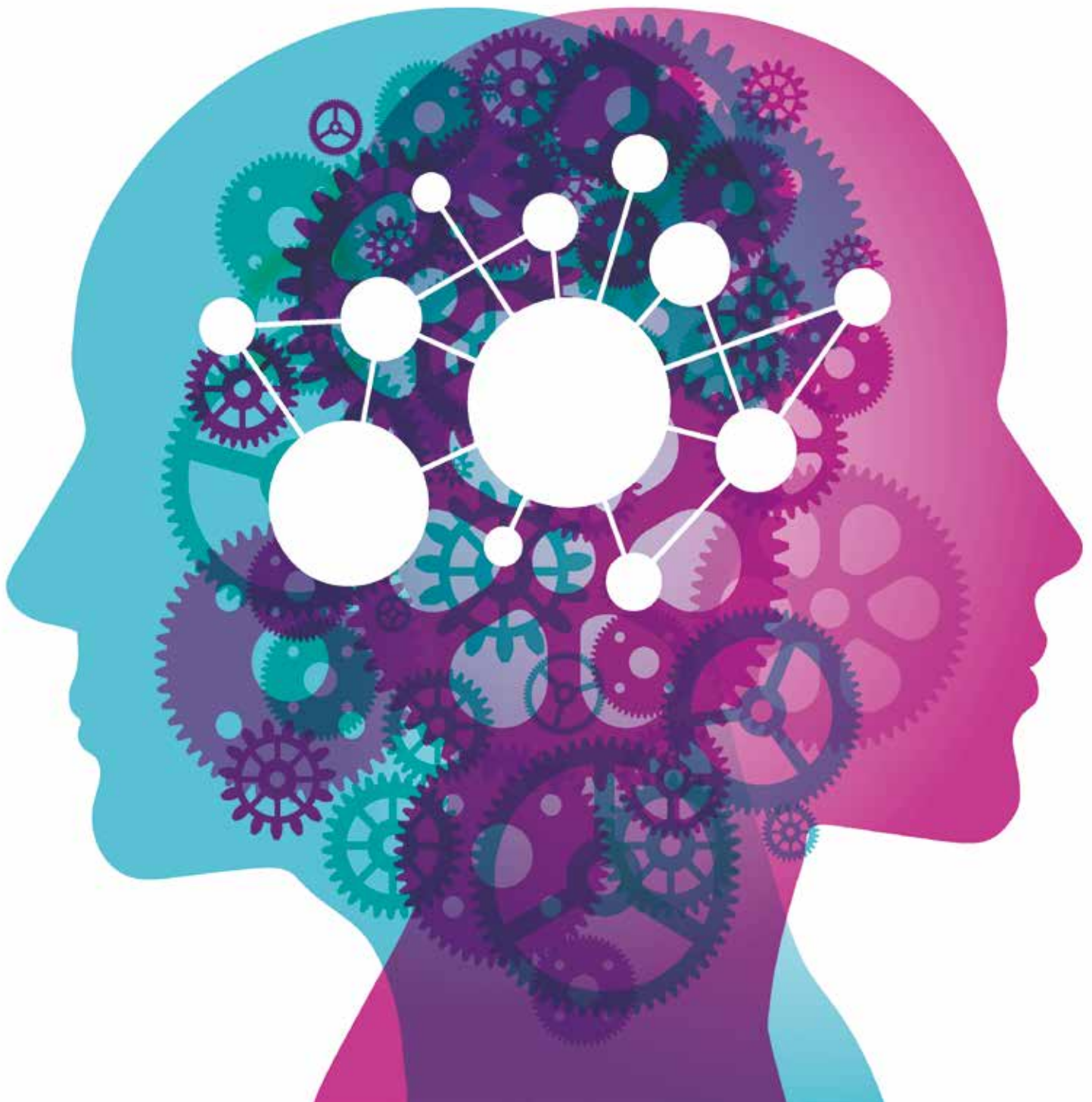


Arbeit neu denken: Personalentwicklung und New Work in der Wohnungswirtschaft





Personal- entwicklung und New Work

4 Editorial

Personalentwicklung

- 5 ... Unternehmensstrategien zur neuen Personalentwicklung
- 8 ... als Performance-Treiber
- 11 ... in der digitalisierten Arbeitswelt
- 14 ... aus der Praxis für die Praxis
- 16 ... Neue Arbeitswelten erfordern neue Lernwelten
- 19 ... Neue Berufsbilder für die Wohnungswirtschaft
- 21 ... brauchen wir das überhaupt in der Wohnungswirtschaft?
- 23 vbw-Netzwerk für Nachwuchsführungskräfte

New Work

- 24 ... und was es für Sie sein könnte
- 26 ... in der Wohnungswirtschaft
- 28 ... – wie Selbstreflexion zu neuer Arbeitskultur führt
- 30 ... im Raum

Personalentwicklung und New Work in der Wohnungswirtschaft

- 33 ... bei der VOLKSWOHNUNG
- 36 ... FLÜWO ProPersonal und FLÜWO-Arbeitswelt
- 40 ... bei der GWG-Gruppe

AUS DEM VERBAND

- 43 Online-Veranstaltung:
Mit digitaler Technik gut alt werden
- 46 Erster Klimagipfel der Wohnungswirtschaft
- 48 Forum Personal: Digitalisierung und
Menschenorientierung
- 50 Der Wertekatalog der Wohnungswirtschaft
- 54 Die drei Herbsthighlights des vbw im September 2021
- 55 Interview mit Katharina Schaible,
Prüfungsassistentin im vbw
- 56 Aus dem Arbeitskreis Soziales Management
- 56 Der vbw ist Mitglied in der Initiative Wohnen.2050

MITGLIEDER AKTUELL

- 58 GGH-Jubiläumssymposium zum Thema
„Wie gestalten wir die Stadt der Zukunft?“
- 60 Klimaroadmap: Klimaschutz bei der
Baugenossenschaft Familienheim Heidelberg eG
- 61 Geschichte entdecken bei der ulmer heimstätte eG
- 62 GGH unterstützt Seniorenarbeit und Elektromobilität
- 63 BPD übergibt zwei Gebäude an SWSG
- 63 Auszeichnung für Bauverein Breisgau eG
- 64 DW-Zukunftspreis für GSW Sigmaringen
- 65 Modernes Wohnen trifft Urbane Kunst bei der
Wohnungsgesellschaft Reutlingen mbH
- 66 Baustart „Wohnpark Mittendrin“ von
VOLKSWOHNUNG und Stadt Stutensee
- 66 WHS bietet virtuelle Stadtrundgänge an
- 67 GSW Geislingen: „Familienfreundlicher Arbeitsgeber“
- 68 Wohnungsmarkt: Wiener Modell als Vorbild?
- 69 WBL: Mit Dachaufstockungen zu mehr Wohnraum
- 69 LBG bietet Wohnraum für RBK-Pflegepersonal

VERMISCHTES

- 70 Termine
- 71 Jubiläen / Impressum



Liebe Leserinnen und Leser...

Fach- und Führungskrätemangel ist auch in unserer Branche eine der großen Herausforderungen. Qualifiziertes Personal zu finden, zu halten und weiterzubilden gehört zu den zentralen Aufgaben eines jeden erfolgreichen Unternehmens. Gute Arbeitsplatzbedingungen, Arbeitszeit- und Gehaltsmodelle, Führungsstrukturen und Konzepte des Zusammenarbeitens sind dabei entscheidend.

In diesem Magazin haben wir daher den Schwerpunkt auf die Themen der Personalentwicklung und New Work gelegt. Ausgewiesene Fachleute aus Wissenschaft und Praxis informieren in ihren Beiträgen über die aktuellen Trends, Entwicklungen und Konzepte. Sie geben zudem Hinweise aus der Praxis für die Praxis. Aus den vbw-Mitgliedsunternehmen zeigen wir außerdem hervorragende Beispiele und Projekte, die inspirierend sind. Auch im vbw wollen wir im Herbst mit einem Netzwerk für Nachwuchsführungskräfte starten.

Angesichts zunehmender Engpässe auf dem Personalmarkt der Branche hat auch der GdW jüngst eine Arbeitgeberkampagne gestartet, mit der die Wohnungswirtschaft auf sich als interessante und attraktive Branche aufmerksam macht. Vorausschauend eingesetzt, bietet die Ausbildung junger Talente eine große Chance. Laut Bundesagentur für Arbeit werden Unternehmen, die im kommenden Jahr Auszubildende suchen, auf eine hohe Zahl an Bewerberinnen und Bewerber stoßen, da 2020 und 2021 viele Schulabgänger bedingt durch die Corona-Pandemie keine Lehrstelle gesucht haben. Das bietet eine gute Gelegenheit für die Branche, qualifizierte Auszubildende zu finden.

Neben dem „Forum Personal“, das erstmals unter Beteiligung des vbw stattfand, haben wir im Frühjahr mit dem „Klimagipfel“ und einem Kongress zum „Älter werden in Zeiten der Digitalisierung“ zwei weitere Web-Veranstaltungen organisiert, die wir Ihnen in dieser Ausgabe vorstellen. Jetzt im Sommer folgen noch der „Karlsruher Rechtstag“ und die „DigiKon Süd“. Wir bleiben optimistisch und planen im Herbst mit dem Genossenschaftstag, einem Empfang der Wohnungswirtschaft und den Baden-Badener Tagen endlich wieder Präsenzveranstaltungen und freuen uns auf Ihr Kommen!

Viel Vergnügen beim Blättern und Lesen

Dr. Iris Beuerle, Verbandsdirektorin



Über die Unternehmensstrategie zu einer neuen Personalentwicklung

Personalentwicklung kann nicht unabhängig von den übergeordneten Zielen eines Unternehmens gesehen werden. In der Regel bestehen diese darin, langfristig erfolgreich im Wettbewerb zu agieren und für eine Vielzahl von Stakeholdern einen Mehrwert zu generieren. Prof. Dr. Steffen Scheurer von der HfWU Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen erläutert in diesem Beitrag den Weg von der Unternehmensstrategie zu einer zukunftsgerichteten Personalentwicklung.

Für die strategische Ausrichtung jedes Unternehmens sind drei Stakeholdergruppen von Bedeutung: die Eigner, die ein Interesse an einer adäquaten Rendite ihres eingebrachten Kapitals oder einer Förderung haben, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neben dem Interesse, Einkommen zu erzielen, vor allem ein Interesse an der Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und persönlichen Potentiale haben, aber auch die Gesellschaft, die heute bestimmte Erwartungen und Ansprüche gegenüber einem Unternehmen formuliert, wie

zum Beispiel den Anspruch auf nachhaltiges Wirtschaften. Diese und viele weitere Interessen müssen von einem Unternehmen in seiner Strategie abgebildet werden.

ÄNDERUNGEN IM UMFELD DER UNTERNEHMEN

Im Umfeld der Unternehmen spielen makroökonomische, technologische aber auch gesellschaftliche Trends eine wesentliche Rolle. Stellvertretend zu nennen sind eine deutlich erhöhte wirtschaftliche Dynamik durch die

Dies ist eine gekürzte Textversion. Den kompletten Text finden Sie auf den Internetseiten des vbw.

wechselseitige Vernetzung der Volkswirtschaften. Zugleich kommt es immer stärker zu einer weltweiten Verteilung von Expertenwissen. Technologische Innovationen bestimmen zunehmend über den Geschäftserfolg. Dies kann auch in der Immobilienwirtschaft anhand der immer stärker aufkommenden Digitalisierung oder an dem zunehmenden Bedarf an intelligenten Gebäuden beobachtet werden.

Zudem ändert sich auch die Gesellschaft: Einerseits ist eine zunehmende Individualisierung zu beobachten, andererseits haben wir es aber mit einer mündigen und zeitnah informierten und engagierten Bürgerschaft, Konsumenten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu tun.

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE UNTERNEHMEN

Diese sich in allen Lebensbereichen immer schneller wandelnde Umwelt muss in der Konsequenz auch zu einem immer schnelleren unternehmerischen Wandel führen. Hieraus ergeben sich eine Vielzahl von strategischen Anforderungen an Unternehmen [1]:

So müssen wechselseitige Beziehungen zwischen Umwelt und Unternehmung analysiert und möglichst frühzeitig in die unternehmerischen Entscheidungen mit einbezogen werden. Komplexe Anpassungsprozesse an die sich schnell verändernden Marktstrukturen werden notwendig. Der Zeitbedarf für die Abwicklung von Unternehmensprozessen muss deutlich verringert werden. Die Unternehmensprozesse müssen flexibel und vor allem kundenorientiert ausgerichtet werden. Wissen aus unterschiedlichen Fachgebieten muss für die zunehmend vielfältiger werdenden Probleme kombiniert werden und die Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens müssen insgesamt gesteigert werden.

Unternehmen werden somit als Systeme gesehen, die vor allem adaptiv sein müssen. Dies bedingt ständiges organisationales Lernen. Die Voraussetzung für jedes organisationale Lernen ist aber immer der einzelne Wissens-träger. Somit kommt dem Menschen und seiner Einbettung in die Arbeitsumgebung eine zentrale Bedeutung für die Entwicklung von Unternehmen zu.

KONSEQUENZEN FÜR DIE UNTERNEHMEN

Der Faktor Wissen, seine weltweite digitale Vernetzung und seine zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit ist ein wesentlicher Treiber für die Dynamik des Wandels. Wissen ist einerseits schnell global verfügbar, andererseits wird zunehmend lokal Spezialwissen aufgebaut, um damit Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Damit sind verstärkt Lösungen gefordert, die es erlauben, das Wissen von Spezialisten oder von kooperierenden Partnerunternehmen flexibel, in immer wieder wechselnden Zusammenstellungen und zeitlich begrenzten Zeiträumen in die eigenen Wertschöpfungsketten zu integrieren. Auch die direkte Einbeziehung der Kundenintelligenz in die Entwicklung neuer Lösungen im Rahmen offener Prozesse wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Die Verbesserung der Kundennähe, eine Steigerung der Innovationsfähigkeit bei gleichzeitiger Sen-

kung der Kosten sind die Herausforderungen zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen.

Zudem haben es die Unternehmen zunehmend mit einer neuen Generation von Arbeitskräften zu tun, die andere Ansprüche an die Arbeitswelt stellt. Bei dieser sogenannten Generation Y handelt es sich um Digital Natives, für die eine weltweite digitale Vernetzung normal ist. Flache Organisationsstrukturen, offene und transparente Kommunikation, klare Rollenverteilungen, schnelle Entscheidungen sowie eine intensive Nutzung aktueller Informations- und Kommunikationstechnologie sind für diese Generation üblich. Sie legt Wert darauf, sich im Rahmen ihrer Arbeit selbst verwirklichen zu können. Damit verbunden ist der Wunsch, die eigene Individualität auch in der Arbeitsumgebung einbringen zu können, ebenso der Anspruch, an Entscheidungen beteiligt zu sein, einer sinnhaften Arbeit nachzugehen und eine Selbstwirksamkeit im Rahmen der Arbeit zu erfahren, dabei aber auch eine befriedigende Work-Life-Balance zu leben.

All diese Ansprüche, gepaart mit der Notwendigkeit stetigen organisationalen Lernens, lassen sich aber nicht mehr in hierarchisch organisierten Arbeitsumgebungen umsetzen.

In Zukunft spielt daher die Flexibilisierung der Organisation und der konkreten Arbeitssituation eine wesentliche Rolle für das Attrahieren der benötigten Wissensträger. Der Trend weist hin zu flexiblen, zeitlich begrenzten und bedarfsorientierten Engagements der Wissensträger, mithin zu teamorientierten und projektorientierten Arbeitsformen. Nicht zufällig wird eine stetig zunehmende Projektifizierung der Wirtschaft und Gesellschaft festgestellt. [2].

Unternehmen müssen dafür aber zunächst die kulturellen und strukturellen Grundlagen schaffen. Nur dann können neue Arbeitsformen überhaupt sinnvoll eingeführt und wirksam werden. Es geht somit um einen echten Transformationsprozess in den Unternehmen.

KULTURELLE GRUNDLAGEN NEUER ARBEITSFORMEN

Grundlegend ist zunächst die Ausbildung eines agilen Mindsets bei Führungskräften sowie bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass umfassende Planungen in der sich schnell verändernden Umwelt nicht

mehr wirksam werden. Stattdessen steht in einer dynamischen Welt das Lernen durch Experimente im Vordergrund. Die Entwicklung des Unternehmens verläuft dann iterativ und inkrementell in kleinen Schritten, immer wieder unterbrochen durch ständige Feedbacks und Lernschleifen [5]. Solche experimentellen Lernprozesse sind nur dann möglich, wenn den Mitarbeitenden der notwendige Freiraum gegeben wird.

Dies setzt ein positives Menschenbild voraus. In einem solchen Menschenbild werden Menschen als grundsätzlich neugierig, sozial verantwortlich und nach Partizipation und Entscheidungsmacht strebend betrachtet. Auf dieser Basis gehört es dann zu einem agilen Mindset, einen Vertrauensvorschuss an sich selbstorganisierende, cross-funktionale Teams zu geben, dass diese mit der Entscheidungsmacht verantwortlich im Sinne der besten Lösungen für das Unternehmen umgehen.

Bestandteil des agilen Mindsets muss zudem sein, die persönliche Entwicklung und Entfaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen, unabhängig von ethnischem Hintergrund oder Geschlecht. Dies führt zu pluralen Sichtweisen. Diskussionen und gemeinsame Reflexionen im Team zur Findung kreativer und situationsangepasster Lösungen sollten den Weisungen oder planmäßige und standardisierte Vorgehensweisen ersetzen.



**PROF. DR.
STEFFEN
SCHEURER**

Studiengangleiter an der HfWU Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen

Zudem muss die Kultur des Unternehmens dafür sorgen, dass die vielen dezentralen Lern- und Iterationsschritte in einem gemeinsamen Sinnrahmen stattfinden, mit dem sich möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren können. Vor dem Hintergrund der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen muss darauf geachtet werden, dass alle die Möglichkeit zur Mitwirkung an der Umsetzung nachhaltiger Unternehmensziele und zur Erbringung eines gesellschaftlichen Mehrwertes haben. Dieser Mehrwert wird besonders bei jüngeren Generationen darin gesehen, auch zu ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitszielen einen Beitrag zu leisten. Zudem sollte die Berücksichtigung privater Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Erhaltung oder Förderung der physischen und psychischen Gesundheit selbstverständlich sein.

STRUKTURELLE GRUNDLAGEN NEUER ARBEITSFORMEN

Neben den kulturellen sind auch die entsprechenden strukturellen Voraussetzungen für eine lernende Organisation zu schaffen, die es den Arbeitskräften erlauben, möglichst schnell und zuverlässig an entscheidungsrelevante Informationen zu kommen und diese dann auch eigenverantwortlich im Sinne der Gesamtunternehmenszielsetzung zu verarbeiten. [3].

Hierarchien müssen deutlich abgeflacht und in dezentrale teamorientierte Strukturen überführt werden. Zudem müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen autonome Selbstorganisationsprozesse ablaufen können. Außerdem sind Kommunikationsplattformen oder Communities of Practice zu schaffen, die unkomplizierte Möglichkeiten zum Austausch von Wissen bieten. So sollten die Voraussetzungen für ein organisationales Lernen und damit eine hohe Entwicklungsfähigkeit von Mensch und Unternehmen gefördert werden.

MERKMALE NEUER ARBEITSFORMEN

Schaffen Unternehmen diese kulturellen und strukturellen Voraussetzungen, so bieten Sie damit die Grundlage für den erfolgreichen Einsatz neuer Methoden des Zusammenarbeitens, die charakteristisch für die neuen Arbeitsformen sind:

- Die eigene Arbeit wird für alle Beteiligten im laufenden Arbeitsprozess unmittelbar sichtbar gemacht.

- Die eigene Arbeit wird in kurzen Zyklen immer wieder im Rahmen des Teams zur Diskussion gestellt.
- Die Methoden setzen auf das kollektive Wissen des gesamten am Prozess beteiligten Teams. Hierarchien spielen keine Rolle.
- Hindernisse oder Probleme in der Umsetzung der Aufgabenstellung werden schnell erkannt und können zeitnah und pragmatisch gelöst werden.
- Es wird systematisch und permanent Wissen geteilt, dieses aber zugleich regelmäßigem Feedback und Lernschleifen unterzogen. Organisationales Lernen ist somit Bestandteil der Methoden.

KONSEQUENZEN FÜR DIE PERSONALENTWICKLUNG

Aus Unternehmenssicht sollte die Personalentwicklung dafür sorgen, dass durch die richtige Auswahl und durch die fachliche und persönliche Weiterentwicklung aller Mitarbeitenden ausreichend Fach- und Führungskräfte zur Verfügung stehen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte die Personalentwicklung dafür sorgen, dass ihre noch nicht genutzten Potentiale und Fähigkeiten erkannt und weiterentwickelt werden. Zusätzlich erwarten sie von der Personalentwicklung die Unterstützung dabei, für sie als spannend und sinngebend empfundene Aufgaben übernehmen zu können. Nicht zu unterschätzen ist auch der Anspruch auf eine adäquate fachliche und persönliche Qualifikation zur Absicherung des Arbeitsplatzes und zur Sicherstellung eines adäquaten Gehalts.

Idealerweise sollten von der Personalentwicklung diese unterschiedlichen Ziele in Übereinstimmung gebracht werden.

Stellt das Unternehmen die eigene Entwicklungsfähigkeit und das organisationale Lernen tatsächlich in den Vordergrund, so liegt das Hauptaugenmerk zwangsläufig auf der Entwicklung des eigenen Personals – einerseits auf die fachlichen und methodischen Fähigkeiten andererseits aber auch auf die Persön-

lichkeitsentwicklung, die sowohl betriebliche als auch private Dimensionen umfasst. Damit geht es in Zukunft immer weniger um die Entwicklung von Fachspezialisten und hierarchietauglichen Führungskräften. Vielmehr wird es darum gehen, Fähigkeiten aufzubauen, die es den mitarbeitenden Menschen erlauben:

- sich technologisch, aber auch persönlich zu vernetzen und kollaborativ zu arbeiten,
- mit agilen Team- und Projektprozessen umzugehen,
- sich in flachen Hierarchien mit neuen Rollenkonzepten zu bewegen,
- sich auf neue, agile Führungskonzepte einzulassen,
- eigenverantwortlich zu entscheiden und dabei gesamtverantwortlich zu denken.

FAZIT

Das Personal ist der eigentliche Schlüssel für die Entwicklungsfähigkeit und damit den Erfolg eines Unternehmens. Moderne Arbeitsformen einzuführen, hilft dabei. Allerdings werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Potential nur entfalten können, wenn sowohl die kulturellen als auch die strukturellen Voraussetzungen dafür geschaffen werden.

Im Grunde geht es um den Aufbau einer Vertrauensorganisation, die zugleich auf der Wertschätzung des Engagements und auf einer Fehlertoleranz gegenüber ihren Arbeitskräften beruht. Zudem müssen die Unternehmensziele und die Ziele der Menschen glaubhaft und authentisch in Übereinstimmung gebracht werden.

Der Personalentwicklung kommt hierbei eine wichtige Katalysatorrolle zu. Sie muss dafür sorgen, dass die Freiheit zur Selbstentwicklung und die persönliche Entfaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der gemeinsamen Entwicklung des Unternehmens sinnvoll kombiniert werden.

Im Idealfall entwickeln sich dann die Mitarbeitenden und das Unternehmen zeitgleich in einem gemeinsamen Lernprozess. Individuelles und organisationales Lernen ergänzen sich wechselseitig. Dies ist eine Win-Win-Situation für alle Seiten.

Literatur

- [1] vgl. Haas, J. 1997, Die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen, Frankfurt/M.
- [2] vgl. Wagner, R., 2021, S. 13: Projektifizierung der Gesellschaft in Deutschland: https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/studien/Sonstige_Studien/Ergebnisbericht_zur_Studie_Projektifizierung_der_Gesellschaft_in_Deutsch...pdf, abgerufen am 6.06.2021
- [3] vgl. Scheller, T., 2017, S. 45: Auf dem Weg zur agilen Organisation. München



Ab in den Maschinenraum: Personalentwicklung als Performance-Treiber

Die Personalentwicklung braucht einen anderen Platz in Unternehmen: Dominierte früher das Verständnis als Werkstatt für erforderliche Qualifikationen und Karriereplanung, muss es in Zeiten von New Work und New Normal auch darum gehen, Persönlichkeiten zu entwickeln, die am Arbeitsplatz Leistung zeigen und das Unternehmen in der VUKA-Welt (volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt) voranbringen. Das sagt Prof. Dr. Armutat von der Fachhochschule Bielefeld.

Wenn die Lernende Organisation (Senge 2017) die Antwort auf die Frage nach der leistungsfähigen, agilen Unternehmensentwicklung in der VUKA-Welt ist, dann hat die Personalentwicklung das Zeug dazu, ein maßgeblicher Baustein für die Performance von Unternehmen der Zukunft zu sein (Armutat 2019). Darum muss es gehen: die Personalentwicklung in den Maschinenraum des Unternehmens zu bringen und die Unternehmensperformance zum Richtwert der inhaltlichen und methodischen Ausgestaltung zu machen.

ECKPUNKTE EINER PERFORMANCE-ORIENTIERTEN PERSONALENTWICKLUNG

Personalentwicklung ist und bleibt auch weiterhin ein funktionales Bündel von Maßnahmen der Bildung und Qualifikationsvermittlung, der Förderung und beruflichen Weiterentwicklung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

inklusive der Entwicklung der organisatorischen Rahmenbedingungen (Becker 2013). Allerdings steht sie zukünftig stärker im Dienst des Performance Managements, der systematischen Ermöglichung, Förderung und Optimierung von Leistung (Armutat 2020): Leistung im Sinne von „Performanz“ ist im Kern ein kontextbezogenes erfolgreiches Handeln, das durch Kompetenzen ermöglicht wird. Im Arbeitskontext zeigt sich die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in deren aufgabenbezogenen Handlungsergebnissen und den monetären, sozialen und ökologischen Beiträgen, die sie damit leisten. Der Performance liegen Kompetenzen zugrunde, Selbstorganisationsdispositionen, die erfolgreiches Handeln unter unsicheren Bedingungen möglich machen (Erpenbeck, Heyse 2007). Dabei haben insbesondere fachlich-methodische, soziale und personale Kompetenzen eine ausgewiesene Bedeutung. Diese Kompetenzen wiederum stehen in einem Zu-

sammenhang mit kontextuellen Bestimmungsfaktoren wie dem spezifischen Aufgabenkontext, den Bedingungen des bestehenden Sozialgefüges und der Persönlichkeit des Handelnden mit allen Besonderheiten und Dispositionen. Aus Personalentwicklungssicht sind das Regelungsgrößen, an denen die performanceorientierte Personalentwicklung ansetzen kann:

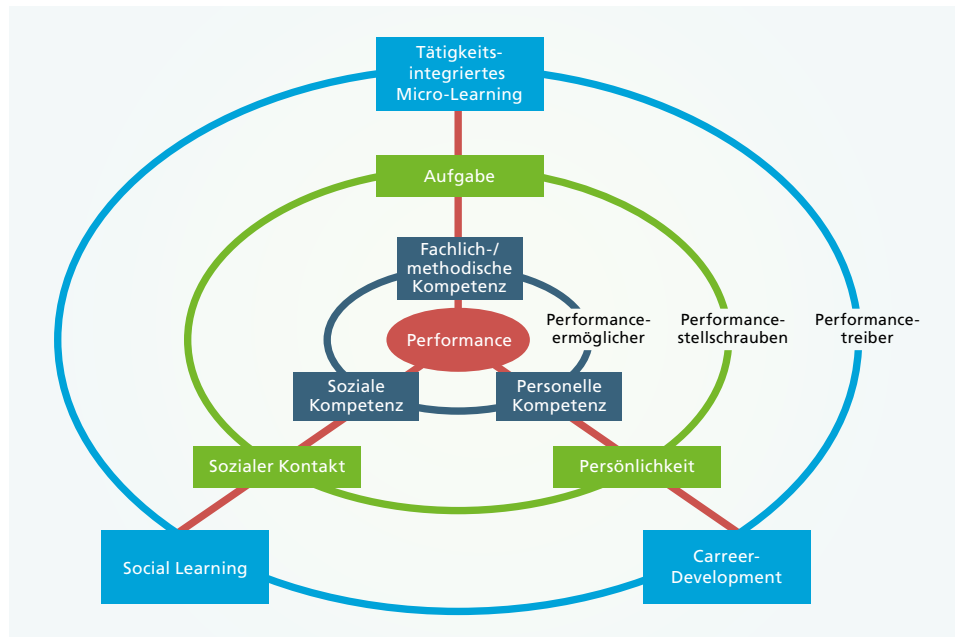
- **Tätigkeitsintegriertes Lernen und Entwicklung durch arbeitsintegrierte Erfahrungen:** Die Personalentwicklung muss eine lernförderliche Arbeitsgestaltung unterstützen und Voraussetzungen dafür schaffen, dass das Erfahrungswissen der Einzelnen und der Organisation zur Verbesserung der Leistung im Prozess der Arbeit genutzt werden kann.
- **Soziales Lernen und Entwicklung mit Anderen:** Die Personalentwicklung muss soziale Lernprozesse unterstützen, die zum Austausch informellen Wissens beitragen und die Kompetenzentwicklung leistungsförderlich unterstützen.
- **Persönlichkeitsentwicklung:** Die Personalentwicklung muss Karrieren an den Erfordernissen agiler Unternehmen ausrichten und in Verbindung mit Weiterbildungssettings für die individuelle berufliche Persönlichkeitsentwicklung nutzen.

HANDLUNGSFELD 1: ARBEITS-INTEGRIERTES MICRO-LEARNING

Eine performance-orientierte Personalentwicklung setzt auf Lernprozesse, die direkt an performancerelevanten Kompetenzen ansetzen und möglichst direkt die Tätigkeiten beeinflussen. Darum ist es sinnvoll, sich auf arbeitsintegrierte Lernprozesse im Anwendungsfeld zu konzentrieren, die durch die technische Verfügbarkeit relevanten Wissens flankiert werden. Der Lernanlass ist der aktuelle, arbeitsbezogene Wissensbedarf; es geht nicht mehr darum, „Wissenslacks“ (Becker 2016) auszubilden, sondern „just in time“ lösungsrelevantes Wissen nutzen zu können. Dabei wird das Lernen maßgeblich durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteuert, die Lernsequenzen in ihre Arbeit integrieren. Hier ist das Micro-Learning essenziell, das Aneignen von Inhalten in kleinen Lerneinheiten im Rahmen selbstorganisierter Lernprozesse im Prozess der Arbeit. Es basiert auf Lerneinheiten, die handlungsorientiert konzipiert und webbasiert „just in time“ verfügbar sind, den so genannten „Learning Nuggets“ (Robes 2011). Dafür muss die Personalentwicklung einerseits organisierte Wissensdatenbanken und Lernplattformen aufbauen, durch die das relevante Wissen verfügbar wird, wann immer und wo auch immer es Kolleginnen und Kollegen brauchen. Andererseits müssen lernerbezogene Voraussetzungen geschaffen werden, damit ein derartiges, selbstgesteuertes Lernen im Prozess der Arbeit funktioniert: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die eigenen Wissensdefizite diagnostizieren, die Relevanz der angebotenen Inhalte bewerten, das neue Wissen in die Handlungsvollzüge einbauen und in den individuellen Wissensbestand integrieren können. Darauf muss die Personalentwicklung die Belegschaft und Führungskräfte vorbereiten.

HANDLUNGSFELD 2: SOCIAL LEARNING

Das Social Learning nutzt den Gedanken, dass Leistung in Unternehmen in hohem Maße kooperatives Verhalten und den Austausch von implizitem und explizitem Wissen voraussetzt. Es bezeichnet selbstorganisierte Lernprozesse, bei denen sich Lerner zur Lösung einer gemeinsamen Aufgabe vernetzen und durch die Auseinandersetzung mit eigenen und fremden Handlungserfahrungen Kompetenzen entwickeln. Ähnlich wie beim arbeitsintegrierten Micro-Learning findet auch hier eine bedarfsorientierte Aneignung tätigkeitsrelevanter Kompetenzen im Anwendungsfeld mit geringem Transferaufwand statt. Soziales



Lernen mittels persönlicher Begegnung auf Individualebene lässt sich z. B. durch kompetenzförderliche Hospitationen (Job Shadowing) oder aufgabenbezogene Personal-Tandems (Job-Pairing) unterstützen. Die persönliche Begegnung von Individuen mit einer Gruppe lässt sich z. B. im Rahmen von Multiplikatormodellen, bei denen Lernerfahrungen einzelner mit einer definierten Gruppe geteilt werden, für soziale Lernprozesse nutzen.

Auch Retrospektiven und Debriefings lassen sich in diesem Sinne nutzen, um aus Prozess-erfahrungen und Fehlern kollektive Lernerfahrungen abzuleiten, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voranbringen.

Der virtuelle Austausch zwischen Individuen via Chats unterstützt den Fluss von Erfahrungswissen ebenso wie der virtuelle Austausch zwischen einzelnen Personen und Personengruppen. Hier spielen Communities of Practices, Unternehmenswikis, aber auch online-Mitarbeiterakademien eine Rolle (L&D Report 2019).

Prominent in vielen Unternehmen ist mittlerweile das Konzept des Working-Out-Loud, bei dem es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach definierten Verfahrensregeln über eine Sequenz von Workshops und Einzelarbeiten Beziehungsnetzwerke aufbauen (vgl. Blindert 2018); zugleich arbeiten sie an persönlichen Entwicklungszielen, immer im Austausch mit einer kleinen Lerngruppe (vgl. Stepper 2015).



PROF. DR. SASCHA ARMUTAT

Fachhochschule Bielefeld,
Fachbereich Wirtschaft

HANDLUNGSFELD 3: PERFORMANCE-UNTERSTÜTZENDE KARRIEREMODELLE

Wenn das Leistungshandeln im Arbeitszusammenhang an Bedeutung für die Personalentwicklung gewinnt und das tätigkeitsintegrierte Micro-Learning und das Social Learning darauf abgestellt werden, dann ist es notwendig, personelle Kompetenzen für ein reflektiertes, selbstgesteuertes Lernen auf- und auszubauen. Ein wichtiger Ansatzpunkt dafür

sind Karrieremodelle und die ihnen zugrundeliegenden Prämissen: Karriereprämissen sind generalisierte Kompetenzprofile, die Karrieren voraussetzen und die zugleich das Ergebnis der karrierebezogenen Lernerfahrungen sind. (vgl. im Folgenden Hofert 2018).

