

# UNSER BAUPLAN FÜR DIE ZUKUNFT



# Inhalt



04

→ Strategie



27

→ Neubau



53

→ Kieze



13

→ Unternehmens-  
führung



39

→ Bestand



66

→ Zusammenarbeit

Vorwort	03
Unternehmen & Berichterstattung	82
DNK-Index	86
Impressum	87

Highlights in diesem Bericht:



**Zukunft im Blick** – wir stellen unsere Ziele und neue Pilotprojekte vor, mit denen wir in den nächsten Jahren das Berlin der Zukunft gestalten.



**Heute schon zukunftsweisend** – wir zeigen, wo wir schon heute in Sachen Nachhaltigkeit vorangehen und welche Erfolge wir 2020 vorweisen konnten.



**HENDRIK JELLEMA**  
Aufsichtsratsvorsitzender der HOWOGE

# Liebe Leserinnen und Leser,

die Forderungen breiter gesellschaftlicher Kreise nach wirksamen Maßnahmen zum Klimaschutz werden immer lauter. Berechtigterweise, wie wir bei der HOWOGE finden. Die Novellierung des Klimaschutzgesetzes und der Green New Deal erfordern jedoch große Anstrengungen, auch von uns als Wohnungsbaugesellschaft. Es bedeutet, dass wir das Streben nach Nachhaltigkeit zur Normalität machen müssen. Dabei spielt auch die soziale Dimension eine starke Rolle.

Die Pandemie hat uns einmal mehr gezeigt, wie sehr wir aufeinander angewiesen sind und wie Gesellschaft zusammenhängt. Sie verdeutlicht, wie wichtig es ist, dass wir füreinander da sind und in unserem Handeln die Welt als Ganzes im Blick behalten.

Die Verantwortung der HOWOGE als kommunales Wohnungsbauunternehmen wächst. Denn Berlin braucht dringend mehr bezahlbaren Wohnraum. Als Teil der Neubausstrategie und der Schulbauoffensive des Berliner Senats wird die HOWOGE bis 2030 insgesamt 80.000 Wohnungen im Bestand haben und 18 neue Schulen bauen. Sie ist dabei, ganze Stadtteile zu entwickeln. Und genau hier wird die konkrete Herausforderung deutlich: schnell wachsen, dabei die Mieten niedrig halten und gleichzeitig klimaneutral werden.

Um die Klimaziele des Landes Berlin zu erreichen, müssen wir neue Wege finden, wie wir bauen, heizen und Menschen mit Strom versorgen. Wir brauchen einen Bauplan für die Zukunft, der sozial- und klimaverträglich ist.

Dazu hat die HOWOGE 2020 ihre Nachhaltigkeitsstrategie weiterentwickelt. Zum ersten Mal haben wir dafür gemeinsam mit Mitarbeiter:innen und Stakeholdern konkrete Ziele entwickelt, an denen wir uns messen lassen wollen. Die Strategie umfasst dazu fünf Handlungsfelder, anhand derer wir unseren Beitrag für ein nachhaltiges und klimaresilientes Berlin leisten.

Diesen Anforderungen begegnen wir ganz konkret. Mit neuen Arbeitsweisen, mehr Digitalisierung, innovativen Baumethoden und dem bewährten engen Austausch mit den Mieter:innen. Wie wir die HOWOGE und damit auch Berlin nachhaltiger machen, lesen Sie im Detail auf den folgenden Seiten.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.

**Herzlichst**  
**Hendrik Jellema**



# STRATEGIE

Klimaschutz, sozialer Zusammenhalt, bezahlbarer Wohnraum – wir wissen, was zu tun ist. Deshalb haben wir 2020 unsere Nachhaltigkeitsstrategie weiterentwickelt. Wichtig war uns dabei, alle miteinzubeziehen, konkrete Ziele zu setzen und ökologische, soziale und ökonomische Themen zusammen zu denken.

# Unser Bauplan für die Zukunft: Die HOWOGE Nachhaltigkeitsstrategie

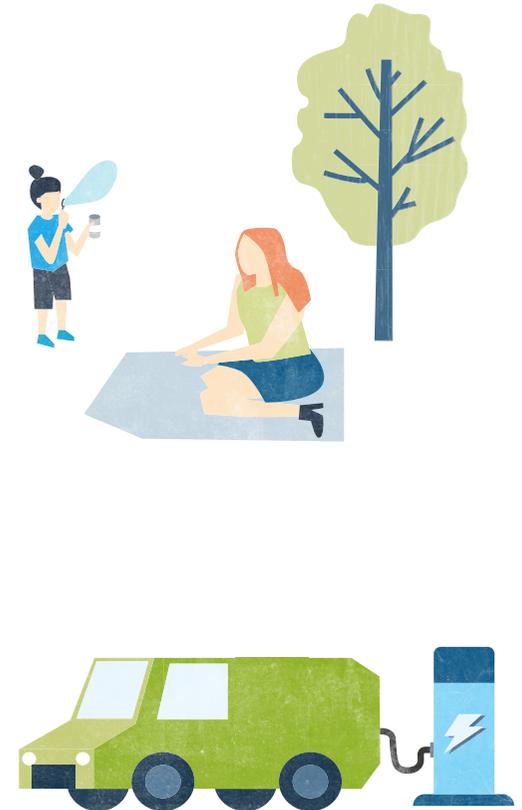
Urbanisierung und wachsende Metropolen sind weltweite Herausforderungen, denen sich auch die Millionenstadt Berlin stellen muss. Wenn wir das Thema Nachhaltigkeit ernst nehmen, braucht es von allen Seiten Anstrengungen für mehr Klimaschutz, sozialen Zusammenhalt und ein solides Wirtschaften, das auch für kommende Generationen tragbar ist. Welchen Beitrag wir als HOWOGE dazu leisten und zukünftig leisten wollen, haben wir in diesem Nachhaltigkeitsbericht zusammengefasst. Zum Einstieg stellen wir unsere 2020 erarbeitete Strategie mit unseren Zielen vor – und schauen auf die Zukunft Berlins.



## Berlin 2035 – ein Zukunftsszenario

Saubere Luft, niedrige CO<sub>2</sub>-Emissionen und die Menschen bewegen sich mit einer Vielzahl von Mobilitätsangeboten durch ein klimafreundliches Berlin. Motorisierte Fortbewegungsmittel sind allesamt elektrisch betrieben – E-Tankstellen an jeder Ecke. Zweiräder stehen hoch im Kurs und Kieze sind mit Fahrrad-Highways verbunden. Es steht ausreichend Wohnraum für alle zur Verfügung, die Viertel sind durchmischt und getragen von lebendigen Nachbarschaften. Die zunehmende Erhitzung der Stadt wurde durch kreative Begrünung aller verfügbaren Flächen aufgehalten. Weit fahren muss niemand mehr, um das Wichtigste zu erledigen. Die Stadt der kurzen Wege ist weitgehend Realität. Die Kieze sind gut angebunden an das Umland, das Weite, Erholung und regionale Lebensmittel und Produkte liefert. Das Ziel der Klimaneutralität ist zum Greifen nah.

Dieses Szenario entsteht nicht von allein. Dazu müssen wir neu denken und gezielt die Weichen für eine Neuausrichtung stellen. Wir als kommunale Wohnungsbaugesellschaft sind uns der Herausforderungen bewusst – und wissen, welche Chancen auf dem Weg in diese Zukunft liegen.



## Welchen Chancen und Herausforderungen wir uns stellen:

### Mehr Wohnraum

Immobilienpreise und Mieten steigen. Für manche so sehr, dass sie ihr Zuhause, ihren Kiez oder gar die Stadt verlassen müssen. Die Nachfrage nach bezahlbarem Wohnraum wird immer größer. Und da gleichzeitig immer mehr Menschen in die Hauptstadt ziehen, wird der kommunale Wohnungsbau wichtiger als zuvor. Wie können die Wohnungsanbieter urbane Quartier schaffen, die den hohen Bedarf an Wohnraum decken und gleichzeitig alle Aspekte der Nachhaltigkeit vereinen?

### Weniger Hitze

Der Klimawandel führt zu immer wärmeren Sommermonaten. Die Berliner Senatsverwaltung geht davon aus, dass dies in der Hauptstadt sogar noch einmal stärker spürbar sein wird als im restlichen Bundesgebiet. Berlin stößt selbst zu viel CO<sub>2</sub> aus und hat bereits heute ein Klima- und Niederschlagsproblem. Aber: Wenn verschiedene Akteure an einem Strang ziehen, können wir klimafreundliche Normalitäten kreieren. Wie und wo können wir die Stadt quasi als „Schwamm“ anlegen, der Regen oder Schwemmwasser aufnehmen kann, und eine atmende Metropole schaffen?

### Mehr Infrastruktur

Eine wachsende Stadt braucht mehr Infrastruktur. Wasserversorgung, Stromanschlüsse, Straßen, Brücken und ÖPNV, soziale Einrichtungen und Bildungseinrichtungen, aber auch Dienstleistungen für das tägliche Leben zählen dazu. Ebenso gutes WLAN. Als Innovations- und Forschungsstandort muss Digitalisierung noch stärker getrieben werden. Gehören dazu dezentrale Ökostromanlagen oder stromproduzierende Bürgersteige? Und wie vernetzt werden Stadt und Bewohner:innen sein?

### Weniger Verbrauch

Hand aufs Herz. Ohne Verhaltensänderungen wird es nicht gehen. Wir müssen mit unseren Ressourcen verantwortungsvoller umgehen. Das bedeutet reduzieren – weniger Flächenverbrauch, weniger Wassernutzung und weniger Bodenversiegelung. Wir brauchen ein verändertes Konsumverhalten. Können wir den wachsenden Energiebedarf aus erneuerbaren Quellen decken? Wie werden wir mit Ressourcen umgehen? Wird „Zero Waste“ für alle Berliner:innen erstrebenswert und machbar?

