



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?“

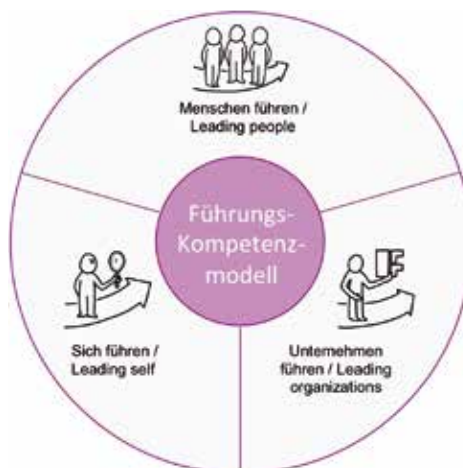
In dem durch Workshops gestützten partizipativen Prozess sind rund 2.000 Aussagen entstanden, die das Projektteam kategorisiert und verdichtet hat. Aus den Antworten der FLÜWOjaner konnte das FLÜWO Kompetenzmodell (Basiskompetenzmodell) mit sieben Kompetenzfeldern entwickelt werden. Um diese Kompetenzfelder 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.

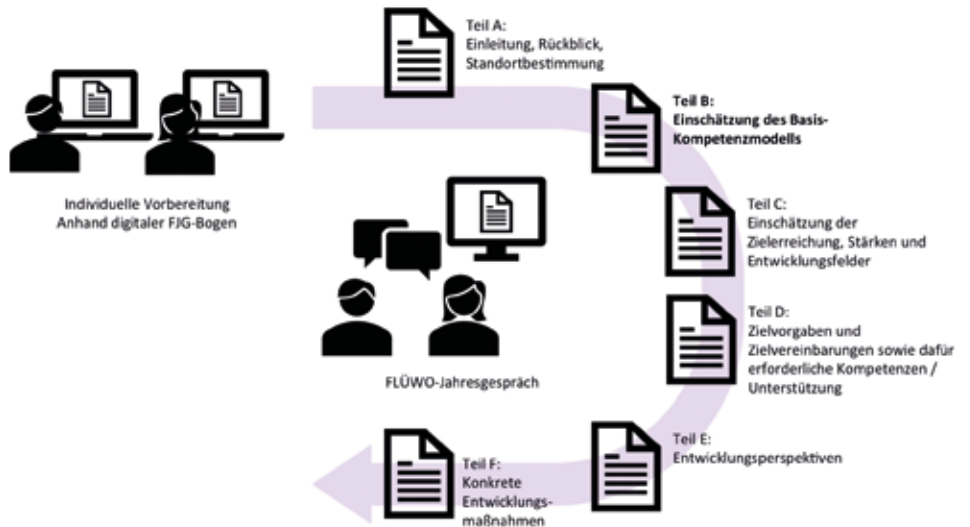
Darauf aufbauend wurden die Personalentwicklungs- und Personalauswahlinstrumente der FLÜWO angepasst, so dass sowohl Mitarbeiter und Bewerber anhand der definierten Kompetenzen gemessen und Stärken und Entwicklungsfelder aufgezeigt werden können.

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 tätigkeitspezifische 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:

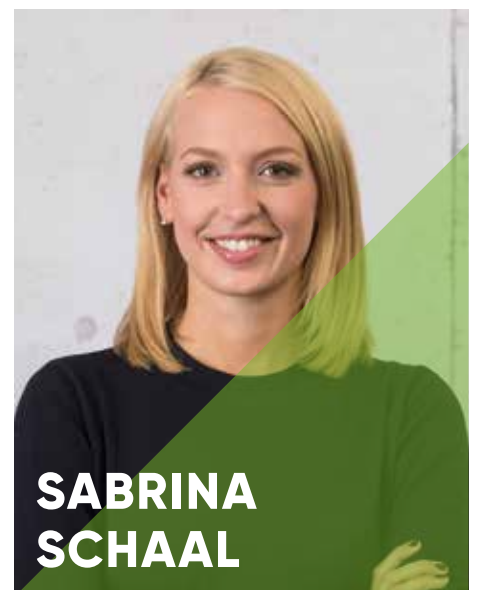
1. **Kreativprozess** – Ideenfindung, Farb- und Materialkonzept
2. **Grundlagenermittlung** – Bestands- und Planungsanalyse, Visionen und Wünsche

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.

EFFIZIENT



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.