In flexiblen, agilen, interdisziplinären Arbeitswelten bekommen Generalistenwissen und Schlüsselqualifikationen eine größere Bedeutung, ergänzt um ein Spezialistenwissen, das sich auf mehr als eine Disziplin und ein Wissenssystem bezieht. Dieser Gedanke liegt dem T-Modell der Karriereprämissen zugrunde. Es besagt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Generalistenwissen in verschiedenen Wissenssystemen und Disziplinen, übergreifende Schlüsselkompetenzen und Tiefenwissen in mehr als einer Disziplin und einem System benötigen, um erfolgreich Karriere machen zu können. Diese Charakteristika sind bedeutend für die Gestaltung von Karrieremodellen, definieren sie doch erstens Zugangsvoraussetzungen, zweitens die von der Personalentwicklung zu unterstützenden Entwicklungsschritte bis zum individuellen Karriereplateau und drittens helfen sie bei der Individualisierung von definierten Karrierewegen, z. B. in Mosaik- oder Patchwork-Karrieren oder in eine Differenzierung in Führungs-, Projekt- und Fachkarrieren.

HANDLUNGSFELD 4: PERSÖNLICHKEITSFÖRDERLICHE ENTWICKLUNGSMASSNAHMEN

Mit Blick auf veränderte Karrieremodelle ist es Aufgabe der Personalentwicklung, orientiert am Performanceverständnis des Unternehmens und den Besonderheiten des jeweiligen Karrieremodells, die Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

zu diagnostizieren, regelmäßig bewertbar zu machen und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen sowie Maßnahmen der Karriereentwicklung anzustoßen. Damit entspricht die karrierebezogene Persönlichkeitsentwicklung einem angepassten, klassischen ressourcenorientierten Human-Ressource-Cycle (Tichy et al. 1982), der sich rund um das integrierende Prinzip „Performance“ aufbauen lässt.

Die Orientierung am Leistungsverständnis des Unternehmens wirkt sich auf die Kriterien und die Methoden der Kompetenz- und Potenzial-Diagnostik sowie auf die Systeme der Leistungs-, Kompetenz- und Potenzialbeurteilung aus. Sie hat vor allem auch Konsequenzen für die Entwicklungsmaßnahmen, bei denen personale Kompetenzen in den Fokus rücken. Im Sinne des T-Modells der Karriereprämissen und mit Blick auf eine Leistungsunterstützung in Kombination mit dem tätigkeitsintegrierten und dem sozialen Lernen wird es zukünftig stärker darum gehen, Reflexions- und Verknüpfungskompetenzen zu vermitteln – Dispositionen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern helfen, sich kritisch mit ihrem eigenen Handeln auseinanderzusetzen und Offenheit für interdisziplinäre Lösungen zu entwickeln. Das schaffen spezielle Seminarformate, Coachings, vor allem aber Angebote von „Reflexionsräumen“ z. B. in Form von Erfahrungszirkeln oder Supervision, in denen eine kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten, den individuellen Wertgerüsten, den Fehlern und Erfolgen und deren Ursachen erfolgt (vgl. Armutat et al. 2015).

BUSINESSFOKUS UND NEUE ROLLEN

Unter der Perspektive der Performance-Orientierung verändert sich die Personalentwick-

lung. Der Businessfokus wird geschärft und die Unterstützung des Leistungsmanagements wird zum Kerninhalt. Die Personalentwicklung in diesem Sinne wird

- Performance-Facilitator und wirkt tätigkeits- und mitarbeiterbezogen als Entwicklungshelfer für Lernprozesse im Arbeitsprozess,
- Arbeitssystemgestalter und bringt sich tätigkeits- und systembezogen als Impulsgeber für lern- und leistungsförderliche Strukturen in die Organisationsentwicklung ein,
- tätigkeits- und persönlichkeitsbezogener Wissensmanager, identifiziert relevanten Content und bereitet diesen, medial gestützt und arbeitsintegriert für die individuelle Entwicklung abrufbar, zu Learning Nuggets auf,
- individueller Persönlichkeitsentwickler mit der Aufgabe einer ganzheitlichen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterentwicklung, orientiert am T-Modell der Karriereprämissen.

Eine Umsetzung dieser Rollen bringt nach Erpenbeck (zitiert nach Stehr 2017) die Personalentwicklung tatsächlich in den Maschinenraum der Unternehmen: „Wenn es jedoch stimmt, dass mit Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 die Fähigkeit, selbstorganisiert und kreativ zu handeln, große Bedeutung gewinnt, wird die Kompetenzentwicklung anderen Innovationsfaktoren im Unternehmen gleichgestellt. Personalentwicklung wird ein Kernbereich der Unternehmensperformance.“

Literatur

- Armutat, S. (2021): Performance-orientierte Personalentwicklung – Handlungsfelder und Profilbereiche. In: Haag, P. et al. (Hrsg.): Management kleiner und mittlerer Unternehmen: Strategische Entscheidungen – Operative Umsetzung – Best Practice. 2. Auflage. Wiesbaden: SpringerGabler. (In Druck).
- Armutat, S. (2020): Digitalisierung und Personalentwicklung. In: Haubrock, A. (Hrsg.). Digitalisierung – das HR-Management der Zukunft. Stuttgart: Kohlhammer, S. 90-122.
- Armutat, S. (2019): New Belegschaft – Personalmanagement in agilen Kontexten. In: Supervision 37(2) 2019, S. 15–22.
- Armutat, S. et al. (2015): Schlüsselkompetenz Reflexionsfähigkeit. Führungskräfteentwicklung der Zukunft. PraxisPapier 1/2015. Düsseldorf: DGFP.
- Becker, M. (2016): Digitalisierung stellt HR vor neue Herausforderungen. Haufe Akademie GmbH (Hrsg.), Digital Business. Unter: <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalmanagement/digitalisierung-stellt-hr-vor-neue-herausforderungen/>. Zugriff: 21.06.2021.
- Becker, M. (2013): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Auflage. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Blindert, U. (2018): „Working out loud“ heißt die Devise. Unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article180496510/Neue-Arbeitswelt-Working-out-loud-heisst-die-Devise.html>. Zugriff: 21.06.2021.
- Erpenbeck, J.; Heyse, V. (2007): Die Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung. 2. Auflage. Münster, New York: Waxmann.
- Hofert, S.: T-Shape ist out: Die neuen Karrieremodelle heißen Pi-Shape, Pilzkarriere und „Second skilling“. Unter: <https://karriereblog.svenja-hofert.de/2018/08/neue-karrieremodelle/> (Zugriff: 21.06.2021)
- kursfinder.de GmbH, HRM Research Institute GmbH (kurz: L&D Report) (2019): L&D Report 2019: BENCHMARK: WO STEHT IHRE PERSONALENTWICKLUNG? Unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article180496510/Neue-Arbeitswelt-Working-out-loud-heisst-die-Devise.html>. Zugriff: 21.06.2021
- Robes, J. (2011): Learning Nuggets – Wunsch und Wirklichkeit. In: PERSONALFÜHRUNG, 44(2), S. 50–53.
- Senge, P.M. (2017): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation (Systemisches Management). 11. Auflage. Stuttgart: Schaeffer Poeschel.
- Stepper, J. (2015): Working Out Loud: For a better career and life. New York: Ikigai Press.
- Stehr, C. (2017): Personalentwicklung als Kernbereich der Unternehmensperformance. In: PERSONALFÜHRUNG, 50(6) 2017, S. 32-37.
- Tichy, N.M. et al. (1982): Strategic Human Resource Management. In: Sloane Management Review, Volume 23 (2); S. 47-60.



Personalentwicklung in der digitalisierten Arbeitswelt

Digitalisierung, Globalisierung, Innovationen und demografischer Wandel haben großen Einfluss auf unser alltägliches Leben sowie die Gemeinschaft und damit auch auf die Welt der Unternehmen (Zukunftsinstitut, 2018). Die Gesellschaft verändert sich (Pousttchi, 2017), wir werden immer vernetzter, sind ständig in Kontakt mit Bekannten sowie Kolleginnen und Kollegen auf der ganzen Welt. Die dazu benötigten digitalen Medien sind dauerhaft verfügbar. Dies bietet zudem fast unbegrenzten Zugriff auf Wissensschätze aus aller Welt. Die sich dadurch eröffnenden Möglichkeiten sind nahezu grenzenlos. Unternehmen werden deshalb nach und nach gezwungen, ihre Strategie, die Organisationsstrukturen und -prozesse an die neuen Umstände anzupassen (Montua, 2020). Soweit Prof. Dr. Katrin Winkler von der Hochschule Kempten und Jasmin Fink vom Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft.

Diese Entwicklungen machen auch vor der Personalentwicklung nicht halt: die bestehenden unternehmensinternen sowie -externen Bildungskonzepte sind den aktuellen Herausforderungen der sich schnell verändernden Arbeitswelt nicht gewachsen (Hochschulbarometer, 2020; Lippe-Heinrich, 2019). Die digitalisierte Arbeitswelt setzt einen ständigen Wissens- und Kompetenzerwerb der Organisationsmitglieder voraus. Hier sind klassische Personalentwicklungsmaßnahmen nicht mehr ausreichend (Höhne et al., 2017). Vielmehr sollte aktuellen Herausforderungen mit neuen Lösungsansätzen und Konzepten begegnet werden, um Mitarbeitende auch zukünftig beschäftigungsfähig zu erhalten. So kann bestenfalls eine Passung zwischen der sich verändernden Arbeitsumgebung und den Möglich-

keiten der eigenen Weiterentwicklung erreicht werden (Kestler & Rump, 2019). Mitarbeitende sollen zu eigenverantwortlichem und selbstständigem Wissenserwerb befähigt werden, um lebenslanges, zukunftsorientiertes Lernen am Arbeitsplatz möglich zu machen. Flexible und individuelle Angebote werden benötigt, um eine solche Art des Lernens am Arbeitsplatz zu ermöglichen. Die Personalentwicklung sollte sich vom „Seminaranbieter“ hin zum „Lern-Coach“ entwickeln, die Entwicklung der Arbeitskräfte neu denken, ein freiwilliges Angebot bieten und Mitarbeitende bei ihrer individuellen Weiterentwicklung begleiten (Dachner et al., 2021).

LEBENSLANGES LERNEN AM ARBEITSPLATZ

Lebenslanges Lernen bildet eine wichtige Voraussetzung für die lebenslange Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmenden (Schön, 2018), denn einmal erlerntes Wissen veraltet immer schneller und neue Kenntnisse müssen ergänzt oder neu erlernt werden.

Angesichts der aktuellen Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt besteht für Arbeitnehmende die Herausforderung vor allem darin, eine persönliche Bereitschaft mitzubringen, Veränderungen positiv zu begegnen, neugierig zu bleiben und aktiv die eigene Weiterentwicklung voranzutreiben (Bündnis für Lebenslanges Lernen, 2020). Die Verantwortung für die Sicherung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit liegt entsprechend bei den Mitarbeitenden selbst – sie sollen selbstständig und eigenverantwortlich lernen (Lippe-Heinrich, 2019), z. B. durch das Schaffen eigener Lernroutinen oder der Erstellung eines Lernplans. Basis stellt eine lernförderliche Kultur und Arbeitsumgebung dar.

Künstliche Intelligenz, technische Innovationen, neue Prozesse und der allgemeine Wandel in der Arbeitswelt beeinflussen dabei ständig die Anforderungen an Erwerbstätige und verändern diese (Speck, 2019). Neue Schlüsselkompetenzen (sogenannte Future Skills) sind gefragt. Sie entscheiden in den kommenden Jahren über den Erfolg des Unternehmens (Speck, 2019) und sollten in die Planung strategischer Personalprozesse einfließen.

Um diese neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln zu können oder bereits vorhandene Qualifikationen auszubauen, ist es notwendig,

sich selbst und den eigenen Wissensstand genau zu kennen. Eine zentrale Schlüsselkompetenz hierfür ist die Reflexionsfähigkeit. Mitarbeitende lernen sich selbst einschätzen zu können, um zu wissen in welchen Bereichen ihre Stärken, aber auch ihre Entwicklungsbe-

wichtige persönliche Kompetenzen für die Zukunft gelten (Fürst, 2019). Das lebenslange Lernen kann so intensiviert werden.

Die in der Abbildung dargestellten Elemente kennzeichnen zusammenfassend das lebens-

„A mindset of agile learning will also be needed on the part of workers as they shift from the routines and limits of today's jobs to new, previously unimagined futures.“

– World Economic Forum, 2020 –

reiche liegen. Dieser Vorgang soll eigenverantwortlich geschehen, wofür der Wille, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen, die Voraussetzung ist (Lippe-Heinrich, 2019). Ebenso ist die aktive Suche nach externen Sichtweisen über die eigenen Kompetenzen essenziell. So kann die Selbst- und die Fremdwahrnehmung abgeglichen werden und damit möglichen „blinden Flecken“ der Selbstwahrnehmung vorgebeugt, bzw. diese aufgedeckt werden. Reflexion ist der Schlüssel zur eigenen Weiterentwicklung (Fürst, 2019).

Ein möglicher Weg eine solche Fremdeinschätzung zu erhalten ist es, im eigenen Netzwerk nach Feedback zu suchen. Jene Netzwerke, ob persönlich, beruflich oder aus einem bestimmten Interesse heraus, können helfen das eigene Verhalten, Wissen und Schlüsselfähigkeiten zu reflektieren. So kann neues Wissen erworben und kollaborativ am Aufbau neuer Kompetenzen gearbeitet werden. Netzwerken fördert zudem die Fähigkeit zur Vernetzung und Kooperationsfähigkeit, die ebenfalls als

lange Lernen: Selbstständiges Lernen, Future Skills entwickeln, Reflexion, Netzwerken.

AKTEURE

Es obliegt dabei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst, die Verantwortung für die persönliche Weiterentwicklung zu übernehmen (Lippe-Heinrich, 2019). Nichtsdestotrotz sollten Führungskräfte ihre Mitarbeitenden in diesem Prozess unterstützen – ihnen Hilfe anbieten, sie begleiten und bei der Reflexion unterstützen, bspw. durch ihre Fremdeinschätzung in Bezug auf die individuellen Schlüsselqualifikationen (Fürst, 2019). Führungskräfte spielen beim lebenslangen Lernen eine zentrale Rolle, ebenso wie das Human Resource Management (HRM) bzw. die Personalentwicklung. Deren Rolle verändert sich allerdings künftig: es genügt nicht, Seminarprogramme nach dem Gießkannenprinzip zur Verfügung zu stellen (Lippe-Heinrich, 2019). Das HRM soll zum Lernbegleiter für die Mitarbeitenden werden, um die individuelle, selbstständige und eigen-

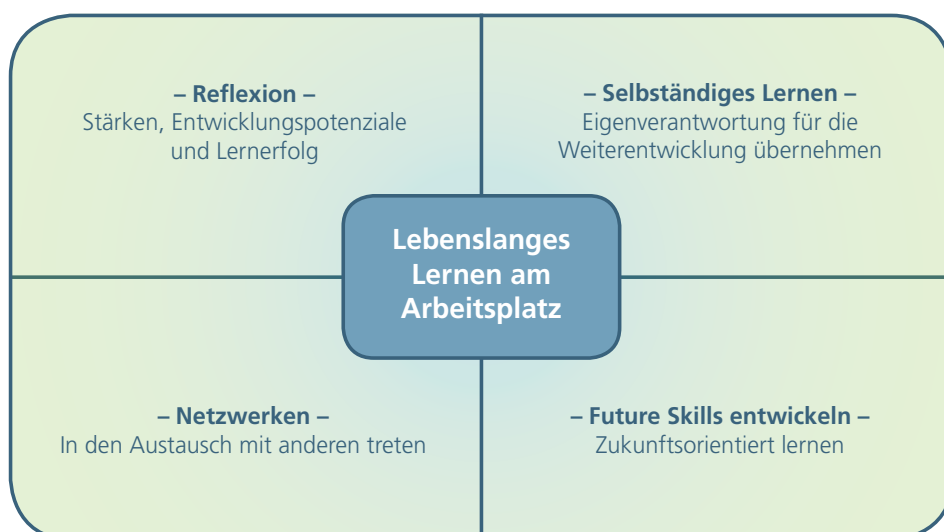


Abbildung: Elemente lebenslangen Lernens am Arbeitsplatz

verantwortliche Weiterentwicklung der Arbeitnehmenden zu unterstützen (Kestler & Rump, 2019).

ENTWICKLUNG EINES ENTSPRECHENDEN MINDSETS UND KULTUR

Um dieses eigenverantwortliche, lebenslange Lernen in Organisationen langfristig etablieren zu können, bedarf es einer Veränderung im Mindset der lernenden Mitarbeitenden, Führungskräfte sowie Bildungsverantwortlichen. Lernen soll als alltäglicher Bestandteil der Arbeit angesehen werden, um die Entwicklung einer entsprechenden Lernkultur möglich zu machen (Alonso, 2019). Unterstützt werden sollte dieser Prozess durch die bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur hin zu einer lernfreundlichen und lernförderlichen Arbeitsatmosphäre (Barabasch et al., 2019).

Diese Veränderungen in Kultur und Mindset werden sich nicht von selbst ergeben, sondern sollten aktiv vorangetrieben werden. Ebenso wie konkrete Maßnahmen, um die Belegschaft in der digitalen Transformation zu unterstützen und zu befähigen. Unternehmen werden so zu aktiven Treibern des Wandels (Hackl et al., 2017). Hierzu braucht es Mitarbeitende, die in diese Richtung entwickelt oder mit expliziten Kompetenzen rekrutiert werden, um den Wandel in der Arbeitsumgebung voranzubringen. Dazu sollte sich



**PROF. DR.
KATRIN WINKLER**

Professorin für Personalführung, -management und -entwicklung sowie Wissens- und Changemanagement an der Hochschule Kempten

Weiterbildungstipp:

Berufsbegleitender und digitaler Masterstudiengang Wirtschaftspsychologie

Dieser berufsbegleitende und rein online stattfindende Studiengang an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten fokussiert die Themen digitale Transformation und New Work mit dem Fokus auf dem Menschen.

Buchtip: Connectedness – Leadership for a changing world

Dieses Buch vermittelt praxisorientiert und dabei wissenschaftlich fundiert, worauf es bei der Führung in der digitalisierten Arbeitswelt ankommt.

Winkler, K. & Bramwell, N. (2020). Connectedness: Leadership for a changing world. Linchpin Books.

wiederum intensiv mit der Zukunft auseinandergesetzt, neue Konzepte und Strategien entwickelt, neue Wege gegangen werden.

Literatur

- Alonso, G. (2019). Technik braucht Kultur – Lernkultur und Kompetenzentwicklung im Zeitalter der Digitalisierung. In R. A. Fürst (Hrsg.), Gestaltung und Management der digitalen Transformation (S. 329–346). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24493-4_19
- Barabasch, A., Keller, A. & Danko, J. (2019). Innovative Lernkultur in Unternehmen aus der Perspektive der Lernenden. In Innovative Lernkultur in Unternehmen aus der Perspektive der Lernenden (S. 229–240). wbv Media. <https://doi.org/10.3278/6004660w229>
- Bündnis für Lebenslanges Lernen (Hrsg.). (2020). "Gemeinsam.Für.Weiterbildung": Die Ziele des Bündnisses für Lebenslanges Lernen 2020–2025. https://km-bw.de/site/pbs-bw-km-root/get/documents_E870994613/KULTUS.Dachmandant/KULTUS/KM-Homepage/Artikelseiten%20KP-KM/Weiterbildung/2020/Gemeinsam%20f%C3%BCr%20Weiterbildung.pdf
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A. & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. Human Resource Management Review, 31(2), 100732. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
- Fürst, R. A. (2019). Gestaltung und Management der digitalen Transformation: Ökonomische, kulturelle, gesellschaftliche und technologische Perspektiven (1. Aufl.). AKAD University Edition. Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24493-4>
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5>
- Hochschulbarometer (Hrsg.). (2020). Bildung für Future Skills. https://www.hochschul-barometer.de/2020/bildung_fuer_future_skills
- Höhne, B. P., Bräutigam, S., Longmuß, J. & Schindler, F. (2017). Agiles Lernen am Arbeitsplatz – Eine neue Lernkultur in Zeiten der Digitalisierung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 71(2), 110–119. <https://doi.org/10.1007/s41449-017-0055-x>
- Kestler, M. & Rump, J. (2019). S.MILE: Mit Sinn und Selbststeuerung zur neuen Lernkultur (1. Aufl.). Haufe Fachbuch. Haufe Group.
- Lippe-Heinrich, A. (2019). Personalentwicklung in der digitalisierten Arbeitswelt: Konzepte, Instrumente und betriebliche Ansätze (1st ed. 2019). Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25457-5>
- Montua, A. (2020). Führungsaufgabe Interne Kommunikation: Unternehmen kommunizieren – im Alltag und in Veränderungsprozessen. Springer Gabler.
- Poustchi, K. (2017). Digitale Transformation: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. <https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologienmethoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation>
- Schön, N. (2018). Lebenslanges Lernen – Digitale Bildung bedeutet gesellschaftliche Teilhabe! In C. Bär, T. Grädler & R. Mayr (Hrsg.), Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht, 1. Band: Politik und Wirtschaft (S. 419–428). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55720-4_40
- Speck, A. (2019). Diese Future Skills benötigt Deutschland. <https://www.springerprofessional.de/aus-und-weiterbildung/personalentwicklung/diese-future-skills-benoetigt-deutschland/16278042>
- World Economic Forum (2020). The future of jobs report 2020. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Zukunftsinstitut (Hrsg.). (2018). Megatrend-Map. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/>



**JASMIN
FINK**

Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft



Personalentwicklung aus der Praxis für die Praxis

Wie sieht Personalentwicklung in der Praxis aus? Das wollten wir von Helmut Demmelhuber wissen, der als Senior-Berater Unternehmen bei der Einführung, Weiterentwicklung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützt und berät. Es ergab sich ein Gespräch über Führungsverantwortung, jährliche Mitarbeitergespräche, digitales Lernen und Wissensmanagement.

Sie arbeiten als freiberuflicher Personalentwickler, Herr Demmelhuber. Was sind Ihre Erfahrungen?

Personalentwicklung hat in den letzten Jahren an Bedeutung zugenommen. Verantwortliche erkennen zunehmend, dass Sie eigene Ressourcen für das gezielte Fördern und Entwickeln Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stellen müssen. In kleinen Unternehmen findet das schon mal

„nur“ im Rahmen von einzelnen Schulungen und Seminaren statt. Größere Unternehmen und Organisationen leisten sich schon mal eigene Personalentwicklerstellen, die strategische Konzepte und Entwicklungsprogramme zum Binden und Entwickeln ihrer Mitarbeiter-teams entwickeln und treiben. Insgesamt wird das Potenzial einer professionellen Personalentwicklung jedoch noch zu wenig ausgeschöpft, obwohl die Unternehmen mittel- und langfristig sehr davon profitieren.

Welche Themen sind derzeit in der Personalentwicklung besonders wichtig?

Im Zuge der Corona-Pandemie hat die Digitalisierung in Unternehmen einen Riesenschub bekommen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mussten oder müssen in Homeoffice arbeiten, aber auch virtuell geführt werden.

Es ging und geht um die Aufrechterhaltung und Optimierung der unternehmerischen Wertschöpfungskette. Personalentwicklung hat in diesem Prozess eine wichtige Unterstützungsfunktion. Neben dem Entwickeln eines passenden Mindsets für ein Führen auf Distanz, ging und geht es aber auch um das Nutzen und Beherrschen der Tools für eine gelingende virtuelle Zusammenarbeit.

Welche Auswirkungen wird dieser Digitalisierungsschub aus Ihrer Sicht auf die Fort- und Weiterbildung haben?

Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Unternehmen haben gemerkt, dass es auch anders geht. Die Akzeptanz für digitale Lernformate und -formen – bei Unternehmen, aber auch den Fachkräften – hat zugenommen. Ich sehe eine rückläufige Tendenz von Präsenzveranstaltungen. In Zukunft werden die Unternehmen noch mehr auf digitale Lernformate in einer Kombination mit individuellen Fördermaßnahmen setzen. Gleichzeitig wird aber der persönliche Kontakt und ein gemeinsames Lernen wichtig bleiben und Präsenzveranstaltungen nicht ganz ersetzen können. Die Versuchung bleibt aber groß, durch digitale Fort- und Weiterbildungsangebote Arbeitszeit, Reisekosten und -risiken einzusparen und weiter zu reduzieren.

In den nächsten Jahren wird die Generation Babyboom aus den Unternehmen ausscheiden. Was kommt da auf die Unternehmen zu?

Einige meiner Kunden realisieren das erst so langsam. Ich kenne ein Unternehmen, das förmlich übersehen hat, dass mit dem Ausscheiden einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtiges Schlüsselwissen verloren geht und muss jetzt seine „Rentner und Rentnerinnen“ für teures Geld wieder als Teilzeitkräfte ins Unternehmen zurückholen, um den Betrieb und den Wissensübergang sicherzustellen. Ich kann jedem Unternehmen nur raten, sich rechtzeitig Gedanken zu machen, wer in Ihrem Unternehmen die systemrelevanten Wissensträger sind, welche davon in den nächsten Jahren voraussichtlich ausscheiden und wie die Sicherung und Weitergabe dieses Wissens sichergestellt wird. Das ist echte systemrelevante Personalentwicklung.

Sie sprechen gerade von systemrelevanter Personalentwicklung. Was sind für Sie wichtige Grundpfeiler für eine nachhaltige Personalentwicklung?

Für mich ist, neben dem Vorhandensein einer Stellenbeschreibung inklusive definierter Kernkompetenzen, das jährliche Mitarbeitergespräch eine wichtige Grundpfeiler für die Personalentwicklung. Hier muss es neben der Reflexion von Leistung und Verhalten auch um die Definition der Entwicklungsbedarfe und -möglichkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gehen. Zweite Grundpfeiler sind und bleiben spezifische Schulungen zur Erweiterung und Vertiefung der fachlichen Kompetenz, die aber immer eng im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit stehen sollten. Dritte Grundpfeiler ist für mich die Nutzung unterschiedlicher institutionalisierter Feedbackinstrumente als ein zentrales Element für die persönliche Weiterentwicklung. Nur durch einen Abgleich von Ist und Soll, von Selbst- und Fremdwahrnehmung ist Entwicklung nachhaltig möglich. Vierte Grundpfeiler sind für mich unterschiedliche Einarbeitungs- und Entwicklungsprogramme. Das geht bei einem professionalem Onboarding von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern los über

Förderprogramme für Potentialträger bis hin zu Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte, Projektleiterinnen und Projektleiter sowie Fachexperten. Das hilft, Professionalität in die Unternehmen zu bringen und zu sichern. Auch wenn Förderprogramme für Potentialträger in den letzten Jahren in den Unternehmen in Mode gekommen sind – zu wenige Unternehmen machen sich Gedanken, wie sie ihre entwickelten Talente im Anschluss einsetzen. 40 bis 60 Prozent der Absolventen und Absolventinnen verlassen auf Grund eigener Auswertungen bereits nach zwei bis drei Jahren frustriert das Unternehmen, um woanders Karriere zu machen. Viel Geld investiert ohne Plan für eine Anschlussverwendung – aber nach außen kann man ein großartiges Förderprogramm nachweisen.

Vor allem kleinere Unternehmen haben nicht immer die Ressourcen, um eine umfangreiche Personalentwicklung zu betreiben. Was raten Sie denen?

Auch mit begrenzten Mitteln lässt sich Personalentwicklung betreiben. Indem ich als Unternehmer oder Führungskraft meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstütze und coache, Potentiale erkenne, sie an neuen Aufgaben und Herausforderungen wachsen lasse, ihnen etwas zutraue – so geschieht und gelingt schon Personalentwicklung im Kleinen. Das Wissen um die Bedeutsamkeit von Personalentwicklung und das Wahrnehmen von Entwicklungsbedarfen und -möglichkeiten der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist bereits ein erster Schritt. Personalentwicklung hat immer mit der Art und Weise der Personalführung und des Führungsverständnisses der verantwortlichen Führungskraft zu tun. Sie ist und bleibt eine primäre Führungsaufgabe!



Senior-Berater für Personal- und Organisationsentwicklung bei Demmelhuber Consulting, Tübingen



Neue Arbeitswelten erfordern neue Lernwelten

Wenn wir über Zukunft reden, dann auch über die Menschen, die diese Zukunft gestalten wollen und sollen. Personalentwicklung spielt dabei eine große Rolle. Als eine logische Konsequenz erscheint da, dass sich mit einer schnell wandelnden Arbeitswelt auch Personalentwicklung und Bildung verändert. Klaus Leuchtmann, Vorstandsvorsitzender des EBZ Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Bochum, erläutert die Trends des neuen Arbeitens und deren Auswirkungen auf Kompetenzanforderungen der Fach- und Führungskräfte. Der EBZ-Chef erklärt die Vorteile unterschiedlicher Lernformen und welche neue Rolle Bildungsanbieter in Zukunft einnehmen müssen. Er sagt: „Bildungsinstitutionen müssen durch neue Lernwelten navigieren.“



Die Geschwindigkeit, mit der Entwicklungen in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft voranschreiten, ist hoch. Besonders die vergangenen Monate der Corona-Pandemie haben von den Unternehmen ein schnelles Handeln abverlangt. Zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden von heute auf morgen ins Homeoffice geschickt, Mieterkommunikation in den digitalen Raum überführt und neue Wege der Nachbarschaftshilfe organisiert.

Doch schon vor der Corona-Pandemie war die Veränderungsgeschwindigkeit hoch. Die fast exponentiell wachsenden Möglichkeiten der Digitalisierung wirken sich auf alle gesellschaftlichen Bereiche wie Freizeit- und Wohnwelten, Arbeits- und Bildungswelt aus.

Software ermöglicht eine Automatisierung der Tätigkeiten in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft; ganze Workflows lassen sich programmieren. Über Kollaborations-Tools können Projekte gemeinsam und gleichzeitig auf digitalen Plattformen bearbeitet werden. Damit verändert sich auch die Informationsverbreitung und Kommunikationsgeschwindigkeit, denn Inhalte und Neuigkeiten können über digitale Kanäle schnell allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Diese wiederum müssen ihrer Arbeit nicht mehr im Büro nachkommen. Die Arbeit kann im Homeoffice stattfinden, was die Er-

fahrungen der letzten Monate gezeigt haben. Dezentrale Arbeit ist möglich.

KI aufgrund der Analyse großer Datenmengen nicht nur Probleme eigenständig erkennen, sie kann auch direkte Lösungsvorschläge für diese liefern. So wird KI in Berei-

chen wie Buchhaltung, Immobilienbewertung und selbst beim Kundenservice eingesetzt. Unklar ist allerdings, ob und welche Aufgaben von Künstlicher Intelligenz innerhalb der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Zukunft wirklich gänzlich übernommen werden.

DIGITALE ARBEITSWELT ERFORDERT DEN AUFBAU NEUER KOMPETENZEN

Die beschriebenen Entwicklungen der neuen Arbeitswelt haben auch weitreichende Auswirkungen auf die Kompetenzprofile der Fach- und Führungskräfte. Von zunehmender Bedeutung sind:

1. Klassische Softskills: Empathie, Teamfähigkeit, Kreativität, Neugier, Problemlösungsfähigkeit, Durchhaltevermögen

2. Digitale Grundkompetenzen: Digitale Interaktion und Kollaboration, Digital Literacy (Grundlegende digitale Skills beherrschen, z. B. sorgsamer Umgang mit persönlichen Daten, Nutzen gängiger Software, ...), agiles Arbeiten, digital Learning

3. Technologische Kompetenzen: Grundverständnis für die Bedeutung von Daten bis hin zu komplexen Datenanalysen, IT-Security, Smart Hardware-/Robotik-Entwicklung, Tech-Translation (zwischen Technologie-Experten und involvierten Nicht-Fachleuten moderieren)



KLAUS LEUCHTMANN

Vorstandsvorsitzender des EBZ
Europäisches Bildungszentrum
der Wohnungs- und Immobilien-
wirtschaft in Bochum

VERÄNDERUNG DER ARBEITSWELT ZIEHT NEUE ENTWICKLUNG VON BILDUNGS- UND LERNFORMATEN NACH SICH

Die Veränderungen der Arbeitswelt haben auch Einfluss auf die Lernwelten. In der stetig komplexer werdenden Arbeitswelt ist es notwendig, Wissen schnell und aufgabenbezogen zu erwerben bzw. zu erweitern. Wir müssen alle vielmehr lernen. Die Halbwertszeit von Wissen hat sich verkürzt. Zur Strukturierung von Lernprozessen und Vermittlung von Lerninhalten wird zunehmend auch auf digitale Möglichkeiten zurückgegriffen.

1. Online-Lernen – die große Vielfalt

Inzwischen kann nahezu jeder Lerninhalt online vermittelt werden. Die Formate sind vielfältig: Webinare, programmiertes Lernen, Lernvideos, ganze Lehrgänge, Bachelor- und Masterstudiengänge. Moderne Bildungsgänge werden zukünftig vermutlich Elemente aus allen Formaten enthalten.

Die Teilnahme ist ortsunabhängig möglich; Anfahrtswege und -zeit bleiben erspart, weshalb sie einfach in den Alltag zu integrieren sind. Digitale Lerninhalte sind aktueller. Ein besonderes Plus der Online-Möglichkeiten ist, die permanente Verfügbarkeit der Lerninhalte etwa bei bestimmten Lernformaten sowie die Möglichkeit mit einem geringen Aufwand kurzfristig Themen zu vermitteln.

2. Learning Management Systeme – Spezifisches Wissen gebündelt auf einer Lernplattform

Bei einem Learning Management System handelt es sich um eine digitale Lernplattform, auf der Lernmaterialien bereitgestellt sind und über die die Organisation von Lernvorgängen erfolgen kann. Unternehmen können diese nutzen, um (ihre) spezifischen Wissensinhalte darauf zu hinterlegen, zusammenzustellen und für Mitarbeiter zugänglich zu machen. Diese Plattformen eignen sich z.B. für Onboarding-Prozesse.

