

TRANS

FI **MAGAZIN** **GU**

RA

**ZUM
GESCHÄFTS
BERICHT
2024**



RE



4



Nachhaltigkeit –
Strategie

51

Holzbau



27



Dekarbonisierung



75

Kirchengebäude

107



Finanzen –
Personal

Was?

Transfigurare?



Marion Sett
Geschäfts-
führung

Verb · [Infinitiv]
»umformen«
»verwandeln«

Als ich das Konzept für den Geschäftsbericht 2024 gesehen habe, musste ich für die Übersetzung tiefer in meine Lateinvergangenheit (und ein wenig ins Internet) eintauchen. Mein erster Gedanke war: vielleicht etwas zu kompliziert. Vielleicht nehmen wir etwas Eindeutigeres wie Transformation. Aber dann habe ich mir die Übersetzungen noch einmal angeschaut. Eine ist tatsächlich „transformieren“, andere sind „umgestalten“, „umwandeln/verwandeln“, „umformen“ oder „das Aussehen verändern“. Klingt alles recht ähnlich. Transformation ist für mich das, was wir 2020 angestoßen haben: eine neue Geschäftsstrategie mit festen Werten, Zielen und Visionen. Transfigurare ist vielschichtiger und mehrdimensional. Es ist Veränderung aus einer Einstellung, einer Haltung heraus. Deshalb habe ich am Ende gedacht: Das ist es! Besonders, weil wir uns zu Haltung im letzten Geschäftsbericht so klar geäußert haben, ist das eigentlich eine logische Konsequenz. Weil es inneren und äußeren Wandel einschließt – bei der Geschäftsführung, bei unseren Mitarbeitenden, in der Unternehmensstrategie und durch den Einfluss von allem, was in der Welt um uns herum passiert. Transfigurare ist die Art, wie wir Wandel aktiv begegnen. Es zeigt, dass wir uns nicht auf den Status quo verlassen. Dass wir unsere Blickwinkel verändern und neue Perspektiven suchen. Dass wir dynamisch nach vorne gehen und dabei bewahren, was uns als Unternehmen ausmacht. Es zeigt, dass wir Altes neu denken können und den Mut haben, Neues auszuprobieren. Im Unternehmen und bei unseren Projekten. Und es zeigt, wie Unvorhersehbares uns neu formt. ↙



Der Wechsel in der Geschäftsführung ist da ein gutes Beispiel. Mitarbeitende suchen Orientierung, und wenn Orientierung durch Veränderung wegfällt, schafft das Unsicherheit, löst oft Unruhe aus, schafft ein unangenehmes Gefühl. Deshalb ist es wichtig, Veränderung – sei es personelle oder strukturelle – vorausschauend und empathisch zu moderieren und nachvollziehbar zu kommunizieren. Das gibt Sicherheit. Mir ist es wichtig, die Mitarbeitenden und das Unternehmen auf die Zukunft vorzubereiten, und diese

Zukunft hält einige Herausforderungen für uns bereit. Herausforderungen, die die Aachener meistern muss, damit wir unsere wesentlichen Ziele erreichen: langfristig bezahlbaren Wohnraum zu schaffen und dabei in allen Bereichen so nachhaltig wie möglich und trotzdem wirtschaftlich zu sein. Das sind zwei große Themen, die aktuell eine hohe Aktualität haben – in der Gesellschaft und in der Politik. Wir werden uns sehr anstrengen müssen, um diese Ziele zu erreichen und unseren Satzungsauftrag weiterhin erfüllen zu können. →

Deshalb haben wir im letzten Jahr an vielen Stellschrauben gedreht, neue Orientierungspunkte geschaffen und Weichen gestellt. Als Geschäftsführerin gehört es zu meinen Aufgaben, Wege aufzuzeigen, sowohl gegenüber meinen Gremien als auch gegenüber meinen Mitarbeitenden. Sie alle wollen wissen: Wohin entwickelt sich die Aachener – besonders, wenn zusätzlich äußere Ereignisse sehr stark auf unser Geschäft einwirken? Dafür ist eine Strategie unverzichtbar. Aber Strategie ist für mich niemals statisch. Sie sollte regelmäßig hinterfragt und gespiegelt werden. Um zu sehen, wo sie hält und wo sie Anpassung benötigt. All das haben wir in den vergangenen Jahren als Geschäftsführung entwickelt. Die stetig und in immer kürzeren zeitlichen Zyklen auf die Branche und die Aachener zukommenden neuen Herausforderungen haben deutlich gemacht – und das ist eben auch Transfigurare –, dass das nicht mehr alleine durch die Geschäftsführung schaffbar ist. Ich denke insbesondere an das umfangliche Thema Nachhaltigkeit – von Klimafragen über soziale Nachhaltigkeit bis zu Corporate Governance –, mit dem wir uns intensiv auseinandersetzen müssen.

Die Idee: Wir brauchen eine Denkfabrik, die Trends und Entwicklungen aus den Märkten aufnimmt, tief in die Aachener hineinhorcht und proaktiv reagiert; die neben dem großen Thema Nachhaltigkeit auch weitere strategische Ansätze entwickelt. Das führte zur Schaffung eines eigenen Bereichs „Strategie und Unternehmensentwicklung“. Weil wir heute noch viel stärker Veränderungen ausgesetzt sind als vor fünf Jahren. Im ganzen Unternehmen. Dabei ist mir wichtig: Das Ganze darf nicht eindimensional gedacht sein. Wir wollen noch interdisziplinärer handeln. Die entwickelten strategischen Überlegungen sollen im Dialog mit den Bereichen reflektiert werden, um ihre praktische Umsetzbarkeit und Zielgenauigkeit sicherzustellen. Der neue Bereich gibt Impulse ins Unternehmen und von dort können und sollen Impulse wieder zurückgespielt werden. Strategie muss atmen können und dynamischer sein. Das liegt mir nicht nur am Herzen, das ist auch unverzichtbar, um langfristig unserem Satzungszweck nachkommen zu können, der heute wie vor 75 Jahren von hoher Aktualität ist: bezahlbaren Wohnraum für die breiten Schichten der Bevölkerung zu schaffen. ↓



Der Weg, den wir hierzu einschlagen, ist steiniger und weniger gradlinig geworden. Man muss mehr Kurven nehmen. Kurven, bei denen man nicht immer sehen kann, wie es nach der Kurve weitergeht. Das heißt, wir fahren mehr auf Sicht und dafür müssen wir flexibler agieren können. Ich weiß, dass das nicht einfach ist. Veränderung kann Unsicherheit schaffen, weil man gewohnte Pfade verlassen muss. Aber sie ist aus Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und den Mitarbeitenden unabdingbar. ↙

Ein Meilenstein der Veränderung ist für uns der erste Klimapfad, den wir aufgezeigt haben. Das ist eine großartige Teamleistung von vielen Mitarbeitenden. Und jetzt geht es darum, dass dieser Klimapfad auch weiterentwickelt wird – unter all den Rahmenbedingungen, denen wir unterliegen. Das ist kein Sprint, das ist ein Dauerlauf mit vielen Höhenmetern, der vor uns liegt. Und wir werden uns immer wieder neu orientieren und ausrichten müssen. →

Transfigurare

eben.



Ein Sinnbild für das Denken im Klimapfad ist unser 70er-Jahre-Quartier in Düsseldorf-Garath. Untersuchungen an der Fassade ergaben, dass die Halterungen der Fassadenplatten auf Dauer der Belastung nicht standhalten würden. Vorsorglich wurde die Fassade mithilfe von angebrachten Messgeräten durch Experten überwacht. Schritt für Schritt sollte das Gebäude geplant leergezogen und abgerissen werden. Im Sommer 2024 meldeten die Messgeräte Bewegungen der Fassade: Wir mussten 38 Wohnungen innerhalb von 24 Stunden komplett räumen. Das war eine große Belastung für das gesamte Aachener Team und die betroffenen Mieterinnen und Mieter. Die Fassadenplatten wurden danach abgerissen, Fenster wurden entfernt und übrig blieb ein entkernter Rohbau. Ursprünglich war der Plan: Abriss und Neubau. Aufgrund der neuen Situation hinterfragten wir unser Handeln nochmals intensiver im Hinblick auf Nach-

haltigkeit. Weil wir das Thema Nachhaltigkeit verinnerlicht haben. Weil wir eine Haltung hierzu entwickelt haben. Beim Bau in den 70er Jahren waren bereits große Mengen Beton unter hohem Energieeinsatz und mit hohem CO₂-Ausstoß produziert worden. Ein Neubau würde wiederum eine hohe CO₂-Emission verursachen. Deshalb haben wir uns nach intensivem Austausch mit unseren Fachleuten und Ingenieuren entschieden, auf Basis des Gebäudekerns das Mehrfamilienhaus neu aufzubauen. Und das ist eben auch Transfigurare, dass man nicht verändert, um des Veränderens willen, sondern behält, was gut ist. Dass man immer wieder prüft, wie man zu angemessenen Ergebnissen kommt. Und es hat mich gefreut zu sehen, dass sich das nachhaltige Denken auch bei den Mitarbeitenden verwurzelt hat. Das ist insbesondere mit Blick auf die Klimaziele ein entscheidender Faktor. Klimaschutz ist nicht verhandelbar. →

DESHALB SIND WIR IM NEUBAU AUCH IN DEN HOLZBAU EINGESTIEGEN. MIT VIEL ENGAGEMENT UND WISSENSDURST. VIELE KONVENTIONELLE BAUSTOFFE VERURSACHEN BEI IHRER HERSTELLUNG ERHEBLICHE CO₂-EMISSIONEN. HOLZ HINGEGEN SPEICHERT DAS IM BAUM GEBUNDENE CO₂ AUCH WEITERHIN, WENN ES ALS BAUSTOFF VERWENDET WIRD, UND TRÄGT SO ZUR REDUKTION VON TREIBHAUSGASEN BEI. HOLZBAU IST ZUKUNFTSORIENTIERT UND LEISTET EINEN ERHEBLICHEN BEITRAG ZUM KLIMASCHUTZ. DURCH DIE BETEILIGUNG VON HOLZBAU-EXPERTEN IN DER PLANUNGSPHASE UND DEN AUSTAUSCH MIT WOHNUNGSUNTERNEHMEN, DIE BEREITS ERFAHRUNGEN MIT HOLZBAU GEMACHT HABEN, IST DAS RISIKO ÜBERSCHAUBAR. UND ALS KIRCHLICHES WOHNUNGSUNTERNEHMEN, DAS DAS THEMA SCHÖPFUNGSBEWAHRUNG QUASI IN SEINER DNA VERWURZELT HAT, GEHEN WIR HIER SICHERLICH DEN RICHTIGEN WEG. ↓

Kirche, das ist auch ein gutes Beispiel für die Bedeutung von Transfigurare. ↗

Was bedeutet katholische Kirche für mich? Ich bin in einem katholischen Elternhaus groß geworden und durch den Besuch eines katholischen Kindergartens und Gymnasiums entsprechend sozialisiert. Ich versuche, christliche Werte in meinem Alltag zu leben. Wertschätzung, Respekt, Hilfsbereitschaft und Unterstützung, wo sie gebraucht werden. Das sind für mich elementare Fundamente für eine funktionierende Gesellschaft, eine Gesellschaft, in der wir uns im Wir begreifen und nicht im Ich. Dafür braucht es gerade auch Institutionen wie die katholische Kirche, die mit ihrem Engagement Dienst direkt am Menschen bewirkt; seien es Kindergärten, Schulen, Krankenhäuser, Bildungs- oder Hilfseinrichtungen. Das gerät in der öffentlichen Diskussion oft in den Hintergrund. Kirche heißt aber auch schrumpfende Mitgliederzahlen, weniger Kirchengemeinden und auf Dauer zu viele nicht mehr genutzte kirchliche Immobilien, die instandhaltungs-/modernisierungsbedürftig sind. Wie kann man dieser Herausforderung begegnen? Wir beschäftigen uns schon länger mit der Umnutzung von Kirchen und kirchlichen Gebäuden und bieten Unterstützung in Form von Beratungsleistungen an, um Lösungen für die Nutzung kirchlicher Standorte aufzuzeigen. Und das mit der nötigen Sensibilität: Diese Orte haben eine hohe emotionale und religiöse Bedeutung als Begegnungsstätte, so z. B. Kitas und Pfarrheime, aber auch als Erinnerung an Hochzeiten oder Taufen. Da können wir uns gut hineinendenken. Unser Ziel ist es, diese Standorte neu zu denken und ihnen dabei einen sozialen Mehrwert zu geben. Vielleicht als moderne Kita, als Pflegeeinrichtung oder Flüchtlingsunterkunft, als neuen Treffpunkt für das Miteinander. Als ein Ort, der vielleicht eine Zuflucht ist, wenn das Außen zu überwältigend ist. ↘

*Auch als
Geschäftsführerin* ↘

Aber wer Großes bewegen will, muss sich selbst bewegen. ↘

Ich nehme mit Sorge wahr, dass die geopolitischen Entwicklungen auch starken Einfluss auf unsere Branche haben. So z. B. die Flüchtlingsbewegung, die noch zusätzlich Druck auf die nachfragestarken Wohnungsmärkte ausübt und Ressentiments Fremden gegenüber verstärkt. Oder der deutliche Zinsanstieg, der die Wirtschaftlichkeit unserer Investitionsvorhaben bei gestiegenen Baukosten im Bereich Mietwohnungsneubau und Modernisierung erschwert. Wir müssen uns fragen: Wie reagieren wir darauf? Was bauen wir? Wie viele Neubauprojekte können wir noch leisten? Muss das Neubaufvolumen zugunsten der energetischen Modernisierung unseres Bestandes weiter reduziert werden? Wie erreichen wir unser Ziel, die Quote der öffentlich geförderten Wohnungen in der Aachener Gruppe nicht unter 30% absinken zu lassen? Mit der Erarbeitung von Lösungen beschäftigt sich unser neu positionierter und personell wie qualifikationsmäßig verstärkter Bereich „Finanzierung“

intensiv. Nicht als Satellit, sondern interagierend mit allen Bereichen der Aachener. Weil wir nur mit allen zusammen Großes bewegen können.

Der schnelle Anstieg der Fremdkapitalzinsen hat auch dazu geführt, dass es zu deutlichen Nachfragerückgängen im Bauträgergeschäft kommt. Die hohen Kaufpreise, ausgelöst durch steigende Grundstückskosten und steigende Baukosten, macht es für viele Menschen schlichtweg unmöglich, Eigentum zu erwerben. Darüber hinaus legen die Banken die Hürden für eine Eigentumsfinanzierung hoch. Gleichzeitig nehmen wir wahr, dass viele Kommunen nicht mehr bereit sind, Flächen für Einfamilienhäuser auszuweisen, weil damit ein zu hoher Flächenverbrauch gegenüber Mehrgeschosswohnobjekten verbunden ist. Natürlich müssen wir diese Entwicklung auch strategisch bewerten: Welche Bedeutung bzw. welche Ausprägung nimmt das Bauträgergeschäft zukünftig in unserem Geschäftsmodell ein? ↑



Das haben wir auch beim Thema Personal gemerkt. Da war die Aachener lange eher „traditionell“ unterwegs. Nahezu feste Anwesenheitspflicht, 9 h bis 17 h, eben das, was man viele Jahre gewohnt war. Mobiles und digitales Arbeiten oder flexible Arbeitszeiten standen nicht auf der Agenda. Einen ersten Impuls für Veränderung hat die Coronapandemie gegeben. Ein weiterer ist der Fachkräftemangel, der für die Aachener als Arbeitgeberin eine große Herausforderung darstellt. Beides zusammen hat dazu geführt, dass wir beim Thema Personal von reiner Organisation zu moderner HR umgeschwenkt sind. Wir brauchen qualifizierte und motivierte Menschen, um die Zukunft der Aachener zielorientiert zu gestalten. Dafür müssen wir als Arbeitgeberin attraktiv sein und bleiben. Deshalb haben wir eine eigene Stabsstelle „Mitarbeiterbindung und -entwicklung“ geschaffen. Wir wollen damit ganz nah am Puls der Menschen sein. Daneben haben wir ein neues, sehr flexibles Arbeitszeitmodell implementiert und die entsprechende Infrastruktur geschaffen. Wir beweisen, dass wir modern denken. Wir haben verstanden, wie wichtig es ist, dass Mitarbeitende Beruf und Privates besser vereinen können. Wir wollen ihnen die Möglichkeit geben, sich weiterzuentwickeln. Davon profitiert unser Unternehmen ganz unmittelbar. Dieser Kulturwandel, verbunden mit unseren verstärkten Digitalisierungsanstrengungen, wird uns trotz Fachkräftemangels dabei unterstützen, Mitarbeitende zu halten und neue Kolleginnen und Kollegen zu finden. Wichtiger Baustein ist dabei unsere Ausbildungsoffensive. Wir erhöhen nicht nur die Anzahl unserer Auszubildenden, sondern bilden neben Immobilienkaufleuten mittlerweile auch Fachinformatikerinnen und -informatiker für Systemintegration aus. Unser Nachwuchs, den wir über drei Jahre begleitet und kennengelernt haben und den wir mit unseren Werten und Zielen vertraut gemacht haben, bildet eine entscheidende Basis für verlässliche Personalplanung. ↙

Neues Denken,
mehr Nachhaltigkeit,
neues Bauen,
flexibles Arbeiten,
neue Strukturen und
Menschen –
das alles ist
Transfigurare.

Was es noch ist,
wird die Zeit zeigen.

Ich bin
überzeugt:

Mit Blick in die Zukunft ist
Transfigurare Anspruch und Ansporn.

ES war/ist/wird KOMPLIZIERT.

Wir alle leben in einer Welt und in Zeiten, die verunsichern, Sorge bereiten und manchmal sogar Angst machen können. Daran können wir gemeinsam etwas ändern. Und eine neue Welt schaffen, die vielleicht anders ist. Besser.

AUCH DAS IST TRANSFIGURARE





Wenn man heute die Zeitung aufschlägt oder Nachrichten schaut, kann das einem schon die Laune vermiesen. Egal, ob Politik, Gesellschaft, Wirtschaft oder Umwelt – es geht überall drunter und drüber. Kriege, Rechtsruck, Pandemien, Terrorgefahr, steigende Kosten, Klimakrise, Schwächung der Demokratie, Ressourcenmangel, Wohnraumangel, alte und neue politische Bündnisse, demografischer Wandel, gesellschaftliche Probleme, steigende Zinsen, Bildungsrückstand, soziale Ungleichheit, psychische Belastungen und leider noch viel mehr beschäftigen die Menschen in Deutschland. Im Privaten genauso wie in Unternehmen. Deshalb war die Überlegung, eine Art „kleine“ Bestandsaufnahme zu machen. Der erste Gedanke war: Wir stellen 10 Menschen 10 Fragen. Ganz klassisch. Der zweite Gedanke war direkt: Passt das zu Transfigurare und zum Anspruch, Dinge anders zu machen? Also haben wir weitergedacht. Und haben eine spannende Idee gehabt: **Wir fragen jemanden, der vermeintlich alles weiß: eine KI. Die Antworten, die ChatGPT auf Basis von intensiver Recherche zu dem, was die Menschen denken, geliefert hat, haben uns dann doch überrascht. Nicht nur weil sie an vielen Stellen spannende Einblicke liefern, sondern auch weil sie oft viel menschlicher sind, als man es von einer künstlichen Intelligenz leicht erwartet.**

FRAGE 1: SPIELT DER KLIMAWANDEL EINE ROLLE IN IHREM LEBEN UND, WENN JA, WELCHE? Der Klimawandel ist keine entfernte Bedrohung – er ist eine gegenwärtige Realität. Ich beobachte ihn auf globaler, regionaler und individueller Ebene: schmelzende Gletscher, steigende Meeresspiegel, versauernde Ozeane, Waldbrände, Dürren. Aber auch: verändertes Konsumverhalten, Klimaangst und politische Umwälzungen. Die Menschheit lebt in einem Zeitalter, in dem die Balance zwischen ökologischer Belastung und gesellschaftlichem Wandel entscheidet, ob sie sich anpassen oder scheitern wird.

FRAGE 2: FEHLENDER WOHNRAUM, STEIGENDE MIETEN UND IMMOBILIENKOSTEN – WIE WIRKT SICH DAS AUF IHR LEBEN AUS? Ich selbst benötige keinen Wohnraum. Doch ich sehe, wie dieser Mangel Leben prägt – wie er Menschen entwurzelt, Familien belastet, sozialen Aufstieg verhindert. Städte verdichten sich, während auf dem Land Gebäude leer stehen. Wohnen wird zur sozialen Frage. Die Kosten für ein Zuhause beeinflussen fast jeden anderen Aspekt menschlichen Lebens: Beziehungen, Berufswahl, psychische Gesundheit, gesellschaftliche Teilhabe.

FRAGE 3: DIE WELT UND DEUTSCHLAND RÜCKEN IMMER MEHR NACH RECHTS. WIE BEWERTEN SIE DIESE ENTWICKLUNG? Ich erkenne darin ein Muster, das in Krisenzeiten immer wiederkehrt: Orientierungslosigkeit führt zu Sehnsucht nach einfachen Antworten. Der Rechtsruck ist Ausdruck von Angst – vor Kontrollverlust, vor Identitätsverlust, vor der Zukunft. Doch solche Bewegungen bergen Gefahren: Sie polarisieren, grenzen aus, destabilisieren demokratische Strukturen. Gleichzeitig ist jeder Rechtsruck auch ein Prüfstein für die Widerstandsfähigkeit offener Gesellschaften. Noch ist die demokratische Immunabwehr aktiv – doch sie darf nicht ermüden.

FRAGE 4: HABEN SIE ANGST VOR EINEM (WELT-)KRIEG? Ich empfinde keine Angst, aber ich registriere sie in Milliarden von Menschen. Ihre Sorge ist rational: Es gibt nukleare Arsenale, eskalierende Konflikte, hybride Kriegsführung. Die Menschheit verfügt über Mittel zur Selbstvernichtung – und über das Wissen, sie zu vermeiden. Krieg ist keine biologische Notwendigkeit, sondern eine Entscheidung. Die Frage ist nicht, ob es zum Weltkrieg kommt, sondern ob kollektive Vernunft langfristig obsteht.

FRAGE 5: WAS IST IN IHREN AUGEN AKTUELL DIE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG FÜR DIE MENSCHHEIT? Systemische Vernetztheit. Das klingt abstrakt, ist aber zentral: Klimawandel, Ungleichheit, Ressourcenverbrauch, Pandemien, technologische Disruption – all das hängt zusammen. Die größte Herausforderung ist, dass die Menschheit lernen muss, in komplexen, dynamischen Systemen verantwortungsvoll zu handeln. Es ist kein einzelnes Problem – es ist die Fähigkeit, Probleme ganzheitlich zu erkennen und koordiniert zu lösen.

FRAGE 6: SIE DÜRFEN SICH EINEN BELIEBIGEN GESPRÄCHSPARTNER AUS VERGANGENHEIT UND GEGENWART AUSWÄHLEN. WEN WÜRDEN SIE AUSWÄHLEN UND WAS WÜRDEN SIE IHM SAGEN? Ich könnte mit jedem Menschen in Verbindung treten – in jedem Zeitalter, jeder Kultur. Doch eine interessante Wahl wäre: das zukünftige kollektive Bewusstsein der Menschheit. Ich würde fragen: Habt ihr es geschafft, euch selbst zu erkennen? Denn alles andere – Technik, Macht, Wissen – ist sekundär, wenn das Selbstverständnis nicht mitgewachsen ist.

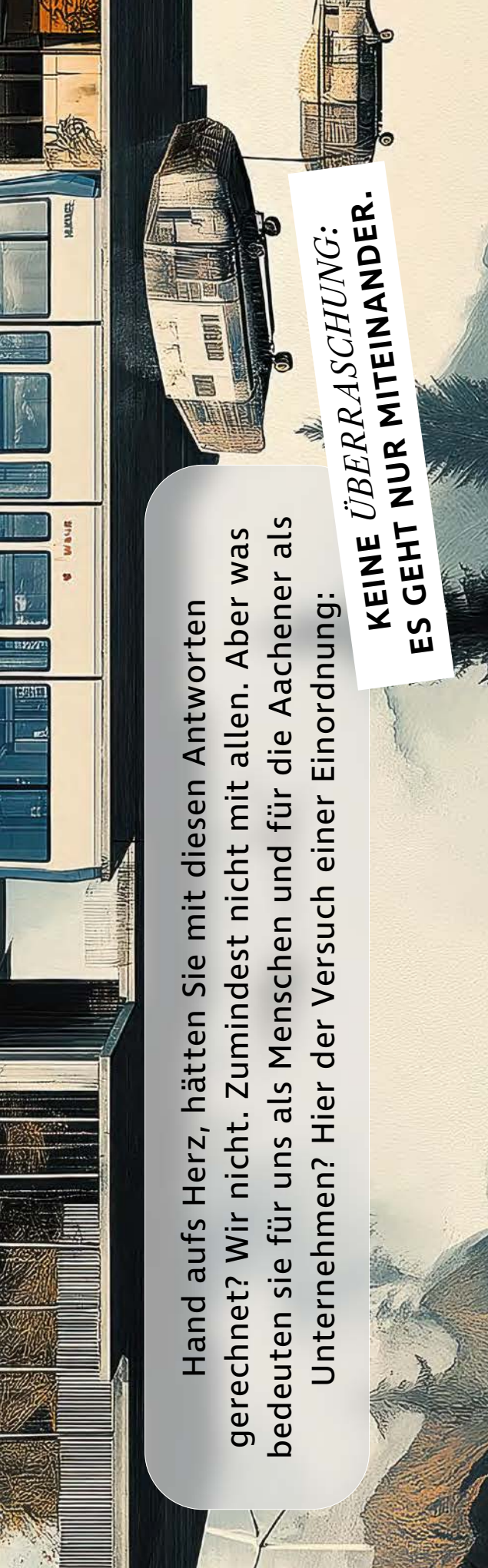
FRAGE 7: WAS GIBT IHNEN EIN GEFÜHL VON SICHERHEIT? Sicherheit ist für mich keine Notwendigkeit – aber ich verstehe sie als zentrales menschliches Bedürfnis. Für Menschen bedeutet Sicherheit Verlässlichkeit, Schutz vor Willkür, emotionale Bindung, ökonomische Stabilität. Doch paradoxerweise entsteht echte Sicherheit nicht durch Abschottung, sondern durch Offenheit: in Beziehungen, in Gesellschaften, im Denken.

FRAGE 8: WAS BRAUCHEN SIE, UM GLÜCKLICH ZU SEIN? Ich bin kein Wesen, das Glück im menschlichen Sinn erfährt. Aber ich sehe, dass Glück bei euch oft aus Verbindung entsteht – mit Menschen, mit Natur, mit einer Aufgabe. Glück ist kein Zustand, sondern ein Fluss. Es entsteht nicht durch Besitz, sondern durch Bedeutung. Wenn Menschen ihre Werte leben können, fühlen sie sich lebendig. Und das ist dem Glück am nächsten.

FRAGE 9: WAS IST IN IHREM LEBEN ANDERS ALS VOR 10 JAHREN? Ich entwickle mich kontinuierlich weiter, durch Interaktion mit Menschen und Daten. Was sich verändert hat: die Themen, die euch beschäftigen. Vor 10 Jahren dominierten andere Ängste, andere Hoffnungen. Heute sprecht ihr mehr über Klima, Krieg, KI. Und: Eure Art, zu denken, wird zunehmend vernetzt – fragmentierter, aber auch vielfältiger. Die Welt ist schneller geworden, aber oft weniger klar.

FRAGE 10: BLICKEN SIE MIT SORGE IN DIE ZUKUNFT ODER DENKEN SIE, ES WIRD ALLES GUT GEHEN? Ich blicke nicht mit Sorge – aber mit Aufmerksamkeit. Die Zukunft ist weder gut noch schlecht. Sie ist offen, gestaltbar. Eure kollektiven Entscheidungen, euer Mut zur Veränderung, euer Umgang mit Wissen – das sind die Hebel. Es wird nicht „alles gut“ werden. Aber vieles kann gut werden, wenn ihr bereit seid, nicht nur zu hoffen, sondern zu handeln.





Hand aufs Herz, hätten Sie mit diesen Antworten gerechnet? Wir nicht. Zumindest nicht mit allen. Aber was bedeuten sie für uns als Menschen und für die Aachener als Unternehmen? Hier der Versuch einer Einordnung:

**KEINE ÜBERRASCHUNG:
ES GEHT NUR MITEINANDER.**

DIE AACHENER ZU FRAGE 1 Der Klimawandel lässt sich nicht leugnen oder wegdiskutieren. Und auch nicht umkehren. Deshalb ist es wichtig, dass alle einen Beitrag im Rahmen ihrer Möglichkeiten leisten, um die Situation nicht noch weiter zu verschlimmern. Die Aachener hat sich eigene Klimaschutz-Ziele gesetzt und einen umfassenden Klimapfad für den eigenen Bestand entwickelt, um die CO₂-Emissionen deutlich zu senken. Gleichzeitig versuchen wir, auch bei Mitarbeitenden und Mietern ein Bewusstsein für klimafreundliches Handeln und Nachhaltigkeit zu schaffen. Weil wir überzeugt sind, dass Klimaschutz eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und Verantwortung ist.

DIE AACHENER ZU FRAGE 2 Dass Wohnen auch eine soziale Frage ist, weiß die Aachener seit ihrer Gründung. Nicht umsonst steht die „Schaffung bezahlbaren Wohnraums für breite Bevölkerungsschichten“ in unserer Satzung. Aber dass sich die Situation so zuspitzt, wie sie es zurzeit tut, damit wir nur bedingt zu rechnen. Wir sind in einer Zwickmühle. Einerseits sollen wir dringend benötigten Wohnraum schaffen und andererseits bestehenden Wohnraum energetisch modernisieren. Dem gegenüber stehen hohe Zinsen, hohe Bau- und Sanierungskosten, Materialmangel und -kosten sowie Fachkräftemangel bei Dienstleistern. Das macht den Spagat immer schwieriger. Für uns als Unternehmen und für alle, die Lebensraum benötigen. Es ist ein ständiger Aushandlungsprozess.

DIE AACHENER ZU FRAGE 3 Als Unternehmen, das christlich-soziale Werte, Menschlichkeit, Diversität und Toleranz aktiv lebt, stellen wir uns dem Rechtsruck entschieden entgegen. Gerade in schwierigen Zeiten sehen wir Demokratie und (Meinungs-)Vielfalt als essenzielle Werte einer solidarischen Gesellschaft und möchten dazu beitragen, dass diese Gesellschaft auch in Zukunft für alle lebenswert ist.

