgesellschaft verändern sich die Anforderungen an Führung, Leistung wird neu bemessen. Führungskräfte sollten Orientierung und eine Richtung vorgeben, um die Mitarbeiter zu befähigen, Leistung zu zeigen

Das verlangt Unternehmen einiges ab, vor allem den Führungskräften. Die neue Arbeitswelt kann nicht mehr allein auf Kontrolle, auf Command and Control basieren. Sie muss innerhalb gesetzter Rahmen Freiräume bieten, in denen Mitarbeitende ihre eigenen Lösungswege suchen, finden und mutig beschreiten. Grundlage dafür ist Vertrauen in die Kom-

Neben effizienten Prozessen und dem Fokus auf den Output dreht sich Führung in Zukunft stärker um die Mitarbeitenden und deren Entwicklung.

petenzen der Mitarbeitenden und Zutrauen in ihre Fähigkeiten. Führung in dieser neuen Arbeitswelt heißt vornehmlich Kommunikation. Die Mitarbeitenden brauchen von ihren Führungskräften weniger Management, sondern mehr Leadership, die ihnen Richtung und Orientierung gibt.

Führen heißt enablen

Die Führungskraft wird damit in Zukunft stärker als früher zum Coach, zum Enabler. Neben effizienten Prozessen und dem Fokus auf den Output dreht sich Führung in Zukunft stärker um die Mitarbeitenden und deren Entwicklung. Menschen wirksam machen,

lautet der Auftrag. Das kann erleichtert werden, indem die disziplinarische Verantwortung für die Mitarbeitenden und die fachliche Führungsverantwortung getrennt werden. In einem Bereich der Haufe Group, den ich verantworte, sind wir diesen Weg gegangen. Dort gibt es die Rolle People Lead, die sich ausschließlich um die Belange der Mitarbeitenden kümmert, vom Recruiting bis zur Entwicklung. Und einen Fach-Lead, der für alle fachlichen Fragen rund um Produkte und Produktentwicklung verantwortlich ist. Beide arbeiten eng zusammen, doch die Verantwortlichkeiten sind klar definiert.

Um die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu bewältigen, müssen wir die Potenziale der Menschen in unseren Unternehmen fördern und fordern. Dafür werden wir neue Wege in der Arbeitsorganisation und Führung gehen. Ein Zurück zum Status quo ante wird es nicht geben. Weil die Menschen es nicht wollen. Und weil die Herausforderungen, vor denen die Wohnungsunternehmen stehen, es nicht zulassen.

¹ www.surveymonkey.de/curiosity/future-of-work-zoom-poll

² www.ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf

³ www.shiftcollective.de/hybrid-work-studie#Studie

⁴ www.newmanagement.haufe.de/leadership/interview-mit-wolf-lotter-leistung

⁵ Klaus Englert (2019): Wie wir wohnen werden: Die Entwicklung der Wohnung und die Architektur von morgen. Reclam Verlag. ISBN: 978-3-15-020641-6

TDM AUSGESTALTUNG MOBILER ARBEIT

Rechtliche Aspekte des Arbeitens im Homeoffice

Das Arbeiten im Homeoffice spielte in der Wohnungswirtschaft vor Ausbruch der Pandemie keine große Rolle. Ein nicht unwesentlicher Grund: Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Umsetzung waren weitgehend unklar. Das sind sie bis heute.

Von Prof. Dr. Michael Worzalla

Die Pandemie hat eine Reihe neuer rechtlicher Fragen aufgeworfen. Im Bereich des Arbeitsrechts konnten erst wenige geklärt werden. Der Prozess ist noch nicht abgeschlossen; viele wird erst die Rechtsprechung beantworten, andere sind noch gar nicht erkannt worden. Der Attentismus des Gesetzgebers zwingt nunmehr die Praxis dazu, rechtlich tragfähige Rahmenbedingungen zu schaffen. Schon aus Platzgründen kann dieser Beitrag nur einige Hinweise geben.

Was ist Homeoffice?

Der Gesetzgeber hat es bislang schon nicht für notwendig erachtet, die verschiedenen Formen mobilen Arbeitens zu definieren. Einen Anhaltspunkt gibt die Corona-Pandemie-Arbeitsschutzregel. Sie differenziert wie folgt: Es kann ein Telearbeitsplatz eingerichtet werden. Telearbeitsplätze sind schon bislang in § 2 Abs. 1 der Arbeitsstättenverordnung geregelt. Dabei handelt es sich um einen dauerhaft fest eingerichteten Arbeitsplatz im Privatbereich des Beschäftigten. Es kann eine Vereinbarung über „mobile Arbeit“ getroffen werden. Diese ermöglicht es den Beschäftigten, an einem von ihnen zu bestimmenden Ort mit Hilfe elektronischer oder nicht elektronischer Arbeitsmittel zu arbeiten. Eine Unterform der mobilen Arbeit ist die Arbeit im Homeoffice. Sie ermöglicht es den Beschäftigten, zeitweilig im



RA Prof. Dr. Michael Worzalla
Schiefer Rechtsanwälte
DÜSSELDORF

Privatbereich, zum Beispiel unter Nutzung tragbarer IT-Systeme oder Datenträger, zu arbeiten.

Entscheidungskompetenz

Die Beantwortung der Frage, ob im Betrieb eine oder mehrere dieser Arbeitsformen umgesetzt werden sollen, obliegt ausschließlich dem Arbeitgeber. Aber Vorsicht: Wenn der Arbeitgeber einzelnen oder auch nur einem Arbeitnehmer Arbeiten in einer der genannten Formen ermöglicht, eröffnet er den Anwendungsbereich des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes. Dann haben gegebenenfalls auch andere Arbeitnehmer den Anspruch, sofern der Arbeitgeber die Unterscheidung nicht ausreichend sachlich begründen kann. Zudem entsteht schon in einem solchen Falle das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats aus § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG zur Ausgestaltung mobiler Arbeit. Auf der anderen Seite kann der Arbeitgeber Arbeitnehmer im laufenden Arbeitsverhältnis nicht dazu verpflichten, regelmäßig ortsflexibel zu arbeiten. Eine Ausnahme gibt es nur, wenn dies aus Gründen der Pandemie gesetzlich angeordnet ist. Selbst in einer Betriebsvereinbarung kann eine solche Pflicht nach § 75 BetrVG wohl nicht wirksam geregelt werden. Etwas anderes gilt dann, wenn der Arbeitgeber einen Arbeitsplatz neu schafft oder neu besetzt. Er kann dann die Entscheidung treffen, dass auf diesem Arbeitsplatz ganz oder teilweise im Homeoffice gearbeitet werden soll. Aber Achtung: In Betrieben mit Betriebsrat besteht auch dann das Mitbestimmungsrecht. >

Ausgestaltung mobiler Arbeit

Zur Beantwortung der Frage, wie Homeoffice konkret durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer geregelt werden soll, sind zunächst unterschiedliche Regelungsebenen zu beachten. Gesetzliche Vorgaben gibt es derzeit nicht. Es bleibt abzuwarten, ob sich das in der neuen Legislaturperiode ändert. Auch tarifvertragliche Vorgaben gibt es derzeit nicht. Bislang ist insbesondere auf Gewerkschaftsseite eine ablehnende Haltung zu einer Regelung zu erkennen. In Betrieben mit Betriebsrat hat dieser das genannte Mitbestimmungsrecht. Er kann somit in allen Fragen der Ausgestaltung mobiler Arbeit den Abschluss einer Betriebsvereinbarung fordern. Gibt es eine solche Betriebsvereinbarung, sollte diese die wesentlichen Aspekte der Homeofficetätigkeit regeln.

Gibt es keine Betriebsvereinbarung, insbesondere in Betrieben ohne Betriebsrat, müssten die Rahmenbedingungen der Tätigkeit im Homeoffice mit dem Arbeitnehmer vertraglich vereinbart werden. Sowohl bei Abschluss einer Betriebsvereinbarung als auch bei einzelvertraglichen Regelungen mit den Arbeitnehmern sind folgende Punkte dringend zu beachten.

Der Arbeitnehmer muss sich verpflichten, die notwendigen technischen Voraussetzungen, insbesondere eine ausreichende und stabile Internetverbindung, vorzuhalten. Es sollte geregelt werden, dass die Vereinbarung ihre Wirksamkeit verliert, wenn diese Voraussetzung nicht oder nicht mehr erfüllt ist.

Festgelegt werden muss, welche Arbeitsmittel der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer zur Verfügung stellt. Zum Teil wird propagiert, die Arbeitnehmer mögen doch ihre eigene IT-Ausstattung nutzen (in den USA unter dem Stichwort „bring your own device“ bekannt). Besonders im Hinblick auf datenschutzrechtliche Grundsätze und geltende Arbeitsschutzstandards ist in Deutschland davon abzuraten.

Es ist zu regeln, an welchen Tagen oder nach welcher Regel im Homeoffice gearbeitet werden soll. Es ist bei der Formulierung darauf zu achten, dass die Regelung transparent und widerspruchsfrei ist. Mängel gehen zu Lasten des Unternehmens. Es sollte die Verpflichtung aufgenommen werden, dass der Arbeitnehmer auf Aufforderung des Arbeitgebers auch an Homeoffice-Tagen im Betrieb zu erscheinen hat, wenn das aus betrieblichen Gründen notwendig ist.