### Mehr Vielfalt

Die Lebensstile und Lebensformen in der Stadt werden individueller und vielschichtiger. Berlin zieht Menschen aus anderen deutschen Städten, aus dem europäischen Ausland und aller Welt an, die hier studieren und forschen, arbeiten und entdecken, sich entfalten, ausdrücken und gut leben wollen. Insgesamt wandeln sich damit die Vorstellungen davon, was Leben und Arbeiten in dieser Stadt ausmacht. Diese Vielfalt ist Lebenselixier für die Kreativität und das Innovative der Stadt. Dabei entstehen Fragen zum guten Leben im Miteinander. Wie können wir das Verbindende fördern, im Austausch Gemeinsames entdecken und scheinbar Gegensätzliches zusammenführen?

### Weniger Barrieren

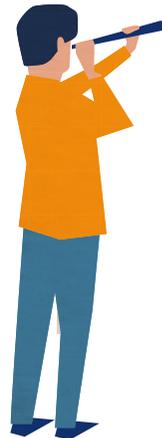
Das Recht auf Teilhabe am öffentlichen Leben können viele Menschen noch immer nicht wahrnehmen. Unterwegssein mit Kinderwagen, Gehhilfen oder Rollstuhl birgt viele Hürden. Gleichzeitig steigt mit einer alternden Bevölkerung der Anteil derer, für die eine barrierefreie Umgebung über Lebensqualität und Selbstständigkeit entscheidet. Barrierefreiheit beginnt jedoch zuallererst im Kopf. Wie können wir den Zugang zu den Möglichkeiten des städtischen Lebens für alle Bewohner:innen öffnen? Wie schaffen wir generationenübergreifend Raum für ein Zusammenleben, in dem sich jeder Mensch mit seinen Fähigkeiten einbringen kann?

## Unser Lösungsansatz

Mit insgesamt etwa 30.000 neuen Wohnungen bis 2035 wollen wir einen echten Unterschied auf dem Wohnungsmarkt machen. Wir übernehmen Verantwortung für die Herausforderungen des wachsenden Berlins. Genau deshalb ist neuer Wohnraum allein aber längst nicht alles. Wohnraum muss bezahlbar und zukunftsfähig sein. Auch 2035 werden unsere Mieten noch bezahlbar sein. Gleichzeitig werden wir mit aller Kraft in Energieeffizienz investieren, erneuerbare Energien und Mieterstrom ausbauen. Wir entwickeln unsere Kieze mit umfassenden und ganzheitlichen Plänen. Finanzieren werden wir das weiterhin durch eine langfristige, risikoarme Planung und eine kluge Wachstumsstrategie mit einer Kombination aus Wohnungsneubau, -ankauf und Gewerbe. Dabei behalten wir die gesamte Wertschöpfungskette im Blick und wirtschaften verantwortungsvoll.

Wie die HOWOGE das macht? Wir machen es einfach.

- Wir packen die Herausforderungen des Klimawandels, des Wohnraumbedarfs, sozialer Themen und der Digitalisierung direkt und kompetent an.
- Wir agieren weitsichtig und formulieren ambitionierte Ziele – und setzen sie konkret in Handeln um.
- Wir finden praktikierbare Lösungen von Menschen für Menschen.

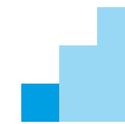


## Unsere Vision:

Wir gestalten das Berlin der Zukunft lebenswert.  
Mehr als gewohnt.

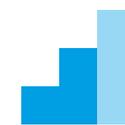
## Der Weg zur Nachhaltigkeitsstrategie: gemeinsam Zukunft planen

2020 hat die HOWOGE ihre neue Unternehmensstrategie erarbeitet, die einen Fahrplan bis 2035 enthält. Ein zentrales Element ist hierbei eine nachhaltigere Ausrichtung in allen Bereichen. In der Konsequenz haben wir aus diesen Überlegungen eine gesonderte Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt, die sowohl den Grundriss als auch zentrale Detailplanungen für unser zukünftiges Geschäft enthält. Unser Vorgehen lässt sich grob in drei Schritte zusammenfassen.



### Schritt 1

Gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis schaffen



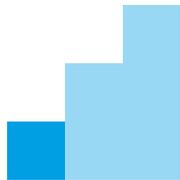
### Schritt 2

Mit Dialog und Feedback planen



### Schritt 3

Ein ambitioniertes Programm verabschieden



### Schritt 1

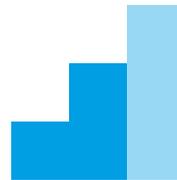
Gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis schaffen



Damit wir bei der HOWOGE auch wirklich alle das Gleiche unter Nachhaltigkeit verstehen, haben wir im ersten Schritt ein gemeinsames Verständnis erarbeitet. Was heißt Nachhaltigkeit für uns? Welchen Mehrwert wollen wir schaffen? Und was versprechen wir uns von unserem Engagement?

**Diese Gedanken haben zu unserem Leitziel geführt: Wir beweisen, dass Klima- und Umweltschutzziele mit sozialverträglicher Mietenentwicklung in Berlin vereinbar sind, und werden somit bis 2035 im deutschlandweiten Vergleich einer der wichtigsten Akteure in der nachhaltigen Wohnungswirtschaft.**

Wir stellen uns einer großen Herausforderung. Wir wollen die geforderten Umwelt- und Klimaschutzziele erreichen und gleichzeitig sozialverträgliche Mieten ansetzen. Wir wollen wirtschaftlich sein und in den Umbau der HOWOGE hin zu mehr Nachhaltigkeit investieren. Und wir gehen diese Herausforderungen kollegial an, um bis 2035 zu einem der stärksten Akteure in der nachhaltigen Wohnungswirtschaft zu werden.



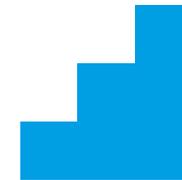
### Schritt 2

Mit Dialog und Feedback planen



Als Nächstes haben wir den Rahmen abgesteckt. Aufbauend auf dem Nachhaltigkeitsverständnis haben wir die konkreten Inhalte der Strategie ausgearbeitet. Dazu entwickelten wir ein Handlungsfeldmodell, mit dem wir definieren, wo und wie wir aktiv werden wollen. Um diese Überlegungen zu untermauern, wurden unsere Mitarbeiter:innen befragt und mit Expert:innen aus der Nachhaltigkeits- und Immobilienwelt sowie der Politik gesprochen.

In die Beteiligung verschiedener Perspektiven ist viel Zeit und Arbeit geflossen. Auf der Basis der Expertengespräche und der Mitarbeiterumfrage führten wir auch eine Wesentlichkeitsanalyse durch. Mit dieser Analyse konnten wir Prioritäten innerhalb der Handlungsfelder setzen und dabei Chancen und Risiken beleuchten. Dabei flossen die Ansichten von Stakeholdern über mögliche Auswirkungen ebenso ein wie die Ergebnisse eines Workshops mit dem neu gebildeten HOWOGE NachhaltigkeitsTeam (s. u.).



### Schritt 3

Ein ambitioniertes Programm verabschieden



Nachdem die wichtigsten Themen feststanden, ging es an den Kern unserer Strategie – unsere Ziele. In interdisziplinären Gruppen haben diverse Kolleg:innen der Fachbereiche Ziele und Maßnahmen diskutiert. Anhand dieser Arbeit fand eine abschließende Abstimmung und Freigabe der ausformulierten Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen in den Bereichen und mit der Geschäftsführung statt.

## Handlungsfelder und Ziele: Die Ausrichtung steht

Wir haben mit diesen fünf Handlungsfeldern einen Plan, mit dem wir uns auf den Weg zu einer nachhaltigeren HOWOGE und eine nachhaltigeren Wohnungswirtschaft machen. Wir beginnen bei uns selbst als einem verantwortlich handelnden Unternehmen, das sich für Klimaschutz stark macht, ökologische und soziale Herausforderungen in den Quartieren gemeinsam mit Bewohner:innen angeht und nicht zuletzt ein Arbeitsumfeld schafft, in dem Menschen sich entwickeln und einer sinnstiftenden Arbeit mit Zukunftsaussichten nachgehen können. Damit liefert uns dieses Modell einen Bauplan für die Zukunft.

### Im Einzelnen wollen wir folgende Themen angehen:

				
1 Mit gelebter Verantwortung	2 Mit klimafreundlichen Neubauten	3 Mit neuen Ideen für unseren Bestand	4 Mit Engagement im Kiez	5 Mit attraktiven Arbeitsbedingungen
Finanzierungs- & Liquiditätsstrategie*	Flächennutzung & Naturschutz*		Dialog mit kommunalen Akteuren*	Wertschätzung & Kollegialität*
Beschaffung & Lieferanten*	Energie & Emissionen*		Soziale Stabilität in den Quartieren*	Aus- & Weiterbildung*
Wachstum & Investitionen*	Materialien & Rohstoffe*		Förderung nachhaltiger Infrastruktur*	Gesundheitsmanagement*
Antikorruption, Compliance & Werte	Lebenszyklusbetrachtung*	Ressourcenschonung & Abfall*	Einsatz für die Zivilgesellschaft	Vereinbarkeit von Beruf & Privatem*
Risikomanagement	Nutzerfreundlichkeit & -beteiligung*	Mieterkommunikation & -zufriedenheit*	Beteiligungsverfahren	Chancengleichheit
Nachhaltiges Büro	Sozialverträgliche Mieten*		Mitarbeitermobilität	
		Digitalisierung des Bestandsmanagements		

\* markierte Aspekte sind wesentlich aus Stakeholder- und Unternehmensperspektive.