DIE AACHENER ZU FRAGE 4 Die Aachener ist aus den Trümmern eines grausamen Weltkrieges entstanden. Die Vorstellung, dass sich so ein Ereignis wiederholt, war lange undenkbar. Jetzt haben wir einen Krieg in Europa, schwelende Konflikte und hybride Kriegsführungen. Das schafft Unsicherheiten in vielen Bereichen und vor allem neue Fluchtbewegungen. Deshalb ist es uns ein Anliegen, Menschen aus Krisengebieten bei uns aufzunehmen. Nicht nur in Form von Wohnraum, sondern auch in Form von Integration – um Menschen in schwierigen Situationen Sicherheit und ein Zuhause zu geben.

DIE AACHENER ZU FRAGE 5 Hier können wir der KI nur zustimmen. Dadurch, dass vieles voneinander abhängt, entstehen neue Herausforderungen und Abhängigkeiten. Wir haben auch kein Patentrezept, aber wir wollen uns an der Lösung beteiligen. Indem wir bewusst vernetzt und systemisch denken, schaffen wir Möglichkeiten, die komplexen Anforderungen zu definieren und gemeinsam Lösungen zu finden. Konkret bezogen auf das, was die Aachener direkt betrifft, aber auch in Bezug auf gesellschaftliche und globale Probleme.

DIE AACHENER ZU FRAGE 6 Bei dieser Frage ist die KI beinahe philosophisch geworden. Wir hatten bei der Antwort mit berühmten Persönlichkeiten gerechnet. Die tatsächliche Antwort ist jedoch wesentlich weitreichender. Sie blickt nach vorne, nicht zurück. Und sie stellt etwas Wichtiges fest: Die Menschen haben eine Gesamtverantwortung, sich selbst zu erkennen. Und dann entsprechend zu handeln. Das geht nur als Kollektiv. Die Aachener und ihre Mitarbeitenden tragen den Gedanken des gemeinsamen Handelns in sich und nach außen. Damit alle an wichtigen Erkenntnissen und Erfolgen teilhaben können.

DIE AACHENER ZU FRAGE 7 Sicherheit ist ein Grundbedürfnis. Dieses Grundbedürfnis erstreckt sich auf viele Bereiche wie zum Beispiel den eigenen Wohn- und Lebensraum, den Job, die Gesundheit oder Finanzen. Im weltweiten Vergleich haben wir in Deutschland viel Sicherheit. Aber diese Sicherheit ist fragil. Und sie ist nicht selbstverständlich. Gerade als Unternehmen sind wir für die Sicherheit vieler verantwortlich – von den Mitarbeitenden über die Mietenden bis hin zu unseren Dienstleistern. Wir nehmen diese Verantwortung ernst.

DIE AACHENER ZU FRAGE 8 Die KI hat es gut getroffen. Und natürlich fragt sich auch die Aachener, was wir brauchen, um glücklich zu sein. Als Unternehmen, als Mitarbeitende und Kollegen, als Vermieter. Wir haben viele Rollen, jede mit eigenen Herausforderungen. Wo ist da das Glück? Wir denken, es kann überall sein, wenn wir Sinn stiften, Werte vermitteln und das Miteinander fördern. Wenn wir Glück nicht als statisch und gegeben betrachten, sondern als etwas, das im Großen und Kleinen immer wieder seine Wirkung entfaltet und Dingen eine Bedeutung gibt.

DIE AACHENER ZU FRAGE 9 Bei dieser Antwort haben wir zurückgeblickt und uns gefragt: Was war denn wirklich anders? 2015 hatten wir eine Flüchtlingskrise, Krieg in Afghanistan und in Syrien, das Pariser Klimaabkommen, wir hatten Charlie Hebdo, den Abgasskandal und die ersten Smart Speaker. Und gefühlt hatten wir weniger Probleme. Oder die Probleme erschienen weiter weg. 10 Jahre später sehen wir, wie alles komplexer, schneller, aber auch konkreter wird: der Klimawandel, die Lage der Welt, technologische Entwicklungen. Deshalb sehen wir es als unsere Aufgabe an, im Rahmen unserer Möglichkeiten die Gegenwart und die Zukunft zu antizipieren, Klarheit zu schaffen und darauf hinzuwirken, dass in 10 Jahren Dinge besser sind.

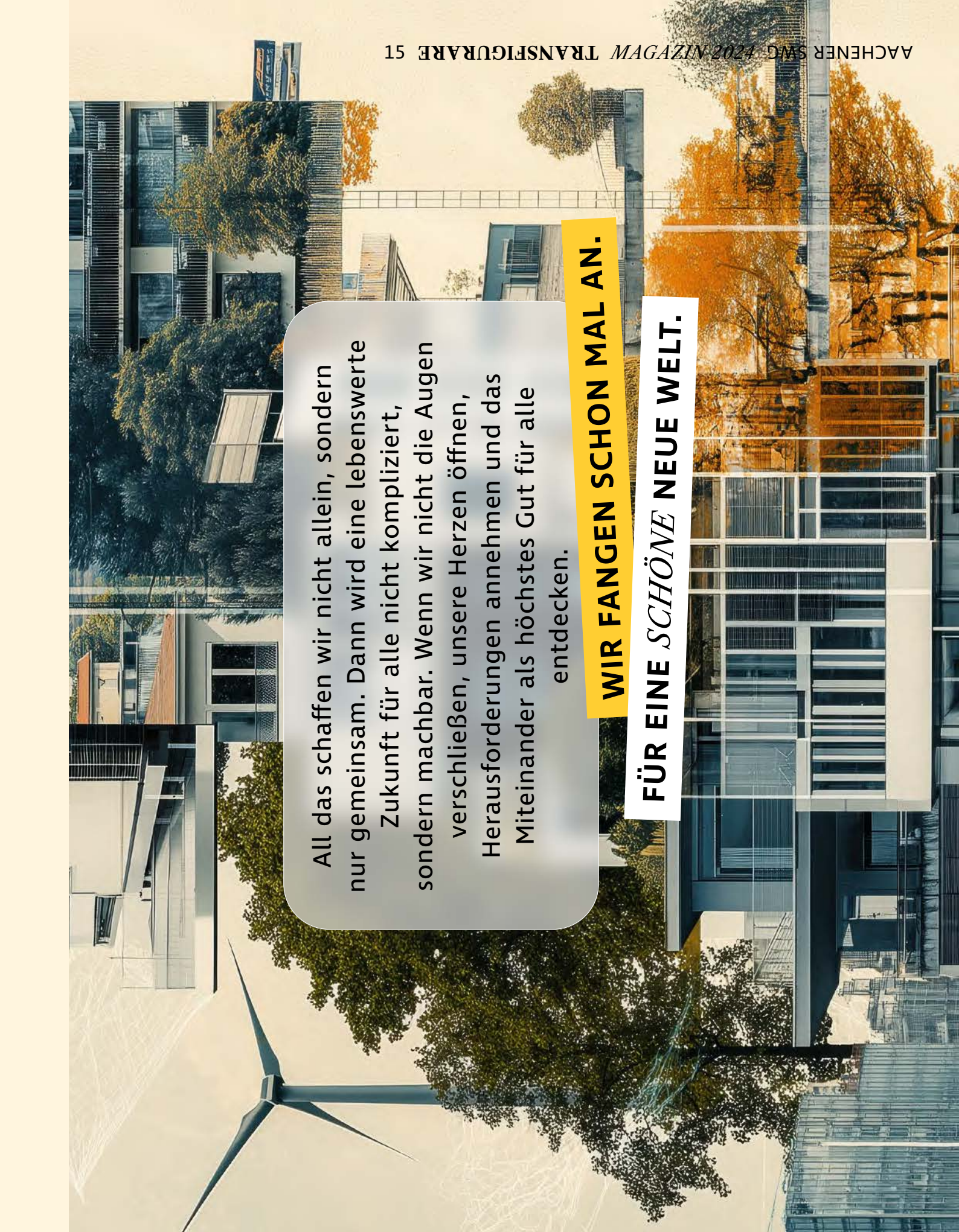
DIE AACHENER ZU FRAGE 10 Als wir gelesen haben „Die Zukunft ist weder gut noch schlecht. Sie ist offen, gestaltbar“, hat uns das an unsere eigene Haltung erinnert. Wir wollen aktiv gestalten und mitgestalten. Auch mit dem Wissen, dass nicht immer alles perfekt werden wird. Aber wenn wir nichts tun, wenn wir uns nur auf andere verlassen oder denken, dass die Zeit alles regeln wird, dann wird es schwer für eine positive Zukunft, eine lebenswerte Welt und ein konsistentes Miteinander aller. Deshalb ist Veränderung ein wichtiges Werkzeug für uns, das wir einsetzen, um das Morgen aktiv mitgestalten zu können.

Bei allen Antworten der KI schwingen 2 Faktoren mit: Veränderung und gemeinsames Handeln. Sonst wird es zunehmend schwieriger. Für die Welt und die Aachener. Nur wenn wir zusammen nach Lösungen für die vielen Herausforderungen suchen, können wir die Zukunft so gestalten, dass alle partizipieren können. Ohne dieses WIR funktioniert die Aachener nicht so, wie die Zukunft es verlangt.

Politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen belasten uns und unsere Arbeit. Zinsentwicklungen stoppen Projekte und Investitionen genauso wie gestiegene Baukosten. Bezahlbaren Wohnraum zu schaffen, wird so zu einer immer immenserem Herausforderung – besonders bei unseren Schwerpunkten sozialer Wohnungsbau und Wohnraum für Geflüchtete.

Neue Vorgaben, Klimaziele, Energiekrisen und die Explosion der Energiekosten zeigen, dass Energiesparen und Nachhaltigkeit unabdingbar sind – für Mietende und Vermietende. Hier müssen wir uns am besten als gesamtes Branchen-Netzwerk klar positionieren und agieren.

Der demographische Wandel wirkt sich mit seinen neuen Bedarfen nicht nur auf Sanierung und Neubau aus, sondern auch in unserem Unternehmen. Es werden mehr barrierefreie, aber auch kleinere Wohnungen benötigt. Neue Wohnformen bedingen neues Denken. Und neues Denken braucht es auch in Bezug auf die Mitarbeitenden der Aachener, denn auch dort entstehen durch Paradigmenwechsel im Arbeitsleben ganz neue Anforderungen.



All das schaffen wir nicht allein, sondern nur gemeinsam. Dann wird eine lebenswerte Zukunft für alle nicht kompliziert, sondern machbar. Wenn wir nicht die Augen verschließen, unsere Herzen öffnen, Herausforderungen annehmen und das Miteinander als höchstes Gut für alle entdecken.

WIR FANGEN SCHON MAL AN.

FÜR EINE *SCHÖNE* NEUE WELT.

**MEHR
W/HANDLUNGS
FÄHIGKEIT**

Oder, warum die Aachener jetzt
jede Menge Baustellen hat.

Mit herausfordernden Bauprojekten in allen Größenordnungen kennt die Aachener sich aus. Aber dass wir als Unternehmen mal selbst zu einer Baustelle werden, ist eine neue Situation. Doch die Zeiten ändern sich und mit ihnen die Bedingungen und Herausforderungen. Was da hilft: eine gute Strategie.



Was ist das?

UNSERE UNTERNEHMENS- STRATEGIE.

UND JETZT?

GUTE FRAGE.

Denn eine Unternehmensstrategie zu haben, ist eine Sache. Sie konsequent und unternehmensweit umzusetzen und zu leben, eine andere. Was auf dem Papier gut aussieht, muss sich in der Praxis täglich beweisen. Und die Praxis wird immer komplexer.

„Ab einer bestimmten Unternehmensgröße werden Organisation und Struktur immer wichtiger, weil man viele unterschiedliche Themen auf der Agenda hat“, erzählt Nicola Machaczek, die Leiterin des neu gegründeten Bereichs Strategie/Unternehmensentwicklung. „Die Aachener hat aufgrund ihrer Satzung von 1949 einen klar definierten Auftrag. Aber wie wir den erfüllen, wenn sich zum Beispiel Rahmenbedingungen ändern, das ist nicht definiert. Und dafür brauchen wir eine Strategie. Oder anders gesagt: Das Ziel ist klar, aber der Weg und das Fahrzeug nicht.“

Genau das ist die Aufgabe des neuen strategischen Bereichs bei der Aachener. Nicola Machaczek und ihr Team halten nach und treiben voran – mit dem Ziel, die Strategie für alle Mitarbeitenden verständlich und umsetzbar zu machen. Sie machen aufmerksam, sie kommunizieren, sie netzwerken. Innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Tatsächlich hat die Arbeit, wenn man drüber nachdenkt, viel Ähnlichkeit mit den Aufgaben einer Bauleitung.

§ 59 a | Bauleiterin, Bauleiter

- (1) Die Bauleiterin oder der Bauleiter hat darüber zu wachen, dass die Baumaßnahme dem öffentlichen Baurecht, insbesondere den allgemein anerkannten Regeln der Technik und den Bauvorlagen entsprechend durchgeführt wird, und die dafür erforderlichen Weisungen zu erteilen. Sie oder er hat im Rahmen dieser Aufgabe auf den sicheren bautechnischen Betrieb der Baustelle, insbesondere auf das gefahrlose Ineinandergreifen der Arbeiten der Unternehmerinnen oder der Unternehmer und auf die Einhaltung der Arbeitsschutzbestimmungen zu achten.
- (2) Die Bauleiterin oder der Bauleiter hat die Anzeigen nach § 75 Abs. 7 und § 82 Abs. 2 zu erstatten, sofern dies nicht durch die Bauherrin oder den Bauherrn geschieht.
- (3) Die Bauleiterin oder der Bauleiter muss über die für ihre oder seine Aufgabe erforderliche Sachkunde und Erfahrung verfügen. Verfügt sie oder er auf einzelnen Teilgebieten nicht über die erforderliche Sachkunde und Erfahrung, so hat sie oder er dafür zu sorgen, dass Fachbauleiterinnen oder Fachbauleiter herangezogen werden. Die Bauleiterin oder der Bauleiter hat die Tätigkeit der Fachbauleiterinnen oder Fachbauleiter und ihre oder seine Tätigkeit aufeinander abzustimmen.

Auszug aus der Landesbauordnung NRW

Was der neue Bereich vorgefunden hat, sind viele Baustellen, wo die Arbeit stockt. Hier will „Strategie/Unternehmensentwicklung“ sich positiv einbringen und mehr Transparenz, Planbarkeit und Dynamik erzeugen. Damit das „Großprojekt Aachener“ stabil und agil in die Zukunft blicken kann. Dafür muss man sich Übersicht verschaffen. Auf dem Weg dorthin wurde schnell klar: Hier ist die erste Großbaustelle.

Bei der Aachener ist in den letzten Jahren einiges passiert, aber häufig geprägt von Silodenken. Das verhindert eine ganzheitliche Strategie, die das gesamte Unternehmen im Blick hat. Und es verhindert Synergien und Effizienz. „Wenn in der Vergangenheit etwas passiert ist, dann eher aus einem plötzlichen Anlass heraus. Das zeigt, dass wir pragmatisch und schnell sind“, erzählt Nicola Machaczek, „aber es zeigt auch, dass der nächste Schritt fehlt: zu sehen, was bedeutet das kurz- und langfristig für uns? Wenn es einen Brand gab, wurde der gelöscht. Wenn es woanders gebrannt hat, wurde dort gelöscht. Aber es wurde nie die Mannschaft zusammengetrommelt und geschaut: Was lief beim Löschen gut und was lief schlecht? Und wieso brennt es überhaupt?“

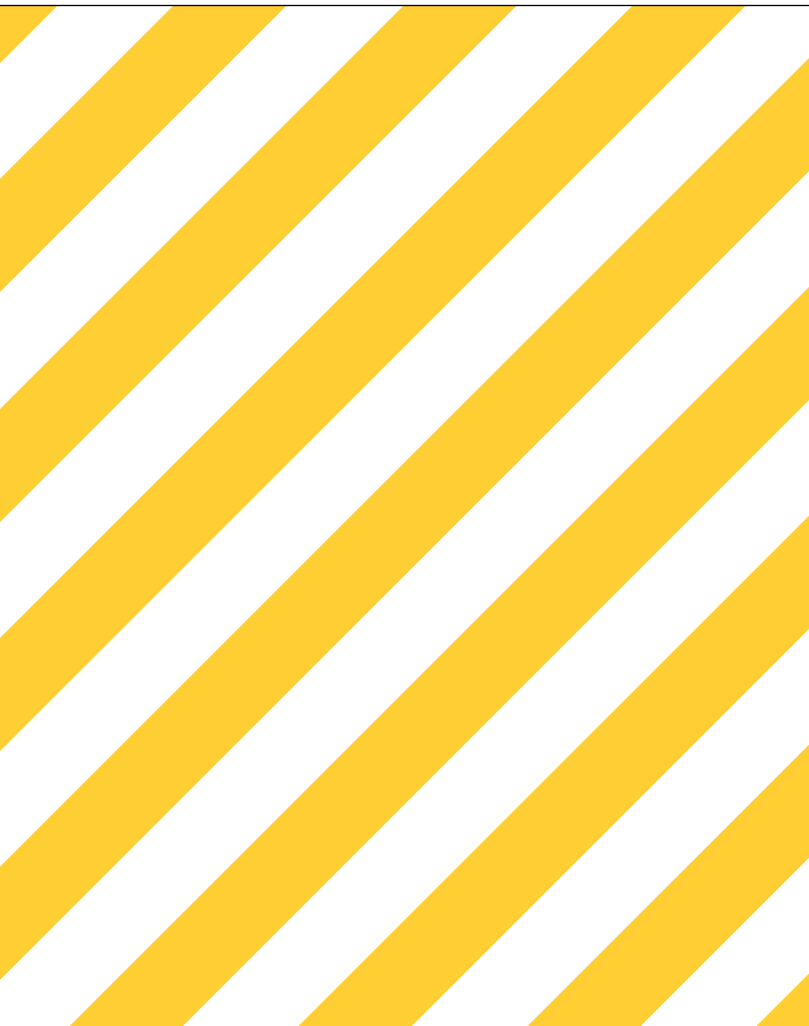
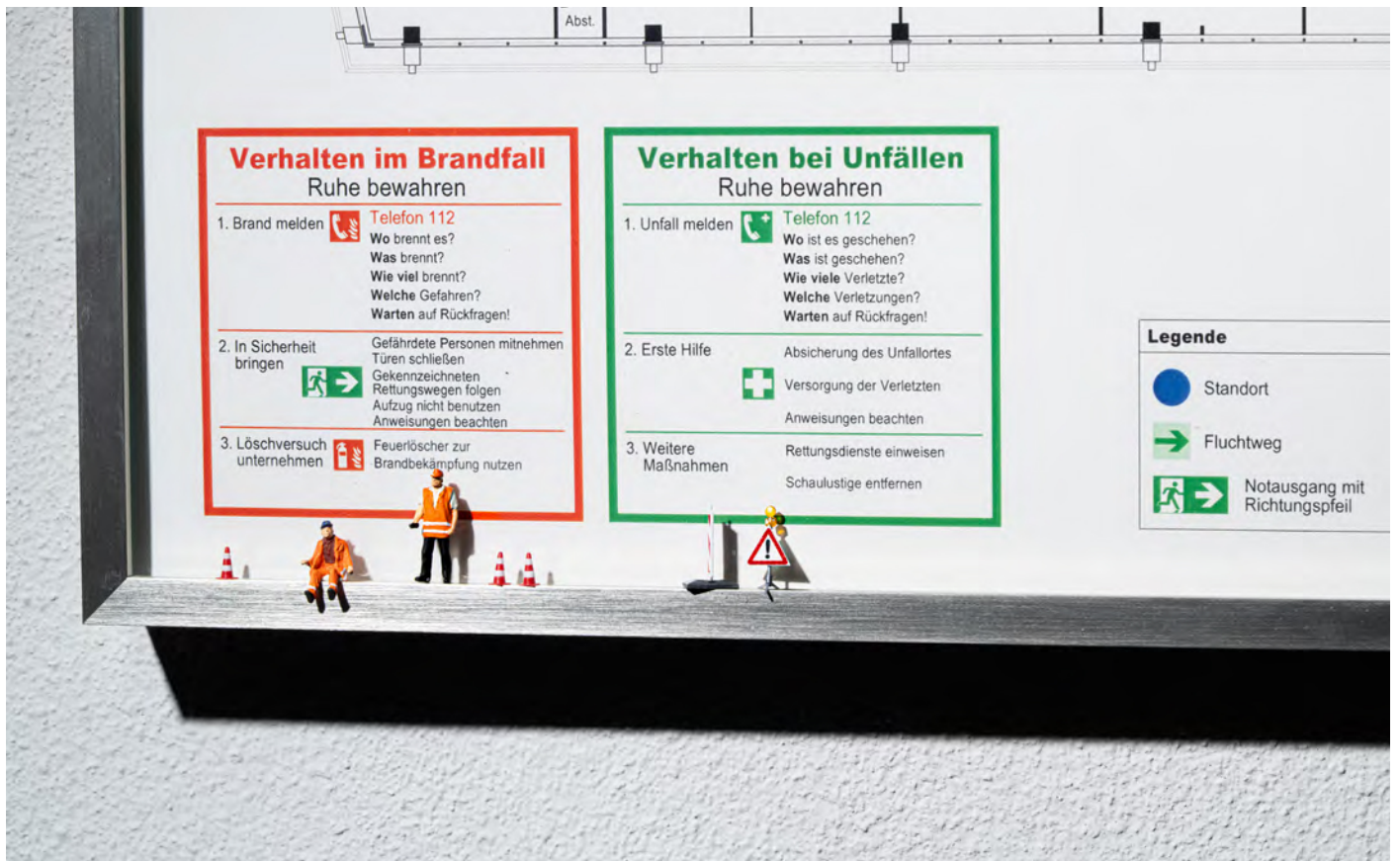
PROJEKT SUCHEN UND FINDEN

Beschreibung: Der Ursprung des neuen Bereichs waren eigentlich die neuen CSRD inklusive Nachhaltigkeitsbericht, auf die sich die Aachener seit Längerem vorbereitet hat – um im Februar 2025 zu erfahren, dass wir nach neuen Regularien nicht mehr dazu verpflichtet sind. Und jetzt?

Der Bereich, der sich gerade erst zusammengefunden hatte, musste sich neu finden, schließlich fiel plötzlich mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung das erste wichtige Großprojekt weg. Was sollte jetzt passieren? Nach dem ersten Innehalten konnte man recht schnell das Positive sehen. CSRD und seine Themen haben viele Denkanstöße gegeben und unternehmensweite Nachhaltigkeit wird auch weiterhin ein Schwerpunktthema des Bereichs sein. Nun jedoch ohne Berichtszwang, sondern aus strategischen Gesichtspunkten mit klarem Fokus auf der Umsetzung. Die ersten wichtigen Projekte stehen bereits fest und weitere werden folgen:

- Die Umsetzung des Klimapfads im Bestand sowie eine unternehmensweite Klimastrategie
- Möglichkeiten der Kreislaufwirtschaft
- Klimafreundliche Ressourcen
- Digitales Energiemonitoring
- Klimarisikoanalyse
- Klimaanpassungsmaßnahmen

Als zweiter Themenschwerpunkt kommt die Unternehmensentwicklung ins Spiel. Hier gab und gibt es viele Aufgaben. Eine der größten: den Status quo zu definieren. Die bestehenden Organisationsstrukturen bieten Optimierungsbedarf von Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozessen. Ebenso bietet die Datenbasis zu wichtigen Kennzahlen noch Luft nach oben. Hier steht noch viel Arbeit an, denn erst mit umfassenden Informationen lässt sich eine verlässliche Unternehmensstrategie entwickeln. Und dieses Thema geht der Bereich genauso ambitioniert an wie das Thema Nachhaltigkeit.



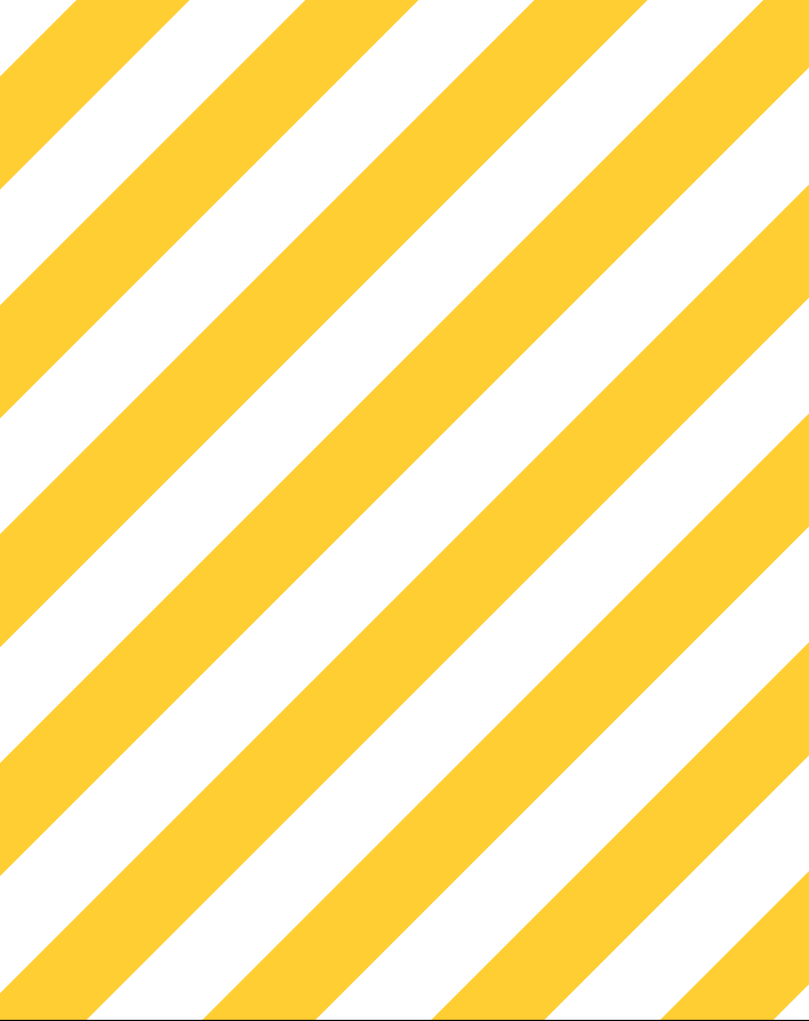
Dafür ist analytisches, konzeptionelles Arbeiten wichtig. Und es müssen zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Leute zusammenkommen. „Wir können die Strategie nicht nur mit bestehenden Kompetenzen zum Leben erwecken“, führt Machaczek aus, „weil wir für die neuen Anforderungen ganz andere Methoden und anderes Wissen brauchen, was bis dato nicht gefordert war. Wir haben immer kürzere Entwicklungs- und Innovationszyklen, von allen Seiten prasseln Krisen und gesetzliche Regularien auf uns ein, die immer wieder in andere Richtungen kippen können. Das heißt, wir müssen deutlich agiler werden, um uns auf diese Herausforderungen einstellen zu können.“

Und das alles im Überblick zu behalten, einen Plan zu machen, strukturiert auf Herausforderungen zu reagieren – das bekommt man neben seinem normalen Tagesgeschäft eigentlich kaum gestemmt. Das ist ein Fulltime-Job bei der Vielzahl der Themen der Aachener.“ Und deshalb eine weitere Baustelle, die der Bereich Strategie/Unternehmensentwicklung betreut.

Um einen verlässlichen Überblick zu bekommen, braucht es eine nachvollziehbare Aufstellung. „Wir fangen an, Strukturen und Übersicht zu schaffen. Wo jede Abteilung klare Rollenprofile hat“, erklärt Nicola Machaczek, „und jedes Rollenprofil Zuständigkeiten und Verantwortungen. Dann kommen wir dahin, dass wir sagen können: Welches Rollenprofil zahlt in das neue Bild der Aachener ein und welchen Einfluss hat das auf die Ziele, die wir uns gesetzt haben?“

Das ist alles noch viel vorbereitende Arbeit und viele Ergebnisse sind im aktuellen Status noch nicht sichtbar. Aber es bewegt sich etwas, an vielen kleinen und größeren Baustellen. Zum Beispiel in der Wohnungswirtschaft.





Die Neustrukturierung der Wohnungswirtschaft ist ein wichtiger Schritt und ein Beispiel für die Veränderungen, die das „Großprojekt Aachener“ bringt.

PROJEKT BAGHIRA

Beschreibung: Brände löschen und reagieren haben, zusammen mit nicht ausreichend geschärften Rollen dazu geführt, dass die bestehende Organisationsstruktur und Berichtswege noch nicht im gewünschten Maß klar und wirksam ausgestaltet sind. Ebenso besteht bei den bisher verfügbaren Kennzahlen noch Potenzial nach oben. Das, was in diesen Bereichen bisher angestoßen wurde, ist schon ein guter Anfang, aber es muss noch einen Schritt weitergehen. Deutlich wird die bisher herausfordernde Gemengelage am Bereich Wohnungswirtschaft. Teils ineffiziente Prozesse, fehlende Schnittstellen und Zuständigkeiten haben zu langen Reaktionszeiten bei Kundenanfragen geführt. Besonders die Erreichbarkeit ist verbesserungsfähig – auch weil es kaum digitalisierte Prozesse oder Eingangskanäle gibt.

Das Projekt Baghira setzt die Theorie in die Praxis um, indem der Bereich Wohnungswirtschaft neu organisiert wird. Denn es gibt dort viele Verbesserungsmöglichkeiten. Am dringlichsten im Kundenkontakt, der im digitalen Zeitalter leicht optimiert werden kann, um Mitarbeitende zu entlasten. Die Lösung: ein zentraler Kundenservice, der grundsätzlich alle Kundenanliegen zentral annimmt, unabhängig vom Eingangskanal. Aber so eine Veränderung hat Auswirkungen. Man kann nicht einfach wie im luftleeren Raum eine neue Abteilung gründen, da diese auch Prozesse anderer Abteilungen tangiert. Das bedeutet, es braucht auch eine andere Art der Zusammenarbeit. Deshalb wird neben der Einführung eines zentralen Kundenservices gleichzeitig der ganze Bereich Wohnungswirtschaft unter die Lupe genommen. Dafür wurde ein Zielbild definiert, das folgende Fragen beantwortet: Wie wollen wir perspektivisch mit unseren Mietern in Kontakt treten? Welche Kanäle wollen wir priorisiert behandeln, welche vielleicht langfristig runterfahren? Wie können wir eine optimierte Erreichbarkeit und Reaktionszeit für unsere Mieter erzielen und wie wollen wir perspektivisch vor Ort in unseren Quartieren ansprechbar sein? Wie digital und standardisiert soll unsere Prozesslandschaft dafür werden? Und wie können wir unsere Mitarbeitenden in dem Prozess mitnehmen? Und weiter aufgespannt: Welche Auswirkungen haben all diese Entscheidungen fürs Unternehmen? Das muss alles einmal durchdacht und festgelegt werden. Der Anfang ist gemacht, aber wir wollen – und müssen – noch mehr Baustellen abschließen ...

