



## „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.

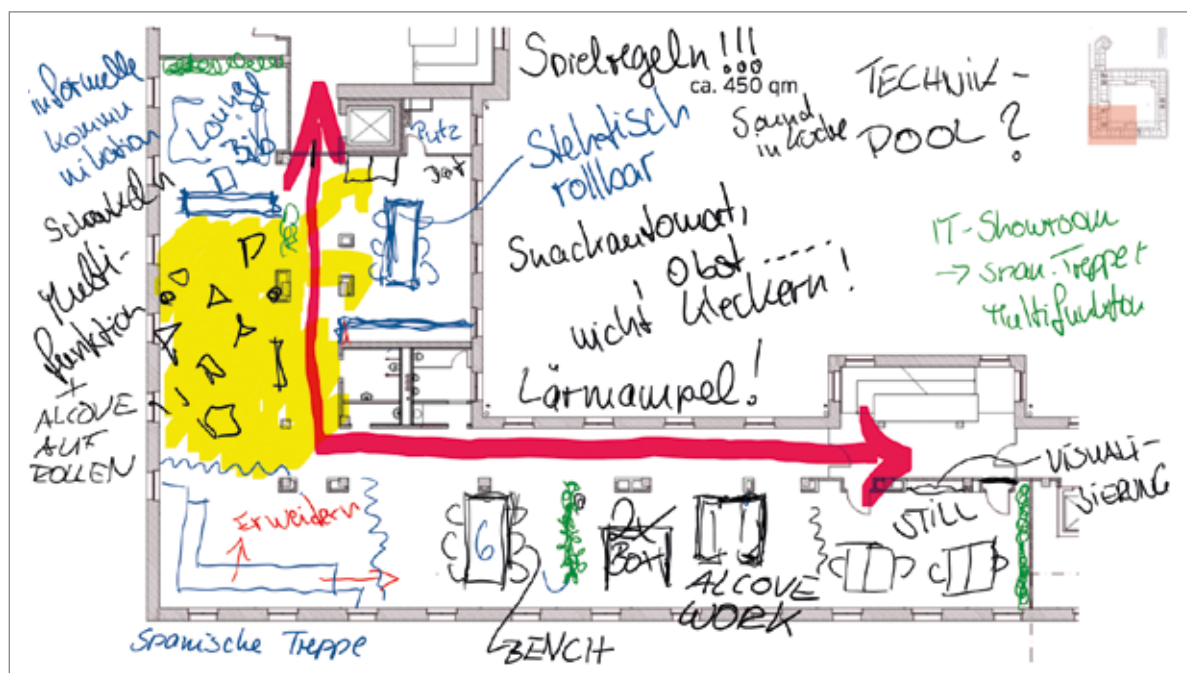
## MOBILES ARBEITEN NACH DER KRISE

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