### Handlungsfeld 1: Mit gelebter Verantwortung

Wie man es angeht, macht am Ende den Unterschied. Daher haben wir unsere Geschäftsgrundsätze hinterfragt. Wie nehmen wir unsere unternehmerische Verantwortung wahr? Inwiefern werden wir damit der wachsenden Stadt gerecht, den steigenden Anforderungen an Stadtentwicklung, ans Wohnen und an umweltgerechtes Handeln? Beim Handlungsfeld „Mit gelebter Verantwortung“ richten wir den Blick nach innen, um unsere hohen Standards zu halten. Dazu gehört, wie wir mit Risiken und Compliance umgehen, wie wir über Investitionen entscheiden und wie wir unsere Standards auch über Lieferketten hinweg definieren.



### Handlungsfeld 2: Mit klimafreundlichen Neubauten

Im Neubau bildet der Klimaschutz das Fundament. Da fast ein Drittel des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes in Deutschland durch Bauen und Gebäude entsteht, ist der Hebel enorm. Wo wir in diesem Zusammenhang ansetzen, fassen wir im Handlungsfeld „Mit klimafreundlichen Neubauten“ zusammen. Dies beschäftigt sich mit Energiethemen, effizientem Flächenverbrauch, dem Einsatz innovativer und nachhaltiger Baumaterialien sowie mehr Grün und emissionsarmer Mobilität. Damit werden wir nicht nur unserer Verantwortung beim Klimaschutz gerecht, sondern tragen zur Zufriedenheit unserer Mieter:innen bei, die von günstigen Energiekosten profitieren und gleichzeitig an der Energiewende teilhaben.



### Handlungsfeld 3: Mit neuen Ideen für den Bestand

Mit demselben Ehrgeiz blicken wir auf unsere Bestandsgebäude. Hier begegnen wir der Herausforderung, Umwelt- und Klimaschutz in den Alltag unserer Bewohner:innen zu bringen und diese Ziele gemeinsam anzugehen – sei es durch Modernisierungen, bei der Mülltrennung oder beim Energiesparen. Dabei hilft es, miteinander zu reden, um Bewusstsein zu schaffen. Im Handlungsfeld „Mit neuen Ideen für den Bestand“ fußt unser Handeln auf der aktiven Kommunikation mit den Mieter:innen und auf der Sicherstellung sozialverträglicher Mieten.



### Handlungsfeld 4: Mit Engagement im Kiez

Wir lieben unsere Kieze. Die HOWOGE ist lokal verwurzelt und fest mit der Stadt Berlin verbunden. Das Handlungsfeld „Mit Engagement im Kiez“ beschreibt, wie sich die HOWOGE für die Gemeinschaft in Berlin und darüber hinaus einsetzen will. Dieser Einsatz ist keine Einbahnstraße: Neben sozialen Projekten und unseren Aktivitäten bei der Kiezentwicklung geht es hier auch um die Einbindung von Bürger:innen und ihren Interessen.



### Handlungsfeld 5: Mit attraktiven Arbeitsbedingungen

Wir wollen von unseren jetzigen und künftigen Mitarbeiter:innen als gute Arbeitgeberin geschätzt werden und optimale Arbeitsbedingungen bieten. Im Handlungsfeld „Mit attraktiven Arbeitsbedingungen“ beschreiben wir die Themen, die für uns gutes und zukunftsgerichtetes Arbeiten ausmachen. Wir schaffen heute ein Arbeitsumfeld mit einer wertschätzenden und dynamischen Zusammenarbeit und somit Perspektiven für morgen.

## Nachhaltigkeitsprogramm mit konkreten Zielen

Die Themen, die uns und unseren Anspruchsgruppen wichtig sind, machen wir greifbar durch konkrete Vorhaben und Ziele, die unser Handeln leiten. Dazu gehören detaillierte Ziele, die sich in einem umfassenden Nachhaltigkeitsprogramm wiederfinden. Unsere Top-Ziele sind:

### Handlungsfeld 1

#### Top-Ziele für die Unternehmensführung:

- Investitionsentscheidungen werden ganzheitlich im Sinne der Nachhaltigkeit unter Aspekten der Wirtschaftlichkeit, des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks sowie der sozialen Auswirkungen getroffen.
- Bei der Materialbeschaffung richten wir uns nach dem Prinzip der Kreislaufwirtschaft.
- Wir achten bei der Vergabe von Aufträgen an Unternehmen auf die Einhaltung der sozialen Standards.
- Wir integrieren Nachhaltigkeit in die Risikobewertung der HOWOGE.

### Handlungsfeld 2

#### Top-Ziele für den Neubau:

- Wir streben ab sofort bei der Errichtung aller Neubauten an, dass diese in der Nutzung nicht mehr als 7 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/Jahr erzeugen.
- Für Neubauten etablieren wir umfassende Lebenszyklusanalysen als Standard und verankern diese in der Planungsphase.
- Wir steigern bei Neubauprojekten den Anteil von langlebigen, nachwachsenden Rohstoffen und recycelten Materialien, um unseren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu verringern.
- Wir kombinieren Dachbegrünungen und Photovoltaikanlagen auf unseren Gebäuden und reduzieren Grundstücksversiegelungen auf das Notwendigste.

### Handlungsfeld 3

#### Top-Ziele für den Bestand:

- Bis spätestens 2045 erreichen wir im Bestand eine Emissionsreduktion auf 7 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>/Jahr.
- Ab sofort reduzieren wir unsere Verbräuche und den entstehenden Abfall, um dem Ziel einer Kreislaufwirtschaft sukzessive näherzukommen.
- Wir werden Freiflächen ökologisch aufwerten und der Natur auf unseren Grundstücken mehr Raum geben.
- Wir entwickeln unser Qualitätsmanagement stetig weiter, sodass wir das Feedback unserer Mieter:innen noch besser nutzen.

### Handlungsfeld 4

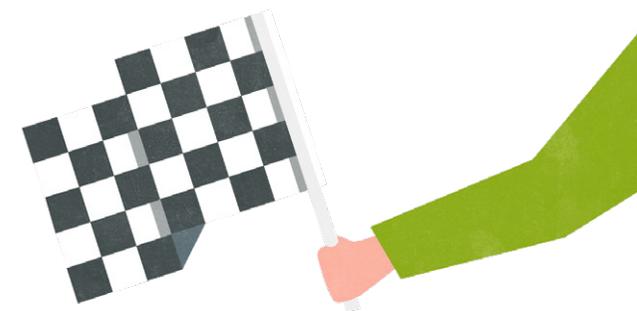
#### Top-Ziele für die Kieze:

- Wir gestalten unsere Quartiere beständig generationenübergreifend und damit lebenswert.
- Wir stehen für langfristige Zufriedenheit und Sicherheit und fördern den sozialen Zusammenhalt in unseren Quartieren.
- Wir werden mittelfristig in allen unseren Quartieren einen quartiersdienlichen „Gewerbemix“ bereitstellen.
- Wir fördern und unterstützen zukunftsfähige und ganzheitliche Mobilitätskonzepte.

### Handlungsfeld 5

#### Top-Ziele für die Zusammenarbeit:

- Wir entwickeln fortlaufend unsere digitale Infrastruktur weiter, um flexibles und kollaboratives Arbeiten für alle Mitarbeiter:innen zu ermöglichen.
- Wir verstehen uns als familienfreundliches Unternehmen. Deshalb bieten wir eine hohe Flexibilität der Arbeitszeit und eine große Vielfalt an Arbeitszeitmodellen an.
- Wir fördern fortwährend digitales Lernen und ermöglichen unseren Mitarbeiter:innen so mehr Freiheit für individuelle Weiterbildung.
- Mitarbeiter:innen sollen sich in jeder Lebensphase bei uns gut aufgehoben fühlen. Demografie wird als Teil der Personalentwicklungsstrategie etabliert.



## Ein NachhaltigkeitsTeam für alle Fälle

Das große Ziel einer nachhaltigeren HOWOGE erreichen wir nur gemeinsam. Das bedarf viel Kraft, Expertise und Koordination. Wir haben dazu 2020 das NachhaltigkeitsTeam gebildet, dessen Fäden bei unserer Nachhaltigkeitsbeauftragten zusammenlaufen. Wir verstehen uns als internes Expertennetzwerk. Wir setzen unsere Ziele in konkrete Projekte um, geben Impulse und nehmen Anregungen aus der HOWOGE, aus der Mieterschaft und den Kiezen auf. Unser Team besteht momentan aus 25 Fachleuten auf ihrem Gebiet, die bereichsübergreifend zusammenarbeiten, voneinander lernen und so die gemeinsamen Bemühungen verstärken. Die Grundsteine sind gelegt und es wurde bereits einiges angestoßen und umgesetzt.



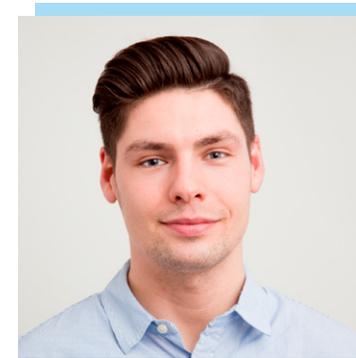
Die nachhaltigste Gestaltung der Zukunft ist eine gute Bildung. Daher freue ich mich, im Rahmen der Berliner Schulbauoffensive die modernen Schulen von morgen mitgestalten zu können.

**JADRANKA GRAF**  
Schulbau



In der Abteilung Transaktionsmanagement sichere ich langfristig durch Ankäufe mehr Wohnungen im Eigentum des Landes Berlin, die die HOWOGE nach ihren Klimastandards weiterentwickelt und nach den Wertgrundsätzen des Unternehmens verwaltet.

**SOPHIA BEHNKE**  
Transaktionsmanagement



Wir wollen auf den guten vorhandenen, nachhaltigen Lösungen aufbauen und diese stärken. Wann hat man schon die Möglichkeit, eine Metropole wie Berlin lebenswerter und grüner mitzugestalten, damit am Ende niemand sagt: ‚Hätten wir mal ...‘

**TILL ERIC JOHANNSON**  
Unternehmensplanung



# UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Nachhaltiger können wir nur gemeinsam werden. Mit gelebter Verantwortung wollen wir als Vorbild vorangehen. Dafür haben wir 2020 ein agiles Projektteam für das Thema Nachhaltigkeit bei der HOWOGE ins Leben gerufen und entschieden, bei Investitionsentscheidungen neben Wirtschaftlichkeit auch ökologische und soziale Aspekte zu berücksichtigen.