Geregelt werden muss die Lage der Arbeitszeit. Das ist jedenfalls dann der Fall, wenn sie von der üblichen betrieblichen Arbeitszeit abweichen, insbesondere dem Arbeitnehmer mehr Flexibilität eingeräumt werden soll. Letzteres ist insbesondere im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf überlegenswert. Soll die Arbeitszeit flexibilisiert werden, so ist jedoch darauf zu achten, dass die

Der Gesetzgeber hat es bislang nicht für notwendig erachtet, die verschiedenen Formen mobilen Arbeitens zu definieren.

arbeitsschutzrechtlichen Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) beachtet werden. Das betrifft insbesondere die Höchstarbeitszeit nach § 3 ArbZG, die Pausenzeiten nach § 4 ArbZG und die Ruhezeiten nach § 5 ArbZG. Zu beachten ist zudem, dass Arbeiten an Sonn- und Feiertagen nach § 9 ArbZG regelmäßig unzulässig ist. Wird in der neuen Legislaturperiode die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs zur Pflicht des Arbeitgebers, die Arbeitszeiten der Arbeitnehmer lückenlos aufzuzeichnen, gesetzlich umgesetzt, so wäre auch diese Pflicht bei Homeoffice-Tätigkeit zu beachten. Bei Verstößen drohen dem Arbeitgeber nach §§ 22 und 23 ArbZG Bußgeld- und gegebenenfalls Strafverfahren. Das heißt, dass der Arbeitgeber die Einhaltung dieser gesetzlichen Vorschriften durch den Arbeitnehmer auch bei Tätigkeit im Homeoffice zumindest stichprobenartig kontrollieren muss.

Stichwort Kontrolle: Wie kann der Arbeitgeber feststellen, dass der Arbeitnehmer im Homeoffice auch tatsächlich arbeitet? Die Frage ist weitgehend ungeklärt. Klar dürfte nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) sein, dass eine permanente Überwachung – zum Beispiel über eine in der IT-Komponente eingebaute Kamera – unzulässig ist. Auch wird es für unzulässig gehalten, dass der Arbeitgeber die Kamera ohne vorherige Ankündigung aktiviert. Zwar kann der Arbeitnehmer bei Tätigkeiten im Büro nicht darauf bestehen, dass der Arbeitgeber



Wie soll ein Office zu Hause aussehen? Welche Einflussmöglichkeiten hat der Arbeitgeber? Wie sind Arbeitsschutz- oder Arbeitszeitfragen zu regeln?

vor Öffnen der Tür anklopft. Doch ist das auf das Homeoffice übertragbar? Zulässig dürfte jedenfalls eine Regelung sein, dass der Arbeitnehmer in relativ kurzer Frist nach einer Ankündigung zum Beispiel per E-Mail, in elektronischer Form (optisch und/oder akustisch) erreichbar ist.

Geregelt werden sollte ein Zugangsrecht des Arbeitgebers zur Wohnung des Arbeitnehmers. Das ist nicht nur bei klassischer Telearbeit wichtig, sondern schon dann, wenn der Arbeitnehmer eine vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellte IT-Komponente erhält. Denn auf diesem Gerät befinden sich regelmäßig



Für manche Arbeitnehmer war Homeoffice während des Lockdowns eine Herausforderung. Wird es zu einer dauerhaften Angelegenheit, gilt es, rechtssichere Regelungen zu finden

Daten des Unternehmens. Ob und gegebenenfalls wie ein solches Zugangsrecht rechtssicher geregelt werden kann, ist jedoch noch unklar.

Besondere Schwierigkeiten bereitet die Regelung des Arbeits- und Datenschutzes. Auch bei Homeoffice-Tätigkeit ist der Arbeitgeber verpflichtet, für den Arbeitsplatz eine Gefährdungsbeurteilung vorzunehmen. Zutreffend dürfte sein, dass man in einer Vereinbarung weitgehende Mitwirkungspflichten des Arbeitnehmers regeln kann. Es bedarf jedoch präziser Formulierungen. Zudem müssten die Regelungen verhältnismäßig sein. Diskutiert wird zum Beispiel die Frage, ob der Arbeitgeber verlangen kann, dass zur Anfertigung einer Gefährdungsbeurteilung Zeichnungen oder gar Fotos des potenziellen Arbeitsplatzes in der heimischen Wohnung verlangt werden können. Vorgenommen werden sollte in jedem Fall eine ausreichende datenschutzrechtliche Unterweisung. Diese sollte durch den Datenschutzbeauftragten erfolgen und dokumentiert werden.

Diskutiert wird auch die Frage, ob und gegebenenfalls in welchem Umfang dem Arbeitnehmer für Arbeiten in den eigenen vier Wänden Aufwändungsersatz zu zahlen ist. Empfehlenswert erscheint es, einen Anspruch auf Aufwändungsersatz aus § 670 BGB in der Vereinbarung auszuschließen. Das ist rechtlich möglich. Die TU Darmstadt kommt in einer Studie zu dem Ergebnis, dass im Falle der Gewährung von Aufwändungsersatz 45 € im Monat angemessen seien. Schaut man sich die Begründung an, erscheint das jedoch viel zu hoch. Die TU Darmstadt setzt zum Beispiel Heizkosten an. Das unterstellt, dass

der Arbeitnehmer, würde er nicht zu Hause arbeiten, die Heizung ausschaltet. Berücksichtigt werden erhöhte Stromkosten. Bei gelegentlichem Arbeiten zu Hause sind diese – selbst bei derzeit steigenden Preisen – jedoch zu vernachlässigen. Auch für die Nutzung von Wohnraum erscheint die Gewährung von Aufwändungsersatz nicht angemessen, denn die Homeoffice-Tätigkeit kommt regelmäßig auch den Wünschen des Arbeitnehmers entgegen. Letztlich ist zu bedenken, dass der Arbeitnehmer die Kosten für Anfahrt zum Arbeitsplatz einspart.

Fazit

Schon diese kurzen Ausführungen zeigen, dass die Gestaltung von Homeoffice in der Praxis rechtlich nicht einfach ist. Die Unternehmen sind jedoch gehalten, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Arbeitgeber, die keine Homeoffice-Tätigkeit anbieten wollen, laufen Gefahr, dass die Gewinnung junger leistungsfähiger Arbeitnehmer sich dadurch deutlich erschwert.

Auf der anderen Seite zeigt die Praxis, dass nicht alle Arbeitnehmer gesteigertes Interesse an Homeoffice-Arbeit haben. Eine Herausforderung ist zudem, dass es Arbeitnehmer gibt, die sich aus Gründen der Selbstdisziplin oder Selbstorganisationsfähigkeit damit schwer tun, im Homeoffice zu arbeiten. Mitunter fehlt Arbeitnehmern hierzu auch die Einsicht. Einen Königsweg, wie solche Konflikte ohne Beeinträchtigung des Arbeitsverhältnisses einerseits und der betrieblichen Abläufe andererseits gelöst werden können, gibt es noch nicht.

TDM FAQ

Homeoffice: Die wichtigsten Fragen und Antworten

Ob mit oder ohne gesetzliches Recht auf Homeoffice ist es für den Arbeitgeber wichtig, die arbeitsrechtlichen Vorgaben zu kennen und in einer Homeoffice-Regelung umzusetzen. Ein Überblick über die wichtigsten Fragen und Antworten.

Haben Arbeitnehmer ein Recht auf Homeoffice?

Ein gesetzlich verankertes Recht auf Homeoffice besteht in Deutschland nicht. Arbeitgeber wurden jedoch durch Verordnung des Bundesministerium für Arbeit und Soziales verpflichtet, ihren Arbeitnehmern während der Coronapandemie Homeoffice zu ermöglichen. Diese Verordnung galt zunächst bis zum 30. Juni 2021, im November wurden Forderungen nach der Wiedereinführung laut. Die Abstimmung über einen entsprechenden Gesetzentwurf war zum Zeitpunkt der Drucklegung noch nicht durchgeführt.

Unter welchen Voraussetzungen können Arbeitgeber Homeoffice genehmigen?

Arbeitgeber müssen grundsätzlich darauf achten, dass auch im Homeoffice die arbeitsrechtlichen Vorgaben zum Arbeitsschutz, zum Datenschutz und zur Arbeitszeitregelung eingehalten werden. Verbindliche Homeoffice-Regelungen, die Arbeitgeber mit Arbeitnehmern vereinbaren, sind daher sinnvolle Maßnahmen. Diese können direkt im Arbeitsvertrag festgehalten werden.

Welche Feiertage gelten bei Homeoffice?

Für alle Mitarbeiter, die im Homeoffice arbeiten, sind grundsätzlich die regulären Feiertage am Homeoffice-Arbeitsort bindend. Dies gilt auch dann, wenn sich die Feiertagsregelungen am Betriebssitz von denen am Arbeitsort unterscheiden. Laut Arbeits-

zeitgesetz (ArbZG) darf der Arbeitnehmer an einem Feiertag auch dann nicht am Homeoffice-Arbeitsplatz arbeiten, wenn am Betriebssitz regulär gearbeitet wird.

Wo ist Homeoffice erlaubt?

Je nachdem, worauf sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber einigen, darf im heimischen Arbeitszimmer oder auch mobil gearbeitet werden. Bei der Telearbeit ist der Arbeitnehmer entweder komplett oder teilweise zu Hause am eigens eingerichteten Bildschirmarbeitsplatz tätig. Mobile Arbeitnehmer, die viel unterwegs sind, haben hingegen oft wechselnde Arbeitsorte.

Was ist darüber hinaus zu beachten?