3. Blended Learning – Individuelle Wiederholung von Wissensinhalten möglich

Blended Learning vereint Präsenzveranstaltungen und Online-Lernen und damit auch die Vorteile beider Lernformen. Webbased Training sind Teil der Blended Learning Formate und bieten die Möglichkeit, diese eigenständig wiederholt zu durchlaufen, bis man sich sicher in der Materie fühlt. Lehraufgaben



müssen zwar in einem bestimmten Zeitraum bearbeitet werden, diesen kann sich der Teilnehmer allerdings selbstständiger einteilen. So kann das Lerntempo individuell bestimmt werden. Dennoch gibt es regelmäßig Präsenzveranstaltungen, die soziale Interaktion garantieren.

4. Hybrid-Veranstaltungen – ein Zuwachs an Flexibilität

Hybrid-Veranstaltungen bieten die Möglichkeit, dass sich einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor Ort im Seminarraum befinden und sich andere digital in den Raum zuschalten. Die Vorteile, spontan entscheiden zu können, ob man es beispielsweise noch pünktlich durch den Feierabendverkehr in den Vorlesesaal schafft, sind nicht von der Hand zu weisen. Allerdings finden hier die Kommunikation und der Erfahrungsaustausch der Teilnehmerinnen und Teilnehmer untereinander nur in einem eingeschränkten Maße statt.

5. Präsenzveranstaltungen – das neue „Premium-Lernen“

Durch Interaktion in einer sozialen Gruppe (Team, Klassenverband, Studiengruppe) im Präsenzlernen lassen sich nach wie vor die besten Lernergebnisse erzielen. Präsenzformate sind der Lernweg mit dem größten Erfolg. Der Wissensgewinn findet ganzheitlich unter Einbezug aller Sinne statt. Die Motivation, sich sehr komplexen Herausforderungen zu stellen, ist vor Ort im Seminarraum hoch und gestaltet sich in sozialer Interaktion müheloser. Das Begreifen von komplexen Zusammenhängen gelingt hier am besten. Der Erfahrungsaustausch untereinander ist in Präsenz viel höher als im digitalen Raum.

Der Aufwand bei Präsenzveranstaltungen ist vergleichsweise hoch: An- und Abreise, Ter-

minorganisation, Übernachtung und Verpflegung. Aus diesem Grund werden sich Präsenzveranstaltungen zu Premiumveranstaltungen weiterentwickeln.

Wir freuen uns natürlich, viele Bildungswillige bei uns in den Veranstaltungen vor Ort begrüßen zu dürfen. Allerdings ist bei der Menge der neuen Dinge, die gelernt werden müssen, die Umsetzung in Präsenz unrealistisch. Wir müssen abwägen, welche Themen von so hoher Relevanz sind, dass sie in Präsenzform stattfinden müssen.

NEUE LERNWELTEN MIT HOHER KOMPLEXITÄT

Die hohe Veränderungsgeschwindigkeit der Arbeitswelt mit ihren Auswirkungen auf die Kompetenzprofile der Fach- und Führungskräfte und Einfluss auf Lernwelten hat Folgen – für die Menschen und Unternehmen. Für sie gestaltet sich das Zurechtfinden in der neuen Arbeitswelt und in der neuen Lernwelt als schwierig.

Gleichzeitig haben „die neuen Welten“ Einfluss auf Bildungsanbieter. Sie müssen ihr Angebot weiterentwickeln, erweitern, ausdifferenzieren und individualisieren. Dies führt auch zu einem größeren Angebot und zu neuen Lernwelten, in denen sich die Fach- und Führungskräfte zurechtfinden müssen. Dabei sollten sie allerdings nicht alleine gelassen werden.

Bildungsinstitutionen werden deshalb eine neue Rolle einnehmen und die dafür notwendigen Kompetenzen entwickeln. Sie werden zukünftig die Menschen zum richtigen Bildungsweg und -format begleiten und beratend zur Seite stehen.

Neue Berufsbilder der Wohnungswirtschaft

In der Wohnungswirtschaft wandeln sich Arbeitsfelder und -formen zunehmend. Treiber sind die Digitalisierung und vielfältiger werdende Aufgabenbereiche. Dies erfordert neue Kompetenzen, flexiblere Arbeitsformen und Anpassungen bei Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung. Prof. Dr. Tobias Keller von der EBZ Business School Bochum gibt einen Einblick in die Arbeit 4.0 und neue Anforderungsprofile an die Berufsbilder.

Die aktuelle Arbeitgeberkampagne des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen verdeutlicht die Vielfalt der Berufsbilder in der Wohnungswirtschaft. Durch die Digitalisierung und Automatisierung haben sich Prozesse in Wohnungsunternehmen verändert. Vielfältige Ansprüche und ein verändertes Nutzerverhalten von Mietern lassen neue Geschäftsfelder entstehen. Die Kompetenzprofile von Mitarbeitern werden dadurch vielfältiger, wodurch neue Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung sowie die Karriereentwicklung in der Wohnungswirtschaft entstehen.

STEIGENDER BEDARF AN IT-KOMPETENZEN

Technologische Entwicklungen und Automatisierungsmöglichkeiten sorgen allgemein für einen steigenden Bedarf an IT-Kompetenzen. Das gilt auch für Wohnungsunternehmen. Sie warten mit einer ganzen Reihe von Servi-

ces rund um das Wohnen auf, um den Mieter langfristig zu binden. Viele dieser Services laufen bereits hoch automatisiert über Assistenzsysteme und Mieterportale ab. Eine gut funktionierende IT-Infrastruktur ist daher für Wohnungsunternehmen obligatorisch. Zudem haben Wohnungsunternehmen durch die Nutzung von Mieterportalen, diversen Assistenzsystemen und Smart-Home-Produkten prinzipiell Zugriff auf eine große Menge an Daten. Diese lassen sich gewinnbringend nutzen. Das Management der IT-Infrastruktur sowie die Verwertung großer Datenmengen macht Wohnungsunternehmen somit auch für IT-Spezialisten (zum Beispiel Systemadministratoren, Business Analysten, Web-Entwickler) als Arbeitgeber interessant. Auch für die übrigen Mitarbeitergruppen in Wohnungsunternehmen werden IT-Kenntnisse zukünftig an Bedeutung gewinnen (siehe Grafik unten) und ihren Eingang in die Curricula wohnungswirtschaftlicher Ausbildungs- und Studiengänge

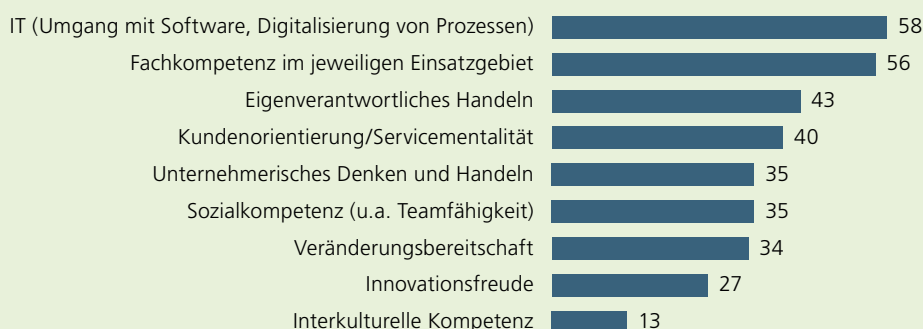
finden. Zudem beeinflussen technische Entwicklungen die in Wohnungsunternehmen anzutreffenden Fachdisziplinen (beispielsweise Finanzierung und Controlling) individuell und sorgen auch hier für veränderte Qualifikationsbedarfe und Inhalte in der Aus- und Weiterbildung.

VIELFALT AN FACHWISSEN UND SOZIALKOMPETENZEN

Nach wie vor spielt das Fachwissen im jeweiligen Einsatzgebiet der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft eine herausragende Rolle. Besonders bedeutsam für die fachliche Aus- und Weiterbildung in der Wohnungswirtschaft sind entsprechend die fachlichen Inhalte, die durch neue Dienstleistungs- und Produktangebote entstehen. Durch ihre tragende Rolle als Quartiersgestalter müssen Wohnungsunternehmen nicht mehr nur ihren eigenen Wohnungsbestand im Blick behalten, sondern auch die technischen und sozialen Bedingungen im gesamten Wohnumfeld. Hier finden Sozialmanager, die die notwendigen sozialen Skills, aber auch rechtliche Kenntnisse mitbringen, ein herausforderndes wie spannendes Aufgabenfeld. Als Bindeglied zwischen Wohnungsunternehmen und Kommunen in der zukunftsfähigen Gestaltung der Quartiere und Wohnsiedlungen müssen Quartiersentwickler neben umfangreichen Sozialkompetenzen auch über Finanzierungskenntnisse, analytisches Geschick und ausgeprägte Kompetenzen im Projektmanagement verfügen. Eine durch wachsende Migration zunehmende kulturelle Vielfalt in Quartieren machen zudem interkulturelle Kompetenzen sowie Fremdsprachenkenntnisse oder eine Mehrsprachigkeit für Mitarbeiter in Wohnungsunternehmen unentbehrlich.

Qualifikationsanforderungen an Sachbearbeiter in Wohnungs- und Immobilienunternehmen

„Welche Qualifikationen sollten künftig verstärkt vermittelt werden?“
(Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: EBZ-Personalentwicklungsstudie; Daten: InWIS, 2019; N= 307

Im Zuge der vertikalen Integration mag es für Wohnungsunternehmen durchaus sinnvoll erscheinen, Leistungen von Fremdanbietern in das eigene Leistungsportfolio aufzunehmen. Arbeiten im Rahmen des Facility Managements (zum Beispiel Grünpflege, Malerarbeiten, Elektroinstallation) selbst auszuführen, kann finanzielle und zeitliche Effizienzvorteile bringen. Bei Neubautätigkeiten auf hauseigene Architekten und Bauleiter zurückzugreifen mag im Zuge steigender Wohnungsnachfrage ebenso ein sinnvolles Unterfangen sein. Das macht die Wohnungsbranche auch für Quereinsteiger aus anderen Branchen interessant.

WOHNUNGSUNTERNEHMEN KÖNNEN KRÄFTE BÜNDELN ODER ARBEITEN AUSLAGERN

Prinzipiell lassen sich Aufgaben der Systemadministration sowie Instandsetzungsarbeiten auch an externe Dienstleister auslagern. Wohingegen sich Wohnungsunternehmen beim Outsourcing eher längerfristig an externe Anbieter binden, bietet das Crowdfunding eine Option für die Deckung kurzfristiger Unterstützungsbedarfe. Über Crowdfunding-Plattformen (wie zum Beispiel Clickworker oder Freelancer) lassen sich benötigte Kompetenzen für einzelne Projekte einkaufen.

Die dynamischen Entwicklungen in der Wohnungswirtschaft verlangen Wohnungsunternehmen eine hohe Flexibilität ab. Dies bindet wertvolle finanzielle und personelle Ressourcen, die gerade bei kleinen Wohnungsunternehmen stark begrenzt sind. Durch den Zusammenschluss mit anderen Akteuren der Wohnungswirtschaft lassen sich wertvolle Kräfte bündeln und Ressourcen einsparen. Ein Beispiel für diese sogenannte „Kooperation“ (Zusammenarbeit in bestimmten Handlungsfeldern, während bei anderen Aktivitäten ein Wettbewerbsverhältnis besteht) ist die Kooperation kommunaler Wohnungsunternehmen des Ruhrgebiets im Zusammenschluss „Wir – Wohnen im Revier“. Auch die Arbeit von Innovationsnetzwerken – wie das vom VdW Rheinland Westfalen und dem Wirtschaftsministerium NRW gegründete „Smart Living Cluster“ – kommt letztendlich der gesamten Wohnungswirtschaft zugute.

UNTERNEHMERISCHES DENKEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ALS VORAUSSETZUNG

Welche Aufgaben Wohnungsunternehmen auslagern wollen oder wie sinnvoll der Ein-

Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte in Wohnungs- und Immobilienunternehmen

„Welche Qualifikationen sollten künftig verstärkt vermittelt werden?“ (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: EBZ-Personalentwicklungsstudie; Daten: InWIS, 2019; N= 307

stieg in ein Netzwerk aus potenziellen Konkurrenten ist, sind strategische Fragen. Diese liegen im Verantwortungsbereich der Führungskräfte von Wohnungsunternehmen. Derartige Entscheidungen setzen eine vertiefte Marktkenntnis voraus und müssen die spezifischen Erfordernisse sowie die vorhandenen Ressourcen des Unternehmens berücksichtigen. Technologische Entwicklungen und eine zunehmende Marktdynamik gilt es dabei stets im Blick zu halten. Es verwundert daher kaum, dass unternehmerisches Denken und Handeln geschätzte Qualifikationen bei Füh-

rungskräften in Wohnungsunternehmen darstellen (siehe Abbildung oben). Durch die steigende Heterogenität an Kompetenzprofilen innerhalb der Wohnungsunternehmen steigen aber auch die Anforderungen an die Sozialkompetenzen von Führungskräften.

FAZIT: ALTERNATIVE KARRIEREMODELLE ABSEITS DER FÜHRUNGSLAUFBAHN SIND GEFRAGT

Auch in Wohnungsunternehmen werden weitere bisher noch manuell ausgeführte Routinetätigkeiten zunehmend automatisiert. Dies wird wohnungswirtschaftliche Aufgabeninhalte verändern. Aufgaben, die nicht automatisiert werden können, werden ein hohes Maß an Fachwissen verlangen. Der Bedarf an gut ausgebildeten Spezialisten wird demnach ansteigen. Gleichzeitig werden viele wohnungswirtschaftliche Aufgaben in Projekten bearbeitet. Nicht nur die Organisation der Arbeit an sich und die Arbeitsmethoden werden sich ändern, auch die Karriereentwicklung und Laufbahngestaltung in Wohnungsunternehmen muss sich diesen Entwicklungen anpassen. Die Ergänzung der klassischen Führungslaufbahn um eine Experten- und eine Projektleiterlaufbahn trägt den veränderten Anforderungen an die Kompetenzen von Mitarbeitern in Wohnungsunternehmen Rechnung und kann die Attraktivität der Wohnungswirtschaft als Arbeitgeber zusätzlich erhöhen.



PROF. DR. TOBIAS KELLER

Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Management und Personalentwicklung EBZ Business School BOCHUM

Erschienen in DW Die Wohnungswirtschaft, 74. Jg., Heft 2/2021

Personalmarketing in der Wohnungswirtschaft – brauchen wir das überhaupt?

Der Fachkräftemangel in der Wohnungswirtschaft macht sich immer stärker bemerkbar. Das Besetzen offener Stellen wird zeit- und kostenintensiver. Der Wettbewerb um qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber ist groß, so dass größere Unternehmen mittlerweile eigene Verantwortliche für den Bereich Personalmarketing einstellen. Stephanie Baumann und Oliver Schmitz von der VdW Bayern Treuhand, München, informieren über das Personalmarketing in der Wohnungswirtschaft.

Tatsache ist: Die Bewerberinnen und Bewerber haben die Auswahl und sind diejenigen, die sich letztendlich für ein Angebot entscheiden. Wie können die wohnungswirtschaftlichen Unternehmen diese Entscheidung positiv beeinflussen? In der Personalberatung bekommen wir von unseren Mandanten häufig die Frage gestellt: „Was sollen wir denn noch anbieten – wir haben doch schon so viele besondere Leitungen?“ Wichtig ist: es geht nicht darum, dass jedes Unternehmen einen Kicker aufstellen muss, die Mitarbeiter-teams regelmäßig frisches Obst bekommen, eine mobile Massage buchen können oder Zuschüsse zum Fitnessclub bezahlt werden. Diese Angebote sind sehr gut gemeint, sind jedoch in der Wertschätzung der Mitarbeitenden gar nicht so hoch angesiedelt, wie sich das die Geschäftsleitung vorstellt.

Obwohl die Arbeitsbedingungen in den wohnungswirtschaftlichen Unternehmen angenehm sind und einiges an freiwilligen Zusatzleistungen gewährt wird, wird es immer schwieriger, die „richtigen“ Kandidatinnen und Kandidaten zu einer Bewerbung zu motivieren. „Marktschreierisches“ Verhalten entspricht nicht dem Wesen der Wohnungswirtschaft – haben unsere Unternehmen deshalb weniger Chancen auf dem Bewerbermarkt? Nein!

Wir müssen jedoch stärker auf unsere Mission, unsere Werte und Ziele bauen. Prof. Peter Wippermann zeigt im aktuellen „New Work Trendbook“ anhand von Mitarbeiterbefragungen

auf, dass die Sinnhaftigkeit ein entscheidender Faktor für Wechselwillige ist. Wir machen in unserer täglichen Kommunikation mit Interessenten und Bewerbern exakt dieselbe Erfahrung: auf die Frage, warum sie gerne in der Wohnungswirtschaft arbeiten (möchten), antworten viele Bewerberinnen und Bewerber, dass sie die Arbeit als sinnvoll betrachten und gerne anderen Menschen helfen möchten, eine gute Wohnung zu bekommen. Hier kann Wohnungswirtschaft punkten: wir machen wirklich sinnstiftende Arbeit, indem wir das menschliche Grundbedürfnis nach einem Zuhause erfüllen.

Eine weitere häufige Antwort auf die Motivation für eine Bewerbung ist: „Ich habe gerne mit Menschen zu tun“. Das können wir in unseren Unternehmen bieten. Auch, wenn es für uns als Selbstverständlichkeit erscheint: genau damit kann Wohnungswirtschaft punkten. Bei uns geht es wirklich um den Menschen, er ist Sinn und Ziel unserer täglichen Arbeit. Wippermann nennt auch den sogenannten „Cultural fit“ als wichtiges Entscheidungskriterium: Passen die Werte des Unternehmens mit meinen persönlichen Werten zusammen? 44 Prozent der befragten Personalverantwortlichen sind überzeugt, dass zukünftig dieser „Cultural Fit“ entscheidender sein wird als das Fachwissen. Ein wichtiger Hinweis für die Unternehmen der Wohnungswirtschaft: definieren Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Ihre Werte!

Das ist für die Unternehmen der Wohnungswirtschaft meist schon in der Satzung formuliert und kann gemeinsam mit allen, die im Unternehmen arbeiten, in die praktische Umsetzung gebracht werden. Eine wohltuende und sehr inspirierende gemeinsame Arbeit, die Identität, Vertrauen und Stolz schafft. Zeigen Sie Ihre Werte auf Ihrer Homepage – am besten in persönlicher Form. Wer kann diese Werte besser transportieren als Geschäftsleitung und Mitarbeitende? Ihre Firmenhomepage – ihr Aushängeschild. Bewerberinnen und Bewerber schauen auf die Firmenhomepage – noch bevor Sie sich genauer mit den Aufgaben und Anforderungen beschäftigen! Was sagt Ihre Homepage über Ihr Unternehmen aus? Wie persönlich ist sie gestaltet? Was erfahren Interessenten wirklich darüber, was Sie tun und was Ihnen wichtig ist? Wie verstehen Sie Ihre Dienstleistung für Ihre Kunden? Auch Ihre Mieter sind gute „Testimonials“ (Referenzen) auf Ihrer Homepage. Warum nicht einmal zufriedene Mieterinnen und Mieter auf Ihrer Homepage zu Wort kommen lassen?

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das ‚Team‘. Viele Bewerberinnen und Bewerber jeder Altersstufe fragen nach dem Unternehmensklima: Arbeite ich in einem Team? Gibt es regelmäßige ‚inhaltsvolle‘ Teambesprechungen? Wer betreut mich während der Anfangszeit? Machen die Kolleginnen und Kollegen auch mal etwas außerhalb der Arbeitszeit? Gibt es Firmenevents? Gibt es im Unternehmen häufige Fluktuation? Und auch manchmal die Frage: Meine Chefin oder mein Chef, was ist das für eine/r? In den meisten unserer Unternehmen herrscht ein angenehmes, fast familiäres Arbeitsklima. Sprechen Sie darüber! Präsentieren Sie sich als Team!

Die Digitalisierung erzeugt auch Ängste, dass der Mensch und das Zwischenmenschliche immer mehr in den Hintergrund rücken. Wir haben in der Wohnungswirtschaft dank fortschreitender Digitalisierung von Standardabläufen die Möglichkeit, die gewonnene Zeit für gemeinsame Weiterentwicklungen und für eine professionelle Mieterbetreuung zu nutzen. Sprechen Sie darüber!

Die jüngeren Generationen streben eine klare Trennung von Beruf und Privatleben an. Laut einer Umfrage unter XING-Mitgliedern ist dies für 52% der Befragten ein wichtiges Entscheidungskriterium. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für Frauen wie Männer ein ausschlaggebendes Kriterium, sich für ein Unternehmen zu entscheiden. Die Wohnungswirtschaft beschäftigt in den Sachbearbeiterpositionen traditionell viele Frauen und kennt die Herausforderungen, die z. B. durch Erzie-

hungszeiten entstehen. Sich als familienfreundlicher Arbeitgeber zu präsentieren, ist ein klarer Wettbewerbsvorteil. Dieses Siegel können unsere Mitgliedsunternehmen durch die Zertifizierung zum „Familienfreundlichen Arbeitgeber“ erhalten – ein wichtiger Baustein für ein erfolgreiches Personalmarketing.

Mehr Freizeit, weniger Arbeitszeit – die 4-Tage-Woche steht bei vielen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aller Altersstufen immer mehr im Fokus. Auch hier können wir als Unternehmen flexibler reagieren. Wir agieren zum größten Teil lokal, wir können gegebenenfalls auch eine Wohnung anbieten – eines der Pfunde, welches gerade in Ballungsräumen unschlagbar ist. Kürzere Arbeitswege bedeuten mehr Freizeit.

Laut Prof. Wippermann glauben 32% der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, dass es ihren Arbeitsplatz in 15 Jahren so nicht mehr geben wird. Wir bieten sichere Arbeitsplätze, denn aufgrund der hohen Nachfrage nach Wohnraum und der demographischen Entwicklung wachsen unsere Immobilienbestände, die unterschiedlichen Dienstleistungsangebote werden zunehmen – also können wir auch mit Arbeitsplatzsicherheit punkten.

Die Unternehmen in der Wohnungswirtschaft können so viele der Anforderungen heutiger Bewerber erfüllen, zeigen dies jedoch noch nicht ausreichend in Ihrer Außerdarstellung. Um die Eingangsfrage zu beantworten: Ja, wir brauchen Personalmarketing! Aber: Wer Gutes tut, muss auch darüber sprechen!



**STEPHANIE
BAUMANN**



**OLIVER
SCHMITZ**

Senior Consultants Organisations- und Personalentwicklung der VdW Bayern Treuhand, München



vbw bietet Netzwerk für Nachwuchsführungskräfte in der Wohnungswirtschaft

Fach- und Führungskraftmangel ist auch in der Immobilienbranche eine der großen Herausforderungen. Deshalb ist die Frage aktueller denn je: Wie lassen sich gut ausgebildete und hoch engagierte Nachwuchskräfte im Unternehmen halten, auch wenn nicht sofort eine passende Position zu vergeben ist? Vor diesem Hintergrund baut der vbw ein Netzwerk für Nachwuchsführungskräfte auf.

Ziel dieses Netzwerkes ist es, Potentialträgern mit folgendem Konzept Perspektiven zu eröffnen und sie auf den nächsten Karriereschritt vorzubereiten: Lernen in einem Netzwerk von Gleichgesinnten, Blick über den Tellerrand des eigenen Unternehmens und des eigenen Erfahrungshorizontes sowie die Bereicherung

durch Best-Practice-Beispiele innerhalb und außerhalb der Branche.

Den teilnehmenden Unternehmen bietet das Netzwerk ein attraktives Instrument der Personalentwicklung. Darüber hinaus profitieren sie von den Impulsen, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ins eigene Unternehmen einbringen. Die Nachwuchskräfte selbst erfahren durch die Mitarbeit im Netzwerk wichtige Wertschätzung und Unterstützung, um sich auf neue Herausforderungen vorzubereiten. Im besten Sinne bietet das Netzwerk deshalb eine „Win-win-Situation“ sowohl für die Wohnungsunternehmen als auch für die teilnehmenden Nachwuchskräfte.

Im Laufe von zwei Jahren, in denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Mitglied des Netzwerkes sein können, werden in Eigenregie Treffen durchgeführt, bei denen beispielsweise durch die Besichtigung eines aktuellen Bauprojektes oder die Vorstellung anderer besonderer Projekte die jeweiligen Treffen auch inhaltlich bereichert werden.

Ziel ist es, dass jährlich etwa vier Treffen stattfinden und alle Mitglieder des Netzwerkes im Laufe der Mitgliedschaft selbst einmal in das jeweilige Unternehmen einladen. Das Netzwerk trifft sich erstmals im September. Als Ansprechpartner für Fragen und Anmeldungen wenden Sie sich gerne an Michael Roth (roth@vbw-online.de).



New Work und was es für Sie sein könnte

New Work – ein Begriff, der die Diskussionen über die Arbeitswelt nunmehr schon seit einiger Zeit mitbestimmt. Gleichzeitig ein Begriff, der so weit gefasst ist, dass es manchmal schwerfällt, ihn einzuordnen. Martin Wilbers, Geschäftsführer des Unternehmens susanne bohn Leadership Competence gibt im nachfolgenden Text ein Denk- und Impulsangebot zum Thema „New Work“ sowie eine Einordnung des Begriffs.

SELBSTBESTIMMTES ARBEITEN

Der Vater der New-Work-Bewegung ist Frithjof Bergmann. Ohne seine Lebensgeschichte an dieser Stelle aufnehmen zu wollen, ist der grundlegende Gedanke seines Ansatzes ein Höchstmaß von Autonomie, Freiheit und Gemeinschaftsbeteiligung im Arbeitskontext. Obwohl das eine wirklich sehr kondensierte Zusammenfassung seiner Philosophie ist, fordert sein New Work Ansatz damit beinahe alle tradierten Formen der Arbeitsorganisation

heraus, die wir kennen. Etwa das nach wie vor in vielen Unternehmen gültige Grundprinzip der Hierarchie zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Gleichzeitig auch das damit verbundene Machtverhältnis, von dem Führungskräfte meiner Erfahrung nach häufig vergessen, dass es existiert.

Autonomie, Freiheit, Selbstbestimmung – denkt man New Work in dieser Reinform, müsste man im eigenen Unternehmen ziemlich viel auf den Kopf stellen. In den vergangenen Jahren haben wir das so kaum erlebt. Was wir beobachten sind Organisationsmethoden, die sich durchaus mit dem New Work Gedanken verknüpfen lassen: Agile Führung, agiles Projektmanagement, das agile Unternehmen, sich selbst organisierende Teams.

Trotzdem hat man manchmal den Eindruck, New Work kennt als Dimensionen zudem vor allem tolle neue Raumkonzepte und flexible Arbeitszeitmodelle. Dabei sei an dieser Stelle schon einmal gesagt: Ja, das alles gehört irgendwie mit dazu. All das kann New Work sein. Aber die Frage, die sich dann stellt ist: Was genau kann denn New Work nun für Ihr Unternehmen sein?

NEUE FORMEN DER ARBEIT – FÜR JEDEN?

Ein erster Schritt in diese Richtung sei das gedankliche Angebot, den Begriff erst einmal zu übersetzen. Dabei bietet sich an, New Work als ein Sammelbecken für „neue Formen der Arbeit“ zu verstehen. Es gibt – zumindest nach meinem Wissen – keine konkrete Skala, die auf Bergmanns Philosophie basiert und knallhart misst, welche Ausprägung seiner New Work Philosophie nun im eigenen Unternehmen denn schon umgesetzt ist.

Auch wenn es legitim wäre, derart dogmatisch vorzugehen, glaube ich, dass New Work inzwischen etwas ist, das man detaillierter betrachten kann und muss, als die reine Umsetzung der drei Grundprinzipien, die ich weiter oben genannt habe. Zumal man eine Sache stets im Hinterkopf haben sollte: Bergmanns Idee fußt auf seinem eigenen Erleben in der Arbeitswelt und geht, so zumindest interpretiere ich das, per se davon aus, dass jeder Mensch mehr Freiheit, mehr Autonomie bei der Arbeit und mehr Selbstbestimmung möchte.

Man muss festhalten, dass das nicht unbedingt zutreffend ist. Mehr Autonomie bedeutet immer auch ein Mehr an Verantwortungsübernahme. Und das möchte gar nicht jeder. Es gibt zudem Arbeitsbereiche, in denen die nötigen Rahmenbedingungen für eine stärkere Ausprägung der Grundprinzipien schwierig sind. Etwa in produzierenden Unternehmen, in denen Maschinen getaktet sind oder bestimmte gesetzliche verankerte Prozesse eingehalten werden müssen.

Es erscheint mir deshalb sinnvoll, den Begriff „New Work“ ein wenig von Bergmanns Überlegungen zu lösen und mit der Übersetzung „neue Formen der Arbeit“ zwei Dinge anzustellen:

- Was immer ein Unternehmen an seiner Arbeitsorganisation verändern möchte, muss auf mindestens zwei Säulen basieren. Einmal den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, die dazu offen, ehrlich und konstruktiv mitreden können sollen und darüber hinaus auf den marktorientierten Bedürfnissen des Unternehmens. Schließlich verfolgt jede Or-

ganisation einen Zweck, der nicht allein der ist, dass die Menschen in der Organisation bedürfnisgerecht ihrer Arbeit nachgehen können. Aber eben auch.

- Neue Formen der Arbeit muss nicht sofort agiles Arbeiten, neues Raumkonzept, die Abschaffung von Führung als Funktion oder ähnliches bedeuten. Wenn eine Organisation Arbeit umgestaltet und sie auch an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausrichtet, dann kann man das durchaus als New Work bezeichnen.

Zugegebenermaßen ist diese Betrachtungsweise schon recht weit weg von Bergmanns ursprünglicher Intention. Dennoch glaube ich, dass es eben nicht „das“ New Work Konzept gibt, sondern dass Unternehmen und andere Organisationen zunächst für sich selbst entdecken müssen, was passende und funktionierende neue Formen der Arbeit für sie sind.

Gleichzeitig ist es sinnvoll, die Veränderungen in unserer Gesellschaft und ihrer Generationen zu betrachten. Vor diesem Hintergrund kann New Work genauso bedeuteten, sich als Organisation auf unterschiedliche Generationen einzustellen und Angebote zu machen, die der Lebenswirklichkeit, dem Selbstentfaltungstrieb und der Motivation unterschiedlicher Generationen entsprechen. Das ist alles

andere als einfach, aber New Work ist letztlich auch keine ganz simple Angelegenheit.

DER ERSTE SCHRITT

Ich würde Unternehmen deshalb immer empfehlen, zunächst herauszufinden, wo möglicherweise die größten „Schmerzpunkte“ liegen, die man glaubt, mit einem eigenen New Work Konzept lösen zu können. Schließlich gehört dieses Thema in den großen Bereich der Arbeitgeberattraktivität und Unternehmen, denen es nicht gelingt, ihre Attraktivität als Arbeitgeber jenseits von bunten Werbekampagnen „in echt“ zu erhöhen, werden jetzt genauso wie in Zukunft Schwierigkeiten haben, Menschen von sich zu überzeugen. Dass der Personalmangel keine Erfindung ist, dürfte eigentlich nicht mehr in Zweifel gezogen werden. Die Frage ist viel mehr, ob der Personalmangel ausschließlich etwas mit der Demographie zu tun hat oder auch damit, dass manche Organisationen keine tatsächlich attraktiven Jobs, zu denen auch ihre Rahmenbedingungen gehören, anbieten können.

Um dies zu erfahren bieten sich Fokusgruppen als empirisch-qualitatives Instrument meiner Erfahrung nach absolut an. Zeigt sich, dass Hierarchie, fehlende Autonomie und Selbstbestimmung ein Thema sind, kann man überlegen, ob man etwas daran ändern möchte oder nicht und was genau man ändern könnte. Aber es können auch ganz andere Bedarfe aufkommen, die nicht zwingend mit diesen drei Elementen verbunden sind.

Es ist auch „New Work“ über das Thema Führung neu nachzudenken, statt auf neue Couches zu setzen. Die Pandemie hat zudem gezeigt, dass es möglich ist, in manchen Arbeitsbereichen auf Präsenz im Unternehmen zu verzichten. Gleichzeitig erwachsen daraus ganz neue Herausforderungen, etwa die Pflege von Sozialdynamiken auf Distanz, die für ein leistungsstarkes Team nötig sind. Aber auch das ist, aus meiner Sicht, New Work: Arbeit neu denken. Nicht aus der leeren Luft heraus. Sondern weil sich etwas ändern muss, um als Unternehmen oder Organisation erfolgreich zu bleiben. Und dabei zu verstehen, dass es vor allem um einen wesentlichen Erfolgsfaktor geht: Den Menschen in der Organisation.



MARTIN WILBERS

Geschäftsführer der susanne bohn Leadership Competence, Nürnberg



New Work in der Wohnungswirtschaft

New Work – viele, die diesen Begriff hören, verbinden damit Hipster und Loungemöbel. Doch wie lassen sich alternative Arbeitsmodelle und -formen in traditionsreichen Wohnungsunternehmen umsetzen. Welchen Nutzen können diese daraus ziehen? Dr. Simone Planinsek ist Fachbereichsleiterin für Projekte und Innovationen bei der Nassauischen Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH (NHW), Frankfurt am Main. Sie steht zudem der Innovationsschmiede „hubitation“ vor, die die langjährigen Erfahrungen der Wohnungswirtschaft mit den innovativen Ideen von Startups zusammenbringt. Der vbw sprach mit ihr über ihre Erfahrungen mit der Einführung von New Work und die Chancen, die sich für Wohnungsunternehmen dadurch ergeben.



Was ist für Sie „New Work“?