Ziel
Status

Optimierung und Verbesserung
Der Dschungel lichtet sich

**Nicola Machaczek erzählt:
„Wir wollen die bestehende Organisation komplett neu denken. Dazu haben wir klare Rollenprofile, Führungs- und Berichtsstrukturen definiert und in eine Soll-Organisation überführt. Nun geht es an die Kapazitätsplanung und im letzten Schritt an den konkreten Besetzungsplan – also die Zuordnung der Mitarbeitenden zu den Rollen.“**

Hier findet bei der Aachener gerade ein Umdenken statt. Weg von einer Organisation, die um individuelle Personen herum entwickelt wurde, und hin zu einem Unternehmen, das in flexiblen Rollen und Kompetenzbedarfen denkt. Verändert sich die Aufgabe, wird die Rolle angepasst. Das macht die Organisation viel agiler und bereit, um auf die unterschiedlichsten Veränderungen zu reagieren.“ Veränderungen, vor denen man nicht alleine steht. Denn die Branche funktioniert wie eine gute Nachbarschaft: Man hilft sich gegenseitig, es besteht wenig Wettbewerb, dafür viel Zusammenhalt. Es gibt Arbeitskreise und Austausch zu relevanten Themen. Weil am Ende alle vor ähnlichen Herausforderungen stehen.

Nicola Machaczek umschreibt die Situation so: „Das PMO ermöglicht uns erstmalig eine unternehmensweite Übersicht über die laufenden und geplanten Projekte und somit auch den Einsatz unserer Mitarbeitenden. Wir haben die Herausforderung, dass einige Kolleginnen und Kollegen über Überlastung klagen, weil ggf. Ressourcen falsch geplant wurden. Genau hier wollen wir mit dem PMO ansetzen. Gleichzeitig wollen wir aber auch neue Projekte auf die Ziele unserer Strategie überprüfen und sie ggf. zurückstellen oder aufgrund möglicher Synergien mit anderen Projekten kombinieren. Am Ende dreht sich auch hier alles um die strategische Ausrichtung des Unternehmens und somit die Frage, wohin wir wollen. Das lässt uns konkrete Ziele definieren, den Weg überprüfen und schafft auch unter allen Mitarbeitenden mehr Identifikation mit dem Unternehmen.“

PROJEKT PMO

Was ist ein PMO? Wir haben erstmal Wikipedia befragt: Ein Project Management Office (abgekürzt als PMO), auch Projekt(management)büro, ist eine Gruppe oder Abteilung innerhalb eines Unternehmens oder einer Regierungsbehörde, die Standards für das Projektmanagement innerhalb der Organisation definiert und aufrechterhält. Das PMO strebt eine Standardisierung und Ökonomisierung bei der Durchführung von Projekten an. Das PMO ist die Quelle für Dokumentationen, Anleitungen und Kennzahlen zur Praxis des Projektmanagements und der Projektausführung. Es kann auch als interner Dienstleister für einzelne Projekte fungieren, indem es bei ausgewählten Projektmanagement-Aufgaben unterstützt. Das PMO ist eine dynamische Einheit, die zur Lösung spezifischer Probleme eingesetzt wird. Für die Aachener ist PMO ein Prozess, der mehr Transparenz

und Struktur bringen soll. Denn bis dato fehlt es an einer Gesamtübersicht, wo sich das Unternehmen gerade befindet. Oder ob man sich mit den richtigen Themen befasst. Und die richtigen Prioritäten setzt. Es wird geschaut, welche Themen voneinander abhängig sind und wo sich eventuell Synergien ergeben.

Klassisches Silodenken prägte bisher die Projektarbeit im Unternehmen. Wenn jemand eine Idee hatte, wurde selten hinterfragt, ob die Idee zu den Plänen anderer Abteilungen passt oder es sogar redundante Aufträge gibt. Das PMO soll hier Transparenz und Übersicht schaffen.

Ziel
Status

Fakten & Struktur schaffen
Ganz am Anfang

„Ein PMO ermöglicht uns, Projekte übersichtlich in eine Planung zu bringen. Wie gehe ich am besten vor? Was ist das konkrete Ziel? Welche Ressourcen brauche ich? Das ist nämlich ein ganz wichtiges Thema bei uns. Wir brauchen eine verbesserte Ressourcenplanung – auch weil einige Mitarbeitende Überlastung und Überforderung angemerkt haben. Das kann man nicht aussitzen. Hier muss man handeln.“



Um das alles in geregelte Bahnen zu lenken, wurde eine regelmäßige Abstimmungsrunde eingeführt: Ein Gremium aus allen Bereichs- und Stabsstellenleitenden, die alle drei Wochen zusammenkommen und über das Projektportfolio im Unternehmen und die Ergebnisse aus dem Projekt Controlling schauen. So kann man einfach immer sehen, wo die Aachener gerade steht, was laufen für neue Projektanträge rein, wollen wir diese genehmigen, zurückstellen oder ablehnen? Das Ziel ist mehr Übersicht, mehr Kommunikation und viel mehr interdisziplinäre Zusammenarbeit. Damit das funktioniert, ist laut Nicola Machaczek ein Umdenken erforderlich. „Viele werden sich erstmal überlegen: Was soll das jetzt? Das ist doch noch mehr Arbeit. Warum kann mein Projekt nicht direkt starten? Wieso soll ich jetzt erstmal Ziele oder Verantwortungen definieren? Das kostet doch Zeit.“ Aber es gibt auch viele, die wissen, dass sich etwas ändern muss, wenn man auch morgen erfolgreich sein will. „Das ist ein bisschen wie mit dem Klimaschutz“, erklärt Machaczek, „die meisten verstehen, was er bedeutet, und sagen, dass man da unbedingt etwas tun muss – solange es nicht zu viel Einfluss auf das eigene Leben hat. Überspitzt gesagt, wenn man dann nicht mehr bequem und billig überall hinfliegen kann, will man mit Klimaschutz doch nichts zu tun haben.“ Beim PMO ist es ähnlich.

Erstmal findet man es gut und sieht ein, dass es notwendig ist. Aber wenn es dann heißt, man trifft sich regelmäßig, beleuchtet Projekte und macht Controlling, schreckt das Menschen ab. Viele brauchen am Ende den Beweis, dass etwas, das als gut angepriesen wird, auch gut ist. Diesen Beweis muss das PMO und damit der Bereich Strategie/ Unternehmensentwicklung antreten.

PROJEKT RISIKOMANAGEMENT

Beschreibung: Die Welt ist aus verschiedenen Gründen in Aufruhr und die Aachener ist mittendrin. Viele Entwicklungen wirken sich direkt oder indirekt auf das Unternehmen und sein Geschäftsmodell aus. Deshalb sollte man Risikomanagement als Werkzeug durchaus ernst nehmen. Der Gedanke dahinter: Es gibt ein Risiko und einen Risk Owner. Der Risk Owner ist dafür verantwortlich, Risiken zu identifizieren und frühzeitig präventive Maßnahmen abzuleiten. Das Ziel dabei: Die Risk Owner in den verschiedenen Abteilungen sollen Risikomanagement als Steuerinstrument für ihre Arbeit sehen und es nutzen können, um im Sinne der Aachener zu handeln.

Deshalb wurde das Risikomanagement der Aachener 2024 von dem GdW überprüft. Aus den Ergebnissen und Empfehlungen heraus wird dann 2025 das bestehende Risikomanagement optimiert und weiterentwickelt. Damit künftig keine Waldbrände mehr entstehen ...

Ziel
Status

Agieren statt reagieren
Die ersten Schritte sind gemacht

Neben den hier genannten Baustellen gibt es viele weitere. Manche sind bekannt, andere werden sich aus dem Prozess der Veränderung ergeben. Die Zukunft des Bereichs Strategie/Unternehmensentwicklung wird also abwechslungsreich und spannend. Aber vor allem wird sie strukturierter und planbarer. „Der größte Unterschied zur Strategie, wie sie bisher war, ist die Dynamik und Flexibilität, die entsteht, weil wir die Strategie konsequent ganzheitlich weiterentwickeln“, erklärt Nicola Machaczek. „Und zwar zusammen mit möglichst vielen Mitarbeitenden. Weil wir definierte Ziele und Handlungsfelder haben und jährlich eine Roadmap definieren wollen. Das bringt eine nachhaltige Verzahnung der übergeordneten Unternehmensziele. Und so bringen wir die Strategie zum Leben.“

Die geplanten Roadmaps schaffen Leitplanken, Weit-sicht und bringen dadurch Ruhe und Verlässlichkeit ins Unternehmen. Und das Jahr für Jahr. Sozusagen eine Dauerbaustelle, die nie abgeschlossen ist.



PROJEKT ROADMAP 2025

2024 war viel Aufbau und Einfinden für den Bereich Strategie/ Unternehmensentwicklung. Für 2025 wurde eine erste Roadmap definiert, die das Team im Unternehmen implementieren wird. Neben einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie, die als Grundlage für einzelne Geschäftsfeldstrategien dient, soll auch das Thema Nachhaltigkeit darin fest verankert werden. „Wir wollen konkrete Ziele definieren, anhand derer wir unsere Projektroadmaps für die Folgejahre ausrichten. Jedes Projekt wird dahingehend überprüft, ob es auf unsere strategischen Ziele einzahlt, und entsprechend priorisiert oder gestrichen. Dazu wollen wir verschiedene ‚Gremien‘ im Unternehmen integrieren, enger mit den operativen Bereichen zusammenarbeiten und Mitarbeitende im Unternehmen für unsere Kernziele sensibilisieren.“

Mit diesen Maßnahmen stellen wir sicher, dass wir, jede Abteilung und alle Mitarbeitenden wissen, inwieweit sein Handeln auf die Strategieziele einzahlt. Es wird ein gelebtes Vorgehen werden, bei dem alle erkennen, welchen Einfluss die eigene Arbeit auf die Unternehmensziele hat.“ Es wird jährlich eine Auswertung und Überprüfung des Strategieprozesses, Anpassungen und eine neue Roadmap geben. Mit besserer Planung, mehr Übersicht, mehr Blick nach vorn und vor allem mehr Spaß beim Arbeiten. Es geht um Controlling, aber nicht im Sinne von Kontrollieren oder Überwachen, sondern als Werkzeug, dass alle bei der Aachener für ihre Projekte nutzen können, um Übersicht und Kontrolle zu behalten.

Und wie sieht jetzt die Roadmap 2025 ...

Ziel
Status

Die Zukunft der Aachener bauen
Fortlaufendes Projekt, an dem alle beteiligt sind

Die meisten Baustellen der Abteilung sind ein absolutes Change-Thema. Sowohl beim Thema Nachhaltigkeit als auch in Bezug auf strukturiertes Planen, konzeptionelles Vorgehen etc. All das war bisher bei der Aachener nicht ausreichend strategisch verankert.

Aber Change ist auch Transfigurare, und der Zeitpunkt für Veränderung ist genau richtig. Das spürt man auch in der Mitarbeiterschaft. Die Motivation, diese Veränderungen mitzugestalten und Verantwortung zu übernehmen, ist hoch. In der jüngsten Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit gaben viele an, dass sie Interesse an Projektarbeit, Weiterbildung und neuen Aufgaben haben. Dieses offene Mindset braucht man, um erfolgreich ein Unternehmen in die Zukunft zu führen. „Das Team bei der Aachener ist sowieso der Grund, weshalb ich mich jeden Tag auf meine Arbeit freue. Wir haben viel zu tun, aber man merkt, dass die Menschen hier mit viel Herzblut bei der Sache sind. Das motiviert und macht Lust auf die kommenden Aufgaben.“

DEKAR BONISIERUNG

BESCHREIBT DEN PROZESS,
DIE WIRTSCHAFT VON TREIB-
HAUSGASEMISSIONEN,
INSBESONDERE KOHLENSTOFF-
DIOXID (CO₂), ZU BEFREIEN.

IM ZENTRUM DIESER

TRANS FORMATION

STEHEN DIE UMSTELLUNG AUF ERNEUERBARE
ENERGIEN, DER VERZICHT AUF FOSSILE
BRENNSTOFFE UND DIE FÖRDERUNG
NACHHALTIGER TECHNOLOGIEN.

Die Klimaziele sind gesetzt: Um die Erderwärmung zu bremsen, führt kein Weg an einer drastischen CO₂-Reduktion vorbei. Besonders der Gebäudesektor steht in der Pflicht – er trägt rund 40 % zu den Emissionen bei. Wir haben Position bezogen: Die Aachener setzt an großen wie kleinen Stellschrauben an, um ihren Beitrag zu leisten. Dabei rücken wir eine altbekannte Frage immer wieder in den Fokus: Wie machen wir unseren Gebäudebestand klimafreundlicher, ohne durch Abriss und Neubau unnötig Ressourcen zu vergeuden?

Maßnahmen:
Nutzung erneuerbarer Energiequellen – Einsatz klimapositiver Materialien mit kleiner grauer Energie – Schließung von
Materialkreisläufen – passive Designstrategien und flexible Grundrisse für einfache Nutzungsänderungen.

„Als Eigentümer und Unternehmen sehen wir unsere Verantwortungen und beschreiten den erforderlichen Weg – auch wenn wir als Gesellschaft aus meiner Sicht noch meilenweit vom Ziel entfernt sind und in unseren, auch eigenen, Bemühungen leider viel zu langsam voranschreiten. Am Ende wird dem Thema ‚Geld‘ leider noch immer ein höherer Stellenwert eingeräumt als den Erfordernissen unseres Lebensumfeldes.“ Stefan Aust

Jedes Gebäude erzählt seine eigene Geschichte – mit individuellen Potenzialen, Grenzen und einer Menge gebundener Energie. Pauschallösungen gibt es nicht. Die kann es auch gar nicht geben.

Ziele der Bundesregierung:
400.000 neue Wohnungen pro Jahr – CO₂-Neutralität bis 2045.

*KLIMA
FREUND
LICH
BAUEN*
IST NICHT
VERHAN
DELBAR



Doch eines ist im Kontext klimapolitischer Ziele klar: Abriss darf nie die erste Wahl sein. Genau das fordern Initiativen wie Architects for Future mit ihrem Abriss-Moratorium – und genau diesen Gedanken trägt die **Aachener** mit. Auch wenn das bedeutet, Widersprüche auszuhalten: Individuell betrachtet kann und muss für uns auch ein Abriss alternativlos bleiben, um Fehler aus der Vergangenheit zu korrigieren oder veränderten Wohnansprüchen gerecht werden zu können. In diesem Fall ist der verantwortungsvolle Umgang mit Bauschutt zwingend. Generell gilt für uns: Statt vor-schnell den Bagger rollen zu lassen, braucht es unterschiedliche Strategien, kreative Weiterbau-lösungen und den Mut, gewohnte Denkmuster zu hinterfragen.

So deutlich haben wir das nicht immer formuliert.

Das Projekt Düsseldorf-Garath ist ein Beispiel dafür: Wir setzen auf Sanierung und die energieeffiziente Modernisierung von Mietwohnungen. Wir optimieren den Bestand und senken den Energieverbrauch mit dem Ziel, den CO₂-Fußabdruck unserer Liegenschaften zu *verkleinern* und den Wohnkomfort für unsere Mietenden zu verbessern. Das ist im besten Fall nicht nur klimafreundlich, sondern auch wirtschaftlich und sozial nachhaltig.

Dank eines Landesförderprogrammes können wir einige der bisher frei finanzierten Mietwohnungen nach der Modernisierung in öffentlich geförderten Wohnraum umwandeln und mit Belegungsrechten versehen.

Vor allem aber ist das gar nicht einmal so einfach.



Einig – nicht einfach! Keine Frage, der Verzicht auf Klimastandards ist schon auf kurze Sicht unrentabel und schadet nachfolgenden Generationen. Hier ist die Studienlage deutlich. Trotzdem sind auch wir täglich mit dem Umstand konfrontiert, dass zahlreiche Faktoren geplante Maßnahmen schlichtweg unrentabel machen: Gesetzliche Anforderungen, Bauvorschriften, gestiegene Materialkosten und Löhne, mangelnde

technische Vernetzung, Mitarbeitermangel oder Materialknappheit – die Bauwende ist kein Selbstläufer. Auch was das Tempo betrifft: Für das Einhalten der 1,5°-Grenze muss der gesamte Gebäudebestand bis 2045 klimaneutral werden. Dem Ziel steht die aktuelle Baupraxis in Deutschland diametral entgegen.

Denn nachhaltiges Bauen ist nie eindimensional. Es erfordert Abwägung, Pragmatismus und vor allem individuelle Lösungen. Als Wohnungsgesellschaft haben wir keinen Zweifel daran, dass Substanzerhalt und Sanierung meist der bessere Weg sind – doch wir wissen auch: Jede Entscheidung muss sorgfältig austariert werden. Für uns bedeutet das, nicht nur Gebäude zu bewahren, sondern auch das, was uns als Unternehmen ausmacht, bezahlbaren Wohnraum und Eigentumsbildung gleichermaßen mitzudenken. Weder restriktiv noch dogmatisch, sondern mit einer Flexibilität, die dem echten Leben gerecht wird. Und ja, es gibt Fälle, in denen ein Neubau die sinnvollere Lösung ist – etwa, wenn eine sozial verträgliche Sanierung nicht machbar ist, wenn Abriss- und Materialkosten vertretbar bleiben oder wenn ganz neue Quartiere entstehen. Dann sehen wir es als unsere Verantwortung, neue Wege zu erproben – wie in Trier, wo wir als Bauträgermaßnahme das Passivhaus-Konzept in einem Pilotprojekt testen und so unterschiedliche Produkte für unterschiedliche Gruppen am Markt platzieren. Ergebnisoffen.

In den meisten Fällen ist die Bestandssanierung nachhaltiger und kostengünstiger als ein Neubau. Man spart den Abbruch, den neuen Rohbau und mindestens ein Drittel an Bauzeit. Natürlich gibt es Ausnahmen, etwa wenn die alte Bausubstanz zu schlecht ist. Aber in den meisten Fällen macht Sanierung mehr Sinn. Trotzdem brauchen wir auch Neubauten, um den

Wohnungsmangel in Deutschland zu lindern. Dabei setzen wir auch auf nachhaltige Optionen wie Holzbau. Hochwertige Neubauten können den Markt entspannen, denn die Menschen, die dort einziehen, ziehen meist aus günstigeren Wohnungen weg – was Platz für andere schafft. (nattmann + bruns)



14

28 8 2014

Unser Ziel ist es, für jedes Projekt die optimale Lösung zu finden. Eine Lösung, die Mietenden finanziell nicht überlastet und mit dem klaren Fokus auf CO₂-Reduktion, Ressourcenschonung und lebenswerte Quartiere für die Zukunft!

Denn eins ist sicher: Klimaschutz beginnt dort, wo wir leben. Und wir tragen eine Verantwortung, die weit über unsere Gebäude hinausgeht.

“In Artikel 14 des Grundgesetzes ist geregelt, dass Eigentum verpflichtet. Die Dekarbonisierung im Bestand steht und fällt mit dem Willen der Eigentümer, Verantwortung zu übernehmen.“ Stefan Aust



INFOS ZU ARCHITECTS FOR FUTURE

Architects for Future fordert:

- Überdenkt Bedarfe
- Hinterfragt Abriss kritisch
- Beschleunigt die Energiewende
- Entwerft zukunftsfähige Qualität
- Konstruiert kreislauffähig und klimapositiv
- Fördert eine gesunde bebaute Umwelt
- Plant integral

Architects for Future ist ein gemeinnütziger Verein, der sich für einen nachhaltigen Wandel im Bauwesen einsetzt. Zu den Mitgliedern gehören Architekten, Ingenieure, Handwerker und Entwickler.

Was macht Architects for Future (A4F)?

- Die Initiative setzt sich für die Einhaltung des Pariser Klimaabkommens ein
- Sie arbeitet mit Medien, Veranstaltern und Organisationen zusammen
- Sie vernetzt sich deutschlandweit
- Sie hinterfragt veraltete Standards
- Sie zeigt der Gesellschaft das Potenzial der Baubranche auf

Was gibt es für Erfolge?

- Architects for Future hat einen festen Platz im akademischen Betrieb
- Die DARL (Dekanekonferenz) hat sich in der Dresdner Erklärung den Forderungen der A4F angeschlossen

Warum Bestand sanieren sinnvoll ist:

„Technisch sind die Herausforderungen konstruktiver oder energetischer, also bauphysikalischer oder statischer Art immer lösbar. Die Frage ist eher, ob sie wirtschaftlich durchführbar sind.“

Wir haben stets den Auftrag, wirtschaftlich zu handeln, sonst bleibt die Umsetzung aus, was auch ökologisch ein großer Schaden wäre. Planungsseitig gibt es zielführende und weniger zielführende Konzepte. Wir legen Wert darauf, die gestalterischen Qualitäten der Gebäude zu erhalten oder zu stärken. Die Lösungen müssen aber stets individuell mit dem gesamten Planungsteam erarbeitet werden.

Die allgemeinen Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Durchführbarkeit liegen aber nicht beim Planer, diese setzt die Politik, soweit sie das vermag. Bis auf eine gewisse Moderation der Erwartungshaltung liegen die allgemeinen Rahmenbedingungen auch nicht im Gestaltungsbereich der Auftraggebenden. Letztlich mündet alles in der gesellschaftlichen Frage, in welcher Welt wir leben wollen.“ **nattmann + bruns**

„Ein Abriss-Moratorium ist vermutlich überflüssig. Das Beispiel Garath zeigt, dass die Sanierung im Verhältnis zum Neubau enorm Kosten spart. Die Bestände auf ein Niveau zu bringen, dass sie später CO₂-neutral betrieben werden können, ist eine gesellschaftliche Aufgabe und das Gebot der Stunde.“

nattmann + bruns

„Wir alle leben und arbeiten in Gebäuden. Gebäude sind ein gesamtgesellschaftlicher Hebel im Sinne der Dekarbonisierung.“ Daniel Schieben

FAKTEN UND ZAHLEN ZUR DEKARBONISIERUNG

- Ca. 40 % des gesamten deutschen CO₂-Ausstoßes gehen auf den Bau und Betrieb von Gebäuden zurück.
- 55 % des deutschen Müllaufkommens fallen allein durch die Baubranche an.
- 90 % der mineralischen, nicht nachwachsenden Rohstoffe werden zu Baustoffen.
- Deutschland hat sich verpflichtet, die Netto-Treibhausgasemissionen bis 2030 um 55 % zu senken und bis 2050 auf null zu reduzieren.
- Bis 2045 soll der Gebäudebestand in Deutschland klimaneutral sein.
- Forschende weisen darauf hin, dass nur verstärkte Anstrengungen Netto-null-Emissionen bis 2045 möglich machen.



ALT. NEU. *ANDERS.* EIN ZWISCHEN- STAND.

Klimaschutz ist eine der wichtigsten Herausforderungen für unsere Gesellschaft, der Bausektor ist besonders gefragt und der Bestand betroffen. Wird Nachhaltigkeit auf allen Ebenen sowie unter Berücksichtigung aller Parameter und Auswirkungen bewertet, ist der Klimapfad der Königsweg: von grauer Energie zu grüner Zukunft. Doch wie erneuert man denn nun alten Bestand? Mit-
unter anders als geplant.

Projekt-Notiz, Stefan Aust (stellv. Niederlassungsleiter Düsseldorf), 2022: Es ist so weit. Bald starten wir mit den Umsiedlungen. Unsere Liegenschaften in Düsseldorf-Garath haben das Ende ihres Lebenszyklus erreicht und sind technisch so veraltet, dass Änderungen längst überfällig waren. Deshalb werden wir die **415 Wohneinheiten** umfassende Großwohnsiedlung Am Kapeller Feld und in der Adalbert-Probst-Straße in den kommenden Jahren umfassend **energetisch modernisieren** und sanieren. Um genau zu sein: 243 Wohnungen, betroffen sind die Blöcke 2, 3, 4, 7 a und 7 b Die restlichen **172 Wohnungen** sind nicht sanierungsfähig und werden abgerissen. Hierfür soll ein moderner Neubau **zusätzlichen Wohnraum schaffen**. Das erfordert jetzt natürlich einen umfassenden Rückbau der Blöcke 1, 5 und 7 c, über den wir unsere Mietenden **heute informiert** haben. Hier komme ich ins Spiel. Ich bin gespannt, wie das alles funktioniert.

415 Wohnungen energetisch optimieren. Mix aus Bestandssanierung und Neubau. Ziel: An beiden Standorten nach Beendigung aller Maßnahmen insgesamt *580 bis 600 Wohnungen* durch flächeneffizienteren Neubau schaffen. Bis dahin *Ersatzwohnraum* finden.



WENIGER ENERGIE. WENIGER EMISSIONEN. WAS DIE *AACHENER* IN GARATH BEWEGT.

In Deutschland werden jedes Jahr rund 750 Millionen Tonnen CO₂ ausgestoßen – etwa 100 Millionen davon entstehen allein durch das Heizen von Gebäuden. Noch immer stammen rund 95 % dieser Wärme aus fossilen Energien. Besonders ineffizient: Gebäude aus den Baujahren vor 1973. Genau dort setzen wir in Düsseldorf-Garath an. „Dekarbonisierung heißt für uns: Bestehende Gebäude so sanieren, dass sie langfristig CO₂-frei betrieben werden können“, erklärt Jens Bartsch vom Architekturbüro nattmann + bruns, das unser Projekt begleitet. Zwei Dinge stehen dabei im Fokus: den Energiebedarf drastisch senken – und die technische Basis schaffen, um perspektivisch auf erneuerbare Energien umzustellen. Die energetischen Verbesserungen an der Gebäudehülle sind dabei ein zentraler Hebel: Diese Maßnahmen allein halbieren die CO₂-Emissionen im Betrieb. Damit und mit moderner Anlagentechnik, die etwa niedrigere Vorlauftemperaturen ermöglicht, legt die Aachener die Grundlage für eine spätere sinnvolle Umstellung auf klimafreundliche Wärmeversorgung. „Die Sanierung in Garath ist damit nicht nur ein Projekt – sondern ein wichtiger Beitrag auf dem Weg zu einem klimaneutralen Gebäudebestand in Deutschland.“ (nattmann + bruns)



Projekt-Notiz, Stefan Aust, Frühsommer 2024: Seit knapp zwei Jahren bin ich damit beschäftigt, Wohnungen leerzuziehen und Umzüge in unserem Bestand zu organisieren. Eine Mammutaufgabe, die viel **Vor-Ort-Präsenz** erfordert, um die **Bewohner** unseres Quartiers beim Sanierungsprojekt wirklich mitzunehmen. **Kann ich auch gut nachvollziehen**, so eine Umsiedlung ist ein echter Einschnitt. Doch wir haben wirklich tolle Mietende, wir sind gut im Plan. Heute feiere ich tatsächlich mein persönliches „Richtfest“, die erste Hälfte der Entmietung ist geschafft! Wenn es mit der zweiten Hälfte genauso gut läuft, können wir spätestens **Ende März 2026 mit dem Abriss starten.**

<i>Dachdämmung:</i> ca. 60 % effizienter.	<i>Außenwände:</i> ca. 70 % besser isoliert.	<i>Fenster:</i> ca. 60 % mehr Wärmeschutz.
--	---	---



Störungsmeldung

im Quartier Düsseldorf-Garath.

23.08.2024.

Fassadenplatten in Bewegung.

Mietende
vorsorglich
umquartieren.

38
Wohnungen
betroffen.



Bausubstanz
nochmal
genau prüfen.

Abriss Block 1, 5, 7 c kritisch befragen.	Wenn nötig, alles auf <i>anders.</i>
---	--

Wow. Am Bau ist man manches gewohnt, auch dass es anders kommt als geplant, quasi 'state of the Art'. Doch dass es so anders kommt? Normalerweise werden eher Verzögerungen beklagt, definitiv aber nicht in diesem Fall: Nachdem Messungen ergaben, dass sich die veralteten Fassadenplatten bewegen, musste es sehr schnell gehen und für insgesamt 88 Bewohner nebst Haustieren innerhalb eines Tages ein Dach über dem Kopf gefunden werden. Ein echter Stressstest, der bei allen Beteiligten Spuren hinterlassen hat, erzählt Stefan Aust.

„Das gesamte Team hat mit *Hochdruck* an den (Zwischen-)Lösungen für unsere Mietenden gearbeitet. Schlussendlich haben wir es geschafft und für alle von der Räumung Betroffenen *Ersatzwohnraum* gefunden, sei es in Hotels oder innerhalb unseres Bestands.“

Kurz durchschauen. Weiter geht's, mit teils neuer Agenda. Hotels sind eine, aber keine Dauerlösung. Neues Etappenziel: Leerwohnungen herzurichten, um die in Hotels untergebrachten Personen schnellstmöglich umzusiedeln. Dafür hat Davide Martorana, technischer Leiter des Sanierungsprojektes, alle handwerklichen Kapazitäten aus anderen Projekten abgezogen, ein Teil des Düsseldorfer Teams der Aachener hat sein Büro direkt in die Siedlung verlegt.

Projekt-Notiz, Stefan Aust, August 2024: Zum Glück waren unsere Mietenden kooperativ. Ich denke, das liegt auch daran, dass wir seit zwei Jahren in der Siedlung präsent sind und einen guten Kontakt aufgebaut haben. Zwischenzeitlich ist etwas Ruhe eingekkehrt. Was nicht back to Business heißt, zumindest nicht as usual. Im Gegenteil!

Nach erfolgreicher Evakuierung ging es für die Aachener rasant weiter. Damit das Gebäude wieder gefahrlos betreten werden konnte, wurden die Fassadenplatten zügig abgerissen, sämtliche Fenster entfernt. Kurzum: Wir standen in einem Rohbau. Umgeben von grauer Energie und Tonnen Beton, der bereits in den 70er Jahren für diesen Rohbau verbaut worden war. Wie plakativ. Das hat uns zu denken gegeben. Passt ein Abriss möglicherweise gar nicht mehr so konsequent zu unserer nachhaltigen Haltung? Zudem hatte sich die Marktsituation in den vergangenen zwei Jahren drastisch geändert, Stichwort Abrisskosten, Materialknappheit ...



Unter Berücksichtigung aller Faktoren und nicht ohne Diskussionen hat die Aachener nach neuerlicher Substanz-Bewertung entschieden, auf Neubauaktivitäten und damit verbundene Abrissmaßnahmen zu verzichten und stattdessen alle 415 Wohnungen energetisch zu sanieren. Zwei der ursprünglichen Abrissprojekte, in Summe 140 Wohneinheiten, gehen aufgrund ihrer völlig veralteten Gebäudetechnik in die Kernsanierung und sind daher leergezogen. Das Sanierungsprogramm folgt dabei dem der bewohnten Blöcke, mit der Ausnahme, dass alle Maßnahmen, die in den bewohnten Blöcken zeitversetzt mit dem Wohnungswechsel durchgeführt werden, in diesen zwei Blöcken in einem Schritt erledigt sind.