Grundsätzlich ist zu raten, dass Unternehmen eine Betriebsvereinbarung zum Homeoffice beschließen, sofern ein Betriebsrat vorhanden ist. Diese Betriebsvereinbarung sollte die Rahmenbedingungen abstecken, die durch individuelle Regelungen konkretisiert beziehungsweise ergänzt werden. Bei neu eingestellten Mitarbeitern sollten Regelungen zur Arbeit am Homeoffice-Arbeitsplatz im Arbeitsvertrag möglichst genau festgelegt werden. Eine transparente Aufklärung insbesondere zu den Themen Erfassung der Arbeitszeit, Nutzung privater Arbeitsmittel, Daten- und Arbeitsschutz ist ratsam. —

Dieser Text ist zuerst auf www.haufe.de/personal erschienen und dort in voller Länge abrufbar.



DESWOS



Jede
Spende
zählt!

Familienfreundlich wohnen?

Indrani hat einen Traum - einen Traum von einem richtigen Zuhause. Wir bauen sichere Häuser. Sie können helfen. Mit uns!



DESWOS

Spendenkonto
IBAN: DE87 3705
0198 0006 6022 21



www.deswos.de

Deutsche Entwicklungshilfe
für soziales Wohnungs- und Siedlungswesen e.V.
DESWOS-Spendenkonto
IBAN: DE87 3705 0198 0006 6022 21

BILANZ- UND STEUERWISSEN – AKTUELLES AUS DEN PRÜFUNGSORGANISATIONEN DES GDW

Dekarbonisierungsstrategie – Umsetzungsschritte im Unternehmen

Die europäischen und nationalen CO₂-Minderungen sind gesetzlich kodifiziert und geben auf volkswirtschaftlicher Ebene Zielgrößen vor. Entscheidend für die Zielerreichung ist aber das Herunterbrechen der Ziele auf die Unternehmensebene. Nur so wird für den individuellen Gebäudebestand die Realisierbarkeit sichtbar.

Von Ingeborg Esser und Christian Gebhardt

In der DW (DW 9/2021, Seite 76 ff.) wurde das Thema „Standardisierung der CO₂-Berichterstattung“ bereits beschrieben. Im aktuellen Beitrag geht es nun darum, auf der Grundlage der Klimaschutzziele eine Dekarbonisierungsstrategie für Wohnungsunternehmen abzuleiten.

Bausteine der Dekarbonisierungsstrategie

Die erfolgreiche Umsetzung der Klimaschutzziele im Wohnungsunternehmen setzt im ersten Schritt eine Integration in die langfristige **Unternehmensstrategie** voraus. Diese legt grundlegende Ziele fest, die langfristig über den Fortbestand des Unternehmens bestimmen. Charakteristisch ist der Dreiklang aus Langfristigkeit, Gesamtheit und qualitativem Charakter.

Grundvoraussetzung bei der Strategiebildung und der Einbindung der Klimaschutzziele ist eine umfassende Abstimmung in den Entscheidungsgremien des Wohnungsunternehmens. Nur wenn die Anteilseigner (bei Genossenschaften die Mitglieder) beziehungsweise die Aufsichtsräte bei diesem Thema mit einbezogen werden, erreicht die gewählte Strategie den notwendigen Grad an Verbindlichkeit für die Unternehmensleitung.

Bei vielen Wohnungsunternehmen sind die Leitbilder bereits auf Nachhaltigkeitsziele ausgerichtet. Im Rahmen eines Nachhaltigkeitskonzeptes werden die Zielstellungen in den Bereichen der Ökonomie und Ökologie sowie Soziales miteinander verbunden. Ist die Dekarbonisierungsstrategie in die Unternehmensstrategie integriert, ist diese im zweiten



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

Schritt mittels der konkreten **Unternehmensplanung** umzusetzen. Die strategischen Ziele beziehungsweise Leitbilder, die Ansprüche der Stakeholder und die Möglichkeiten (monetär und nichtmonetär) des Wohnungsunternehmens sind dabei in Einklang zu bringen.

Die Ausgestaltung der Unternehmensplanung liegt im pflichtgemäßen Ermessen der Unternehmensleitung, die am Maßstab der konkreten Verhältnisse des einzelnen Unternehmens auszuüben ist. Unternehmen der Wohnungswirtschaft verfügen in der Regel über eine langfristige Unternehmensplanung von bis zu zehn Jahren. Betrachtet man die

Einsparziele für den Gebäudebereich bis 2030, wird erkennbar, dass eine Anpassung der langfristigen Planung unbedingt erforderlich ist, wenn man bisher noch keine Dekarbonisierungsstrategie im Unternehmen implementiert hat.

Ausgehend von der strategischen Planung wird für einen Zeitraum von fünf Jahren eine Mittelfristplanung erstellt, die einmal jährlich auf der Basis der jeweils aktuell vorhandenen Daten erneuert wird. Auf der Grundlage der konkreten Ziele aus der Dekarbonisierungsstrategie werden die CO₂-Verbräuche ein wesentlicher Parameter im Rahmen der Unternehmensplanung sein.

Portfoliomanagement und Portfolioanalyse

Aufbauend auf der Unternehmensplanung ist die **Portfolioanalyse** ein weiterer Baustein zur Umsetzung der Dekarbonisierungsstrategie im Wohnungsunternehmen.



**WP Christian
Gebhardt**
Referatsleiter Betriebswirtschaft, Rechnungslegung und Förderung GdW,
Vorstand
GdW Revision AG
BERLIN

Vorrangiges Ziel der Portfolioanalyse in Bezug auf die Dekarbonisierungsstrategie ist es, einen Überblick über den energetischen Zustand und die CO₂-Verbräuche des Immobilienbestandes zu haben. Für diesen umfassenden Überblick ist es notwendig, dass Zahlen aus dem Rechenwerk, Daten aus der Wohnungsverwaltung, technische Daten und qualitative Faktoren erhoben und zu einer Gesamtbewertung zusammengefügt werden. Neben den wesentlichen Faktoren wie Standort- und Objektattraktivität, die Marktakzeptanz und die Rentabilität gehört nun auch der CO₂-Verbrauch der Gebäude dazu.

Aufbauend auf der Portfolioanalyse ist die Frage zu beantworten, mit welchen Maßnahmen eine Reduzierung des CO₂-Verbrauchs im Gebäudebestand erreicht werden kann und welche Effizienzzielwerte angestrebt werden.

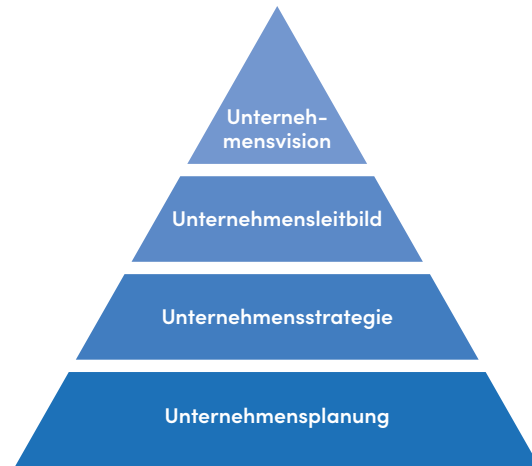
Hier bietet es sich an, zwischen kurzfristigen **Maßnahmen zur Energieeinsparung** und langfristigen, umfassenden Maßnahmen zu unterscheiden. Kurzfristige geringinvestive Maßnahmen betreffen in der Regel das Energiemanagement der Gebäude sowie die Nutzerunterstützung. Hierfür ist es notwendig, dass die entsprechenden Daten vorliegen. Denn „man kann nichts verbessern, was man nicht misst“, so formulierte es Prof. Dr. Viktor Grinewitschus in dem Forschungsprojekt „BaltBest – Digitalisierung der Heizungstechnik“. Im Bereich der Heizungsanlagen ist festzustellen, dass viele Wärmeerzeuger überdimensioniert sind. Dies betrifft auch sanierte Heizungsanlagen. Eine kontinuierliche Überwachung der Anlagen ist notwendig, um ineffiziente Anlagen zu erkennen und Daten für eine optimale Auslegung im Sanierungsfall zu erhalten. Durch digitale Thermostate sowie Sensorik (zum Beispiel Fenster auf = Heizung aus) können die Nutzer darüber hinaus in einem energieeffizienten Verhalten unterstützt werden.

Berichtswesen und Controlling

Auf der Grundlage der Portfolioanalyse wird dann der Investitionsplan erstellt, der wiederum in die mehrjährige **Wirtschafts- und Finanzplanung** einfließt. Es sollten sowohl die wirtschaftlichen als auch die liquiditätsmäßigen Auswirkungen der Maßnahmen dargestellt werden. In diesem Zusammenhang ist auch die Prüfung der Aktivierungsfähigkeit von Modernisierungsmaßnahmen von besonderer Bedeutung. Die Planung dieser Maßnahmen selbst, aber auch die Untersuchung ihrer bilanziellen Auswirkungen, das heißt in welchem Umfang die Modernisierungsmaßnahmen aktivierungspflichtig sind beziehungsweise in welchem Umfang sie Erhaltungsaufwand darstellen, ist ein wichtiger Bereich der Planung, Steuerung und Kontrolle im Wohnungsunternehmen.

