

# Ein Blick in die Zukunft



UNSER VISION-STATEMENT

Wir gestalten  
die nachhaltigen  
Quartiere der  
Zukunft – für ein  
lebenswertes  
Zuhause.



PAUL YVES ORTH-RAMETTE, AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

# (Im) Miteinander besser werden.

**In einer global verflochtenen Welt, die sich politisch, ökonomisch und sozial in rasantem Umbruch befindet, in Zeiten schwindender Gewissheiten und zugleich immer komplexerer Herausforderungen dürfen wir nie aus den Augen verlieren, was unsere eigentliche Stärke ist: Zusammenhalt, Miteinander, Menschlichkeit. Diese Werte müssen weiterhin das Fundament unserer Gesellschaft bilden. Denn nur gemeinsam können wir die Turbulenzen meistern und eine nachhaltige, lebenswerte Zukunft bauen.**

Auch die Wohnungswirtschaft steht bekanntlich vor enormen Veränderungen. Städte und Quartiere verändern ihr Gesicht: Immer mehr Menschen ziehen in die urbanen Zentren, die Bevölkerungsstruktur wandelt sich. Gleichzeitig steigt der Druck, Gebäude nachhaltiger zu gestalten, um dem Klimawandel aktiv entgegenzuwirken. Durch konjunkturelle Widrigkeiten sowie immer strengere regulatorische Vorgaben bedingt erodiert seit Jahren die Planungssicherheit. Welche Verbesserungen und Erleichterungen dahin gehend (bundes-)politische Bekenntnisse zeitigen werden, bleibt abzuwarten. Doch Abwarten ist keine Option für die gwg wuppertal.

Im Gegenteil: Mit dem Anspruch, sich kontinuierlich zu verbessern, geht die gwg wuppertal als Team entschlossen voran. Denn auch angesichts aller Herausforderungen bleibt ihr Fokus seit 85 Jahren unverändert: das Zuhause ihrer Kund:innen. Die gwg wuppertal bietet rund 5.600 Haushalten ein Zuhause. Gerade jetzt, in Zeiten des Wandels, gewinnt der persönliche Lebensraum mehr denn je an Bedeutung als Ort der Stabilität. Die Gestaltung lebenswerter, nachhaltiger Quartiere als Orte des Miteinanders, in denen sich Menschen wohlfühlen und gut zusammenleben, ist das Herzensanliegen der gwg, mit dem sie zugleich einen wichtigen Beitrag zur Stadtentwicklung leistet.

An dieser Vision richtet die gwg ihr gesamtes strategisches und operatives Handeln aus, mit der Maxime ökonomisch und sozial verträglicher Lösungen. Dabei stellt sie ihre Kund:innen in den Mittelpunkt. Je exakter sie deren vielfältige Wünsche und Bedürfnisse kennt – kurzum weiß, „wo der Schuh drückt“ –, umso passgenauer kann sie ihren Service ausgestalten. Mit der im letzten Jahr eingerichteten Organisationseinheit des strategischen Quartiersmanagements geht die gwg genau diesen Weg, indem sie ihre verschiedenen Zielgruppen ermittelt und analysiert. Die Quartiersmanager:innen führen Mieterbefragungen durch und erstellen Bedarfsanalysen, die als Grundlage für Aufwertungsmaßnahmen dienen.

Das #teamgwg hat auch abseits von Befragungen stets ein offenes Ohr für seine Mieter:innen – sei es mit der Objektbetreuung im Quartier, sei es mit dem Kundenservice und der Kundenbetreuung am Telefon oder im modernisierten gwg-Zuhause an der Hoefststraße, das mit zielgruppenspezifischem Raumkonzept aufwartet. Mit dem vermehrten Einsatz digitaler Technologien einschließlich Künstlicher Intelligenz hat die gwg ihre internen Prozesse und Workflows optimiert – mit dem Ergebnis schnellerer Reaktionszeiten und einer gesteigerten Kundenzufriedenheit. Apropos digital: Über das Serviceportal bzw. die App „gwg wuppertal – mein zuhause“ ist die gwg rund um die Uhr unkompliziert erreichbar. Mit dem wachsenden (Self-)Service-Angebot wächst übrigens auf der Plattform auch die Community – und das Miteinander.

Ihr

Paul Yves Orth-Ramette

OLIVER ZIER, GESCHÄFTSFÜHRER

# Mutig vorangehen.

**Inmitten eines von Unsicherheiten geprägten Zeitalters gehen wir als gwg wuppertal mit Mut, Zuversicht und Leidenschaft voran. Der Erfolg bestätigt uns auf diesem Weg. Trotz anhaltender Herausforderungen konnten wir bei einem Leerstand von lediglich einem Prozent auch im Wirtschaftsjahr 2024 zentrale Projekte voranbringen und mit einem Gewinn von rund 0,2 Millionen Euro schließen, was eine Verbesserung von 1,2 Millionen Euro gegenüber dem Plan darstellt.**

Gleichzeitig schränken weiterhin unter anderem globale Lieferengpässe, der Fachkräftemangel, volatile Förderbedingungen, die anhaltende Inflation, gestiegene Bauzinsen und komplexe Klimazielvorgaben im Geflecht mit tiefgreifenden Megatrends den Planungs- und Aktionsradius ein. Zielmarken für den Neubau werden sowohl auf kommunaler als auch auf Landes- sowie auf Bundesebene in der Breite verfehlt. Es braucht einen echten „Turbo“ – und zwar jetzt.

Verbesserungsansätze der neuen Bundesregierung weisen in die richtige Richtung. Doch noch ist offen, in welcher Quantität und Qualität echte Reformen daraus folgen. Fest steht: Die zielgerichtete, effiziente Verwendung von Finanzmitteln muss sichergestellt, der Regulierungsdschungel der letzten Jahre wieder gelichtet, die Baustandards klug modernisiert und im Ergebnis Baukosten gesenkt sowie Planungs- und Genehmigungsverfahren beschleunigt werden, um bezahlbaren Wohnraum zu schaffen.

Wohnen ist ein individuelles Grundbedürfnis, das auf kollektiver Ebene über nicht weniger als die soziale Frage entscheidet, wie wir heute und morgen als Gesellschaft zusammenleben. In diesem Kontext rückt der Nukleus dieses Zusammenlebens in den Fokus: das Quartier. Als kommunales Wohnungsbauunternehmen und größte Vermieterin in Wuppertal nehmen wir unsere Verantwortung ernst – und die Verwirklichung unserer Vision tagtäglich engagiert in die Hand: Wir gestalten die nachhaltigen Quartiere der Zukunft – für ein lebenswertes Zuhause.

Im Mittelpunkt unseres Unternehmens stehen mithin die Menschen, die hier leben – unsere Kundinnen und Kunden. Um auf ihre Bedürfnisse und Wünsche sowie

wechselnde Anforderungen von außen schnell agieren und reagieren zu können, haben wir die Organisation unserer Organisation angepasst.

Unser neues Quartiersmanagement beispielsweise identifiziert methodisch fundiert unsere Zielgruppen – und was diese bewegt. Entlang dieser Erkenntnisse optimieren wir unseren Service sowie unsere Kommunikation und setzen passgenaue Maßnahmen auf.

Im Innovationsmanagement haben wir Raum und Zeit für Verbesserungsvorschläge geschaffen – so werden aus Ideen konkrete Projekte. Gleichberechtigt zum Tagesgeschäft arbeiten wir vermehrt in Projekten: bereichsübergreifend, interdisziplinär und flexibel.

Dank solcher organisatorischer Erneuerungen können wir unser Innovationspotenzial voll ausschöpfen und unsere Agilität steigern: Den dringend benötigten Aufbruch gestalten wir im Team selbst – von innen aus dem Unternehmen heraus. Im beständigen Streben nach Verbesserung treiben wir gemeinsam die Transformation der gwg wuppertal im Dienste unserer Kundinnen und Kunden voran – verbunden in unseren Unternehmenswerten.

Als Teil unserer Unternehmenskultur haben wir uns zudem ein Führungsversprechen gegeben, mit dem Ziel, unser Team in all seiner Vielfalt und Kompetenz optimal zu entwickeln. Mit einem motivierten, kreativen und starken Team können wir weiter vorangehen, um für heutige wie auch nachfolgende Generationen ein lebenswertes Zuhause zu schaffen.

Einblick in all diese und weitere Themen erhalten Sie auf den nachfolgenden Seiten unseres Unternehmensberichts. Viel Freude bei der Lektüre,

Ihr



Oliver Zier



# Themen, die uns bewegen.



22



50



36

- 03 UNSER VISION-STATEMENT
- 04 VORWORT AUFSICHTSRAT
- 06 VORWORT GESCHÄFTSFÜHRUNG

## Kundenerlebnis

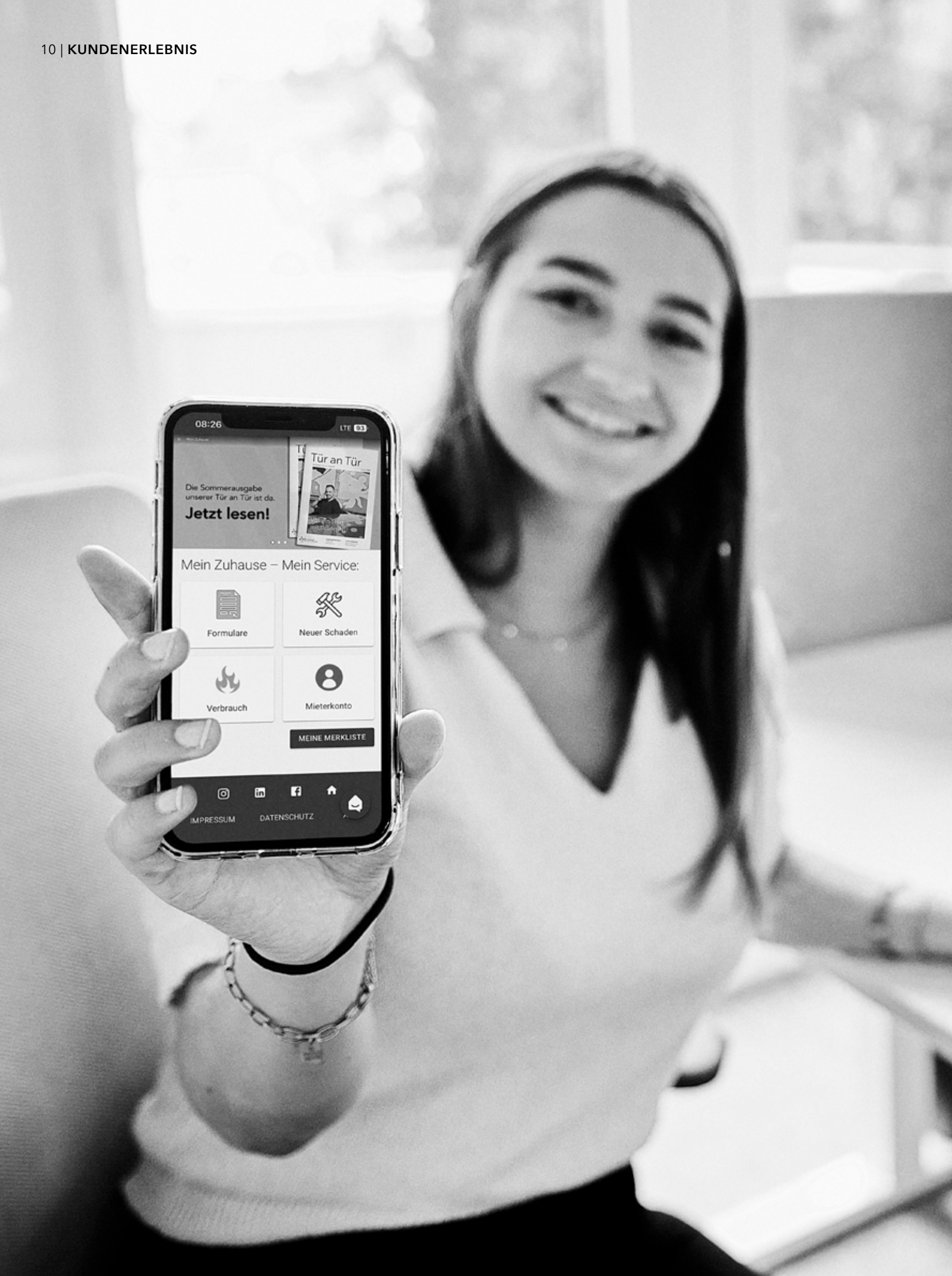
- 12 HERZLICH WILLKOMMEN!
- 16 LEBENDIGE QUARTIERE - UNSERE HERZENSANGELEGENHEIT.
- 22 GUTES WOHNEN EIN LEBEN LANG.
- 26 DIGITAL MENSCHLICH.

## Innovationsmanagement

- 30 EINE RICHTIG GUTE IDEE.
- 36 MUTIG UND OUT OF THE BOX.
- 42 VON INNEN HERAUS - DIE ORGANISATION DER ORGANISATION.

## Unternehmenskultur

- 48 UNSER FÜHRUNGSVERSPRECHEN.
- 52 PERSPEKTIVEN, FÜHRUNG, KULTUR.
- 60 COMPLIANCE - INTEGER AUF ALLEN EBENEN.
- 64 DANKE
- 65 IMPRESSUM





# KUNDE NIE

**Digitaler Fortschritt ist kein Selbstzweck - bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt. Mit digitalen Tools und Künstlicher Intelligenz optimieren wir interne Abläufe und gewinnen mehr Zeit für unsere Kund:innen.**



Die Kund:innen immer im Blick –  
Laura Harnisch, Monika Nestorowicz  
und Daniel Köster aus dem  
Immobilienmanagement.

# Herzlich willkommen!

**W**er die gwg in der Wuppertaler Hoeftstraße besucht, wird bereits auf den ersten Blick freundlich begrüßt: Lichtdurchflutet, großzügig, offen, harmonisch in Farbe, Form und Materialien präsentiert sich das Kundencenter mit gemütlichen Sitzgelegenheiten, einer großen Empfangstheke und einem herzlichen Lächeln dahinter. „Ein Ort, an dem sich unsere Kund:innen ebenso wie wir ein Stück weit zu Hause fühlen können“, sagt Daniel Köster, Ressortleiter im Immobilienmanagement. Die Neukonzeption unseres Kundencenters markiert nicht nur optisch, sondern auch funktional unter Berücksichtigung der vielfältigen Kundenansprüche einen Meilenstein in unserer Kundenzentrierung. So unterscheidet sich beispielsweise die Einrichtung der Räume je nach Kundengruppe – seien es Senior:innen, junge Familien oder Studierende. Im Familienraum gibt es eine Spielküche und Sitzelefanten, damit die Kinder sich während einer Kundenberatung nicht langweilen.

## **Frischer Look, frischer Kundenservice: schneller, effizienter, persönlicher.**

Mit der räumlichen Umgestaltung ist also auch ein modernisierter Service in die Hoeftstraße eingezogen: Die Modernisierung der Räume ging Hand in Hand mit der Neuorganisation der Arbeitsbereiche und der zugrunde liegenden Abläufe und Prozesse im Kundenservice. Dabei trägt die Integration von Künstlicher Intelligenz und automatisierten Workflows dazu bei, Aufgaben zu vereinfachen, Zeit zu sparen und die Fehlerquote zu minimieren.

Der technologische Fortschritt ist neben der kontinuierlichen Mitarbeiterentwicklung ein wesentlicher Pfeiler der Kundenzentrierung.