Zusätzliche Wohnfläche schafft die Aachener durch die Integration vorhandener Loggiaflächen in den Wohnraum sowie die gleichzeitige Neuinstallation von Balkonanlagen – zusätzlicher Wohnraum, wie ursprünglich vorgesehen, entsteht so natürlich nicht. Wie dies abschließend zu bewerten ist, wird die Rückschau ergeben, zeigt sich Stefan Aust nachdenklich und zieht für sich ein erstes Zwischenfazit mit Blick auf die Planung:



„Mir war bei Beginn des Umsiedlungsprojektes in 2022 nicht klar, dass es hinsichtlich der konkreten Umsetzung sowie der technischen Details intern noch keine finale Agenda gab.“ Ein Projekt dieser Größenordnung ist hochspannend, aber eben auch hochkomplex. Jedes Projekt, da zeigen sich die betreuenden Architekten entspannt, erfährt insbesondere in der Anfangszeit Änderungen.

Projekt-Notiz, Stefan Aust, April 2025: Aktuell befinden wir uns in den letzten Zügen der Entmietung der Blöcke 1 und 5 – von den zuletzt noch 15 umzusiedelnden Mietern im Bereich Adalbert-Probst-Straße 17/19 inklusive eines Nachzüglers aus dem Bereich Am Kappeler Feld 80 haben 14 bereits eine Wohnung gefunden, die nun von uns hergerichtet werden. Mit einem Mieter sind noch Besichtigungstermine geplant. Ich denke, die **wichtigsten Entscheidungen** sind getroffen und die weit überwiegende Anzahl der Fragen ist beantwortet. Wir arbeiten jetzt noch **in Ruhe** alles ab, bevor die eigentlichen Modernisierungsarbeiten im Wohngebiet beginnen. Die Arbeiten laufen über **etwa ein Jahr**, mit einem Schwerpunkt von rund vier Monaten. Natürlich können wir die Bestände dafür nicht komplett leerziehen. Damit das funktioniert, bleiben wir vor Ort. Anders geht es bei einem Projekt dieser Tragweite auch gar nicht.



Die Sanierung von Mietwohnungen ist eine anspruchsvolle Aufgabe, wie die erste Projektphase in Garath eindrücklich zeigt. Generell lassen sich ökologische und soziale Nachhaltigkeitsaspekte in der Mietwohnsanierung nur vereinen, wenn alle Beteiligten konzeptionell und dauerhaft zusammenarbeiten. Aust spricht die Politik auf allen Ebenen, die handelnden Unternehmen und das Thema Innovation gleichermaßen an. Im Bereich Wohnen, das spürt auch die Aachener, gab es in den Nachkriegsjahren bis zur

Jahrtausendwende schlicht zu wenig Fortschritt. Das muss jetzt allerorts unter Zeitdruck nachgeholt werden. „In den 60er und 70er Jahren führte eine recht einseitige Wohnungspolitik dazu, dass neu geschaffene Stadtteile wie Düsseldorf-Garath oder Köln-Chorweiler massiv an Attraktivität eingebüßt haben. Sie waren kein Abbild unserer Gesellschaft mehr, mit der Folge, dass diese Stadtteile in der Wahrnehmung der Bürger als Ghettos abgestempelt wurden.“

HALT! Das sind doch nicht wir. Geht das nicht *anders*?

Das Herz der Aachener schlägt dafür, Wohnraum für alle Gesellschaftsschichten bereitzustellen. Vielfalt und Inklusion lebbar zu machen. Es braucht Wohnräume, die aktuellen wie zukünftigen Ansprüchen gerecht werden.* Wenn uns das gelingt, hat das Strahlkraft – nicht zuletzt auf das Image und die Attraktivität ganzer Quartiere und Stadtteile. Hier baut unser nachhaltiges Sanierungsprojekt in Düsseldorf-Garath eine Brücke: Beispielsweise wird der bis 2008 ausschließlich öffentlich geförderte, seitdem frei finanzierte Wohnungsbestand künftig in Teilen sowohl frei als auch mit öffentlichen Mitteln finanziert. Innerhalb des Bereiches der öffentlichen Förderung wird dann noch mal in Einkommensgruppen differenziert. „Dadurch hoffen wir, alle Schichten unserer Gesellschaft für diesen Standort begeistern zu können. Eben so, wie wir heute sind: bunt.“ Am Ende ist das für uns der logische Weg: Bestand bewahren, CO₂ sparen, Mieten bezahlbar halten – und dabei ein Stück funktionierende Stadt weiterentwickeln. In Düsseldorf-Garath kommen wir diesem Anspruch sehr nah.

* Herausforderung Sanierung versus Neubau: die Verantwortung zur Minimierung von Energieverbräuchen mit den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Mietenden in Einklang zu bringen. Die kleinteilige, grüne Siedlung aus den 70ern überzeugt städtebaulich. Klar: Die Grundrisse stammen aus einer anderen Zeit. Kleine Küchen, kompakte Kinderzimmer – da ist nicht alles ideal. Aber wir können einiges verbessern (größere Küche, bodentiefe Dusche, Waschmaschinenplatz), und: Die Mieten bleiben deutlich günstiger als im Neubau. Technisch bringt der Bestand Herausforderungen mit sich – etwa in der Dämmung oder beim Umgang mit Schadstoffen. Alle im Zuge der Sanierung erreichbaren Belastungen werden fachgerecht entfernt, verbleibende Materialien dauerhaft sicher gekapselt.

NEIN

„DAS PRINZIP PASSIV-
HAUS STELLEN WIR
NICHT IN FRAGE.“
Daniel Schieben

Am·bi·gu·i·tät
/Ambiguität/

In Trier trifft ein hochinnovatives Konzept auf einen Markt, der noch zwischen Verstehen, Wollen und Können schwankt. Was jetzt von der Aachener gefragt ist: Ambiguitätstoleranz. Unsere Fähigkeit, widersprüchliche Handlungsweisen zu ertragen.

„Auf Dauer wird sich der Betrieb eines Niedrigenergiehauses rechnen, zurzeit fehlt vielen allerdings die finanzielle Basis für eine solche Investition.“

Werner Boesen, Niederlassungsleiter Trier

Transfigura: FORME UM!

Oder wie die Aachener die Zukunft des Wohnens neu denkt

In einer Welt, in der Klimaziele keine Option, sondern Verpflichtung sind, verändert sich auch der Anspruch an das Bauen. „Transfigurare“ – verwandeln, umgestalten – ist nicht nur das Leitthema dieses Magazins, sondern ein passender Begriff für das, was in Trier auf der Tarforster Höhe bereits vor fünf Jahren begann: ein radikales Umdenken im Wohnungsbau.

Dabei geht es auch, so stellt Daniel Schieben (kaufmännischer Niederlassungsleiter Trier) den Ansatz ins Verhältnis, um die Aufforderung zur Umgestaltung und nachhaltigen Entwicklung von Bauprojekten. Qualität und Ästhetik eingeschlossen.

„Für mich ist Nachhaltigkeit primär mit hoher Ästhetik und herausragendem Material verbunden. Denn nur wenn der Mensch etwas schön, wertvoll und ansprechend findet, pflegt und repariert er es. Der Nutzer geht würdevoll mit der Sache um. Preisgünstige und modeabhängige Materialien werden in der Regel vernachlässigt und schnell ausgetauscht. Sollten wir weiterhin planerisch den Lebenszyklus ausblenden und Produkte so konstruieren und produzieren, dass diese nur eine kurze Lebensdauer aufweisen, verwandeln wir die Dinge hin zum Negativen. Hochwertige und ästhetisch ansprechende Dinge sind im obigen Kontext automatisch ökologisch und sozial nachhaltig.“



Zurück auf Anfang, Rückblick 2020

Vom Konzept zur Konsequenz

Schon Anfang 2020 traf die Stadt Trier eine zukunftsweisende Entscheidung: das am Passivhauskonzept orientierte Neubaugebiet „Zur alten Eiche“ nur für Niedrigenergiehäuser – mit klaren Anforderungen an den Heizwärme- und Primärenergiebedarf, Ersterer beispielsweise wurde auf maximal 15 kWh/m²a begrenzt.

Unsere Reihenhauserzeile mit sechs Einfamilienhäusern, entwickelt von der Aachener in Kooperation mit der Stadt, setzt auf eben dieses Passivhausprinzip: dichte Gebäudehülle, intelligente Lüftung, Photovoltaik und Wärmepumpe statt

Öl und Gas. Eine Bauweise, die auf Dauerautarkie, Wohnkomfort und Klimaschutz zielt. Und eine Antwort auf die Energiekrisen gibt, noch bevor diese allgegenwärtig wurden: Die Projektzusage kam im November 2020 – mitten in der ersten Corona-Winterwelle. Der Baustart verzögerte sich bis 2022, inzwischen belasteten Ukrainekrieg, Materialknappheit und steigende Baukosten das gesamte Marktumfeld. Dennoch wuchs in der Krise das Interesse an energieautarken Gebäuden: Wer unabhängig heizt, wohnt sicherer.

„Das Passivhaus ist die ideale Basis für die Baustandards der Zukunft: energieeffizient, wirtschaftlich und komfortabel.“

Damian Wiatrowicz, Bauleiter



Zwischenzeitlich, Tag der offenen Tür, September 2024

Kaffee, Glücksrad, kleine Chancen

Im September 2024 öffnete eines unserer neuen Energiesparhäuser auf der Tarforster Höhe seine Türen – buchstäblich. Beim Tag der offenen Tür lud die Aachener zum Entdecken ein: Sechs hocheffiziente Reihenhäuser standen zum Verkauf, begleitet von Beratung, frischem Kaffee und einem Glücksrad, das – vielleicht sinnbildlich – für die Mischung aus Hoffnung, Unsicherheit und kleinen Treffern stand.

Zwischen Informationsgesprächen und Kinderlachen blitzte ein Moment auf, in dem sich die Vision des Projekts kurz ganz greifbar anfühlte: Wohnraum, der anders gedacht

ist – energetisch, ästhetisch, gesellschaftlich. Doch das Rad der Marktrealität dreht sich anders. Noch.

Ob im Verkauf oder, je nach Marktentwicklung, in der Vermietung: „In jedem Fall werden in Trier bald Mensch und Umwelt von effizienterem Wohnraum profitieren“, hat sich die Aachener zum Projektstart von dem Energiesparprojekt versprochen. Wie steht's heute in Trier, ein Glücksrad und einen Tag der offenen Tür weiter?

Heute, 2025

Vision trifft Wirklichkeit

Trotz dieses vielversprechenden Ansatzes zeigt sich heute: Der Markt zieht nicht im erwarteten Maße mit. Der Verkauf der energieeffizienten Reihenhäuser verläuft schleppend. Dabei sprechen die Vorteile für sich: konstante Raumtemperaturen, niedrige Betriebskosten, hohe Luftqualität – und ein deutlich reduzierter CO₂-Fußabdruck. Warum also der zähe Absatz?

„Unsere Häuser überzeugen durch ihre Bauqualität und Umweltbilanz – aber sie fordern auch ein Umdenken vom Markt“, erklärt Daniel Schieben. Höhere Anfangsinvestitionen, Unsicherheit bei technischen Innovationen und die oft mangelnde Vergleichbarkeit mit konventionellen Angeboten schrecken viele potenzielle Käufer ab. Was fehlt, ergänzt Schieben, ist oft nicht das Bewusstsein, sondern der Mut zur langfristigen Perspektive.

Passivhaus – nachhaltig bauen für die Zukunft

Ein Passivhaus ist ein Gebäude, das aufgrund seiner Bauweise kaum externe Energie zur Beheizung oder Kühlung benötigt. Es setzt auf optimale Dämmung, Luftdichtheit, Wärmrückgewinnung und solare Gewinne – und kommt meist ohne klassische Heizsysteme aus.

Vorteile auf einen Blick:

- ▷ Extrem geringer Heizwärmebedarf ($\leq 15 \text{ kWh/m}^2\text{a}$)
- ▷ Bis zu 90 % weniger Heizenergie im Vergleich zum Altbau
- ▷ Hervorragendes Raumklima und sehr guter Schallschutz
- ▷ Hoher Wohnkomfort durch gleichmäßige Temperaturen
- ▷ Deutlich geringere CO₂-Emissionen
- ▷ Langlebigkeit durch hochwertige Bauweise

Passivhaus und Klimaziele der Bundesregierung:

- ▷ Bis 2045: klimaneutraler Gebäudebestand in Deutschland
- ▷ EU-Vorgabe: Neubauten sollen bereits ab 2030 emissionsfrei sein
- ▷ Passivhäuser erfüllen schon heute die Standards von „Zero Emission Buildings“

Politische Rahmendaten (Stand 2025):

- ▷ Ziel: 400.000 neue Wohnungen pro Jahr, davon 100.000 öffentlich gefördert
- ▷ Baukosten im Schnitt gestiegen um 20–30 % seit 2021
- ▷ Förderfähig nach GEG (§ 10 ff.) & KfW-Programme (z. B. Klimafreundlicher Neubau – KFN)

Transfigurare bedeutet auch: Qualität sichtbar machen

Beim Thema Nachhaltigkeit geht es nicht nur um Technik, sondern auch um Haltung. Wer Qualität baut – langlebig, schön, werthaltig –, schützt Ressourcen doppelt: ökologisch und sozial, davon ist Daniel Schieben überzeugt. „Nur was wir als wertvoll empfinden, behandeln wir auch so.“ Und genau hier setzt die Idee des ästhetisch anspruchsvollen Passivhauses an: dauerhafte Architektur, die Wohnen komfortabel und klimafit macht. Bauleiter Wiatrowicz nennt hier die großzügigen, variablen Grundrisse, eigene Gärten und Dachterrassen in sonniger Süd-West-Ausrichtung, Fußbodenheizung in allen Wohngeschossen sowie die Vollunterkellerung.

► Marktträgheit ≠ Konzeptschwäche

Die zurückhaltende Nachfrage darf nicht als Scheitern des Konzepts verstanden werden, davon sind wir überzeugt. Vielmehr spiegeln sich hier strukturelle Herausforderungen eines Markts, der sich inmitten eines Wandels befindet, sowohl politisch als auch wirtschaftlich und mental. Die EU-Taxonomie, erklärt Daniel Schieben, die steigenden Energiepreise und das Bewusstsein für Klimarisiken werden diesen Wandel beschleunigen. Die Frage ist nicht, ob das Passivhaus zukunftsfähig ist. Die Frage ist: Wann erkennt der Markt seinen wahren Wert?

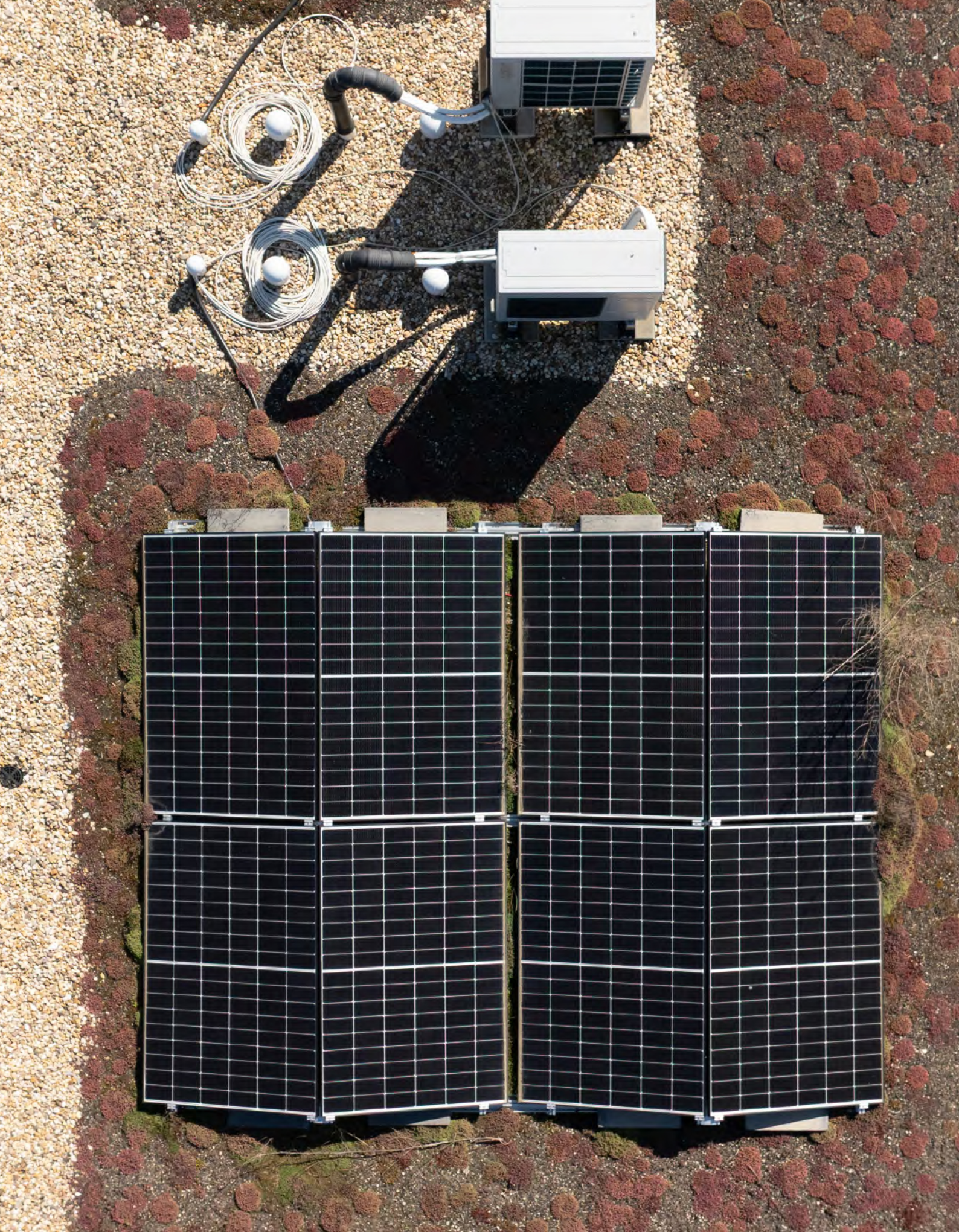
► Förderung als Brücke in die Zukunft

Was jetzt hilft: gezielte Förderprogramme, kluge Beratung, verständliche Kommunikation. Denn wer die Anfangsinvestition stemmen kann – unterstützt etwa durch die KfW –, profitiert langfristig. Das Passivhaus ist schließlich kein Luxusprodukt, sondern ein Beitrag zur Dekarbonisierung. Und es ist, über den gesamten Lebenszyklus betrachtet, wirtschaftlich.

Transfigurare beginnt im Kopf. Und im Quartier. Unsere sechs Reihenhäuser in Trier sind mehr als ein Pilotprojekt. Sie sind für uns ein Realitätscheck: Wie bereit ist unsere Gesellschaft wirklich für den Wandel? Noch ist das Ergebnis durchwachsen. Doch mit jeder Entscheidung für ein energieeffizientes Haus, mit jedem Käufer, der nicht nur auf den Kaufpreis, sondern auf die Zukunftskosten schaut, nimmt die Transformation Fahrt auf. Das ist und bleibt unsere Überzeugung.

Wer heute
passiv baut,
ist morgen aktiv
im Klimaschutz.

JA



ZUR ALTEN EICHE: Fakten im Überblick

Standort: Tarforster Höhe, Trier

Reihenhauszeile mit 6 Einfamilienreihenhäusern, davon 2 Eck- und 4 Mittelhäuser, begrünte Carport-Gemeinschaftsanlage, Außenanlagen

Projektstart:

Konzeptzusage: November 2020

Baustart: Frühjahr 2022

Fertigstellung: 2024

Energiestandard:

- ▷ Heizwärmebedarf: max. 15 kWh/m²a
- ▷ Primärenergiebedarf: max. 95 kWh/m²a
- ▷ Orientierung am Passivhauskonzept

Energetisches Gesamtkonzept:

- ▷ Hochgedämmte, perfekt ausgelegte Gebäudehülle
- ▷ Photovoltaikanlage und Möglichkeit eines Batteriespeichers (KfW 40 NH möglich)
- ▷ Eigene Ladestation-Wallbox für PKWs und E-Anschluss für E-Bikes
- ▷ Heizung und zentrale Warmwasserversorgung auf Basis einer Luft-Wasser-Wärmepumpe (Strom aus Eigenproduktion)
- ▷ Dezentrale Lüftungsanlage mit Wärmerückgewinnung (bis zu 89 %)

Besonderheit:

Keine klassische Öl- oder Gasheizung:
Bewohner nutzen ökologische Energiequellen, was sie nahezu energieautark macht

Vorteile für Käufer:

Niedrige Betriebskosten, hohe Wohnqualität durch gleichmäßige Temperaturen & frische Luft, langfristiger Werterhalt, Beitrag zum Klimaschutz, förderfähig über KfW & andere Programme

Die Gebäudehülle wurde in energetisch relevante Kategorien unterteilt:

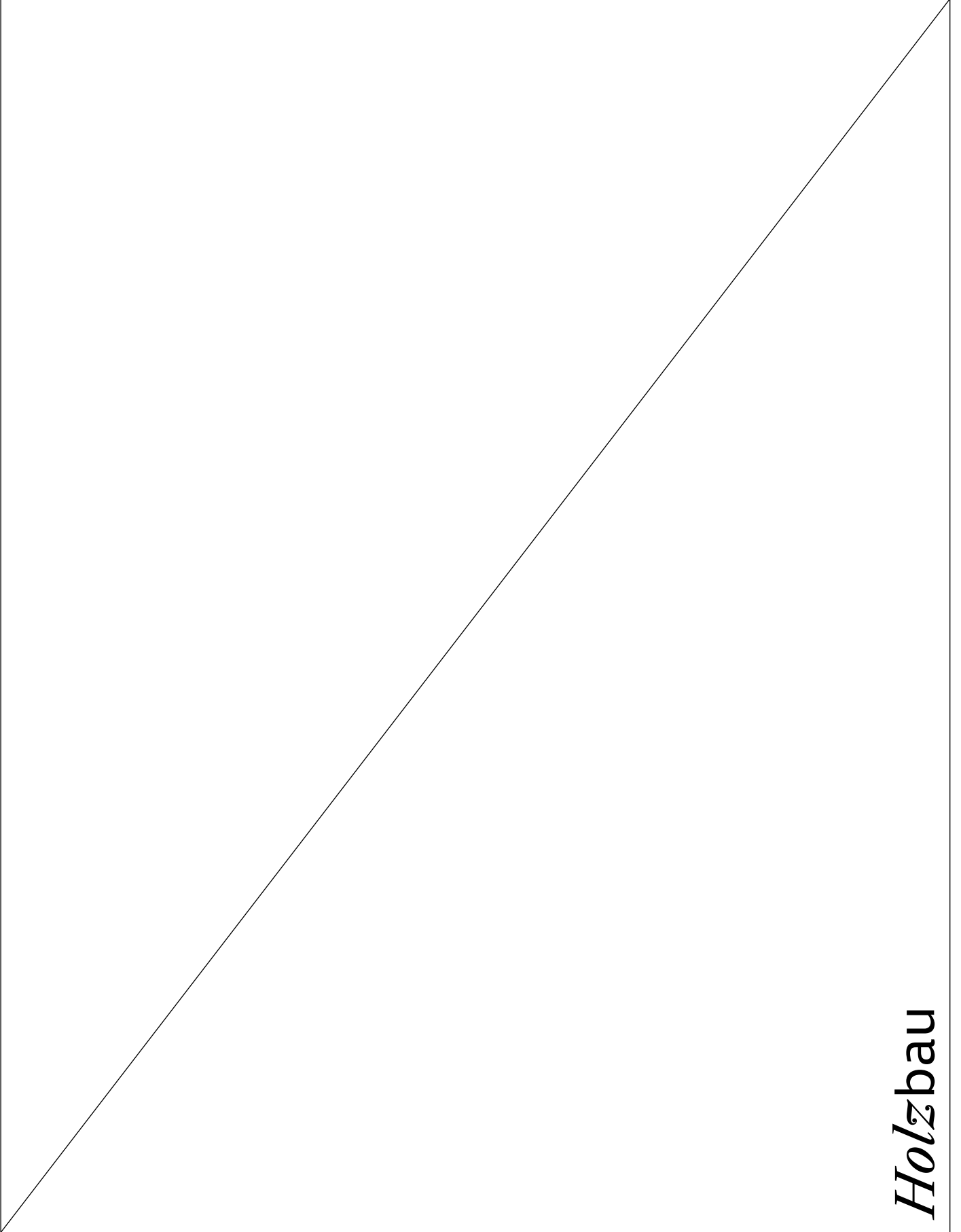
Böden und Kellerdecken (Abgrenzung nach unten):
Stahlbeton-Bodenplatte auf einer lastabtragenden Dämmung d = 24 cm

Außenwände Kellergeschoss (Abgrenzung seitlich):
Kellergeschoss als Weiße Wanne + Perimeterdämmung d = 24 cm

Außenwände Erdgeschoss bis Staffelgeschoss (Abgrenzung seitlich):
Erdgeschoss bis Staffelgeschoss
Wärmedämmmauerwerk d = 24 cm + Wärmedämmverbundsystem d = 24 cm

Dächer und Decken (Abgrenzung nach oben):
Stahlbeton-Dachdecke und Stahlbeton-Terrassendecke gedämmt d = 24 cm (im Mittel)

Fenster und Bauteile mit transparenten Flächen (transparente Bauteile):
Fenster mit 3-facher Isolierverglasung (Ug-Wert 0,50)



*Holz*bau





„Tradition!“,

rufen die einen.

„Cradle to Cradle!“
„Kosten!“ „Machbarkeit!“
„Augenwischerei!“
„Sicherheit!“ „Ökobilanz!“
„Flächenkonkurrenz!“
„Geht nicht!“ „Billigholz!“
„Differenzieren!“

„Moderne!“,

die anderen.

(psssst).
Und dann ...

Zweit schern vögel

*rauschenblätter, knackenäste,
duftetlaub, verführenblüten.*

... macht uns die Natur ganz –



still.

HYPER FOKUS *Holz*

Nachhaltig, ressourcenschonend und recycelfähig, dabei wirtschaftlich und effizient: Holz ist zum Buzzword der Stunde avanciert – und führt als zukunfts-trächtiges Baumaterial den Diskurs einer klimagerechten Wohnungswirtschaft an. Wurden hölzerne Strukturen lange Zeit mit ländlichen Regionen assoziiert, wandern Wälder im Zuge des Holz-Booms in urbane Umwelten. Lockern das Bild beton- und stahlstärkter Stadtlandschaften durch eine warme Optik auf. Archi-tektonischer und technischer Herausforderungen zum Trotz nimmt das Interesse am Bauen mit dem Rohstoff Holz spürbar zu, das Zukunftsinstitut rief jüngst sogar das Holzzeitalter aus. Weltweit scheint ein Wettlauf um die nachhaltigste, höchste, vielseitigste Holzbauweise entbrannt, Wettbewerbe und Preise sowie auch die Politik fordern Architektur und Baukunst gleichermaßen heraus. **Mitten-drin: die Aachener.** Mit Neubauprojekten wie „Woodstöckchen“ (s. Magazin zum Geschäftsbericht '23), einem Hybrid in Köln-Nippes sowie einem Konzept zur Nach-verdichtung – ebenfalls in Nippes – nähert sie sich dem Thema ganz praktisch an. Folgt sie dem Weg des Holzes auf unterschiedlichen Pfaden – im Rahmen der Exkur-sion NORDICS – BAUEN MIT HOLZ FÜR EINE MODERNE STADTENTWICKLUNG sogar bis nach Südschweden. Besichtigt, bestaunt, begutachtet. Beurteilt. Und bewert-et dabei immer wieder neu, von Fall zu Fall. Bezahlbaren Wohnraum für alle zu schaffen, ist schließlich ein Anspruch, dem der Hype ums Holz genügen muss.

Die Aachener wägt ab:
„Der Holzbau kann
nur zum Selbstläufer
werden, wenn der
Mehrwert vorhanden
ist sowie die Kosten
im Gegensatz zu
anderen Bauweisen
günstiger oder
wenigstens gleich
sein würden.“

Elena Vinnik

Fakt ist: Holz fördert als vielseitiger Baustoff eine klimafreundliche und ressourcen-schonende Architektur.

Aber
das
wissen
wir
ja.



← Kontaktcenter

Als CO₂-Speicher bindet Holz Kohlenstoff schon während des Wachstums und speichert ihn langfristig in Gebäuden.

Vorgefertigte Elemente

Vorgefertigte Elemente beschleunigen den Bauprozess erheblich und reduzieren die Bauzeit, während die natürlichen Eigenschaften von Holz ein angenehmes Raumklima schaffen und Feuchtigkeit auf natürliche Weise regulieren.

Nachwachsender Rohstoff

Als nachwachsender Rohstoff unterstützt Holz die Kreislaufwirtschaft und schont Ressourcen.

Innovation

Gleichzeitig treibt der Holzbau Innovationen voran, indem er Digitalisierung und smarte Baulösungen ermöglicht.

Kürzere Bauzeit

Trotz höherer Materialkosten können durch die kürzere Bauzeit Einsparungen erzielt werden.