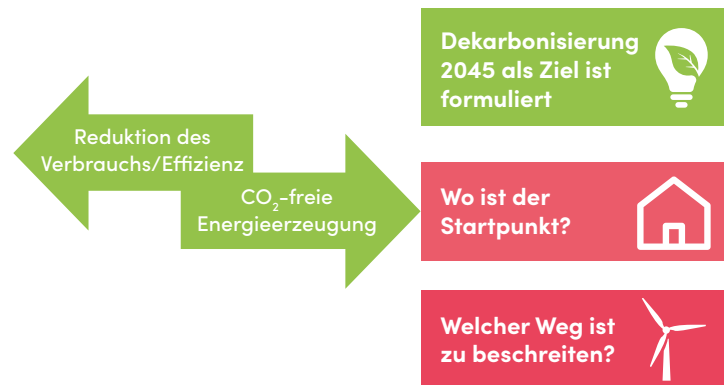
Im Rahmen der externen Berichterstattung ist über die Dekarbonisierungsstrategie in der Chancen- und Risikoberichterstattung im **Lagebericht** >

Vorgehensweise zur Strategieentwicklung und Strategieimplementierung



Quelle: GdW, nach GdW Arbeitshilfe 76: Zukunftsfähigkeit von Wohnungsunternehmen, Mai 2016; Darstellung: DW

Erarbeitung einer individuellen Strategie



Quelle: VdW Rheinland Westfalen; Darstellung: DW



CO₂-Monitoring

Der GdW hat zusammen mit einer Reihe von Wohnungsunternehmen und in Abstimmung mit der Initiative Wohnen 2050 die GdW-Arbeitshilfe 85 erarbeitet. Damit ist eine Empfehlung für eine brancheneinheitliche Methodik zur Ermittlung von CO₂-Emissionen entstanden.

Download und Bestellung unter www.gdw.de oder bestellung@gdw.de

zu berichten. Darüber hinaus ist auch eine Berichterstattung über die Zielerreichung in der Analyse über den Geschäftsverlauf aufzunehmen. Formulierungsbeispiele in verschiedenen Abschnitten des Lageberichts:

- **Geschäftsverlauf:** Das Wohnungsunternehmen hat im abgelaufenen Geschäftsjahr an drei Objekten energetische Sanierungsmaßnahmen zur CO₂-Reduzierung umgesetzt. Dabei wurden die Gebäudehüllen ertüchtigt und die Heizungsanlagen ausgetauscht beziehungsweise auf einen anderen Energieträger umgestellt.
- **Soll-Ist-Vergleich:** Die bestehende Strategie zur CO₂-Reduzierung konnte für das abgelaufene Geschäftsjahr weitgehend umgesetzt werden. Eine ge-

plante energetische Sanierungsmaßnahme musste zeitlich verschoben werden.

- **Prognosebericht:** Bis zum Geschäftsjahr 2030 sollen alle Gebäude, die vor dem Jahr 1970 erbaut wurden, energetisch saniert werden. Für das Geschäftsjahr 2022 sind in der Planung fünf Gebäude für die Sanierung vorgesehen.

Befragungsergebnisse zur Umsetzung

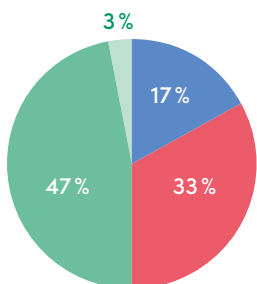
Eine im Oktober 2021 durchgeführte Befragung von 36 Genossenschaften mit Spareinrichtung zum Umsetzungsstand der CO₂-Bilanz, Klimastrategie und Nachhaltigkeitsberichterstattung ergab folgendes Ergebnis: Knapp zwei Drittel haben eine CO₂-Bilanz für ihren Gebäudebestand bereits erstellt oder

Maßnahmen im Rahmen der Dekarbonisierungsstrategie

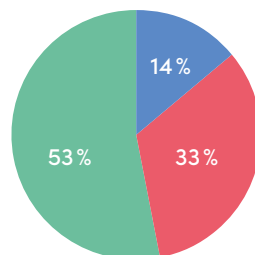
| Was sollten Wohnungsunternehmen tun? | |
|--------------------------------------|---|
| Fernwärme (Netze öffentlich) | Infos von Fernwärmeanbieter erfragen: Strategie, CO ₂ -Preisentwicklung, alle Gebäude Niedertemperatur-fit machen, statt wenige Gebäude als EH 55 |
| Wärmenetze (eigene Netze) | lokale erneuerbare Energien erschließen (vor allem PV und Wärmepumpen), Gebäude Niedertemperatur-fit machen |
| Alle Gebäude | <ul style="list-style-type: none"> · Energieverbrauch und CO₂-Emissionen der eigenen Gebäude kennen · Heutige Vielverbraucher identifizieren und dort Mittel hinlenken · Energieeinsparungen durch Anlagenoptimierung · Möglichkeiten des GEG und EEG sowie der BEG nutzen · Installation von PV-Anlagen und Stromnutzung bei Neubau und Modernisierungen prüfen · eigene Klimastrategie entwerfen |

CO₂- Bilanzen, Klimastrategien und Nachhaltigkeitsberichte¹

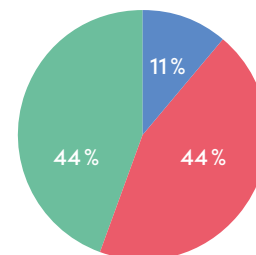
„Wurde bereits bzw. wird eine CO₂-Bilanz für den vermieteten Gebäudebestand erstellt?“



„Wurde bereits bzw. wird eine Klimastrategie zur Erreichung der Klimaziele für den vermieteten Gebäudebestand im Unternehmen etabliert?“



„Wurde bereits bzw. wird ein Nachhaltigkeitsbericht erstellt?“



■ Ja ■ Nein ■ In Planung ■ keine Angabe

¹ Befragungsergebnisse von 36 Genossenschaften mit Spareinrichtung, Oktober 2021

planen sie, ebenfalls zwei Drittel haben eine Strategie zur Erreichung der Klimaziele für den vermieteten Gebäudebestand im Unternehmen etabliert oder planen es. 11 % der Genossenschaften mit Spareinrichtung haben bereits einen Nachhaltigkeitsbericht erstellt und 44 % planen dies (siehe Abbildungen).

Fazit

Angesichts der hohen Energieeinsparziele im Gebäudebestand und der Diskussion um eine (Nicht-)Umlagefähigkeit der CO₂-Kosten werden sich Wohnungsunternehmen intensiv mit dem Thema CO₂-Emissionen im Wohnungsbestand auseinandersetzen müssen. CO₂ wird damit zu einer wesentlichen Steuerungsgröße im Portfoliomanagement. Voraussetzung ist eine entsprechende Dekarbonisierungsstrategie und eine sachgerechte Ermittlung der CO₂-Emis-

„Taktik lässt sich von Erfolg ableiten. Strategie nicht. Strategie ist die langfristige, nicht unmittelbar erkennbare Führung eines Systems über längere Zeiträume. Gute Strategie muss in erster Linie auf Logik aufbauen, weniger auf intuitiv abgeleiteter Erfahrung!“

Bolko von Oetinger
Boston Consulting Group

sionen. Im Vorfeld sollte geprüft werden, ob im Unternehmen ausreichend personelle Ressourcen vorhanden sind, um diese Aufgaben zu bearbeiten. Gerade kleine Wohnungsunternehmen werden auf externen Sachverstand zurückgreifen müssen.

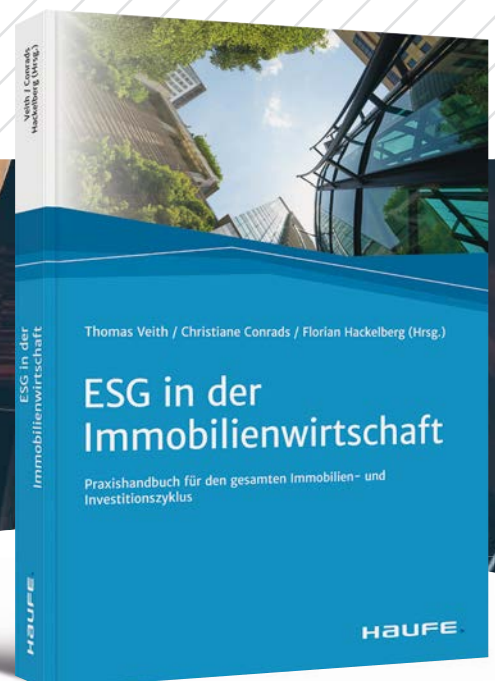
Der GdW hat in Zusammenarbeit mit einer Reihe von Wohnungsunternehmen und in Abstimmung

mit der Initiative Wohnen 2050 die Arbeitshilfe 85 für eine brancheneinheitliche Methodik zur Ermittlung von CO₂-Emissionen erarbeitet. Die Prüfungsverbände der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft und ihre nahestehenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften unterstützen gern bei Fragen rund um das Thema Dekarbonisierungsstrategie.

Weitere Informationen: www.gdw-pruefungsverbaende.de

HAUFE.

NACHHALTIGKEIT IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT



Die ESG-Transformation befindet sich in der Immobilienwirtschaft noch am Anfang und es fehlt an Standards und Praxisbeispielen.

Hier bietet das **erste, umfassende Praxishandbuch zum Thema „Environmental Social Governance“** einen Überblick über nationale und europäische Regularien sowie aktuelle Marktentwicklungen. Es zeigt die Bedeutung von ESG-Anforderungen u. a. bei Neubau und Sanierung, Immobilienmanagement, Investment-Prozessen und Immobilienbewertungen.