# Mut für den Umbruch

Wohnungsnot, Klimawandel und neue Ansprüche ans Wohnen. Der Druck auf die Berliner Wohnungsbranche ist hoch. Der Berliner Senat hat den landeseigenen Wohnungsbaugesellschaften zudem hohe Ziele gesetzt. Wie will die HOWOGE diese erreichen? Das erläutern die beiden Geschäftsführer Thomas Felgenhauer und Ulrich Schiller im Gespräch.

## Die HOWOGE hat zum Ziel, klimaneutral zu werden und zu wachsen. Wie soll das gehen?

**Ulrich Schiller:** Auf ganz vielfältige Weise. Wir haben ein Produkt mit sehr langer Lebensdauer, das ist die Herausforderung. Wir müssen auf Baumaterial setzen, das der Zukunft standhält. Wir brauchen Photovoltaikanlagen und moderne Technik, aber auch möglichst simple Gebäude, die nicht zu aufwendig zu betreiben und zu warten sind. Und deren Grundrisse angepasst werden können an unterschiedliche Bedürfnisse und Lebensentwürfe.

**Thomas Felgenhauer:** Wachstum muss klimaneutral gestaltet sein, d. h. Neubauten müssen den höchsten Standard haben, wir müssen im Bestand aufstocken, mehr Dichte schaffen und in die Höhe denken. Alles andere bedeutet mehr Infrastruktur, Bodenversiegelung und Flächenkonkurrenz. Gleichzeitig können wir nicht bei allen Innovationen „First Mover“ sein, also diejenigen, die sie zuerst umsetzen. Denn wir müssen darauf achten, dass Klimaneutralität nicht zu Lasten der Sozialverträglichkeit geht. Mieten müssen bezahlbar bleiben. Das ist unser Auftrag.



Wir müssen darauf achten, dass Klimaneutralität nicht zu Lasten der Sozialverträglichkeit geht. Mieten müssen bezahlbar bleiben.

**THOMAS FELGENHAUER**  
Geschäftsführer der HOWOGE



Wir haben einen Gesellschafter, der keine Gewinne entnimmt. Damit können wir Segmente bedienen, die andere nicht berücksichtigen. Das ist im Sinne der Gesellschaft nachhaltig.

**ULRICH SCHILLER**  
Geschäftsführer der HOWOGE

## Wo sind die großen Hebel beim Klimaschutz?

**Felgenhauer:** Beim CO<sub>2</sub>-Ausstoß macht der Gebäudesektor ein Drittel aus, davon gehen vier Fünftel aufs Heizen zurück. Wir haben seit Jahren eine Tochtergesellschaft, die unsere Gebäude möglichst effizient mit Wärme und Strom versorgt. Dort schauen sie sich die Effizienzkurven der einzelnen Gebäude exakt an und optimieren ständig. Wir sind sehr stolz auf unsere niedrigen Betriebskosten. Das haben wir u. a. durch sehr gut gedämmte Häuser und hervorragende Anlagentechnik erreicht.

**Schiller:** Gleichzeitig fragen wir uns: „War das ein Fehler, auf niedrige Betriebskosten zu setzen?“ Niedrige Betriebskosten sind natürlich wünschenswert für unsere Mieterinnen und Mieter, gleichzeitig wollen wir keine falschen Anreize setzen, und mit niedrigen Kosten dazu verleiten, Energie zu vergeuden. Heute preisen wir CO<sub>2</sub> ein, damit der Verbrauch sinkt. Die Frage bleibt, wo setzen wir an? Ist es eine Produktionsfrage oder eine Verbrauchsfrage?

## Wie wollen Sie diesen Fragen nachgehen?

**Felgenhauer:** Wir brauchen eine neue Sichtweise, was Gemeinschaft bedeutet. Denn wir können diese Probleme nicht allein lösen. Wenn Sie heute im Büro der HOWOGE Wärme GmbH auf die Verbrauchstafeln sehen, erkennen Sie in typgleichen Gebäuden gewaltige Unterschiede bei den Verbräuchen.

**Schiller:** Ja, Sie können ein Gebäude physikalisch und hinsichtlich der Energietechnik auf den neuesten Stand bringen, aber wenn jemand nachts bei aufgedrehter Heizung und offenem Fenster schläft, ist es klimatisch ein K. o.

**Felgenhauer:** Es spielt nicht nur eine Rolle, was wir als Vermieterin anbieten und umsetzen. Auch Energieerzeuger und Mieterinnen und Mieter sind wichtige Teile des Ganzen. Nur im Zusammenspiel aller Akteure können wir wirklich nachhaltiger werden.

## Sind Sie denn gut gerüstet, um nachhaltiger zu werden?

**Felgenhauer:** Wir befinden uns in einer sehr guten Ausgangslage. Wir haben nach 1990 nahezu alle Gebäude durchmodernisiert. Daher befindet sich der CO<sub>2</sub>-Ausstoß unseres Bestandes zwar weit unter dem Berliner Durchschnitt, für die Nachhaltigkeitsanforderungen von morgen reicht es aber nicht. Da haben wir noch große Aufgaben vor uns.

**Schiller:** Wir haben einen Gesellschafter, der keine Gewinne entnimmt, sondern uns ermöglicht, diese zu reinvestieren. Damit können wir Segmente bedienen, die andere nicht berücksichtigen. Das ist im Sinne der Gesellschaft nachhaltig, das entspricht unserem Auftrag. Der soziale Wohnungsbau ist ein äußerst anspruchsvolles Produkt, weil dort alles unter einen Hut zu bringen ist, das Soziale, das Wirtschaftliche und das Ökologische.

## Mit welchen Zielkonflikten haben Sie dabei zu kämpfen?

**Felgenhauer:** Dank der medialen Präsenz ist Nachhaltigkeit nun endgültig in aller Munde. Die Beschaffungsmärkte waren auf diese abrupte Umstellung nicht vorbereitet. Dadurch explodieren die Preise für neue Lösungen – und manchmal auch für alte.

**Schiller:** Ein Beispiel ist der Baustoff Holz – die Preise gehen gerade durch die Decke. Wir haben daher ein Projekt mit weniger Holz realisieren müssen als geplant. Graue Energie, also die Energie, die für Herstellung, Transport, Lagerung, Verkauf und Entsorgung von Bauteilen benötigt wird, ist derzeit einfach zu günstig. Der Veränderungsprozess hat ja erst begonnen. Die CO<sub>2</sub>-Steuer wird hier noch viel ändern.

## Was müsste sich noch ändern, um mehr Nachhaltigkeitsprojekte in der Breite zu verankern?

**Schiller:** Die Förderstrukturen in diesem Land müssen sich verändern. Man muss die Mutigen unterstützen, etwas zu probieren und ihnen auch auf die Füße helfen, wenn sie auf die Nase gefallen sind. Unser Spielraum für Experimente ist sehr begrenzt.

## Sie sind Mitglied in der Initiative Wohnen. 2050. Was bringt die branchenweite Zusammenarbeit?

**Schiller:** Sie bietet Foren, um sich auszutauschen, auch über Misserfolge. Wenn etwas schief läuft, heißt das nicht, dass die Ingenieure und Planer nicht klug genug waren. Womöglich haben sich Nutzerverhalten oder Rahmenbedingungen verändert. Unser Quartier in der Sewanstraße beispielsweise ist nicht zuletzt aufgrund von Rückschlägen und den daraus entstandenen Lösungen zu dem geworden, was es heute ist – ein klimaneutrales Wohnquartier, das mit dem Bundespreis Umwelt und Bauen ausgezeichnet wurde.

**Felgenhauer:** Ein Unternehmen kann vielleicht nur drei Pilotprojekte stemmen, bei 50 Unternehmen sind es aber schon 150. Darunter kann eine schnell umsetzbare Lösung für klimafreundliches Bauen sein oder man kombiniert Ergebnisse aus verschiedenen Pilotprojekten. Durch Schwarmintelligenz lassen sich Lösungen für die immer komplexer werdenden Fragen finden. Mit besseren Kennzahlen, die in solchen Projekten gesammelt werden, entsteht gewaltiges Wissen, das wir miteinander teilen müssen. So kann das Schrittempo hin zu klimaneutralem Handeln beschleunigt werden.



## Das Entscheidende ist: Finanzierungsthemen und Nachhaltigkeitsthemen wachsen viel stärker zusammen.

**THOMAS FELGENHAUER**  
Geschäftsführer der HOWOGE

### Welche Rolle spielt das bei Finanzierungsthemen?

**Felgenhauer:** Das Thema grüne oder besser nachhaltige Finanzierung wird immer wichtiger. Da sind wir durch unsere sozialverträglichen Mieten, aber auch unser ökologisches Handeln ganz weit vorne. Das Entscheidende ist: Finanzierungsthemen und Nachhaltigkeitsthemen wachsen viel stärker zusammen. Das merken wir im Austausch mit unseren Finanzpartnern. Wenn wir besser sind als der Standard und zeigen können, dass wir Nachhaltigkeit ernst nehmen, werden wir von ihnen mit niedrigeren Zinsen belohnt.

### Was muss sich dafür bei der HOWOGE verändern?

**Schiller:** Wir sind mittendrin im Kulturwandel. Wir brauchen heute auch intern noch mehr vernetzte Zusammenarbeit. Früher saß man in einem Einzelbüro und traf sich im Besprechungsraum. Heute ist das Büro ein Ort für Kommunikation und Austausch. Die Arbeit in bereichsübergreifenden Projekten wird mehr und mehr zum Alltag. Gleichzeitig gewinnt die

digitale Kommunikation insbesondere durch die Pandemie maßgeblich an Bedeutung. Diesem Wandel müssen und wollen wir als Arbeitgeberin gerecht werden. Unsere neue Unternehmenszentrale am Stefan-Heym-Platz gibt all diesen Anforderungen Raum.