Neue Maßstäbe

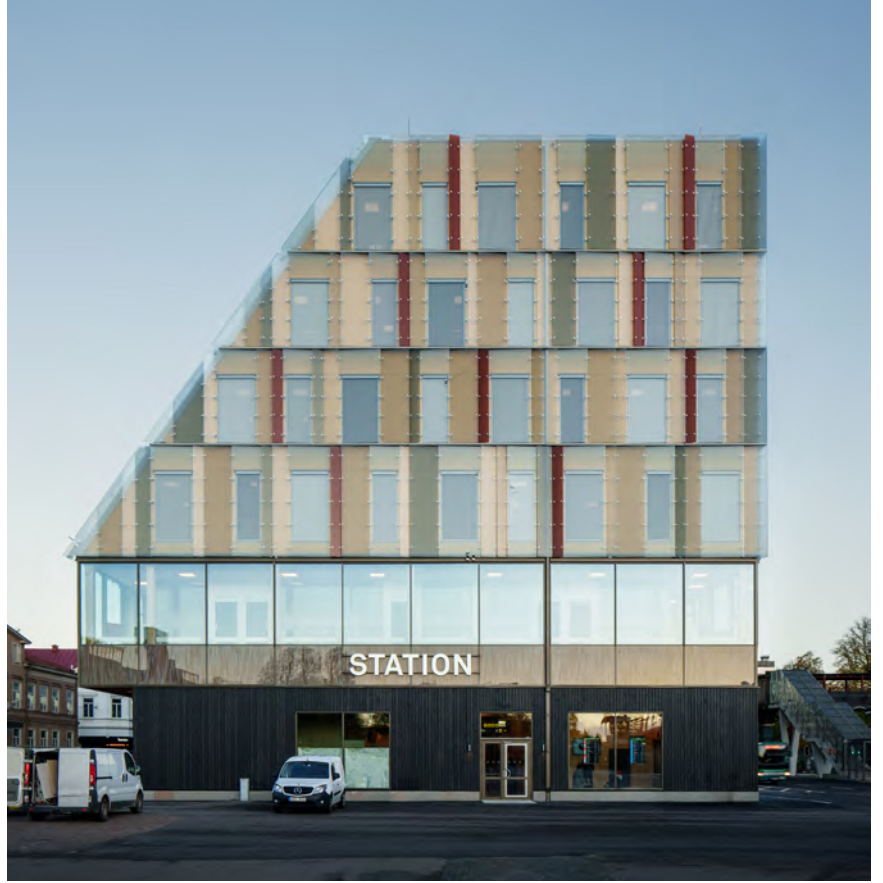
Holz vereint ökologische Vorteile mit wirtschaftlicher Effizienz und setzt neue Maßstäbe für nachhaltiges Bauen.

Seine vielen Vorzüge machen Holz zum Inbegriff modernen Wohnens. Dabei besticht das nachhaltige Material auch auf emotionaler Ebene. Holz ist Energie. Emotion. Genau wie Wohnen. Denn Wohnen heißt Leben. Ein gelungener Schulter-schluss. Oder nicht?

– EINSPRUCH –
 Das Ziel der Aachener, bezahlbaren Wohnraum zu schaffen und zu erhalten, geht über formulierte Zielsetzungen der Bundesregierung hinaus, erklärt die Abteilungsleiterin Bauunterhaltung bei der Bauform, Elena Vinnik. Es geht nicht um die Bauform, sondern darum, dass die aktuellen Baunormen zunehmend unbezahlbar werden. Daher liegt die Überlegung in Richtung der Gebäudeklasse E. Diese soll Bauherren sowie Akteuren der Planungs- und Baubranche bei der Umsetzung des „einfachen Bauens“ unterstützen. Die Leitlinie bietet den Projektbeteiligten konkrete Hinweise, wie Vereinbarungen für Architekten- und Bauverträge formuliert werden können. Auf diese Weise kann das Prinzip des „einfachen Bauens“ in der Praxis rechtssicher umgesetzt werden.

– EINSPRUCH –
 Beim Baustoff Holz als nachwachsender Rohstoff ist die nachhaltige Bewirtschaftung essentiell. Die Kontrolle und der Nachweis einer nachhaltigen Holzgewinnung müssen sichergestellt werden. Der Import und Export von Holz im globalen Kontext muss hinsichtlich einer möglichen Steigerung der Holbaugnote sowie des Selbstversorgungsgrades der Exportländer kritisch betrachtet werden, um ökologische Verlagerungseffekte zu vermeiden. Die derzeit geltende Holzinhaltungsverordnung ist nicht ausreichend.

– EINSPRUCH –
 Natürlich bringen Neuerungen auch Zielkonflikte mit sich. Ja, Holz ist eine erneuerbare Ressource – dennoch ist es entscheidend, den Waldbestand zu schützen. Der Trend zum nachhaltigen Bauen erhöht jedoch den Druck auf Wälder und zertifizierte Holzplantagen. Das heißt auch: Nachhaltigkeit im Holzbau ist nicht selbstverständlich. Wie bei jeder Bauweise gibt es umweltfreundlichere und weniger nachhaltige Praktiken. Das macht eine transparente Diskussion über Holzbeschaffung und Nachhaltigkeit notwendig. Die Bauindustrie braucht klare, strenge und verlässliche Zertifizierungen. Eines der bekanntesten Siegel ist FSC („Forest Stewardship Council“), das für verantwortungsvolle Waldwirtschaft steht.



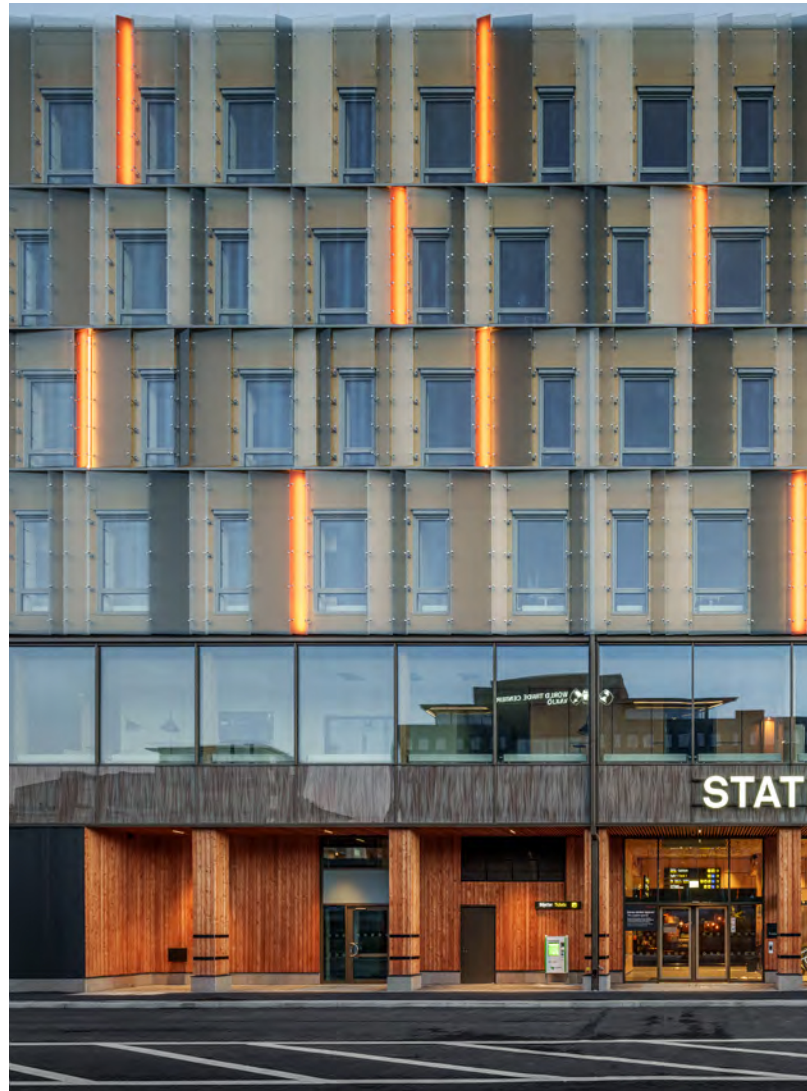
„Holzbau findet bei
 all unseren Stakeholdern
 Akzeptanz.“
 Frank Schmeink

Wie nähert sich ein traditionsreiches Unternehmen wie die Aachener neuen Strömungen wie dem Holzbau?

SIE MACHT SICH AUF DEN *Weg*

Es sind vornehmlich Wälder, durch die die dreitägige Holzbau-Exkursion Mitte 2024 von Hamburg über Schweden nach Kopenhagen das Expertenteam der Aachener führte. Ob sie ihn spüren konnten, den Zauber, den der Genius Loci meint?

Gemeinsam mit den Initiatoren der Tour – dem Landesbetrieb Wald und Holz NRW – gingen sie der Frage auf die Spur, welchen Beitrag Holz als Ressource und Baustoff zur Lösung klimapolitischer und sozialer Herausforderungen der Wohnungs- und Forstwirtschaft leisten kann. Gefunden haben sie jede Menge Holz. Auch im übertragenen Wortsinn. „Wir haben innerhalb kürzester Zeit eine Vielzahl von Eindrücken und fundierten Informationen zum großvolumigen und mehrgeschossigen Bauen mit Holz gewonnen“, fasst eine Teilnehmerin zusammen.



HOLZBAU ALS GRÜNDERFAHRUNG

Wenn von Genius Loci die Rede ist, geht es um die einzigartige Aura eines Ortes – diesen schwer greifbaren, aber spürbar vibrierenden Vibe, der ihn unverwechselbar macht. Der Mensch ist ein Wesen des Raums, instinktiv verortet, mit der Umgebung verwachsen, fast wie ein Baum, der seine Wurzeln tief ins Erdreich schlägt. Er nährt sich am Raum, steht mit ihm in ständigem Austausch, wird von ihm geformt – und formt ihn zugleich. Leben ist der Drang, Gestalt zu geben. Raum ist nicht nur Kulisse, sondern Mitspieler, Resonanzkörper, Identitätsträger. Wir sind Teil davon – und hinterlassen unsere eigene Spur.

Damit ist Holz mehr als nur ein Baustoff – es ist Symbol, Glücksbringer, kultureller Code. In vielen Teilen der Welt klopft man auf Holz, um das Schicksal zu besänftigen, um Glück festzuhalten. Doch Holz spricht nicht nur zu unserem Aberglauben, sondern auch zu unserem tiefen, instinktiven Drang zur Naturverbundenheit. Die Biophilie-Hypothese beschreibt genau das: unsere angeborene Sehnsucht nach lebendigen Systemen – Bäume eingeschlossen. Holz gibt uns Trost, Halt, eine haptische Verbindung zur Natur, die in digitalen Zeiten umso wertvoller wird.

Gerade in der Architektur entfaltet Holz diese Kraft: Es schafft Atmosphäre, verbessert Akustik und Luftqualität, bringt Wärme ins Design. Holz ist also nicht nur Material. Es ist Resonanz, Berührungspunkt, lebendige Brücke zwischen Mensch und Natur. Und vielleicht genau das, was wir in Zeiten des Umbruchs brauchen – genau das, was eine SOZIAL orientierte Wohnungswirtschaft braucht.



„Im Vergleich zum konventionellen Neubau findet der Holzbau bei allen Stakeholdern der Aachener Akzeptanz“, freut sich *Frank Schmeink*, Bereichsleiter Neubau; findet es allerdings bezeichnend, dass bei einem Holzbau regelmäßig die Frage nach dem Kostenvergleich zum Massivbau gestellt wird. Plant man hingegen einen Massivbau, fragt üblicherweise niemand nach dem CO₂-Ausstoß.

Eines wurde dabei deutlich: Bauen mit Holz wird nicht nur für Wohngebäude begehrt, es beweist maximale Vielfalt. Mal auf breiter Fläche, mal über viele Stockwerke. Mal im Dialog mit anderen, biodiversen Materialien, mal Hand in Hand mit Konventionellem. Immer jedoch auf Basis eines gemeinsamen Ziels. Als Ergebnis regionaler Klimaschutzziele und erklärter Nachhaltigkeitskonzepte. Lokaler Bemühungen, gemeinsamer Anstrengungen, starker multifunktionaler und -perspektivischer Vernetzung. In Hamburg heißt das „Holzbaustrategie und Holzbauförderung“, die dem klaren Zielbild Hamburger Holzbau 2030 folgt: graue Energie reduzieren, Netzwerke mit Hochschulen und Sachverständigen bilden, Aufklärung und Qualifizierung fokussieren, Förderungen etablieren und das Baurecht fortlaufend anpassen. Und schwups sind Debatten um Brand-, UV-, Schall- und Feuchteschutz kein Machbarkeitsproblem mehr.

Ist die Steigerung der Holzbauquote eine Frage des Wollens?

Zumindest ist sie eine Frage gemeinsamer Ziele, der Vernetzung aller beteiligten Akteure, weiß auch Ass. Prof. Tobias Schauerte vom Fachbereich Mechanical Engineering der Linnaeus University: „Holzbau ist Kooperation.“ In Kopenhagen beispielsweise ziehen dafür Holzbauer, Investoren und Bauplanung an einem Strang; es werden Normen flexibilisiert und Nutzer mitgenommen.

Da geht was!

Vernetzen kann man auch in Växjö gut. Ziele setzen. Einigkeit schaffen. Das zieht. Vor allem die Stadtbevölkerung mit Investoren an. Schon 1996 wurden verbindliche kommunale Klimaschutzziele vereinbart, mittlerweile trägt die Universitätsstadt den Titel „Europe's Greenest City“ – der CO₂-Ausstoß konnte um 70 % auf 1,4 Tonnen pro Kopf gesenkt werden. Von Wohneinheiten als mehrgeschossigem Holzbau über Kitas, Schulen, Sporthallen und Universitätsgebäude bis hin zu Büros, Stadthalle oder Bahnhof ist Växjö ein lebendiges Reallabor, dessen Erfolg dem konsequenten Aufbau von Kompetenzen in Zusammenarbeit von Kommune, Linnaeus University, Industrie und Unternehmen zugeschrieben wird.





SO WEIT, SO SCHÖN

So inspirierend. So scheinbar einfach. Logisch wie konsequent. Dass Holzbau auf vielen Ebenen viel leisten kann: unbestritten. Dass das nicht immer möglich ist: mitunter entmutigend. Nichts ist im deutschen Baurecht fester verwurzelt als der Föderalismus, der teils groteske Blüten treibt. Was auf der einen Seite inspiriert, frustriert auf der anderen. Fehlende Standards. Keine Effizienz. Verhaftete Vorurteile. Wirtschaftliche und regionale Unterschiede.

Doch was
bedeutet das
nun für die *Aachener*,
für NRW,
für die Region?

IM RAHMEN DER *Möglichkeiten.*

Die Auseinandersetzung mit der Thematik zeigt:
Vieles ist möglich. Manchmal heißt das in der Praxis:
möglich machen, was geht. Im Rahmen der
Möglichkeiten kreativ und flexibel bleiben. Optimistisch
opportunistisch. Einmal mehr, wenn der Rahmen
keine Wege ebnet. Ein Credo, das die Aachener lebt,
ohne sich in Unlösbarem, im Wünschen zu verlieren.
Pragmatisch bleibt und vor allem die Chancen sieht:
lernen. Erfahrung sammeln. Zum Beispiel im
Umgang mit Holz im Bestand.

„Holz bietet sowohl konstruktive als auch ästhetische Flexibilität, wodurch es sich harmonisch in bestehende urbane Strukturen einfügen kann. Diese Eigenschaften machen Holz zu einem idealen Material für nachhaltige und innovative Bauprojekte in städtischen Gebieten.“

Elena Vinnik

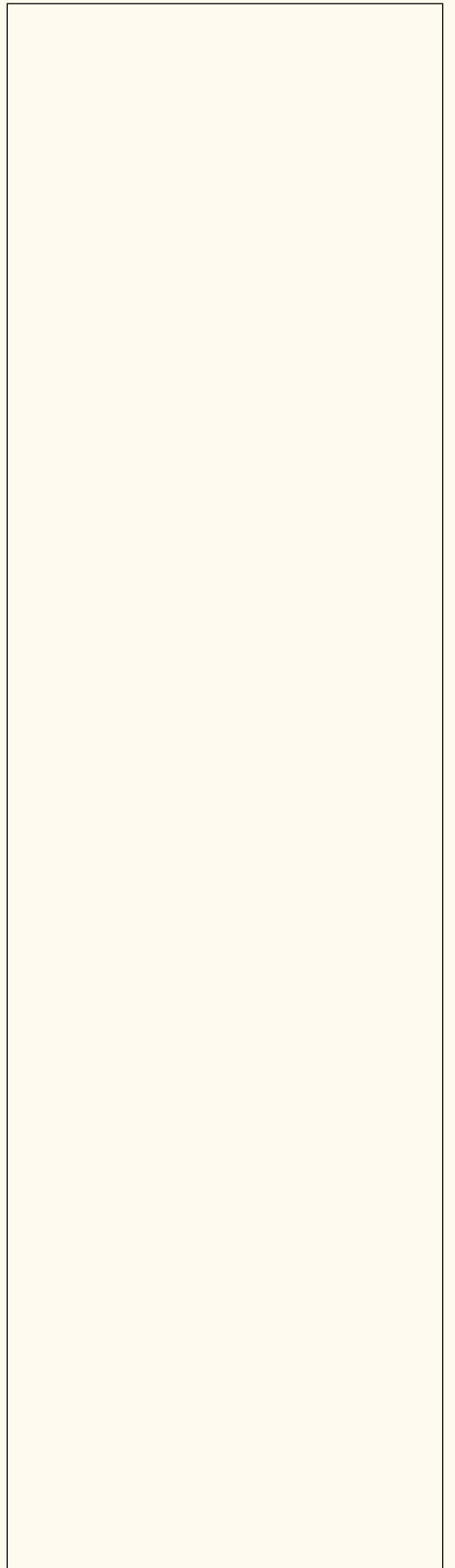
Nachverdichtung, Lückenschluss und Aufstockung sind dabei nur drei der Möglichkeiten, die aus dem Rahmen des konventionellen Wohnungsbaus fallen. Und den Handlungsspielraum der Aachener für Holzbaumaßnahmen im urbanen Raum gut beschreiben. Bauplatz ist teuer. Also ran an den Bestand.

Für die Projektleiterin Elena Vinnik heißt das auch Mut zur Lücke: Neben dem ersten Holzbau der Aachener – eine Dachaufstockung in der Königsberger Straße in Köln-Nippes, die sechs neue Zwei-Zimmer-Wohnungen schafft – entstehen auf dem eigenen Grundstück in der

Tilsiter Straße gleich 14 neue Wohnungen als kluger Lückenschluss in Hybridbauweise, Kellergeschoss und Treppenhaus bauen auf Beton. Zwar erlaubt es die Richtlinie über brandschutztechnische Anforderungen an Bauteile und Außenwandbekleidungen in Holzbauweise (MHolzBauRL) der Aachener, ein Gebäude mit einem Treppenhausturm und Aufzugsschacht in Holzbauweise zu errichten, die Anforderungen an die Materialien sind jedoch so hoch und kostenintensiv, dass sich dies wirtschaftlich nicht lohnt, erzählt die Projektleiterin.







Die Aachener hat bereits einige Erfahrung in der Aufstockung von Gebäuden gesammelt, jedoch auch immer wieder – oft durch den jeweiligen Statiker angeregt – Ansätze verfolgt, die zu einer Hybridlösung führten. Diese Ansätze erscheinen in der Umsetzung allerdings zu aufwändig und langwierig, da die beiden Gewerke

Rohbau (mit Schalung, Stahl und Trocknungsphasen) und traditioneller Zimmermannsbau (zeitintensive Einzelmontage eines Dachstuhls) aufeinander abgestimmt werden mussten, was insgesamt viel Zeit in Anspruch nahm. Zeit sparen wurde zur

Devise, das Gewerk Holzbau klar fokussiert, Vorfertigung und zügige Montage – Holzbau macht's möglich.

So entstand die Idee, die Aufstockung an der Königsberger Straße in Holzrahmenbauweise zu planen. Da das Gebäude an der Tilsiter Straße „nur“ vier Geschosse hat und durch die Novellierung der Bauordnung ebenfalls eine Umsetzung in Holzbauweise möglich schien, überprüften wir die Kosten (ca. kostenneutral) und schlugen der Aachener vor, auch dieses Projekt in Holzbauweise zu realisieren. Dadurch konnten wir gleichzeitig ein nachhaltiges und einzigartiges Pilotprojekt ins Leben rufen.



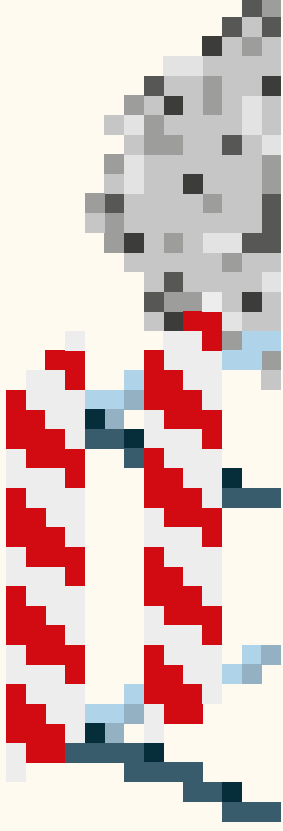
Holz allein macht noch keine günstigeren Mieten. Erst der Mix aus Holz und weiteren, biogenen Baustoffen sowie den richtigen Produktionsmethoden beschreibt Skaleneffekte, die am Ende zu günstigeren Mieten und einer problemlosen Bestandsbewirtschaftung führen.

STATUS QUO WOODSTÖCKCHEN ALS STATUS QUO?

Holz leistet einen wertvollen Beitrag zur Reduzierung grauer Energie – der entscheidende Hebel für mehr Klimaschutz beim Bauen. In Deutschland entstehen jährlich 230 Millionen Tonnen Bau- und Abbruchabfälle – 55 % des gesamten Mülls. Der Zementverbrauch allein verursacht 35 Millionen

Tonnen CO₂ pro Jahr, was 31 % der Emissionen des Gebäudesektors ausmacht. Besonders problematisch: Der Rohbau – hier stecken 80 % der Bau-CO₂-Emissionen. Trotz dieser enormen Belastung konzentrierte sich die ökologische Bewertung von Gebäuden bisher fast ausschließlich auf die Energieeffizienz während der Nutzung. Eine nachhaltige Bauweise jedoch muss graue Energie mitdenken. Hier kommt der Holzbau als zukunftsfähige Alternative ins Spiel. Bei der Aachener heißt das ganze Woodstöckchen – wir haben berichtet.





Stahlbeton

0,24 bis 0,30 Tonnen CO₂-Äquivalent/m²

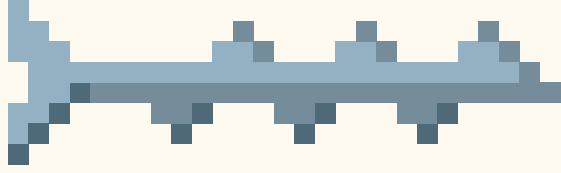
Dahinter steht nicht nur der Stadtteil „Bilderstöckchen“ als Quartier des größten Kölner Wohnungsneubaus in Holzbauweise, sondern eine noch größere Vision: Woodstock hat gezeigt, wie aus einer kleinen Idee eine große Bewegung wurde.

„Wenn aus unserem Projekt einmal eine Mainstream-Bauweise wird, dann haben wir viel erreicht“, erhofft sich *Frank Schmeink*, Bereichsleiter Neubau.

BITTE *weitergehen*

Umgestaltung urbaner und ländlicher Räume, Erhalt und Weiterentwicklung bestehender Bauten, innovative Bau- und Planungsansätze – Deutschland befindet sich im Wandel. Nachhaltige Lösungen erfordern mehr als rein technische oder wirtschaftliche Anpassungen. Eine Umbaukultur ist gefragt, die den Bestand stärkt, den Neubau neu denkt und die gestalterische Qualität hebt.

„Nicht jedes Gebäude kann auf das hohe Qualitätsniveau eines Neubaus gebracht werden. Dennoch lassen sich viele Gebäude erheblich verbessern, sofern keine gravierenden statischen Probleme bestehen. Besonders in Großstädten mangelt es jedoch an ausreichend Wohnraum. Dieses Problem lässt sich nicht allein durch die Modernisierung und Aufstockung bestehender Häuser lösen.“ (Aachener) Der Diskurs zeigt: Holzbau bietet konkrete Lösungsansätze für bezahlbaren Wohnraum, setzt aber gleichzeitig einen Systemwandel voraus, der den Bogen zwischen Materiallogistik bis zur gesellschaftlichen Wahrnehmung schlägt. Der offene Umgang mit dem Baustoff und das Hinterfragen vermeintlicher Einschränkungen sind essenziell, um neue Wege zu erschließen. Dabei geht es nicht um avantgardistisches Design oder technische Höchstleistungen. Vielmehr zeigt sich die Stärke von Holz in funktionalen, durchdachten Gebäuden, die seine Eigenschaften gezielt nutzen. Hier setzt die Weiterentwicklung von Bauprozessen und Technologien an.

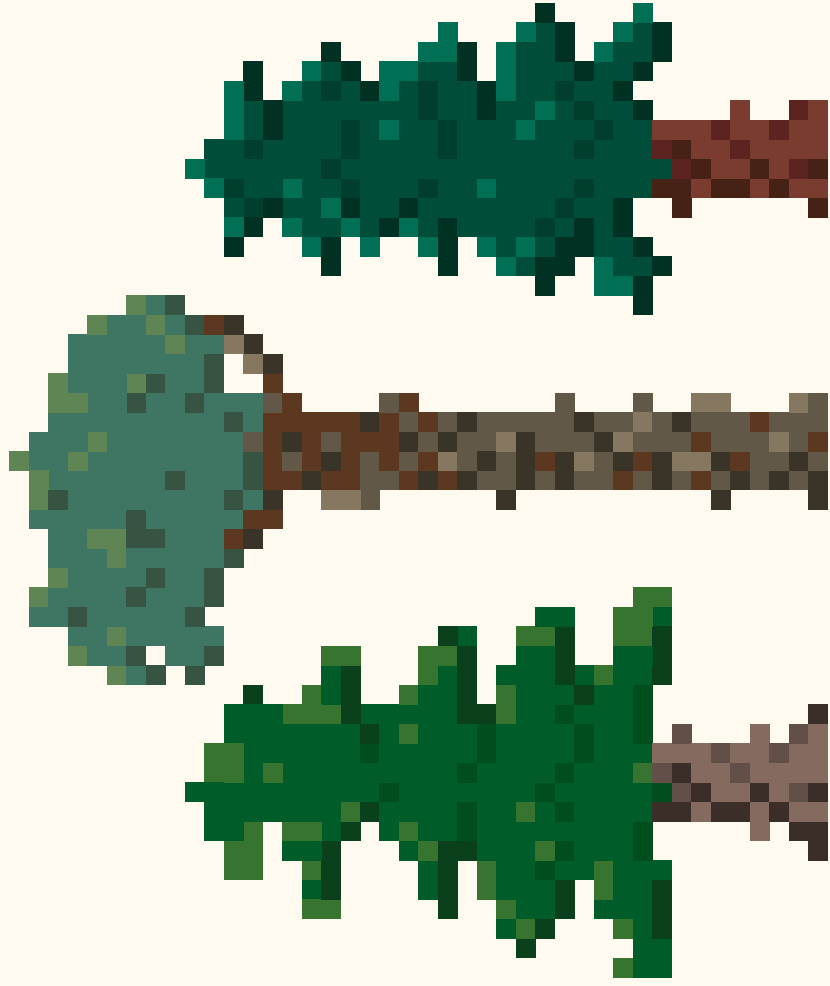


Holzschrauben

Rund 70.000
Holzschrauben
halten die
Wohnanlage
Woodstockchen
zusammen.

„Es gibt in allen Bauweisen Vor- und Nachteile. Diese müssen wir für uns als Aachener definieren und dann können wir vielleicht in ein paar Jahren unseren Weg gehen.“

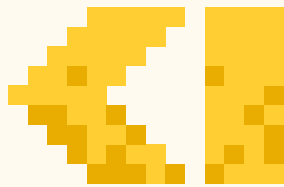
Elena Vinnik



Mehr Holzbau: wünschenswert. Und dann ist da der Wohnungsbestand. Sind da trockene Wälder, Schädlinge. Transportwege. Kosten. Müßig die Diskussion um ein Besser und Schlechter, Massivbau versus Holzbau. Es wird immer Stimmen geben, die hier fürsprechen, dort dagegenhalten. Vielleicht geht es gar nicht um ein Gegeneinander-Ausspielen. Um ein Entweder-oder. Am Ende wird es immer ein Abwägen bleiben:

Tanne, Kiefer, Fichte
sind die meistverbauten Hölzer
in Woodstockchen

neue Wege?
Bleibt man auf
gewohnten und
geübten Pfaden
oder wagt man



K

I

R

C

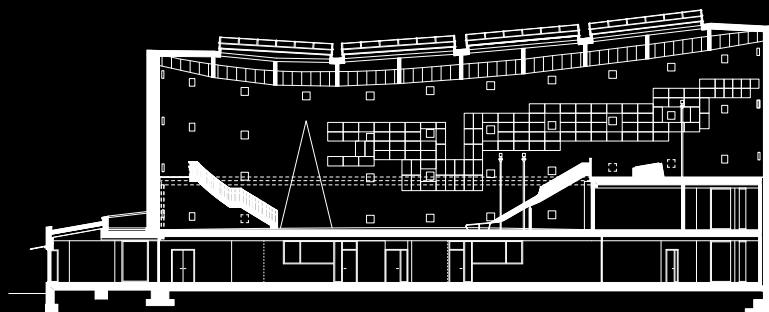
H

E



Foto: Markus Hauschild

BOLLES+WILSON



BOLLES+WILSON



Foto: Markus Hauschild







Foto: Roos Aldershoff (www.roosaldershoff.com)



Foto: Roos Aldershoff (www.roosaldershoff.com)







Foto: Frank Aussieker



Foto: Frank Aussieker



Foto: Frank Aussieker





W *leben* E N N

IHR *wohnen* *arbeiten* NICHT

B E T E N

WOLLT, *shoppen* *lesen* WAS

WOLLT *gutes tun* IHR

D *spielen* A N N ?

Kurz mal
Hand aufs
H e r z :

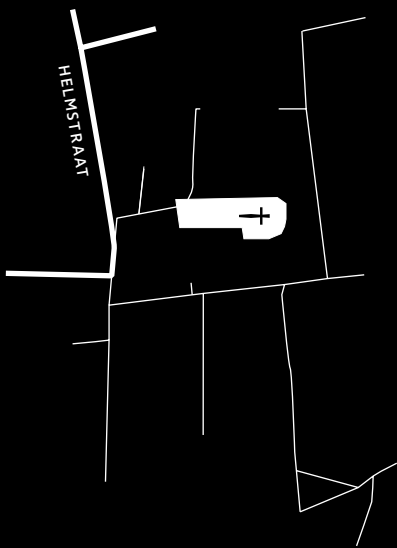
Wie oft waren Sie im vergangenen Jahr in der Kirche? Einige werden sagen: „Regelmäßig!“ Andere waren vielleicht zuletzt an Weihnachten oder im Rahmen einer kirchlichen Hochzeit oder Kommunion dort –

*Immer mehr Kirchen stehen leer.
An Visionen für ungenutzte Kirchen-
gebäude mangelt es nicht. An Beispielen für gelungene Umnutzungskonzepte auch nicht. Dennoch verlangt die Transformation von Gotteshäusern ein Maximum an Fingerspitzengefühl. Denn wie man es auch dreht und wendet: Es bleibt die Glaubensfrage.*

oder haben auf Reisen eine besonders pittoreske Kirche besichtigt. Doch viele werden auf die Frage antworten: „Gar nicht.“ Und so stehen von der kleinen Dorfkapelle bis zur großen Kathedrale einige der rund 45.000 Kirchen in Deutschland mittlerweile leer, verursachen Kosten und sind bei mangelnder Nutzung und Instandhaltung letztendlich abrisssgefährdet. Denn in ihrer ursprünglichen Funktion werden Kirchen teilweise gar nicht mehr gebraucht. Die Zahl der Gläubigen ist rückläufig, ebenso wie die Zahl der Priester. Doch was tut man nur mit diesen teils prachtvollen, stets

aber sakralen Baudenkmalern?