ISBN 978-3-648-15078-8
Buch: **69,95€** [D]

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **06. Dezember 2021**

BERUFSGRUPPE WOHNUNGS- UND IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Projektentwickler (m/w/d)
Schwerpunkt Wohnungsbau
Freiburger Stadtbau GmbH
Freiburg
[Job-ID 025076754](#)

Mitarbeiter Vermietung (m/w/d)
uws
Ulm
[Job-ID 024998263](#)

Bauingenieur/-in (w/m/d)
WHG Wohnungsbau- und Hausverwaltungs-GmbH
Eberswalde
[Job-ID 024852760](#)

**Leitung des Fachbereiches
Baumanagement (m/w/d)**
Bezirksamt Mitte von Berlin
Berlin
[Job-ID 025442940](#)

Geschäftsführer (m/w/d)
WBZ Wohnbaugesellschaft Zschopau
mbH/GGZ Grundstücks- und Gebäude-
wirtschafts GmbH über Finanz- und
Wirtschaftsberatung Dr. Winkler GmbH
Zschopau
[Job-ID 024971058](#)

**Projektmanager für Digitale Infra-
strukturen in der Wohnungswirtschaft
(d/m/w)**
DEGEWO AG
Berlin
[Job-ID 025130179](#)

**Projektadministrator (m/w/d) für
das Gebäudeforum klimaneutral im
Geschäftsbereich „Energieeffiziente
Gebäude“**
Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)
Berlin
[Job-ID 025417309](#)

Projektleiter Vertrieb (m/w/d)
Revitalisierung
Goldbeck GmbH
Nürnberg
[Job-ID 024285368](#)

**Technischer Immobilienbewirtschafter
/Bauleiter (m/w/d)**
HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH
Berlin
[Job-ID 025443012](#)

**Baumanagerin/Baumanager (w/m/d) in
der Wohnungsverwaltung**
Bundesanstalt für Immobilienaufgaben
Landshut
[Job-ID 025139506](#)

Immobilienverwalter/in (m/w/d)
Boos Immobilien und Verwaltung GmbH
& Co. KG
München
[Job-ID 025423767](#)

Job-ID eingeben und bewerben!

Einfach auf www.stellenmarkt.haufe.de
die gewünschte Job-ID eintippen und
Sie gelangen direkt zu Ihrem gewünschten
Stellenangebot.



Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Ihr Ansprechpartner:
Alexander Mahr
Tel. 0931 2791-452
stellenmarkt@haufe.de

Finden Sie aktuelle Stellenangebote unter www.stellenmarkt.haufe.de

Verantwortung in der Dresdner Wohnungswirtschaft

Die vakant gewordene Position einer Assistenz im Sekretariat (m/w/d) des Vorstandes eines großen Wohnungsunternehmens in Dresden soll neu besetzt werden.

Unsere Auftraggeberin ist ein erfolgreiches Unternehmen der Wohnungswirtschaft und hat sich in der Landeshauptstadt Dresden als Anbieter von hochwertigem Wohnraum in besten Innenstadtlagen einen Namen gemacht.

Um die Ziele des Unternehmens auch weiterhin zu erreichen, suchen wir eine verantwortungsbewusste, lösungsorientierte und innovative

Vorstandsassistenz (m/w/d)

Sie stellen den reibungslosen Ablauf im Tagesgeschäft sicher und sind Vertrauensperson für Geschäftsleitung und Kontaktperson für Mieter, Verwaltungsorgane, Mitarbeiter und Geschäftspartner im Sinne der Geschäftsführung. Die selbständige Erstellung von Korrespondenzen, Berichten und Protokollen zählt ebenso zu Ihren Aufgaben, wie die Planung und Koordination administrativer Vorgänge, das Dokumentenmanagement einschließlich Archivierung und die Vorbereitung von Veranstaltungen der Geschäftsleitung.

Als Voraussetzung für die Besetzung der ausgeschriebenen Position verfügen Sie über eine abgeschlossene Ausbildung im Bereich Bürokommunikation oder Büromanagement. Angenehme und kommunikative Umgangsformen sind Ihnen ebenso zu eigen, wie eine kunden- und serviceorientierte Arbeitsweise. Sie sind in der Lage, selbständig Lösungsvorschläge zu erarbeiten, besitzen einen strukturierten Arbeitsstil und zeichnen sich durch Ausgeglichenheit und Flexibilität aus. Sehr gute Umgangsformen und das Beherrschen der deutschen Rechtschreibung und Grammatik setzen wir als gegeben voraus.

Aussagefähige Bewerbungsunterlagen mit Gehaltsvorstellungen, Referenzen, Lebenslauf, Qualifikationsnachweisen und ausführlichem beruflichen Werdegang, für die wir eine absolut vertrauliche und diskrete Behandlung zusichern, senden Sie bitte bis spätestens zum Bewerbungsschluss am 15. Dezember 2021 an:

FINANZ- UND WIRTSCHAFTSBERATUNG DR. WINKLER GMBH

Herrn Dr. Winkler persönlich
Zschopauer Straße 216
09126 Chemnitz
post@dr-winkler.org



» HIER VERBINDEN SICH PRAXIS UND THEORIE IN EINEM LEBENS-WERTEN ARBEITSUMFELD. «

Der Ruhrverband ist eines der großen Wasserwirtschaftsunternehmen in Deutschland und sorgt seit über 100 Jahren für saubere Flüsse und Seen im Einzugsgebiet der Ruhr.

Als

Immobilienmanager/in (m/w/d) Wohnungsverwaltung, Standort Essen

werden Sie Teil unseres Teams!

Sind Sie interessiert?

Dann finden Sie weitere Informationen zur ausgeschriebenen Stelle auf unserem Bewerbungsportal



www.ruhrverband.de/karriere

Weil wohnen *Leben* ist!



Die DÜBS ist eine moderne Wohnungsgenossenschaft mit mehr als 1.700 Wohnungen in Düsseldorf. Wir verstärken unser Bauprojektteam und suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine

Assistenz Bauprojektsteuerung (m/w/d)

Ihre Aufgaben:

Unterstützung des Teams bei sämtlichen kaufmännischen und organisatorischen Aufgaben: Vor- und Nachbereitung von Besprechungen; Mieterkommunikation bei Modernisierungsprojekten; Unterstützung und Erstellung des Berichtswesens; Rechnungsprüfung; Mitwirkung bei der Vertragserstellung, Überwachung und Nachverfolgung von Planungs- und Bauverträgen; Verfolgung von Versicherungsschäden; Pflege der Projektdatenbank

Ihr Profil:

- Erfolgreich abgeschlossene kaufmännische oder technische Ausbildung
- Erfahrung in der Unterstützung von Bau- und Technikprojekten
- Selbstständige und verantwortungsbewusste Arbeitsweise
- Strukturiert, gewissenhaft und Freude an Teamwork und offener Kommunikation
- Zahlenaffin und sicherer Umgang in der digitalen Welt
- Spaß am Umgang mit Kunden bzw. Mietern

Unser Angebot:

Wir bieten eine unbefristete Anstellung und ein vielseitiges Aufgabengebiet. Die genauen Rahmenbedingungen (Urlaub, Fortbildungsmöglichkeiten & Co.) finden Sie unter www.duebs.de/karriere

Interessiert?

Dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung – bitte ausschließlich über das Kontaktformular auf unserer Homepage: www.duebs.de/karriere



Wir sind ein genossenschaftliches Wohnungsunternehmen mit rd. 4.100 Wohn- und Gewerbeeinheiten in Chemnitz. Soziales und gesellschaftliches Engagement, genossenschaftlicher Gemeinschaftssinn, sinnvolle bautechnische Leistungen und moderne, betriebswirtschaftliche Erfordernisse in Einklang zu bringen – dafür engagieren sich rd. 35 Mitarbeiter und der Vorstand unserer Genossenschaft.

Wir suchen zum 01.12.2021 einen

Dipl.-Bauingenieur/alternativ staatlich geprüfter Techniker (m/w/d)

Ihre Aufgaben:

- Vorbereitung der Vertragsunterlagen von Planungs- und Architektenleistungen
- Überwachung/Kontrolle und Abrechnung von Planungsleistungen
- Vergabe/Bauüberwachung/Abnahme von Bauleistungen
- Kontrolle und Bearbeitung von Gewährleistungen und Mängelbeseitigungen
- Strategische, langfristige Konzepterstellung für eine nachhaltige Gebäudeentwicklung – Mitwirkung bei der Erstellung der lfd. Portfolioanalyse
- Fundierte praxisrelevante Kenntnisse auf den Gebieten Modernisierung und Bauinstandhaltung
- Kontrolle und Archivierung von Dokumentationsunterlagen

Ihr Profil:

- Abgeschlossenes Studium (TU, FH, BA) mit der Ausrichtung Hochbauingenieurwesen – alternativ Ausbildung zum staatlich geprüften Techniker
- Fundiertes Wissen auf den Gebieten Neubau, Modernisierung und Instandhaltung
- Kenntnisse im Bauplanungs- und Bauordnungsrecht
- Anwendungsbezogene EDV- und PC-Kenntnisse
- PKW-Führerschein

Wir bieten:

- Eine angemessene, motivierende und leistungsorientierte Vergütung
- Ein angenehmes und faires Betriebsklima
- Regelmäßige individuelle Weiterbildungen
- Eine anspruchsvolle und interessante Arbeitsaufgabe am festen Standort

Haben wir Sie neugierig gemacht? Dann senden Sie bitte Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen unter **Chiffre 21-10-1** an:

Ihre Bewerbungsunterlagen senden Sie bitte an die Wohnungsbaugenossenschaft Chemnitz-Helbersdorf eG, Vorstandssekretariat, Helbersdorfer Straße 36 in 09120 Chemnitz oder via E-Mail unter info@wch-eg.de

Weil wohn**Leben** ist!