**Felgenhauer:** Es geht vor allem darum, flexibel zu bleiben. Heute setzt die Allgemeinheit auf Elektromobilität. Und morgen? Wasserstoff? Eine Kombination? Die Halbwertszeit von Technologien nimmt ab. Also lassen Sie uns stets agil und kreativ denken sowie im Team handeln.



Unsere Geschäftsführer Thomas Felgenhauer (links) und Ulrich Schiller (rechts).

## Nachhaltigkeits- organisation: Agil und vernetzt

Nachhaltiger können wir nur gemeinsam werden. Damit wir ökologische und soziale Vorhaben wirklich in der ganzen HOWOGE leben, trägt ein agiles Projektteam das Thema ins Unternehmen. Mit der Expertise der Kolleg:innen und der Geschäftsführung arbeiten wir an unseren Nachhaltigkeitszielen. Was wir bewirken, messen wir mit klug gesetzten Kennzahlen – getragen von unseren Werten.

### Eingebettet in die Unternehmensstrategie

Nachhaltigkeitsthemen sind bei der HOWOGE in der Unternehmensstrategie verankert und damit als Führungsgrundsatz festgeschrieben. Die Nachhaltigkeitsstrategie haben wir 2020 dahin gehend entwickelt, dass alle Fachbereiche konkrete Ziele und Maßnahmen verfolgen. Und schließlich berichten wir auch – intern wie extern – seit 2011 unter anderem mit unserer DNK-Entsprechenserklärung und anhand des Nachhaltigkeitsberichts, der mit dem Berichtsjahr 2020 einen eigenen Internetauftritt erhält. Den Aufsichtsrat binden wir über diverse Berichte zur Strategie, zum gesellschaftlichen Engagement oder Maßnahmen zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung in das Nachhaltigkeitsmanagement ein.

### Vernetzt im ganzen Unternehmen

Die Nachhaltigkeitsbeauftragte verantwortet die Weiterentwicklung der Aktivitäten und koordiniert diese innerhalb der HOWOGE. Sie berichtet als Teammitglied an die Leiterin des Geschäftsbüros und ist im regelmäßigen Austausch mit der Geschäftsführung. Unterstützt wird die Nachhaltigkeitsbeauftragte durch das 2020 gebildete Nachhaltigkeits-



Team, das aus Expert:innen der Fachbereiche besteht. Gemeinsam entwickeln und implementieren sie unsere Nachhaltigkeitsziele, deren Umsetzung die einzelnen Bereiche der HOWOGE verantworten.

### Agiles NachhaltigkeitsTeam aus Botschafter:innen

Das NachhaltigkeitsTeam verstehen wir als agiles Projektteam, das projektbezogen, kompetenzorientiert und fachübergreifend zusammenarbeitet. Die Expertisen der Kolleg:innen sind breit gefächert, von Digitalisierung und nachhaltigen Baumaterialien über Energiemanagement bis Sustainable Finance. Zudem ist Nachhaltigkeit in unseren Bereichen längst gelebter Alltag – sie ist Arbeits- und Zukunftsaufgabe zugleich. Die Teammitglieder fungieren mit ihrer täglichen Arbeit als Botschafter:innen für die Nachhaltigkeitsstrategie.

## Ziele durch wirkungsvolle Kennzahlen ansteuern

Durch unsere langjährige Berichterstattung nach dem DNK und den Empfehlungen des Bundesverbands deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. (GdW) kann unser Nachhaltigkeitscontrolling auf eine breite Basis an Daten zurückgreifen. Diese werden wir anhand der Nachhaltigkeitsstrategie zukünftig noch systematischer auswerten. Derzeit steuern wir unsere Ziele und Projekte hauptsächlich über Berichte und Runden wie den gemeinsamen Jour-fixe der Bereichsleiter:innen. Auch der Tätigkeitsbericht des Sozialen Managements gibt Aufschluss über Fortschritte, ebenso die Berichte an den Gesellschafter.

Zukünftig werden wir den Fortschritt unserer Nachhaltigkeitsziele neben regelmäßigen Projektberichten des NachhaltigkeitsTeams noch gezielter über erweiterte Nachhaltigkeitskennzahlen lenken. Das Ziel für das nächste Jahr ist, hierfür die Grundlagenarbeit zu schaffen. Denn es geht uns um messbare Wirkung.

Was können wir heute schon zu künftigen ökologischen und sozialen Auswirkungen unserer Gebäude sagen? Wie vereinbaren wir die Bedürfnisse unserer Mieter:innen mit den wirtschaftlichen Anforderungen? Diesen Fragen stellen wir uns 2021 mit dem Nachhaltigkeitscontrolling und den Fachbereichen, um in Zukunft anhand von Kennzahlen die Wirkung in allen Nachhaltigkeitsdimensionen messen und steuern zu können. Hierzu planen wir, ein fortlaufendes CO<sub>2</sub>-Monitoring und -Reporting einzuführen, das sowohl unternehmensweit als auch auf Projektebene stattfindet. Für die Entwicklung werden wir den Austausch mit anderen Akteuren der Wohnungswirtschaft suchen und die höchsten Standards ansetzen.



### Alles neu am Stefan-Heym-Platz 1

Auch intern stand das Jahr 2020 im Zeichen der Erneuerung. Am Stefan-Heym-Platz 1 wurde die neue Konzernzentrale der HOWOGE errichtet, die am 31.05.2021 bezogen wurde. Die Zentrale ist Teil des autofreien „Quartiers am Rathauspark“, das mit der Fertigstellung des 64 Meter hohen Bürohochhauses an der Frankfurter Allee, Ecke Möllendorfstraße nun komplett ist. Insgesamt 387 Wohnungen und zahlreiche Büro- und Gewerbeflächen sowie eine Kita sind hier entstanden. 172 Wohnungen werden als geförderter Wohnraum zu Einstiegsmietten ab 6,50 € pro Quadratmeter vermietet. Vorwiegend im Standard KfW-Effizienzhaus 55 errichtet und mit einem klimafreundlichen Energiekonzept ausgestattet, erfüllt das Quartier zudem die Anforderungen an nachhaltiges Wohnen. Für die Bürogebäude strebt die HOWOGE die DGNB-Gold-Zertifizierung an – die zweithöchste Auszeichnung, welche die Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) vergibt. Dafür müssen insgesamt rund 60 Kriterien erfüllt sein, die u. a. umweltfreundliche Baustoffe, eine hohe Energieeffizienz, aber auch Aspekte wie Lebenszykluskosten, ÖPNV-Infrastruktur und Barrierefreiheit abdecken.

## Werte, Compliance und Risikomanagement: Verankert und gelebt

Wir leben unsere Werte in der täglichen Arbeit. Loyalität, Ehrlichkeit und Fairness sind unsere Wegweiser. Das gilt innerhalb der HOWOGE genauso wie in den Außenbeziehungen. Weil das nicht einfach so geschieht, gibt es im Hintergrund Systeme und Prozesse, die auf eines hinauslaufen sollen: auf solide Arbeit.

### Welche Standards bei uns gelten

Fairness, Nachhaltigkeit, Leistungsbereitschaft, Qualitätsorientierung und unternehmerische Verantwortung – das sind Grundsätze und Werte der Unternehmenskultur der HOWOGE. Unser → [Leitbild](#) schreibt diese fest und vereint unseren Ansatz im Kerngeschäft und unseren Umgang mit Nachhaltigkeit. Das Leitbild haben wir 2013/2014 in einem breiten Partizipationsprozess entwickelt sowie 2018 evaluiert und angepasst.

Um diesen Anspruch fest in unsere Geschäftsprozesse zu integrieren, haben wir ein umfassendes wertebasiertes Compliance-Managementsystem eingeführt. Welche internen Verhaltensnormen und Servicestandards wir uns für unsere Mieter:innen setzen, ist ausführlich im HOWOGE-Kodex beschrieben:

Mehr Informationen gibt es hier: → [Der HOWOGE Kodex](#)

### HOWOGE als ausgezeichnetes Vorbild

Unser Compliance-Management gibt uns Orientierung. Damit wollen wir dafür sorgen, dass unser unternehmerisches und individuelles Handeln mit unseren Wertvorstellungen in Einklang steht. Und es hält der Prüfung stand: Die Initiative



Corporate Governance (ICG) hat die HOWOGE 2013 als erste Wohnungsgesellschaft und erstes kommunales Unternehmen erfolgreich nach dem ICG-Branchenstandard zertifiziert. Das steht für erstklassige Unternehmensführung. 2018 haben wir das dritte Wiederholungsaudit erfolgreich absolviert und Ende Mai 2021 stellen wir uns erneut einem Wiederholungsaudit, um ein bis 2023 gültiges Zertifikat zu erhalten.

Zu Compliance gehört bei der HOWOGE neben der Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben die Einhaltung selbst gesetzter Pflichten, Vorschriften und Richtlinien. Dazu zählen Verhaltensstandards und Werte wie Integrität, Vertraulichkeit, Transparenz und Professionalität. Hier entwickeln wir uns stetig weiter: So fand 2020 die gendersensible Sprache durch einen neuen Leitfaden offiziell Einzug ins Unternehmen.

### Stabsstelle jederzeit erreichbar

Die Stabsstelle Compliance und Werte ist direkt der Geschäftsführung zugeordnet und vom operativen Geschäft unabhängig. Sie ist zentrale Anlaufstelle im Unternehmen, wenn es um Fragen und Maßnahmen zur Einhaltung gesetz-

licher und unternehmensspezifischer Regelungen geht und stellt die Umsetzung ethischer Standards sicher. Zusammen mit der Geschäftsführung, den Bereichs- und Stabsstellenleiter:innen, den Geschäftsführungen der Töchter sowie dem Betriebsratsvorsitzenden und einem externen Berater bildet sie den Lenkungsausschuss Compliance.