Wer zu uns ins Kundencenter kommt, soll sich nicht nur wohlfühlen, sondern es auch mit der Lösung seines Anliegens wieder verlassen – und zwar ohne lange Wartezeiten und ohne im Haus nach dem/der richtigen

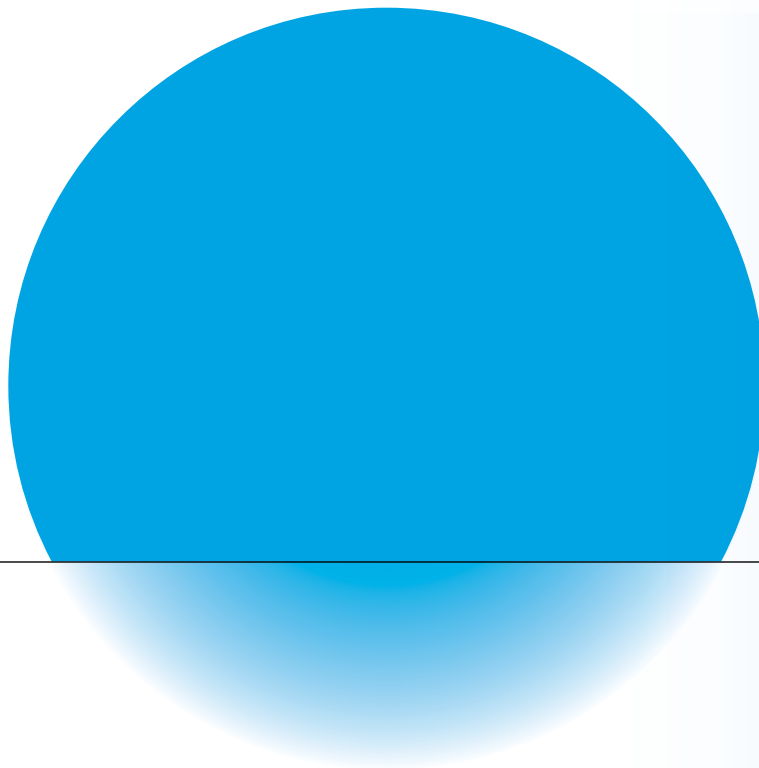
Ansprechpartner:in suchen zu müssen. „Rund 80 Prozent aller Anliegen kann der Kundenservice direkt lösen – die restlichen 20 Prozent betreffen komplexere Themen, zu denen Kundenberater:innen hinzugezogen werden“, berichtet Daniel Köster.

Im Rahmen unserer Mitarbeiterentwicklung haben wir die Kolleg:innen im Kundenservice weiterqualifiziert. Bei ihnen am Empfang sind inzwischen diverse Vorgänge platziert, die zuvor verstreut in anderen Fachbereichen lagen.

Solche Vorgänge sind etwa die Ausstellung von Vermieterbescheinigungen oder Betriebskostenabrechnungen: Statt auf die Post zu warten, kann der/die Kund:in diese Dokumente also gleich mitnehmen. Das Team im Kundenservice nimmt auch Schadensmeldungen auf und beauftragt für kleinere Mängel, wie etwa einen tropfenden Wasserhahn, unmittelbar die Reparatur durch eine/n Handwerker:in.

80%

aller Anliegen  
können wir im First  
Level Support lösen.



20%

betreffen Themen,  
zu denen Kundenberater:innen  
hinzugezogen werden.

**Gesteigerte Servicequalität:  
Digitaler Fortschritt auf  
Kund:innen- und Teamseite.**

Nicht jede/r Mieter:in kann oder möchte das Kundencenter persönlich aufsuchen oder anrufen. „So vielfältig unsere Mieterschaft bei über 5.600 Wohnungen ist, so heterogen ist natürlich auch ihr Kommunikationsverhalten – das nehmen wir ernst“, betont Daniel Köster. Um den unterschiedlichen Präferenzen gerecht zu werden, setzt die gwg auf einen Mix verschiedener Kommunikationswege: Brief, Telefon, E-Mail und die Browser- und App-basierte Serviceplattform „gwg wuppertal – mein zuhause“.

Damit die gwg angesichts der vielfältigen Kommunikationswege den Überblick behält, hat das Customer Relationship Management System ein grundlegendes Update erhalten. Ob digital oder analog, telekommunikativ oder persönlich: Unabhängig davon, über welchen Kanal die Kundenanliegen platziert werden, fließen sie in dieselbe digitale Korrespondenz-Lösung ein, die mit dem Ticketsystem der gwg verknüpft ist. In Zukunft unterstützt eine KI die Dokumentation und Systematisierung der Vorgänge, die jeweils in einer digitalen Akte gebündelt werden. So kann jede/r Mitarbeiter:in im Kundenservice und in der Kundenbetreuung auf alle relevanten Daten zugreifen und Vermerke und Aktualisierungen einpflegen. Damit ist der Status quo in einem Prozess stets klar ersichtlich, der Informationsstand aktuell.

Wir hinterfragen unsere Prozesse kontinuierlich und arbeiten an der Weiterentwicklung unserer Technologien. Natürlich ist dies ein Lernprozess und wir sammeln noch Erfahrungswerte. Mag sein, dass wir heute für eine bestimmte Aufgabe noch nicht die optimale Lösung haben, aber bereits morgen.

**Mehr Selbstständigkeit,  
mehr Komfort.**

Auch die Kund:innen der gwg können dank neuer und weiterentwickelter Angebote selbst digital aktiv werden. Über unser Serviceportal „gwg wuppertal – mein zuhause“ können unsere Mieter:innen viele Anliegen bereits jetzt selbstständig und komfortabel sofort erledigen – Dokumente abrufen, Schäden melden oder Verbrauchsinformationen einsehen. Das spart auf beiden Seiten Zeit. Das Serviceportal wird ergänzt durch einen Chatbot und einen sogenannten Marktplatz, auf dem gwg-Kund:innen von verschiedenen Partnerangeboten profitieren. Dieser ist noch im Aufbau. Je attraktiver das Portal wird, umso mehr wächst auch die Community. Aktuell bewegen wir uns in Richtung der Marke von 2.000 Nutzer:innen, Tendenz stetig steigend.

Für Wohnungsinteressent:innen hat die gwg ebenfalls ein neues Tool auf ihrer Webseite eingerichtet, mit dem jene autonom ein Mietgesuch anlegen, bearbeiten, verlängern, kündigen und darüber mit der gwg kommunizieren können. „Ein Quantensprung!“ – freut sich Daniel Köster

über die vielfältigen Effekte des digitalen Fortschritts, denn: „So werden Kapazitäten frei und wir können uns noch besser auf das Wesentliche konzentrieren – nämlich bezahlbaren, guten Wohnraum an den heutigen Kundenwünschen ausgerichtet zu ermöglichen.“

**Wissen, was die Kund:innen  
wirklich möchten und benötigen.**

Doch was brauchen und was möchten die Menschen in den gwg-Quartieren wirklich? Als Lebensmittelpunkt muss die Wohnung den Anforderungen der Mieter:innen entsprechen. Das bezieht sich nicht nur auf die Ausstattung der Objekte, sondern auch auf das äußere Erscheinungsbild, die Serviceangebote innerhalb der Quartiere und den Kundenservice. Damit Strategien, Konzepte und Verbesserungsmaßnahmen nicht an den Kundenansprüchen vorbeigehen, setzt die gwg auf regelmäßige Quartiers- und Mieterbefragungen als zentrales Instrument zur Bedarfsermittlung. „So wissen wir, wo und wie wir uns für unsere Mieter:innen verbessern können“, erklären Laura Harnisch und Monika Nestorowicz, Referentinnen in der noch jungen Organisationseinheit Quartiersmanagement. „Den Erkenntnissen entsprechend passen wir unsere Serviceangebote und Kommunikationskanäle an und optimieren das Angebot, unter anderem mithilfe neuer Technologien. Aber auch in einer zunehmend digitalen Welt setzt die gwg weiterhin auch auf das persönliche, analoge Gespräch.“

Das Quartier ist ihre  
Herzensangelegenheit –  
Laura Harnisch und  
Monika Nestorowicz.

# Lebendige Quartiere – unsere Herzens- angelegenheit.

**L**aura Harnisch und Monika Nestorowicz sind als Referentinnen Quartiersmanagement der gwg tätig und erklären, auf welche Weise sie entlang einer nachhaltigen Entwicklung die Kund:innen strategisch und kommunikativ in den Mittelpunkt stellen.

**Laura Harnisch, Monika Nestorowicz, was machen Sie als Quartiersmanagerinnen eigentlich?**

Wie in allen Bereichen der gwg ist es auch unsere Herzensangelegenheit, dass unsere Kund:innen zufrieden sind. Als Quartiersmanagerinnen sorgen wir vorwiegend im Hintergrund dafür, dass sich unsere Mieter:innen wohlfühlen, während die Kolleg:innen von der Kundenbetreuung und auch von der Technischen Betreuung in direktem Kontakt mit ihnen sind. Unsere Vision ist es, für ein lebenswertes Zuhause die nachhaltigen Quartiere der Zukunft zu gestalten. Quartiere

der Zukunft schaffen wir, indem wir unseren Bestand instand halten, modernisieren und an zeitgemäße Standards anpassen sowie auf eine langfristige Aufwertung hinarbeiten. Dazu erfassen wir im ersten Schritt den Ist-Zustand, identifizieren und analysieren Probleme und ermitteln daraus den Handlungsbedarf.

**Wie ermitteln Sie konkret, wo es etwas zu tun gibt und was die Mieter:innen bewegt?**

In Zusammenarbeit mit der InWIS Forschung und Beratung GmbH (Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung) befragen wir einmal jährlich vier Quartiere im Rotationsprinzip. Es ist natürlich klar: Je besser wir wissen, welche Bedürfnisse unsere Mieter:innen haben, umso besser können wir nach realistischen Maßstäben darauf reagieren und Verbesserungen anstoßen.





Nach der Auswertung der Ergebnisse findet dann in jedem der befragten Quartiere auch eine gemeinsame Begehung im Team statt – mit allen bestandsverantwortlichen Kolleg:innen. Wir gehen mit einem Fragenkatalog durch die Quartiere und schauen uns den Zustand der Außenanlagen, Treppenhäuser, Fassaden von Spiel- und Grünflächen an, wir begutachten dabei auch Sauberkeit und Pflege der Quartiere.

Die Beseitigung kleinerer Mängel, die während der Begehung auffallen, beauftragen wir direkt – wie die Reinigung verschmutzter Fassaden oder Gehwege. Neben diesen Sofortmaßnahmen leiten wir Maßnahmen für die nachhaltige Quartiersentwicklung ab – beispielsweise planen wir ein, neue Sträucher oder Bäume zu pflanzen und Gehwege oder Spielmöglichkeiten zu installieren, oder wir beauftragen externe Dienstleister für die regelmäßige Treppenhausreinigung oder setzen Projekte zu Mobilitätsthemen auf, so wie etwa die Errichtung von Fahrradgaragen auf dem Sedansberg. Dieses Projekt war ein direktes Ergebnis einer Quartiersbefragung.

### **Welche Themen finden sich in den Befragungen?**

Es gibt Standardthemen oder Standardfragen, die in jedem Quartier, in jedem Fragebogen abgefragt werden. Wir erheben allerdings auch quartiersbezogene Punkte, weil es Themen gibt, die nicht überall zutreffen. Insofern setzt sich eine Quartiersbefragung aus einem Standardteil und einem flexiblen, dynamischen Teil zusammen. Außerdem bieten wir in den Befragungen über die gesetzten Themenbereiche hinaus auch Raum für offene Vorschläge oder Kritikpunkte.

### **Wie erfahren die Mieter:innen von den geplanten nächsten Schritten?**

Uns ist sehr an Transparenz in der Kommunikation gelegen. Wir schreiben einen Quartiersbrief, in dem wir die Mieter:innen sowohl über die Ergebnisse der Befragung und der Begehung als auch über die bereits umgesetzten und die geplanten Maßnahmen informieren. Im Rahmen der Quartiersbefragungen und mit dem entsprechenden Quartierssteckbrief treten also auch wir zwischenzeitlich in eine Kommunikation mit den Mieter:innen. In diesen Infos finden unsere Mieter:innen auch

immer den Kontakt zu telefonischen und persönlichen Ansprechpartner:innen im Kundenservice.

### **Woher wissen Sie, welche unterschiedlichen Bedarfe und Wünsche die Mieter:innen haben?**

Wir haben in Zusammenarbeit mit der InWIS vier Personas unserer Kund:innen – also fiktive Personen als typische Vertreter einer Zielgruppe mit ihren jeweiligen Charakteristika – entwickelt, die sich in ihren Ansprüchen an Serviceleistung und Produktgestaltung sowie in ihren Bedürfnissen nach Kommunikation und gewählten Medien unterscheiden. Diese vier verschiedenen Personas stellen in dem Sinne unsere verschiedenen Mietergruppen dar: die kommunikativen Anspruchsvollen, die Häuslichen, die bescheidenen Konventionellen und die Funktionalen. Jeder Persona sind noch weitere Eigenschaften und Kategorien hinterlegt.

Mithilfe der Befragung ist es möglich herauszufiltern, welcher Persona die Menschen angehören, die den Fragebogen ausgefüllt haben, welche Mieterschaft bzw. Zielgruppe in unseren Quartieren lebt und was sie



Daniel Köster im  
Austausch mit seinem Team  
zur Quartiersbefragung.

sich wünscht und braucht, um sich dort wohlfühlen – das können ganz unterschiedliche Anforderungen sein von der Wahl des Fußbodenbelags in der Wohnung bis hin zur Treppenhäus- oder Außenbeleuchtung. So können wir unsere Quartiere bedarfsgerecht gestalten und nachhaltig lebenswert machen.

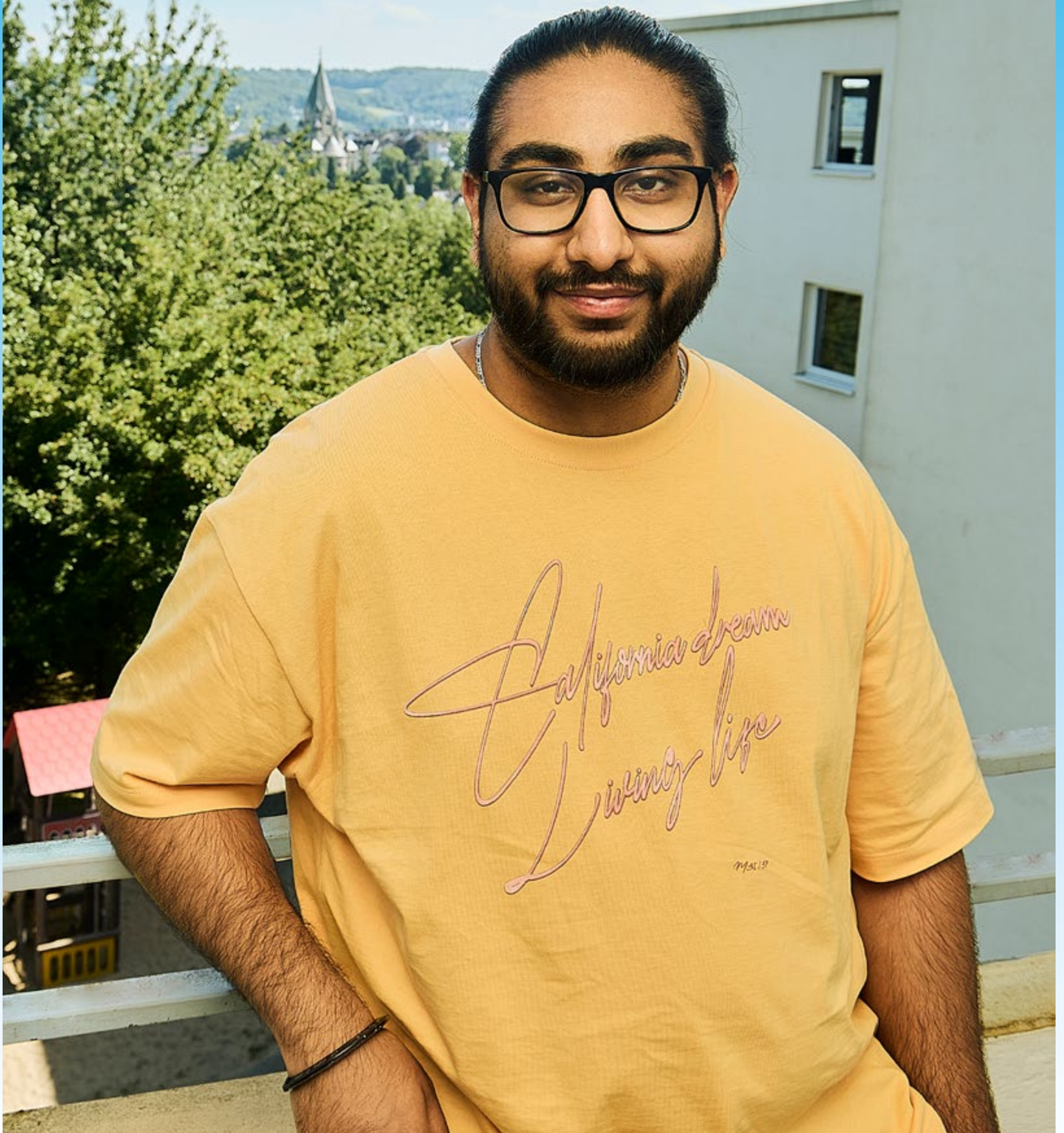
**Sie erwähnten soeben, dass die Bedürfnisse der Mieter:innen auch in puncto Kommunikationskanäle unterschiedlich seien ...**

Auch das fragen wir bei den Quartiererhebungen ab. Wenn wir auf unsere eben erwähnten Personas schauen, kann man feststellen, dass sich die anspruchsvollen Kommunikativen stärker einen direkteren, immer erreichbaren Kontakt über die Mieter-App vorstellen könnten. Beispielsweise hätten sie gerne mehr Infos durch Push-Nachrichten. Wieder andere wünschen sich lieber den persönlichen Kontakt oder rufen lieber an oder schreiben E-Mails.