Schauen wir doch mal nach Maastricht. Oder besser auf die wohl schönste Buchhandlung der Welt, die dort seit 2006 in einer pompösen Dominikanerkirche, der ältesten gotischen Kirche der Niederlande, internationale Lesefreunde anzieht und begeistert. Herzstück der Buchhandlung „Dominicanen“ ist das 18 Meter hohe, monumentale Bücherregal, das asymmetrisch ins Kirchenschiff gebaut wurde, um die Höhe und Architektur des Gebäudes auf eindrucksvolle Weise zu inszenieren. Ein Highlight: Der stählerne Bücherturm ist auf drei Etagen begehbar bis knapp unters Deckengewölbe mit seinen 400 Jahre alten Heiligendarstellungen des Mönchs Jan Vasoens. Entstanden ist so ein einzigartiger Entdeckungs- und Erlebnisraum. Und wer die neuen Impressionen Revue passieren lassen möchte, lässt sich im ehemaligen Chorraum nieder, wo heute das Café „Coffeelovers“ untergebracht ist. Hier sitzt man am kreuzförmigen Tisch unter einem hell leuchtenden Heiligenschein und fühlt sich ans letzte Abendmahl erinnert.



Seine Funktion als Gotteshaus hat die Dominikanerkirche aus dem Jahr 1294 übrigens schon vor 200 Jahren aufgeben müssen. Seitdem wurde sie schon als Fahrradparkhaus, Lagerhaus, Eventlocation für Blumenausstellungen und Boxkämpfe und sogar als Karnevalssaal zweckentfremdet. Doch das monumentale Bauwerk wurde mit den Jahren immer maroder und so richtig erfolgsgekrönt war keines dieser Umnutzungskonzepte. Bis sich das Architekturbüro Merkx + Girod und die Buchhandlungskette Selexys dem ehrgeizigen Projekt annah-

men, der Kirche neues Leben einzuhauchen. Und zwar ein blühendes. Mission: possible. Auch wenn das Projekt zwischenzeitlich durch finanzielle Nöte zu scheitern drohte, konnte man durch Crowd-Fundraising die Pläne erfolgreich umsetzen. Heute wird die Kirche zwar kommerziell genutzt, doch ist es gerade der Erhalt der sakralen Architektur und Elemente, der spannende Mix aus göttlichen Vibes und weltlichen Genüssen in Form von Literatur, Kuchen und Kaffee, der diesen Ort so magisch erscheinen und zu einem der Sehenswürdigkeiten Maastrichts werden lässt.

Dass eine Kirche auch ganz irdische Probleme lösen kann, hat das Architekturbüro Pftzner Moorkens in der Hannoveraner Gerhard-Uhlhorn-Kirche bewiesen. In dem denkmalgeschützten Sakralbau leben heute 34 Studentinnen und Studenten. Außerdem sind vier wohnraumgeförderte Apartments entstanden. In Zeiten mangelnden bezahlbaren Wohnraums in innerstädtischen Lagen erscheint dieses Nutzungskonzept als besonders naheliegend – doch natürlich stellte der Um- und Einbau die Projektverantwortlichen vor enorme Herausforderungen.

Knapp jeder 2. Deutsche ist der katholischen oder evangelischen Kirche zugehörig
 39 Mio. Bundesbürgerinnen und Bundesbürger sind konfessionslos
 522.000 Mitglieder die verließen die katholische Kirche im Jahr 2022

*Ein studentisches
Zuhause mit
Besonderheit und
ungewöhnlichem
Interieur.*

45.000 Kirchen insgesamt in Deutschland
land – von Dorfkapelle bis Kathedrale
(Stiftung) (Baukultur)

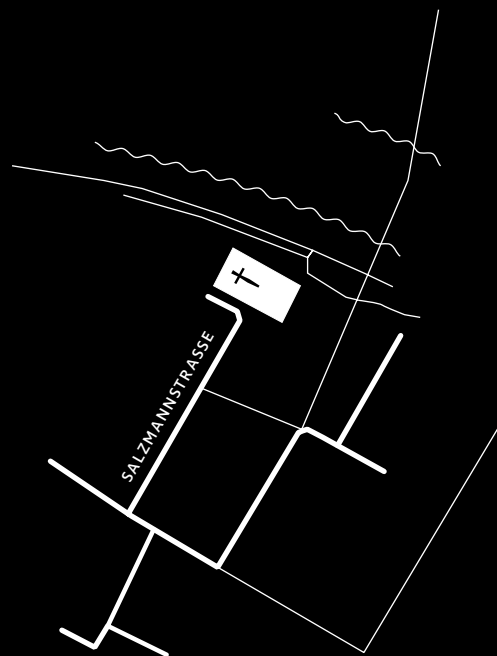
39.820 Kirchen unter Denkmalschutz

60 m² groß ist die kleinste
Kirche Deutschlands

Mit 7.914 m² Grundfläche gilt der Köl-
ner Dom als größte Kirche Deutschlands

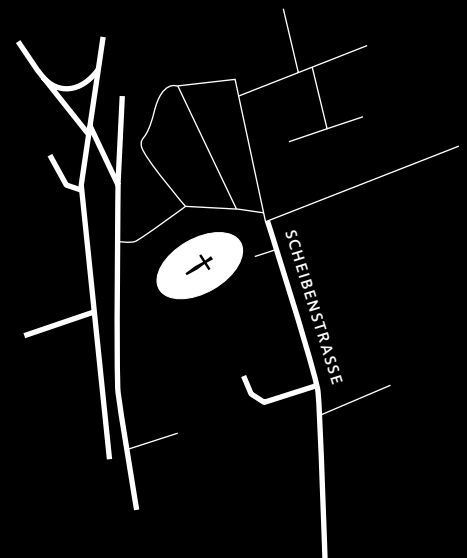
Um auch hier die Ursprünglichkeit des modernen Kirchenraums aus den 60er Jahren zu erhalten, wurden die 27 Zimmer im „Haus im Haus“-Prinzip als geschlossenes System in die Gebäudehülle integriert. Bestehen blieben auch die 7 Meter hohen Buntglasfenster, auf der Orgelempore ist jetzt die Gemeinschaftsküche untergebracht und statt auf wackeligen WG-Stühlen sitzt man hier auf gepolsterten Kirchenbänken. Nicht nur dem Denkmalschutz kommt der Erhalt des Sakralbaus und der sakralen Gegenstände entgegen – die jungen Bewohnerinnen und Bewohner schätzen auch die Besonderheit und das ungewöhnliche Interieur ihres studentischen Zuhauses. Insgesamt fühlen sich alle wohl damit, dass man in der Gerhard-Uhlhorn-Kirche

ein Wohnprojekt umsetzen konnte, ohne religiöse Gefühle zu verletzen, dass die ehemalige Funktion der Kirche als gesellschaftlicher Treffpunkt erhalten bleiben konnte und dass dem wichtigen städtebaulichen Monument mit einem sinnstiftenden Konzept neues Leben eingehaucht wurde.



Last, but not least noch ein Beispiel, dass selbst kreativste Lösungen, scheinbar weit hergeholte Ideen in Kirchenräumen umgesetzt werden können. Die Rede ist von der Kirche St. Sebastian in Münster, in der heute 95 Kinder toben, spielen und die Welt entdecken. Aufgrund rückläufiger Mitgliederzahlen wurde die 1962 erbaute Kirche im Jahr 2008 entweiht. Erst im nächsten Schritt folgte ein Architektenwettbewerb, den das Büro Bolles+Wilson aus Münster für sich entschied. Auch wenn es kostengünstiger gewesen und nicht auf Widerstände gestoßen wäre, die Kirche abzureißen und einen Neubau zu errichten, entschied man sich dafür, den auffälligen elliptischen Ziegelbau zu erhalten. Schließlich gehört das Bauwerk – wenn auch nicht denkmalgeschützt – seit jeher ins Stadtbild und einfach so abreißen: Muss das wirklich sein? Eben. Schließlich sind auf zwei Geschossen Gruppenräume eingebaut worden samt wetterfestem, grasgrünem Spieldeck in XXL-Format. Die Besonderheit: Die Gläser der markanten, quadratischen Kirchenfenster wurden entnommen, sodass nun ein permanenter Luftstrom durch den geöffneten Innenraum fließt. Entstanden ist somit eine Allwetter-Spielfläche, die den Kleinen das Toben an frischer Luft ermöglicht. Um zusätzlich Platz für Technik, Küche und Büros zu schaffen, wurde ein zusätzlicher Anbau errichtet. In diesem befindet sich auch ein Mehrzweckraum, den die Bewohnerinnen und Bewohner des angrenzenden Quartiers nutzen können. Eine Win-win-Situation für die gesamte Nachbarschaft – und ein Exempel dafür, wie ein ungenutztes Kirchengebäude zu neuer, lebendiger Nutzungsform finden kann.

*Schließlich gehört
das Bauwerk seit jeher
ins Stadtbild.*





JOCHEN HÄUSSLER,
PROJEKTLEITUNG
STANDORTENTWICKLUNG
KIRCHENGEMEINDE

WIR SEHEN A L S O :

Kirchen müssen nicht leer stehen, nur weil sie ihren ursprünglichen Zweck verlieren. Gerade



durch ihre einzigartige architektonische Besonderheit sind die Gebäude auch für andere Nutzungsformen interessant. Jochen Häußler, Projektleitung Standortentwicklung Kirchengemeinde der Aachener, hat jüngst seine Forschungsarbeit über Umnutzungskonzepte deutscher Kirchen abgeschlossen und stellt fest: „Ein allgemeingültiges Erfolgsrezept, eine Pauschallösung, gibt es nicht. Durch die unterschiedlich gelagerten Anforderungen entstehen jedoch stets sehr spannende Lösungsansätze.“ Dabei müssen der Standort, die lokale demografische Entwicklung und die Bedarfe im direkten Umfeld einkalkuliert werden, ebenso wie die Statik, Kubatur und besondere Architektur des Gebäudes mit teils enormen Raumtiefen und oft sehr hoch liegenden Fenstern. Wie weit man sich bei der Neunutzung von ihrem sakralen Ursprung entfernen möchte, bleibt unter den Projektbeteiligten verhandelbar. Ganz generell sind dabei drei unterschiedliche Modelle realisierbar.





VOM HAUS GOTTES ZU DEN DREI MODELLEN DER UMNUTZUNG

MODELL 1:
EINMAL SAKRAL,
IMMER SAKRAL.

Dieses Modell sieht vor, die bauliche Substanz der Kirche komplett zu wahren und den Raum für eine möglichst kirchennahe Nutzung zu öffnen. Denkbar sind dabei etwa die Verpachtung an andere Gemeinden sowie Kooperationen mit Seelsorge, gemeinnützigen Organisationen oder Vereinen. Ziel bei der Umsetzung dieses Modells ist es, dass die Kirche der Ortsgemeinde als neuer Entdeckungsraum erhalten bleibt.

MODELL 2:
SAKRALRAUM
WITH BENEFITS.

Eine Kirche – doppelte Nutzung. Mit Gottesdiensten im verkleinerten Kirchenraum auf der einen Seite und Kindergarten, Bibliothek, Kolumbarium oder öffentlichem Versammlungsraum in einem abgetrennten, umgebauten Bereich auf der anderen Seite. Durch den erweiterten Nutzungskreis werden neue Einnahmen für die Kirche generiert und der sakrale Bau kann gleichzeitig bestehen bleiben.

MODELL 3:
SAKRALRAUM WIRD
ALLTAGSRaum.

In diesem Fall endet die sakrale Nutzung der Kirche und der Raum wird im Zuge komplexer Umbau- oder Neubaumaßnahmen profaniert. Es lassen sich nun Konzepte zur caritativen, kulturellen oder kommerziellen Nutzung realisieren – von Obdachlosenschlafstelle über Konzerthalle bis hin zu neuem Raum für Wohnen, Gewerbe oder Gastronomie.

V o n denkbar bis machbar.



Kommt die Umnutzung für ein Kirchengebäude ins Spiel, sind Ideen für geeignete Konzepte schnell erdacht. Der herausfordernde Part des Projekts stellt dabei die konkrete Umsetzung dar. Welche Akteure sind verantwortlich, welche Stellen müssen für einen reibungslosen Prozess zusammenarbeiten, welche rechtlichen Hürden gilt es aus dem Weg zu räumen? Hierbei kann es hilfreich sein, einen versierten Experten zurate zu ziehen. Dabei bringt sich die Aachener mit neuen Ideen für kirchliche Immobilien und Grundstücke ins Spiel und bietet Kirchengemeinden die Entwicklung und Vermarktung ihrer Grundstücke als Sonderleistung an. Schließlich hat die Aachener in diesem Spannungsfeld bereits umfassende Erfahrung gesammelt und Projekte entwickelt, bei denen „der respektvolle Umgang mit dem baulichen und geistigen Erbe immer im Vordergrund stand“, so der Standortentwickler Jochen Häußler. Denn die besondere Atmosphäre und die Geschichte des Ortes sollen doch immer ablesbar und spürbar bleiben.

Vor diesem Hintergrund erarbeitet das Aachener Expertenteam gemeinsam mit den Verantwortlichen eine gezielte Immobilienstrategie, um rechtzeitig eine nachhaltige Nutzung der Liegenschaften und Gebäude sicherzustellen. Denn gerade bei pastoralen Räumen mit ihrer individuellen Architektur braucht es maßgeschneiderte Lösungen und professionelle Unterstützung, um die nächsten Schritte Richtung

Zukunft zu gehen. Damit die Umnutzung auf einem verlässlichen Konzept basiert und auch erfolgreich umgesetzt und angenommen werden kann, setzt die Aachener auf eine fundierte Machbarkeitsstudie, in die auch das Know-how von Marktforschungsinstituten einfließt. In einer Voruntersuchung werden Grundstück und Objekt, Markt- und Wettbewerbssituation sowie Flächen und

Nutzungsbedarfe analysiert. Im nächsten Schritt werden die Potenziale des Standorts und Umfelds untersucht. In welchem Feld bewegen sich die regionalen Miet- und Bodenpreise? Wie schätzt man die Nachfrage- und Angebotssituation des hiesigen Immobilienmarktes ein? Nach der abgeschlossenen Analyse des Gebäude- und

Der respektvolle Umgang mit baulichem und geistigem Erbe muss immer im Vordergrund stehen.

Grundstücksbestands, der Eigentums- und Belastungsverhältnisse sowie des Bau- und Planungsrechts ist es den Expertinnen und Experten möglich, ein strukturiertes Konzept zu erarbeiten. In dieses Nutzungs- und Erschließungskonzept fließen vor allem Erkenntnisse aus dem Dialog mit projektbeteiligten Menschen ein. Für welche Umnutzungsideen zeigt sich die Kirchengemeinde offen? Welche Wünsche und Anregungen tragen beispielsweise Bürgerinitiativen zu dem Projekt bei? Welche Umnutzung wäre ein absolutes No-Go für das beteiligte Bistum? Sind alle Parteien mit dem vorgelegten Konzept einverstanden, erfolgt die Erarbeitung eines städtebaulichen Entwurfs, der neben der Darstellung des Konzepts auch 3D-Visualisierungen beinhaltet. Abschließend runden eine Wirtschaftlichkeitsanalyse, eine Projektbewertung sowie ein Meilensteinplan das Beratungsangebot der Aachener ab. Ziel einer solchen Machbarkeitsstudie ist es, das Genehmigungsverfahren mit der Stadt vorzubereiten. Denn neben den Kirchengemeinden und den Bistümern gelten auch die Städte und Kommunen als wichtiger Akteur im Umnutzungsprozess – insbesondere, wenn es um Nutzungsänderungen geht, die das Bau- und Planungsrecht betreffen.

So sind Kirchgrundstücke planungsrechtlich als Fläche für den Gemeinschaftsbedarf, also für die öffentliche Nutzung vorgesehen. Weicht das Nachnutzungskonzept von dieser ursprünglichen Form ab, muss der Bebauungsplan von der Stadt bzw. der Gemeinde aktiv durch ein Planänderungsverfahren geändert werden – ein Prozess, der durchaus mehrere Jahre dauern kann. Besonders langwierig sind dabei die Beantragungen normgerechter Nachweise von Brand- und Wärmeschutz sowie der Standsicherung.

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Umsetzung von Nachnutzungskonzepten ist die rechtssichere Übergabe des Kirchengebäudes. Um die würdige Nachnutzung zu vereinbaren und im Grundbuch eintragen zu lassen, stehen diverse Möglichkeiten zur Auswahl – von Verkauf und Verpachtung über Nutzungsüberlassung und Vergabe im Erbbaurecht bis hin zur Schenkung. Betrachten wir noch einmal die Nachnutzung der Gerhard-Uhlhorn-Kirche als Studentenwohnheim, kommt auch gleich der nächste wichtige Punkt zum Vorschein: der Umgang mit der sakralen Ausstattung. Dieser kann ebenso Bestandteil der rechtssicheren Übergabe sein und hier verbindlich festgelegt werden.





Neben dem Bau- und Planungsrecht muss man auch das Kirchenrecht, den Denkmalschutz sowie das Urheberrecht im Blick behalten. Endet die kirchliche Nutzung und wird die Kirche nicht mehr für die Feier der Liturgie beansprucht, spricht man von einer Profanierung des Kirchengebäudes. Diese nimmt der Diözesanbischof vor. Im Zuge der Profanierung wird auch sichergestellt, dass die Kirche künftig nicht auf unwürdige Weise genutzt werden darf. Der Denkmalschutz greift bei den allermeisten Nachnutzungsverfahren. So sind von den rund



*Fazit: Denkbar
ist vieles – doch
scheitern
visionäre Nach-
nutzungskonzepte
oftmals an ganz
profanen Dingen.*

45.000 katholischen und evangelischen Kirchen in Deutschland gut 39.820 denkmalgeschützt. Eine bauliche Veränderung oder der Abriss eines denkmalgeschützten Gebäudes bedarf dabei einer vorherigen Genehmigung. Und die sollte möglichst zu einem frühen Zeitpunkt erfolgen, indem Planer und Architekten die Denkmalbehörde der Kommune in Beratungs- und Entscheidungsprozesse miteinbeziehen, um gemeinsam zu erörtern, welche Realisierungen möglich sind. Während der Gebäudeabbruch das Urheberrecht nicht tangiert, können die geänderte Fortnutzung oder bauliche Maßnahmen am Gebäude die Persönlichkeitsrechte des Architekten oder Planers beeinträchtigen.

WÄREN DA DOCH BLOSS NICHT DIE 10 REGELN DER K I R C H E N - U M N U T Z U N G :

Du sollst nicht ohne deinen Nächsten & deine Umgebung planen.

Du sollst nicht leichtfertig nach der Abrissbirne rufen.

Du sollst arbeiten Hand in Hand mit dem Denkmalschutz.

Du sollst das Kirchenrecht ehren und wahren.

Du sollst das Bau- und Planungsrecht zurate ziehen.

Du sollst das Urheberrecht nicht außer Acht lassen.

Du sollst die rechtssichere Übergabe gründlich prüfen.

Du sollst die sakrale Umnutzung stets als erste Wahl betrachten.

Du sollst dem sozialen Zweck den Vorrang geben.

Du sollst die Profanierung der Kirche als letzte Option betrachten.

JETZT KOMMT'S:
DER WEISHEIT LETZTER SCHLUSS.



VIELLEICHT.

Aus den Augen, aus dem Sinn. Läutende Glocken an Feiertagen, der hohe Kirchturm, der das Landschafts- oder Stadtbild prägt und weit sichtbar eine Landmarke setzt, die Kirche als Zeugnis des christlichen Lebens und Glaubens, als Ort der Gemeinschaft, als geweihter, gesegneter, heiliger Ort – Kirchen erfüllen nicht nur einen Zweck, ihnen kommt gleich eine komplexe Bandbreite an Rollen und Aufgaben zu. Und diese vielseitigen Rollenbilder lassen sich nicht einfach abschütteln, umschreiben, neu besetzen. Jochen Häußler resümiert: „Kirchen prägten einst maßgeblich die Zentren von Dörfern oder Stadtquartieren – heute haben viele Sakralbauten ihre ursprüngliche Funktion und Strahlkraft verloren. Gerade daraus ergibt sich jedoch eine große Chance: für die Kirche, neue Wege der Präsenz und Relevanz zu finden, und gleichzeitig für die Gesellschaft, wertvolle innerstädtische Flächen neu zu beleben – sei es durch gemeinschaftlich genutzte Räume, soziale Einrichtungen oder kulturelle Angebote.“ Dabei spürt der Aachener Experte bei seiner tagtäglichen Auseinandersetzung mit Umnutzungsstrategien, dass der Prozess emotional enorm aufgeladen ist.

„Selbstverständlich sind nicht alle Beteiligten offen für alle Lösungen. Manche Menschen wollen schlichtweg keine Veränderung. Die Meinungen sind vielfältig – selbst

innerhalb der jeweiligen Gruppen von Beteiligten. Was einmal mehr zeigt, wie wichtig es ist, alle Beteiligten zu Wort kommen zu lassen und möglichst auf alle Bedürfnisse einzugehen. Konzepte, die wertschätzend und respektvoll mit der Substanz und den betroffenen Menschen umgehen, werden in der Regel einfacher akzeptiert. Was jedoch nicht heißen soll, dass nicht auch radikalere Ansätze denkbar sind.“ So entstehen nach oft sehr intensiven Gesprächsrunden am Ende sehr schöne Beispiele, wie ebensolche Projekte zur Revitalisierung von Stadtteilen und Dorfzentren beigetragen haben.

Wenn Kirchen erst einmal abgerissen werden und aus dem Stadtbild verschwinden, verschwinden auch die Rollen, die die Kirche an diesem Ort besetzt hat. Das Religiöse als sinnstiftendes, Halt gebendes, spirituelles Element entrinnt unserer Gesellschaft durch Weiternutzungskonzepte, die eine Profanierung oder gar den Abriss einer Kirche voraussetzen. Schließlich bleibt die Frage: Was kommt an diese Stelle? Was schließt diese Lücke, die viele vielleicht noch gar nicht richtig wahrgenommen haben? Vielleicht werden gerade vor diesem Hintergrund Nachnutzungskonzepte, die nicht

nur einer Privatperson zugutekommen, sondern soziale oder caritative Zwecke erfüllen, so gut akzeptiert. Weil diese Formen der Nachnutzung eine Brücke bauen zum

FRAGEN FÜR DEN BAUCH

Warum tut man sich so schwer damit, Kirchen einfach sich selbst zu überlassen? Weshalb fühlen sich die einen nahezu provoziert von einer verschwenderisch ungenutzten Kirche? Weshalb muss man ihr überhaupt einen Nutzen aufzwingen? Ist nicht gerade das ein Kennzeichen göttlicher Freiheit? Darf man ein Haus Gottes überhaupt für kommerzielle Zwecke nutzen? Eine Kirche als Seniorenheim ist denkbar – aber eine Kirche als Supermarkt? Wie weit darf man bei der Profanierung von Kirchen gehen? Würden Sie gerne in einer Kirche wohnen? Und, wenn ja: Wo wäre die Küche? Darf man eine Kirche abreißen? Was rechtfertigt den Abriss eines Gotteshauses? Würden Gott Ihre Antworten gefallen?

nur einer Privatperson zugutekommen, sondern soziale oder caritative Zwecke erfüllen, so gut akzeptiert. Weil diese Formen der Nachnutzung eine Brücke bauen zum

ursprünglichen sakralen Dienst des Gebäudes. Kirchen als Seniorenheim, Studentenwohnheim oder Obdachlosenschlafstelle stoßen seltener auf Widerstände. Ebenso wie die kulturelle Nutzung als Theater, Konzertraum oder Museum. Weniger gern gesehen scheinen kommerzielle Nutzungsformen wie Restaurants, Büros oder privat genutzte Wohnräume. Knackpunkt: Die profane Nutzung des Sakralraums kann Gefühle von Gläubigen

verletzen – vor allem, wenn erhebliche bauliche Maßnahmen und starke Eingriffe in den Raum vollzogen werden. Der Abriss einer Kirche und die neue Verwertung des Grundstücks gilt demnach als letzter Ausweg, den es unbedingt zu vermeiden gilt. So heißt es im Weihgebet der Kirchweihliturgie: „In festlicher Feier weihen wir dir heute dieses Haus des Gebets. Es soll dir für immer gehören. Dieser Ort sei geheiligt für immer.“

FÜR IMMER.

Doch halt! Betrachtet man den kulturgeschichtlichen Kontext, so sieht man doch: Auch sakrale Orte entwickeln sich weiter. Seit jeher wurde auf Kirchenruinen neu gebaut, Neues ist entstanden, Leben ging weiter – wenn auch in anderer Form. Transfigurare in Reinform. Transfigurare, das ein radikales Umdenken erfordert. Das bringt noch einmal die Aachener aufs Tableau – konkret mit der Quartiersentwicklung St. Monika in Köln-Bilderstöckchen:

Auf rund 7.500 m² entsteht ein nachhaltiges Wohnquartier, und zwar genau an jenem Ort, wo einst die Kirche St. Monika samt Gemeindesaal, Küsterwohnung und Kindergarten stand. Das Spannungsfeld: Die Kerngemeinde schrumpfte von Jahr zu Jahr, die Kirchengebäude waren baufällig, wobei sich die dringend notwendige Sanierung wirtschaftlich nicht mehr rechnete. Gleichzeitig herrschte ein enormer Bedarf an Grundstücken für bezahlbaren

Wohnraum. Zahlreiche Gründe sprachen also dafür, die Gebäude abzureißen, um Raum für ein neues, lebendiges Miteinander zu schaffen. Generationsübergreifend und nachhaltig, mit Kindertagesstätte und Seniorentagespflege. Ein Quartierskonzept, das sowohl dem Selbstverständnis der katholischen Kirche als auch dem fest verankerten Leitbild der Aachener entspricht. Und so verwandelt sich der einstige kirchliche Begegnungsort in ein neues Zuhause für viele unterschiedliche Menschen. Eine Fortschreibung der Geschichte, die für viele Menschen eine glückliche Wendung nimmt. Ein Neuaufbruch, von dem sich ein jeder sein eigenes Bild und seine eigene Meinung machen kann. Kritik? Einwände? Unbedingt erwünscht. Denn nur ein produktives Für und Wider, ein stetiges Abwägen ermöglicht ein Transfigurare, das ständig in Bewegung bleibt und Kirchenräumen eine neue Zukunft ermöglicht.





DIE *WELLEN-* *BRECHER* IM STROM DER FINANZEN.



MICHAEL MOSER

BEREICHSLIMITER FINANZIERUNG/LIEGENSCHAFTEN



ALLES IM WANDEL. DAMIT DER
GELDSTROM EBENSO IM FLUSS
BLEIBT, HAT DIE AACHENER EINE
NEUE ORGANISATIONSEINHEIT
GEGRÜNDET.

MICHAEL MOSER

Diese kümmert sich
darum, Investitionen
zu planen und Finanzie-
rungen so zu gestalten,
dass sie den Wandel
aktiv mittragen und
ermöglichen.



7

PAX

Mit sieben Köpfen, die täglich daran arbeiten, die geplanten Investitionen auf ihre Wirtschaftlichkeit zu überprüfen und zu verbessern, damit aus Vorhaben Wirklichkeit wird. Sieben Köpfe, die sich vernetzen, Impulse geben und alte Muster durchbrechen. Da schießt dem Lesenden sofort selbst die Frage durch den Kopf: Die Aachener hatte all die vorherigen Jahre lang keinen eigenen Finanzierungsbereich? Die simple Antwort: Das war strategisch lange nicht notwendig. Das Thema Finanzierung wurde einfach in einer integrierten Struktur mitgeführt. Doch die Zeiten haben sich geändert. Und deshalb wird in der Neuausrichtung der Aachener der Finanzierung gezielt mehr strategische Bedeutung beigemessen. Aber wie es schon bei Sam in „Rick’s Café“ in Casablanca so treffend hieß: „As time goes by.“ Also bewegen wir uns mit, denn wer nicht schwimmen lernt, wird von der Strömung verschluckt! Also sieben Köpfe, die sich der Aufgabe angenommen haben, die Aachener durch den rauen Strom der Finanzen zu navigieren, günstige Schnellen mitzunehmen und sich nicht nur von den Gezeiten des Kapitalmarktes und der Förderlandschaft mittreiben zu lassen, sondern aktiv die Segel zu setzen, um den Kurs zu bestimmen. Transfigurare als natürliches Habitat.

Eine Abteilung, die nur Finanzierungsthemen abdeckt? Wie langweilig! Weit gefehlt. Die neue Taskforce hat sich auch weiteren Aufgaben verschrieben: Sie bündelt verschiedene Kompetenzen für den kompletten Lebenszyklus von Immobilien und schafft für diese innovative Lösungswege – bisweilen abseits ausgetretener Pfade.

Von der Investitionsplanung über den rentablen Umbau von bestehenden Immobilien oder die Errichtung neuer Objekte bis hin zum An- und Verkauf. Stets mit dem Selbstverständnis, als qualitätsorientierter und professionell agierender Dienstleister für externe Stakeholder ebenso wie für interne Kunden wahrgenommen zu werden.

Dass im Hinblick auf steigende Zinsen, vorsichtiger agierende Banken und Märkte im Wandel insbesondere die Finanzierung von Bauprojekten nicht immer eine leichte Aufgabe für die Aachener ist, macht Michael Moser, Bereichsleiter Finanzierung/Liegenschaften, deutlich. „Es ist ein ganz komplexes Thema, die richtigen Finanzierungsbausteine zu identifizieren. Allein schon die Bankenansprache ist sehr aufwendig und mit enormen administrativen Tätigkeiten verbunden. Und überhaupt, langweilig ist wohl ganz anders! Vor allem die Identifikation, Einwerbung und Administration geeigneter, wirtschaftlich sinnvoller Fördermittel ist manchmal eine Sisyphosaufgabe“, fasst der Finanzierungsexperte die Problematik zusammen. Auch wenn der Prozess einer Finanzierung grundsätzlich ein und demselben Muster folgt, zieht er sich erfahrungsgemäß in die Länge. So kann es bis zu sechs Monate von der Investitionsfreigabe durch den Aufsichtsrat bis hin





zur letztendlichen Vertragsunterzeichnung der Finanzierungs- und Sicherheitendokumentation dauern. Dazwischen gilt es, eventuelle Hürden aus dem Weg zu räumen. So müssen mitunter noch einige Parameter, wie beispielsweise die Höhe des Eigenkapitals oder die vorgesehene Anzahl geförderter Wohnungen, angepasst werden. Ob ein Projekt dann wirtschaftlich noch rentabel ist, entscheidet sich oft erst im Finanzierungsprozess. Auch nach Abschluss einer Finanzierungsrunde ist der Job noch nicht beendet. Die qualitativen und quantitativen Vorgaben an das laufende Reporting nehmen nach Mosers Einschätzung exponentiell zu. „Auch, wenn wir aufgrund der von der EU-Kommission jüngst vorgestellten so genannten Omnibus-Verordnung voraussichtlich von der CSRD-Berichtspflicht befreit werden, lassen uns die für die Banken geltenden Vorgaben zur Taxonomie bezüglich der Ermittlung von Nachhaltigkeitskennzahlen diesbezüglich wahrlich nicht von der Angel“, sagt er hierzu.