Die DüBS ist eine moderne Wohnungsgenossenschaft mit mehr als 1.700 Wohnungen in Düsseldorf. Wir zeichnen uns durch einen hohen Service, attraktive und bezahlbare Wohnungen, Investitionen in energetische Sanierung, Modernisierung und Neubau aus.

Wir verstärken unser Bauprojektteam und suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine

Technische Bauprojektsteuerung (m/w/d)

Nutzen Sie die Chance, ein krisensicheres Unternehmen in die Zukunft zu begleiten.

Ihre Aufgaben:

Wahrnehmung der Bauherrenfunktion für unsere Bauprojekte: Steuerung der Planung und Durchführung von Baumaßnahmen; Initiierung und Begleitung von Quartierskonzepten nach wohnungswirtschaftlichen Themen (z. B. Klimaschutz, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Mobilität und Energie); Vorbereitung der technischen Bedarfsplanung; Begleitung der Investitionsprojekte unter Einbindung externer Projektbeteiligter; Durchführung regelmäßiger Termin-, Kosten- und Qualitätskontrollen (Baucontrolling)

Ihr Profil:

- erfolgreich abgeschlossenes Studium im Bereich Bauingenieurwesen/Architektur oder ähnliche Qualifikation
- idealerweise mehrjährige Berufserfahrung als Bauherrenvertretung oder in ähnlicher Struktur
- Erfahrung in der Projektüberwachung und Vertragsrecht, allgemeinen Bau-, Planungs- und Vergaberecht (VOB/B, BGB, alle HOAI und AHO-Leistungsphasen, BauGB etc.)
- Teamgeist sowie eine selbstständige und verantwortungsbewusste Arbeitsweise
- Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsfähigkeit

Unser Angebot:

Wir bieten eine unbefristete Anstellung und ein vielseitiges Aufgabengebiet. Diese Rahmenbedingungen erwarten Sie:

- offenes Arbeitsklima und flache Hierarchien
- Eigenverantwortung vom ersten Tag
- sympathische Kolleg*innen
- flexible Arbeitszeitgestaltung und mobiles Arbeiten
- attraktives Gehalt und 30 Urlaubstage
- moderne, ergonomische Arbeitsplätze in hellen und großzügigen Räumen
- Sozialleistungen mit einem umfangreichen Vorsorgepaket
- Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Teamevents
- KFZ/Fahrradstellplatz

Interessiert?

Dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung – bitte ausschließlich über das Kontaktformular auf unserer Homepage:

www.duebs.de/karriere





Die Wohn+Stadtbau GmbH ist das Wohnungsunternehmen der Stadt Münster und versteht sich als deren Dienstleisterin. Mit 110 qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden ca. 7.000 Wohnungen bewirtschaftet. Zudem engagiert sich das Unternehmen erfolgreich in der Stadtentwicklung sowie im Neubau und Bauträgersgeschäft. Nicht zuletzt übernimmt die Wohn+Stadtbau GmbH wohnungspolitische Aufgaben sowie soziale Verantwortung für die Bürgerinnen und Bürger in Münster. Im Rahmen einer Nachfolge suchen wir eine kompetente, teamfähige und unternehmerische Führungskraft für die

Geschäftsführung

AUFGABENSCHWERPUNKTE In dieser Funktion tragen Sie die Gesamtverantwortung für die Fortführung und zukunftsorientierte Weiterentwicklung der bisherigen erfolgreichen Unternehmensstrategie. Neben dem Bestandsmanagement gehören die Grundstücksentwicklung, der Neubau sowie das Bauträgersgeschäft zu Ihrem Aufgabengebiet. Aktiv treiben Sie die Stadt- und Quartiersentwicklung voran, auch und insbesondere unter Berücksichtigung nachhaltiger und ökologischer Kriterien. Zu Ihrem Aufgabenspektrum gehört nicht zuletzt die Repräsentation der Wohn+Stadtbau GmbH gegenüber Mietern, Gesellschafterin, Politik und Wirtschaft.

QUALIFIKATIONEN Auf Grundlage eines abgeschlossenen Studiums haben Sie mehrjährige Leitungserfahrung in der Wohnungswirtschaft gesammelt und sich sehr gute Kenntnisse im kaufmännischen und technischen Immobilienmanagement sowie in der Stadt- und Projektentwicklung angeeignet. Persönlich zeichnen Sie sich durch soziale Kompetenz, Kommunikationsstärke, unternehmerischen Weitblick und eine diplomatische Grundhaltung aus. Sie überzeugen Ihre Ansprechpartner durch ein geradliniges und positives Auftreten sowie Verhandlungsgeschick. Eine ausgeprägte Führungskompetenz rundet Ihr Profil ab. Ihre Mitarbeitenden führen Sie teamorientiert und entwickeln diese weiter.

Die Stadt Münster fördert in vielfältiger Hinsicht aktiv die Gleichstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir begrüßen daher Bewerbungen von Frauen und Männern ausdrücklich unabhängig von Behinderung, kultureller und sozialer Herkunft, Alter, Religion, Weltanschauung oder sexueller Identität. Frauen werden bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung bevorzugt berücksichtigt.

ANSPRECHPARTNER

Frau Jennifer Rösger (0221) 20506101
jennifer.roesgen@ifp-online.de

Herr Norbert Heinrich (0221) 2050652

Für telefonische Vorabinformationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Sollte diese herausfordernde Top-Position in der Wohnungswirtschaft Ihr Interesse finden, freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme. Ihre aussagekräftigen Unterlagen (Lebenslauf, Zeugniskopien und Gehaltsvorstellung) senden Sie bitte unter Angabe der Kennziffer **MA 17.562-DW** an die von uns beauftragte Personalberatung ifp. Selbstverständlich sichern wir Ihnen die vertrauliche Behandlung Ihrer Bewerbung zu.



Wir sind eine moderne und dienstleistungsorientierte Wohnungsgenossenschaft mit rund 2.500 Wohnungen in und um Hagen. Zu unseren Aufgaben zählen neben der Vermietung und Verwaltung des eigenen Hausbestandes auch die Modernisierung und Instandhaltung unserer Liegenschaften. Im Zuge einer Neubesetzung suchen wir zur Verstärkung unseres Teams zum nächstmöglichen Zeitpunkt:

Sachbearbeiter (m/w/d) Betriebskosten- u. Heizkosten- abrechnung (Vollzeit)

Ihre Aufgaben:

- Bearbeitung aller betriebs- und heizkostenrelevanten Eingangsberechnungen
- Erstellung von Betriebs- und Heizkostenabrechnungen
- Bearbeitung von Widersprüchen inkl. Kontakten zu ggf. Rechtsanwälten
- Durchführung von Vorauszahlungsanpassungen
- Unterstützung bei der Jahresabschlusserstellung im relevanten Bereich
- Sonder-/Projektaufgaben nach Weisung der Leitung Rechnungswesen

Ihr Profil:

- Abgeschlossene Ausbildung zur/zum Immobilienkauf-frau/-mann
- Erste Berufserfahrung und Kenntnisse in der Erstellung von Nebenkostenabrechnungen sowie der Bearbeitung von Widersprüchen
- Gute EDV-Kenntnisse (Microsoft Office, möglichst wotis sigma)
- Ausgeprägte Fähigkeit zum effizienten Arbeiten mit hoher Qualität
- Ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein, Selbstständigkeit sowie Belastbarkeit
- Loyalität, Verbindlichkeit und eine hohe Teamfähigkeit
- Kundenfreundlicher Umgang mit unseren Mietern

Wir bieten:

- Eine qualifizierte und abwechslungsreiche Tätigkeit, Fortbildungsmöglichkeiten
- Einen sicheren Arbeitsplatz in einem kollegialen Team
- Leistungsgerechte Vergütung nach dem Tarif der Wohnungswirtschaft
- Weitere Mitarbeiter Vorteile: u.a. Vorsorgeuntersuchungen, betriebliche Altersvorsorge, Sportaktivitäten, E-Bike-Leasing

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Dann freuen wir uns auf Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen mit Angabe des frühestmöglichen Eintrittstermins an.

EWG Hagen eG, Ansprechpartner: Geschäftsführer
Michael Henseler, Körnerstr. 48, in 58095 Hagen
henseler@ewghagen.de



... seit über 125 Jahren

Wir bieten interessante Berufsperspektiven!

Wir sind ein seit über 60 Jahren bestehendes gemeinnütziges Wohnungsunternehmen in Marburg, das unter anderem über rund 2.600 Wohnungen verfügt.