**Was ist Ihr persönliches Ziel in Ihrer Arbeit als Quartiersmanagerin?**

Wir würden uns wünschen, durch unsere strategischen und operativen Maßnahmen in den Quartieren Dinge positiv zu verändern, bevor überhaupt eine Beschwerde heranreifen kann.

Vansh Labana Singh lebt mit seiner Familie im Quartier Bremer/Greifswalder Straße.



VANSH LABANA SINGH

„Meine Schwester benötigt einen Rollstuhl – die gwg hat für sie eine Rampe am Hauseingang installiert. Unser Objektbetreuer und der Kundenservice helfen immer schnell.“

# Gutes Wohnen ein Leben lang.



Charlotte Bank und Paul Jakobi finden die bestmögliche Lösung für ihre Kund:innen.

**W**ohnen ist mehr als nur ein Grundbedürfnis, mehr als nur ein Dach über dem Kopf. Der eigene Lebensraum und die damit verbundenen Bedürfnisse und Ansprüche sind je nach Lebenslage sehr unterschiedlich – kurzum: Die Vorstellungen vom eigenen Zuhause sind so vielfältig wie das Leben selbst.

Das weiß die gwg aus über 85 Jahren Erfahrung und aus ihren regelmäßigen, rotierenden Quartiersbefragungen und Analysen sehr genau. Sie berücksichtigt die Bedarfe ihrer unterschiedlichen Kundengruppen bei der Schaffung und Modernisierung von Wohn- und Gewerberaum wie auch bei der Vermietung ihrer Objekte. Ob vergünstigtes Wohnen für Student:innen und Azubis oder Menschen mit geringem Einkommen, ob eine Kindertagesstätte im Haus, altersgerechte Wohnungen, Einfamilienhäuser für kinderreiche Familien, Service-Wohnen oder Demenz-WG: Die gwg als größte Vermieterin der Stadt Wuppertal bietet über 5.600 Haushalten ein vielfältiges Angebot für gutes

Wohnen und gute Nachbarschaften – oft ein Leben lang.

**Motiviert und persönlich:  
ganz nah an den Kund:innen.**

Luisa Pagliaro, Charlotte Bank und Paul Jakobi gehören im gwg-Team zu jenen, die an den Kund:innen „ganz nah dran“ sind. Sie stehen ihnen bei allen Fragen und Anliegen kompetent und persönlich zur Seite – Luisa Pagliaro im Kundenservice, Charlotte Bank als Vermietungsberaterin und Paul Jakobi als Kundenberater. „Unsere Tätigkeitsbereiche und auch die Kommunikation mit den Kund:innen unterscheiden sich zwar, haben jedoch viele thematische oder prozessuale Schnittstellen. Wir spielen einander den Ball oft zu, oder hin und zurück“, erzählen die drei gwg-Mitarbeiter:innen. „Was unsere tägliche Arbeit darüber hinaus eint, ist die Motivation, in jeder Situation idealerweise die bestmögliche Lösung für unsere Kund:innen zu finden. Wir machen unseren Job gerne, weil wir überzeugt davon sind, dass wir damit einen positiven Beitrag für das Leben der Menschen leisten können.“

Luisa Pagliaros Lächeln ist oft das Erste, was die Menschen sehen, wenn sie die gwg in der Wuppertaler Hoeftstraße aufsuchen. Sie sitzt am Empfang und beantwortet allgemeine Fragen und Anliegen – dazu gehören die Ausstellung von Dokumenten und Bescheinigungen, kleinere Reparaturbeauftragungen und Stromanmeldungen. Sie bereitet Vorgänge und Unterlagen für die Fachabteilungen auf, sortiert E-Mails nach Anliegen für die weitere Bearbeitung vor und findet für tiefergehende Kundenanliegen die passenden Ansprechpartner:innen in der Vermietungs- oder Kundenbetreuung der gwg. So etwa Charlotte Bank – sie ist als Vermietungsberaterin für den gesamten Vermietungsprozess zuständig, von der Wohnungsanzeige über die Mieter-Bewerbung und Wohnungsbesichtigung bis hin zur Vertragsunterzeichnung und zum Einzug. Bei allen spezifischeren, komplexeren Vorgängen wie Vertragsänderungen, größeren Schäden und Mängeln, Mietminderungen oder Kautionsrückzahlungen sind die gwg-Kundenbetreuer:innen – und so auch Paul Jakobi – gefragt.



Mit Fachkompetenz und Empathie: Luisa Pagliaro aus dem Team Kundenservice.

### **Wohnen ist emotional - mit Engagement und Empathie zu Lösungen.**

Dass die Aufgabenstellungen rund um das Thema Wohnen mitunter nicht nur Fachkompetenz, sondern auch Empathie erfordern, weiß Luisa Pagliaro: „Wir erleben die gesamte Bandbreite an Themen und Emotionen, die die Menschen bewegen. Das Schönste an meinem Job ist, wenn ich helfen kann.“ So konnte sie einmal mit Unterstützung der Vermietungsberater:innen kurzfristig an Ort und Stelle eine Wohnung für eine alleinerziehende Mutter finden: „Sie stand weinend bei mir am Empfang. Es war eine Not-situation. Ich zögerte nicht lange; statt anzurufen, lief ich zu den Kolleginnen von der Vermietungsberatung hoch ins Büro. Diese konnten dann glücklicherweise schnell helfen – das war ein berührender Teamerfolg.“

„Wir bemühen uns natürlich bei jeder Wohnungsanfrage, sie zügig zu erfüllen. Der reguläre Ablauf sieht allerdings anders aus. Aktuell haben wir zudem eine sehr geringe Leerstandsquote von ca. einem Prozent. So gern wir es auch wollen, manchmal können wir nur eingeschränkt helfen“, hebt Charlotte Bank hervor. Als Vermietungsberaterin

verfolgt sie das Ziel, Wohnungsinteressent:innen und Wohnungen bestmöglich passend zusammenzubringen.

### **Gute Nachbarschaften: Mieter:innen und Wohnungen passend zusammenbringen.**

„Für ein gutes nachbarschaftliches Miteinander im Quartier ist es wichtig, dass wir im Rahmen unserer Möglichkeiten auf die Zusammensetzung der Mieterschaft achten und einwirken“, betont Charlotte Bank. Dabei geben auch die aus Mieter:innenbefragungen und Persona-Analysen gewonnenen Erkenntnisse des Quartiersmanagements zu den Anforderungen der verschiedenen Kundengruppen wichtige Orientierung. „Wir und auch die Kolleg:innen in der Objektbetreuung haben festgestellt, dass uns aus Quartieren, in denen sich die Mieter:innen kennen und gut zusammenleben, weniger Beschwerden erreichen. Die Mieter:innen übernehmen dort stärker Verantwortung für ihr Lebensumfeld, die Gemeinschaft und sich selbst und werden bei Kleinigkeiten eher selbst aktiv. Die heute weitverbreitete Anonymität in Nachbarschaften ist in vielerlei Hinsicht problematisch“, berichtet Charlotte Bank. Mit jährlichen Quartiersfesten oder der Präsenz vor Ort durch

Objektbetreuer ist nicht nur die gwg mit ihren Mieter:innen in Kontakt, sondern wird auch die Vernetzung untereinander ermöglicht. „Ich weise Wohnungsinteressent:innen bzw. neue Mieter:innen darauf hin, dass nette Nachbarn im Haus wohnen, und rege an, dass man sich nach dem Einzug in einer Vorstellungsrunde gegenseitig besser kennenlernen könnte“, erklärt Charlotte Bank ihren Beitrag zu besserer Kommunikation in der Nachbarschaft.

#### **Gute Kommunikation auf allen Ebenen.**

Auch intern wird Kommunikation großgeschrieben. Ein guter, kontinuierlicher Austausch zur Bearbeitung von Kundenanliegen ist unerlässlich – denn oft sind mehrere Bereiche beteiligt: „Hier gibt es Prozesse, die ineinandergreifen und je nach Phase bei verschiedenen Teams liegen, entweder bei Luisa, Charlotte oder bei mir, dann wieder zu einem von uns zurück wechseln und dann wieder von der anderen Person abgeschlossen werden“, erklärt Paul Jakobi. „Beispielsweise wird eine Kündigung bei Luisa am Empfang eingereicht, was für mich diverse Schritte auslöst, wie die Kontaktierung der Mietenbuchhaltung, die Erstellung der Abschlussrechnung und Kautionsauszah-

lung sowie die Kontaktierung der technischen Betreuung zur Terminsetzung für eine Endabnahme; diesen Termin wiederum kommuniziert Luisa dem/der Kund:in, und für Charlotte wird damit der Neuvermietungsprozess in Gang gesetzt.“ Angesichts der Komplexität von Prozessketten ist die Automatisierung des Workflows durch ein digitales Ticketsystem eine große Unterstützung. In einer digitalen Akte findet sich die gesamte Historie eines Vorgangs von A bis Z; alle Bearbeitungsschritte werden strukturiert erfasst und dokumentiert – eine enorme Arbeitserleichterung und Effizienzsteigerung, meint Paul Jakobi: „Dies ermöglicht es jedem von uns, den Status quo sowie alle bisherigen Schritte nachzuvollziehen. Wenn wir den Vorgang in irgendeiner Weise bearbeiten, vermerken wir dies im System. Wir können zudem über das System Nachrichten an die Kolleg:innen und an die Kund:innen schicken, um sie über Aktualisierungen des Vorgangs zu informieren.“ So geht kein Anliegen unter, auch wenn involvierte Mitarbeiter:innen im Urlaub oder krank sind – und auch die Kund:innen bleiben up to date. „Wenn wir unsere Kund:innen auf dem Weg ihres Anliegens mitnehmen, wächst ihre Zufriedenheit mit unserem Service.“

Matthias Herter,  
CEO der Meravis  
Immobiliengruppe.



# Digital menschlich.

**M**atthias Herter, CEO der Meravis Immobiliengruppe, erläutert, wie das Unternehmen mit seiner Digi-Tochter Spiri.Bo und deren gleichnamiger Anwendung die Prozesse in der Vermietung und damit das Kundenverhältnis verbessern kann – so wie in Kooperation mit der gwg wuppertal zu ihrem Serviceportal gwg wuppertal - mein zuhause.

**Herr Herter, Meravis steht für „Mensch, Raum, Vision“ – wo verorten Sie hier Spiri.Bo als Portal und App?**

Spiri.Bo ist aus der Perspektive der Mieter:innen, also vom Menschen her, gedacht. Ich wollte eine App entwickeln, die Mieter:innen im eigenen Zuhause unterstützt. Denn ich bin überzeugt, dass sich das Vermieter:innen-Mieter:innen-Verhältnis radikal verändern muss, dass ein Wohnungsunternehmen ein wesentliches Mehr an Services bieten

muss, um ein gutes, loyales Kundenverhältnis zu schaffen. Es geht nicht mehr darum, Wohnraum zu bieten, sondern Wohnen. Der/die Vermieter:in wird zum/zur Dienstleister:in. Ich hatte diese Idee zunächst mit dem Projekt Kiezbook als Nachbarschaftsnetzwerk ausprobiert, aber dieses ist letztlich an Facebook und anderen Marktbedingungen gescheitert. Ich war jedoch weiterhin der Überzeugung, dass es einen Mehrwert darstellt. Meine Vision war es, die Kommunikation zu verbessern.

**Man kennt die eigene Kundenperspektive, wenn E-Mails oder Anrufe versanden ...**

Exakt. Heutzutage hat man als Kund:in andere Ansprüche an die Erreichbarkeit von Dienstleister:innen. „Wann kommt der/die Handwerker:in?“, „Wann erhalte ich meine Mietbescheinigung?“, „Was verbrauche ich an Energie?“ –

die Anliegen der Mieter:innen sind vielfältig. Mit dieser Motivation entstand das Vorläufer-Projekt SmUrLi – „Smart Urban Living“, aus dem Spiri.Bo als Home-Service-Plattform hervorging. Dabei haben wir erkannt, dass die eigentlichen Probleme in den End-to-End-Prozessen liegen. Deren Lösung generiert echten Mehrwert für das Unternehmen, und zwar doppelt. Der/die Mieter:in erfährt sofort, wenn etwas erledigt ist, und für den/die Vermieter:in entstehen durch automatisierte Abläufe enorme Vorteile. Beispiele dafür sind Hunde-Genehmigungen oder Mietbescheinigungen. Das ist keine Rocket Science, bringt aber spürbare Verbesserungen. Mit Spiri.Bo als digitalem Mietservice möchten wir die Painpoints sowohl der Mieter:innen als auch der Vermieter:innen beseitigen und eine 100-prozentige Erreichbarkeit gewährleisten – durch unsere Bausteine Mieterportal, Service-Marktplatz und Chatbot. So können viele Anliegen bequem online bedient werden. Mit der App können Mieter:innen außerdem ihr Smart Home steuern.

**Sie haben diese Anwendung aus der Branche für die Branche entwickelt ... Auch die gwg wuppertal nutzt Ihre Lösung für ihr Serviceportal und ihre App „gwg wuppertal – mein zuhause“.**

Man selbst kennt die Sorgen und Nöte der eigenen Branche am besten, daher war es nur folgerichtig. Wir bieten Spiri.Bo als schlüsselfertige Lösung im Look and Feel des jeweiligen Unternehmens an. Vom Set-up mit gemeinsamer Definition von Zielen und Prozessen über die Implementierung mit Schulungen der Mitarbeiter:innen bis hin zum Betrieb und zur Weiterentwicklung der Plattform kümmern wir uns um alles.

**Stichwort Weiterentwicklung: Was steht als Nächstes bei Spiri.Bo an?**

Wir werden einen Schadensprozess durchdigitalisieren – einen neuen Schadensprozess, in den verschiedene Partner:innen eingebunden werden müssen. Zum Beispiel sprechen wir von einem Wasserschaden, den der/die Mieter:in melden möchte. Heutzutage sollte er/sie in der Lage sein, einfach ein Foto oder ein Video des Schadens zu schicken bzw. hochzuladen. Eine KI erkennt die Aufnahmen, identifiziert automatisch das Problem und übersetzt es anschließend in eine katalogisierte Schadensmeldung.