Im Kern geht es darum, eine Antwort auf die Frage zu finden, warum man zukünftig noch ins Büro gehen sollte, um seine Arbeit zu machen. Beschäftigte hinterfragen heute Rahmenbedingungen, die früher als selbstverständlich galten: Was kann ich im Büro erledigen, das ich zuhause nicht machen kann? Was ist der Mehrwert für mich als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter? Der Blick auf das Büro als Arbeitsort hat sich komplett verändert. Es geht nicht mehr nur darum, ob wir in einem Einzel- oder Großraumbüro sitzen, sondern um verschiedene Arten der Kollaboration. Wir

treffen uns zur gemeinsamen Projektarbeit und profitieren von der Vielfalt der Gemeinschaft, was sich in bereits bekannten Begriffen wie Coworking-Spaces oder Community-Spaces manifestiert hat. Heute braucht es unterschiedliche Arbeitswelten für verschiedene Arbeitssituationen. Ich arbeite in der Sofalandschaft kreativer, manchmal brauche ich aber auch einen Rückzugsort für Stillarbeit. Jungen Kolleginnen und Kollegen ist auch die Ästhetik wichtig: Sie wollen nicht mehr in den grauen Plastikmöbeln der 1990er Jahre arbeiten – wohnliche Büros mit edlen, natürlichen Materialien sind im Trend. Wohlfühlen und Arbeiten gehören heute zusammen.

Was sind die Chancen von „New Work“ für die Unternehmen der Wohnungswirtschaft? Passt das überhaupt zusammen – konservative Wohnungsunternehmen und hippe New Work-Welt?

Die Frage ist doch, ob New Work einfach nur hip ist oder eine Grundlage für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Darauf muss sich jedes Unternehmen, egal aus welcher Branche, selbst eine Antwort geben. New Work ist auch kein Terminus technicus, also kein feststehender Begriff, unter dem alle das gleiche verstehen, sondern eher eine Einstellung, ein Lifestyle. Das gleiche gilt für Innovationen. Für unsere Branche sind manche Themen und Lösungen innovativ, über die in anderen Branchen nur müde gelächelt wird. Gleichzeitig bearbeitet die Wohnungswirtschaft aber nicht nur konservative Themen, sondern auch gesellschaftlich wichtige Fragen über das zukünftige Zusammenleben und Wohnen. Was uns in der Wohnungswirt-

Der vbw ist hubitation-Partner und will die frischen Ideen von jungen Unternehmen mit der Erfahrung etablierter Wohnungsunternehmen zusammenbringen. „Die Wohnungswirtschaft steht vor großen Herausforderungen. Doch nicht nur Wohnen muss an die Bedürfnisse der Zukunft angepasst werden, auch die Unternehmenskultur muss offen sein für Neues, damit Chancen ge-

nutzt werden können“, so vbw-Verbandsdirektorin Dr. Iris Beuerle. Sie ist hubitation-Mentorin und steht jungen Startups mit ihrer Branchenkenntnis als Gesprächspartnerin zur Verfügung. In unserer nächsten Magazinausgabe werden wir über innovative und kreative Köpfe mit bewegenden Ideen aus Baden-Württemberg berichten.

schaft eint: Alle Unternehmen haben eine gemeinsame große Herausforderung. Um dem Fachkräftemangel begegnen zu können, müssen wir als Arbeitgeber attraktiver werden. Und die Generation, aus der wir unsere Fachkräfte generieren möchten, hat eben andere Anforderungen an Arbeit.

Wie gehen Sie die New-Work-Transformation bei der NHW an?

Wie auch bei anderen Unternehmen betrifft die Transformation unterschiedliche Bereiche gleichzeitig. Natürlich ist die IT in Fragen der Digitalisierung federführend, eingebunden sind aber auch das Facilitymanagement und die Personalabteilung. Den strategischen Überbau gibt selbstverständlich unsere Geschäftsführung vor. All diese Bereiche vernetzen wir gerade. Die Corona-Pandemie hat den Transformations-Prozess jedoch beschleunigt, ein Großteil unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeitet seit einem Jahr mobil. Vor kurzem haben wir dazu eine Umfrage gestartet und gefragt, wie sie sich ihre Arbeit in Zukunft vorstellen. Klar ist schon mal: Nach Corona wird nichts mehr wie vorher sein, viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei denen es möglich ist, werden künftig mehrere Tage in der Woche mobil arbeiten.

Welche Voraussetzungen mussten geschaffen werden? Welche Widerstände mussten Sie überwinden?

Bei unserer Belegschaft besteht eine große Offenheit was mobiles Arbeiten angeht. Natürlich müssen wir auch diejenigen mitnehmen, die sich an ihrem festen Arbeitsplatz im Büro eingerichtet haben und sich dort wohlfühlen. Was uns in der Corona-Pandemie überrascht hat: Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dem Thema zunächst ablehnend gegenüberstanden und durch die Pandemie gezwungen waren, von Zuhause zu arbeiten, haben uns zurückgemeldet, dass

sie doch ganz zufrieden damit sind und sich in Zukunft auch vorstellen können, einen Teil ihrer Arbeit mobil zu erledigen.

Welche Benefits konnte die NHW schon aus New Work generieren?

Wir stehen noch am Anfang eines langen Weges. In einer ersten Stufe haben wir versucht, mehr Flexibilität für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermöglichen, etwa indem wir die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Beruf und Pflege eines Angehörigen verbessert haben. Gleichzeitig hat unsere IT dafür gesorgt, Hardware und Anwendungen für ein flexibleres Arbeiten zu beschaffen. Im nächsten Schritt wird es darum gehen, neue Formen der Zusammenarbeit und neue Arbeitsweisen kennenzulernen und die Büroräumlichkeiten neu zu gestalten. Wir wollen zukünftig als Arbeitgeber auch für potenzielle



DR. SIMONE PLANINSEK

Fachbereichsleiterin für Projekte und Innovationen bei der Nassauischen Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer attraktiv sein, die wir bisher etwa wegen einer räumlichen Entfernung nicht auf dem Plan hatten, die also zum Beispiel in Berlin zuhause sind und auch weiterhin dort leben möchten. Viele Benefits werden sich zudem erst langfristig einstellen, etwa die Möglichkeiten, Büroflächen zu sparen oder unsere Gebäude wirtschaftlicher betreiben zu können.

Welche Rolle spielen Startups bei der Transformation?

Unsere Startups, mit denen wir über hubitation zusammenarbeiten, bringen sehr wichtige Impulse in ganz verschiedene Themenbereiche ein. Die sind natürlich weiter, jünger, flexibler als wir. Die meisten arbeiten schon längst im Coworking-Space, die Nutzung von Kollaborationsplattformen und digitalen Tools ist sozusagen Teil ihrer DNA.

Wie beeinflusst New Work das Geschäftsmodell der wohnungswirtschaftlichen Unternehmen?

Auch die Bedürfnisse der Mieter und Mieterinnen verändern sich: Viele arbeiten ebenfalls vermehrt im Home-Office, damit steigt auch die Nachfrage nach größeren Wohnungen. Auch die Frage nach schnellen Internetverbindungen in den Wohnungen spielt eine größere Rolle. Smart-Home-Lösungen werden immer mehr angefragt und uns erreichen auch Anfragen, ob ein Coworking-Space in der Nähe sei. Darin könnte ein Geschäftsmodell liegen: Wohnungsunternehmen, die Coworking-Spaces anbieten!

Die Corona-Epidemie hat die Einführung vieler neuer Arbeitsformen beschleunigt. Stichwort: mobiles Arbeiten, Desksharing, etc. Ist nach Corona ein Zurück zum alten Normal wieder wünschenswert und überhaupt möglich?

Nein, hier haben auch einige Unternehmen, die das Rad zurückdrehen wollten, bereits schlechte Erfahrungen gemacht. Das würde eine große Frustration bei den Beschäftigten auslösen. Sie haben während der Corona-Pandemie extrem flexibel reagiert und sich auf die neue Situation ohne Widerstände eingestellt. Das kann man ihnen jetzt nicht einfach wegnehmen. Das Argument, mobiles Arbeiten funktioniert nicht, ist hinfällig.

New Work – wie Selbstreflexion zu neuer Arbeitskultur führt

Aktuell wird viel über moderne Unternehmenskultur und New Work geredet, über mobiles Arbeiten, Work Life Balance und die digitale Infrastruktur, die solche Effekte mit sich bringt. Corona hat die Digitalisierung vorangetrieben und damit auch die Debatte um eine moderne Arbeitskultur. Das ist gut so, so Susanne Vieker von der Haufe-Lexware Real Estate Ag, denn das Mindset der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehört genauso dazu.



Neue Software zu etablieren, ist Teil der Digitalisierung, selten aber ist es damit getan. Im Gegenteil. Man kann sogar sagen: vom Individuum hängt viel mehr ab. Der Change von Mindset und die neue Arbeitskultur muss mehr Raum einnehmen und dazu gehört eben auch die Reflexion der eigenen Unternehmens- beziehungsweise Führungs- und Arbeitskultur.

IMMER MEHR SOFTWARE IM EINSATZ

Seit Corona haben noch mehr Unternehmen in der Wohnungswirtschaft Tools und Strukturen etabliert, die digitale Prozesse zulassen und Leichtigkeit verleihen. Das macht Kommunikation unkomplizierter und die Zusammenarbeit einfacher. Es gibt Mieterkommunikationsportale, mit denen Menschen schnell miteinander in Kontakt treten können, aber auch Dokumenten-Management-Systeme, mit denen von überall her auf Unterlagen zugegriffen werden kann. Das gemeinsame Bearbeiten in Echtzeit ist vielerorts schon selbstverständlich geworden.

ALSO: DIGITALISIERUNG GUT, ALLES GUT?

Trotz der Prozesse, die schon sehr viel mehr Schnelligkeit und Leichtigkeit verleihen, ist noch nicht alles getan. Digitalisierung bedeutet auch, dass ein Change im Mindset stattfindet. Dass sich Arbeitskultur verändert.

Denn schon morgen warten weitere innovative Technologien und intelligente Software darauf, in die Unternehmen einzuziehen und sie wieder ein bisschen schneller, ein bisschen effizienter zu machen. Und schaut man sich die Pandemie-Lockdowns an, dann macht diese Situation allein schon deutlich, wie





wichtig jetzt schon das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Belegschaft ist. Das Arbeiten auf Distanz macht gegenseitige Wertschätzung noch unverzichtbarer, ebenso das Vertrauen in die Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Erst recht, wenn Teams beginnen, sich selbständiger zu organisieren und die Wohnungswirtschaft noch stärker neue Technologien und Tools zu nutzen beginnt.

DURCH SELBSTREFLEXION DEN KULTURWANDEL GESTALTEN

Ein digitales Mindset zu etablieren, ist demnach ebenso fundamental wichtig, wie gute Software. Und dazu gehört beispielsweise auch, kritische Fragen zuzulassen und sich überhaupt solche Fragen zu stellen: Sind wir im Unternehmen neugierig auf das, was an Innovation noch kommen könnte, oder halten wir lieber weiter fest am Alten? Haben wir Spaß an Veränderungen und sind wir bereit, Abläufe zu verbessern, Verantwortungen zu teilen, Teamübergreifend zu arbeiten und

Software als Unterstützung und als langfristigen Gewinn zu sehen, oder haben wir die Sorge uns dadurch überflüssig zu machen?

ERFAHRUNGSWERTE AUS DER TRANSFORMATION

Auch bei der Haufe Group kursierten solche Fragen damals, während der Hochphase der Transformation, als sich das Digitalgeschäft entwickelte und sich eine veränderte Arbeits-

kultur als genetischer Code des Wandels einzuschreiben begann. Bis heute prägt das auf verschiedenen Ebenen das Unternehmen, kritische Haltungen und offene Diskussionen sind üblich geworden. Vorgesetzte überprüfen mehr eigene Verhaltensweisen und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhalten bewusst Freiheiten, mit dem Ziel, den optimalen Rahmen bieten zu können: eine Balance zwischen Orientierung, Eigenverantwortung und gestalterischer Freiheit.



**SUSANNE
VIEKER**

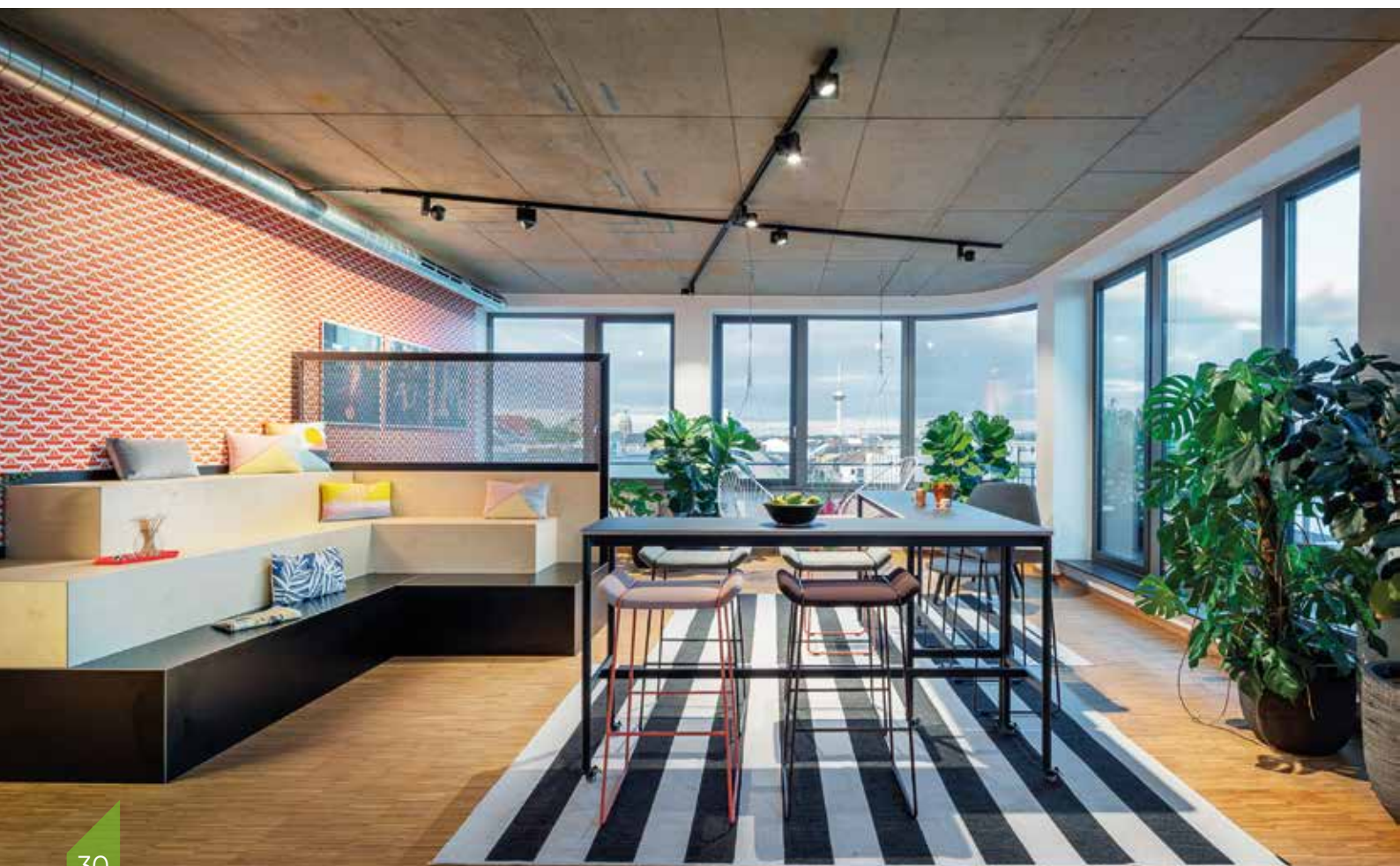
Geschäftsleiterin und Prokuristin der
Haufe-Lexware Real Estate AG

TECHNIK ALLEIN BILDET KEIN STABILES FUNDAMENT

Je eher man sich demnach traut, Zweifel auszusprechen, laut nachzudenken und Beschäftigte teilhaben zu lassen, desto eher entsteht auch ein Vertrauensverhältnis als wichtiges Fundament einer sich langsam verändernden Unternehmenskultur. Gerade jüngere Mitarbeitende erwarten von Arbeitgebern, dass sie mitentscheiden und etwas bewegen können. Wer allerdings auf technische Lösungen als einzigen Grundstein setzt und den Change samt Mindsets und die Kultur dabei vergisst, der ist auf dem besten Weg dahin, nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verprellen, sondern auch Kosten und Mühen für eine Digitalisierung im eigenen Haus aufzuwenden, die langfristig auf einem wackeligen Fundament stehen wird.



New Work im Raum



Der Wunsch nach Veränderung treibt Unternehmer, Macher und Visionäre seit jeher um. Sei es der Wunsch nach Digitalisierung und mehr Agilität, dem Bedürfnis einer besseren, teamübergreifenden Kommunikation der Mitarbeitenden oder auch nach mehr Begegnungsmöglichkeiten. Die Komplexität verschiedener Themen erfordert Handeln. Einige Unternehmen sind aber auch schlichtweg auf der Suche nach größeren Flächen für wachsende Mitarbeiterzahlen. Hinzu kommt häufig das Bedürfnis nach schöner gestalteten Räumen, um neue Talente zu gewinnen. Gute Fachkräfte sind sehr begehrt und können sich quasi aussuchen, wo sie arbeiten möchten. Ein weiß gestrichenes Einzelbüro lockt hier niemanden mehr „hinter dem Ofen hervor“. Es sind Umgebungen gefragt, die kreativ anregen, inspirieren. Nur – wie sieht dieser Weg aus und wer gestaltet ihn? Claudia Radinger, Architektin und Gründerin von Architekturprodukte Corporate & Consulting informiert über den Raum als wichtigen Part von New Work.

TAUCHEN WIR INS NEW WORK EIN... NEW WORK? – WAS IST DAS ÜBER- HAUPT?

Der Sozialphilosoph und Anthropologe Frithjof Bergmann prägte den Begriff erst vor vier Jahrzehnten. Mittlerweile wird er fast inflationär benutzt und bedeutet so viel wie „Gesamtheit der flexiblen und modernen Formen der (Büro-)arbeit bzw. der Arbeitsorganisation.“ New Work kann aber noch mehr. New Work bietet Menschen die Chance, persönliche Potenziale und Neigungen zu entfalten.

Es gibt viele Expertenteams im Bereich New Work. Wir, das Team von Architekturprodukte, beschränken uns dabei auf den Raum. Das ist nur gar nicht so leicht. Denn: die Komponenten Raum – Mensch – Organisation und IT bedingen einander in der Bürolandschaft. Und wie sollen Räume entworfen werden, wenn wir nicht jeden einzelnen Menschen mit den jeweiligen Bedürfnissen einbeziehen?

Bei unserem Tun begegnen wir allen erdenklichen Berufsgruppen. Menschen aus der Entwicklung und dem Recruiting, Vertrieb und IT ebenso wie aus dem Marketing, dem Rechtsbereich, der Buchhaltung, der Geschäftsführung oder dem Vorstand sowie auch Gründerinnen und Gründern. Außerdem einer Vielzahl von Generationen in ein und demselben Unternehmen. Ein Startup stellt mit seiner Generation Z die Ausnahme dar. Im Normalfall arbeiten in Konzernen und Großunternehmen drei bis vier Generationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit einer Vielzahl von Bedürfnissen und vielen Men-

schen, die vor allem eines nicht wollen: Veränderung. Denn was die letzten 30 Jahre gut lief, kann auch weiterhin gut laufen.

So haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, die Menschen dort abzuholen, wo sie sich gerade befinden und mit auf eine gemeinsame Reise zu nehmen. Der Mensch steht heute viel mehr im Mittelpunkt als noch vor einigen Jahrzehnten, als ihm einfach ein funktionaler Arbeitsplatz zugeteilt wurde. Heute dürfen Bedürfnisse ausgesprochen werden. Damit man sich

das auch traut, nutzen wir das Werkzeug des Interviews. Im Vier-Augen-Gespräch ist die Offenheit einfach größer.

Treffen wir auf junge Software-Entwickler, so sind diese entspannt, wenn ihnen das Wort Großraum begegnet. Kommt jemand aus einem Einzel- oder Doppelbüro, schürt die Vorstellung, mit anderen Kolleginnen und Kollegen gemeinsam in einem Raum zu sitzen, Ängste. Und die haben bei der Arbeit laut Bergmann am besten gar nichts zu suchen. Angst macht krank. Das Ziel lautet, dass jeder einer Tätigkeit nachgeht, die ihm wirklich Spaß macht. Es geht darum, das zu tun, was man gern tut. Klingt einfach.

Wir holen unsere Kunden daher rundum ab – fragen nach, wollen wissen, schauen rein. Wir führen Interviews, entwickeln Ideen in gemeinsamen Workshops und übertragen die Ergebnisse auf den Raum.

Home-Office bzw. Telearbeit, Work-from-Anywhere und obenauf noch eine Pandemie haben die Herausforderungen an die Unternehmen größer gemacht. Die Komplexität ist gewachsen, denn vorhandene Büroflächen werden hinterfragt. Werden diese besser verkleinert? Welchen Flächenbedarf brieft man einem Makler oder Projektentwickler für neue Flächen? 50:50, 80:20, 70:30 lauten die Home-Office-Quoten, Back-to-Office soll funktionieren, aber gleichzeitig muss die Frage beantwortet werden, wer fest an einem Arbeitsplatz arbeitet und wer ihn sich künftig mit einem Kollegen oder Kollegin teilt.



**CLAUDIA
RADINGER**

Architektin und Gründerin
von ARCHITEKTURPRODUKTE
Corporate & Consulting



ARCHITEKTURPRODUKTE Corporate & Consulting, Mannheim

Die Kreativagentur – gegründet 2003 durch die Architektin Claudia Radinger als Expertin für Unternehmensauftritte im Raum. Inzwischen besteht das Büro aus einem interdisziplinär aufgestelltem Team aus Architekten, Innenarchitekten, Strategen und Stylisten. ARCHITEKTURPRODUKTE hat für die Gestaltung der Büroflächen der Valantic CEC Deutschland GmbH den Iconic-Award 2020 und den German Design Award 2021 erhalten, der vom Rat für Formgebung / German Design Council verliehen wird. www.nwwrk.de.

In dieser Situation ist ein externes Expertenteam gefragt. Beratung von Beginn an, Prozess-Moderation, Empathie für die Menschen und gutes Zuhören sind wichtige Bausteine für den Weg zum neuen Büro. Die Zusammenarbeit mit Projektentwicklern, Bauträgern und Mietern erfordert rasche und verbindliche Kommunikation und Kooperation. Wenn der Mietvertrag erst geschlossen ist, sollten die Mietsonderwünsche weitestgehend besprochen sein.

Erst dann geht es in den Entwurfsprozess, an dessen Ende viele Monate einer Konzeption und Gestaltung stehen, große Küchen als Orte für Begegnungen, Styling und Stories für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Grundrissgestaltungen, die zwar Deckenraster berücksichtigen, sich dabei von Flur und Zellen abheben, sind das Ergebnis intensiver Planungen. „In Ihrer Planung gibt es überhaupt keine tote Ecke“, ist zum Beispiel ein großes Kompliment an unser Wirken.

Begegnung hat für die Rückkehrer aus dem Home-Office eine maßgeblich neue Bedeu-

tung gewonnen. Statt Flächen einzusparen, empfehlen wir diese zu nutzen, um mehr Kommunikations-Hubs in Form von bistroartigen Küchen zu schaffen und spontanes Besprechen oder zum Beispiel kurzes Verweilen auf dem Flur am Stehtisch zu ermöglichen. Austausch analog und Energie der Kolleginnen und Kollegen wieder zu spüren, ist von großer Bedeutung. Denn das Home-Office brachte für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedliche Erfahrungen mit sich. Kommen einige aus einer ruhigen, konzentrierten Umgebung, sind andere von ständiger Unruhe umgeben. Wieder andere sind isoliert, da sie keine Familie haben, die zu Hause herumspringt. Es geht darum, jeden einzelnen abzuholen. Daher dürfen Fokusräume und Rückzugsbereiche ebenso wenig fehlen wie Orte, um sich miteinander auszutauschen.

Die Bürolandschaften werden nach und nach immer schöner und kreativer gestaltet, national und international. Diese Entwicklung ist begrüßenswert, denn im Mittelpunkt all des Tuns steht heute der Mensch.





„New Work“ bei der VOLKSWOHNUNG

Digitalisierung, Nachhaltigkeitsbestrebungen, demografischer und sozialer Wandel verändern die Art und Weise, wie wir leben und interagieren. Auch und insbesondere vor der Arbeitswelt machen diese Entwicklungen keinen Halt und verändern maßgeblich Arbeitsweisen und Routinen, die sich über lange Zeiträume eingeschliffen und bewährt hatten. Stefan Storz, Geschäftsführer der Karlsruher VOLKSWOHNUNG GmbH, berichtet, wie sein Unternehmen „New Work“ aufgreift, um dem Wandel zu begegnen.

„NEW WORK“ IN DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT

Die Wohnungswirtschaft ist weder als flexibelste noch als innovativste Branche bekannt. Dass die Wohnungswirtschaft sich bewegen und innovativ vorgehen kann – auch um das zu beweisen treten wir als VOLKSWOHNUNG jeden Tag an und arbeiten gemeinsam daran, unsere Ziele umzusetzen. Für mich als Führungskraft bedeutet „New Work“ vor allem Flexibilität – Flexibilität bei der Wahl der Arbeitszeiten und Arbeitsorte, aber auch in

der Arbeitsweise. Lösungen zu finden für die komplexen Herausforderungen unserer Gegenwart, die vielfach auch die Wohnungswirtschaft betreffen, erfordert kreative und interdisziplinär vernetzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei einer immer schneller werdenden technologischen Entwicklung hilft es, Wissen und Fähigkeiten agil und je nach Fragestellung flexibel einbringen zu können. Wenn uns als Arbeitgebern dann noch gelingt, für unsere Belegschaft die Rahmenbedingungen zu schaffen, die sie zur Entfaltung

ihrer Potentiale benötigen, ist viel gewonnen. Im besten Fall ist dieser Ansatz einer, der zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Wohnungswirtschaft beiträgt – denn die Digitalisierung wird noch stärker als bisher unseren Arbeitsalltag bestimmen, zudem wird sich der Wettbewerb um die klügsten Köpfe hier entscheiden.

GEMEINSAM GROSSES ERREICHEN

Aktuell arbeiten viele Unternehmen der Wohnungswirtschaft noch in traditionellen Strukturen mit klaren Hierarchien und separierten Zuständigkeiten. Innerhalb der VOLKSWOHNUNG möchten wir alte Entscheidungs- und Kommunikationswege ablösen und an ihrer Stelle durchlässigere Strukturen etablieren. Am Ende ist die große Hoffnung, dass Synergieeffekte resultieren, durch interdisziplinäres Arbeiten ein „Wir-Gefühl“ entsteht, und sich die Fähigkeiten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker als bisher entfalten können. Aktuell befinden wir uns am Anfang dieser Entwicklung. Wir bewegen uns weitestgehend in der alten Organisationsstruktur, machen diese aber sukzessive durchlässiger. Dafür können wir bereits einige Good-Practice-Beispiele vorweisen: So arbeiten unsere Quartiersentwicklung, das Nachhaltigkeitsmanagement und die Bauprojektplanung in den ersten Bauphasen eng zusammen und stellen auf diese Weise sicher, dass soziale und ökologische Aspekte schon in der frühen Planung – auch kaufmännisch – mitgedacht werden. Auch in Organisationsprojekten arbeiten wir vielfach bereichsübergreifend: Ein Projektlenkungsausschuss, der mit Führungspersonen aller Geschäftsbereiche besetzt ist, koordiniert die Projekte. Die Projekte selbst sind – je nach Ausrichtung und Inhalt des Projektes – mit dem fachlich und methodisch bestmöglichen Team aus den einzelnen Bereichen besetzt. In Zukunft wollen wir unser Engagement hier noch verstärken. Dies ist eine große Aufgabe, die sehr hohe Ansprüche an das Change-Management und die Führungskräfte stellt, denn Arbeitsweisen werden sich verändern. Als Grundvoraussetzung müssen festgefahrene Denkweisen erneuert werden.

BAULICHE VERÄNDERUNGEN UNTERSTÜTZEN DEN WANDEL

Bei der Anpassung an agilere Arbeitsweisen können auch bauliche Veränderungen helfen. Das Gebäude der VOLKSWOHNUNG ist mit 83 Jahren fast so alt wie die VOLKSWOH-

NUNG selbst. In seinem Inneren befinden sich vor allem die klassischen langen Flure und Einzelbüros, die für konzentriertes Arbeiten gut geeignet sind, aber wenig Raum für Austausch und Kooperation bieten. Hier und da arbeiten einige Mitarbeitende gemeinsam in größeren Räumen; nur für den Kundenverkehr ist schon vor einigen Jahren ein größerer, offener Bereich im Erdgeschoss entstanden. Im Jahr 2019 haben wir dann eine erste große, bauliche Veränderung umgesetzt. Was der VOLKSWOHNUNG bislang fehlte, war eine Art sozialer Raum. Wir verfügen über keine Kantine, daher gingen unsere Überlegungen sehr schnell zu einer Cafeteria, die von allen gleichermaßen für Pausen, ein kurzes Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen oder auch für einen kleinen Geburtstagsumtrunk genutzt werden kann. Im Vordergrund stand das soziale Miteinander. Da für den Umbau zwei große Besprechungsräume weichen mussten, gingen unsere Überlegungen aber auch in die Richtung einer Meeting- und Arbeitsfläche. Wir waren positiv überrascht, wie schnell die Mitarbeitenden diese Entwicklung tatsächlich aufgenommen haben. Neben privaten Treffen zur Mittagszeit oder kurzen Kaffeepausen wurde die Cafeteria überraschend intensiv auch als Besprechungsraum für den geplanten oder spontanen Austausch im Zwiesgespräch oder in Kleingruppen

genutzt. Für uns hat sich durch unser neues „Herzstück“ Cafeteria gezeigt, dass Flächen, die zur Zusammenarbeit und zum Austausch einladen, aktuell noch nicht in ausreichendem Maße verfügbar sind.

DER WEG ZUR PASSENDEN „NEW-WORK“-ARBEITSFLÄCHE

Dass Menschen – wie in der Cafeteria geschehen – sich Räume flexibel und je nach Zielstellung zu eigen machen, wollen wir für die Weiterentwicklung unserer Flächen nutzen. In den letzten Monaten haben wir innerhalb unseres Verwaltungsgebäudes einen größeren Bereich hinzugewonnen, der bislang fremdvermietet war. Hier bietet sich die Gelegenheit, „New Work“ auch räumlich zu entwickeln, denn auf einer leeren Fläche können wir ‚open-minded‘ beginnen. Wichtig ist uns hierbei die Einbeziehung der Belegschaft, um eine Top-Down-Planung zu vermeiden. Der Prozess ist vielmehr partizipativ und wertorientiert gestaltet. Partizipativ wird der Prozess, indem die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden – in Workshops, die auf eine sehr konkrete Planung der zukünftigen Nutzung abzielen. Wir versprechen uns von diesem Vorgehen im Ergebnis ein Raumkonzept, das auf die Prozess- und Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnitten ist. Auch die Akzeptanz des neuen Raumkonzeptes kann erhöht werden, da die Mitarbeitenden ihre neue Arbeitsumgebung aktiv mitgestalten. Wertorientiert ist der Prozess, da in der Raumkonzeption die Mitarbeiterbedürfnisse, die Kulturbedürfnisse der VOLKSWOHNUNG und identitätsstiftende Faktoren eine große Rolle spielen.

Aktuell befinden wir uns inmitten dieses partizipativ-demokratischen Prozesses für den neu zu gestaltenden Bereich, der auf einer etwa 400 Quadratmeter großen Teilfläche unseres Bürogebäudes entsteht. Professionell begleitet werden wir sowohl in der Konzeption als auch in der Umsetzung von den „New-Work“-Spezialisten von Streit Inhouse aus Freiburg. Im ersten Schritt haben wir als Geschäftsleitung im Sinne von „Leitplanken“ den Korridor für den neuen Bereich definiert. Dabei wurden Kernfragen zu verschiedensten Rahmenbedingungen geklärt: Wie viele Desk-Sharing-Arbeitsplätze brauchen wir? Wie multifunktional wollen wir die Räumlichkeiten nutzen? Welche baulichen Möglichkeiten haben wir in einem denkmalgeschütz-



STEFAN STORZ

Geschäftsführer der Karlsruher
VOLKSWOHNUNG GmbH

ten Gebäude überhaupt, Offenheit zu erzeugen? Und nicht zuletzt: Was wollen wir mit dem neuen Workspace erreichen? Im Anschluss hatten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Geschäftsbereichen die Möglichkeit, sich am Prozess zu beteiligen: Eine Gruppe von 11 Vertreterinnen und Vertretern aus den Teams hat in einem von Streit In-house moderierten Workshop erarbeitet, wie wir die Fläche gestalten wollen, um Kollaboration zu fördern, Konzentration zu ermöglichen sowie Innovation und Kreativität zur Entfaltung kommen zu lassen. Denn Wissen wird nicht nur in geplanten Meetings oder frontalen Präsentationen ausgetauscht, sondern vor allem in informellen, spontanen Gesprächen ohne lange Vorbereitungszeiten und durchorganisierte Agenden.

Im Ergebnis steht ein passgenaues Funktionslayout, das zeigt, welche Einrichtungsfunktionen an welchen Stellen in welcher Logik benötigt werden, und die Grundlage für alle weiteren Planungen darstellt. In den nächsten Monaten erfolgen gemeinsam mit Streit In-house verfeinernde Planungen, wie das Farb- und Materialkonzept und die Möblierungsplanung, bevor wir uns spätestens im Mai 2022 auf die Fertigstellung unserer multifunktionalen Arbeitsfläche freuen dürfen.