Als modernes, zukunfts- und dienstleistungsorientiertes Unternehmen suchen wir zur Verstärkung unseres Teams ab sofort einen

Architekt, Bauingenieur Hochbau (m/w/d)

Ihre Aufgaben:

- Sämtliche Tätigkeiten der HOAI-Leistungsphasen 1 - 9
- Bestandspflege
- Modernisierungen, Sanierungen
- Neubauvorhaben

Ihr Profil:

- Erfahrung im Wohnungsbau, insbesondere Bestandsmodernisierung und Neubau sind wünschenswert aber nicht Grundvoraussetzung
- Sicherer Umgang mit Microsoft Office, AVA-Programmen und CAD-Anwendungen sind von Vorteil
- Führerschein

Wir bieten Ihnen:

- Einen unbefristeten Arbeitsvertrag
- Eine abwechslungsreiche Tätigkeit in einem anspruchsvollen Umfeld
- Eine Vergütung nach dem Tarifvertrag der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

Um die Stelle schnellstmöglich besetzen zu können, bitten wir um Zusendung Ihrer aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen unter Angabe Ihres möglichen Eintrittstermins bis zum **15.01.2022** an:

Gemeinnützige Wohnungsbau GmbH Marburg-Lahn

Personalwesen

Pilgrimstein 17, 35037 Marburg

Telefon 0 64 21 / 91 11 12

E-Mail: gewobau@gewobau-marburg.de



Urteile

MIETRECHT

- 77 Ortsübliche Vergleichsmiete
- 77 Gesetzliche Schriftform
- 78 Räumung des Untermieters
- 78 Wohngemeinschaft

WEG-RECHT

- 78 Bestimmtheitsgrundsatz und Fenstererneuerung
- 79 Verlust der Prozessführungsbefugnis
- 79 Klimaanlage und Ausbaurecht
- 79 Haftung für Sozialverbindlichkeiten des Verbands?



**RA Heiko
Ormanschick**

MIETRECHT
kanzlei@ormanschick.de
www.ormanschick.de



Dr. Olaf Riecke

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

Ortsübliche Vergleichsmiete

Aus dem Beschluss

Die Rechtsprechung des BGH zur Ermittlung der ortsüblichen Vergleichsmiete wurde bestätigt.

Bedeutung für die Praxis

Die Instanzgerichte sind auch dann berechtigt, zur Bestimmung der ortsüblichen Vergleichsmiete das von einer Partei angebotene Sachverständigen-gutachten einzuholen, wenn ein Miet-spiegel vorliegt, der tabellarisch Miet-spanspannen ausweist und zusätzlich eine Orientierungshilfe für die Spannenein-ordnung enthält. Auch der Umstand, dass der Vermieter sich zur Begrün-dung seines Erhöhungsverlangens auf einen Mietspiegel gestützt, im Prozess dann aber dessen Heranziehung ab-gelehnt hat, steht der Einholung des von ihm beantragten Gutachtens nicht entgegen. Insbesondere stellt sich sol-ches Verhalten nicht als treuwidrig dar. Maßgeblich für die Ermittlung der ortsüblichen Vergleichsmiete ist der Zeitpunkt, in dem das Erhöhungsver-langen dem Mieter zugeht, und nicht der Zeitpunkt, ab dem der Mieter die erhöhte Miete schuldet. Die Außer-achtlassung von drei der insgesamt 16 in den Blick genommenen Ver-gleichswohnungen führt nicht dazu, dass die vom Sachverständigen ausge-wertete Datengrundlage nicht (mehr) ausreicht. Der BGH hat in der Ver-gangenheit lediglich vier oder sechs Vergleichswohnungen als zu geringe Datengrundlage angesehen, während die Heranziehung von 19 oder elf Ver-gleichswohnungen genügte. HO

BGH, Beschluss vom 3.8.2021, VIII ZR 88/20
BGB §§ 558, 558a

Gesetzliche Schriftform

Aus dem Beschluss

Vertragswesentliche Vereinbarungen sind schriftformbedürftig, wenn sie für einen ein Jahr übersteigenden Zeit-raum Geltung beanspruchen.

Bedeutung für die Praxis

Die gesetzliche Schriftform soll einer-seits den Erwerber eines Grundstücks davor schützen, bei Eintritt in einen Mietvertrag, dessen Bedingungen er mangels Schriftlichkeit nicht zuverlässig erkennen kann, an die vertraglichen Regelungen länger als ein Jahr gebun-den zu sein. Das Schriftformerfordernis dient andererseits auch dazu, die Beweisbarkeit langfristiger Abreden auch zwischen den ursprünglichen Vertragsparteien zu gewährleisten, wobei der Gesetzgeber mit dem ein-nen Jahr in § 550 S. 1 BGB die Gren-ze benannt hat, bis zu der nicht von einer Langfristigkeit auszugehen ist. Aus diesem Gesetzeszweck folgert der BGH, dass eine Änderung auch von vertragswesentlichen Vereinbarun-gen, wie etwa denen zur Miethöhe, nur dann schriftformbedürftig ist, wenn sie für einen ein Jahr übersteigenden Zeitraum Geltung beansprucht. Da die Laufzeit bezogen auf jede einzelne Ab-rede betrachtet werden muss, ist es rechtlich unerheblich, wenn mehrere Vereinbarungen zusammen den Zeit-raum von einem Jahr überschreiten. HO

BGH, Beschluss vom 15.9.2021, XII ZR 60/20
BGB § 550

Räumung des Untermieters

Aus dem Beschluss

Besteht ein Räumungsanspruch des Mieters gegenüber seinem Untermieter nach Widerruf der Erlaubnis zur Untervermietung durch den Vermieter?

Bedeutung für die Praxis

Für die Beurteilung der Rechtmäßigkeit einer Kündigung des zwischen dem Mieter und dem Untermieter bestehenden Untermietverhältnisses kann die Wirksamkeit des Widerrufs der Untervermietungs Erlaubnis dahinstehen. Auch die Frage, welche Pflichten sich gegebenenfalls aus einem wirksamen Widerruf für den Hauptmieter gegenüber seinem Vermieter in Bezug auf das von ihm als Vermieter begründete Untermietverhältnis ergeben, ist vorliegend ohne Belang. Da das BGB Sonderregelungen für die ordentliche Kündigung eines Untermietverhältnisses nicht enthält, ist auch insoweit auf das Vorliegen eines berechtigten Interesses an der Kündigung des Untermietverhältnisses abzustellen. Demzufolge hätte die Kündigung des Mieters mit Erfolg vorliegend allenfalls auf dessen Eigenbedarf gestützt werden können, etwa weil er die Wohnung als Hauptmieter alsbald wieder (ganz oder teilweise) selbst nutzen wollte. Da dem Mieter allerdings ein solcher konkreter Wille, in die Wohnung zurückzukehren, fehlte, war die Kündigung abzuweisen.

HO

Wohngemeinschaft

Aus dem Urteil

Die Mitglieder einer Wohngemeinschaft haben mangels vertraglicher Absprache keinen Anspruch gegen den Vermieter auf Zustimmung zur Auswechslung einzelner Mieter.

Bedeutung für die Praxis

Einem Vermieter ist es nach Auffassung des erkennenden Landgerichts nicht zuzumuten, Mieterwechseln zustimmen zu müssen, auch wenn er bei Vertragsschluss wusste, dass die Mieter eine Wohngemeinschaft betreiben wollen und deshalb ein Interesse haben, bei Auszug einzelner Mieter neue WG-Mitglieder in die Wohnung aufzunehmen. Ein solcher Anspruch könnte darauf hinauslaufen, dass der Vermieter die Wohnung ein für alle Male als WG-Wohnung gewidmet hätte und endgültig an den Mietvertrag gebunden bliebe. Denn die jeweiligen WG-Mitglieder könnten den Mietvertrag an immer neue Generationen von WG-Bewohnern übertragen, ohne dass der Vermieter den Vertrag irgendwann kündigen oder davon ausgehen könnte, dass das Mietverhältnis jemals – etwa durch Auszug oder Tod der Mieter – enden werde.

Wenn der Mietvertrag keine Regelungen für die Auswechslung einzelner WG-Mitglieder vorsieht, sind die Mieter vielmehr auf das Recht zur anteiligen Untervermietung der Wohnung beschränkt. Nach anderer, durchaus verbreiteter Ansicht haben Mieter, die sich zu einer Wohngemeinschaft organisiert haben und gemeinsam eine Wohnung anmieten, durchaus einen Anspruch auf Zustimmung des Vermieters zur Auswechslung einzelner WG-Mitglieder.

HO

Bestimmtheitsgrundsatz und Fenstererneuerung

Aus dem Urteil

Wird je Fenster ein eigener Beschluss gefasst, kann auch jeder Beschluss einzeln angefochten werden. Wenn eine Gemeinschaftsordnung nur Sonderregelungen für die Instandhaltung trifft, so ist eine Erneuerung des Bauteils (Fensterelement) nicht mitumfasst. Eine präzise Verweisung auf ein Schreiben des Denkmalschutzamts kann Detailangaben im Beschluss zu Material, Farbe et cetera des Fensterelements ersetzen.

Bedeutung für die Praxis

Heute werden nach dem § 13 Abs. 2 WEG in der Fassung des WEMoG zwar Instandhaltung und Instandsetzung einheitlich als „Erhaltung“ bezeichnet. Für die Auslegung alter Gemeinschaftsordnungen, die noch zwischen beiden Begriffen differenzieren, ist dies aber ohne Bedeutung. Wird der Austausch nicht von der Instandhaltungsregelung erfasst, so kann jetzt allerdings nach § 16 Abs. 2 Satz 2 WEG eine abweichende generelle Kostenverteilung beschlossen werden. Dem Bestimmtheitsgebot, dem jeder Beschluss zu genügen hat, kann durch präzise Verweisung im Beschlusstext auf ein selbst präzise formuliertes Schreiben Dritter Rechnung getragen werden.