Der Schadensbericht wird direkt an die zuständigen Gewerke weitergeleitet, die wiederum einen Termin für die Behebung vereinbaren. Nach Abschluss der Arbeiten stellt der Handwerksbetrieb dem Wohnungsunternehmen eine Rechnung bzw. erhält eine Gutschrift für die Leistung.

Zuletzt folgt eine Mieterbefragung zur Zufriedenheit mit der Abwicklung. Diese Prozesse sind auch an die Service-Level-Agreements des Wohnungsunternehmens gebunden, um die Qualität der Dienstleistung kontinuierlich zu gewährleisten.

**Spiri.Bo soll perspektivisch also mehr und komplexere Routineaufgaben übernehmen?**

Genau, das ist das eine. Im Wesentlichen geht es darum, durch die Digitalisierung des Kundenservices einen besseren Überblick über den Bereich der Kundendialoge zu erlangen und verlässlicher und schneller zu werden – es soll keine E-Mail unbeantwortet, kein Ticket unbearbeitet bleiben. So gewinnt man mehr Zeit für das Wesentliche, nämlich für die individuelle, qualitativ hochwertige Betreuung der Mieter:innen.

**Welchen Mehrwert können digitale Services in Zukunft noch bieten, wohin geht die digitale Reise der Branche?**

In der Wohnungswirtschaft ist die digitale Transformation etwas langsamer, weil viele Prozessketten betroffen sind. Aber wir erleben aktuell eine zunehmende Vernetzung und digitale Transformation von Standardaufgaben. Ich denke, die digitale Kundenkommunikation wird das Nonplusultra sein, bei der KI natürlich eine entscheidende Rolle spielt. Auch bei der Erreichung der CO<sub>2</sub>-Neutralität im Bestand gibt es ein immenses Potenzial, sofern die entsprechenden Lösungen vorliegen. Es treten immer mehr Akteure mit eigenen Lösungen auf den Plan. Dabei geht es von den Prop-Techs hin zu Wowi-Techs: technische Unternehmen, die ausschließlich Prozesse der Wohnungswirtschaft und ihres Umfelds digitalisieren.

Ich glaube außerdem, dass es in the long run zu einer Konzentration verschiedener – vor allem genossenschaftlicher – Wohnungsgesellschaften kommen kann – mit externen Verwaltungen, die plattformbasiert Standardprozesse übernehmen. So könnte eine kleine Genossenschaft ein „Rundum-sorglos-Paket“ nutzen, um Effizienz zu steigern. Alternativ könnten größere Dachgesellschaften mehrere kleinere Einheiten zusammenfassen. Alles in allem dürfte es langfristig zu einer Marktkonsolidierung kommen. Künstliche Intelligenz wird dabei nicht nur als Werkzeug zur Effizienzsteigerung dienen, sondern zunehmend zur strategischen Schaltzentrale innerhalb digitaler Ökosysteme avancieren – mit dem Potenzial, die Wohnungswirtschaft nicht nur zu transformieren, sondern auch grundlegend neu zu definieren.

**Vielen Dank für den spannenden Ausblick.**

# INNOVATION



Herausforderungen begegnen wir mit Ideenreichtum, Mut und Agilität. Um Innovationskraft freizusetzen und produktiv zu kanalisieren, haben wir unsere Organisation angepasst - essenziell dabei sind das Ideenmanagement und das Arbeiten in Projekten.

Motivation

Priorität

Zeit!

Budget

er



Salzausblühungen,  
Kondenswasser, Feuchtig-  
keit? Kein Problem mehr  
mit der richtig guten Idee  
von Babette Lamm.



# Eine richtig gute Idee.

**F**eucht und muffig, sind Keller oft echte Sorgenkinder – besonders in alten Gebäuden. Die übermäßige Feuchtigkeit kann Schimmel, Schäden an der Bausubstanz und vieles mehr verursachen. Das kennt auch Babette Lamm, Malerin und Lackiererin bei der gwg, aus eigener beruflicher wie privater Erfahrung: „Ich wohne in einem sehr alten Fachwerkhaus. Da ist das ein wiederkehrendes Thema. Deshalb habe ich mich intensiv mit Ursachen und möglichen Lösungen beschäftigt und mich gefragt: Gibt's vielleicht andere Wege, um die Feuchtigkeit im Keller in den Griff zu kriegen – Wege, die weniger Nachteile und Risiken haben als die konventionellen Methoden?“ Babette Lamm weiß, dass es kein Kinderspiel ist, alte Keller „trockenzulegen“. „Das sollte man nicht unterschätzen. Dabei können viele Fehler passieren und manchmal macht man die ganze Sache dann sogar noch schlimmer.“ Während sie nach geeigneten Verfahren für ihr eigenes Haus suchte, trieb Babette Lamm auch der Gedanke um, wie man die Situation in den älteren Gebäuden der gwg verbessern könnte: „Manche sind an die 100 Jahre alt, es gibt dort ähnliche Probleme wie bei mir zu Hause.“

## Neue Wege: Geht das nicht auch anders?

„Die meisten Keller in alten Häusern sind einfache Konstruktionen“, erklärt die Handwerkerin mit einem Faible für alte Bücher, Bilder und Bauten. Die damalige Bauweise sei mit dem heutigen Standard nicht vergleichbar. „Moderne Kellerwände werden meist gegossen oder mit fertigen Elementen gebaut. Früher wurde mit Materialien gebaut, die man gerade zur Hand hatte: Ziegel, Natursteine, Lehm. Es wurde ein Loch gegraben, Steine reingeschichtet und dann, wie hier im Bergischen, das Fachwerk darüber gesetzt, ausgefüllt – fertig war die Wand.“ Diese Materialien erfordern eine andere Herangehensweise als moderne Baustoffe. Naturstein zum Beispiel soll sogar ein bisschen

feucht sein. „Wenn man den komplett austrocknet, kann er kaputtgehen. Beim Abdichten mit Dämmung oder wenn man modernen Putz anbringt, kann man den gegenteiligen Effekt erzielen: Wenn die Wände oder Kellerdecken nicht mehr atmen können, bilden sich Salzausblühungen oder Kondenswasser durch aufsteigende Feuchtigkeit und es tropft von der Decke, Schimmel inklusive.“ Eine knifflige Angelegenheit.

Babette Lamms Fazit lautet daher: „Bei alten Gebäuden ist es oft schwer zu wissen, welche Bausubstanz man vor sich hat. Das herauszufinden, ist aufwendig und teuer – vor allem bei Häusern mit Zwischenwänden im Keller. Meine Erfahrung ist: Wenn man moderne Baustoffe oder chemische Verfahren in alten Kellern verwendet, geht das meistens daneben.“

## Eigenständige Problemanalyse und Lösungsfindung.

Kurzum: Was tun? Babette Lamm suchte nach einer modernen, minimalinvasiven, schonenden Methode, die bei aufsteigender Feuchtigkeit funktioniert, und stieß auf die sogenannte Osmosetrocknung, auch Elektroosmose genannt. Hierbei handelt es sich um eine elektrophysikalische Mauerentfeuchtung, bei der das Grundprinzip genutzt wird, dass Wasser innerhalb eines elektromagnetischen Feldes immer vom Plus- zum Minuspol wandert. Dabei werden Elektroden in die Mauer eingebracht, die ein schwaches elektromagnetisches Feld erzeugen. Dadurch bewegt sich Wasser innerhalb der Wand vom Plus- zum Minuspol, entgegen der aufsteigenden Feuchtigkeit. „Die Kapillarität des Wassers wird sozusagen umgekehrt“, erläutert Babette Lamm. „Auf diese Weise wird das Wasser wieder nach unten in den Boden gedrängt und der Baustoff trocknet aus, jedoch nur so weit, wie der jeweilige Baustoff es zulässt. Das ist bei Beton anders als bei Naturstein. Der Keller ist im Prinzip trocken, egal, wie hoch die Luftfeuchtigkeit ist.“

### **Ideen sind zum Teilen da – Verbesserungsvorschläge bottom-up, herzlich willkommen!**

Babette Lamm erzählte zunächst ihrer Führungskraft Luis Schopp, Sachgebietsleiter Portfoliomanagement und Finanzierung, von der Idee, das Verfahren der Osmosetrocknung in Objekten der gwg einzusetzen. Er war direkt begeistert und ermunterte sie, den Einfall auch im Rahmen des noch jungen Ideenmanagements der gwg vorzustellen, erinnert sich Babette Lamm. „Ich bin zwar nicht schüchtern oder menschen scheu, aber ich stehe nicht so gerne im Mittelpunkt. Und mein Ansatz für die Kellerentfeuchtung kam rein von der fachlichen Seite, ohne eine betriebswirtschaftliche Betrachtung. Ich dachte, das reiche so nicht aus. „Meinst du wirklich?“, habe ich ihn gefragt. Und er sagte: „Na klar, trau dich, mach einfach! Sprich mit den Kolleginnen vom Innovations-Hub.“

Gesagt, getan. Babette Lamm wandte sich an Mary Dominic, Janine Ignatz und Nenja Lindner – das Team vom Innovations-Hub der gwg: „Das Innovations-Hub betreut das Ideenmanagement und ist die zentrale Anlaufstelle, wenn jemand aus der Belegschaft eine Idee hat, die er oder sie teilen möchte. Der/die Kolleg:in kann uns unmittelbar ansprechen – der Weg muss nicht über die direkte Führungskraft gehen“, erklärt Nenja Lindner, Stabsstellenleiterin Marketing und Unternehmenskommunikation. „Wir wollen alle Kolleg:innen ermutigen und darin bestärken, eigeninitiativ Impulse und Verbesserungsvorschläge einzubringen – abteilungsübergreifend und bottom-up. Der Kopf ist rund,

JANINE IGNATZ

„Der Kopf ist rund,  
damit die Gedanken  
kreisen können.“

damit die Gedanken kreisen können“, Janine Ignatz, Assistentin der Geschäftsführung, schmunzelt. „Es geht nicht darum, ein Raumschiff zu erfinden. Schon kleine Maßnahmen können große Wirkung haben.“ Mit der Prämierung erfolgreicher Ideen möchte die gwg nicht nur Anreize schaffen, „sondern auch zeigen, wie sehr wir das Engagement der Mitarbeiter:innen schätzen“.

### **Innovationsmanagement als methodischer Rahmen für kreative Lösungsentwicklung.**

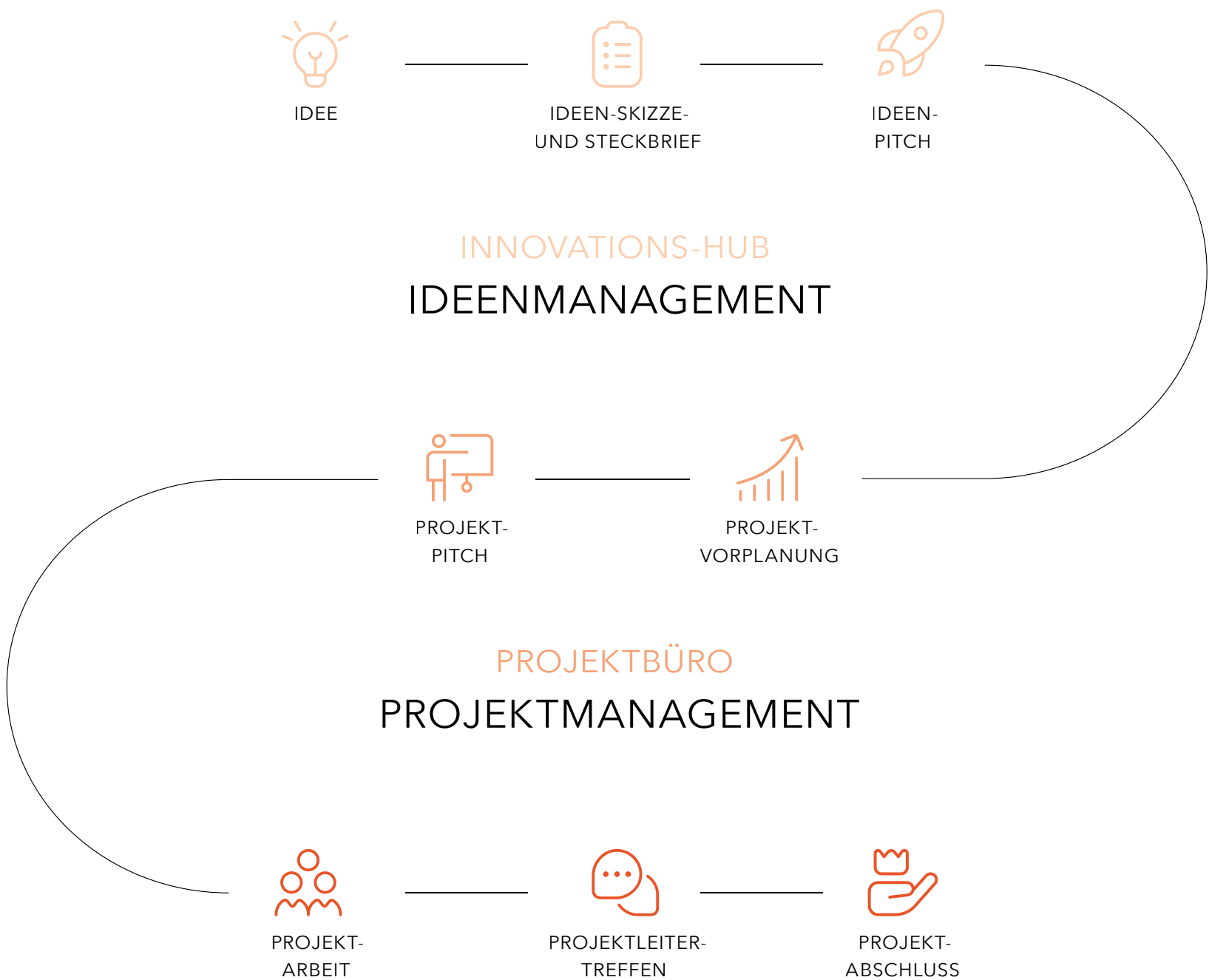
„Eigene Lösungsansätze und kreative Wege aus dem Team sind ausdrücklich willkommen und werden auch gesehen und gehört“, so Mary Dominic, Referentin Marketing und Unternehmenskommunikation. „Damit dies nicht nur ab und zu passiert, sondern ganz regelmäßig, haben

wir unser Innovationsmanagement im Frühjahr 2024 aufgesetzt und anschließend fest in unsere Unternehmenskultur integriert“, verdeutlicht Nenja Lindner. „Damit wollen wir verlässliche Standards schaffen.“ Als institutionalisierter, methodisch strukturierter und systematisierter Prozess gibt das Innovationsmanagement einen unterstützenden Rahmen vor, um kreatives Potenzial im Unternehmen freizusetzen, zu fördern, in konkrete Projekte zu kanalisieren und in die Tat umzusetzen. Das Innovationsmanagement besteht aus zwei Bereichen: dem Ideenmanagement und dem Projektmanagement, wobei das Ideenmanagement dem Projektmanagement vorgeschaltet ist. Im Projekt wird die ausgewählte Idee realisiert – schnell umzusetzende Ideen werden auch schon mal direkt im Fachbereich in die Praxis umgesetzt.

Für gute Ideen und zukunfts-  
weisende Projekte: Mary  
Dominic, Janine Ignatz und  
Nenja Lindner begleiten das  
gwg-Innovationsmanagement.



Unser Innovationsmanagement.