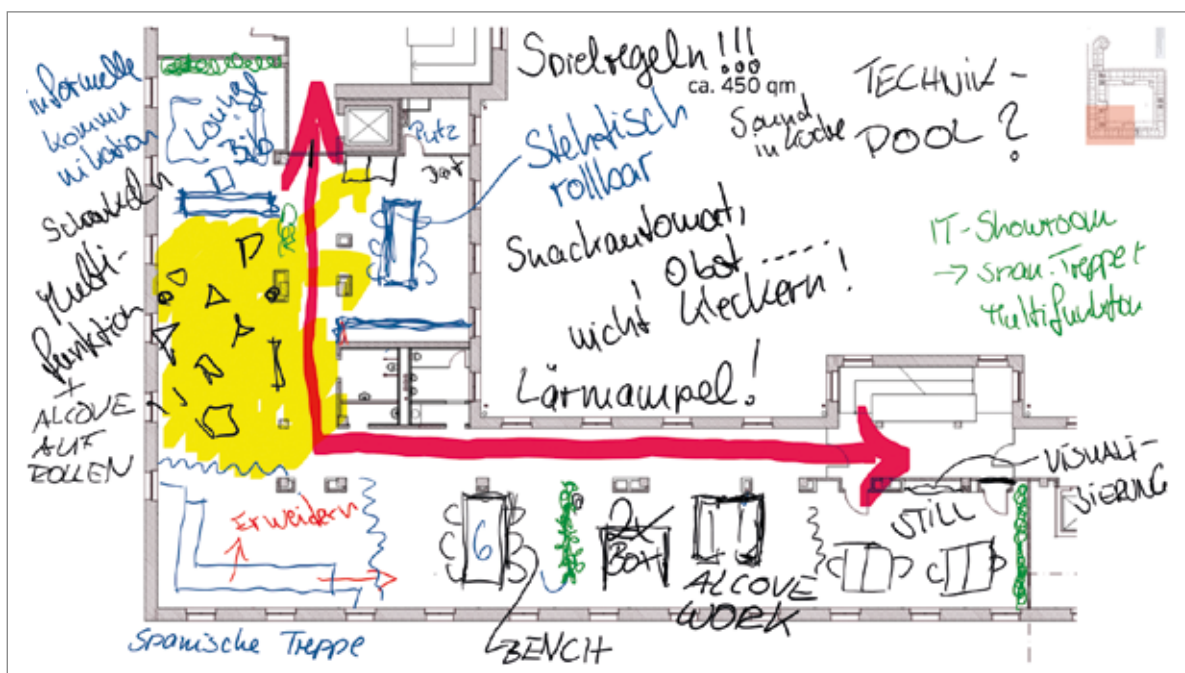
MOBILES ARBEITEN NACH DER KRISE

Während derlei bauliche Veränderungen die Genese von agileren Arbeitsweisen unterstützen können, stehen schlussendlich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Mittelpunkt der Veränderungen. Diese sollen sich vor allem wohlfühlen und gerne zur Arbeit kommen – egal ob ins Büro, an den heimischen Schreibtisch, an einen Desk-Sharing-Arbeitsplatz oder ganz mobil im ICE auf einer Dienstreise. Aus diesem Grund haben wir uns auf den Weg gemacht, die Arbeitsbedingungen über den Tarifvertrag hinaus zu verbessern und vielfältige Möglichkeiten passgenauer Arbeits(zeit)konzepte für unterschiedliche Lebenslagen zu schaffen. Bei der VOLKSWOHNUNG haben die Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit, ihre vereinbarten Arbeitsstunden ohne Kernarbeitszeit flexibel von früh morgens bis abends zu erbringen. Zudem wird Arbeit auch nach der Pandemie zu 40 Prozent mobil stattfinden können. Die digitalen Möglichkeiten dafür haben wir geschaffen: Es können mit wenigen Ausnahmen alle Arbeitsaufgaben und die Verwaltung der eigenen Arbeit mobil erfolgen. Auch flexible Teilzeitregelungen, buchbare Eltern-Kind-Büros mit Spielecken und Küche und ein externer Vermittlungsservice für Haushaltshilfen und Kinderbetreuung sorgen dafür, dass sich

die Arbeit in alle Lebenslagen der Kolleginnen und Kollegen einfügt. So wird bei jeder neuen Fort- und Weiterbildung im Sinne des „blended learning“ geprüft, ob diese so (hybrid) geplant werden kann, dass auch Teilzeitkräfte oder Kolleginnen und Kollegen in Elternzeit problemlos daran teilnehmen können. Wie und an welchen Stellen wir uns aktuell noch weiterentwickeln können, richten wir an den Ergebnissen unserer regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterbefragungen aus, die wir von erfahrenen externen Partnern durchführen und auswerten lassen. Aktuell denken wir darüber nach, wie und ob Sabbaticals oder Lebensarbeitszeitmodelle zukünftig eine Rolle spielen könnten.

AUSBLICK

Je mehr wir uns als VOLKSWOHNUNG mit „New-Work“-Konzepten auseinandersetzen, desto mehr stellen wir fest, wie viele Aspekte unseres Wirkens in engem Zusammenhang damit stehen. Es ergibt sich eine Vielzahl von Stellschrauben, mit denen wir digitale Möglichkeiten mit einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit verknüpfen können, um unsere Kernaufgaben noch besser erfüllen zu können. Daran arbeiten wir und darin wollen wir auch in Zukunft besser werden, weswegen „New Work“ für uns kein Modethema ist.



Ergebnis aus einem Workshop von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die die künftige Nutzung des freien Raumes gemeinsam geplant haben



FLÜWO ProPersonal und die neue FLÜWO-Arbeitswelt

Die FLÜWO Bauen Wohnen eG ist eine der größten Wohnbaugenossenschaften Süddeutschlands, die ihren Wohnungsbestand kontinuierlich weiterentwickelt und zukunftsorientiert die marktseitige Entwicklung und Trends der Wohnungswirtschaft in ihrer strategischen Ausrichtung berücksichtigt. Das qualitative und auch das quantitative Wachstum führt dazu, dass der Personalbestand der FLÜWO stetig wächst, aber auch dazu, dass sich die Belegschaft den wachsenden Anforderungen stellen muss. Dabei ist es der FLÜWO besonders wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg des Wachstums und der Veränderung stetig zu begleiten und attraktive Angebote zur Weiterqualifizierung zu machen. Das sagt Sabrina Schaal, Teamleiterin Personal FLÜWO.

Mit dem Projekt „ProPersonal“, das 2018 begonnen hat, will die FLÜWO einen verbindlichen Orientierungs- und Bezugsrahmen schaffen, der gleichermaßen für die Personalentwicklung als auch die Personalauswahl als Grundlage dient. „ProPersonal“ steht für Professionalisierung der Personalauswahl und -entwicklungsprozesse.

In einem Partizipationsprozess hat sich die FLÜWO mit der folgenden Fragestellung beschäftigt: „Wie muss jemand sein, welche Kompetenzen mitbringen, wie sich verhalten, wie „ticken“, was muss jemand können und

wollen... um zu uns zu passen und die FLÜWO (jetzt und in den nächsten Jahren) erfolgreich zu machen?“

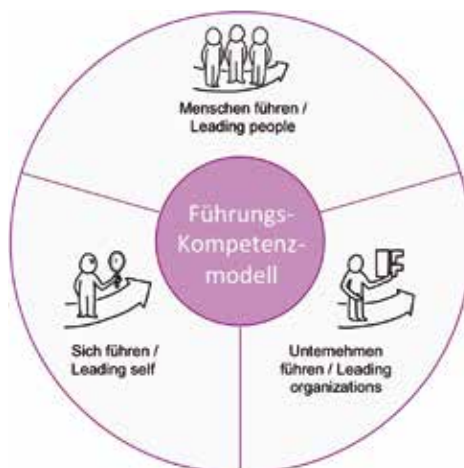
In dem durch Workshops gestützten partizipativen Prozess sind rund 2.000 Aussagen entstanden, die das Projektteam kategorisiert und verdichtet hat. Aus den Antworten der FLÜWOjaner konnte das FLÜWO Kompetenzmodell (Basiskompetenzmodell) mit sieben Kompetenzfeldern entwickelt werden. Um diese Kompetenzfelder für jeden verständlich zu machen, werden sie durch insgesamt 32 Kompetenzen spezifiziert. Dabei hat jedes

Kompetenzfeld zwischen drei bis sechs Kompetenzen, die noch näher erläutert werden. So wird eine hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit erreicht. Das Basiskompetenzmodell wird durch das FLÜWO Führungs-Kompetenzmodell, das im gleichen System aufgebaut ist, ergänzt.

Darauf aufbauend wurden die Personalentwicklungs- und Personalauswahlinstrumente der FLÜWO angepasst, so dass sowohl Mitarbeiter und Bewerber anhand der definierten Kompetenzen gemessen und Stärken und Entwicklungsfelder aufgezeigt werden können.

Ein Instrument mit hohem Stellenwert ist dabei das FLÜWO Jahresgespräch (JfG). Dabei handelt es sich um ein jährliches Gespräch zur Standortbestimmung, Leistungsbeurteilung, Einschätzung des (Führungs-) Kompetenzprofils, Zielvereinbarung und Entwicklung der Fachkraft. Das FLÜWO Jahresgespräch beruht auf dem für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte der FLÜWO verbindlichen Basis- und Führungs-Kompetenzmodell. Hieraus kann ein individueller Entwicklungsplan abgeleitet werden. Mit Blick auf die Digitalisierung wird der Bogen in digitaler Form ausgefüllt und direkt in der Personalsoftware am Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin gespeichert.

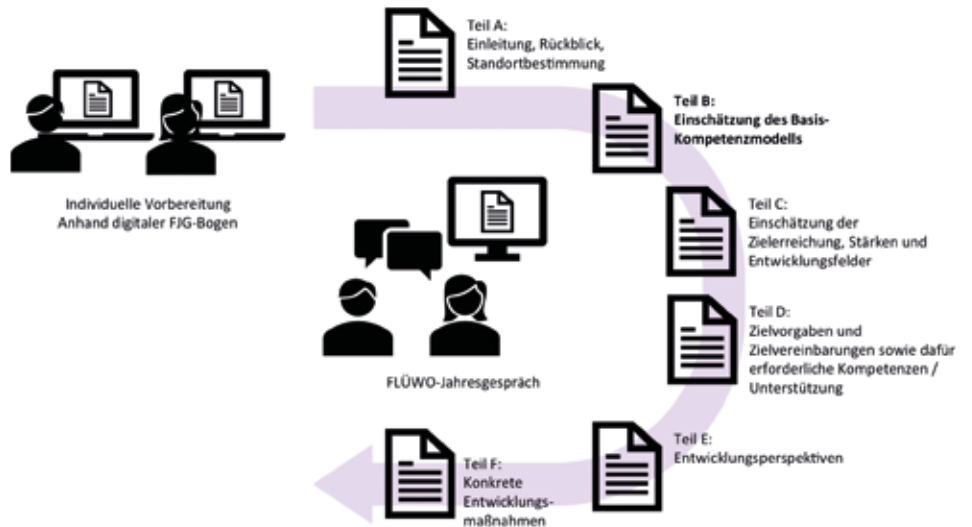
Auch für die Personalauswahl neuer Teammitglieder spielt das FLÜWO Kompetenzmodell eine wichtige Rolle. Mit dem Ziel den Bewerbungsprozess der FLÜWO weiter zu professionalisieren und noch nachvollziehbarer zu machen, wurden zum einen der Prozess überarbeitet und zum anderen verschiedene Elemente entwickelt, um Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber gezielt abzufragen, zu beobachten und beurteilen zu können. Im ersten Schritt wurde der Prozess für das Auswahlverfahren der diesjährigen Auszubildenden und dualen Studentinnen und Studenten genutzt und nochmals evaluiert. Neben dem klassischen Vorstellungsgespräch hat die FLÜWO als weiteren Baustein des Personalauswahlprozesses ein zeitversetztes, aufge-



zeichnetes Videointerview eingeführt. Das zeitversetzte Video-Interview ermöglicht es, einer größeren Anzahl von Bewerberinnen und Bewerbern die Möglichkeit einer ersten persönlichen Vorstellung zu geben. Aus dem Kreis der positiv beurteilten Personen werden diejenigen ausgewählt, die zum persönlichen Bewerbungsgespräch eingeladen werden. Diese Vorauswahl erhöht die Chance deutlich, die geeignete Fachkraft mit weniger Gesprächen als in der Vergangenheit zu finden. Der Auswahlprozess ist nicht nur effektiver, sondern auch ressourcenschonender geworden. Für das Vorstellungsgespräch selbst wurde ein umfangreicher Fragenkatalog entwickelt, der sich auf die im Kompetenzmodell verankerten Kompetenzen bezieht. Als letzten Baustein gibt es die Möglichkeit des Probearbeitens und das darin integrierte Abschlussgespräch. Hier kann der gewonnene gegenseitige Eindruck nochmals bestätigt werden.

Die neue FLÜWO-Arbeitswelt in Stuttgart-Degerloch

Die Unternehmensgruppe der FLÜWO, bestehend aus der FLÜWO eG, der FLÜWO Bau + Service GmbH sowie der FLÜWO Stiftung hat derzeit rund 140 Mitarbeiterinnen und



Mitarbeiter. Am Hauptsitz in Degerloch arbeiten aktuell etwa 60 Personen. Die Verteilung der rund 10.000 Wohnungen auf 31 Standorte erfordert eine dezentrale Struktur, um den Mieterinnen und Mietern eine bestmögliche Servicequalität zu bieten. Ab einer bestimmten Bestandsgröße finden sie daher ihre Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner direkt vor Ort in einem Regionalbüro.

Der Hauptsitz der FLÜWO befindet sich seit ihrer Gründung im Jahr 1948 in Stuttgart Degerloch. Das bisherige Verwaltungsgebäude wird aufgrund des Mitarbeiterwachstums als auch der veränderten Rahmenbedingungen den Anforderungen der FLÜWO nicht mehr gerecht. Jedoch sollte der Standort Stuttgart-Degerloch aufgrund der langjährigen Verbundenheit sowie guten Erreichbarkeit erhalten bleiben. Im Jahr 2018 konnte erfreulicherweise ein bestehendes Bürogebäude in unmittelbarer Nähe zum bisherigen Stammsitz erworben werden.



Das aus dem Jahr 1988 stammende Bürogebäude in der Löffelstraße 22–24 in Stuttgart-Degerloch wird in Zusammenarbeit mit dem Architektenbüro SCOPE Architekten aus Stuttgart kernsaniert und umgebaut. Im Zuge dessen entstehen hier auf rund 4.000 Quadratmetern neu gestaltete Gewerbeflächen, davon rund 40 % Büroflächen und 30 % Gemeinschaftsflächen, wobei ein Teil der Flächen vermietet werden soll.



Der FLÜWO geht es nicht nur um neue, größere Büroflächen, sie will vielmehr den Umzug dazu nutzen, sich intensiv mit dem Thema „Neue Arbeitswelt“ zu beschäftigen und die Weichen für eine innovative Zusammenarbeit zu stellen. Dabei standen zwei zentrale Fragen im Fokus des Entwicklungsprozesses:

- Wie wollen wir in Zukunft (zusammen)arbeiten (Arbeitsmethodik, Arbeitsweisen)?
- Wie sehen auf Basis dessen die Arbeitsplätze und die Arbeitsumgebung aus? Welche Raumtypen benötigen wir?



Gemeinsam haben sich die Mitarbeitenden der FLÜWO Gedanken zur neuen Arbeitswelt gemacht, z. B. zu den Homebases

Um diese Fragen zu beantworten, wurde ein internes Projektteam gegründet, welches mit der Unterstützung durch SCOPE Architekten eine Vision und Zielsetzung für die neue FLÜWO-Arbeitswelt entwickelt hat. Es erfolgte unter anderem eine weitreichende Recherche und Machbarkeitsanalyse, mehrere Besuche anderer neuer Arbeitswelten, Mitarbeiterbefragungen und -workshops.

Hieraus wurde ein Konzept entwickelt, nach dem die zukünftige FLÜWO-Arbeitswelt neue Arbeitsweisen und mehr teambasiertes und abteilungsübergreifendes Arbeiten unterstützen und fördern soll. Sie soll Flächen für Konzentration, Kommunikation und Kollaboration enthalten sowie eine hohe Aufenthaltsqualität und das Arbeiten in unterschiedlich gestalteten Umgebungen ermöglichen. Dabei soll die neue Arbeitswelt im Einklang mit dem Alltag der FLÜWO Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen und Aspekte wie Ernährung/Gesundheit, Fitness/Entspannung, Beruf, Familie und Freunde berücksichtigen. Es werden Konzepte zu den Themen Clean Desk, Open Space, Desk-Sharing und Mobile Office berücksichtigt. Voraussetzung ist allerdings die weitgehende Digitalisierung der Arbeitsprozesse und das papierlose Büro.

Dabei sehen wir große Chancen durch die neue FLÜWO-Arbeitswelt. Zum einen wird Mitarbeiter-Wachstum durch mehr Fläche ermöglicht, gleichzeitig entsteht mehr Flexibilität in der Nutzung der Flächen. Durch unterschiedliche Raumkonzepte kann auf individuelle und tätigkeitsspezifische Bedürfnisse eingegangen werden. Während in den sogenannten Homebases konzentriertes Arbeiten sowie eine räumliche Zuordnung von Teams erfolgt, soll durch die großzügigen Gemeinschaftsflächen mehr Austausch und dadurch Synergien und das Aufbrechen von Abteilungs-

silos möglich werden. Die Raumtypen sollen außerdem die Implementierung neuer, unter anderen agiler Arbeitsmethoden unterstützen und vorantreiben. Dank der Flächen, die durch verschiedene Angebote ergänzt werden, wird ein attraktives Arbeitsumfeld sowohl für bestehende als auch potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffen.

Rund 800 m² der Büroflächen sollen vermietet werden. Dabei ist die Anmietung verschiedener großer Flächen oder auch einzelner voll ausgestatteter Arbeitsplätze möglich. Somit werden sowohl Unternehmen als auch Einzelpersonen/Start-Ups angesprochen. Beide Mietmodelle beinhalten die Mitnutzung der Gemeinschaftsflächen. Darüber hinaus wird derzeit ein Konzept erarbeitet, welches ein Serviceangebot an Kaffee und Getränken, Bewirtschaftung, Reinigung, Mitnutzung des Empfangs, IT-Grundausrüstung und Support sowie die Nutzung der vollausgestatteten Besprechungs-, Workshop- und Multifunktionsräume vorsieht.

Im gesamten Prozess hin zur neuen FLÜWO-Arbeitswelt spielen die Mitarbeiterbeteiligung und das Change-Management eine wichtige Rolle. Es war uns wichtig, neben der klaren Zieldefinition und Strategie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Prozess zu beteiligen, ihre Wünsche und Vorstellungen aufzunehmen, aber auch regelmäßig über den Projektfortschritt zu informieren. Dabei darf die bestehende Büro- und Teamkultur nicht außer Acht gelassen werden.

Die Erfahrungen aus der Corona-Pandemie haben einen erheblichen Einfluss auf unsere heutige Arbeitsweise sowie die Gestaltung unserer zukünftigen Arbeitsumgebung. Denn dadurch wurde die Digitalisierung vieler Prozesse beschleunigt, zum Beispiel die Einführung der digitalen Unterschrift und eine virtuelle Zusammenarbeit und Führung über Chat-/Video-Tools unabdingbar. Auf dieser Basis konnten zum Beispiel das Desk-Sharing sowie das angestrebte Co-Working-Modell weiter optimiert werden. Auch die Akzeptanz der Belegschaft für diese neuen Ansätze ist gestiegen.

Folgende Prozessschritte wurden durchlaufen:

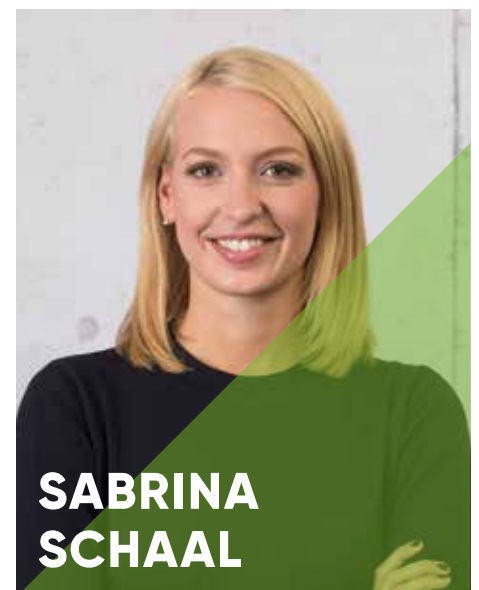
- 1. Kreativprozess** – Ideenfindung, Farb- und Materialkonzept
- 2. Grundlagenermittlung** – Bestands- und Planungsanalyse, Visionen und Wünsche

3. Workshops unter Einbeziehung aller FLÜWO Mitarbeitenden – Grundrissplanung v.a. Homebases. In vier spannenden und intensiven Workshop-Tagen wurde gemeinsam mit den zukünftigen Nutzerinnen und Nutzern die Anforderungen an diese Arbeitswelt ermittelt und ein erstes Flächenlayout erarbeitet.

4. Entwurfsplanung **5. Ausführungsplan**

Im Rahmen des Prozesses wurden die für die FLÜWO notwendigen Raumtypen erarbeitet und definiert. Neben den in der Abbildung dargestellten Flächen wird es außerdem eine attraktive Außenfläche mit Garten und Terrasse, um die Nähe zur Natur als einen wichtigen Gesundheits- und Wohlfühlfaktor zur berücksichtigen, ein Eltern-Kind-Büro zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie einen Ruheraum als Rückzugs- und Entspannungsort geben. Ergänzt wird das Angebot um eine Foodhall inklusive einem geplanten gesunden Mittagessensangebot und einem speziellen Azubi-Studenten-Bereich, um die Nachwuchsförderung zu unterstützen.

Derzeit befindet sich das Projekt in der Ausführungsphase. Die Fertigstellung der Baumaßnahme ist für Ende Juni 2022 und der erste Arbeitstag für Mitte September 2022 geplant.



**SABRINA
SCHAAL**

Teamleitung Personal der
FLÜWO Bauen Wohnen eG, Stuttgart

Personalentwicklung und New Work



GEBÄUDEHÜLLE

Ein aus dem Jahr 1988 stammendes Bürogebäude in Stuttgart-Degerloch mit rund 4.000 Quadratmetern.



THINK TANK

Rückzugsmöglichkeit, für zeitlich begrenzte Stillarbeit oder um zu telefonieren.



REDUZIERT

MICRO MEETING

Für kürzere Gespräche mit 2-3 Personen oder auch Telefon- und Videokonferenzen.



KOMMUNIKATIV

HOMEBASE - LOUNGE

Um in angenehmer Atmosphäre und bequemen Sesseln eine kurze Pause zu machen oder etwas zu lesen.



SANITÄRBEREICHE

Attraktive Sanitärbereiche, die zur Wohlfühl-atmosphäre der Mitarbeiter beitragen.

HARMONISCH



TOUCHDOWN

Touchdown-Arbeitsplätze für eine eher temporäre Einzelarbeit, die auch genutzt werden können, wenn die Homebase-Arbeitsplätze belegt sind.



HOMEBASE - OPEN SPACE

Heimat und Verortung von Teams/Abteilungen mit 2er- und 4er-Arbeitsplätzen.



MEETING

Klassischer Meetingraum für formellere Besprechungen. U.a. für vertrauliche Themen oder Termine mit Externen.

VIELSEITIG



FLEXIBEL



PROJEKTRAUM

Ein flexibel und agil nutzbarer Raum für interaktive Zusammenarbeit. Zum Konzepten schmieden oder brainstormen.



WORKCAFÉ

Offener, zentraler Ort der Begegnung und des Austausches in attraktiver Café-Atmosphäre. Hier können außerdem Gespräche und entspannte Einzelarbeit am Laptop stattfinden.



New Work bei der GWG-Gruppe:

Mobil, flexibel und gemeinschaftlich

Die GWG-Gruppe mit Sitz in Stuttgart etabliert seit mehreren Jahren viele Aspekte der „New Work“-Kultur. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, modernen Räumlichkeiten, agilem Projektmanagement und einer von gemeinsamen Werten geprägten Unternehmenskultur begegnet die GWG-Gruppe den Herausforderungen der Zeit und spürt Zukunftstrends frühzeitig auf, um auch weiterhin den Ansprüchen der Mitarbeitenden gerecht zu werden, berichtet Carolin Arnolds, Referentin Marketing der GWG-Gruppe.

MODERNE RÄUMLICHKEITEN MIT COWORKING SPACES

Im August 2020 hat die GWG-Gruppe ihre neue Zentrale in der Stuttgarter Börsenstraße bezogen, die im Sinne eines New Workspace eingerichtet ist. Um die Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit zu unterstützen, wurden für alle höhenverstellbare Schreibtische und ergonomische Bürostühle angeschafft. Für eine gute Arbeitsatmosphäre sorgen Sichtschutzwände, die gleichzeitig Lärm schlucken. Wer mehr Raum für kreative Ideen benötigt, kann den

Coworking Space nutzen. In der fünften Etage der Zentrale stehen bequeme Sitzgruppen zur Nutzung bereit – um konzentriert der Einzelarbeit nachzugehen oder in Kleingruppen agile Projekte zu bearbeiten. Gleichzeitig sind die Coworking Flächen, die auch eine Küchenzeile beinhalten, als Aufenthaltsraum für gesellige Pausen beliebt. Im hauseigenen Auditorium können Präsentationen vor großen Zuhörergruppen gehalten werden. Für kleinere Meetings stehen Konferenzräume mit moderner Präsentations- und Kommunikationstechnik

zur Verfügung, darunter auch einige Stehbesprechungsräume. Die neue Zentrale ist somit als Ort der Kommunikation konzipiert.

MOBILES ARBEITEN AUCH ABSEITS DER PANDEMIE

Die Corona-Pandemie hat in vielen Unternehmen die Umstellung auf mobiles Arbeiten über Nacht erfordert. Da die nötige Infrastruktur bei der GWG-Gruppe bereits vorhanden war, lief die Umstellung in organisatorischer und technischer Hinsicht vergleichsweise entspannt ab. Aufgrund der guten Arbeitsergebnisse während der mobilen Phase im Corona-Frühjahr 2020 und einer Mitarbeiterumfrage, in der sich die Angestellten für mehr mobiles Arbeiten aussprachen, vereinbarten Betriebsrat und Geschäftsführung anschließend eine Ausweitung des möglichen Zeitrahmens für die mobile Arbeit von 20 auf 40 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit – auch außerhalb der Corona-Pandemie.

Um die Führungskräfte in der neuen, ungewohnten Situation mit vermehrter mobiler Arbeit zu unterstützen, hat die GWG-Gruppe im letzten Jahr eine Webinarreihe zum Thema „Remote Führen“ aufgesetzt. In dieser können die Führungskräfte lernen, wie sie trotz der Distanz Informationen vermitteln, passende Aufgabenpakete verteilen und das Wir-Gefühl beibehalten können. Zudem gab es wertvolle Tipps für die virtuelle Moderation und den Umgang mit der Technik. Diese Kenntnisse kommen den Führungskräften auch in der Arbeitswelt der Zukunft zugute.

DIGITALISIERUNG DER ZUSAMMENARBEIT UND AGILES PROJEKTMANAGEMENT

Mit dem vermehrten mobilen Arbeiten geht auch eine neue Meetingkultur einher. Viele Meetings finden nun komplett virtuell oder hybrid mit Teilnehmenden vor Ort und zuhause statt. Hierfür hat sich inzwischen die Nutzung von MS Teams etabliert. MS Teams ist auch die Basis für die neue, agile Projektarbeit innerhalb der GWG-Gruppe geworden. Aufgrund der Quantität und Komplexität von Projekten wurde vor Kurzem ein einheitlicher Projektmanagementstandard eingeführt. Mit Hilfe einer Struktur in MS Teams werden Projektziele definiert, Rollen zugewiesen, Ressourcen geplant und Projektfortschritte überprüft. Zukünftig werden bei der GWG-Gruppe alle Projekte darüber hinaus im Rahmen eines Multiprojektmanagements gemonitort, was die Transparenz noch einmal erhöht. Zudem erprobt die GWG-Gruppe innerhalb von Projekten neue Arbeitsmethoden, wie zum Beispiel das „Design Thinking“.

PERSONALENTWICKLUNG, POTENZIALANALYSE UND E-LEARNING

New Work erfordert auch ganz neue Führungspotenziale und -aufgaben. Die Führungskräfte der GWG-Gruppe haben sich deshalb auf freiwilliger Basis einer sogenannten Potenzialanalyse unterzogen, die von einem externen Institut für die GWG-Gruppe durchgeführt wurde. Nach diesem einheitlichen



Neu bei der GWG: Coworking-Spaces für Gruppenarbeit und Aufenthaltsraum für gesellige Pausen



**CAROLIN
ARNOLDS**

Referentin Marketing und Kommunikation bei der GWG-Gruppe

Bewertungsstandard konnten Potenziale offengelegt werden, die in Zukunft weiterentwickelt werden sollen.

Das jährliche Feedbackgespräch wurde auf ein neues Mitarbeitergespräch umgestellt. Das neue Konzept ist mehr auf einen Dialog ausgelegt und orientiert sich an einer einheitlichen Struktur. Es geht nun verstärkt auf die individuellen Kompetenzen ein und gleicht diese im Selbst- und Fremdbild mit dem Anforderungsprofil der jeweiligen Funktion ab. Auf diese Weise legt es auch Lernpotenziale offen, die zum Beispiel durch freiwillige oder Pflichtschulungen bedient werden können. Zur individuellen Weiterbildung bietet die GWG-Gruppe verschiedene E-Learning-Plattformen, digitale Schulungsbibliotheken und Seminare über Kooperationen mit Weiterbildungspartnern an. Klassische Seminare werden dabei immer mehr von sogenannten „Lerninseln“ abgelöst, die Lerneinheiten als

praktische „Häppchen“ aufteilen, welche sich gut in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Somit werden Arbeit und Weiterbildung besser miteinander verknüpft als es durch klassische Schulungen möglich ist.

FLEXIBLE ARBEITSZEITEN FÜR EINE OPTIMALE WORK-LIFE-BALANCE

Um Arbeit, Familie und Leben miteinander verbinden zu können, bietet die GWG-Gruppe ihren Mitarbeitenden verschiedene Vollzeit- und Teilzeitmodelle sowie natürlich mobiles Arbeiten an. Zudem können alle ihre Arbeitszeit flexibel innerhalb der Gleitzeit stempeln. Die Kernarbeitszeit wurde vor rund zwei Jahren aufgehoben. Wer für die Familie, Reisen oder aus anderen Gründen eine mehrmonatige Auszeit von der Arbeit nehmen möchte, kann ein Sabbatical einplanen. Diese Auszeit kann drei Monate dauern, wenn das Arbeitsverhältnis seit mindestens fünf Jahren besteht, oder sechs Monate bei mindestens zehn Jahren

Betriebszugehörigkeit. Als ganz besonderen Teil der Arbeitszeit bietet die GWG-Gruppe zudem das soziale Stundenkonto an. Hiermit können Mitarbeitende bis zu 16 Stunden pro Jahr für die Mithilfe in sozialen Einrichtungen ihrer Wahl nutzen. Die Arbeitszeit in den Einrichtungen, wie z. B. in Altenheimen oder Tierheimen, wird als normale Arbeitszeit gutgeschrieben.

KULTURENTWICKLUNG FÜR DAS WIR-GEFÜHL UND EINE ANGENEHME ARBEITSATMOSPHÄRE

Die GWG-Gruppe will mit ihrer Unternehmenskultur eine angenehme Arbeitsatmosphäre, Teamspirit und Zufriedenheit fördern. Im Fokus stehen dabei beispielsweise eine wertorientierte Führung, eine lösungsorientierte Arbeitsweise, ein nachhaltiger Umgang mit Ressourcen und Zeit sowie die Förderung offener Kommunikation und Transparenz. Diese Entwicklung findet vor allem als agiler Prozess statt, der sich gut in den Arbeitsalltag integrieren lässt. Die Teams suchen sich selbst ein Kulturthema aus, an dem sie arbeiten möchten, formulieren dazu passend Ziele



und beobachten den Fortschritt regelmäßig mit Hilfe eines speziellen Tools. Unterstützt wird der Prozess durch Workshops mit Experten. Und natürlich tragen auch die regelmäßigen Socializing Events der GWG-Gruppe, wie z. B. Weihnachtsfeiern oder Social Days, zur Firmenkultur bei.

Moderne Büros samt ergonomischer Einrichtung und schallschluckenden Sichtschutzwänden

BENEFITS FÜR DIE MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

Zur allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit gehören auch zeitgemäße Benefits. Seit Kurzem gibt es beispielsweise ein JobRad-Leasing. Wer lieber den öffentlichen Nahverkehr nutzt, kann das Firmenticket für den ÖPNV mit 50 Prozent Ermäßigung in Anspruch nehmen. In den Büros ist zudem für das leibliche Wohlergehen der Belegschaft gesorgt: Es gibt frisches Obst, Kaltgetränke und verschiedene Kaffeevariationen – alles kostenlos.

Mit dieser Vielzahl an Aspekten aus dem New Work-Ansatz beweist die GWG-Gruppe, dass die Immobilienbranche zukunftsgerichtet denkt und handelt. Die Projekte und Benefits werden von den Mitarbeitenden sehr positiv wahrgenommen und gerne genutzt, was für die GWG-Gruppe ein wichtiger Aspekt im Sinne der Mitarbeitergewinnung und -bindung ist. Die modernen Arbeitsansätze und -methoden bieten somit viele Chancen für die Zukunft.



