

TDM NEUE ARBEITSWELTEN

# Ist das noch Wandel oder schon New Work?

In Eberswalde hat sich eine fast 130 Jahre alte Wohnungsgenossenschaft neu erfunden und arbeitet inzwischen nach New-Work-Standards. Das Besondere: Alle Mitarbeitenden, die 2017 zu dieser gemeinsamen Reise aufgebrochen sind, sind noch da. Der Wandel war und ist nicht immer einfach.

Von Christin Hering

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

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

## Was ist passiert?

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



**Christin Hering**

Texterin bei Hering  
Kommunikation  
EBERSWALDE

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

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

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

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

### Wie beginnt so ein Wandel?

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

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

### Crossfunktionale Teams lösen die klassische Team-Struktur ab

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

### Expertise sorgt für echten Fortschritt

Ein besonderer Baustein im New-Work-System der 1893 ist die Expertise, die sie sowohl extern dazu holen als auch intern aufbauen. Für Themen, die neu



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



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

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

Da ist zum Beispiel der Buchhalter, der wegen seiner Begeisterung für IT die Mitglieder-App Loft2go mitentwickelt hat. Da ist der Hausmeister mit großem Herz für die Natur, der jetzt staatlich geprüfter Baumkontrolleur ist. Und da sind die Vorstandsassistentin und zwei Marketing-Expertinnen, die sich zu New-Work-Spezialistinnen entwickelt haben und die Standards Stück für Stück im Unternehmen verankern. Beispiele dieser Art zeigen, was passiert, wenn nicht Stellenbeschreibungen, sondern Rollenbeschreibungen die Personalpolitik bestimmen. Wenn die Fähigkeiten und Erfahrungen mindestens genauso wichtig sind wie der Berufs- oder Studienabschluss. So hat jeder seinen persönlichen Entwicklungsplan.

### Die Mitglieder-App illustriert den Wandel in allen Facetten

„Eine App für unsere Mitglieder wollten wir schon länger“, erinnert sich Volker Klich. Der Auslöser, dass wir's wirklich machen, war die Energieeffizienz-Richtlinie, nach der wir unseren Mitgliedern ihre monatlichen Verbräuche mitteilen müssen.“ Ein crossfunktionales Team aus IT, Buchhaltung, Marke-

ting und Betriebskostenabrechnung entstand und trieb eigenverantwortlich die Lösung voran.

Mit dazu kam Spiri.Bo, ein so genanntes Wo-wiTech und Systemanbieter für Mieter-Apps. Cross-funktionale Teams verteilen die Verantwortung für ein Projekt auf das gesamte Unternehmen und erhöhen damit die interne Akzeptanz. Gemeinsam suchten sie die beste Lösung für die Mitglieder der 1893 und erhielten für das Ergebnis die Auszeichnung „Digitalpioniere der Wohnungswirtschaft“. Die App ist ein Beispiel dafür, dass die 1893 Herausforderungen für den eigenen Fortschritt nutzt. Und sie ist eine Lösung, die das Ziel der Energieeffizienz-Richtlinie wirklich erreicht, weil sie die Daten digital zur Verfügung stellt und damit monatliche Briefe an die Mitglieder einspart.



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