### Die Idee schärfen: Beratung und Begleitung durch das Innovations-Hub.

Babette Lamm war eine der Ersten, die mit einem konkreten Vorschlag den Prozess des Ideenmanagements erfolgreich durchlaufen hat. Anfangs war sie unsicher, wie sie ihre Idee pitchen könnte: „Ich bin Handwerkerin – in digitalen Tools oder Präsentationstechniken bin ich nicht so fit wie in meiner täglichen Arbeit.“ Hier hat sie Unterstützung vom Innovations-Hub bekommen. Das Team hat mit ihr zusammen die Idee besprochen, Voraussetzungen und Möglichkeiten der Realisierung geprüft und Tipps gegeben, wie sie ihre Idee am besten präsentieren kann. Auch bei der Erstellung der Ideenskizze und des Ideen-Steckbriefs war das Innovations-Hub an Babette Lamms Seite. „Die Idee muss nicht 100-prozentig ausgearbeitet sein. Wichtig ist, dass die Person, die die Idee hat, sie anhand bestimmter Kategorien, unserer Werte und Ziele reflektiert und sich ihrer bewusst ist. Das macht es auch leichter, im 15-Minuten-Pitch vor der Geschäftsleitung zu erklären, worin die Innovation oder Verbesserung besteht und welchen Mehrwert das Ganze bringt“, erklärt Janine Ignatz.

So stellen sich im Vorfeld des eigentlichen Ideen-Pitches einige wichtige Fragen. Zum Beispiel: Wie sehr trägt die Idee zu den Zielen der Nachhaltigkeit bei – sei es im wirtschaftlichen, ökologischen oder sozialen Bereich? Oder wie zählt sie auf die wichtigsten Business-Needs wie Kundenfokus, Attraktivität als Arbeitgeber, Prozesseffizienz, Innovationskraft oder Führungswirkung ein? Außerdem sollte man prüfen, wie SMART die Idee ist – das bedeutet, ob sie spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert ist.

Es ist auch hilfreich, den geschätzten Zeitaufwand für die Umsetzung, das prognostizierte Budget, den voraussichtlichen Erfolg und eine Risikoanalyse grob zu skizzieren. Janine Ignatz betont: „Es muss nicht alles perfekt sein. Unser Innovations-Hub ist genau dafür da, die Kolleg:innen bei diesem Schritt auf Augenhöhe zu begleiten.“ Mary Dominic ergänzt: „Bevor also die Idee auf der Führungsebene vorgestellt wird, sind wir mit dem/der Ideengeber:in im Austausch. Das ist auch menschlich sehr wichtig, weil es die Nervosität nimmt.“

### Pitchen vor dem Chef – du musst dafür nicht in den Fahrstuhl.

In einem Unternehmen ist es eher die Ausnahme, dass Mitarbeiter:innen ihre Ideen direkt auf höchster Führungsebene vorstellen können. Manchmal passiert das vielleicht zufällig im Aufzug, wenn man kurz die Gelegenheit nutzt, um etwas an den Chef heranzutragen – der Ursprung des bekannten Formats Elevator Pitch. Wir haben jetzt dafür feste Termine eingerichtet, weil wir bewusst methodisch

Raum und Zeit dafür schaffen wollten. Das ist ein weiterer Schritt unseres kulturellen Wandels der letzten Jahre“, erklärt das Innovations-Hub-Trio.

### Tolle Idee – und wie geht's weiter?

#### Von der Idee zum Projekt.

Wenn die Geschäftsleitung die Idee annimmt, erhält der/die Ideengeber:in eine Prämie. Danach wird entschieden, wie die Idee umgesetzt werden soll. Das Innovations-Hub begleitet und dokumentiert die Umsetzung der Idee, damit sichergestellt ist, dass die Umsetzung auch wirklich voranschreitet.

Die Arbeit in oft bereichsübergreifenden Projekten ergänzt das Tagesgeschäft. Beide Arbeitsfelder verfolgen unterschiedliche Ziele, sind im Arbeitsalltag aber grundsätzlich gleichberechtigt. Sobald eine Idee in ein Projekt umgewandelt wird, übernimmt eine Führungskraft die Rolle des Auftraggebers, und es wird innerhalb qualifizierter Mitarbeiter:innen eine Projektleitung ausgewählt. „Hier können Kolleg:innen in eine Führungsrolle wechseln und Verantwortung übernehmen, ohne formell Führungskraft zu sein“, erklärt Nenja Lindner. „Auch wir vom Innovations-Hub nehmen in diesem Zusammenhang eine neue Rolle als Projektbüro ein. Mit dem Projektbüro schaffen wir grundlegende Strukturen und Standards und sorgen für ein transparentes und einheitliches Projektmanagement“, ergänzt Mary Dominic.

### Eine super Erfahrung – einfach mal machen!

Ende 2024 war es schließlich so weit: Babette Lamm stellte ihre Idee der Geschäftsleiter-Runde vor – als eine der Ersten in diesem neu eingeführten Prozess. „Ich war schon ein bisschen aufgeregt. In einer Videokonferenz saßen mir unsere drei Ressortleiter und unser Geschäftsführer gegenüber. Das erlebt man nicht jeden Tag, aber genau das ist das Tolle daran. Sie nehmen sich die Zeit, hören zu, stellen Rückfragen. Man fühlt sich ernst genommen.“ Babette Lamms Vorschlag zur Entfeuchtung von Kellern wurde angenommen und zu einem Projekt weiterqualifiziert. Verantwortlich für das Projekt sind inzwischen Daniel Köster, Ressortleiter Immobilienmanagement, und Milan Gavric aus der Abteilung Großmodernisierung und Neubaumaßnahmen als Projektleiter. „Aktuell werden mögliche Einsatz- und Anwendungsgebiete der Elektroschimmel geprüft. Vielleicht profitieren ja auch Gebäude oder Räume davon, an die ich bisher gar nicht gedacht habe – ich bin schon sehr gespannt“, sagt Babette Lamm und fügt schmunzelnd hinzu: „Ja, ich bin froh, dass ich das gemacht habe. Ich habe mich durchgehend gut aufgehoben gefühlt und es war eine super Erfahrung, bei der ich gewachsen bin. Ich würde jedem/jeder Kolleg:in dazu raten, einfach mal mitzumachen.“



**Mutig  
und Out of  
the Box.**



Im wahrsten Sinne „Out of the Box“ beim Workshop zum Projektmanagement 2.0: das gesamte Projektleiter-Team, unter ihnen auch Alexander Rüsseler, Teamleiter Immobilienmanagement.

**D**ie komplexen und hochdynamischen Veränderungen in der Welt erfordern auch von der Wohnungswirtschaft die Fähigkeit, schnell und flexibel darauf zu reagieren. Anforderungen müssen zügiger erfüllt werden, und auch die Umsetzungszyklen werden voraussichtlich kürzer.

„Für uns heißt Zukunft: Projekte. Nur so können wir all die Chancen und Herausforderungen unserer Zeit anpacken – bereichsübergreifend, interdisziplinär und mit Menschen, die bereit sind, über den Tellerrand

hinauszuschauen und Neues mutig anzugehen“, sagt Nenja Lindner. Um langfristig erfolgreich zu sein, arbeiten wir kontinuierlich daran, neue Themen methodisch in klaren Projektstrukturen und -rollen mit einer hohen Projektmanagementkompetenz auf Mitarbeiter- und Führungsebene umzusetzen. Unser Projektmanagement wird kontinuierlich weiterentwickelt. Dabei optimieren wir nicht nur die zugrunde liegenden Prozesse und Strukturen, sondern legen ebenso großen Wert auf die Qualifizierung und persönliche Weiterentwicklung aller Kolleg:innen,

die Projekte leiten oder daran mitarbeiten. Dabei unterstützen uns auch Experten wie Christian Thomas, Trainer, Moderator und Mediator bei der EBZ Akademie und langjähriger Begleiter der gwg im Rahmen von diversen Workshops und Seminaren, unter anderem zum Thema Projektmanagement und Projektleitung. Er weiß: „Mit dem richtigen Projektmanagement ist das Arbeiten in Projekten ein wertvolles Werkzeug zur Optimierung von Arbeitsabläufen. Ein großes Potenzial eines Projekts ist die interdisziplinäre, teamübergreifende Besetzung.“

MARY DOMINIC

# „Projekte entstehen durch Impulse – von außen oder innen.“

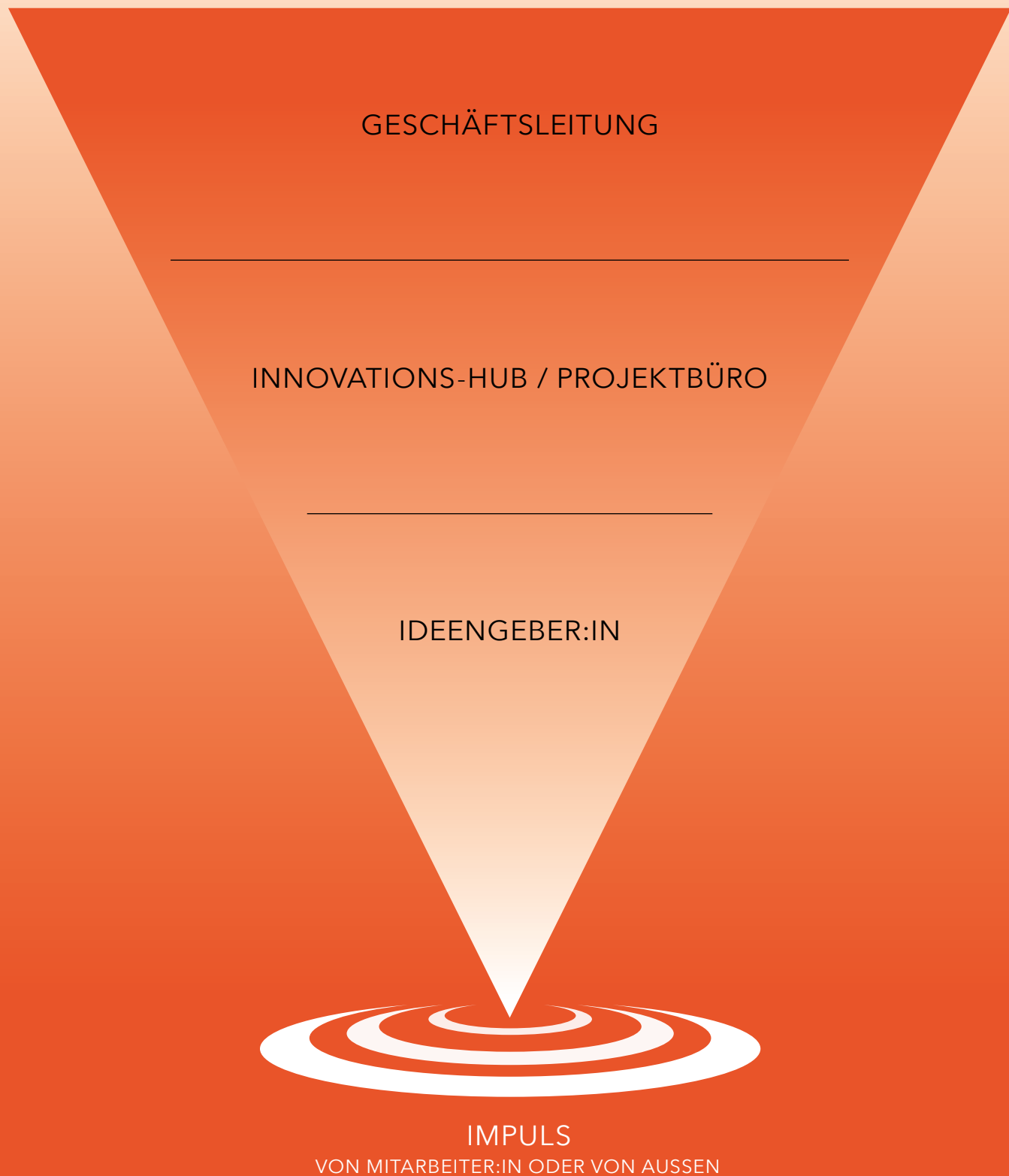
## **Von der Idee zum Projekt.**

Hierbei spielt die methodische Aufsetzung von Projekten von ihrem Ursprung bis zu ihrem Abschluss eine wichtige Rolle. „Projekte entstehen in der Regel durch zwei verschiedene Impulse. Manche Projekte kommen von außen auf uns zu, beispielsweise durch neue gesetzliche Bestimmungen. Oder aber der Anstoß zu einem neuen Projekt kommt in Form einer Idee von unseren Kolleg:innen“, erklärt Mary Dominic.

Für die Umsetzung übernehmen dann die Projektleiter:innen die Verantwortung und Führung. Sie zeichnen sich durch ein entsprechendes Maß an Selbstorganisation und Selbststeuerung aus, um die teilweise parallel anfallenden Aufgaben in Team- und Projektstrukturen effektiv zu steuern.

Die Organisation und Optimierung der zugrunde liegenden Projektmanagementstruktur und des Projektprozesses sowie die Begleitung der konkreten Projekte liegen beim Projektbüro der gwg. Apropos Prozess – so geht es weiter: Im Rahmen der Projektvorplanung führt der/die Projektleiter:in ein Auftragsklärungsgespräch mit dem/der Auftraggeber:in, um die wichtigsten Rahmenbedingungen zu klären. Anschließend plant er oder sie das Projekt realistisch vor und erstellt einen detaillierten Steckbrief

zum Projekt. Sobald alle Details mit dem/der Auftraggeber:in abgestimmt sind, stellt der/die Projektleiter:in es der Geschäftsleitung und beim Projektbüro vor, damit das Projekt offiziell starten kann. „Dies ist ein Verfahren analog zum Ideenmanagement, bei dem die Mitarbeitenden eine Idee pitchten“, verdeutlicht Mary Dominic, die sowohl eine Rolle im Innovations-Hub als auch im Projektbüro wahrnimmt. Nach der finalen Freigabe, die durch die Unterzeichnung des Steckbriefs erfolgt, wird das Projekt in einem Projektmanagementtool abgebildet, sodass alle Beteiligten den Überblick behalten.



Das gwg-Innovationsmanagement folgt dem Bottom-up-Ansatz. Ideen gehen von allen Mitarbeiter:innen aus, anstatt von der Führungsebene vorgegeben zu werden. Dies fördert eine Kultur der Beteiligung und Kreativität.

**Kommunikation ist das A und O.**

In der Projektarbeit geht es dann richtig los: Der/die Projektleiter:in stellt das Projekt-Team zusammen, mit dem er oder sie gemeinsam in einem Kick-off-Termin Meilensteine und Ziele definiert. Regelmäßige Treffen sorgen für einen Austausch im Team sowie zwischen Projektleiter:in und Auftraggeber:in. Der/die Projektleiter:in dokumentiert alle Fortschritte im Projektmanagementtool, damit alles nachvollziehbar bleibt. Während der Projektlaufzeit finden zudem regelmäßige Projektleitertreffen statt, die dem Austausch über Herausforderungen, Lösungen und Best Practices auf Basis von Projekterfahrungen dienen. Das Feedback ist dabei essenziell, um das Projekt auf Kurs zu halten. Am Ende steht der Projektabschluss: In einer Abschlussbesprechung reflektiert das Team die gesamte Projektarbeit, bewertet die Ergebnisse und tauscht Erfahrungswerte aus. Abschließend nimmt der Auftraggeber das Projekt entlang eines Abnahmeformulars offiziell ab. Und dann darf natürlich das Feiern nicht vergessen werden.

So macht Projektmanagement  
Freude – Samira Sultana.







Christian Thomas, EBZ Akademie.

**Von innen heraus –  
die Organisation  
der Organisation.**

**C**hristian Thomas, Trainer, Moderator und Mediator bei der EBZ Akademie, begleitet die gwg wuppertal seit vielen Jahren zu den Themen Führungskultur und Projektleitung. Im Gespräch mit uns blickt er auf aktuelle Transformationen der Wohnungswirtschaft – und welche Rolle dabei die Organisation der Organisation spielt.