Über das soziale Stundenkonto dürfen 16 Arbeitsstunden in sozialen Einrichtungen geleistet werden, zum Beispiel im Tierheim



Mit digitaler Technik gut alt werden

Online-Veranstaltung des vbw erfährt großes Interesse

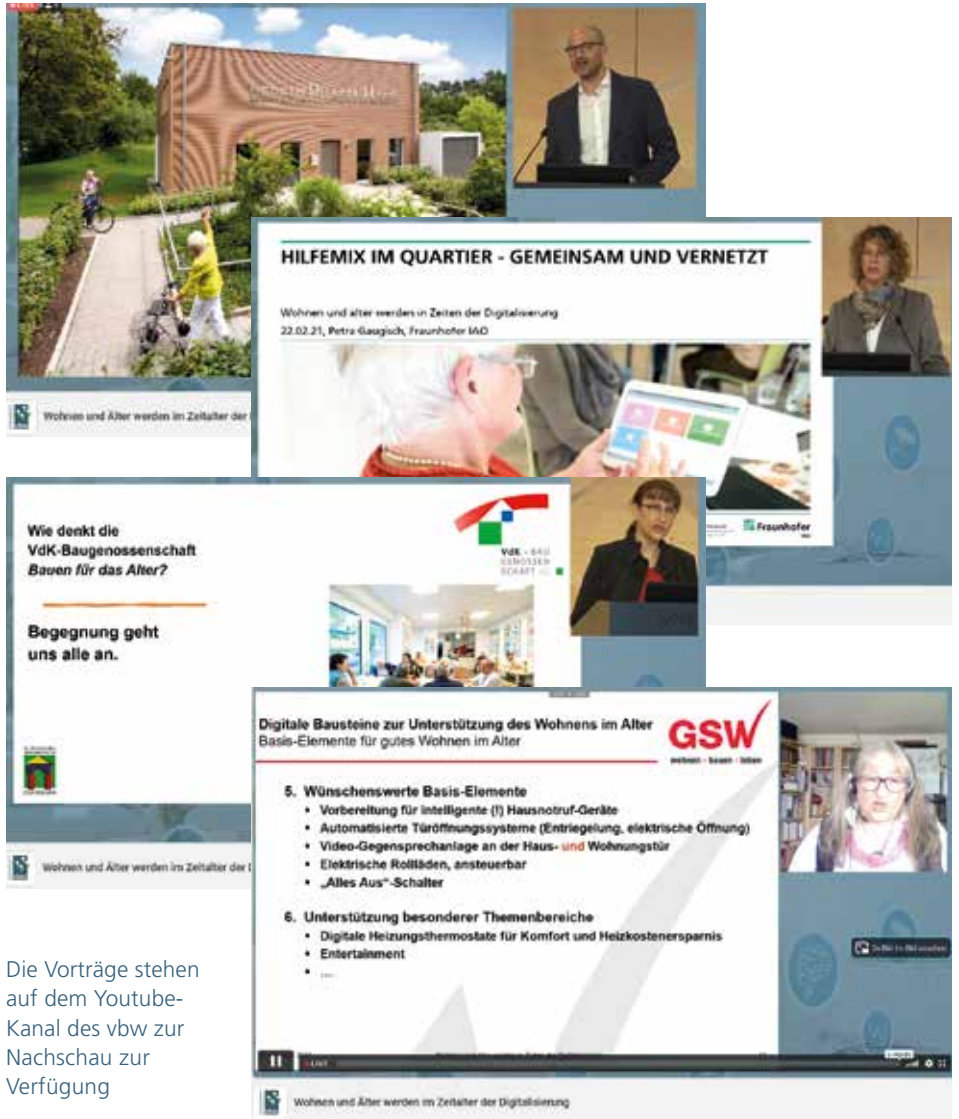
In einer alternden Gesellschaft braucht es passenden Wohnraum sowie Techniken und Technologien, die das Leben erleichtern können. Die zunehmende Digitalisierung bietet Komfort und Sicherheit, wenn die Menschen lernen, mit ihr umzugehen und sie zu beherrschen. „Digitale Technologien erleichtern und bereichern das Leben – insbesondere auch im Bereich des Wohnens“, referierte Dr. Sibylle Meyer, Professorin am SIBIS Institut für Sozial- und Technikforschung in Berlin, bei der digitalen Tagung „Wohnen und älter werden in Zeiten der Digitalisierung“. Das mehr als 189 Personen zählende Publikum folgte online den Vorträgen und Diskussionen der Tagung, die vom vbw, vom Demografiebeauftragten für Baden-Württemberg sowie vom KomZet BW Kompetenzzentrum Smart Home and Living Baden-Württemberg gemeinsam getragen wurde. Durch die Tagung führten Benjamin Baecker vom vbw und Thaddäus Kunzmann, Demografiebeauftragter des Landes Baden-Württemberg.



Meyer nahm in ihrem Vortrag den Achten Altersbericht des Bundes zum Thema „Ältere Menschen und Digitalisierung“ in den Fokus. „Zugang und Nutzung digitaler Technologien müssen sichergestellt werden. Dies ist bei der Wohnsituation vieler älterer Menschen nicht immer einfach“, so Meyer. Denn meist wohnen sie zur Miete im Altbau mit einer geringen Barrierefreiheit und einer geringen technischen Ausstattung. So haben ältere Menschen oft kein Internet, WLAN-Zugang oder die Internet-Geschwindigkeit ist ungenügend. Ältere wünschen sich durch die digitalen Technologien Sicherheit, Kommunikations-

möglichkeiten, soziale Einbindung sowie Komfort. Die Wohnung muss also Schnittstelle der Digitalisierung sein. „Die Wohnungswirtschaft und das Handwerk sind hier bei der Umsetzung gefragt“, so Meyer.

„Die Wohnungswirtschaft engagiert sich für ihre Mieter und Mieterinnen immer stärker auch im Bereich Smart Home“ ging **Birgid Eberhardt**, Bereichsleiterin Smart Home und AAL bei der GSW Gesellschaft für Siedlungs- und Wohnungsbau Baden-Württemberg in Sigmaringen darauf ein. Neben mechanischen Ansätzen wie Barrierefreiheit und Pflegegerechtigkeit gehörten folgende Bausteine dazu, die Wohnung smart zu machen: elektronische Bedienelemente, elektrische Sensorik und Aktorik, lokal vernetzte Geräte und Geräte mit Anbindung an das Internet. „Diese Elemente haben wir in unserem Quartier Future Living Berlin eingebracht. Eine besondere Bedeutung kommt bei allen Projekten der ausreichenden Versorgung der Wohnung mit Stromanschlüssen und Steckdosen sowie mit Breitbandanschluss zu“, betonte Eberhardt. Wichtige Basiselemente sind vernetzte Rauchwarnmelder, Herdwächter und eine gute Beleuchtung beispielsweise im Treppenhaus, dem Eingangsbereich und für nachts im Flur der Wohnung. „Auch die Vorbereitungen für intelligente Hausnotruf-Geräte, automatisierte Türöffnungssysteme, eine Video-Gegensprechanlage, automatisierte, elektrische Rollläden sowie ein ‚Alles-aus-Schalter‘ sind hilfreiche Elemente. Weitere nützliche digitale Maßnahmen sind die digitale Heizungsthermostatregelung sowie Entertainment-Technologie“, sagte Eberhardt.



Die Vorträge stehen auf dem Youtube-Kanal des vbw zur Nachschau zur Verfügung

MEHRWERT SCHAFFEN IM (PFLEGE-) ALLTAG

Das LebensPhasenHaus in Tübingen bietet viele Möglichkeiten, die technischen und technologischen Möglichkeiten des Ambient Assisted Living (AAL), die für ein selbständiges



Leben im Alter hilfreich sind, kennenzulernen und zu testen. „Das LebensPhasenHaus dient der Forschung, der Demonstration und der Begegnung“, so **Professor Dr. Daniel Buhr** von der Eberhard-Karls-Universität Tübingen. Es steht der Öffentlichkeit freitags zur Besichtigung offen. „Jeder kann die unterschiedlichen Techniken anfassen und ausprobieren“, fasste Buhr in seinem Vortrag zum LebensPhasenHaus zusammen.

Auch **Dr. Dietmar Becker**, Geschäftsführer des Entwicklungszentrums Gut altwerden GmbH berichtete von Technik im Pflegealltag. Dass derzeit Technik im Pflegealltag noch selten vorkomme, liege an den hohen Kosten sowie an fehlenden nachhaltigen Finanzierungskonzepten. „Das muss sich ändern, damit wir gut alt werden können“, so Becker. Technische und technologische Care-Beispiele gebe es bereits viele: unterstützende Pflege-Assistenz-Roboter, die Vitalwerterfas-

Zu den Referenten zählten Prof. Dr. Sybille Meyer und Dr. Dietmar Bär sowie....



... Dr. Jürgen Jarosch und Anja Schwarz

sung über vernetzte Geräte, den intelligenten Hausnotruf, die elektronische Medikamenten-hilfe, Sturzprävention, vernetzte Kommunikation und Telemedizin. „Es gilt, durch mehr Technik einen Mehrwert im Pflegealltag zu schaffen. Der Mensch muss dabei aber immer zwingend im Mittelpunkt stehen“, so Becker.

SMART HOME UND SMARTES QUARTIER

Dr. Jürgen Jarosch, Geschäftsführer des Elektro Technologie Zentrums (etz), stellte das KomZet Kompetenzzentrum Smart Home and Living Baden-Württemberg vor. Ziel des Kompetenzzentrums ist es, den Markt Smart-Home and Living in Baden-Württemberg für die relevanten Marktpartner auf Angebots- und Nachfrageseite zu erschließen sowie die Einführung von Smart-Home and Living-Lösungen in allen Regionen und bei den wichtigen Zielgruppen voranzutreiben. Neben dem vbw ist auch das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation Mitglied im KomZet. **Petra Gaugisch**, Mitarbeiterin des Fraunhofer IAO stellte das Konzept „Hilfemix im Quartier“ vor. Digitalisierung findet nicht nur in der Wohnung statt, sondern betrifft das ganze Quartier. „Es entstehen zunehmend digitale Nachbarschaften“, berichtete sie. Ein Beispiel dafür sei die Plattform der „digitalen Dörfer“. Die Plattform dient der Information und dem Austausch, der Kommunikation und der Organisation der Versorgung.

UNTERSTÜTZUNG UND PLANUNG FÜR DAS ALTER

Wie wichtig die Unterstützungsleistung für Senioren und Seniorinnen bei der Digitalisierung sind, zeigte **Anja Schwarz**, Geschäftsführerin des Landesseniorenrats Baden-Württemberg. „Es bedarf Informations- und Beratungsstrukturen vor Ort sowie auch der



Begleitung und Einweisung in neue Angebote. Zudem sollte jemand Hilfestellung bei Problemen und Schwierigkeiten bieten“, sagte sie. Ein großes Problem – nicht nur im ländlichen Raum – sei eine unzureichende Infrastruktur, zum Beispiel im Bereich der Glasfaser- oder Breitbandanbindung. „Hier gibt es noch deutliches Aufholpotenzial“, betonte Schwarz.

„Begegnung ermöglichen und soziale Kontakte stärken“, darauf legte **Alexandra Schäfer** den Fokus. Schäfer leitet die VdK Baugenossenschaft aus Stuttgart. „Wir werden später einmal leichter mit den digitalen Techniken umgehen als die heutige Generation der Seniorinnen und Senioren.“ Sie wies auf die Plattform wegweiseralterundtechnik.de sowie den Verein Integrative Wohnformen hin. Die VdK Baugenossenschaft sorgt schon heute dafür, dass die Wohnungen im Neubau

keine Barrieren aufweisen. Und sie schafft Gemeinschaftsräume, in denen Raum für Begegnungen bestehen.

DEM DEMOGRAFISCHEN WANDEL ENTGEGEN BAUEN

Baecker diskutierte unter dem Titel „Dem demografischen Wandel entgegen bauen“ mit Kunzmann, Meyer, Eberhardt, Schwarz und Wolfgang Schmitt, erster Vorsitzender des Smart Home & Living Baden-Württemberg e.V., über die zentralen Knackpunkte einer alternden Gesellschaft im Zusammenhang mit der Digitalisierung. Die Runde stellte fest, dass sich Familienarrangements ändern, die Seniorinnen und Senioren immer häufiger allein leben – oft hochbetagt und mit Pflegeunterstützung. Die Digitalisierung schreitet zwar voran, doch häufig ohne Einbeziehung der älteren Menschen. Bei allen Defiziten ließe sich aber konstatieren, dass bei der Infrastruktur, bei der Ausstattung der Gebäude mit Stromanschlüssen und Steckdosen sowie Internet und WLAN immer bessere Bedingungen zu verzeichnen sind. Noch haben viele Seniorinnen und Senioren Nachholbedarf bei der Digitalkompetenz, doch zunehmend rückt eine Generation nach, die die Technik beherrscht. Digitale Wohn- und Quartiersmaßnahmen sorgen für Verbesserungen bei der Sicherheit, beim Wohnkomfort, bei der Vernetzung und Kommunikation. Fazit: Die Digitalisierung hält viele Chance für alle Altersklassen bereit, die in der Zukunft ergriffen werden sollten.





Erster Klimagipfel der Wohnungswirtschaft

Der fortschreitende Klimawandel ist eines der zentralen Themen unserer Zeit. Bei der Einsparung von CO₂ und dem sparsamen Verbrauch von Ressourcen kommt der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft eine wichtige Aufgabe zu. vbw und VdW Bayern veranstalteten zu den Herausforderungen der Wohnungswirtschaft und innovativen Lösungsansätzen, um die Herausforderungen zu meistern, erstmals den Klimagipfel der Wohnungswirtschaft am 25. Februar 2021 in digitaler Form.

Mehr als 120 Teilnehmerinnen und Teilnehmer verfolgten den digitalen Klimagipfel der Wohnungswirtschaft, der – entgegen der ursprünglichen Planung – nicht in Konstanz stattfinden konnte, sondern live aus dem Verbandsgebäude des vbw in Stuttgart gestreamt wurde. Der Verbandsvorsitzende des vbw, Peter Bresinski, unterstrich in seiner Einführung die großen Herausforderungen, vor denen die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft mit Blick auf die nötigen Energieeinsparungen steht. So investierten die Mitgliedsunternehmen des GdW in den letzten Jahren zwar über 100 Milliarden Euro in die Modernisierung der Bestände. Eine maßgebliche, weitere Senkung des Energieverbrauchs sei aber trotz dieser hohen Investitionen nicht mehr zu verzeichnen. Angesichts dieser Entwicklungen müsse der bisherige Weg der starren, regulatorischen Vorgaben zur Energieeinsparung hinterfragt werden. Innovative Ansätze, wie sie das neue Gebäudeenergiegesetz ermögliche, seien hier der richtige Weg.

Bresinski unterstrich in seinem Vortrag, dass Mieterinnen und Mieter sowie die Wohnungswirtschaft beim Klimaschutz gleichermaßen finanziell nicht überfordert werden dürfen. „Das Ziel der Klimaneutralität muss gesamtgesellschaftlich von allen getragen werden, nur so ist es sozialverträglich erreichbar“, so der Verbandsvorsitzende des vbw, der ebenfalls die ‚Initiative Wohnen.2050‘ vorstellte. Hinter dieser Initiative verbirgt sich ein Zusammenschluss aus Wohnungsunternehmen, die es sich zum Ziel gesetzt haben, als Kommunikations- und Umsetzungsnetzwerk zum Thema Klimaschutz zu fungieren und innovative Werkzeuge für Klima- und Finanzierungsstrategien zu entwerfen, die auch kleineren Unternehmen zugänglich sein sollen.

WOHNUNGSWIRTSCHAFT UND KLIMASCHUTZ

Dr. Ingrid Vogler vom GdW betonte in ihren Ausführungen die konkreten Auswirkungen der aktuellen Gesetzgebung im Bereich des

Klimaschutzes auf die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Neben den Herausforderungen der Elektromobilität hob Vogler insbesondere die Bedeutung der Umlagefähigkeit der CO₂-Steuer für die Wohnungswirtschaft hervor. Mit Blick auf die Thematik des Mieterstroms, der die Wohnungswirtschaft aufgrund der sog. „erweiterten Kürzung“ bei der Gewerbesteuer schon lange beschäftigt, machte Vogler Hoffnung auf eine mögliche Lösung durch den Gesetzgeber, die mittlerweile auch umgesetzt ist. Abschließend unterstrich die Expertin des GdW die stetig wachsenden Anforderungen, die die Wohnungswirtschaft beim Klimaschutz vorweisen müsse.

Auf die Notwendigkeit zu handeln, wies ebenfalls Dr. Volker Kienzlen, Geschäftsführer der Klima- und Energieagentur (KEA) des Landes Baden-Württemberg in seinem Beitrag hin. Durch entsprechende Förderprogramme unter anderem zum Heizzustausch sowie die neuen Förderinstrumente des BEG sei es nach seiner Auffassung aber bereits heute möglich, Wohngebäude energetisch hocheffizient zu gestalten und dabei die Kosten im Griff zu behalten. Der stets virulente Zielkonflikt zwischen einer hochwertigen Energieversorgung und dem bezahlbaren Wohnen wurde ebenfalls im Rahmen einer Podiumsdiskussion vertieft, an der neben Vogler und Kienzlen, ebenfalls Jens-Uwe Götsch, Geschäftsführer der WOBAC Konstanz, sowie Andreas F. Heipp, Vorstand der Joseph-Stiftung Bamberg, teilnahmen. Unter anderem wurde dabei kontrovers diskutiert, inwieweit auch individuelle Bestandsgebäude beispielsweise durch das EWärmeG BW, einer Pflicht zum Einsatz erneuerbarer Energien unterworfen werden sollten und ob die derzeitigen Regelungen dahingehend sinnvoll sind. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass 50%



Verbandsdirektorin Dr. Iris Beuerle (links) moderierte den Klimagipfel, auf dem Dr. Volker Kienzlen von der Klima- und Energieagentur Baden-Württemberg (KEA) über Förderinstrumente rund um energetische Modernisierungsmaßnahmen informierte

der Gebäude in der Wohnungswirtschaft an Netze angeschlossen sind, bestritt dies Vogler. Anstatt bei Bestandsgebäuden einen 15%-igen Anteil an erneuerbaren Energien zu erreichen, müsse viel eher geprüft werden, wie gesamte Gebäude in eine erneuerbare Versorgung integriert werden könnten. Eine generelle Pflicht für den Einsatz erneuerbarer Energien, sei eine Fehlallokation von Ressourcen. Götsch unterstrich mit Blick auf sein Unternehmen, dass die WOBAK intensiv an der von der Stadt ausgerufenen Klimaneutralität bis 2030 arbeite. Die WOBAK erstelle in ihren Quartieren Blockheizkraftwerke, die neue Wohnungen und Bestandswohnungen gleichermaßen versorgen, derzeit in einem Quartier knapp 700 Wohneinheiten.

BEST-PRACTICE: ATTRAKTIVE ANGEBOTE UND DATENHOHEIT

Energie innovativ zu gewinnen, war auch Thema des Beitrags von Jörg Zou, Stadtwerke Esslingen, der das „Klimaquartier – Neue Weststadt Esslingen“ vorstellte und insbesondere die geplante Gewinnung und Nutzung von Wasserstoff als zentralen Energieträger beleuchtete. Zou zeigte in seinem Vortrag exemplarisch auf, wie gerade auch im Quartier zukunftsgerichtete und innovative Lösungen umgesetzt werden können, um deutliche CO₂-Einsparungen zu erzielen. CO₂-Einsparungen zu erreichen und diese ebenfalls zu monitorieren, war auch Gegenstand des Vortrages von Gerda Peter, GWG München, die beschrieb, wie ihr Unternehmen diese Thematik angeht.

Kern der Strategie sei es, Quartierslösungen zu schaffen und, als zentralen Baustein, auch Fernwärmeanbindungen bei den Bestandsgebäuden zu ermöglichen. Dort, wo dies nicht umsetzbar sei, würde auf modernste Anlagentechnik zurückgegriffen. „Überragende Bedeutung hat der Ausbau der Fernwärmeversorgung und die Fernwärmeumstellung auf Geothermie. Höhere Effizienzstandards bringen keinen weiteren Vorteil bei der Emissionseinsparung“ so Peter.

Ebenfalls aus München referierten bei dieser gemeinsamen Veranstaltung der beiden Regionalverbände aus Baden-Württemberg und Bayern die Vertreter der Isarwatt eG, einer gemeinsamen Genossenschaft von zwischenzeitlich 16 Wohnungsgenossenschaften aus Bayern. Die Isarwatt eG hat es sich zum Ziel gesetzt, Energieerzeugung, Mobilitätsangebote und digitale Services in den eigenen Händen zu halten und ihre Mitglieder bei diesem Vorhaben zu unterstützen. Sie tut dies heute bei der Konzeption und dem Betrieb unterschiedlicher Mobilitätskonzepte: vom Bikesharing bis zur Ladeinfrastruktur für Elektrofahr-

zeuge. Ganz im genossenschaftlichen Sinne geht es darum, Kräfte zu bündeln, den Bewohnerinnen und Bewohnern ein attraktives Angebot zu machen und um zentrale Mobilitätsdienstleistungen in den eigenen Händen zu halten. Selbst zum Akteur zu werden, war und ist ebenfalls Ziel der FLÜWO Bauen Wohnen eG sowie der Baugenossenschaft Kulmbach eG. Ina Hessenmöller von der FLÜWO sowie Vorstand Udo Petzoldt führten in ihren jeweiligen Beiträgen aus, wie das Inhousing von Messdienstleistungen gelingen kann und wie die damit einhergehenden technischen und rechtlichen Herausforderungen gemeinert werden können. Neben der Möglichkeit, ein Energieverbrauchsmonitoring aufzubauen, das dem Klimaschutz dient, spielt dabei auch die Datenhoheit bei der Entscheidung zum Aufbau eines Systems zur Selbstabrechnung eine gewichtige Rolle für die Zukunft, so die beiden Referenten in ihren Vorträgen.

Der „Klimagipfel der Wohnungswirtschaft“ soll jährlich als gemeinsame Veranstaltung des vbw und des VdW Bayern stattfinden.



Dr. Volker Kienzlen von der KEA in der Diskussion mit Geschäftsführer Jens-Uwe Götsch von der WOBAK Konstanz und Verbandsdirektorin Dr. Iris Beuerle

Forum Personal: Digitalisierung und Menschenorientierung

Das eine muss mit dem anderen gedacht werden: Digitalisierung und Menschenorientierung in der Arbeitswelt. Diesem Konnex ist in der gegenwärtigen Pandemiesituation eine Bedeutung zugewachsen, die sich in Zukunft noch steigern wird. Die wichtigsten Facetten, die es hier auch in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft zu berücksichtigen gilt, wurden am 4. März beim neunten, aber ersten digitalen ‚Forum Personal‘ behandelt. Der Ausrichter, die EBZ Akademie in Bochum, bot zehn Referenten und Referentinnen, zwei Moderatoren, einen Illustrator und ein Technik-Team auf, um die 120 Teilnehmenden über sieben Stunden online mit zukunftsweisendem und unternehmensrelevantem Input für die eigene Personalarbeit zu versorgen.

Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft hat in den vergangenen Monaten aufgrund der Corona-Pandemie den Digitalisierungs-Turbo eingelegt, da waren sich sowohl die Referierenden als auch die Teilnehmenden des ‚Forum Personal‘ einig. Die erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben steht und fällt mit den Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, auch das zeigen die Erfahrungen der Forum-Teilnehmenden aus den letzten Corona-Monaten. Der sichere Umgang mit IT-Fähigkeiten, digitalen Werkzeugen und neuen



Pascal Hendricks, einer der beiden Moderatoren von der EBZ Akademie

Kollaborations-Tools sind wichtige Grundlagen. Zukunftsweisende Bildungsanbieter schulen diese Kompetenzen „quasi nebenbei“ durch den Einsatz von virtuellen Klassenräumen, Videos und Erklär-Filmen oder Blended Learning bei ihren Bildungsangeboten.

Lebenslangem Lernen kommt durch den rapiden Wandel der Arbeitswelt eine noch wichtigere Bedeutung zu. Erfolgreiche Exempel aus der Praxis zeigten, wie Wohnungsunternehmen beispielsweise durch



© Illustrationen von Claus Ast vom digitalen Forum Personal der EBZ Akademie in Bochum



die Etablierung eigener Learning-Management-Systeme und digitaler Unternehmens-Akademien Fähigkeiten bei ihren Beschäftigten ausbauen und sie zum Lernen animieren.

Darüber hinaus kommt Personalentwicklung in Zeiten der Automatisierung von Tätigkeiten eine neue Rolle zu: Human Ressource (HR) muss Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen individuelle Lernwege bereitstellen, Neugier sowie Innovationsfreude und Aufgeschlossenheit fördern. Wo Grenzen des digitalen Lernens und moderner Lerntechnologien erreicht sind, gilt es, Menschen zusammenzubringen und einen Erfahrungsaustausch sicherzustellen, erläuterten die Referenten und Referentinnen in ihren Fachvorträgen im ersten Drittel des Forums.

MITARBEITER UND MITARBEITERINNEN IM VORDERGRUND – EMPLOYEE-EXPERIENCE UND DIGITALE FÜHRUNGSKOMPETENZEN SIND SCHLÜSSEL ERFOLGREICHER UNTERNEHMEN

Wo sich der ‚War for talents‘ zuspitzt und parallel der Fachkräftemangel größer wird, nimmt Employee-Experience an Bedeutung zu. Ob in Form eines umfangreichen Onboarding-Prozesses, moderner Büroausstattung, benutzerfreundlicher Software oder kleinen Aufmerksamkeiten, wie etwa kostenfreiem Wasser: Ziel der Employee-Experience ist es, den Beschäftigten positive Erfahrungen am Arbeitsplatz zu bereiten und so deren Engagement für das Unternehmen zu steigern.

In Zeiten von Homeoffice und mobilem Arbeiten kommt Führungspersonen bzw. deren (digitalen) Führungskompetenzen eine wichtige Rolle zu. Von ihnen erfordert das Führen auf Distanz die Änderung des Mind-Sets, Empathie sowie eine hohe Vertrauensbereitschaft den eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gegenüber.

Und so kristallisierte sich im zweiten Drittel des Forums verstärkt heraus, dass Bestrebungen von HR und Führungsseite darauf hinauslaufen müssen, den Menschen in Zeiten der digitalen Arbeitswelt noch stärker in den Vordergrund zu rücken.

KI FÜR HR 4.0 – HYPE ODER ZUKUNFT

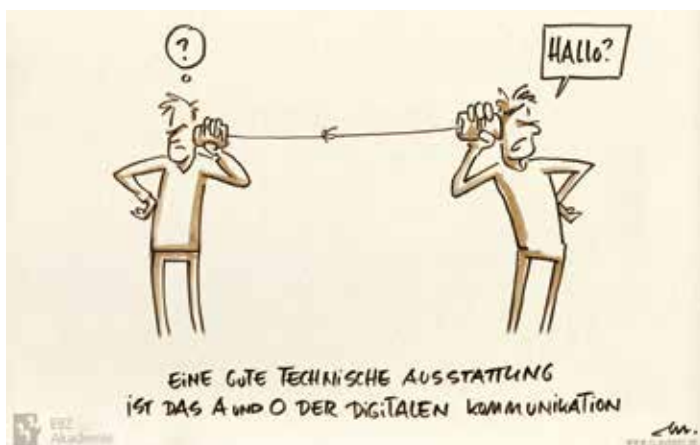
An oben aufgeführter Erkenntnis rüttelte auch der letzte Part des Forums nicht. Zwar kann künstliche Intelligenz die Personalleitung beispielsweise beim Rekrutierungsprozess unterstützen, indem Algorithmen aus bestehenden Daten geeignete Kandidatinnen und Kan-

didaten ermitteln, allerdings gibt es noch leichtes Unbehagen. Gerade auch in Bezug darauf, dass es zwischen Unternehmen und Bewerbern beziehungsweise Bewerberinnen auch auf zwischenmenschlicher Ebene stimmen muss und die Arbeit der KI als eine Art „Black Box“ angesehen wird. Fakt ist jedoch: Wir werden um das Verstehen und das Einbeziehen von Daten in Zukunft keinen Bogen mehr machen können.

POTENZIALE DER DIGITALISIERUNG NUTZEN – MENSCHEN IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

„Deutlich wurden die Potenziale der Digitalisierung, aber auch, dass wir Menschen benötigen, die diese Möglichkeiten denken und umsetzen“, so Pascal Hendricks, Moderator der ‚Forum Personal‘.

Veranstalter des neunten ‚Forum Personal‘ waren: EBZ Akademie, AWI Akademie der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, VNW Verband der norddeutschen Wohnungsunternehmen, VdW Rheinland Westfalen, VdW südwest, vdw Niedersachsen Bremen, vbw Baden-Württemberg, vdw Bayern, vtw Thüringen sowie AGV Arbeitgeberverband der Deutschen Immobilienwirtschaft.



BAUER
SÜDLÖHN

So schön geht MÜLLENTSORGUNG!

· Effizient · barrierefrei · zukunftsweisend ·
Das sind die Unterflursysteme der Bauer GmbH

NEUEN KATALOG ANFORDERN!

BAUER GmbH · Eichendorffstr. 62 · 46354 Südlohn
Tel. 02862 709-333 · www.geotainer.com · wertstoffcontainer@geotainer.com



DAFÜR STEHEN WIR:

BEZAHLBARER WOHNRAUM UND VERANTWORTUNGSVOLLES
HANDELN FÜR MENSCHEN UND UMWELT

**WERTE DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT
BADEN-WÜRTTEMBERG**

Die gemeinwohlorientierten Wohnungsunternehmen im vbw leisten einen großen Beitrag zum bezahlbaren Wohnen in Baden-Württemberg. Sie sind verlässliche Partner für die Wohnraumversorgung in Stadt und Land. Ihr Handeln geht weit über reines Bauen und Vermieten hinaus. Dabei steht nicht die Rendite, sondern der Mensch im Mittelpunkt.

Um die Werte, auf denen ihr Handeln beruht, deutlich zu machen, hat der vbw in einem Prozess mit den Verbandsgremien und Mitgliedern den Wertekatalog der Wohnungswirtschaft Baden-Württemberg entwickelt. Dieser zeigt auf, für welche Werte sie stehen und worauf sie sich verpflichten: gutes und sicheres Wohnen zu bezahlbaren Mieten, zeitgemäße Wohnqualität, aktive Umsetzung der Klimaschutzziele. Die Mitgliedsunternehmen kümmern sich auch um das Wohnen im Alter und gefördertes Wohnen, sie engagieren sich für lebenswerte Quartiere und sind offen für alle. Sie spekulieren nicht und stehen für langfristige Mietverhältnisse ohne Angst vor Kündigung. Mit dem Wertekatalog werden diese Leistungen sichtbar gemacht, um Politik und Öffentlichkeit über das wertegeleitete Handeln der Wohnungsunternehmen zu informieren. Damit Wohnen bezahlbar bleibt.

UNSERE WERTE:

WIR SIND DIE WOHNUNGSWIRTSCHAFT IN BADEN-WÜRTTEMBERG

Wir – das sind rund 300 Unternehmen, die im vbw Verband baden-württembergischer Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. organisiert sind. Wir tragen die Rechtsform der Genossenschaft oder werden als Gesellschaften von Kommunen, Kreisen, kirchlichen oder sozialen Trägern oder Firmen getragen.

Wir bewirtschaften langfristig und nachhaltig einen Wohnungsbestand von rund 460.000 Wohnungen. Damit geben wir zirka jedem elften Einwohner in Baden-Württemberg ein Zuhause. Wer bei uns wohnt, wohnt gut und sicher. Mit anderen Worten: Bei uns finden Sie ein bezahlbares Zuhause auf Dauer ohne drohende Eigenbedarfskündigung.



**WIR SIND EINE STARKE GEMEINSCHAFT
MIT KERNKOMPETENZ WOHNEN.**

WIR STEHEN FÜR BEZAHLBARES WOHNEN

Unsere Mieten sind fair. Sie umfassen nur so viel, wie unsere Wohnungen tatsächlich kosten – einschließlich dem Aufwand für Verwaltung und Unterhalt. Was von den Einnahmen übrig bleibt, investieren wir wieder unmittelbar in Modernisierungen und für Neubauprojekte.

Auch passen wir die Mieten nur moderat und sozialverträglich an. Damit leisten wir einen wichtigen Beitrag, um die Mieten auch in dynamischen Märkten stabil zu halten. Wir stehen außerdem für ein langfristiges Miteinander. Gibt es vorübergehend Schwierigkeiten bei den Mietzahlungen, finden wir gemeinsam eine gute Lösung.



**UNSERE MIETEN SIND FAIR. BEI UNS ZÄHLT NICHT
DER MAXIMALE PROFIT, SONDERN DER MENSCH
IN SEINEM WOHNUMFELD.**

BEI UNS WOHNEN SIE GUT

Unser Ziel ist es, unseren Mietern und Mitgliedern eine zeitgemäße Wohn- und Lebensqualität zu bieten und unsere Gebäude entsprechend den Bedürfnissen der Bewohner zu entwickeln. Deshalb investieren wir viel in Instandhaltung und Modernisierung. Luxussanierungen gibt es bei uns nicht.

Bei Neubauten legen wir großen Wert auf Qualität und eine gute Architektur. Zeitgemäßer Komfort zu bezahlbaren Preisen sowie ein attraktives Wohnumfeld sind uns wichtig. Insgesamt investieren wir als vbw-Mitglieder in Sanierung, Modernisierung und Neubau über 2 Milliarden Euro pro Jahr.



**WIR BIETEN ZEITGEMÄSSE
WOHNQUALITÄT.**

WIR SETZEN DIE KLIMASCHUTZZIELE UM

Wir modernisieren unsere Wohnungsbestände energetisch und verringern damit den CO₂-Ausstoß nachhaltig. Seit Jahren investieren wir hier in großem Umfang. Indem wir die Klimaschutzziele zügig umsetzen, sorgen wir dafür, dass auch zukünftige Generationen gut leben können. Unser Ziel ist es, möglichst schnell Einsparungen zu erwirken und unseren Gebäudebestand klimaneutral weiterzuentwickeln.

Es sind noch weitere Anstrengungen erforderlich, bis die CO₂-Neutralität erreicht ist. Zur Energiewende gehören etwa auch der Aufbau einer dezentralen Energieversorgung und intelligente Mobilitätskonzepte im Quartier. Wir stellen uns der Herausforderung, auch in Zukunft Klimaschutz und bezahlbares Wohnen miteinander zu verbinden.



WIR BEKENNEN UNS ZUM KLIMASCHUTZ.

WIR BAUEN AUCH ÖFFENTLICH GEFÖRDERTE WOHNUNGEN

Die Zahl der geförderten Wohnungen geht seit Jahren stark zurück und hinkt dem Bedarf hinterher. Wir gehen entschieden gegen diesen Trend an und engagieren uns auch im sozialen Wohnungsbau.