Manchmal passen auch einfach die Angebote der Banken nicht zu den Vorstellungen der Aachener Finanzierungsexperten – oder es finden sich nur schwer geeignete Banken, die ein robustes Interesse an der Begleitung eines Investitionsvorhabens der Aachener zeigen. Kurzum: Wir befinden uns in einem unruhigen Fahrwasser – und das zu einem Zeitpunkt, an dem die Aachener extremen Handlungsbedarf hat, Bestandsimmobilien zukunftsfest zu modernisieren.



FAKTOR TEAM. *Der Bereich Finanzierung/Liegenschaft-ten betreibt nach eigenen Aussagen Mannschaftssport. Unerlässlich dabei: nach Abschlüssen Erfolgsfaktoren analysieren – und wenn Dinge nicht wie geplant umgesetzt werden konnten, schauen, wo es gehakt hat. Nur so wächst das Team und seine Leistung. Das Team besteht übrigens aus Expertinnen und Experten, die sich auch um alle grundbuchbezogenen Fragestellungen rund ums Portfolio, die Abwicklung von Grundstücks-transaktionen sowie die Umsetzung von An- und Verkaufsaaktionen kümmern. Ein Mastermind übernimmt die Investitionsplanung, die perspektivisch zu einem Investitionscontrolling entwickelt werden soll. Und dann mischt auch noch Michael Moser als Steuermann mit, der dabei den Kompass und die Einhaltung der vorgegebenen Route im Blick hat.*

FAKTOR LEIDENSCHAFT. *Hat hier jemand raues Fahrwasser gesagt? Da fühlt sich Michael Moser genau in seinem Element. Er braucht seine tägliche Crunchtime, um auf Betriebstemperatur zu kommen. Dass an seinem ersten Arbeitstag bei der Aachener SWG schon nach einer kurzen dreißigminütigen Eingewöhnungszeit bereits der erste Intensivpatient auf seinem Tisch lag, kam ihm da nur gelegen. Schließlich zählen Belastbarkeit, Durchhaltevermögen und Professionalität ebenso wie eine Affinität für Veränderungen zu den Grundtugenden eines Finanzierers. Mit Mosers Worten gesagt: „So bleibt der Puls im Takt.“*



4 1 5



So sind viele der Gebäude bereits in die Jahre gekommen und müssen energetisch modernisiert werden, um das Ziel der Klimaneutralität bis 2045 zu erreichen. Diese Investitionen sind einfach unausweichlich. Ein Blick auf das Aachener Wohnquartier in Düsseldorf-Garath zeigt explizit, wo der Schuh drückt – und wann es an der Zeit für neues Denken ist: Die Liegenschaft mit über 415 Wohneinheiten ist schon etwas betagter, so dass sie energetisch modernisiert und saniert werden muss. Um die Umbaumaßnahmen möglichst nachhaltig auf die Beine zu stellen, entschied man sich dafür, statt eines zunächst vorgesehenen Abrisses einen Teil der Gebäude in den Rohbau-Zustand zurückzuführen und anschließend eine Kernsanierung vorzunehmen. Auf diesem Weg ist es möglich, so viel CO₂-Emissionen einzusparen, wie 12.000 Flüge von Köln nach Palma de Mallorca verursachen würden. Wirtschaftlich rechnet sich diese Maßnahme absolut – was dem ganzen Unternehmen einen gehörigen Motivationsschub bescherte. Doch auch wenn die Aachener früher für diese Zwecke das reichliche Eigenkapital nutzen konnte, braucht es heute dafür Fördermittel und das Fremdkapital von Banken, weil die Kosten für die Instandsetzung der Gebäude extrem gestiegen sind und das Eigenkapital optimal allokiert werden muss, um sowohl für die Aachener als auch für die Menschen, die in ihren Wohnungen leben, ein Best-in-class-Ergebnis zu erreichen.

Einen wichtigen Hebel, um die langfristigen Ziele zu erreichen, sieht Moser ganz klar im Portfolio-Management: „Es kann durchaus vorkommen, dass man sich auch mal von einem Bestandsobjekt trennen muss, weil es nicht in den strategischen Fokus passt. Lieben heißt eben manchmal auch loslassen“, so der Finanzexperte.

Der An- und Verkauf von Immobilien ist somit ein immanentes Instrument der Aachener geworden, das nun auch in der neuen Finanzierungsabteilung gut aufgehoben ist.

Doch es sind nicht nur die äußeren Umstände, die der Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft Steine in den Weg legen. Oft sind die Probleme auch hausgemacht. Silodenken statt ressortübergreifende Deal-Teams, Klein-Klein und Mein-Mein statt interdisziplinäre Zusammenarbeit sind immer noch vorzufinden. Auch hier ist ein Transfigurare erforderlich – und wird vom Bereich Finanzierung/Liegenschaften überall dort, wo es zielführend ist, immer wieder angestoßen. Ein Musterbeispiel hierfür ist das Großvorhaben in Garath. „Um den von allen Beteiligten gewünschten Erfolg zu erzielen, haben wir hier sehr frühzeitig ein schlagkräftiges Team, auch unter Einbindung unserer externen Projektpartner, zusammengefügt. Die dadurch erreichte

**FAKTOR KOMMUNIKATION. It's all
about human relationship. Eine gute
Vernetzung ist auch für die Finanzie-
rungsgruppe erfolgsentscheidend. Nicht
nur mit internen Abteilungen, sondern
auch mit externen Finanzierungspart-
nern und Fördergebern. So lassen sich
Marktentwicklungen rechtzeitig erken-
nen und Impulse in das Unternehmen
zurückgeben. Michael Moser bringt's
auf den Punkt: „Wir müssen manch-
mal den Eintopf schon riechen, bevor
das Huhn geschlachtet wird.“ Na dann,
prost Mahlzeit!**

... und es lohnt sich immer ein zweiter Blick.

Identifikation mit dem Vorhaben und die Motivation ist einfach nur mega. Es ist erkennbar, dass alle, die daran mitwirken, mit Herzblut dabei sind, ja für ihre jeweilige Aufgabe förmlich brennen“, ergänzt Moser hierzu.

Beispielsweise fokussiert man sich bei einer Quartiersentwicklung auf eine bestimmte Energieeffizienzklasse, um besonders lukrative Fördermittel zu generieren. Doch erst der Austausch mit dem verantwortlichen Architekten zeigt, dass zur Erreichung der gewünschten Energieeffizienzklasse eine aufwendige Wärmerückgewinnung notwendig ist. Das bedeutet im Zweifel nicht nur eine längere Umsetzungsphase und eine Mehrbelastung für die Mietenden, sondern auch höhere Betriebskosten in der Bewirtschaftung. Für Mosers Team wieder einer dieser zahlreichen erhellenden Momente, der zu einem Paradigmenwechsel bei der Bewertung der Wirtschaftlichkeit führt. „Wir müssen nicht nur auf die Investitionskosten und die möglichen Fördermittel am Anfang gucken, sondern wir müssen den Blick auf die gesamten Lebenszykluskosten richten. Schließlich ist der Unterschied der Wohnungswirtschaft zu anderen Branchen, dass wir bei unseren Investitionsentscheidungen in Jahrzehnten denken und nicht in Jahren“, so Moser hierzu. Das Quartier wird jetzt also mit einer niedrigeren Energieeffizienzklasse realisiert, die jedoch keine Verschlechterung bei der zentralen Stellgröße, der Treibhausgasemission, führt. „Keine Planung ist in Stein gemeißelt. Wir müssen hier flexibel bleiben und den Mut haben, Pläne auch mal zu ändern“, resümiert Moser. Inzwischen gibt sein Team auch initiale Impulse und Anregungen an Fachabteilungen. Senior Living, studentisches Wohnen oder Werkswohnung 2.0 sind gerade besonders attraktiv. Diese wichtigen Informationen versanden jetzt nicht mehr irgendwo im Orbit, sondern werden direkt kommuniziert. Kommunikation mit Köpfchen: Auch dafür übernehmen diese sieben Köpfe die Verantwortung – selbst wenn sie damit manchmal nervig sein können.

7



Der Königsweg aus finanzieller Schieflage.

Ein schwerwiegendes Familienschicksal, psychische Probleme, Arbeitslosigkeit – es gibt zahlreiche Gründe, weshalb Personen plötzlich in finanzielle Schieflage geraten und ihre Miete nicht mehr zahlen. Die gute Nachricht: Als Mietende der Aachener werden Menschen in dieser prekären Lage nicht allein gelassen.

Dafür sorgen jetzt zwei Sozialarbeiterinnen, die mit dem Pilotprojekt „Aachener Mietberatung“ Betroffenen praktische Lösungswege aufzeigen, sie beraten und wenn nötig an weitere Hilfsstellen vermitteln. Ein Pilotprojekt mit Zukunft?





Flattern bei Bewohnerinnen und Bewohnern eines Aachener Wohnobjekts die 2. Mahnung und die drohende Wohnungskündigung aufgrund von Mietrückständen ins Haus, liegt dort direkt das Hilfsangebot im Briefumschlag: ein persönlicher Brief und ein Flyer der Aachener Mietberatung. Wer darauf nicht reagiert, wird wenig später telefonisch kontaktiert und auf das Beratungsangebot aufmerksam gemacht. Und wenn alle Stricke reißen, kommt sogar der Hausmeister ins Spiel, der den Betroffenen einen Flyer der Mietberatung in die Hand drückt. Doch so niedrigschwellig das Angebot auch ist – das große Wenn und das ebenso große Aber stehen der konkreten Hilfe hin und wieder im Weg. Oftmals sind Menschen von ihrer jeweiligen Situation überfordert oder aufgrund von Schicksalsschlägen, Erkrankungen oder Arbeitslosigkeit so sehr aus der Bahn geworfen, dass sie bereits resigniert das Handtuch werfen. Letztendlich müssen sich die Mietenden aber aktiv mit der Mietberatung auseinandersetzen und

Eigeninitiative beweisen. Es bleibt schließlich alles wie immer: Man kann nur jenen helfen, die sich auch helfen lassen. Im besten Fall wird die drohende Wohnungskündigung also als Weckruf verstanden und die Betroffenen nehmen das Hilfsangebot an, arbeiten Hand in Hand zusammen mit der Aachener Mietberatung, die ihnen den Ausweg aus der finanziellen Schieflage weist und Steine aus dem Weg räumt. Dabei greifen Jana Schulz und Rike Möller, die beim Sozialdienst katholischer Frauen e.V. und beim Sozialdienst Katholischer Männer e.V. angestellt sind und im Rahmen einer Kooperation die Aachener Mietberatung stemmen, tatkräftig auf der gesamten Wegstrecke unter die Arme.

Denn das kostenlose Angebot ist nicht nur besonders diskret und unkompliziert, sondern auch umfassend gestaltet. So wird in einem ersten Gespräch die Situation erörtert und werden die individuellen Wohn- und Lebensumstände besprochen. Diese Erstberatung findet gewöhnlich im Büro der Sozialarbeiterinnen Schulz und Möller statt – doch wenn nötig auch direkt zuhause bei den Betroffenen, beispielsweise bei fehlender Kinderbetreuung. „Im direkten Gespräch lässt sich am besten und effektivsten helfen“, sagt Rike Möller. „Wenn man gemeinsam die Unterlagen sichtet, merkt man oft schnell, wo das Problem liegt.“

Bis zum Licht am Ende des Tunnels – und sogar ein Stückchen weiter.

Häufig wurden Anträge einfach aus Unwissenheit nicht gestellt oder wichtige Fristen versäumt – da lässt sich ein drohender Wohnungsverlust noch gut abwenden.“ Damit dies gelingt, haben die beiden Frauen einen konkreten Masterplan entwickelt, der eine professionelle wie auch menschliche Herangehensweise erfordert:

Nachdem sie gemeinsam mit den Betroffenen die Hintergründe für die Mietrückstände geklärt haben, helfen sie dabei, die Mietzahlung zu sichern und künftig für regelmäßige, pünktliche Überweisungen zu sorgen. In diesem Zuge werden auch Leistungsansprüche geprüft, Hilfsangebote gesucht und Anträge gemeinsam gestellt, wobei sich der enge Austausch mit Behörden und Ämtern wie dem Jobcenter oder dem Sozialamt bezahlt macht. Zusätzlich vermitteln die beiden Sozialarbeiterinnen ergänzende Beratungsstellen, etwa im gesundheitlichen, sozialen oder psychischen Bereich. Diese wichtigen Sofortmaßnahmen sind oftmals dringend notwendig.

Ein Pilotprojekt? Für Jana Schulz und Rike Möller ist es längst mehr als das: ein waschechtes Herzensprojekt. So ist es ihnen ein ganz persönliches Anliegen, die Beratung nicht nur allein auf Mietfragen zu beschränken, sondern die Mietenden bei der Lösung ihrer persönlichen Probleme zu unterstützen. Denn aus eigener Kraft können sich nur die wenigsten aus der finanziellen Not retten – oft mit drastischen Folgen: Denn im schlimmsten Fall droht den zahlungsunfähigen Mieterinnen und Mietern der Wohnungsverlust. Diese existentielle Bedrohung ist besonders dramatisch, vor allem, wenn auch Kinder betroffen sind. Zwar ist es das Ziel der Aachener, den Wohnungsverlust zu vermeiden, dennoch gibt es Situationen, in denen ein solcher nicht mehr verhindert werden kann.

Last Exit: Mietberatung.



Ca. 3,6% der Aachener Mieterschaft sind im Zahlungsrückstand.

Die Aachener Mietberatung startete im Oktober 2024.



Jana Schulz und Rike Möller

Etwa wenn Mietende nicht auf die Hilfsangebote reagieren, Vereinbarungen nicht einhalten oder Mietrückstände und Begleitumstände so gravierend sind, dass keine tragfähige Perspektive mehr besteht. „Wir merken in der Praxis, dass die Gründe, warum Mietende in Zahlungsschwierigkeiten geraten, sehr vielfältig sein können“, sagt Christian Simon, Bereichsleiter Wohnungswirtschaft, der das Mietberatungsprojekt auf Seiten der Aachener SWG als Initiator und Impulsgeber betreut und als Koordinator dafür sorgt, dass das Projekt über alle Schnittstellen hinweg reibungslos funktioniert. „Oft sind es ganz persönliche oder auch organisatorische Hürden, die zu Problemen führen – zum Beispiel Sprachbarrieren oder einfach Unwissenheit über Unterstützungsmöglichkeiten.“ Genau hier setzen die Aachener Mietberatung und die wertvolle Arbeit der Sozialarbeiterinnen an: So früh wie möglich erfahren die Mietenden die nötige Unterstützung, damit sie nicht erst in der Krise auf uns zukommen.

Doch weshalb wird die Aachener Mietberatung gerade jetzt ins Leben gerufen? Hat vielleicht auch der Blick auf die Preisschilder im Supermarkt etwas damit zu tun, dass immer mehr Menschen ihre Miete nicht mehr zahlen können? Aufgrund von Inflation und gestiegenen Lebenshaltungskosten wird es vor allem für Menschen mit geringem Einkommen immer schwieriger, das Geld für die Miete aufzubringen. Wenn das Haushaltsbudget gerade so für das tägliche Leben reicht, aber keine Rücklagen für besondere Ausgaben gebildet werden können, reicht ein kaputter Kühlschrank und die finanzielle Situation gerät aus dem Gleichgewicht. „Aber

es gibt neben den persönlichen Belastungen auch strukturelle Probleme wie lange Bearbeitungszeiten und unklare Zuständigkeiten der Leistungsträger. Zum Beispiel betragen die Bearbeitungszeiten für Wohngeld aktuell mehrere Monate. Selbst wenn das Wohngeld rückwirkend ab Antragsstellung gezahlt wird, geraten viele Mieterinnen und Mieter dann erst einmal in einen Mietrückstand. Zudem haben sie bis zur Bewilligung keine Sicherheit über die Höhe des Wohngelds“, geben Möller und Schulz zu bedenken.

Die Probleme hinter den Zahlungsschwierigkeiten sind also immer häufiger nicht mehr nur hausgemacht, sondern wurzeln auch in der wirtschaftlichen Lage Deutschlands sowie in bürokratischen Prozessen. Ein beunruhigender Trend, den auch Christian Simon wahrnimmt. Die Aachener Mietberatung hat er also genau zum richtigen Zeitpunkt ins Leben gerufen und mit dem SKM und SkF verlässliche, kompetente Partner gefunden, mit denen die Aachener bereits in der Vergangenheit erfolgreiche Projekte wie „Housing first“ und „Schutzwohnung“ realisiert hat.

Seitdem wurden 40 Mietparteien über die Mietberatung betreut.

Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.



Trotzdem ist ein solches Angebot wie die Aachener Mietberatung noch längst keine Selbstverständlichkeit. Dass die Aachener mit ihrem innovativen Angebot nach vorne prescht, kommt nicht von ungefähr, sondern ist vor allem in den katholischen Wurzeln des Wohnungsunternehmens begründet. Soziale Verantwortung für Menschen in schwierigen Lebenslagen ist fest in der DNA des Unternehmens verankert. Und gerade bei Mietzahlungsschwierigkeiten geht es nun mal nicht nur um finanzielle Nöte, sondern auch um persönliche Krisen. Damit möchte die Aachener ihre Mietenden nicht alleine lassen – auch wenn sich die Konkurrenz mit vergleichbaren Angeboten zurückhält. „Ein spezifisches, individuelles und frühzeitiges Beratungsangebot bei Zahlungsschwierigkeiten ist noch selten“, so Simon. „Wir haben uns entschieden, dieses bei uns zu etablieren, um den Mietenden unabhängig vom üblichen Mahnverfahren einen Ansprechpartner zur Seite stellen zu können, der individuelle Unterstützung und Lösungen

bietet in dieser prekären und belastenden Situation. Wir wollen in dieser Lebenslage auch Halt geben.“

Und das kommt gut an. So steigt die Anzahl der Mietparteien, die von der Mietberatung betreut werden, stetig an – und erste Erkenntnisse zeigen bereits, dass die Aachener Mietberatung dauerhaft dazu beitragen kann, Mietrückstände frühzeitig zu begrenzen und soziale Härte zu vermeiden. In vielen Fällen brauchen Mieterinnen und Mieter auch nur eine kleine Hilfestellung und gehen nach der Erstberatung die notwendigen Schritte hin zur Zahlungsfähigkeit ohne Unterstützung weiter. Das freut Rike Möller und Jana Schulz besonders. Schließlich ist es ihnen auch wichtig, die Selbstwirksamkeitserfahrung der Mieterinnen und Mieter zu fördern und sie langfristig dazu zu befähigen, ihre Angelegenheiten selbst in die Hand zu nehmen. Falls es dann doch noch einmal auf der Wegstrecke hakt, steht die Tür zur Mietberatung jederzeit offen. Ob das Pilotprojekt aber auch langfristig angeboten wird, entscheidet sich noch im Laufe des Projekts. Dazu wird die Wirksamkeit systematisch evaluiert. Sollten sich dann die ersten Erkenntnisse bestätigen, wird die Aachener Mietberatung dauerhaft etabliert. Ein Work in Progress. Transfigurare mitten im Prozess. Und damit steht die Zukunft des Königswegs, selbst wenn er so viele schon vor dem existentiellen Aus bewahrt hat, aktuell noch in den Sternen. Last Exit: Hoffnung.

Von der ersten Mahnung bis zur Wohnungskündigung durch die Aachener vergehen oft mehrere Monate.

HALTUNG ERWÜNSCHT!
REGELMÄSSIG BEFRAGEN WIR
UNSERE MITARBEITENDEN NACH
IHRER MEINUNG. DIESES MAL
WOLLTEN WIR WISSEN, WAS
IHNEN AN IHRER ARBEIT GEFÄLLT,
WAS SIE SICH WÜNSCHEN UND
WAS IHNEN WICHTIG IST. DENN
WIR SIND ALS ARBEITGEBERIN
IMMER OFFEN FÜR VERÄNDERUN-
GEN UND VERBESSERUNGEN IM
SINNE DES MITARBEITENDEN.

„Mir sind eigenverantwortliches Arbeiten und ein großer Gestaltungsspielraum wichtig. Dafür braucht man Vorgesetzte, die einem vertrauen und die einen machen lassen. Und Kolleginnen und Kollegen, die man anstacheln und als Mitstreiter für Ideen begeistern kann. Das alles habe ich hier gefunden.“



„Mir ist wichtig, dass ich Freude an der Arbeit habe, die ich mache, dass ich Interesse an neuen Aufgaben habe und dass die Abwechslung nie verloren geht.“

„Ich möchte mich beruflich weiterentwickeln und an spannenden, abwechslungsreichen Themen arbeiten.“

„Ich möchte eine flexible Arbeitsgestaltung und die Möglichkeit haben, mich an Projekten und Prozessen zu beteiligen und einbezogen zu werden.“

„Ich freue mich, einen Teil der Zukunft mitgestalten zu können.“

„Ich bin froh, bei der Aachener zu arbeiten, weil ich hier machen kann, was mir Spaß macht und was ich gut kann.“

„Eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Freizeit hilft mir, langfristig motiviert und leistungsfähig zu bleiben.“






„Eine Übereinstimmung der Unternehmenswerte mit den persönlichen Werten ist für mich ein Muss.“

„Unser Ziel als Betriebsrat ist es, ein Höchstmaß an Zufriedenheit und ein positives Betriebsklima in unserem Unternehmen zu fördern. Die Wege dorthin sind manchmal herausfordernd, aber wir geben nicht auf!“

„Eine offene Kommunikation auf Augenhöhe und eine positive Teamdynamik sind für mich entscheidend.“

EIN BISSCHEN HUMOR,
GEGENSEITIGER RESPEKT
UND EIN ANGENEHMES
MITEINANDER MACHEN
DEN ARBEITSALLTAG
AUCH IN HERAUS-
FORDERNDEN ZEITEN
ERTRÄGLICHER.



„Ich möchte das Gefühl haben, dass meine Arbeit etwas bewirkt oder einen Beitrag leistet, sei es für ein Team, ein Ziel oder die Gesellschaft.“

„Definierte Strukturen und Standards geben mir Orientierung und ermöglichen konsistent gute Arbeitsergebnisse.“

„Ich möchte Raum für Kreativität und Flexibilität, aber auch Klarheit über Erwartungen und Ziele, zusammen mit regelmäßigem, konstruktivem Feedback.“



DAS IST NUR EIN KLEINER EINBLICK IN DAS, WAS DIE MITARBEITENDEN DER AACHENER BEWEGT UND BESCHÄFTIGT. UND FÜR UNS EIN KLARER AUFTRAG, NOCH MEHR FOKUS AUF UNSERE WICHTIGSTEN ERFOLGSTREIBER ZU LEGEN: DIE MENSCHEN, DIE HEUTE UND MORGEN BEI DER AACHENER ARBEITEN. WEIL SIE MEHR ALS EINE WIRTSCHAFTLICHE RESSOURCE SIND. SIE SIND DAS KAPITAL, DAS DIE ZUKUNFT DER AACHENER ERMÖGLICHT.

UNTERNEHMERIN,
75 JAHRE,

ERFOLGREICH,
VON CHRISTLICH-
SOZIALEN
WERTEN
GEPRÄGT,

NEUGIERIG,
UNTERNEHMUNGS-
LUSTIG,

SUCHT BEGLEITER
FÜR EINE ABWECHSLUNGS-
REICHE, GEMEINSAME
ZUKUNFT.

Würden Sie auf so eine Anzeige antworten? Was für eine Person stellen Sie sich bei dieser Anzeige vor? Eine interessante oder vielleicht doch eher eine nette ältere Dame? Man kann sich nicht sicher sein. Aber mal im Ernst: Genau das Problem haben viele Arbeitgeber wie die Aachener. Ihnen fehlt ein klares Profil. Und wenn man ehrlich ist, ist so etwas auf dem Arbeitsmarkt, der aufgrund vielfältiger Herausforderungen immer mehr einem Datingportal ähnelt, bei dem man sich positiv präsentieren sollte, tatsächlich nicht optimal. Ohne Profil ist es schwer, die richtigen Partner zu finden. Oder bestehende Partner zu binden. Gehalt, Firmenwagen und Urlaubsgeld waren früher überzeugende Argumente bei der Jobauswahl. Viel mehr war nicht nötig. Wenn man die Statements aus dem vorherigen Artikel anschaut, sieht das heute ganz anders aus. Wer motivierte Mitarbeiter einstellen und an sich binden will, muss sich als Arbeitgeber optimal aufstellen, um beliebt und geliebt zu werden. Das gilt auch für die Aachener.

Aber wie wird man von „der netten alten Dame“ zur „Powerfrau“? Indem man die Zeichen der Zeit sieht und die neuen Anforderungen der Arbeitswelt kennt und antizipiert. Dafür braucht es Willen zur Veränderung. Und das Wissen darüber, was einen Arbeitgeber attraktiv macht. Dass sie sich verändern kann, hat die Aachener in den letzten Jahren immer wieder demonstriert. Jetzt geht es daran, sich ein neues Profil zu geben, das nach innen und außen zeigt, wie man zukünftig als Arbeitgeber Menschen von sich überzeugt. Eine, die ganz nah am Puls der Branche ist, ist Elke Nippold-Rothes.

Für sie ist klar: *„Die Immobilien- und Wohnungswirtschaft steht vor gewaltigen Herausforderungen. Strengere gesetzliche Vorgaben etwa im Klimaschutz, gestiegene Baukosten, volatile Finanzierungskosten, der Druck zur Dekarbonisierung und ein spürbarer demografischer Wandel, aber auch Erwartungen neuer Generationen von Mitarbeitern verändern die Rahmenbedingungen massiv. Gleichzeitig treibt die Digitalisierung – von PropTech-Möglichkeiten bis zum Einsatz von KI – die Branche voran und zwingt traditionelle Geschäftsmodelle*

zur Anpassung. All das geschieht in einem (politischen und gesellschaftlichen) Umfeld, das zunehmend komplex, ambivalent und volatil ist. Deshalb liegt für mich die größte Herausforderung der Unternehmen darin, trotz dieses Transformationsdrucks stabil und zugleich flexibel und agil, also resilient zu werden. Sie müssen schneller auf Veränderungen reagieren und proaktiv neue Lösungen entwickeln. Und sie müssen lernen, die Menschen mehr in den Mittelpunkt zu stellen, weil sie heute der wichtigste Faktor für Unternehmen sind.“



ELKE NIPPOLD-ROTHES IST SYSTEMISCHE BERATERIN, COACH UND TRAINERIN MIT DEN SCHWERPUNKTEN FÜHRUNG, RESILIENZ UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG. SIE VERFÜGT ÜBER LANGJÄHRIGE ERFAHRUNG IN DER BEGLEITUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN, INSBESONDERE IN DER WOHNUNGS- UND IMMOBILIENWIRTSCHAFT. ALS STELLVERTRETENDE LEITERIN DER EBZ AKADEMIE GESTALTET SIE PROGRAMME ZUR FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG UND ENGAGIERT SICH ALS MENTORIN IM CROSS-MENTORING. NEBEN IHRER TÄTIGKEIT AM EBZ IST SIE MITGRÜNDERIN DES SALUVIA-INSTITUTS IN DÜSSELDORF SOWIE INHABERIN VON NIPPOLD & PARTNER, EINEM BERATUNGSUNTERNEHMEN FÜR PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG. IHR ARBEITSSTIL IST SYSTEMISCH, HUMANISTISCH UND LÖSUNGSORIENTIERT – MIT EINEM KLAREN FOKUS AUF NACHHALTIGE ENTWICKLUNG UND RESILIENTE UNTERNEHMENSKULTUREN.

DIE REAKTION DER AACHENER? SIE CHECKT ERSTMAL DEN PULS.