**Megatrends wie Urbanisierung, Klimawandel, Demografie, Digitalisierung, Mobilität und viele weitere stellen die Wohnungswirtschaft vor enorme Herausforderungen.**

**Wie bewerten Sie die Situation?**

Die Themen sind alle nicht neu, aber sie kulminieren nun in einer hohen Komplexität und treffen die Branche mit voller Wucht. Wir reden seit 20 bis 25 Jahren über eine alternde Gesellschaft, den Klimawandel, Flucht und Migration oder über die Integration von bestimmten Bevölkerungsgruppen usw. Im Vergleich zur Automobilbranche zum Beispiel war die Wohnungswirtschaft stets stabil. Das Geschäftsmodell an sich wurde nie infrage gestellt, selbst in der Coronapandemie nicht. Doch aktuell entsteht durch die Komplexität der äußeren Entwicklungen ein immer stärkerer Kostendruck, der die Erträge übersteigt. Die Plötzlichkeit des Handlungsbedarfs liegt vor allem in der Geschwindigkeit und Dynamik der Entwicklungen begründet.

**Kommunale Unternehmen sind hier zusätzlich in einer besonderen Position.**

Ein kommunales Unternehmen muss seinem sozialen Auftrag folgend breite Schichten der Bevölkerung mit qualitativ gutem, aber preiswertem Wohnraum versorgen – auch diejenigen, die dies aus eigener Kraft nicht können. Gleichzeitig muss es wirtschaftlich agieren. In dieses grundsätzliche Spannungsfeld wirken die verschiedenen äußeren Themen wie die digitale Transformation oder der Klimawandel zusätzlich hinein und verschärfen die Ausgangssituation. Zunehmende formelle oder inhaltliche Anforderungen an Modernisierung und Bestandsentwicklung, zum Beispiel hinsichtlich Barrierefreiheit oder Betreuung älterer Menschen, werden immer komplexer. All die daraus resultierenden Maßnahmen muss ein kommunales Unternehmen aus den Mieteinnahmen finanzieren, die jedoch im Bestand politisch, aber auch zu einem Teil durch das Mieterklientel gedeckelt sind. All die vielschichtigen gesellschaftlichen Themen belasten nicht nur die Unternehmen, die Branche, sondern auch die Kommunen. Als Beispiel sei etwa die Aufgabe genannt, seinerzeit in der Flüchtlingskrise schnell viele Menschen unterzubringen, mit dem nachgelagerten Thema Integration. Häufig werden Aufgaben von der Stadt auf das kommunale Unternehmen übertragen, das bereits unter Druck steht. Wir sprechen hierbei von der sogenannten Stadt- oder Sozialrendite des Unternehmens, das

durch sein Wirtschaften die Kommune entlastet. Insbesondere wirtschaftlich weniger starke Kommunen sind darauf angewiesen, dass ihre Tochterunternehmen bestimmte Leistungen für sie quasi miterbringen. Im Unterschied zu einem privatwirtschaftlichen Unternehmen mit größeren Spielräumen muss ein kommunales Unternehmen einen Spagat vollführen, um sozial, nachhaltig und wirtschaftlich zu handeln – während der finanzielle Rahmen durch vielfältige Faktoren immer mehr begrenzt wird.

In herausfordernden Zeiten ist es für Unternehmen erforderlich, eine Balance zu finden. Hier muss man über ein anderes wirtschaftliches Agieren hinaus auch eine andere Art des Managements und der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation andenken und es muss ein unternehmerisches Selbstverständnis und Selbstbewusstsein gebildet werden. Aus diesen wiederum ist eine klar definierte Strategie für die Zukunft abzuleiten, insbesondere mit Blick auf Recruiting, auf Veränderungen und Krisen – ein Riesenthema.

Aus der Strategie folgt die Kompetenzentwicklung. Denn um ein Unternehmen zukunftsfähig zu machen – für die nächsten fünf, zehn oder 15 Jahre – braucht es neue Kompetenzen, die auf die Herausforderungen ausgerichtet sind. In der Führung braucht es vor allem Veränderungsbereitschaft, Resilienz, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktlösungskompetenz, Auftrittsstärke und Methodenkompetenz, ein digitales Grundverständnis, Visionskraft und Teamentwicklungskompetenz. Auf jeder Ebene eines Unternehmens gilt inzwischen: Fachkompetenz alleine reicht nicht aus. Hier können Unternehmen auch davon profitieren, sich für externe Kompetenzen zu öffnen: zum Beispiel für Quereinsteiger, neue Kooperationen und Kollaborationen, neue Geschäftsmodelle.

**Was meint in diesem Kontext unternehmerisches Selbstverständnis?**

Ich möchte das an einem etwas plakativen Beispiel augenzwinkernd veranschaulichen. Harley-Davidson verkauft nicht Motorräder, sondern Träume. Der Traum kostet 50.000 Dollar – und das Motorrad gibt es „gratis“ dazu. Selbstverständlich hat ein kommunales Wohnungsunternehmen einen definierten Unternehmensgegenstand, einen (Versorgungs-)Auftrag. Die Frage lautet jedoch: „Wer wollen wir sein?“ Die Antwort kann dann lauten: „Unser Ziel ist es, ein stabiler Anker zu sein – die verlässliche, positive, preisstabilisierende Kraft in unserer Branche.“ Diese Identitäts-, kultur- und imagestiftende Vision muss klar formuliert werden. Dies ist auf strategischer Ebene auch für die Führung bzw. Führungskultur entscheidend, nicht zuletzt, um mit dem Team gemeinsam die Innovationskraft des Unternehmens zu beflügeln.

**Sie sagten, Kultur- und Kompetenzentwicklung finde von innen heraus statt. Wie hilfreich ist ein externer Blick bzw. eine externe Begleitung?**

Der interne Blick hat meist Grenzen, alleine schon durch „blinde Flecken“. Meiner Erfahrung nach ist es extrem wichtig, die soeben angeklungenen Themen und Handlungsfelder auch kritisch zur Diskussion zu stellen. Das geht natürlich einfacher mit jemandem, der oder die von außen kommt und Gegebenes hinterfragt und mit dem Team, der Belegschaft diskutiert: „Macht das so Sinn? Warum macht ihr das so und nicht anders?“ Und auf einmal bearbeitet das Team ein bestimmtes Thema aus einer neuen Perspektive konstruktiv. Dies ist auf viele Themen- und Handlungsfelder anwendbar. Es ist total spannend, diese Dynamik und Evolution zu sehen.

**Welcher ist einer der häufigsten Fehler hierbei?**

Viele Unternehmen formulieren Konzepte, die in Schubladen enden. Auf diese Weise stagniert man nicht nur, sondern es staut sich auch Handlungsbedarf auf.

**Wie kann eine andere Organisation der Organisation aussehen, was ist dabei wichtig?**

In einem bestandshaltenden Unternehmen gibt es viele wiederkehrende Prozesse. Beispielsweise die Instandhaltung, die Mieterhebung, die Vermietung – wiederkehrende Prozesse, immer wieder gleich – jedoch oft dysfunktional. Ein zugespitztes, vereinfachtes Beispiel: Es sind zehn Leute in einen Prozess eingebunden, in dem nur fünf wirklich benötigt werden. Der entscheidende Hebel ist daher die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens.

Durch eine andere Organisationsform – hier möchte ich explizit die Arbeit in Projekten erwähnen – kann man diese Zusammenarbeit anders aufstellen, infrage stellen, interdisziplinär aufbauen statt hierarchisch, wie wir es sonst immer gewohnt sind. Auf diese Weise können sehr viele Fehlerquellen und Dysfunktionalitäten, die letztlich einen immensen Kostenfaktor darstellen, ausgeräumt werden. Bei einigen kommunalen Unternehmen besteht dies noch darin, aus der reinen Verwaltung ins Management zu gelangen – Management nicht nur des aktuellen Bestands, sondern der gesamten Bewirtschaftungskette und der Breite an Herausforderungen, die von außen einprasseln. Hier ist also Effizienz ein ganz großes Thema.

**Was bedeutet Effizienzsteigerung in diesem Kontext?**

Es geht vor allem darum, durch Prozessoptimierungen Ressourcen zu schonen bzw. wieder freizumachen und Fehlerquellen zu beseitigen. Frei gewordene Ressourcen – wie Zeit und Geld und natürlich auch die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen – können so für die vielfältigen alten und neuen Aufgaben gezielt eingesetzt, Innovationskraft gesteigert, Kreativität gefördert werden.

**Sie haben im Frühjahr einen zweitägigen Workshop für Projektleiter:innen der gwg veranstaltet. Welche Entwicklung war in diesem Rahmen wahrnehmbar?**

Die Flughöhe, die mich erwartet hat, war bereits sehr hoch: Menschen, die geistig fit und dynamisch sind. Die primären zentralen Fragen bei der Übernahme einer Projektleiterrolle sind zunächst: Kenne ich die Erwartungen an mich? Was ist meine Aufgabe? Kann ich sie erfüllen? Und möchte ich das überhaupt? Diese Fragen sind in der Führung stets zu klären. Hier konnte ich bei allen Beteiligten einen grünen Haken dransetzen.

Im Verlauf der Entwicklung war zudem ein gemeinsames Verständnis und Bewusstsein dafür entstanden, dass man als Team und Unternehmen bereits auf einem guten Weg ist. Wir haben aus verschiedenen Perspektiven auf unterschiedliche Themenbereiche geschaut – beispielsweise auf die Risikoanalyse und die Stakeholderanalyse – und geprüft, inwieweit diese in Projekten bereits berücksichtigt wurden. Dahin gehend ist ein tieferes Verständnis für die Zusammenhänge entstanden.

Am Ende des Workshops hatten alle eine klare Vorstellung von der Struktur des Vorgehens im Sinne eines roten Fadens: Beginn, Durchführung, erfolgreicher Abschluss. Es wurde auch deutlich, auf welche Weise man auf Projekte sinnvoll zurückblicken kann, um aus ihnen zu lernen. Das persönliche Zusammentreffen und Erarbeiten von Themen hat das Teamgefüge gestärkt. Ich bin überzeugt, dass sich diese positiven Ergebnisse der zwei Tage nachhaltig verfestigt haben.

**Warum ist Arbeiten in Projekten so interessant für die Zusammenarbeit in einer Organisation? Wie definieren Sie ein gelungenes Projekt jenseits von der Kategorie „Auftrag erfüllt“?**

Zum einen ist ein Projekt immer mit Managementaufgaben verbunden – also mechanisch betrachtet, dass Prozesse und Prozessgruppen durchgeführt werden. Gleichzeitig ist es auch ein Führungsmodell. Bei tieferer Beschäftigung mit dem Thema ist erkennbar, dass jedes Projekt einmalig ist, einen Innovationscharakter hat und unter hohem Leistungs- und Erfolgsdruck mit Unsicherheiten sowie Risiken verbunden ist.

**Inwieweit gelingt es dem/der Projektleiter:in, sowohl sich selbst als auch die Projektmitglieder weiterzuentwickeln und auf ein neues Niveau zu heben?**

Der/die Auftraggeber:in mag den Fokus auf Qualität, Zeit und Kosten legen – was natürlich wichtig ist. Doch um diese Ziele zu erreichen, braucht es vor allem die Menschen dahinter und deren persönliches Wachstum. Wie gehen sie mit den Phasen des Projekts um? Wie gut schaffen sie es, sich proaktiv zu vernetzen, Probleme aktiv anzugehen und Impulse zu geben? Als Projektleiter:in schwankt man auch mal zwischen Höhen und Tiefen – was kann ich daraus lernen? Welche verborgenen Potenziale und Herausforderungen werden sichtbar? Ein Projekt ist ein Lernprozess, der nicht nur die Teammitglieder, sondern auch die Organisation insgesamt voranbringt. Jedes erfolgreich abgeschlossene Projekt fungiert als Positivbeispiel – als Multiplikator im Unternehmen. Es zeigt, was möglich ist, und beeinflusst die Motivation positiv.

**Welche Rolle spielt in diesem Themenkomplex die Prozessoptimierung durch die digitale Transformation? Inwieweit ist dies auch ein Aspekt der Unternehmenskultur?**

Zunächst einmal: Keep it simple. Viele, vor allem privatwirtschaftliche Unternehmen überholen sich in ihrer Geschwindigkeit selbst. Sie treiben Veränderungen in so einem Maße voran, so auch bei dem Thema Digitalisierung, dass die Organisation letztlich gar nicht mitkommt. Überforderung ist ein reales Risiko-Szenario. Auch beim Projektmanagement gilt die goldene Regel: So viel Projektmanagement wie nötig, aber nicht so viel wie möglich. Meine allgemeine Maxime lautet, die Entwicklung einer Organisation bei den Menschen anzusetzen und Zeit zu lassen.

**Was bedeutet das konkret bezogen auf die soeben erwähnte digitale Transformation?**

Digitalisierung ist etwas, was von außen auf das Unter-

nehmen zukommt. Innerhalb einer Organisation kann es sehr verschiedene Anschauungen darüber geben, was Digitalisierung überhaupt meint. Und wieder: Die Entwicklung muss vom Selbstverständnis zur Strategie und zur Kompetenzentwicklung führen. Wir definieren, was im jeweiligen Fall die digitale Grundkompetenz darstellt und über welche digitale Grundkompetenz wir verfügen, um zu ermitteln, wofür wir sie brauchen und wie wir sie weiterentwickeln. Im nächsten Step kommen die für die gesteckten Ziele erforderlichen Tools.

**Sie haben gerade anklingen lassen, dass das digitale Mindset in einem Team sehr heterogen sein kann ...**

Selbst auf Projektleiter-Ebene gibt es ganz unterschiedliche Nutzungsqualitäten, Bedürfnisse und Bedarfe im Umgang mit Projektmanagement-Tools, beispielsweise mit Asana. Dies wurde auch im Projektleiter-Workshop klar. Der eine nutzt es vielleicht als Gedächtnisstütze, der andere punktuell nach Thema, der Dritte pflegt alles immer ein. Digitale Grundkompetenz ist eine Basiskompetenz, keine Frage. Aber was braucht es für politische, regulatorische, konjunkturelle Rahmenbedingungen? Wohnungsunternehmen sind in der Umsetzung von Regularien sehr stark. Wenn sich jedoch Förderbedingungen alle 14 Tage ändern, wenn die politischen Anforderungen immer enger und Anforderungen immer strenger werden, stoßen wir an Grenzen. Die Entwicklungen der letzten zehn Jahre haben den Horizont für Bestandsentwicklungsstrategien sehr eingeschränkt; heute fährt man nur noch auf Sicht. Wir müssen jedoch wieder in die Planbarkeit kommen und dafür entsprechende Rahmenbedingungen schaffen.