Wer immer Bedenken zu möglicherweise nicht regelkonformem Verhalten von Mitarbeiter:innen oder Geschäftspartner:innen melden möchte, kann verschiedene Wege nutzen. Die Stabsstelle Compliance und Werte steht als Ansprechpartnerin zur Verfügung, bei Wunsch auch vertraulich. Ebenso die externe Ombudsstelle, die der anwaltlichen Schweigepflicht unterliegt. Ihre Kontaktdaten finden sich auf unserer Website und über das Intranet.

Mehr Informationen gibt es hier: → [Compliance-Struktur](#)

### Im Fall der Fälle handelt eine Taskforce

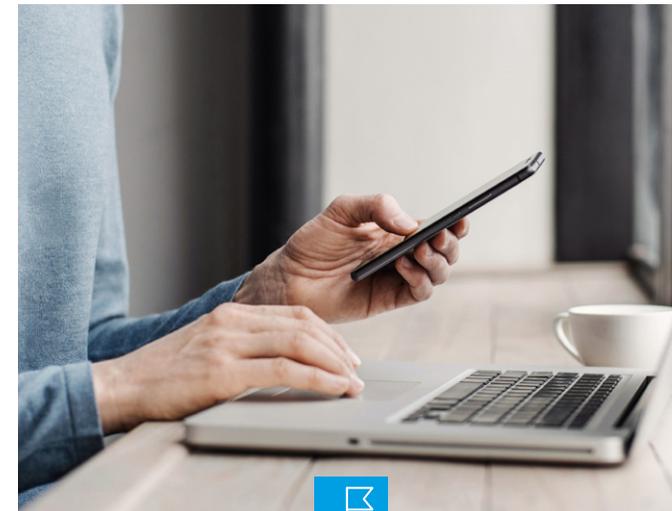
Im Verdachtsfall führt die Stabsstelle eine erste Prüfung durch und beruft je nach Schwere des Falls eine Taskforce ein. Zur Taskforce gehören neben der Stabsstelle auch die Geschäftsführung und die Leitungen von Revision, Recht und Personal. Die Taskforce entscheidet über das weitere Vorgehen bei Strafanzeigen oder Sanktionen und bindet gegebenenfalls externe Expert:innen ein. Alle potenziellen Compliance-Fälle werden erfasst und zu ihnen wird gegenüber dem Aufsichtsrat jährlich anonymisiert berichtet. Sachverhalte werden in den Compliance-Schulungen (unter Wahrung des Daten- und Vertrauensschutzes) ausgewertet, um Transparenz zu schaffen und um zu verhindern, dass sich ähnliche Vorgänge wiederholen.

### Korruptionsbekämpfung in der Praxis

Im Jahr 2020 hat die Revision drei risikoorientierte Prüfungen mit korruptionsspezifischen oder tangierenden Inhalten ausgeführt. Dabei wurden drei von zwölf Geschäftseinheiten untersucht. Im Berichtsjahr 2020 haben wir drei Korruptionsversuche durch Mietinteressent:innen und Mieter:innen festgestellt, einen Fall weniger als im Vorjahr. Wenn Mietinteressent:innen einen Korruptionsversuch unternehmen, schließen wir sie für ein Jahr von der Wohnungsvergabe aus.

### Compliance-Schulungen

Für ein gesteigertes Bewusstsein führen wir regelmäßig Schulungen zur Compliance durch. 2020 mussten wir auf die bewährten Präsenzveranstaltungen verzichten und pandemiebedingt eine digitale Schulung aller Unternehmensbereiche durchführen. Neue Mitarbeiter:innen bekamen eine persönliche Schulung. Bis Ende 2020 nahmen 712 Mitarbeiter:innen teil, was 84% der Belegschaft entspricht. Themen der Schulungen waren im Berichtsjahr 2020 die Kundenzufriedenheit, der diskriminierungsfreie Vermietungsprozess, Compliance-Vorfälle des Vorjahres, die Ansprechpartner:innen für Compliance und Werte sowie als Spezialthema „Umgang mit sozialen Medien bei der HOWOGE“. Ein weiteres Thema war die Compliance-Richtlinie, die es seit August 2019 gibt und die im Intranet veröffentlicht wurde. Sie wird regelmäßig aktualisiert und soll ein praktisches Instrument für den Arbeitsalltag darstellen.



### Datenschutz im Fokus

Seit Ende 2019 sind für den sicheren Umgang mit Daten bei der HOWOGE eine externe Datenschutzbeauftragte sowie eine interne Datenschutzkoordinatorin im Tandem tätig. Mit unseren professionellen Strukturen ist es aber nicht getan – auch im Corona-Jahr 2020 haben wir das Thema mit einem webbasierten Training für neue Mitarbeiter:innen vorangebracht. Daneben haben wir den Prozess zum Umgang mit Datenschutzvorfällen an die neuesten Anforderungen angepasst. Mit Datenschutzworkshops binden wir Fachbereiche bedarfsorientiert mit ein.

## Sichtbares Risikomanagement

Die Grundlage unseres Risikomanagements bildet unter anderem der Berliner Corporate Governance Kodex für Mehrheitsbeteiligungen des Landes Berlin. 2018 haben wir die Compliance-Risikomatrix in die Unternehmensrisikomatrix integriert. Seitdem arbeiten wir mit einer zentralen Risikomatrix und die Compliance-Risiken sind sichtbar.

Unsere wesentlichen Risiken im Bereich Compliance sind:

- Mangelndes Risikobewusstsein im Unternehmen
- Korruption und Bestechung
- Image- und Reputationsschäden
- Nicht diskriminierungsfreie Vermietung
- Ungleichbehandlungen bei Einstellung, Stellenwechsel oder Beförderung

Unser internes Risikomanagement und die interne Revision erfassen und kontrollieren regelmäßig Risiken und berichten Ergebnisse an die Geschäftsführung. Für 2021 haben wir geplant, über die Fachworkshops mit den Risikoverantwortlichen erstmals explizit Nachhaltigkeitsthemen in die Risikobewertung der HOWOGE einzubringen.

## Wie wir unsere Interessen vertreten

Als Teil der Berliner und deutschen Wohnungswirtschaft sind wir Mitglied im Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e. V. (BBU) und im Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. (GdW). In welchen Verbänden wir darüber hinaus vertreten sind, steht auf unserer → [Website](#). Wir vernetzen uns zu vielen Inhalten in der Wohnungswirtschaft zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch. Die HOWOGE unterstützt im Rahmen ihres gesellschaftlichen Engagements Einrichtungen und Vereine in den Kiezen (siehe → [S.61](#)). Die soziale Förderung entspricht dem öffentlichen Auftrag der HOWOGE und der Erwartung des Gesellschafters. Die Vergabe erfolgt transparent und anhand klar definierter Kriterien. Den Umgang mit Spenden und Kooperationen haben wir in einer Organisationsanweisung festgeschrieben. Damit bieten wir einen verlässlichen Rahmen für alle Mitarbeiter:innen. Der Tätigkeitsbericht zum gesellschaftlichen Engagement inklusive einer projektkonkreten Auflistung der Förderungen wird dem Aufsichtsrat jährlich zur Kenntnis gegeben. Zahlungen zur Förderung politischer Partikularinteressen sind ausgeschlossen.

## Welche gesetzlichen Änderungen uns betreffen

Derzeit beeinflussen besonders die Entwicklungen zur Regulierung der Mietpreisentwicklung auf dem Berliner Wohnungsmarkt das Geschäft der HOWOGE. Die HOWOGE hat gemeinsam mit den landeseigenen Schwestergesellschaften die Kooperationsvereinbarung „Leistbare Mieten, Wohnungsbau und soziale Wohnraumversorgung“ mit dem Berliner Senat geschlossen und setzt diese Anforderungen um. Das Anfang 2020 in Kraft getretene neue Ausschreibungs- und Vergabegesetz für das Land Berlin betrifft die HOWOGE direkt in der Arbeit mit ihren Dienstleistern. Wir kommen den darin beschriebenen Ansprüchen an eine transparente und einfache Vergabe stets nach. Zudem erfüllen wir die Mindestanforderungen an die EU-Whistleblower-Richtlinie. Im Klimaschutz betrifft die HOWOGE insbesondere der eingeführte CO<sub>2</sub>-Preis für Gebäude – hier folgen wir der Position des GdW, der sich für eine Verteilung des Preises zwischen Mieter:innen und Vermieter:innen einsetzt.



## Nachhaltige Beschaffung: Von global bis lokal

Ob Morgenkaffee oder Mörtel, der globale Handel bedeutet eine Mitverantwortung für das, was weit weg geschieht. Wir sind zwar regional verankert, unsere Lieferkette geht jedoch weit über Berlin hinaus. Darauf reagieren wir künftig noch stärker und wollen Produkte kaufen, deren Produzenten wir vertrauen und die unser Wertesystem teilen.

### Mehr Aufmerksamkeit für die Lieferkette

Das Thema „nachhaltige Beschaffung“ spielt für uns zunehmend eine zentrale Rolle. Zum einen haben wir 2020 damit begonnen, den Einkauf für unsere inneren Dienste auf ökologisch nachhaltige Produkte umzustellen. Dazu gehören Lebensmittel wie Kaffee, aber auch Büromaterialien.

Im Neubau und Bestand prüfen wir Möglichkeiten, künftige Beschaffungen auch vermehrt an Unternehmen mit hohen sozialen Standards vergeben zu können. Um Nachhaltigkeitskriterien bei allen Bauvorhaben stärker berücksichtigen zu können, richten wir ab 2021 schrittweise einen zentralen Einkauf ein.