Unsere Wohnungen können sich auch Menschen mit geringerem Einkommen leisten. Bezahlbare Wohnungen können aber nicht auf teurem Boden entstehen. Um mehr gutes und bezahlbares Wohnen zu ermöglichen, setzen wir uns dafür ein, dass Kommunen Bauland nach Konzeptvergabe statt nach Höchstpreisgebot vergeben.



WIR BAUEN AUCH GEFÖRDERTE WOHNUNGEN, DAMIT SICH ALLE EIN ZUHAUSE LEISTEN KÖNNEN.

WIR SIND OFFEN FÜR ALLE

Bei uns wohnt jeder gut und sicher – ob jung oder alt, alleinstehend oder als Familie. Egal wo jemand herkommt oder welche Wohnbedürfnisse jemand hat – ganz unterschiedliche Menschen finden bei uns ein Zuhause.

Unser Angebot richtet sich nicht nur an eine bestimmte Bevölkerungsschicht. Wir streben eine soziale Durchmischung an. Wir fördern Stabilität und Integration in den Quartieren. Wo möglich bieten wir dafür gemeinschaftliche Infrastrukturen, damit Nachbarschaften lebendig und lebenswert bleiben.



BEI UNS FINDET JEDER EIN ZUHAUSE.



WIR WERDEN ALLE EINMAL ALT: SENIORENGERECHTE WOHNUNGEN SORGEN DAFÜR, DASS ÄLTERE MENSCHEN IN IHREM ZUHAUSE BLEIBEN KÖNNEN.

BEI UNS KÖNNEN ALLE GUT ALT WERDEN

Unsere Gesellschaft wird immer älter. Heute sind bereits 17 Millionen Menschen älter als 65 Jahre, Tendenz steigend. Die meisten Menschen möchten in ihrem Zuhause oder zumindest in ihrem Quartier alt werden. Um im Alter auch gut in einer Wohnung leben zu können, muss diese seniorengerecht sein und bezahlbar bleiben.

Dafür modernisieren wir unseren Bestand. Beim Neubau setzen wir auf barrierefreies Wohnen. So können ältere Menschen länger unabhängig und sicher zuhause wohnen. Wo möglich bieten wir zusätzliche soziale Angebote, die den Bedürfnissen älterer Menschen nachkommen. Gemeinsam suchen wir nach passenden Lösungen, wenn der Wohnraum nicht mehr den Wohnbedürfnissen entspricht.



SOZIALES ENGAGEMENT IN DEN KOMMUNEN – DAS ZEICHNET UNS SEIT LANGEM AUS.

WIR KÜMMERN UNS UM UNSERE QUARTIERE

Wohnen ist mehr als nur ein Dach über dem Kopf. Als gemeinwohlorientierte Wohnungsunternehmen kümmern wir uns um Nachbarschaften. Wir bieten nicht nur bezahlbaren Wohnraum, sondern auch ein soziales Netz. Bei uns achten wir aufeinander.

Als Wohnungsunternehmen vor Ort engagieren wir uns in unseren Quartieren – im Großen oder im Kleinen. Wir beziehen die Bewohner mit ein und nehmen Impulse auf. Gesellschaftlicher Zusammenhalt braucht Integration. Wir sind uns unserer Verantwortung bewusst und nehmen sie auch aktiv wahr. Unser soziales Engagement ist ein Alleinstellungsmerkmal, das uns von anderen Akteuren in der Immobilienwirtschaft unterscheidet.



WER BEI UNS WOHT, KANN SICHER SEIN: HIER WIRD NICHT SPEKULIERT.

WIR SPEKULIEREN NICHT, WIR VERMIETEN

Wir sind Vermieter und das zum Teil schon seit über 100 Jahren. Wir sind Bestandhalter und bieten unseren Bewohnern ein sicheres Zuhause. Wir spekulieren nicht. Kündigungen wegen Eigenbedarf sind bei uns ausgeschlossen.

Wer in eine unserer Mietwohnungen eingezogen ist, kann dort sicher sein, langfristig und unbeschwert leben zu können. Sollte eine Modernisierungskündigung aus baulichen Gründen notwendig sein, bekommen die Bewohner eine andere, gleichwertige Wohnung angeboten. Wohnungen sind zum Wohnen da. Spekulationen mit Leerstand gibt es bei uns nicht.

Unsere drei Veranstaltungen im September 2021

Besuchen Sie den **Genossenschaftstag** des vbw am 28.09.2021! In Vorträgen und Workshops erfahren Sie dabei alles zu den neuesten Entwicklungen rund um das Genossenschaftswesen. Unter anderem informiert Sie Prof. Dr. Jürgen Keßler von der Hochschule für Wirtschaft und Technik Berlin über den rechtlichen Rahmen für Genossenschaften. Der Genossenschaftstag steht unter dem Motto „Leben in Genossenschaften“ und beginnt um 9:30 Uhr. Er endet um 16:30 Uhr. Die Abendveranstaltung findet in der Geroldsauer Mühle ab 18:30 Uhr statt.

Am 29.09.2021 informiert der vbw vormittags seine Mitglieder über die Ergebnisse des

Verbandstags im schriftlichen Verfahren. Nachmittags lädt der vbw zum **Empfang der Wohnungswirtschaft** ein. Die politische Veranstaltung beginnt um 14:00 Uhr. Nach einem Impulsvortrag von GdW-Präsident Axel Gedaschko erwartet Sie eine Podiumsdiskussion von Politik und Wohnungswirtschaft zu den Herausforderungen für die Branche. Daran schließt ein entspanntes Get-together an.

Die **Baden-Badener Tage** der Wohnungswirtschaft beginnen mit einer Abendveranstaltung im Kurhaus Baden-Baden am 29.09.2021. Am Folgetag drehen sich die Vorträge ab 9:00 Uhr um den Wohnungs-

markt, altengerechtes Wohnen und Energieanalysen in Wohnungsunternehmen. Zu den Referenten zählen Prof. Dr. Michael Voigtländer vom Institut der deutschen Wirtschaft, und Prof. Thomas Jocher von der Universität Stuttgart. Veranstaltungsende ist um 13:00 Uhr.

Bitte melden Sie sich für die jeweilige Veranstaltung unter der Rubrik „Tagungen“ auf den Seiten der AWI (www.awi-vbw.de) an.



Das Digitale Brett
Näher dran am Mieter!

E-Bikes reservieren über das Digitale Brett

UNSER NACHHALTIGKEITSVERSPRECHEN:

- langlebige Geräte
- minimaler Kunststoffanteil
- Ersatzteile langfristig lieferbar

So langlebig wie Ihre Immobilie
Das Digitale Brett im Treppenhaus

Mit dem Digitalen Brett im Treppenhaus erreichen Sie zuverlässig und schnell die gesamte Mieterschaft. Das System wurde speziell für die Wohnungswirtschaft entwickelt. Die Software ist einfach zu bedienen und vielfach kompatibel.

Die Geräte werden in Deutschland gefertigt. Sie sind für den Dauerbetrieb ausgelegt, besonders langlebig und vandalismussicher.

- brandsicheres Modell „PhoenixTouch24“
- regenfest und spritzwassergeschützt: der „NeptunTouch24“

Fordern Sie jetzt Ihren kostenlosen Demo-Zugang an: www.cms.dasdigitalebrett.de

Arbeit in der Wohnungswirtschaft: „Immer weiter voran“

Ein Gespräch mit Katharina Schaible, Prüfungsassistentin im vbw

Die Wege in die Wohnungswirtschaft sind selten ganz geradlinig. Häufig führen Sie über eine Ausbildung oder ein betriebswirtschaftliches Studium. Um Fachkräfte konkurriert die Wohnungswirtschaft mit vielen anderen Playern innerhalb und außerhalb der Branche. Wir wollen daher wissen, wie junge Menschen in die Branche finden und was sie bei der Arbeit für die Wohnungswirtschaft antreibt? Dazu haben wir mit Katharina Schaible (24) gesprochen. Sie hat Immobilienwirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen Geislingen (HfWU) studiert, war Werkstudentin in der Prüfungsabteilung des vbw und ist hier nun als Prüfungsassistentin tätig.



Frau Schaible, was hat sie dazu bewogen Immobilienwirtschaft zu studieren?

Ich habe schon während der Realschule mit dem Gedanken gespielt, nach der mittleren Reife eine Ausbildung zur Maklerin zu machen. Schon damals war bei mir die Faszination für Immobilien da. Ich habe anschließend über den zweiten Bildungsweg Abitur gemacht und dann das Studium geplant. Dazu habe ich mich in Geislingen für Immobilienwirtschaft beworben und den Studienplatz dann auch bekommen. Meine Entscheidung für die Hochschule in Geislingen stand schnell fest, weil ich einfach in Baden-Württemberg bleiben wollte und man Immobilienwirtschaft eben nur an der HfWU in Geislingen studieren kann. Und weil es auch nicht so weit von daheim weg ist und mir Heimatverbundenheit wichtig ist (lacht).

Wie sind Sie zum vbw gekommen?

Schon im Studium hatte ich verschiedene Berührungspunkte mit dem vbw, in Vorlesungen zum Beispiel. Doch ein Vortrag von Verbandsdirektorin Dr. Beuerle über die Wohnungswirtschaft hat den Ausschlag gegeben. Zu diesem Zeitpunkt habe ich mich gerade nach einer neuen Werkstudententätigkeit um-

gesehen und so bin ich auf den vbw gekommen. Ich habe mich dort einfach initiativ beworben und wurde genommen.

Was folgte nach Ihrer Werkstudententätigkeit?

Ich habe mich beim vbw gleich sehr wohl gefühlt und auch eigene Aufgaben zugeteilt bekommen. Nach meiner Bachelorarbeit wollte und durfte ich im September als Prüfungsassistentin anfangen. Wir kannten uns ja schon – der vbw und ich. Die Ausbildung zur Prüferin wird ungefähr zwei Jahre dauern. Und wenn ich das geschafft habe, dann spiele ich tatsächlich mit dem Gedanken, irgendwann das Staatsexamen zur Wirtschaftsprüferin zu machen.

Was interessiert Sie persönlich an der Prüfungstätigkeit?

Ich möchte mit der Prüfungstätigkeit bewirken, dass alles seine Richtigkeit hat. Wenn ich damit meinen Teil dazu beitragen kann, dass Genossenschaften zukünftig krisensicher bleiben, ist das ein echter Pluspunkt. Bei der Prüfung lernt man viele Menschen und Unternehmen kennen – das ist spannend. Hinter den Zahlen stehen Mitglieder und Mieter der Wohnungsunternehmen, aber eben auch

Gebäude und Wohnungen sowie Investitionssummen und Einnahmen. Ich bekomme interessante Einblicke in die Branche.

Was macht die Wohnungswirtschaft allgemein interessant für Absolventen der Hochschule?

Ich formuliere es einmal so: ich komme aus einer Generation, die doch sehr leistungsorientiert ist, der aber im Gegenzug auch der Sinn ihrer Arbeit und das Privatleben wichtig sind. Und ich glaube, dass man hier in der Wohnungswirtschaft genau das bekommen kann: Man kann Leistung erbringen, man kann etwas voranbringen, man kann etwas bewirken und die Wohnungswirtschaft bietet vielen Menschen guten, sicheren und bezahlbaren Wohnraum. Das zu wissen, ist ein gutes Gefühl. Auf der anderen Seite hat man auch den Vorteil, dass eine gute Work-Life-Balance möglich ist (lacht). Ich glaube, diese Mischung macht die Wohnungswirtschaft als Arbeitgeber interessant.

Wie könnte man Studierende mehr auf die Arbeit in der Wohnungswirtschaft aufmerksam machen?

Meiner Meinung nach sollte die Wohnungswirtschaft ganz stark auf Job-Messen

vertreten sein. Damit die Studierenden überhaupt Kenntnis von den Unternehmen erlangen. Die Studierenden wollen wissen, wo die Firmen ansässig sind und was sie genau machen. Es ist wichtig, dass die Wohnungswirtschaft ihre vielfältigen Tätigkeitsfelder vorstellt und Karrieremöglichkeiten aufzeigt. Denn da ist für jede und jeden etwas dabei: Bau, Vermarktung, Verwaltung und Vermietung, Buchhaltung und eben auch Prüfung. Das kann man über Karrieremessen vermitteln und Studierende dort auch akquirieren. Den vbw habe ich mittlerweile zweimal beim Career-Day der HfWU Nürtingen-Geislingen vorgestellt, aus der Prüfungstätigkeit berichtet und erläutert, welche Chancen und Möglichkeiten Berufsanfänger hier mittel- und langfristig haben. Aufgrund der Pandemie fand alles online statt, jedoch war das Interesse der Studierenden spürbar.

Wo sehen Sie Ihre Zukunft?

Interessante Frage. Jetzt im ersten Schritt möchte ich natürlich hier beim vbw arbeiten und die Weiterbildung zur Verbandsprüferin machen. Das ist erst einmal der angedachte Weg. Vielleicht mache ich auch noch einen Master und das Staatsexamen zur Wirtschaftsprüferin ist, wie gesagt, sicher auch ein Fernziel. Wo es tatsächlich hingehet, kann ich noch gar nicht sagen. Ich habe hier die Möglichkeit, neue Erfahrungen zu sammeln. Das ist für mich von großer Bedeutung: ständige Weiterbildung und Entwicklung. Also kein Stillstand, sondern immer weiter voran.

Soziales Management:

Digitale Gemeinwesen- arbeit im Fokus

Wie lässt sich auch während einer Pandemie Soziales Management, das stark von der direkten Begegnung und menschlichem Miteinander lebt, betreiben? Dieser zentralen Frage ging der Arbeitskreis Soziales Management im vbw in einem digitalen Austausch in der April-Sitzung nach. Eine Antwort lautet: digitale Gemeinwesenarbeit.

Die Pandemie hat die Arbeit der Mitglieder des Arbeitskreises Soziales Management stark verändert. WohnCafés und Begegnungstätten mussten schließen, der Dienst am Menschen und der Nachbarschaft war und ist nur noch unter erschwerten Bedingungen möglich. Mit digitaler Gemeinwesenarbeit lässt sich dennoch Begegnung und Austausch ermöglichen. Prof. Dr. Christophe Kunze vom Institut Mensch, Technik und Teilhabe an der Hochschule Furtwangen informierte die



INITIATIVE WOHNEN.2050

vbw IST PARTNER DER INITIATIVE WOHNEN.2050

Der vbw ist seit Jahresanfang Partner der Initiative Wohnen.2050. Gemeinsam soll in der Initiative bestmöglich der Weg in eine klimaneutrale Zukunft bewältigt werden. Durch den Austausch von Know-how, gegenseitiger Unterstützung und der gemeinsamen Arbeit an Lösungen und Finanzierungsstrategien profitieren alle. Gründungsmitglieder der IW.2050 sind die vbw-Mitgliedsunternehmen SWSG Stuttgarter Wohnungs- und Städtebaugesellschaft mbH, GGH Gesellschaft für Grund- und Hausbesitz mbH, Heidelberg, sowie Volkswohnung GmbH, Karlsruhe. Seither haben sich weitere vbw-Mitglieder der Initiative angeschlossen.



Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Sitzung über Herausforderungen, Chancen, Möglichkeiten und Optionen der digitalen Gemeinwesenarbeit. Kunze ist ein ausgewiesener Fachmann für Digitalisierung im Kontext von Pflege, Gesundheitsförderung und Teilhabeforschung.

Er betrachtete in seinem Vortrag unterschiedliche Fallbeispiele und nahm dabei die sozialen Medien, Nachbarschaftsportale, Quartiersplattformen und weitere soziale Angebote im Quartier in den Fokus. Kunze sprach von „mitgestalten statt ausgeliefert sein“ sowie von einer digitalen „Daseinsvorsorge“. Er ging auf das Pro und Kontra der diversen Angebote ein und gab abschließend konkrete Tipps und Hinweise zur digitalen Gemeinwesenarbeit in den Quartieren.

Anbieteroffen. Leistungsfähig. Kein Abnahmezwang.

Glasfaser.

Jetzt mit #DABEI sein.



ERLEBEN, WAS VERBINDET.

Direkt
beraten lassen:

**0800
33 03333**

Glasfaser bis ins Haus und in die Wohnung

Das ist die Lebensader Deutschlands.

Gemeinsam mit der Wohnungswirtschaft möchten wir die digitale Grundversorgung in Deutschland sicherstellen. Neben der Versorgungssicherheit haben der Werterhalt der Immobilie, der Standortvorteil und die Zufriedenheit der Mieter höchste Priorität.

Wann kann Ihre Immobilie angeschlossen werden?

Rufen Sie uns an oder informieren Sie sich auf www.telekom.de/wohnungswirtschaft
Seien auch Sie jetzt mit #DABEI! Gemeinsam für Deutschland. Glasfaser für Deutschland.

GGH-Jubiläumssymposium:

Zusammenspiel von Mensch, Raum und Natur

Als Auftaktveranstaltung im Jubiläumsjahr organisierte die GGH Gesellschaft für Grund- und Hausbesitz mbH Heidelberg ein Online-Symposium zur Frage „Wie gestalten wir die Stadt der Zukunft?“. Das traditionsreiche Unternehmen, das seit 100 Jahren besteht, spannte damit den Bogen von den Anfängen über die Gegenwart bis in die Zukunft.

Eine immer älter werdende Gesellschaft, die Pluralisierung der Lebensentwürfe sowie die Veränderung des Klimas und nicht zuletzt die Corona-Pandemie haben gezeigt: Die Anforderungen und Bedürfnisse von Menschen an ihr Wohnumfeld und an Städte haben sich geändert. „Wie wir wohnen und arbeiten wird gerade völlig neu hinterfragt“, mit diesen Worten leitete Moderatorin Christiane Varga vom Zukunftsinstitut in Wien das erste GGH-Online-Symposium ein. Anlässlich ihres 100-jährigen Bestehens hatte die GGH Experten verschiedener Disziplinen eingeladen, gemeinsam mit Geschäftsführer Peter Bresinski und Heidelbergs Erstem Bürgermeister Jürgen Odszuck Visionen für die Stadt der Zukunft zu diskutieren. Rund neunzig Minuten sprachen sie gemeinsam mit Professor Christoph

Mäckler, Architekt und Gründer des Deutschen Instituts für Stadtbaukunst, und Professor Andreas Kipar, Landschaftsarchitekt und Gründer von Landscape Architecture Nature Development, sowie der aus Wien zugeschalteten Trend- und Zukunftsforscherin Oona Horx-Strathern, Mitbegründerin des in Frankfurt und Wien ansässigen Zukunftsinstituts, über Wege der Stadtentwicklung.

SOZIALE VERANTWORTUNG SEIT 100 JAHREN

Bevor es um die Zukunft ging, warf Gastgeber Peter Bresinski zunächst einen Blick in die Vergangenheit des Unternehmens. Als kommunales Wohnungsunternehmen habe die GGH seit ihrer Gründung immer wieder Pionierarbeit geleistet und soziale Verantwortung über-

nommen. Dies habe bereits mit der Vorgängergesellschaft, der Gemeinnützigen Siedlungsgesellschaft Atzelhof mbH, im Jahr 1921 begonnen, die dringend benötigten Wohnraum bereitstellte. Seitdem habe die GGH überall dort, wo neue Gebiete, Stadtteile oder Konversionsflächen und Industriebrachen erschlossen wurden, bezahlbaren Wohnraum zur Verfügung gestellt.

„Fest steht, wir haben heute so viel zu tun, wie selten zuvor. Es befinden sich momentan rund 1.500 Wohnungen im Bau und in der Projektierung. Hinzu kommen sehr viele Infrastrukturprojekte, wie beispielweise der SNP dome oder das Konferenzzentrum HCC“, berichtete Bresinski. Dies stelle nicht nur die GGH vor dem Hintergrund einer Nullzinspolitik, bei gestiegenen Baupreisen und einer nach wie vor großen Nachfrage vor Herausforderungen. Es gelte, das Gleichgewicht zwischen sozialem, ökologischem und gleichzeitig notwendigerweise ökonomischem Handeln zu halten.

DURCH CORONA IN EINE NEUE ZEIT

Für Oona Horx-Strathern hat die Corona-Pandemie gesellschaftliche Veränderungen, die sich bereits abgezeichnet haben, noch einmal verstärkt. Zu dem Trend der zunehmenden Individualisierung, zu immer mehr Single-Haushalten, hat sich nun auch der Wunsch nach mehr Beziehungen, nach einer stärkeren Vernetzung und mehr Konnektivität gesellt. „Wenn wir Krise als Chance sehen wollen, müssen wir genau hinsehen, wie Menschen





Prof. Andreas Kipar, Peter Bresinski, Jürgen Odszuck, Oona Horx Strathern, Moderatorin Christiane Varga und Prof. Christoph Mäckler diskutierten über die Stadt der Zukunft

im letzten Jahr ihre Vorstellungen vom guten Wohnen verändert haben“, forderte Horx-Strathern. Ein Beispiel dafür sei die Verschmelzung der Wohn- und Arbeitswelt – von Home und Office. „Ich habe dafür den Begriff des ‚Hoffice‘ geprägt, nicht nur, weil er kürzer ist, sondern weil er für mich auch ein bisschen wie Hoffnung oder Hope klingt“, sagte Horx-Strathern.

Professor Andreas Kipar stimmte Oona Horx-Strathern darin zu, dass die Corona-Pandemie den Zeitgeist verändert hat: „Und hierfür brauchen wir Formen, das ist das Entscheidende“, erläuterte Kipar. Waren es vor 100 Jahren Bauten, in denen sich der Zeitgeist widerspiegelte, so seien es heute vor allem die Zwischenräume: „Wir brauchen neue Freiräume, um unserem Zeitgeist Ausdruck zu geben.“ Diese neuen Räume könnten, so der Experte, ebenso in geänderten Funktionsbeschreibungen innerhalb der Wohnung wie im öffentlichen Raum liegen.

RÄUME ALS AUSDRUCK DES ZEITGEISTES

„Wir müssen den öffentlichen Raum so gestalten, dass sich die Gesellschaft in ihm wohlfühlt“, betonte Professor Christoph Mäckler. Für ihn ist die europäische Stadt der Ort, in dem sich der Mensch am wohlsten fühlt. Hier gebe es neben einer sozialen auch eine funktionale Mischung. Er plädierte für eine neue Selbstverständlichkeit der Architektur, die zur Einfachheit zurückkehre. Eine gute Fassade ist für ihn „kein Haus mit Hüftschwung

oder irgendwelchen Hypes“, sondern ein ganz normales Haus, das unter anderem auch auf örtliche Materialien zurückgreift.

Als Teilchenbeschleuniger für bereits bestehende Trends, die zum Teil eine Umdeutung erfahren würden, sieht Heidelbergs Erster Bürgermeister Jürgen Odszuck die Corona-Pandemie. So wie die Räume einer Wohnung, beispielsweise die Küche, eine ganz neue Bedeutung und auch neue Attraktivität bekommen hätten, sei dies auch im öffentlichen Raum zu beobachten. „Was ist die Küche Heidelbergs?“, stellte er als Frage in den Raum und beantwortete sie gleich selbst: „Die Promenade in der Bahnstadt.“

Für Professor Christoph Mäckler ist das von der GGH ebenfalls in der Bahnstadt errichtete Quartier MEILEN.STEIN ein Paradebeispiel für einen Gebäudetyp, der den öffentlichen Raum mit der von ihm geforderten Selbstverständlichkeit umschließt. „Die Fassaden sind klar strukturiert und lassen die einzelnen Wohnhäuser erkennen“, konstatierte Mäckler. Kritischer sah er die Gestaltung des Innenhofs auf dem knapp 22.000 Quadratmeter

umfassenden Areal mit Wohnungen und Gewerbeflächen. Der Innenhof werde durch einen öffentlichen Fußweg zweigeteilt. „Der Innenhof muss den Bewohnern vorbehalten sein. Dies ist kein öffentlicher, sondern ein privater Raum“, forderte Mäckler. Für Professor Andreas Kipar ist das Quartier ein Beispiel dafür, dass der Mensch neben dem gestalteten Raum immer auch einen offenen Raum, einen Freiraum benötigt. Wir brauchen wieder mehr Natur in den Städten, so sein Appell.

STADT DER ZUKUNFT

Einig war sich das Expertengremium darin, dass es eine Grenze zwischen privatem und öffentlichem Raum geben müsse. Durch die Corona-Pandemie sei noch einmal deutlich geworden, dass der Mensch beides brauche: einen Ort, an den er sich zurückziehen und einen Ort, an dem er anderen begegnen kann. Die Stadt der Zukunft sollte eine menschenfreundliche und eine resiliente Stadt sein. Damit sie diese Aufgaben erfüllen kann, müsse sie das Leben in den Mittelpunkt stellen. Keine Monostrukturen, sondern lebendige Vielfalt mit der Natur als Vorbild heißt das Postulat der Stunde.

Der Link zur vollständigen Aufzeichnung des Online-Symposiums:
<https://www.ggh-heidelberg.de/livesymposium/>

Die GGH hat zudem eine Jubiläums-Website erstellt, die Projekte, Hintergrundgeschichten und Quartiere der GGH beleuchtet.
Der Link dazu lautet: <https://www.100jahre.ggh-heidelberg.de>

Klimaziele erreichen mit Plan

Baugenossenschaft Familienheim Heidelberg eG erstellt Klimaroadmap 2030+

Spätestens seit dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 29.04.2021 ist klar: Das Megathema Klimaschutz muss die Grundlage für jedes unternehmerische Handeln sein. Wohnungs- und Immobilienunternehmen stehen deshalb vor der Herausforderung, das von der Bundesregierung angestrebte Ziel der CO₂-Neutralität für den Wohnungsbestand bis spätestens 2045 umzusetzen. Das Land Baden-Württemberg will sogar bis 2040 die Klimaneutralität erreichen. Gleichzeitig sollen die angebotenen Wohnungen bezahlbar bleiben.



Peter Stammer, geschäftsführender Vorstand der Baugenossenschaft Familienheim Heidelberg eG

Um dieses ehrgeizige Klimaschutzziel umzusetzen, hat sich die Familienheim Heidelberg eG (FHHD) professionelle Unterstützung geholt. Die badische Baugenossenschaft bewirtschaftet rund 1.100 eigene Wohnungen (Stand 2019). Zusammen mit dem Beratungsunternehmen eco2nomy GmbH erarbeitete sie schon 2020 eine Strategie, um die Emissionen des Gebäudebestands bereits kurzfristig drastisch zu reduzieren. Das ist Peter Stammer, geschäftsführender Vorstand der FHHD, sehr wichtig. „Am Klimaschutz führt kein Weg vorbei. Und je schneller wir handeln und greifbare Verbesserungen erzielen, desto besser.“

Die Herausforderung war, die Maßnahmen an die Grundsätze und Ansprüche der Genossenschaft anzupassen: Ökologie, Wirtschaftlichkeit und Sozialverträglichkeit sollen in Einklang gebracht werden und die Maßnahmen umsetzbar sein.

- Ökologie: Erzielen von raschen, substantiellen sowie messbaren Klimaschutzergebnissen in Form von Energieverbrauchs- und CO₂-Emissionsreduktionen.
- Wirtschaftlichkeit: Sicherstellung der Finanzierbarkeit und der wirtschaftlichen Solidität der Maßnahmen.
- Sozialverträglichkeit: Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum und bestmögliche Vermeidung von Mietpreissteigerungen in Folge energetischer Modernisierungsmaßnahmen.

Als Grundlage für die Erstellung der Strategie wurde das Portfolio umfassend analysiert und Handlungsbedarfe sowie Opportunitäten identifiziert: Portfoliostatus und Benchmarking, CO₂-Due Diligence/Reporting, Dekarbonisierungspotential-Analysen, Quick-Win-Analysen und Top-down Szenariorechnungen wurden durchgeführt. „Gemeinsam haben wir uns in Bezug auf den aktuellen Zustand der Gebäude sowie zu Ansätzen der energetischen Modernisierung einen klaren Blick verschafft“, so Peter Stammer.

Im zweiten Schritt erarbeitete das Team verschiedene Modernisierungsvarianten auf Einzelobjektebene und bewertete dieses systematisch. Für die Klimaroadmap 2030+ wurden mittels einer umfassenden

Wirtschaftlichkeitsberechnung je Gebäude Finanzierungsbedarfe, Förderung, Eigenkapitalrenditen, Amortisationszeiten sowie Effekte auf Mieter und Immobilienwert bestimmt. Anschließend wurde der Maßnahmenmix auf Portfolioebene gesamthaft für die Dimensionen Ökologie, Wirtschaftlichkeit, Sozialverträglichkeit optimiert und das optimale Timing der Modernisierungsmaßnahmen in Abgleich mit Zielen & Anforderungen sowie Budget- & Ressourcenverfügbarkeit simuliert.

„Mit Hilfe der Beratungsgesellschaft haben wir alle relevanten Aspekte analysiert, sorgsam abgewägt und somit gut informiert relevante Managemententscheidungen getroffen. So haben wir ein Gesamtoptimum geschaffen, das weit über die reine technische Optimierung hinausgeht.“ stellt FHHD-Vorständin Karin Heil dar.



Neue Heimat 20a



Geschichte entdecken mit QR-Code-Tour



Einen außergewöhnlichen Spaziergang bietet die ulmer heimstätte eG an: Anlässlich ihres 125-jährigen Jubiläums hat die Baugenossenschaft an elf ausgesuchten und historisch bedeutungsvollen Wohngebäuden einen QR-Code angebracht. Der QR-Code leitet alle Interessierten auf die Homepage der ulmer heimstätte, auf der die Geschichte der Häuser mit alten Ansichten und kleinen Videos dargelegt ist. So erzählt die Genossenschaft historische Begebenheiten und Stadtgeschichte aus den Quartieren. Die Bedeutung der ulmer heimstätte für den Wohnungsbau in Ulm lässt sich so für Anwohner wie Besucher im Vorbeigehen virtuell entdecken.

www.heimstaette.de/qr_tour



Das Blaufleisch-Quartier im Wandel der Zeit

Ziel ist es, bereits kurzfristig substantielle Verbesserungen zu ermöglichen und die Dekarbonisierung bis spätestens 2050 abgeschlossen zu haben. Deshalb setzt die Familienheim Heidelberg auf eine Reduktion des Energieverbrauchs pro Gebäude in Kombination mit nachhaltigen Versorgungslösungen.

Für die Energieverbrauchs- und Emissionsreduktion je Gebäude sind vier Maßnahmenbündel geplant:

- Schon ab 2021 wird versucht, Quick Wins mit vergleichsweise geringen Investitionen & schneller Amortisation durch Energiemonitoring und -management, Heizungstausch und Photovoltaik zu erzielen.
- Darüber hinaus stehen besonders wirkungsvolle Maßnahmen an Gebäuden mit besonders hohen Energieverbräuchen & CO₂-Emissionen sowie Quartierslösungen auf dem Plan
- Ab 2025 erfolgt eine kontinuierliche Portfoliooptimierung durch Teil- oder Vollsaniierungen, Kopplung von Energieeffizienzmaßnahmen mit geplanten energie- und nicht-energiebezogenen Instandhaltungsaktivitäten und Modernisierungskampagnen.
- Manche Gebäudesituationen wie denkmalgeschützte Gebäude, Gebäude mit Erbpacht oder Gebäude am Ende ihrer Nutzungsdauer benötigen gesonderte Betrachtungen

Die Maßnahmen zur gebäudespezifischen Optimierung werden gekoppelt mit „systemischen“ Effekten auf Basis von nachhaltigen Versor-

gungslösungen: Nutzung von nachhaltig produzierter Fernwärme, Einsatz von Ökostrom unter anderem für Wärmepumpen, usw. Aber auch die Bewohner werden mit einbezogen: Durch Informationen, Wettbewerbe und Events zum Energiesparen sowie durch Installation von Wohnungsautomatisierungen sollen sie dazu angeregt werden, sich klimafreundlich und energiesparend zu verhalten. „Das Familienheim Heidelberg geht weit über die klassischen Maßnahmen wie Dämmung und Heizungstausch hinaus. Digitale Lösungen, technologische Innovation und breite Partizipation der Mieter sind wichtige Bestandteile der Klimaroadmap 2030+.“, betont FHHD-Vorstand Holger Meid. Dafür profitieren diese durch den Beitrag zum Klimaschutz durch eine Steigerung der Wohnqualität und eine Reduktion der Energieverbrauchskosten.

Bis 2035 wird das Familienheim Heidelberg 21,5 Mio. Euro in die energetische Modernisierung des Gebäudebestands investieren. Durch energetische Modernisierungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen reduziert sich der durchschnittliche spezifische Energieverbrauch von ca. 131 kWh/m²a im Jahr 2019 auf 70 kWh/m²a im Jahr 2035 und werden CO₂-Emissionen von ca. 1.200 Tonnen je Jahr vermieden. Hinzu kommen die „systemischen“ Effekte, die es erlauben, das Ziel der Klimaneutralität zu schaffen. Mit dem vorliegenden klaren, strategischen Plan kann es jetzt an die Umsetzung gehen.



GGH unterstützt Seniorenarbeit und Elektromobilität

Die Gesellschaft für Grund- und Hausbesitz mbh Heidelberg (GGH) hat einen neuen Stellplatz mit Ladestation für den Elektro-Bus der offenen Seniorenarbeit der Stadt Heidelberg gebaut. Im Zuge der Arbeiten im Hof des Seniorenzentrums Weststadt wurde auch eine Rampe errichtet, um den barrierefreien Zugang zum Garten zu ermöglichen.

Damit unterstützt das kommunale Wohnungsunternehmen nicht nur die Teilhabe älterer Menschen am gesellschaftlichen Leben, sondern trägt durch die Förderung der Elektromobilität auch gleichzeitig zum Klimaschutz bei.

Die Wallbox im Hof des historischen Gebäudes auf der Dantestraße ist die bisher erste E-Ladestation, die die GGH ausschließlich für ihre Mieter aufgestellt hat. Das Wohnungsunternehmen hat darüber hinaus einen Kooperationsvertrag mit den Stadtwerken Heidelberg Energie zur Errichtung von Ladestationen für Elektromobilität im Stadtgebiet geschlossen. Dabei stellt die GGH ihre Grundstücke kostenfrei zur Verfügung, die Kosten für die Stationen und deren Unterhaltung übernehmen die Stadtwerke. Durch die Zusammenarbeit konnten bisher schon sieben frei zugängliche E-Ladestationen für die Heidelberger Bürger errichtet werden. Weitere Stationen sind in Planung.