**Vielen Dank für das interessante Gespräch.**

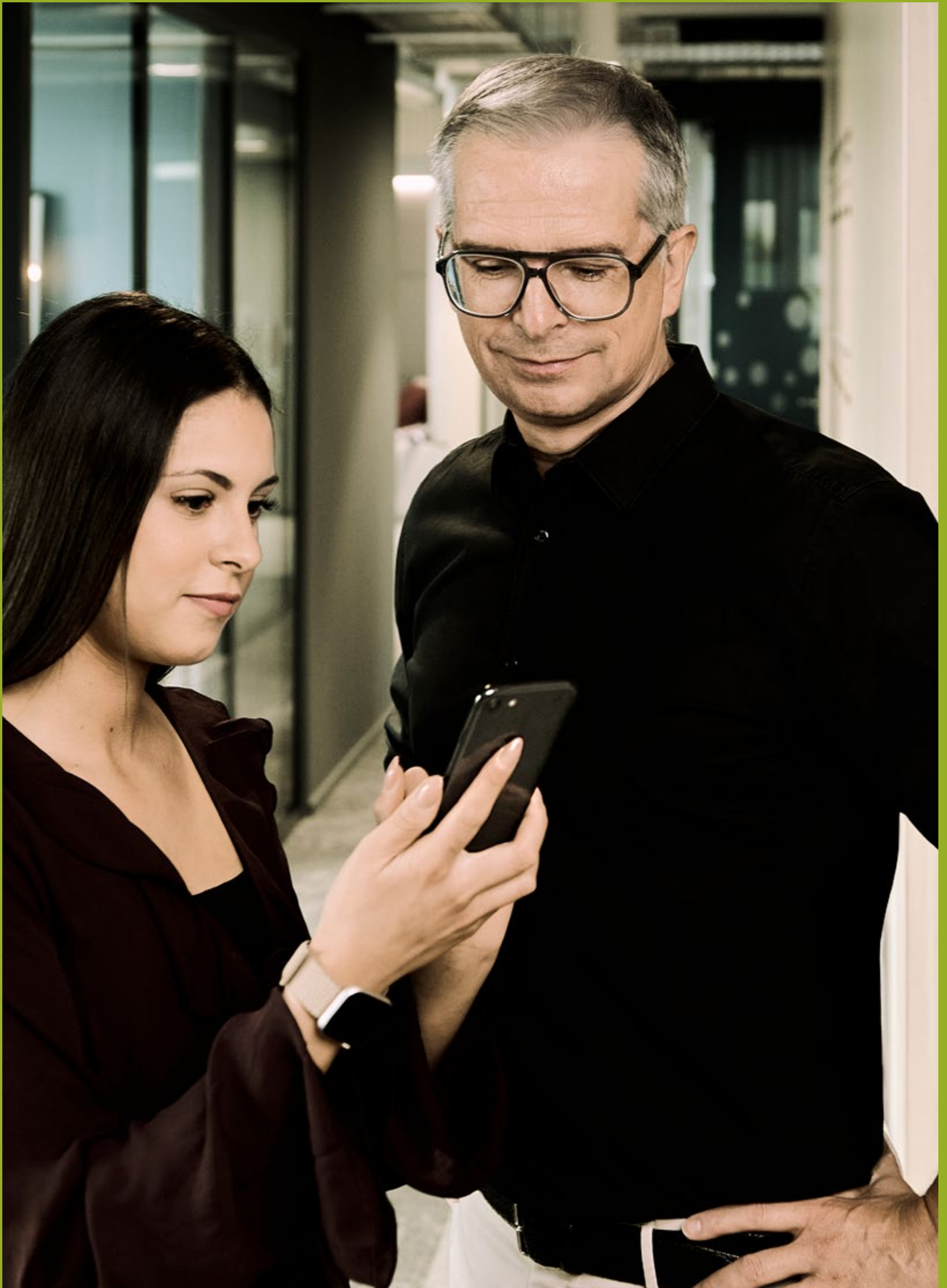
## Christian Thomas,

B.A. Real Estate mit breitem Wissenshintergrund zu Fragen von Nachhaltigkeit und Ökonomie, begleitet als Trainer, Moderator und Mediator für die EBZ Akademie unter anderem Dialogverfahren zu Quartiersentwicklungsprozessen, Veränderungsprozesse und Konfliktmoderationen.

# UNTERKULTUR

Unsere positive Unternehmenskultur ist unser Fundament, Kompass und ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Mit Aufrichtigkeit, Mut und Respekt führen wir unser Team in der gemeinsamen Vision, die nachhaltigen Quartiere der Zukunft zu gestalten.





# Unser Führungsversprechen.

**A**ls Wohnungsbauunternehmen wissen wir, wie elementar wichtig ein gutes Fundament ist. Ist es solide und umsichtig errichtet worden, steht ein Haus stabil, auch wenn es stürmt und bebt. Deshalb haben wir in den letzten Jahren die Grundmauern unserer Organisation, unserer Zusammenarbeit über alle Unternehmensebenen hinweg erneuert und fest verankert: Unsere Unternehmenskultur gibt uns als #teamwgw für heutige und künftige Aufgaben und Herausforderungen.

Dabei bildet das Herzstück unseres Unternehmens ein starkes und engagiertes Team, das es individuell zu fördern und zu fordern gilt. Daher haben wir uns ein Führungsversprechen gegeben, das wir nicht nur fortlaufend an den Werten der wgw, als Teil unserer Unternehmenskultur, ausrichten, sondern auch konsequent anwenden und im täglichen Miteinander mit Überzeugung und Verantwortung vorleben. Vor allem die primären Werte der wgw prägen unsere Führungsleitlinien, an denen wir uns als Führungsteam messen lassen: Integrität, Aufrichtigkeit, Mut, Sinnstiftung, Respekt, Fürsorglichkeit, Selbstbestimmung und Authentizität.

Wir glauben fest daran, dass gute Führung auf Wertschätzung, Ehrlichkeit und Vertrauen basiert. Oliver

Zier: „Als Führungsteam wollen wir eine Arbeitswelt schaffen, in der Innovation und Kreativität gedeihen – eine Umgebung, in der sich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter wahrgenommen fühlt. Eine Umgebung, in der jeder seine Ideen einbringen kann und gehört wird, sodass wir gemeinsam Lösungen sowohl für die täglichen Aufgaben als auch für die drängenden Fragen der Wohnungswirtschaft entwickeln können. Dies haben wir in unserem Innovationsmanagement institutionalisiert, damit es nicht vom Zufall abhängt, ob Ideen zu Projekten werden.“

Wir wollen einander empathisch begegnen, aktiv den Dialog suchen, bewusst zuhören sowie offen miteinander sprechen – das schafft Vertrauen. Nur so können wir Missverständnisse, Konflikte und Fehler konstruktiv und lösungsorientiert in Chancen verwandeln und aus ihnen lernen. Faires Feedback ist für uns ein wertvolles Werkzeug für die Weiterentwicklung jedes und jeder Einzelnen und des Teams insgesamt. Wir ermutigen unser Team, sich selbst zu hinterfragen, offen für Veränderungen zu sein und Neues zu (er-)lernen. Gleichzeitig verpflichten wir uns als Führungsteam zur stetigen Reflexion.

Wir ermutigen alle Mitarbeiter:innen, an ihre Talente zu glauben und ihre

Kompetenzen auszubauen. Deshalb investieren wir gezielt in Weiterbildungen und ein modernes Arbeitsumfeld. Vielfalt und Inklusion sind für uns nicht bloß Schlagworte, sondern essenziell, um Innovationskraft auszubilden. Mit flexiblen Arbeitsmodellen unterstützen wir unser Team bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Wir sind überzeugt, dass unterschiedliche Charaktere, Perspektiven und Hintergründe unser Unternehmen bereichern und uns als Unternehmen agiler und resilienter werden lassen.

Mit einem starken Team sind wir auch in der Lage, mit Mut voranzugehen und unser ganzes Herzblut in ambitionierte Projekte zu geben – wie etwa in die Großmodernisierung des Wohnparks Schellenbeck, bei der direkt ein ganzes Quartier zukunftsfähig gemacht wird. An unseren Aufgaben wachsen wir, aus unseren Erfolgen schöpfen wir Motivation und Energie.

Wir treffen verantwortungsvolle Entscheidungen für das Unternehmen und unsere Kund:innen – Entscheidungen, die ökologisch sinnvoll, sozial gerecht und wirtschaftlich tragfähig sind. Denn nur wenn wir verantwortungsvoll handeln, können wir langfristig erfolgreich sein und einen Beitrag zu einer lebenswerten Zukunft leisten.

Viele Köpfe, viele Ideen – ein Team, eine Vision: Wir gestalten die nachhaltigen Quartiere der Zukunft – für ein lebenswertes Zuhause. Daran arbeiten bei der gwg wuppertal ganz unterschiedliche Menschen mit verschiedenen individuellen Stärken. Was wir alle gemeinsam haben: Kompetenz und Spaß am Job, getragen von unseren Werten sowie unserer Unternehmens- und Führungskultur, auf die wir nachfolgend aus verschiedenen Perspektiven blicken.



Die gewohnten Räume verlassen und gemeinsam die Perspektiven erweitern: das Führungsteam der gwg.



Bescheidenheit

LOYALITÄT

VERTRAUENSWÜRDIGKEIT

ut

Sinnstiftung

Selbstbe-  
stimmung

INTEGRITÄT

GEWISSENHAFTIGKEIT

NEUGIER

Wahrhaftigkeit

Beharrlichkeit

Für-

heit

sorg-

lich-

keit

Offen-

heit

RESPEKT

Gerechtigkeit

VERBINDLICHKEIT

AUTHENTIZITÄT

fruchtbarkeit

# Perspektiven, Führung, Kultur.

**L**ukas Fikus wechselte Anfang 2024 nach fünf Jahren aus einem Ingenieurbüro ins #teamgwg. Der ausgebildete Fachplaner für Heizung, Lüftung, Sanitär und Schwimmbadtechnik ist Projektmanager im Team Großmodernisierung und Neubaumaßnahmen. Derzeit qualifiziert er sich mit Unterstützung der gwg zum Energieberater weiter.

„Ich bin sehr froh, dass ich den Schritt gemacht habe. Für mich hat sich der Jobwechsel definitiv gelohnt. Diese Art von Teamgeist und Führung hatte ich vorher nicht“, sagt Lukas Fikus. „Ich dachte, dass sich der Wind bald drehen und sich alles ändern würde. Dem war aber nicht so. Es ist heute noch genauso wie am Anfang: Ich fühle mich wertgeschätzt, meine Führungskraft Matthias Abend begegnet mir auf Augenhöhe. Er nimmt mich ernst, fragt mich nach meiner Meinung und Einschätzung zu Themen und lässt mir Gestaltungsraum für meinen Tätigkeitsbereich.“

Es ist ein echter Austausch auf Augenhöhe, ein echtes Zusammenarbeiten und Miteinander, auch wenn er mehr Verantwortung und sicherlich viele strategische Themen

im Kopf hat. Wir sind beide Morgenmuffel und wissen, ab wann wir den anderen ansprechen können und wann wir ihn lieber in Ruhe lassen (*lacht*). Das Schöne ist, dass wir offen und ehrlich miteinander sprechen und uns aufeinander verlassen können. Das ist besonders in unserem Job superwichtig. Jeder in diesem Tätigkeitsbereich kennt die vielen Höhen und Tiefen auf dem Weg von der Planung bis zur Fertigstellung des Umbaus oder Neubaus. Natürlich plant und kalkuliert man im Vorfeld, aber in der Umbau- oder Bauphase können auch unerwartete Dinge auftreten. Wir sind sehr gut darin, schnell eine Lösung zu finden. Dabei gilt für unsere Auftragnehmer die gleiche Fehlerkultur, die unsere Führungskräfte im Team für alle vorleben: Wir sprechen darüber und finden einen Weg. In jedem Fall gibt es für mich beruflich kaum etwas Schöneres, als die Fertigstellung dessen zu sehen, was man mitgeplant und mitbetreut hat.

Diese Leidenschaft teile ich mit Matthias Abend. Ich schätze an ihm, dass er sehr selbstreflektiert ist. Er ist keine Führungskraft, der es darum geht, immer Recht zu haben. Mal ist er es, der die Lösung für ein Problem hat, mal bin ich es.



Lukas Fikus schätzt die Offenheit der Führungskultur und die Wertschätzung seiner Person.

Wir kauen auf Fragestellungen auch gemeinsam herum, bis wir die Antwort haben. Auch gibt es so etwas wie Micro-management nicht. Ich finde es sehr wohltuend, befreiend und motivierend, dass ich bei der gwg so viel Eigenverantwortung habe. Ich habe zudem den Eindruck, dass die Führungskräfte im Unternehmen immer versuchen, das Optimum für das Unternehmen und die Kund:innen zu erzielen – egal, mit welchen Hürden sie konfrontiert sind. Dass man als kommunales Unternehmen an manchen Stellen stärker gebunden ist, ist nachvollziehbar. Besonders im Sachgebiet Großmodernisierung und Neubaumaßnahmen haben wir einige vergabe- und auch förderrelevante Themen und Prozesse, die bestimmten gesetzlichen Auflagen und Verfahren unterliegen.

Seit ich bei der gwg bin, hat sich allerdings viel verändert: Das Unternehmen ist deutlich dynamischer, moderner und offener geworden. Das spürt man vor allem, seitdem wir das Kundencenter im Erdgeschoss und unsere Büros in den oberen Etagen umgebaut haben – offene Räume für verschiedene Nutzungen, Clean-Desk-Policy, flexible Arbeitszeiten, mehr Raum für Ideen.

Es ist toll, dass wir regelmäßig Workshops und Seminare angeboten bekommen, wie zuletzt zum Thema Projektmanagement. Hier saßen alle Projektleiter zusammen, egal aus welchem Bereich, und haben Know-how, Erfahrungen, Gedanken und Ideen ausgetauscht. Für neue Ideen gibt es seit nicht allzu langer Zeit auch das Ideenmanagement, bei dem ich einmal mitgemacht habe. Das ist super, weil man in einem begleiteten Rahmen explizit den Raum hat, um eigene Vorschläge vor der Geschäftsleitung einzubringen, auf echtes Interesse stößt und Feedback bekommt. Organisatorisch hat sich auf jeden Fall einiges getan; dabei spielt die Digitalisierung eine große Rolle. Sie macht vieles einfacher und schneller. Anfangs war ich noch viel mit diversen Mappen im Haus unterwegs, um Unterschriften auf Entscheidungsvorlagen einzuholen. Heute lade ich alles digital in ein Tool hoch, wähle die Unterschreibenden aus und erhalte innerhalb kurzer Zeit eine Rückmeldung, auch wenn die Person gar nicht im Hause ist. Dann kriegt Matthias Abend auf dem Diensthandy eine Benachrichtigung, dass etwas zur Unterschrift eingestellt wurde, und kann das direkt erledigen. Also, zusammenfassend kann ich sagen, dass ich mich sehr wohlfühle.“

Thomas Liebl betont  
die Verbindlichkeit und  
Ruhe, die seine Füh-  
rungskraft Alexander  
Rüsseler ausstrahlt.



**Thomas Liebl ist seit über zwei Jahren für die gwg als Objektbetreuer tätig. In seinen Quartieren ist der ausgebildete Gas-Wasser-Installateur und Parkettleger als Teil des Team-West des Unternehmensbereichs Immobilienmanagement für rund 600 bis 800 Wohnungen verantwortlich. Er sorgt dafür, dass sowohl in den Häusern als auch außerhalb alles in Ordnung ist.**

„Mein Arbeitstag ist sehr abwechslungsreich und beginnt meistens früh am Morgen. Ich verantworte alles, was in den Grünanlagen, auf den Spielplätzen oder auf den Gemeinschaftsflächen der Quartiere anfällt. Ich kontrolliere, ob alles in Ordnung ist, und kleinere Dinge erledige ich direkt selbst. Ich repariere oder ersetze alles, was mir möglich ist. Also, was man mit einem Schraubenzieher und einer Zange erledigen kann.