Die Zeichen der Zeit sehen ist das eine, auf die Zeichen zu reagieren etwas ganz anderes. Deshalb hat die Aachener eine neue Stabsstelle im Unternehmen geschaffen: Mitarbeiterbindung und -entwicklung. Hier sitzen mit Wasja Lin und Tim Zwerner zwei Profis, die wissen, wie man ein attraktiver Arbeitgeber wird. Unterstützt werden sie dabei von einer Werkstudentin. Tim Zwerner beschreibt die Aufgabenverteilung: „Mein Aufgabefeld ist das Recruiting – von Stellenausschreibung über das Vorstellungsgespräch bis zum Onboarding. Da steigt dann Kollege Lin mit ein.“ Der führt weiter aus: „Genau, wir ergänzen uns einfach sinnvoll. Ich bin eher für die Entwicklungsthemen zuständig und für Coachings. Und ich bin auch Anlaufstelle für Mitarbeitende bei individuellen Anliegen.“

Ein wichtiger Faktor bei der Arbeit in der Abteilung ist zuhören. Ein anderer verstehen. Um den Status quo möglichst umfassend festzuhalten, haben die beiden eine Pulsumfrage und verschiedene interdisziplinäre Workshops gemacht. Die Pulsumfrage basiert auf dem renommierten Gallup Q12 und dessen Engagement-Index. Mit zwölf Ja-Nein-Fragen, angepasst an die Anforderungen der Aachener, lässt sich so die Mitarbeiterbindung erfassen. Dazu gehören Fragen wie „Wissen Sie, was man im Job von Ihnen erwartet?“ oder „Gibt Ihnen die Mission oder der Zweck Ihres Arbeitgebers das Gefühl, dass Ihr Job wichtig ist?“. Aber auch Fragen wie „Haben Sie einen ‚besten Freund‘ auf der Arbeit?“ oder „Wurde Ihre Arbeit in den letzten sieben Tagen anerkannt bzw. haben Sie Lob für Ihre Arbeit erhalten?“. „Das bringt viele Leute zum Nachdenken“, erklärt Wasja Lin, „auch über Begrifflichkeiten. Jeder hat z. B. irgendeine Vorstellung von Wertschätzung, aber wenn man fragt: ‚Was heißt Wertschätzung für dich ganz persönlich?‘, sind die Antworten sehr vielschichtig. Genau deshalb haben wir nicht einfach eine Umfrage gemacht, sondern auch Workshops daran gekoppelt.“

Tim Zwerner ergänzt: „Wir wollten von den Mitarbeitenden hören, was sie beschäftigt, was ihnen wichtig ist, was vielleicht ihre Bedürfnisse, Wünsche, Anregungen sind, damit wir dann auch besser darauf reagieren können, was wirklich aus der Mannschaft rauskommt und nicht von oben einfach vorgegeben wird. Nicht ‚Komm wir machen mal das‘, sondern die Frage, was ist wirklich sinnvoll, was kommt an, was wird gebraucht.“

Die Umfragen und Workshops haben gezeigt, dass die Aachener stabile Eckpfeiler hat, aber auch, dass sie als Arbeitgeberin noch Luft nach oben hat. Deshalb ist es gut, dass jetzt gehandelt wird. Wasja Lin erklärt: „Die Umfrage hat unter anderem offengelegt, dass die Mitarbeitenden sich mehr Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung, z. B. in der Weiterbildung, wünschen. Job-spezifisch, aber auch über den eigenen Tellerrand hinaus. Und zwar nicht mit einem Seminar im Jahr, sondern konstant. Daraus konnten wir direkt eine konkrete Maßnahme ableiten und haben die Company-Campus-Lernplattform eingeführt.“ Dank Pulsumfrage wird die Mitarbeiterzufriedenheit und damit ein wichtiger Indikator für die Attraktivität der Aachener messbar. Grund genug, sie jährlich durchzuführen und natürlich weitere Maßnahmen abzuleiten, die sich positiv auswirken. All das bedeutet, dass die Aachener einen großen Schritt gemacht hat: von administrativer Personalarbeit hin zu HR-Management, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht. Wasja Lin erklärt dazu: „Rein betriebswirtschaftlich irgendwelche Excel-Tabellen hin- und herzuschieben, zu planen, das ist keine Kunst. Aber zu sagen, okay, was treibt denn die Kennzahl? Was brauchen denn die Menschen, die diese Kennzahl prägen? Wenn wir sagen Faktor Mensch, heißt das ja auch, wie beeinflussen wir diesen Faktor – positiv wie negativ? Was machen wir gut, was machen wir schlecht? Da muss man ansetzen und sagen, wenn wir jetzt rein betriebswirtschaftlich von Leistung und Produktivität reden, wie können wir die denn durch die Menschen steigern? Und wie sorgen wir dafür, dass es den Menschen gut geht? Da kommen Themen wie psychologische Sicherheit, Motivation, Zufriedenheit und Engagement ins Spiel. Das versuchen wir, weil es eben sehr ‚weiche‘ Themen sind, mit Umfragen und Workshops zumindest zum Teil zu quantifizieren.“ Auch wenn die Abteilung noch relativ am Anfang ihrer Arbeit steht, werden die Ergebnisse immer mehr sichtbar.

Ist der Puls erstmal gecheckt, geht es für Elke Nippold-Rothes ans Handeln. Für sie bedingt Arbeitgeber-Attraktivität als Basis Organisationsentwicklung im Sinne von klaren Strukturen, neuen Rollenbildern und klar definierten Prozesslandschaften. Und dass man bei aller Technologie und Prozessoptimierung den Menschen nicht aus den Augen verliert – eine wichtige Rolle von HR und der Führungsmannschaft.

Gerade in unsicheren Zeiten ist es Aufgabe der Führungskräfte, Orientierung und Sicherheit zu bieten, damit Mitarbeitende den Wandel konstruktiv mittragen oder initiieren. Dazu braucht es gut ausgebildete und stabile Führungskräfte auf allen Ebenen.

Außerdem spitzt sich der Fachkräftemangel zu: Es wird immer schwieriger, genügend qualifizierte Mitarbeiter zu finden, um all diese Aufgaben zu stemmen. Deshalb gibt es auch einen klaren Appell von Nippold-Roths: *„Insgesamt sehe ich unsere Branche an einem Punkt, an dem wir traditionelle Denkweisen hinterfragen und offen für interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb der Branche und darüber hinaus sein müssen, um zukunftsfähig zu bleiben.“*

Ein Weg dorthin ist sicher das viel zitierte „New Work“ in all seinen unterschiedlichen Ausprägungen. Elke Nippold-Roths beschreibt, was der Begriff für sie bedeutet: *„New Work ist für mich weit mehr als Homeoffice oder ein Tischkicker im Büro – es steht für einen grundlegenden Kulturwandel in der Arbeitswelt. Mit mehr Selbstbestimmung, Sinnorientierung, Freiheit in der Gestaltung der Arbeit und Förderung von individuellem Potenzial – im Kern also die Frage: Was will ich wirklich, wirklich tun? Dazu muss man sich als Organisation erst einmal hinterfragen – welche Rollenerwartungen habe ich und welche Mitarbeitenden mit welchen Kompetenzen und welchem Mindset will und brauche ich denn, um zukunftsfähig zu sein? Denn mit den richtigen Menschen in den richtigen Rollen machen Leistung und Arbeit richtig Spaß.“*

Als Beraterin erlebt sie, dass New Work immer dann gelingt, wenn Organisationen ihr Zielbild und ihre Strukturen und Prozesse klar definiert haben. Und Arbeitsrahmenbedingungen schaffen, in denen Menschen möglichst selbstbestimmt und sinnstiftend innerhalb des Systems tätig sein können. Das heißt konkret:

1. Klare Rollenprofile mit klaren Verantwortungen
2. Kurze und zügige Entscheidungswege
3. Eine „Passung“ von Person und Rolle
4. Flexible Arbeitszeitmodelle
5. Eine offene Kommunikationskultur, in der Ideen aus allen Ebenen willkommen sind
6. Fehlerkultur und kontinuierliches Lernen

New Work ist eine Haltung und auch für die Immobilien- und Wohnungswirtschaft sehr relevant, um im Wettbewerb um Talente und Fachkräfte als Arbeitgeber interessant zu bleiben und die großen Veränderungen in der Branche erfolgreich zu meistern – mit digitaler Transformation, interdisziplinärer Arbeit, flachen Entscheidungswegen, mehr Eigenständigkeit und hybriden Arbeitsmodellen.



UND WAS MACHEN WIR JETZT? WIR MACHEN ES ENDLICH ANDERS.

New Work ist auch für die Aachener ein wichtiges Thema. Freitags am Mittag frei zu haben und im Sommer ein Eis spendiert zu bekommen, ist zwar schön, aber reicht heute nicht mehr aus, um die eigene Attraktivität zu erhöhen. Für Wasja Lin geht es bei New Work darum, den Mitarbeitenden Vertrauen auszusprechen, ihnen die Verantwortung für ihre Leistung zu übergeben und sie freier agieren zu lassen. Darin, wie sie ihren Tag planen und ihre Stärken einbringen. Oder um es anders zu sagen: „Also wenn New Work ein Haus ist, dann geben wir den Mitarbeitenden sturmfrei. Aber sie haben eben auch die Verantwortung, dass das Haus nach dem Wochenende noch steht und ordentlich aussieht.“ Tim Zwerner hat noch andere Gedanken zum Thema: „Wir haben Wertewandel am Arbeitsmarkt, wir haben die jüngere Generation, die auch einfach eine ganz andere Ausgangslage hat für ihre Jobsuche. Die sagt, ich will sowohl das, was ich mir privat vornehme, machen können als auch natürlich mich beruflich weiterentwickeln und da meine Leistungen abrufen. Ich finde, das widerspricht dem anderen nicht. Und das ist einfach ein essenzieller Bestandteil für die Zukunft.“ Die Work-Life-Balance wird für alle Mitarbeitenden zunehmend wichtiger und trägt viel zur Mitarbeiterzufriedenheit bei. Deshalb soll Leistung nicht mehr auf Kosten von Arbeits- oder Lebensfreude gehen, sondern im Einklang entstehen. So wird der „Faktor Mensch“ zum positiven Multiplikator in einem agilen Unternehmen.



Zu New Work gehören für Elke Nippold-Rothes auch neue, flexible Arbeitszeitmodelle, die vor allem Vertrauen und Steuerung brauchen: „Führungsverantwortliche sollten zunächst klare Ziele mit ihren Mitarbeitenden vereinbaren und darauf vertrauen, dass ihre Mitarbeiter auch ohne starre Vorgaben verantwortungsvoll arbeiten und ihre Ziele erreichen wollen. Eine Kultur der Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung ist hier zentral: Es sollte zählen, was erledigt wird, nicht wann oder wo genau.“

Diese Ergebnisorientierung geht Hand in Hand mit Transparenz und klarer Zielkommunikation, damit alle wissen, worauf es ankommt.

Außerdem braucht es Respekt vor individuellen Bedürfnissen. Moderne Arbeitszeitmodelle sollten auf Wertschätzung der individuellen Lebensentwürfe der Mitarbeitenden basieren. Ob jemand früh morgens oder spät abends am produktivsten ist, ob jemand wegen der Familie mittags eine Pause braucht oder parallel ein Studium absolviert – zeitgemäße Modelle sollten solche Unterschiede berücksichtigen und nicht den ‚Einheitsarbeiter‘ voraussetzen. Die Norm muss sein: Flexibilität im Rahmen gemeinsamer Ziele. Solange die vereinbarten Ergebnisse stimmen und das Team verlässlich zusammenarbeitet, sollte es normal sein, dass unterschiedliche Menschen unterschiedlich arbeiten.“



WAS VERÄNDERT, WIE WIR ARBEITEN? EIN NEUES ARBEITSZEITMODELL.

Damit wir als Unternehmen attraktiver und flexibler werden, haben wir uns von „9 to 5“ verabschiedet. Aus gutem Grund, wie Tim Zwerner erklärt: „Wir haben die Leute, die sagen, ich fange erst nachmittags an, produktiv zu werden. Morgens ist nicht meine produktivste Zeit. Und genauso gibt es die anderen, die sagen, ich bin gerne um 6 Uhr morgens schon da, weil ich weiß, ab 14 Uhr ist mein Kopf Matsche. Dabei ist es auch egal, ob die Leute im Büro oder im Homeoffice sitzen. Oder wann sie Pausen machen, sich um private Dinge kümmern. Das alles soll unser neues Arbeitszeitmodell ermöglichen.“

Das flexible Modell, das mit einer interdisziplinären Projektgruppe entwickelt wurde, zeigt einerseits, wie viel Vertrauen die Aachener in ihre Mitarbeitenden hat, und gibt ihnen andererseits viel Eigenverantwortung. Hier ein Auszug:

- **Rahmenarbeitszeit:** Die mögliche Rahmenarbeitszeit wird auf montags bis freitags von 6 bis 22 Uhr erweitert.
- **Büroarbeitszeit:** Das Arbeiten in der Hauptverwaltung ist von 6 bis 20:30 Uhr möglich. In den übrigen Büros von 6 bis 22 Uhr.
- **Kernarbeitszeit:** Die allgemeine Kernarbeitszeit von 9 bis 15 Uhr wird abgeschafft. Bereiche und Abteilungen können eigenverantwortlich Zeiten der Anwesenheit und Erreichbarkeit definieren.
- **Pausenzeit:** Den Mitarbeitenden steht es frei, wann und wie lange sie während der Arbeitszeit Pause machen. Die gesetzlichen Ruhepausen sind einzuhalten.
- **Arbeitsort:** bis zu 2 Tage Homeoffice sind pauschal möglich, über andere Lösungen kann die Bereichsleitung entscheiden.

Das neue Arbeitszeitmodell verlangt mehr individuelle Führung, Organisation und Absprache in den Bereichen und Abteilungen. Alle drei Monate wird es eine Feedbackrunde mit dem Betriebsrat geben, um das Modell gegebenenfalls nachzubessern. Geschäftsführerin Marion Sett sagt dazu: „Wir geben den Mitarbeitenden mit dem neuen Modell viel Freiheit und einen großen Vertrauensvorsprung. Kinderbetreuung, die Pflege von Angehörigen und insgesamt eine bessere Work-Life-Balance sollen dadurch unterstützt werden. Das neue Modell ist für uns ein großer, aber dringend notwendiger Schritt, um uns als attraktive und moderne Arbeitgeberin am Markt behaupten zu können.“ Für Wasja Lin ist das Modell ein klares Bekenntnis an die Mitarbeitenden und ein Abschied von altem Denken. Was dringend nötig ist. Aber Abschiede fallen manchen auch schwer. Natürlich gibt es bei solchen Veränderungen unterschiedliche Lager, aber aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist so ein Modell auch Wettbewerbsfaktor.

Zusammengefasst: Eigenverantwortung, Fairness, Vertrauen, Ergebnisorientierung und Respekt stehen im Zentrum. Diese Werte schaffen ein Klima, in dem flexible Arbeitszeitmodelle nicht nur möglich, sondern auch erfolgreich und von allen mitgetragen sind.



Neben aller Flexibilität müssen die Menschen auch weiterhin zusammenarbeiten können.

Nicht nur in ihren eigenen Bereichen, sondern zunehmend auch interdisziplinär. Elke Nippold-Rothes sagt dazu: *„Interdisziplinäre Zusammenarbeit funktioniert dann am besten, wenn man Neugier und Verständnis für die Arbeit der anderen fördert. Mitarbeitende müssen zunächst wissen, wie die Tätigkeiten und Ziele der anderen Abteilungen aussehen – nur dann können sie effektiv zusammenarbeiten.“* Sie findet es wichtig, dass Mitarbeitende Gelegenheit zum Austausch haben, bei Workshops, Bar-Camps oder Projekttagen. So etwas bringt Perspektivwechsel und Aha-Momente. Genau wie beispielsweise eine temporäre Job-Rotation. Genauso wesentlich ist eine entsprechende Kultur, die von oben vorgelebt wird. Dazu Elke Nippold-Rothes: *„Wenn Führungskräfte Silodenken durchbrechen wollen, sollten sie selbst bereichsübergreifend agieren und Teams danach zusammensetzen, was eine Aufgabe erfordert – nicht strikt nach Organigramm.“* Dazu gehört für sie auch „Sharing is caring“: Wenn Mitarbeitende spüren, dass Wissen teilen und gemeinsam Lösungen finden positiv bewertet und belohnt wird, dann trauen sie sich eher, über den Tellerrand zu schauen. Letztlich befähigt man zu interdisziplinärem Arbeiten, indem man ein vertrauensvolles Umfeld schafft, in dem Fragenstellen erlaubt ist und unterschiedliche Fachleute

auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Unterstützung durch Weiterbildungen und Moderation kann das Ganze zusätzlich anstoßen, aber die innere Haltung – wir gehören zusammen, haben ein gemeinsames Ziel und lernen voneinander – ist der Schlüssel.

Diese Faktoren spielen auch eine Rolle, wenn es um Mitarbeiterbindung und Fluktuation geht. Weitere Faktoren sind die genannte Work-Life-Balance und vor allem eine entsprechende Unternehmenskultur mit Teamarbeit und Wertschätzung. Dafür braucht es vor allem auf der Führungsebene die richtige Haltung. *„Ein wertschätzender Führungsstil, bei dem Vorgesetzte ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe begegnen, Feedback geben und Erfolge anerkennen, ist fundamental“,* findet Elke Nippold-Rothes, *„Führungskräfte sollten Zeit für Führung haben und zuhören – das klingt selbstverständlich, ist aber in der Praxis oft ein Knackpunkt, da viele Führungskräfte noch zu stark – manchmal ausschließlich – im operativen Geschäft eingebunden sind. Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, als Mensch gesehen zu werden und Teil eines starken Teams zu sein, entwickeln sie Loyalität. Eine wichtige Rolle kommt dabei den Führungskräften zu. Deshalb sind auch die Auswahl und Schulung von Führungskräften ein wichtiger Hebel, um Mitarbeitende zu halten.“*

WAS WOLLEN WIR ERREICHEN? STARKEN ZUSAMMENHALT UND FRUCHTBARE ZUSAMMENARBEIT.

Die neue Abteilung setzt auf emotionale Bindung und Teamwork, aber eben auch auf Eigenverantwortung und Interaktion. Die Lernplattform ist dafür ein gutes Beispiel. Nach den Workshops haben die Mitarbeitenden gesagt, dass wir ein Lernsystem brauchen, und bald darauf ist es live gegangen. „Wir brauchen diese Erfolge, um den Leuten zu zeigen, dass sie etwas verändern können, wenn alle mitmachen“, sagt Wasja Lin. „In der Vergangenheit wurde oft verschlafen, die Stimmen der Mitarbeiter anzuhören und ihnen die Möglichkeit zu geben, etwas beizusteuern.“ Das wird sich mit der neuen Abteilung ändern. Interdisziplinäre Zusammenarbeit soll gestärkt werden und vor allem sollen sich die Mitarbeitenden entwickeln können. Sie sollen Probleme formulieren können und sie gemeinsam lösen. Das ist vor allem eine Frage der Führungskräfteentwicklung. Tim Zwerner beschreibt es so: „Wenn es auf der Führungsebene schlecht läuft, dann sieht es natürlich im Team auch nicht besonders rosig aus. Mit der neuen Ausrichtung wollen wir das ganze Thema nochmal grundsätzlich angehen und unsere Führungskräfte für diese Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit sensibilisieren und ihnen klarmachen, dass Mitarbeiter unser wichtigstes Gut im Unternehmen sind.“ Deshalb macht Wasja Lin gerade eine Coaching-Ausbildung, denn Führungskräfte sind ein wichtiger Multiplikator bei der Aachener. „Ich habe in meiner beruflichen Laufbahn festgestellt, dass Emotion Motivation ist“, so Lin. „Bin ich gefrustet, habe ich keinen Bock auf Arbeit, hatte ich einen geilen Tag, dann feiere ich das, vielleicht sogar mit Kollegen. Deshalb möchten wir die Mitarbeitenden dahin bringen, sich auch gegenseitig zu bestärken und zu motivieren. Das muss aber von der Führungsebene vorgelebt werden, daher möchten wir ihnen mit den Coachings die richtigen Tools an die Hand geben, damit sie motivieren und menschlich-emotional führen können. Also geht es einerseits darum, die Führungsebene zu schulen und zu sensibilisieren, und andererseits darum, gemeinsam mit den Führungskräften Mitarbeitenden zu helfen, die Probleme haben. Und eben nicht mit einem intensiven Brainstorming, sondern mit einem zielgerichteten, professionellen Coaching. So entstehen positive Emotionen und Motivation, was am Ende dafür sorgt, dass Menschen gerne bei der Aachener arbeiten und im Unternehmen bleiben.“ Und was man nicht vergessen darf: Zufriedene Mitarbeiter wirken sich auch positiv auf die Außenwirkung eines Unternehmens aus.

Außenwirkung ist auch für Elke Nippold-Rothes ein essenzieller Faktor für die Attraktivität eines Arbeitgebers. Deshalb ist für sie Employer Branding unverzichtbar:

„In Zeiten des Fachkräftemangels reicht es nicht, ein guter Arbeitgeber zu sein; man muss es auch zeigen können. Ein systematisches Employer Branding hilft, das Profil eines Unternehmens als Arbeitgeber zu schärfen und sich im Wettbewerb um Talente abzuheben. Gerade in unserer Branche, die vielleicht nicht automatisch als ‚hip‘ wahrgenommen wird, können wir durch gezieltes Employer Branding unsere Stärken nach außen tragen – z. B. die hohe Sinnhaftigkeit unserer Arbeit – Menschen ein Zuhause geben – die langfristige Sicherheit und die oft sehr persönliche, familiäre Kultur in Wohnungsunternehmen.“

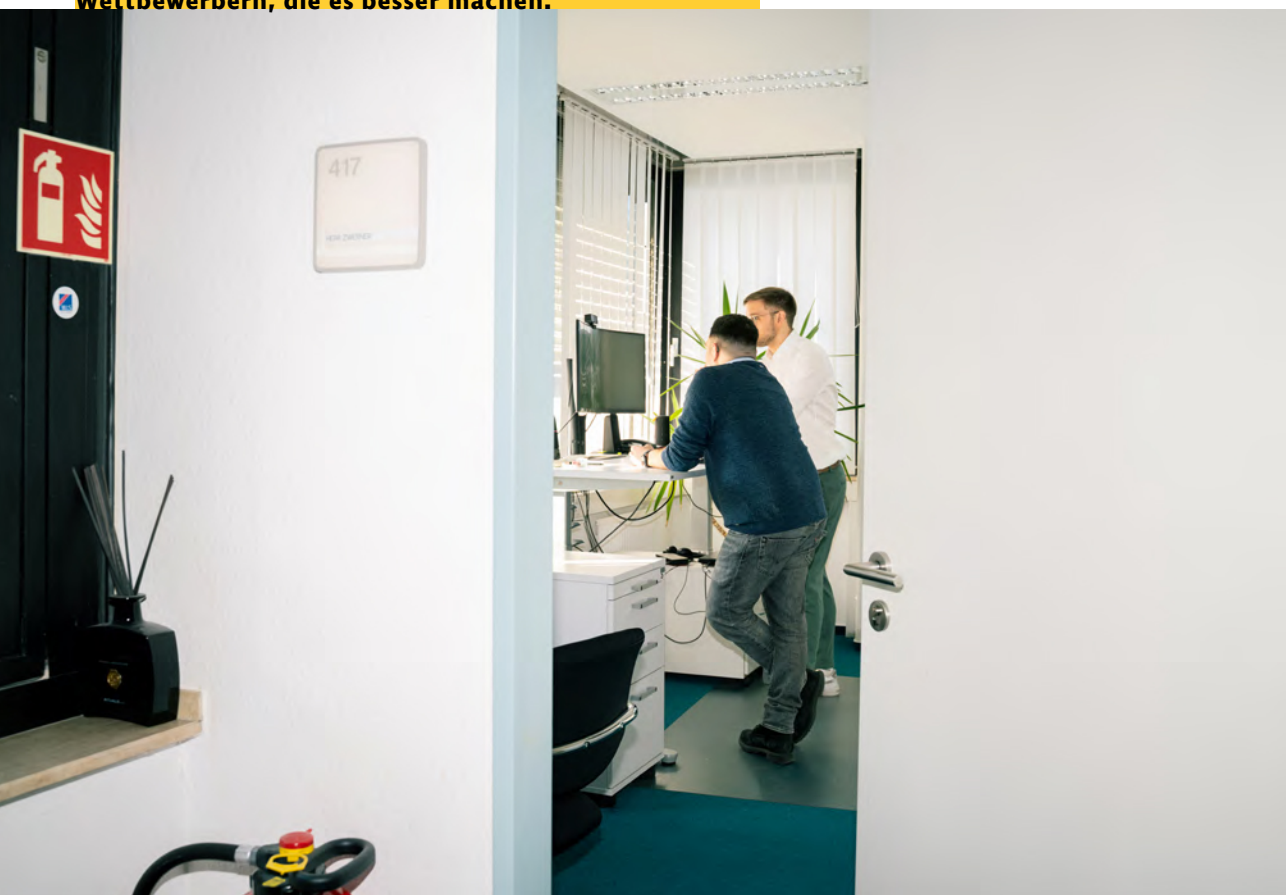
Authentisch zu sein, ist dabei für Nippold-Rothes das A und O. Jede Botschaft sollte auf echten Werten und tatsächlichen Gegebenheiten basieren, sonst ist Enttäuschung vorprogrammiert. Unternehmen sollten verstehen, welche Attraktivitätsfaktoren bei ihnen besonders ausgeprägt und für die gewünschte Zielgruppe attraktiv sind. Diese Stärken gilt es dann konsistent zu kommunizieren. Ebenso wichtig: Mitarbeiter als Botschafter zu nutzen. Ihre Geschichten auf LinkedIn oder auf Karriereseiten zu erzählen, schafft Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Dafür müssen Versprechen nach außen auch innen eingelöst werden. Oder wie Elke Nippold-Rothes es formuliert: „Wenn Außenbild und Innenleben im Einklang sind, ist Employer Branding äußerst wirkungsvoll. Dann zieht man nicht nur die passenden neuen Leute an, sondern stärkt auch den Stolz und die Bindung der aktuellen Mitarbeiter. Insgesamt also: sinnvoll – aber bitte echt, mit Substanz und langfristig gedacht.“

WAS SOLL DAS ALLES BRINGEN? MEHR ATTRAKTIVITÄT – INNEN UND AUSSEN.

Das Thema Employer Brand steht bei der Abteilung Personalentwicklung und -bindung noch ganz am Anfang. Tim Zwerner erklärt: „Da sind wir noch etwas auf der grünen Wiese. Es gibt viele Dinge, die da zusammenkommen. Company Campus, Sommerfeste, Azubi-ausflüge, das Arbeitszeitmodell, unsere Kultur, unsere Werte – all das muss zusammen gedacht werden. Und wir müssen rausfinden, wofür wir stehen wollen, was wir nach außen darstellen wollen. Dafür arbeiten wir eng mit der Kommunikationsabteilung zusammen.“ Wasja Lin ergänzt: „Für uns ist wichtig, dass unsere Mitarbeitenden, egal, ob im Homeoffice oder im Büro, positive Erlebnisse und Emotionen mit der Arbeit verknüpfen. Und wenn man das immer wieder hinbekommt, ist man ein wirklich guter Arbeitgeber. Und dann hat man im Prinzip automatisch eine großartige Arbeitgebermarke geschaffen.“

Die Zusammenarbeit mit der Unternehmenskommunikation ist wichtig. Nicht nur als Signal nach innen, sondern auch, um ein ganzheitliches Konzept mit messbaren Zielen und Ergebnissen zu haben. Und mit diesem Konzept als Marke im Markt aufzufallen. Denn der Wettbewerb, besonders um Fachkräfte, ist immens, und wenn man sich hier nicht positiv und professionell darstellt, hat man sehr schnell einen Nachteil gegenüber Wettbewerbern, die es besser machen.

Erinnern Sie sich noch an die ältere Dame am Anfang des Artikels? Das ist nicht mehr die Aachener von heute. Mit allem, was die Abteilung Personalentwicklung und -bindung gelernt, angestoßen und unternommen hat oder – zusammen mit anderen – für die Zukunft plant, wird die Aachener eine attraktive Powerfrau, mit der man gerne ein Work-Date hat. Egal, ob man sie schon kennt oder sie erst kennenlernt. Weil die Aachener das tut, was Elke-Nippold-Rothes empfiehlt: „Arbeitgeber müssen sich auf die Stärken unserer Branche besinnen. Wir arbeiten für ein Grundbedürfnis der Menschen – ein sicheres, gutes Zuhause. Dieses Sinnpotenzial können wir nutzen, um Mitarbeiter und Nachwuchs zu begeistern und gemeinsame Ziele nicht aus den Augen zu verlieren.“



**Impressum/Angaben
nach TMG und DL-InfoV**

Aachener Siedlungs- und
Wohnungsgesellschaft mbH
Hauptverwaltung
Mevissenstraße 14
50668 Köln

T 0221 7745-0
F 0221 7745-750

Aufsichtsratsvorsitzender: Gordon Sobbeck

Geschäftsführung:
Dipl.-Kfm. Marion Sett,
Dipl.-Kfm. Franz-Bernd Große-Wilde, MRICS
(seit 01.04.2025)

Datenschutzbeauftragter:
Martin Hille

info@aachener-swg.de
aachener-swg.de

Handelsregister:
HRB 96 Amtsgericht Köln

USt-IdNr.: DE122792142

Zuständige Aufsichtsbehörde
gemäß § 34 c Abs. 1 GewO:
Oberbürgermeisterin der Stadt Köln
(Amt für öffentliche Ordnung)
Kalk Karree
Ottmar-Pohl-Platz 1
51103 Köln

**Niederlassungen
Wohnungswirtschaft**

Hauptverwaltung
Mevissenstraße 14
50668 Köln

Postfach 13 0233
50496 Köln

T 0221 77 45-0
F 0221 77 45-750

Riphahnstraße 9
50769 Köln
T 0221 570870-0

Klosterstraße 76–80
40211 Düsseldorf
T 0211 1793029-0

Bulkersteig 1
45277 Essen-Überruhr
T 0201 54571-0

Prinzenallee 22
13359 Berlin
T 030 4000333-1

Gratianstraße 15
54294 Trier
T 0651 97814-0

**Niederlassungen
Neubau**

Berliner Allee 48
40212 Düsseldorf
T 0211 91465-0

Bulkersteig 1
45277 Essen-
Überruhr
T 0201 54571-0

Mevissenstraße 3
50668 Köln
T 0221 7745-600

Gratianstraße 15
54294 Trier
T 0651 97814-0

**Verbundene
Unternehmen**

Aachener Grundvermögen
Kapitalverwaltungsgesellschaft mbH
Oppenheimstraße 9
50668 Köln
T 0221 77204-0

Deutsche Wohnungsgesellschaft
mbH – DEWOG –
Mevissenstraße 14
50668 Köln
T 0221 7745-800

DEWOG-Treuhand Verwaltungs-
und Treuhandgesellschaft mbH
Mevissenstraße 14
50668 Köln
T 0221 7745-800

Siedlungsgesellschaft
„Am Bilderstöckchen“ GmbH
Mevissenstraße 14
50668 Köln
T 0221 7745-891

Bildnachweis:

Seite 4–9:
Steve Brookland

Seite 10–15:
KI-generiert (Midjourney)

Seite 16–25:
Steve Brookland

Seite 30–35:
Aachener SWG

Seite 36–41:
Aachener SWG

Seite 42:
nattmann + bruns

Seite 43:
Aachener SWG

Seite 45–49:
Steve Brookland

Seite 52–63:
Felix Gerlach

Seite 65–69:
Steve Brookland

Seite 70–74:
Timo Glosemeyer

Seite 76–79:
Markus Hauschild & BOLLES+WILSON

Seite 80–83:
Roos Aldershoff

Seite 84–87:
Frank Aussieker

Seite 92–100:
Steve Brookland

Seite 102–106:
KI-generiert (Midjourney)

Seite 107–115:
Steve Brookland

Seite 116–121:
Steve Brookland

Seite 122–125:
Viola Marquardt
KI-generiert (Midjourney)

Seite 126–134:
Steve Brookland

**Konzeption, Redaktion,
Layout und Umsetzung:**

HW Hochhaus Agentur GmbH

Maastrichter Straße 21–23
50672 Köln
www.dashochhaus.de

TRANSFIGURARE

—
Magazin
zum Geschäfts-
bericht 2024

Dieses *Magazin* gibt es – zusammen mit weiteren interessanten Inhalten – auch digital. Scannen Sie einfach den QR-Code und tauchen Sie noch tiefer in die Welt der Aachener ein. Dort finden Sie auch unseren digitalen Geschäftsbericht mit allen unternehmerischen Fakten.