OR

Verlust der Prozessführungsbefugnis

Aus dem Urteil

Ein Wohnungseigentümer, der in einem Altverfahren (vor 1.12.2020) sich aus dem gemeinschaftlichen Eigentum ergebende Rechte geltend macht, verliert seine Prozessführungsbefugnis, wenn der Verwalter gegenüber dem Gericht schriftlich erklärt, dass die Gemeinschaft der Wohnungseigentümer eine Fortsetzung des Rechtsstreits nicht wünscht, auch wenn der Wohnungseigentümer den Beschluss, der dieser Erklärung zugrunde liegt, fristgerecht angefochten hat.

Zum Zeitpunkt der Klageeinreichung war die Wohnungseigentümerin auch bezüglich der Veränderungen am Gemeinschaftseigentum hinsichtlich der geltend gemachten Rückbauansprüche prozessführungsbefugt. Insoweit hat jedoch das am 1.12.2020 in Kraft getretene WEMoG die Rechtsbeziehungen grundlegend geändert. Seit dem 1.12.2020 können Ansprüche auf Beseitigung einer rechtswidrigen baulichen Veränderung nur noch durch die Gemeinschaft der Wohnungseigentümer geltend gemacht werden.

Bedeutung für die Praxis

Es nützt dem Anfechtenden nichts, wenn er den Beschluss, wonach der Verwalter sich gegenüber dem Gericht gegen die Fortführung seines Rechtsstreits aussprechen sollte, fristgerecht anfechtet. Die Erklärung des Verwalters ist im Außenverhältnis wirksam, und zwar unabhängig von einer etwaigen Anfechtbarkeit oder/und der Existenz dieses Beschlusses. Auf die Berechtigung im Innenverhältnis kommt es nicht an. OR

AG Wiesbaden, Urteil vom 1.10.2021,
92 C 3536/20

WEG §§ 9b, 20, 48 Abs. 5 analog; BGB § 1004

Klimaanlage und Ausbaurecht

Aus dem Urteil

Der Bauwillige muss selbst bei bestehendem Ausbaurecht beweisen, dass der Betrieb der Klimageräte, deren Installation er beabsichtigt, störungsfrei für die übrigen Miteigentümer möglich ist. Selbst wenn die Vorgaben der TA Lärm im konkreten Fall eingehalten sind, verbleibt insbesondere nachts für die übrigen Eigentümer ein nicht zu vernachlässigendes Geräuschrisko, das mit dem Betrieb der Klimageräte verbunden wäre.

Die Frage, ob eine Beeinträchtigung gemäß § 20 Abs. 3 WEG vorliegt, richtet sich nach denselben Kriterien wie nach altem Recht; heranzuziehen ist also der Maßstab von § 14 Ziff. 1 WEG a. F. (s. Abramenko, in: Skauradszun/Elzer/Hinz/Riecke, Die WEG-Reform 2020 § 5, Rn. 9).

Bedeutung für die Praxis

Die in § 20 Abs. 2 WEG aufgeführten vier privilegierten baulichen Maßnahmen sind abschließend, ein Klimagerät kann nicht darunter subsumiert werden. Hierbei handelt es sich um eine bauliche Veränderung, die eines Eigentümerbeschlusses bedarf, um rechtmäßig sein zu können (vgl. AG Biedenkopf, Urteil vom 8.4.2021, 50 C 220/20). OR

AG Hamburg-St. Georg, Urteil vom 24.9.2021,
980a C 46/19

WEG a. F. §§ 14, 21 Abs. 8, 22, 43 Nr. 4;

WEG n. F. § 20 Abs. 3

Haftung für Sozialverbindlichkeiten des Verbands?

Aus dem Urteil

Eine Haftung des Wohnungseigentümers gemäß § 10 Abs. 8 Satz 1 WEG a. F. beziehungsweise § 9a Abs. 4 S. 1 WEG n. F. für Verbindlichkeiten des Verbands scheidet aus, wenn es sich um Ansprüche anderer Wohnungseigentümer handelt, die aus dem Gemeinschaftsverhältnis herrühren (sogenannte Sozialverbindlichkeiten).

Für die geltend gemachten Zahlungsansprüche fehlt es an einer Anspruchsgrundlage. Ein Wohnungseigentümer, der Verbindlichkeiten der WEG tilgt, kann nach den allgemeinen zivilrechtlichen Vorschriften zwar von der WEG (dem Verband) Ersatz seiner Aufwendungen verlangen, nicht jedoch von den anderen Wohnungseigentümern (vgl. BGH, Urteil vom 26.10.2018, V ZR 279/17, ZMR 2019, 419). Dasselbe gilt, wenn ein Wohnungseigentümer an Stelle der WEG selbst die Verträge mit Dritten (zum Beispiel mit Versorgern und Versicherern) schließt und die hierauf beruhenden Zahlungsansprüche tilgt, um eine ordnungsmäßige Verwaltung der Wohnungseigentumsanlage zu gewährleisten. Auch insoweit wird der Wohnungseigentümer für die Gemeinschaft tätig.

Bedeutung für die Praxis

Wer als Miteigentümer für die Gemeinschaft in Vorlage tritt, muss seine Erstattungsansprüche gegen die WEG realisieren, nicht gegen Miteigentümer. OR

BGH, Urteil vom 7.5.2021, V ZR 254/19

WEG n. F. § 9a Abs. 4 S. 1;

WEG a. F. § 10 Abs. 8 S. 1



Waren auch in diesem Jahr wieder mit viel Freude für Sie im Einsatz: Olaf Berger, Katharina Schiller, Stefan Krause (Media Sales), Grit Schaarschmidt, Annika Weyde, Nikola Schellig, Iris Jachertz, Klaus Sturm (Media Sales) (v.l.) und Monika Glück (nicht im Bild)

12

ZAHL DES MONATS

Danke 2021, Hallo 2022!

Das Jahr neigt sich dem Ende und die **zwölfte** und letzte Ausgabe der DW Die Wohnungswirtschaft für den Jahrgang 2021 liegt auf den Schreibtischen. Auch in diesem Jahr gab es wieder genug zu berichten – und das verdanken wir Ihnen: allen unseren Lesern und Partnern aus den Verbänden, Wohnungsgesellschaften, Wohnungsgenossenschaften, kirchlichen Wohnungsunternehmen und aus Industrie und Dienstleistung. Ohne Sie wäre die DW nicht das, was wir alle an ihr so schätzen: Ein Fachmagazin aus der Branche für die Branche. Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihr Vertrauen, für und über Sie berichten zu dürfen – an Best-Practice-Beispielen, ehrlichen Einschätzungen aktueller Geschehnisse und vielen Hinweisen auf spannende Themen hat es uns so nie gemangelt!

Schöne Feiertage und einen guten Rutsch!
Ihr Team der DW Die Wohnungswirtschaft

Impressum



Iris Jachertz



Olaf Berger



Annika Weyde



Nikola Schellig



Grit Schaarschmidt



Stefan Krause



Monika Glück

DAS DW-TEAM

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

Olaf Berger, Redakteur, 040-211165-35, olaf.berger@diwohnungswirtschaft.de

Annika Weyde, Redakteurin, 040-211165-59, annika.veyde@diwohnungswirtschaft.de

Nikola Schellig, Redakteurin, 040-211165-44, nikola.schellig@diwohnungswirtschaft.de

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

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

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, Birte Hackenjos, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies, Björn Waide

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

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

Redaktionsanschrift: DW Die Wohnungswirtschaft Hufnerstraße 28, 22083 Hamburg, Fax: 040-211165-3332, redaktion@diwohnungswirtschaft.de, www.diwohnungswirtschaft.de

Veröffentlichungen: Zum Abdruck angenommene Beiträge und Abbildungen gehen im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen in das Veröffentlichungs- und Verbreitungsrecht des Verlages über. Überarbeitungen und Kürzungen liegen im Ermessen des Verlages. Für unaufgefordert eingesandte Beiträge übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für mit Namen gekennzeichnete Beiträge übernimmt der Einsender die Verantwortung. Honorare für Veröffentlichungen werden nur an Inhaber der Rechte gezahlt.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Das gilt auch für das Erfassen und Übertragen in Form von Daten. Die allgemeinen Geschäftsbedingungen stehen vollständig unter www.haufe.de.

Partner in Österreich: Robert Koch, Wohnen Plus, Singerstraße 8/10 · A-1010 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

Alexander Mahr, 0931-2791-452, stellenmarkt@haufe.de

BUCHUNGEN/DISPOSITION/DRUCKDATEN

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

Für Anzeigen gilt die Preisliste ab 1.1.2021.
www.mediacentr.haufe.de

ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB

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

Bezugspreise: Jahresabonnement (Print mit Onlinekomponente) 141,00 €, einschließlich 7% Mehrwertsteuer. Einzelheft 15,20 €. Abonnementskündigungen sind mit einer Frist von vier Wochen zum Quartalsende möglich und schriftlich an den Verlag zu richten (Preise ab dem 1.1.2021).

Erscheinungsweise: monatlich

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



HAUFE.

„WIR SORGEN FÜR BEZAHLBAREN WOHNRAUM IN EUROPÄISCHEN METROPOLEN.“



Dirk Lönnecker
Vorstand der LiM Living
in Metropolises SCE

L'Immo vom 23.08.2021

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



Immobilien, Quartiere und Städte nach der Pandemie

DW-Zukunftspreis der Immobilienwirtschaft 2022



Informationen zur Bewerbung
unter www.dw-zukunftspreis.de



Zukunftspreis der
Immobilienwirtschaft
DW|2022