Größere Mängel und Schäden, die ich nicht direkt beheben kann, fotografiere ich und beauftrage umgehend die Handwerksbetriebe, damit die Probleme schnellstmöglich behoben werden. Ich koordiniere dann auch die Handwerkereinsätze. Es macht mir aber am meisten Freude, selbst aktiv zu werden, weil ich gern praktisch arbeite und die Umgebung für die Mieter:innen gerne schön und sicher halte. Dahin gehend habe ich meinen eigenen Verantwortungsbereich mit viel Freiraum – ich empfinde das als Vertrauen mir als Mitarbeiter

gegenüber. Meine Führungskraft Alexander Rüsseler weiß, dass salopp gesagt alles gut läuft, wenn er nichts von mir hört. Und wenn ich ihn anrufe, weiß er, dass etwas Wichtiges anliegen muss, und ist sofort am Hörer oder ruft umgehend zurück. Er nimmt sich oft auch persönlich der Dinge an, die notwendig sind, damit wir als Teammitglieder unseren Tätigkeiten nachkommen können. So etwa funktionierte mein Tablet nicht, als ich neu ins Unternehmen kam. Er kümmerte sich selber darum, dass das Gerät wieder lief. Es zeichnet ihn

THOMAS LIEBL

„Was mir an meinem Job besonders gefällt, ist das kollegiale Miteinander.“

aus, dass er sich immer kümmert und immer für das Team da ist. Damit lebt er Fürsorglichkeit vor, und mit diesem Teamgeist sind auch alle im Team füreinander da. Zu unserem Team gehören nicht nur Objektbetreuer:innen, sondern auch beispielsweise Kolleg:innen aus der Vermietungsberatung und der technischen Betreuung. Unser Anspruch ist es immer, zunächst die Aufgaben und Herausforderungen unseres Arbeitsalltags individuell zu lösen. Wenn eine Angelegenheit

aber bildlich gesprochen mehrere Köpfe und Hände erfordert, dann unterstützen wir uns alle gegenseitig – unseren Teamleiter Alexander Rüsseler eingeschlossen, der immer den Überblick hat und immer Ruhe ausstrahlt. Wir tauschen uns regelmäßig im gesamten Team aus und es herrscht eine sehr kollegiale, respektvolle, gute Stimmung.

Es gibt Team-Tage, an denen wir z. B. mal eine autarke Wohnungsgesellschaft besucht oder Flöße selbst gebaut haben. Klar wird auch

über die Arbeit gesprochen, aber das ist dann ein anderes Umfeld, in dem man auch noch mal einen frischeren Blick auf die Tätigkeiten gewinnt und zu kreativen Lösungen kommt.

Ich mag zudem die Flexibilität, die mein Job bietet – mal bin ich draußen, mal drinnen, mal im Auto auf dem Weg zu den nächsten Aufgaben. Und jedes Quartier ist anders und erwartet mich mit anderen

Anforderungen. Auch den persönlichen Kontakt zu unseren Kund:innen finde ich besonders schön. Ich begegne vielen Menschen, man kennt sich inzwischen, grüßt; die meisten Mieter:innen sind sehr nett und freuen sich, mich zu sehen. Manchmal töttelt man kurz und erfährt dadurch, was im Quartier los ist. Das ist auch eine Unterstützung für meine Arbeit, mit der ich dazu beitrage, dass das Zuhause der Menschen lebenswert ist und bleibt.“

THOMAS HENSELER, TEAMLEITER IMMOBILIENMANAGEMENT

„Eine Kultur der Selbstbestimmung ermutigt uns dazu, unsere individuellen Stärken einzubringen und gemeinsam an den Zielen des Unternehmens zu arbeiten. So entsteht ein dynamisches und kreatives Umfeld, in dem jede Stimme Gehör findet und jeder Beitrag zählt.“

A portrait of a man with short brown hair, smiling, wearing a dark blue blazer over a light blue patterned shirt and tan trousers. He is standing outdoors on a grassy area with a building and trees in the background. The image is framed by a light green border.

Thomas Henseler schafft  
für sein Team ein dynamisches  
und kreatives Umfeld.

Konstruktive Fehlerkultur, positive  
Arbeitsatmosphäre und die Vielfalt  
der Arbeitsbereiche sind für Jan  
Philipp Obermann hervorzuheben.



JAN PHILIPP OBERMANN

# „Ich habe selten so einen klaren, offenen und konstruktiven Umgang mit Fehlern als Lernprozess erlebt.“

**J**an Philipp Obermann ist seit drei Jahren Controller bei der gwg. Der studierte Wirtschaftswissenschaftler mit einem Master in Leadership & Controlling ist unter anderem auch bei der Erstellung von Jahresabschlüssen beteiligt.

„Ich erlebe im täglichen Doing die Freiheit einer eigenständigen Arbeitsweise. Mir wird der Freiraum ermöglicht, meine Arbeit so zu machen, dass man bei Bedarf auch mal links und rechts schauen kann, welche Wege es noch gibt, um das definierte Ziel effizient zu erreichen. Das Ziel wird dabei konkret und klar formuliert. Taner Yilmaz gewährt mir einen großen Vertrauensvorschuss, er ist keine Führungskraft, die ständig hinter einem steht und fragt, was man gerade warum tut. Gleichzeitig steht seine Tür aber immer offen, wenn ich Fragen habe oder mal nicht weiterkomme. Er weiß, dass meine Anliegen eine gewisse Relevanz haben, wenn ich in der Tür stehe, da ich nach aller Möglichkeit

versuche, die Themen eigenständig und eigenverantwortlich zu lösen. Dafür pausiert er teilweise sogar laufende Meetings – das ist meiner Ansicht nach ein sehr starkes Signal von Wertschätzung für sein Team und zugleich auch ein Zeichen für seine Problemlösungskompetenz.

Auch in unserem Team kommt es zu Fehlern, manche sind eher Flüchtigkeitsfehler oder geringfügiger Natur. Andere Fehler sind eher kritisch und lassen sich nicht ohne Weiteres revidieren. Wenn es zu Fehlern kommt, erlebe ich Taner Yilmaz als verständnisvoll und lösungsorientiert. Er ist nicht daran interessiert, nach dem Verursacher zu suchen, sondern immer fokussiert auf die Suche nach einer Lösung.

Ich erlebe Taner Yilmaz als jemanden, der, egal wie sehr es brennt, einen kühlen Kopf behält. Auch in turbulenten Zeiten strahlt er eine resiliente Grundhaltung aus. Als Leiter eines so vielfältigen Ressorts, das aus diver-

sen Richtungen viele Anforderungen an ihn stellt, prasselt einiges auf ihn ein. Hiervon kommt allerdings nur ein kleiner Teil bei uns im Team an. Gleichzeitig bekommt er mit, was im Team los ist und wo der Schuh drückt. Er kennt sein Team und weiß dessen Potenziale und Fähigkeiten einzusetzen. Hierfür braucht es wohl ein sehr gutes Sensorium und Empathie.

Ich bin sehr gerne Mitarbeiter der gwg. Das liegt zum einen an den angenehmen Arbeitsbedingungen und der positiven Arbeitsatmosphäre, zum anderen aber auch an den vielfältigen Themen, mit denen ich mich beschäftige. Natürlich ist eine gewisse Affinität und Begeisterung für Zahlen wichtig für meine Arbeit, doch bei der gwg kommen noch viele weitere Bereiche dazu, wie zum Beispiel das Risikomanagement und die Strategieentwicklung. Das macht die Tätigkeit als Controller bei der gwg zu einer wirklich abwechslungsreichen und spannenden Arbeit.“

# Compliance - integer auf allen Ebenen.

**D**ie gwg hat ihr Compliance-Management erneut grundlegend modernisiert und nachhaltig in ihre Unternehmenskultur integriert.

So schön es wäre, die Einladung eines/einer Geschäftspartner:in zu einem Fußballspiel in der VIP-Lounge anzunehmen, so falsch wäre es. Die Einladung ist sicher nett gemeint, ohne Hintergedanken. Dennoch ist dies ein Beispiel dafür, wo man als Unternehmen aufpassen muss und wo ein gutes Compliance-Management allen Beteiligten Sicherheit bietet.

Vermutet man auf den ersten Blick hinter dem Begriff Compliance eher ein Dickicht aus abstrakter, trockener Materie, wird bei genauem Hinschauen ersichtlich, dass es ein sehr vielfältiger, praxisnaher und lebendiger Themenkomplex ist. Sehr genau hingeschaut hat die gwg mit Unterstützung eines Unternehmensberaters ab der zweiten Jahreshälfte des Jahres 2023 bis zum Jahresende 2024 – in diesem Zeitraum wurde das Compliance-Management der gwg erneut einer grundlegenden Modernisierung unterzogen.

„Was ist Compliance und wo steckt das Thema überall drin?“ war zunächst die Ausgangsfrage, entlang der wir das gesamte Unternehmen durchleuchtet haben. Compliance meint die Befolgung von Gesetzen, Vorschriften, Richtlinien und Standards sowie vertraglicher Verpflichtungen und freiwilliger Selbstverpflichtungen – diese Definition trifft viele

verschiedene unternehmerische Handlungen, Prozesse und Querschnittsthemen. Die Bandbreite reicht von Themen des Personalwesens über Finanzen und Rechnungswesen oder Kundenservice bis hin zu Fragen der digitalen Transformation.

## **Verantwortung und Vorbild.**

Mit einer guten Compliance-Architektur als Handlungsrahmen wird vertrauensvolles, wertschätzendes, eigenverantwortliches und integrires Arbeiten auf allen Ebenen befördert. Compliance als wichtiger Teil des Risikomanagements schützt alle in einer Organisation, denn ein Verstoß gegen Regularien und Standards kann an vielen Stellen passieren und große Wirtschafts- wie auch Reputationsschäden verursachen. Als kommunales Unternehmen sind wir uns unserer Verantwortung und auch Vorbildrolle bewusst und bearbeiten daher dieses wie auch alle unsere Themen mit einem hohen Maß an Engagement.

Und so wurden zunächst unermüdlich und akribisch bestehende Richtlinien, praktische Handlungsmaximen und alle potenziellen Risiken identifiziert, zusammengetragen und in einem kleinteiligen, feingliedrigen und damit auch umfangreichen Arbeitsprozess aufgelistet. Danach ging es an die Analyse, Bewertung und Systematisierung der Ergebnisse. Entsprechende Risiken und Handlungsfelder wurden bewertet und in klare Strukturen überführt.

Taner Yilmaz verantwortet  
das Compliance-Management  
bei der gwg.



## Compliance-Architektur.

### Compliance Baustein 1

**Verhaltenskodex.**

Rahmenbedingungen der Maximen  
für das Handeln der Beteiligten.

### Compliance Baustein 2

**Compliance-Richtlinie.**

Fallgruppen und Fallbeispiele  
und jährliche Unterweisungen.

### Compliance Baustein 3

**Guideline für Externe.**

Auftraggeber:innen, Kund:innen  
und Auftragnehmer:innen.

Bei der Aufsetzung der Compliance-Architektur war es wichtig, die Balance zu wahren – zugleich alles korrekt und nicht zu wenig, aber auch nicht zu viel zu machen. Kosten und Nutzen müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Compliance kann sich je nach Unternehmen anders ausgestalten – bei der gwg sind es andere Aufgabenstellungen als in einem Großkonzern oder einem Kleinbetrieb. Zur Absicherung der rechtlichen Seite stand daher ein spezialisierter Dienstleister zur Seite. Beispielsweise spielt das Thema Tax Compliance, also die korrekte Abführung aller relevanten Steuern, oder der Public Corporate Governance Kodex, den wir als kommunale Tochter zu beachten haben, eine große Rolle. Es betrifft aber auch in hohem Maße Aspekte der Kundenkommunikation und Kundenbetreuung – so etwa, wenn sich jemand um eine Wohnung bewirbt oder wenn ein/e Mieter:in dem Objektbetreuer zu Weihnachten ein Geschenk macht. Im Mittelpunkt von Compliance steht keine Verbotsmentalität, sondern vielmehr die Intention, verbindlich und klar über alle Organisationsebenen und -einheiten hinweg einen Überblick über das richtige Verhalten und damit Handlungssicherheit zu schaffen.

#### **Transparent, klar – unser neues Compliance-Management.**

Das Compliance-Management, das aus der rund zweijährigen Projektarbeit hervorgegangen ist, ist in drei Bausteine gegossen worden: Der erste Baustein ist ein vom Aufsichtsrat verabschiedeter Verhaltenskodex, der die Rahmenbedingungen der Maximen für das Handeln der Beteiligten rund um die gwg festlegt, vom Aufsichtsrat und der Führungsebene bis hin zu allen Mitarbeiter:innen, sei es in der Buchhaltung und im Rechnungswesen oder seien es die Kundenbetreuer:innen und Objektbetreuer:innen. Den zweiten Baustein bildet die Compliance-Richtlinie, die mit konkreten Fallgruppen und Fallbeispielen angereichert ist. Jährliche Unterweisungen sichern das Wissen und die Sensibilität. Den dritten Baustein stellt eine Guideline für Externe dar, die wir unseren Auftraggeber:innen, Kund:innen und Auftragnehmer:innen zur Verfügung stellen werden, sodass sie Klarheit darüber haben, wie wir mit bestimmten Situationen umgehen.

#### **Vertrauen, Sicherheit, Miteinander – lebendige Unternehmenskultur.**

Das fixierte Regelwerk schafft nicht nur Klarheit und Sicherheit, sondern auch langfristig Stabilität und Kontinuität über den Lauf der Zeit hinweg, denn personelle Fluktuation mündet nicht in Wissensverlust, und die Inhalte können an neue Anforderungen angepasst werden. So fließen im Rahmen von jährlichen, routinierten Risikobewertungen regelmäßig Ergänzungen ein. Gleichwohl geht es nicht ohne die Sensibilisierung für und die Verstetigung der Themen – einerseits durch Schulungen, andererseits auch durch den persönlichen Austausch. Das System funktioniert im Miteinander – wenn alle wissen, worauf sie achten müssen, und es in den gelebten Arbeitsalltag reinwächst. Das schriftliche Regelwerk ist nur so gut, wie Compliance als Teil der Unternehmenskultur gelebt und Führungskultur vorgelebt wird. Aus diesem Grund sind in den Verhaltenskodex auch die Unternehmenswerte sowie das Führungsverprechen der gwg implementiert worden.

So ein System kann man nur mit Vertrauen managen. Dies bedeutet auch, dass sich ein/eine Mitarbeiter:in bei Fragen zum richtigen Verhalten in bestimmten Situationen vertrauensvoll und ohne Angst vor Verurteilung an die Führungskraft wenden können muss. Eine offene respektvolle Fehlerkultur ist die Basis. Viele Fehler passieren oft aus Unwissenheit oder Unsicherheit. Wenn jemand seine Unsicherheit kommuniziert und Rat erbittet oder bereits einen Fehler gemacht hat, diesen jedoch reflektiert und das Gespräch sucht, ist dies zunächst eine Qualität, die man als Chance begreifen kann.

Mit der Modernisierung unserer Compliance-Architektur hat auch das Bewusstsein für das Thema im Unternehmen eine Frischzellenkur erfahren. Die Zukunft wird noch weitere, neue Aufgaben und Herausforderungen in diesem Themenkomplex bereithalten. Insbesondere die digitale Transformation und vor allem der Einsatz von KI werden perspektivisch neue Handlungsfelder erzeugen und neue Schwerpunkte setzen.

Die gwg wuppertal  
sagt Danke!

Wir bedanken uns bei allen,  
die uns bei der Erstellung  
unseres Unternehmensberichts  
unterstützt haben.



#### Herausgeber

Gemeinnützige Wohnungsbau-  
gesellschaft mbH Wuppertal

Dipl.-Kfm. Oliver Zier

(Geschäftsführer)

Hoefstraße 35

42103 Wuppertal

Fon 0202 9311 0

info@gwg-wuppertal.de

#### Verantwortlich im Sinne des Presserechts

Nenja Lindner

(Stabsstellenleiterin Marketing  
und Unternehmenskommunikation)

Fon +49 202 9311-102

lindner@gwg-wuppertal.de

#### Copyright

Die Beiträge dieser Ausgabe  
sind urheberrechtlich geschützt.

Die Verwendung – auch auszugs-  
weise – ist nur mit Genehmigung  
der gwg wuppertal gestattet.

Alle Rechte vorbehalten.

#### Redaktion und Text

kipu GmbH

Csilla Letay

#### Konzeption und Gestaltung

kipu GmbH

#### Bildnachweis

Alle Fotos von Uwe Schinkel,  
außer S. 26 von Jannes Frubel

#### Druck

Druckerei Hans Hitzegrad

GmbH & Co. KG