### Was wir von unseren Geschäftspartner:innen erwarten

Wir gestalten den Beschaffungs- und Vergabeprozess der HOWOGE auf der Grundlage der rechtlichen Vorgaben aus dem Vergaberecht. Das bedeutet konkret, dass unsere Dienstleister zum Beispiel folgende Angaben machen müssen:

- Maßnahmen zur Frauenförderung und für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (bei Dienstleistern mit mehr als 250 Mitarbeiter:innen setzen wir drei Maßnahmen in diesen Bereichen voraus)
- Erklärung zur Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen bei Verwendung bestimmter Produkte
- Erklärung zur Einhaltung eines Mindestentgelts über dem gesetzlichen Mindestlohn
- Verpflichtung zum Verzicht auf bestimmte Baustoffe sowie zur sachgerechten Entsorgung nichtgefährlicher und gefährlicher Abfälle

### Nachhaltigkeitsanforderungen anwenden und prüfen

Die HOWOGE erwartet von allen Lieferanten, Partnern und Auftragnehmern Fachkunde und Leistungsfähigkeit und setzt werte-, regel- und gesetzeskonformes Verhalten und Handeln voraus. Das stellen wir unter anderem durch unsere Vergabeprozesse sicher. Je nach Schwellenwert führen wir teils mehrstufige Vergabeverfahren nach transparenten Kriterien durch. Die HOWOGE achtet darauf, dass Ressourcen ökologisch nachhaltig verwendet werden (z. B. durch Verwendungsverbote bestimmter Materialien) sowie geltende Gesetze und Verordnungen, wie beispielsweise Tariftreue und Steuerpflichten, eingehalten werden.

Wenn Lieferanten und Dienstleister uns ein Angebot machen, verpflichten sie sich verbindlich zur Einhaltung der Vergabekriterien. Stichprobenartig kontrolliert ein externer Dienstleister, ob die Firmen die Kriterien einhalten. Zu den Kriterien im Vergabeprozess gehört auch eine Auskunft über Subunternehmen, wodurch indirekt auch die zweite Stufe der Wertschöpfungskette in die Pflicht genommen wird.

Die Entwicklung und Durchsetzung von Nachhaltigkeitskriterien im Einkauf ist eine anspruchsvolle Aufgabe, weshalb wir planen, unsere Mitarbeiter:innen 2021 in diesem Bereich verstärkt zu schulen.

### Mehr als das Gesetz erfordert

Speziell im Baubereich gehen wir über gesetzliche Vorgaben mit Nachhaltigkeitsbezug hinaus. Unsere Maßgaben halten wir in den funktionalen Leistungsbeschreibungen (FLB) für Neubauten und in Leistungsverzeichnissen für Modernisierung, Instandhaltung und Instandsetzung fest. Die Hauptrollen spielen vor allem Umwelt- und Klimaschutz, Ressourcenschonung sowie umwelt- und gesundheitsverträgliche Baustoffe. Für die Planung und das Bauen heißt das konkret, dass wir auf nicht notwendige Oberflächen, Bauteile und Details verzichten. Wir hinterfragen kritisch, ob Wartungsleistungen unseren Ansprüchen genügen und ob die Bauausführung wirklich auf maximale Langlebigkeit angelegt ist. Diesen Ansatz haben wir in der FLB 3.0 weiterentwickelt und durch einen Soll-/Ist-Abgleich systematisiert.

### Kleine und mittlere Betriebe bevorzugt

Als eines der größten Wohnungsunternehmen Berlins können und wollen wir den Mittelstand fördern. Das gelingt uns besonders bei der Instandhaltung, bei Modernisierungen und bei kleineren Neubauvorhaben. Hier setzen wir auf das Berliner Handwerk und die lokale Bauwirtschaft. Daneben verantwortet die HOWOGE jedoch auch große Bauaufgaben. Diese Aufträge vergeben wir angesichts des hohen Bauvolumens auch über Berlin und Brandenburg hinaus, denn wir sind oft verpflichtet, europaweit auszuschreiben.

### Menschenrechte wahren

Die Frage, inwiefern Menschenrechte eingehalten werden, ist für die HOWOGE vor allem mit Blick auf die globalen Beschaffungsprozesse bei Instandhaltung, Modernisierung oder Neubau relevant. Daher sind sie Teil unserer Vergabekriterien. Unsere Lieferanten verpflichten sich, die ILO-Kernarbeitsnormen einzuhalten, und müssen eine Selbsterklärung abgeben, dass sie sich an einschlägige Gesetze halten und die Menschenrechte respektieren. Verwenden oder kaufen Auftragnehmer der HOWOGE sogenannte Konfliktmaterialien, müssen sie über anerkannte Zertifikate nachweisen, dass sie unter Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen hergestellt wurden.

### Mehr Klarheit durch Risikoanalyse

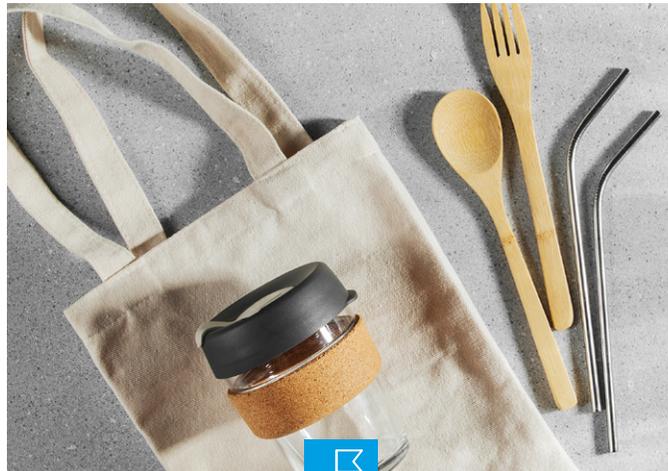
Durch unseren regionalen Fokus beauftragen wir größtenteils Zulieferer, die in Deutschland oder im europäischen Wirtschaftsraum tätig sind. Manchmal geht unsere Lieferkette jedoch über den deutschen bzw. europäischen Wirtschaftsraum hinaus, beispielsweise bei Materialien für den Neubau. Auch in diesen Fällen wollen wir unserer Verantwortung noch stärker gerecht werden. Daher haben wir vor, im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements ein neues Konzept zur Wahrung der Menschenrechte in unserer Lieferkette zu erarbeiten. Dazu wird eine menschenrechtliche Risikoanalyse gehören. Außerdem beabsichtigen wir, einen dazugehörigen Beschwerdemechanismus einzurichten.

### Innere Dienste mit nachhaltigen Produkten versorgen

Eine weitere Baustelle für nachhaltige Beschaffung ist unsere Verwaltung. Hier geht es vor allem um Büromaterial. Wir setzen dabei seit 2020 auf Ökoprodukte, die mindestens zu 50 % aus recyceltem Material bestehen. Seit Juni 2021 beziehen wir Kaffee und Tee, Gebäck sowie Säfte vollständig in Bio-Qualität – wobei Kaffee auch nach Fairtrade und Rainforest Alliance zertifiziert ist. Zudem setzen wir nur noch kompostierbare Becher an den Wasserautomaten für unsere Gäste in den Kundenzentren ein. Das Thema Müllvermeidung treibt uns auch bei Verpackungen um, deshalb bestellen wir Büromaterial in Pendelboxen.

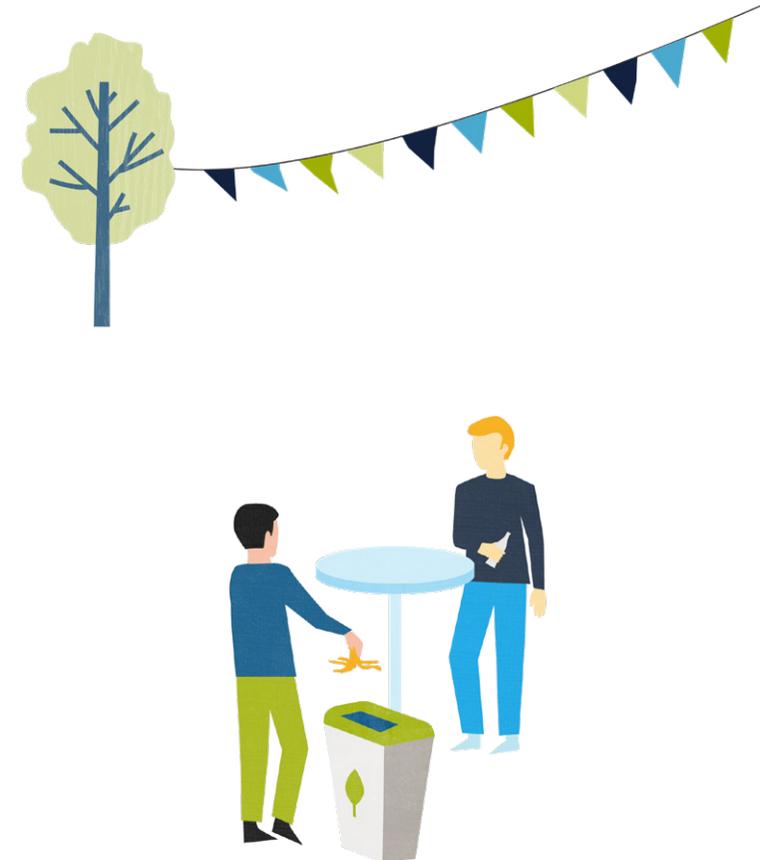
## Jenseits des Baus: Unsere Veranstaltungen

Auch über unser Kerngeschäft hinaus legen wir hohe Maßstäbe an. Das zeigt unser Konzept für nachhaltige Veranstaltungen, das wir in den vergangenen anderthalb Jahren entwickelt haben. Nach der Corona-Pandemie wollen wir dieses bei allen Mieter- und Mitarbeiterveranstaltungen der HOWOGE umsetzen und führen damit unsere Veranstaltungen künftig als „grüne Events“ durch. Das bedeutet konkret Müllvermeidung – beispielsweise durch Mehrwegverpackungen und -geschirr – sowie sparsamen Umgang mit Energie und Wasser. Zudem werden wir die Events klimaneutral stellen, indem wir die Treibhausgasemissionen, die sich nicht weiter reduzieren lassen, kompensieren. Beim Catering setzen wir auf Regionales. Auch achten wir mehr auf Barrierefreiheit – für Senior:innen werden zusätzlich Sitzplätze bereitstehen, für Gäste mit kleinen Kindern bieten wir Rückzugsräume an. Nicht zuletzt wollen wir einen besonderen Anreiz setzen, bei Großevents mit dem Fahrrad zu kommen, und bieten kostenlose Fahrradwerkstätten vor Ort an.