Seit 13 Jahren erfolgreich für die Wohnungswirtschaft

Telefonischer Mieterservice
Digitalisierungsberatung
Analysen
Personalentwicklung
Veränderungsmanagement

www.telesense.de

BPD übergibt zwei Gebäude im Hofquartier Möhringen an SWSG

Die BPD (Bouwfonds Immobilienentwicklung) entwickelt das ehemalige Areal des Armaturenherstellers Hansa in Möhringen. 38 Wohnungen gingen im Mai in das Eigentum der Stuttgarter Wohnungs- und Städtebaugesellschaft mbH (SWSG) über. Die ersten Mieterinnen und Mieter sind bereits eingezogen.



Die 38 Wohnungen sind schlüsselfertig und verfügen über Ein- bis Fünf-Zimmer-Grundrisse mit 40 bis 110 Quadratmetern Größe. Zu den beiden Gebäuden gehören außerdem 39 Tiefgaragenplätze. 21 Wohnungen sind als Sozialwohnung gefördert, weitere 17 sind Menschen aus dem kommunalen Förderprogramm für mittlere Einkommensbezieher vorbehalten.

Insgesamt baut die BPD im Hofquartier 174 Wohnungen in elf Gebäuden, die um einen großzügigen Innenhof angeordnet sind. Auch eine Kita ist in dem neuen Quartier angesiedelt. „Durch das Konzept von verschiedenen Wohntypen, also geförderte Wohnungen, Wohnungen für mittlere Einkommensbezieher und Eigentumswohnungen auf dem Areal entsteht ein durchmischtes Quartier, in dem sich alle Bewohnerinnen und Bewohner wohlfühlen können“, sagte Ingo Hausmann, Leiter Baumanagement Neubau bei der SWSG. „Es freut mich ganz besonders, dass die ersten beiden fertiggestellten Gebäude im Hofquartier an die SWSG übergeben werden konnten. Die Zusammenarbeit war durchweg professionell und zuverlässig“, betonte Antonius Kirsch, BPD-Niederlassungsleiter für Stuttgart.

Ingo Haußmann, Leiter Baumanagement Neubau bei der SWSG (li.), und BPD-Niederlassungsleiter für Stuttgart, Antonius Kirsch, im Hofquartier

Bauverein Breisgau eG mit dem Jobmotor 2020 ausgezeichnet

Clevere Konzepte und viele neue Stellen – dafür wurde der BVB Bauverein Breisgau eG aus Freiburg mit dem „Jobmotor“ ausgezeichnet. Der Preis wird von einer Jury aus Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer sowie dem Wirtschaftsverband Schwarzwald (WVIB) vergeben. Thomas Fricker, Chefredakteur der Badischen Zeitung, überreichte die Auszeichnung „Jobmotor 2020“ an die BVB-Vorstände Marc Ullrich und Jörg Straub.

Hervorgehoben wurde in der Laudatio, dass die Genossenschaft trotz der Pandemie gezielt in die Personalarbeit investiert und dabei auch die Nachwuchsförderung weiter ausgebaut hat. Weil viele der Fach- und Führungskräfte in den kommenden zehn bis 15 Jahren in den Ru-

hestand gehen, hat der Bauverein 2020 deutlich mehr Auszubildende eingestellt. Weiterhin wird auch ein berufsbegleitendes Studium in Kooperation mit der Immobilienakademie Freiburg angeboten. Die ersten erfolgreichen Absolventen gibt es schon. Ein Förderpool soll ihnen ermöglichen, ihre Talente im Bauverein zu entwickeln. Darüber hinaus wurde aktiv die Werbetrommel gerührt, um die Genossenschaft als Arbeitgeber bekannter zu machen – auf Jobmessen, in Schulen und in zweisprachigen Anzeigen in Frankreich. Auch nimmt das Unternehmen seit 2019 am Pilotprojekt „Tabletklasse“ der Berufsschule teil. „Indirekt kam uns bei der Personalfindung auch Corona zugute. Weil die Menschen angesichts der Pandemie zunehmend auf Werte achten, bekommt der Bauverein mehr Bewerbungen“, sagte Jörg Straub.



GSW Sigmaringen mit dem DW-Zukunftspreis ausgezeichnet

Für ihr Quartiersprojekt „Future Living“ in Berlin-Adlershof wurde die GSW Gesellschaft für Siedlungs- und Wohnungsbau Baden-Württemberg mbH, Sigmaringen, mit dem DW-Zukunftspreis der Immobilienwirtschaft ausgezeichnet. Dieser stand 2021 unter dem Motto: „Herausforderungen der Zukunft – wie macht man Immobilien zukunftssicher?“ Die Verleihung fand auf dem Aeron-Kongress statt und wurde online übertragen. GSW-Geschäftsführer Roy Lilienthal nahm die Auszeichnung aus den Händen von GdW-Präsident Axel Gedaschko persönlich entgegen.



Die Jury begründete ihre Entscheidung damit, dass das Projekt als ein „Reallabor“ auf die Zukunft des Wohnens zielt. In dem neuen Berliner Stadtquartier sind 14 miteinander vernetzte Neubauten entstanden. „Wesentliche künftige Komponenten des Wohnens wurden und werden hier einem Echtzeitest unterworfen und laufend evaluiert.“ Deshalb sei man davon überzeugt, dass von diesem Projekt wegweisende Impulse in Richtung „Smart Building“ und „Smart Living“ erwartet werden können. „Der sektorübergreifende Ansatz, bei dem Strom, Wärme und Mobilität digital miteinander verbunden sind und vor Ort gemanagt werden können, ist besonders innovativ und ein Leuchtturm für Energieeffizienz. Die ganze Branche kann von diesen Aktivitäten und den daraus resultierenden Erkenntnissen profitieren.“

Mehr über das Projekt finden Sie unter <https://future-living-berlin.com>

Bei der Preisverleihung (v.l.n.r.): Prof. Dr. Franz-Josef Radermacher, Jury-Vorsitzender, Roy Lilienthal, Geschäftsführer GSW Sigmaringen und Axel Gedaschko, Präsident des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.



Kreisbaugenossenschaft Kirchheim-Plochingen gestaltet Wohngebiet um



Das Wohngebiet „Badwiesen“ in Kirchheim erfährt eine Erneuerung. Die Kreisbau plant in diesem Quartier die Bestandsgebäude behutsam zu modernisieren und energetisch zu optimieren und gleichzeitig „nachzuverdichten“, beispielsweise auch durch zusätzliche Etagen und Neubauten. Bis zum Ende des Jahrzehnts sollen in insgesamt sechs Bauabschnitten aus derzeit 192 Wohnungen dann 309 Wohnungen werden. Die Wohnfläche soll sich dadurch um 75 Prozent erhöhen, die Zahl der Pkw-Stellplätze – auch durch eine Tiefgarage – verdoppelt werden. Durch die Verlegung der Stellplätze in eine Tiefgarage wird sich der Grünanteil im Quartier „Badwiesen 2030“ gegenüber der heutigen Situation deutlich erhöhen.



Modernes Wohnen trifft Urbane Kunst

Fläche clever nutzen und individuelle Wohnträume erfüllen: Das hat sich die GWG – Wohnungsgesellschaft Reutlingen mbH zum Ziel gesetzt und in der Kurt-Schumacher-Straße in Reutlingen modernen und zugleich innovativen Wohnraum für verschiedene Zielgruppen geschaffen. Dank Modulbauweise entstanden nach nur gut zwei Jahren Bauzeit vor Ort sechs Reihenhäuser, acht Garagen mit vier aufgesattelten Wohnboxen.

Die zwei Reihenhausezeilen mit je drei Wohneinheiten, bestehend aus zwei Vollgeschossen und einem Staffelgeschoss, bieten auf 105 m² vier Zimmer sowie eine Dachterrasse und Garten. Darüber hinaus fanden auf dem

Garagenblock innovative Wohnboxen ihren Platz. Mit jeweils zwei Zimmern, voll ausgestatteter Küche, Bad und Terrasse sowie eigenem Zugang ihren Platz bieten sie Wohnen auf kleiner Fläche.

Die Kurt-Schumacher-Straße befindet sich in einem ruhigen Wohngebiet mit guter Infrastruktur, nahegelegenen Grünflächen und Freizeistätten. Herzstück des Gebäudeensembles ist das Graffiti auf der Rückseite der Garagen. Dafür holte sich die GWG Reutlingen den regionalen Streetart-Künstler El Niño ins Boot. Er verwandelte die „Flying Spaces“, wie die Tiny Houses von Schwörer-Haus genannt werden, kurzerhand in Baum-



häuser. Unter dem Schlagwort Wald entstand so ein Eyecatcher, an dem die Anwohnenden gerne vorbeigehen – aber auch stehenbleiben.





Baustart „Wohnpark Mittendrin“ von VOLKSWOHNUNG und Stadt Stutensee

Auf dem Gelände des alten Hallenbades und einer angrenzenden ehemaligen Gewerbefläche im Stutenseer Stadtteil Blankenloch realisiert die VOLKSWOHNUNG GmbH Karlsruhe den „Wohnpark Mittendrin“ mit circa 150 Einheiten zur Miete und zum Kauf. Die VOLKSWOHNUNG unterstützt mit ihrem Know-how Kommunen in der TechnologieRegion bei der Umsetzung von Neubauprojekten – so auch in Stutensee.

Nach einem zweistufigen Investorenwettbewerb der Stadt Stutensee entwickelt die VOLKSWOHNUNG in Zusammenarbeit mit dem Stuttgarter Architekturbüro a+r Architekten im Stutenseer Ortsteil Blankenloch ein neues Wohngebiet. Dort soll Wohnraum für alle Generationen und Lebensformen entstehen – mit hoher Aufenthaltsqualität und ökologischem Mehrwert.

Auf dem circa 1,2 Hektar großen Grundstück werden insgesamt etwa 150 neue Wohneinheiten in drei- bis viergeschossigen Gebäuden

realisiert. Rund ein Drittel davon ist als so genannter sozialer Wohnungsbau konzipiert, der nach dem Landeswohnraumprogramm öffentlich gefördert wird. Insgesamt ist ein vielfältiger Wohnungsmix vorgesehen, die Wohnungsgrößen liegen zwischen 45 m² und 109 m². Der Schwerpunkt liegt auf dem Segment der Zwei-Zimmer-Wohnungen, ergänzt durch Drei- und Vier-Zimmer-Wohnungen in nahezu gleichen Anteilen, sowie vereinzelt Fünf-Zimmer-Wohnungen. Herzstück der gemeinsamen Planung des Stuttgarter Büros und der Freiburger Landschaftsarchitekten faktorgruen ist ein

offener Platz mit Bäumen, Brunnen, Spielbereich und Sitzgelegenheiten, der als grüne Mitte zum gemeinschaftlichen Treffpunkt von Bewohnerinnen und Bewohnern werden soll.

„Ich freue mich sehr, dass wir mit dem ‚Wohnpark Mittendrin‘ ein neues, urbanes Stadtteilzentrum in Stutensee realisieren können. Von hier aus sind nahezu alle wichtigen Einrichtungen fußläufig erreichbar, zudem ist die Nähe zum ÖPNV gegeben und es kann auf ein gut ausgebautes Radwegenetz zurückgegriffen werden. Eine tolle Ausgangslage!“ bekräftigt Stefan Storz, Geschäftsführer der VOLKSWOHNUNG. Ausreichend Stellplätze in einer dazugehörigen Tiefgarage sollen das Ziel eines autofreien Wohngebiets zusätzlich unterstützen.

„Kommunen in der gesamten Region schauen interessiert nach Stutensee: Unter Berücksichtigung verschiedenster Ansprüche und Bedarfe schaffen wir ein generationenübergreifendes, innovatives Quartier und damit den auch in Stutensee dringend benötigten Wohnraum durch flächeneffiziente Innenentwicklung“, betont Oberbürgermeisterin Petra Becker.

Der Spatenstich war im Juni 2021, die Fertigstellung des „Wohnpark Mittendrin“ ist Anfang des Jahres 2024 avisiert.

Tag der Städtebauförderung:

WHS bietet virtuelle Stadtrundgänge an

Jedes Jahr im Mai feiern Städte und Gemeinden in Deutschland den „Tag der Städtebauförderung“. Im vergangenen Jahr musste er pandemiebedingt ausfallen, und auch in diesem Jahr wird es wohl keine großen Präsenzveranstaltungen geben. Die Wüstenrot Haus- und Städtebau GmbH (WHS) bot Kommunen stattdessen eine virtuelle Möglichkeit, sich ihren Bürgerinnen und Bürgern zu präsentieren.

Auf dem Portal www.stadtentwicklungsmanager-im-dialog.de geben die beteiligten Städte und Gemeinden einen Überblick über ihre aktuellen Projektvorhaben – zumeist Sanierungsgebiete, die von der WHS als Sanierungsträger betreut werden, aber auch zahl-

reiche Neubauprojekte. Mit Altdorf, Baiersbrunn, Esslingen am Neckar, Dürnau und Renningen nutzten gleich fünf Kommunen aus Baden-Württemberg das Angebot zum Aktionstag. Neben der Projektübersicht erwartete Besucherinnen und Besucher des

Portals ein virtueller Stadtrundgang durch die Gemeinden. In einer interaktiven Karte wurden die Maßnahmen verortet und mit Bild und Text erläutert. Allen Projekten ist gemein, dass sie zu lebendigen Ortschaften und attraktiven Lebensräumen für alle Bürgerinnen und Bürger beitragen sollen.

„Sowohl die Städtebauförderung von Bund und Ländern als auch unser Geschäftsbereich Städtebau feiern in diesem Jahr ihr 50-jähriges Jubiläum“, sagt Marc Bosch, Geschäftsführer der WHS. „Grund genug für uns, unseren Kundinnen und Kunden in diesen besonderen Zeiten einen besonderen Service anzubieten.“

Der Tag der Städtebauförderung ist seit 2015 eine jährlich wiederkehrende bundesweite Aktion in vielen Städten und Gemeinden. Sie soll die Leistungen und Erfolge der Städtebauförderung vorstellen und das Engagement der Kommunen, ihrer Partner in der Stadtentwicklung sowie der Bürgerinnen und Bürger selbst würdigen.

GSW Geislingen mit Siegel Familienfreundlicher Arbeitgeber ausgezeichnet

Als erstes Unternehmen der Wohnungswirtschaft in Baden-Württemberg hat die GSW Geislinger Siedlungs- und Wohnungsbau GmbH das branchenübergreifende Qualitätssiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ der Bertelsmann Stiftung erhalten. Dieses Qualitätssiegel zeigt, dass die GSW eine familienfreundliche, an den Lebensphasen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientierte Unternehmenskultur pflegt.



Hansjörg Hagmayer von der GSW Geislingen präsentiert das Qualitätssiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“

Etwa drei Monate hat das Zertifizierungsverfahren gedauert, das durch einen Mitarbeiter der VdW Bayern Treuhand vorgenommen wurde. Gemäß Verfahren haben bei der GSW die Geschäftsführung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einer online-Befragung teilgenommen. Die Ergebnisse wurden anschließend in einem Vor-Ort-Workshop besprochen und diskutiert, bevor die Auswer-

tung und Berichterstellung durch die VdW Bayern Treuhand erfolgt ist. Über die Verleihung des Qualitätssiegels entscheidet abschließend der Stiftungsrat der Bertelsmann Stiftung.

„Wir mussten uns als Arbeitgeber auf der Homepage registrieren“, erklärt Hansjörg Hagmayer, Geschäftsführer der GSW Geislinger Siedlungs- und Wohnungsbau GmbH, das Verfahren. Der Online-Fragebogen für die Geschäftsleitung sei sehr detailliert, die Beantwortung aller Fragen habe etwa eine Stunde in Anspruch genommen. Der Mitarbeiterfragebogen konnte in etwa 20 Minuten bearbeitet werden. „Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter bekam einen geschützten Online-Zugang, so dass die Anonymität gewährleistet blieb. Die Auswertung übernahm Oliver Schmitz von der VdW Bayern Treuhand. Er hat uns auch die Ergebnisse präsentiert. Insgesamt fand ich das Verfahren nicht besonders aufwändig, da uns Herr Schmitz als Prüfer die meiste Arbeit abgenommen hat“, so Hagmayer.

Bei der GSW ist die Zertifizierung schnell und reibungslos durchgelaufen. Alle Fragen zu den Arbeitszeitmodellen, der Führungskultur, der Arbeitsorganisation und der Kommunikation sind gut ausgefallen. Natürlich gibt es auch hier noch Ideen und Verbesserungsvor-

schläge. Das Siegel ist schließlich nicht nur eine Aufnahme des Ist-Zustandes, sondern will explizit Anstoß für Veränderungsprozesse sein und eine Zukunftsperspektive geben.

„Ich habe in dem Siegel eine wertvolle Chance gesehen, mit überschaubarem Aufwand insbesondere die Handlungsfelder Kommunikation, Unternehmens- und Führungskultur zu reflektieren und Optimierungsmöglichkeiten gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu entwickeln. Natürlich will ich, dass die Mitarbeitenden der GSW auch weiterhin zufrieden, gesund und fit sind und gerne in unserem Unternehmen arbeiten“, betonte er.

Mit dem Erhalt des Qualitätssiegels, das drei Jahre gilt, bevor es erneuert werden sollte, hat die GSW ihre Unternehmenskultur zukunftsfähig weiterentwickelt. Doch sie will noch mehr: Sie wird aktiv mit dem Siegel werben. Denn mittlerweile gestaltet es sich in der Wohnungswirtschaft immer schwerer, gutes Fachpersonal zu finden und zu halten. Ein familienfreundlicher Arbeitgeber zu sein und dies zeigen zu können, ist bei der Personalgewinnung auf jeden Fall ein Pluspunkt.



Wohnungsmarkt: Wiener Modell als Vorbild?

Immer wieder wird die Stadt Wien als Vorbild einer funktionierenden und sozialen Wohnraumversorgung genannt. Ob dieses „Wiener Modell“ auch eine Lösung der Wohnungsprobleme in Deutschland sein könnte, untersucht die preisgekrönte Arbeit von Tanja Merkl, Absolventin des Studiengangs Immobilienwirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt in Geislingen (HfWU).

Auch in Zeiten der Corona-Pandemie beschäftigt die Menschen vor allem ein Thema: der Mangel an bezahlbarem Wohnraum, insbesondere in Großstädten und Ballungszentren. Diesbezüglich wird immer wieder die Stadt Wien als Paradebeispiel einer funktionierenden und sozial ausgewogenen Wohnraumversorgung genannt. Doch kann das „Wiener Modell“ auch als Vorbild für die Lösung der Wohnungsprobleme in Deutschland dienen? Mit dieser Frage beschäftigt sich Tanja Merkl, Absolventin des Studiengangs Immobilienwirtschaft der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU). Sie bekam für ihre Bachelorarbeit „München und Wien im Vergleich: Die Erfolgskontrolle der Maßnahmen für die Mietwohnraumförderung zur Erreichung der wohnungspolitischen Ziele“ den Preis des Instituts für Kooperationswesen (IfK) verliehen. Das Institut für Kooperations-

wesen ist eine wissenschaftliche Einrichtung an der HfWU mit einem besonderen Tätigkeitsschwerpunkt im Bereich der Kooperationsforschung und der Genossenschaften.

Institutsleiter und Preisinitiator Professor Dr. Markus Mändle lobt die Preisträgerin: „Tanja Merkl entwickelt ein Kriterien- und Bewertungssystem, um sich der Beantwortung einer vielschichtigen Fragestellung mit konkreten Messkonzepten zu nähern.“ Dabei wird deutlich: Das Wiener Modell ist hochkomplex und angesichts seiner langen Historie und besonderen Voraussetzungen nicht einfach auf Deutschland übertragbar. Wie Mändle erklärt, zerfällt der Wiener Wohnungsmarkt in verschiedene Teilmärkte mit sehr unterschiedlichen Marktergebnissen: „Diese lassen sich angesichts unterschiedlicher Messkonzepte nur schwer mit der Situation in Deutschland

vergleichen.“ Das „Wiener Modell“ besitzt neben Vorteilen auch erkennbare Nachteile wie hohe Kosten und Intransparenz. Dennoch meint Mändle, dass es sich lohnt, sich vor allem hinsichtlich der kommunalen Boden- und Bestandspolitik näher mit dem Wiener System zu befassen, „um zu sehen, was wir daraus für unsere Wohnungspolitik lernen können.“

Der mit 500 Euro dotierte IfK-Preis wird einmal im akademischen Jahr für besondere Leistungen von Studierenden im Fach Kooperationswesen verliehen. Gestiftet wird der Preis von vier Stuttgarter Wohnungsgenossenschaften: der BGC Baugenossenschaft Bad Cannstatt eG, der Baugenossenschaft Feuerbach-Weilimdorf eG, der BGZ Baugenossenschaft Zufenhäuser eG und der GWF Wohnungsgenossenschaft eG, die alle dem Institutsbeirat des IfK angehören.

Tuttlinger Wohnbau erhält Genehmigung für Drei-Kronen-Hof



Die Baugenehmigung für das Quartier Drei-Kronen-Hof ist erteilt. Oberbürgermeister Michael Beck ließ es sich nicht nehmen, das wertvolle Schriftstück dem Geschäftsführer Horst Riess und der Prokuristin Rita Hilzinger von der Tuttlinger Wohnbau GmbH direkt zu überreichen.

Im Jahr 2016 schrieb die Stadt Tuttlingen einen anonymen Investoren- und Architektenwettbewerb für das ehemalige Union-Areal aus. In Zusammenarbeit mit den wettbewerbserfahrenen Architekten, Andreas und Thomas Theilig aus dem Architekturbüro KTP Ostfildern reichte die Wohnbau als Investorin einen Entwurf ein, der von einem hochkarätig be-

setzten Preisgericht als Siegerentwurf ausgelobt wurde.

Ziel der Wohnbau ist es nun, ein Quartier zu errichten, in welchem gewohnt und gearbeitet wird, in dem es aber auch zu Aufenthaltsqualitäten und Erlebniswelten kommt, die es bislang in Tuttlingen so noch nicht gegeben hat. In den nächsten Schritten wird es zu Erdarbeiten, zum Aushub und in Teilen zu einem schweren Verbau der Baugrube kommen. Die Tuttlinger Wohnbau will der Bevölkerung geeignete Gelegenheiten bieten, den Baufortschritt an diesem exponierten Standort zu verfolgen. Die Fertigstellung ist zum Ende des Jahres 2023 geplant.

WBL: Mit Dachaufstockungen zu mehr Wohnraum

Rund 1,5 Mio. Euro investierte die Wohnungsbau Ludwigsburg GmbH (WBL) sowohl in die Dachaufstockung mit industriell vorgefertigten Massivholzwandelementen als auch in weitere Modernisierungsmaßnahmen in der Enzstraße 18 – 20 in Ludwigsburg. Fünf neue Wohnungen mit großzügigen Balkonen sind so mit insgesamt ca. 330 m² Wohnfläche neu entstanden. Die Wohnungen sind für die nächsten 30 Jahre öffentlich gefördert und werden 2021 an die Mieter übergeben.

„Hier kommen auch wieder Familien zum Zuge, weil wir neben drei 2-Zimmer-Wohnungen auch zwei mit 4 Zimmern geschaffen haben – und dies zum Durchschnittspreis von gerade einmal 7,85 Euro/m²“, berichtet WBL-Chef Andreas Veit. „Die Dachaufstockung des Gebäudes in der Enzstraße ist ebenso wie die bereits an die Mieter übergebene Aufstockung in der Adalbert-Stifter-Straße als Pilotprojekt zur Schaffung von Wohnraum durch Nachverdichtung konzipiert. Die Erkenntnisse, die sich aus den beiden Projekten ableiten lassen, dienen als Grundlage für die weiteren Maßnahmen zur

Schaffung von bezahlbarem Wohnraum durch Nachverdichtung“, erläutert Achim Eckstein, Leiter des Projektmanagements und Prokurist bei der WBL.

„Es wurde ein hoher Anspruch an die Nachhaltigkeit der Bauweise, an kurze Bauzeiten und an den Energiestandard gelegt. So wurde zur Versorgung des Gesamtgebäudes mit Wärme ein Blockheizkraftwerk installiert, welches zudem auch Strom produziert“, ergänzt Reiner Weidle, Projektleiter für die Dachaufstockung. „Nach Fertigstellung der Dachaufstockungen werden weitere Modernisierungsarbeiten am



Gebäude durchgeführt. Wir werden noch ein Wärmedämmverbundsystem aufbringen und die Bäder der Wohnungen im Altbestand des Gebäudes sanieren“, erläutert Christian Raich, Technischer Leiter der WBL.

LBG bietet Wohnraum für RBK-Pflegepersonal

Das Robert-Bosch-Krankenhaus (RBK) in Stuttgart und die LBG Landesbau-Genossenschaft Württemberg eG (LBG) arbeiten künftig bei der Wohnraumversorgung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen. Das RBK beschäftigt derzeit rund 3.000 Fachkräfte und musste feststellen, dass es aufgrund der hohen Mieten in Stuttgart immer schwieriger wird, das dringend benötigte Fachpersonal zu finden.

„Deshalb suchen wir nach neuen Wegen und sprachen die LBG, die insbesondere das sichere, gute und bezahlbare Wohnen bietet, direkt für eine mögliche Zusammenarbeit bei der Wohnraumversorgung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an“ so Kai Ladstätter,

Abteilungsleiter für das Bau- und Immobilienmanagement beim Robert-Bosch-Krankenhaus in Stuttgart.

„Wir freuen uns sehr, dass wir das Robert-Bosch-Krankenhaus in Stuttgart unterstützen

können. Letztendlich tragen wir damit auch ein wenig zur Erhaltung der gesundheitlichen Versorgung aller bei“, so die LBG-Vorstandsmitglieder Antje Durach und Josef Vogel.

Neben der aktuellen Corona-Pandemie und dem Klimawandel hat sich die Wohnungsnot zur aktuellen Frage entwickelt. Insbesondere die Mittelschicht, die keinen Anspruch auf Sozialwohnungen hat und aufgrund des Einkommens auch die hohen Mieten am Markt nicht bezahlen kann, bleibt außen vor. Hier greift die LBG ein. Sie ist eine der großen Wohnungsbaugenossenschaften in Baden-Württemberg und bietet mit ihrer Geschäftspolitik insbesondere auch bezahlbare Wohnungen für die Mittelschicht. Dabei verzichtet die LBG bewusst auf einen Teil des Gewinns und somit auf einen Teil der Rendite. Von insgesamt 5.604 Wohnungen befinden sich allein in der Landeshauptstadt Stuttgart 2.249 Wohnungen.

Herbst 2021

SEPTEMBER

Einführungswoche für Auszubildende der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft	01. – 03. Sept.	Stuttgart
Mietkaution, Vermieterpfandrecht, Räumungsvollstreckung Das! Praxisseminar zur Forderungssicherung, Verwertung und Beitreibung	14. Sept.	Stuttgart
Mängelansprüche und ihre Verjährung beim Werkvertrag nach BGB und VOB	15. Sept.	Stuttgart
Fortbildungslehrgang: Geprüfte/r Immobilienmakler/in (AWI)	ab 15. Sept.	Online
Fortbildungslehrgang: Geprüfte/r Immobilienfachwirt/in (IHK) und/oder Immobilienwirt/in (AWI)	ab 16. Sept.	Stuttgart
Datenschutz für Führungskräfte	16. Sept.	Online
Fortbildungslehrgang: Geprüfte/r Immobilien-Techniker/in (AWI/VDIV BW)	ab 20. Sept.	Stuttgart
Aktuelle Trinkwasserverordnung: Auswirkungen für Wohnungsunternehmen	21. Sept.	Stuttgart
Altersgerechtes Wohnen rechtssicher gestalten – Grundlagen, Rechtsprechung, Problemlösungen	22. Sept.	Online
Genossenschaftstag	28. Sept.	Baden-Baden
Mitgliederinformation 2021 / Empfang der Wohnungswirtschaft	29. Sept.	Baden-Baden
Baden-Badener Tage	30. Sept.	Baden-Baden

OKTOBER

Neue Spielräume und Grenzen: Korrespondenzwissen DIN 5008	01. Okt.	Online
Technische Umsetzung des Aufbaus einer Ladeinfrastruktur	05. Okt.	Online
Nachträge am Bau	05. Okt.	Stuttgart
Erfolgreiche Protokollführung: Professionell, strukturiert und auf den Punkt gebracht	07. Okt.	Online
Mietrecht für Technische Mitarbeiter und Hauswarte	12. Okt.	Stuttgart
Baumaßnahmen in der Finanzbuchhaltung – ausgewählte Problemfelder	13. Okt.	Online
MS Excel Aufbau	14. Okt.	Stuttgart
Fortbildungslehrgang: Geprüfte/r Immobilien-Verwalter/in (AWI/VDIV BW)	ab 15. Okt.	Stuttgart
Mietrecht aktuell 2021	19. Okt.	Stuttgart
Bilanzgliederung und vorbereitende Buchungen zum Jahresabschluss	19. – 21. Okt.	Stuttgart
AAL – Quartiersvernetzung Ziele – Markt – Forschung – Umsetzung – Finanzierung	20. Okt.	Stuttgart
Interkulturelle Kompetenz	26. Okt.	Stuttgart
Wie machen wir uns zur Gewinnung und Erhaltung von Fachkräften als Arbeitgeber attraktiv?	28. Okt.	Stuttgart



Anmeldung unter
info@awi-vbw.de

Coronabedingt kann es nötig sein, dass Präsenzveranstaltungen kurzfristig in Online-Veranstaltungen umgewandelt werden müssen.

Jubiläen / Impressum

125 JAHRE

SBK Spar- und Bauverein Konstanz eG

100 JAHRE

Baugenossenschaft Filder eG

75 JAHRE

Kreisbau Enz-Neckar eG

Vereinigte Filderbaugenossenschaft eG

Familienheim Buchen-Tauberbischofsheim
Baugenossenschaft eG

50 JAHRE

Eigenbetrieb Wohnen Plochingen (EWB)

Stadtbau Ettlingen GmbH



Herausgeber:



Verband
baden-württembergischer
Wohnungs- und
Immobilienunternehmen e.V.

Herdweg 52/54, 70174 Stuttgart
Tel. 0711 16345-120
E-Mail: schubert@vbw-online.de
www.vbw-online.de

Der Bezugspreis ist
im Mitgliedsbeitrag
enthalten.

REDAKTION:

Dr. Iris Beuerle, Marion Schubert, Michael Roth, Heike Walter

GESTALTUNG:

C.W.G. Creativ-Werbung GmbH, Stuttgart

DRUCK:

Druckhaus Stil + Find; Leutenbach-Nellmersbach

BILDNACHWEISE:

Titel + S. 3: iStock (iMrSquid); S. 4: vbw; S. 5: Adobe Stock (denisismagilov); S. 6: Fotografie Gaby Höss; S. 8: iStock (metamorworks); S. 9: Sascha Armutat; S. 11: Adobe Stock (denisismagilov); S. 13: Prof. Dr. Katrin Winkler, Jasmin Fink; S. 14: Adobe Stock (beawolf), S. 15: Helmut Demmelhuber, S. 16/17: Adobe Stock (j-mel), S. 17: EBZ, S. 18: iStock (Dmitrii Musku); S. 20: www.saschakreklau.de; S. 21: Adobe Stock (vegefox.com); S. 22: Stephanie Baumann, Oliver Schmitz (J.Wagner); S. 23: iStock (marchmeena29), S. 24: Adobe Stock (Studio Romantic); S. 25: Martin Wilbers; Seite 26 f.: Marc Strohfeltd; Seite 28/29: GettyImages; Seite 28 unten: GettyImages (Geber86); Seite 29 oben: GettyImages (Thomas Degen); S. 29 unten: Haufe; S. 30+32: Constantin Meyer, Köln; S. 31: Claudia Radinger; S. 33: Patrick Langer; S. 34 + 35: VOLKSWOHNUNG; S. 36: iStock (marchmeena29); S. 38: FLÜWO; S. 38 unten: Thomas Wagner; Seite 39: FLÜWO; S. 40 - 42 (Foto 1+2): Fotatelier Ebinger; S. 42 unten links: Marc-Daniel Grözinger; S. 42 unten rechts: GWG Gruppe; S. 43 oben: iStock (metamorworks); S. 43 - 45: vbw; S. 46: Adobe Stock (Smileus); S. 47: vbw; S. 48: EBZ-Academie; S. 48+49 Illustrationen: Claus Ast; S. 50: iStock (mattjeacock); S. 51 oben: iStock (scyther5); S. 51 Mitte: AdobeStock (Konstantin Yuganov); S. 51 unten: Jürgen Lippert; S. 52 oben: iStock (LL28); S. 52 Mitte: iStock (ilkercelek); S. 52 unten: Shutterstock (Monkey Business Images); S. 53 oben: Adobe Stock (pikselstock); S. 53 Mitte: Fotolia; S. 53 unten: iStock (Dean Mitchell); S. 55: Katharina Schaible; S. 56: vbw; S. 58 + 59: GGH/Christian Buck; S. 60: Familienheim Heidelberg eG; S. 61: ulmer heimstätte; S. 62: GGH/Christian Buck; S. 63 oben: f.iannone05@gmail.com; S. 63 unten: Bauverein Breisgau eG; S. 64 links + rechts Mitte: Aareon Deutschland GmbH; S. 64 rechts oben: GSW Sigmaringen mbH; S. 64 unten: BANKWITZ beraten planen bauen Planungsgesellschaft mbH; S. 65: GWG Wohnungsgesellschaft Reutlingen mbH; S. 66: VOLKSWOHNUNG; S. 67: GSW Geislingen; S. 68 oben: Tanja Merkl; S. 68 unten: Tuttlinger Wohnbau GmbH; S. 69: www.dietmar-strauss.de 2021; S. 70: iStock (Nuthawut Somsuk); S. 71: iStock (8213erika)

Die Wohnungswirtschaft
Baden-Württemberg



Verband
baden-württembergischer
Wohnungs- und
Immobilienunternehmen e.V.

Herdweg 52/54
70174 Stuttgart
Tel. 0711 16345-0
www.vbw-online.de