### Langlebige Werbegeschenke statt Wegwerfartikel

Gratis, aber mit Umweltkosten verbunden sind unsere Give-aways. Deshalb haben wir diese 2020 genauer mit der Nachhaltigkeitsbrille betrachtet. Wir haben das Corona-Jahr genutzt und die gesamte Palette bestehender Werbeartikel auf den Prüfstand gestellt. Mit Blick auf den Produktlebenszyklus haben wir den Nutzen und Mehrwert jedes Werbegeschenks abgewogen und mit unserer Siegelstrategie abgeglichen. Wir wollten vor allem mehr Produkte, die aus der Region, größtenteils aus Deutschland, kommen – sowohl was die Herkunft des Materials als auch die Herstellung betrifft. Wir messen jedes Jahr, wie weit wir mit der Umstellung kommen, und steuern bei Bedarf nach. Sobald Veranstaltungen wieder möglich sind, freuen wir uns also, unseren Gästen nachhaltigere Geschenke machen zu können.



# Finanzierung und Investitionen: So grün es geht

Bei uns ist Kapital gut angelegt. Denn wir planen auf lange Sicht mit dem Gemeinwohl im Blick. Unseren Geldgebern signalisieren wir noch deutlicher, dass sie mit uns ein gemeinwohlorientiertes Unternehmen als Partner haben. Zudem setzen wir verstärkt auf Finanzierungspartner, für die Nachhaltigkeit genauso selbstverständlich zum Wert- und Geschäftsmodell gehört wie für uns.

## Investieren in die Zukunft Berlins

Wir planen für die Zukunft der Stadt und folgen damit dem Auftrag unseres Gesellschafters, des Landes Berlin. Das zeigt sich in unserem langfristigen und risikoaversen Finanzierungsansatz sowie in der Art der Immobilien und Projekte, in die wir investieren: Wir werden in den kommenden 15 Jahren verstärkt in mehr Nachhaltigkeit beim Gebäudebestand investieren. Dazu zählen nachhaltigere Baumaterialien und Holzbau, Einsparmöglichkeiten von CO<sub>2</sub>-Emissionen sowie die Orientierung am besonders anspruchsvollen Standard KfW 40. Unser sozialer Auftrag, bezahlbaren Wohnraum zu schaffen, ist für uns ebenfalls ein Aspekt des nachhaltigen Investierens.

### Eigenmittelquote (in %)



### Verschuldungsintensität (in €/m<sup>2</sup>)



## Sustainable Finance auf der Agenda

Finanzinstitute fördern zunehmend nach Nachhaltigkeitskriterien. Inwiefern wir das bei der HOWOGE nutzen und davon profitieren können, prüfen wir zurzeit. Dazu setzen wir uns auch mit Nachhaltigkeitsratings auseinander. Bis auf zinsgünstige Darlehen der KfW für energieeffiziente Neubauvorhaben hat unsere Nachhaltigkeitsstrategie noch keinen wesentlichen Effekt auf Finanzierungszusagen oder Konditionen. Wir gehen jedoch davon aus, dass sich dieser verstärken wird. Daher werden wir unsere Nachhaltigkeitsberichterstattung auch an die Anforderungen der Finanzinstitute anpassen und damit verdeutlichen, welchen davon wir entsprechen können. Die HOWOGE selbst hat vor, nachhaltige Refinanzierungsoptionen wie grüne Schuldscheine zu prüfen, und wird die Voraussetzungen dafür abklären.

## Grün refinanzieren

Wir beschäftigen uns intensiv mit dem Thema „nachhaltige Finanzierungen“ und damit, wie wir uns weitere Finanzierungsmöglichkeiten nach ESG-Kriterien (Environmental Social Governance) erschließen. Soweit es uns möglich ist, nehmen wir KfW-Darlehen auf, die bereits „grün“ refinanziert sind. Zudem arbeiten wir mit Banken zusammen, die nachweislich nach ESG-Kriterien refinanzieren, und wollen diese Zusammenarbeit ausbauen und solche Anbieter vorziehen. Um unseren Wissensstand zu heben, unterstützen wir die Weiterbildung von Mitarbeiter:innen zum Certified Expert in Sustainable Finance an der Frankfurt School of Finance.





# NEUBAU

Mit klimafreundlichen Neubauten wollen wir einen Beitrag zu den Klimaschutzzielen des Landes Berlin und der Bundesregierung leisten. Was wir heute bauen, entscheidet darüber, ob wir die Klimaziele erreichen. Seit 2020 planen wir nur noch Neubauten, die dem KfW-Effizienzhaus-Standard 55 entsprechen, und bauen, wo heute schon möglich, Projekte nach KfW-40-Standard.

# Häuser wie Möbelstücke bauen

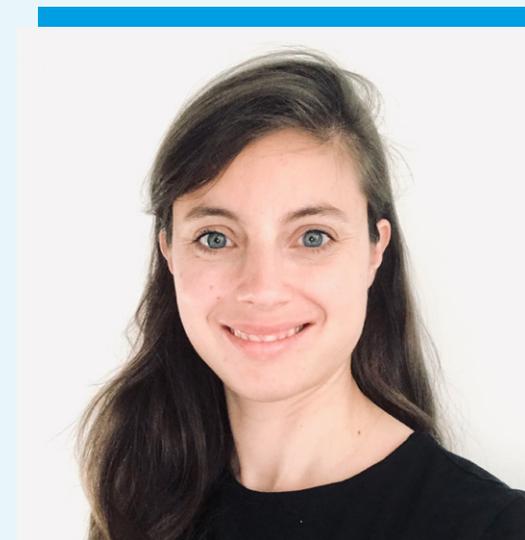
Einen Plan zu haben ist immer gut. Besonders ausgefeilt sollte er beim Holzhybridbau sein. Vor allem, wenn dieser so konzipiert ist, dass Umwelt und Geldbeutel geschont werden, und er was hermachen soll. Das Quartier Johannisgärten ist dafür ein Paradebeispiel. Architektin Geraldine Abbate gibt Einblicke in das schöne Wohnen mit Holz und die Fallstricke beim Bauen.

„Wie wohnt es sich dort?“ Diese Frage beschäftigt die Architektin mit Blick auf die neuen Holzbauten besonders. Finden die Bewohnerinnen und Bewohner es hochwertig? Auch wenn sie nicht mehr in jede Wand bohren dürfen? Nehmen sie es überhaupt wahr? Geraldine Abbate ist Projektleiterin für Neubau bei der HOWOGE und stolz auf ihre Arbeitgeberin: „Die HOWOGE ist im Holzbau Vorreiterin und traut sich auf dem Gebiet was, mit Erfolg.“

Das Quartier Johannisgärten in Berlin-Adlershof ist ein innovatives Pilotprojekt, bei dem einiges gewagt wurde. Eine autofreie Siedlung mit zentralem Stellplatzangebot in der Quartiersgarage, mit Gebäuden in Holzhybridbauweise, komplett ohne Wärmedämm-Verbundsystem und stattdessen mit hochgedämmtem Mauerwerk. Auch die

Anwohner:innen beteiligte die HOWOGE bereits in der städtebaulichen Entwurfsphase. Die Ergebnisse der Partizipation flossen in die Wettbewerbsentwürfe mit ein.

„Alles Aspekte“, so die Architektin, „die unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten vorbildlich eingesetzt wurden.“ Zumal das neue Quartier eine wichtige Funktion beim Regenwassermanagement der Stadt übernimmt. Beim Stichwort Grünflächen und Gestaltung des „Drumherum“ geht es nicht nur um eine angenehme Umgebung. Sogenannte Retentionsdächer halten den Regen zurück und sorgen für eine regulierte Ableitung. Die Außenanlagen erlauben die komplette Versickerung des anfallenden Regenwassers auf dem Grundstück.



Beim Quartier Johannisgärten spielen Aspekte zusammen, die unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten vorbildlich eingesetzt wurden.

**GERALDINE ABBATE**  
Projektleiterin Neubau bei der HOWOGE

Holzhybridbauweise funktioniert vereinfacht gesagt wie eine Art Baukastensystem. Man hat einen Skelettbau aus Beton, dazu Fassadenelemente in Holzrahmenbauweise, die vollständig vorgefertigt auf der Baustelle ankommen. Wie bei einem Möbelstück wird das Ganze vor Ort zusammengesetzt. Der hohe Vorfertigungsgrad kann die Bauzeit enorm verkürzen und so Kosten senken.

Die kürzere Bauzeit birgt jedoch Fallstricke. Sie liegen in der Planung – und dass sich die beteiligten Parteien und Gewerke oftmals noch einspielen müssen. Während im Rohbau eine gewisse Toleranz möglich ist, heißt es beim Holzbau tatsächlich Nulltoleranz und nahtloses Ineinandergreifen. Die Maßanfertigung und Just-in-time-Anlieferung setzen voraus, dass alles parat steht. Denn bei dieser Bauweise verlagert sich die Endfertigung in die Produktionshallen. Je mehr baugleiche Gebäude, desto mehr zeigen sich die Vorzüge.

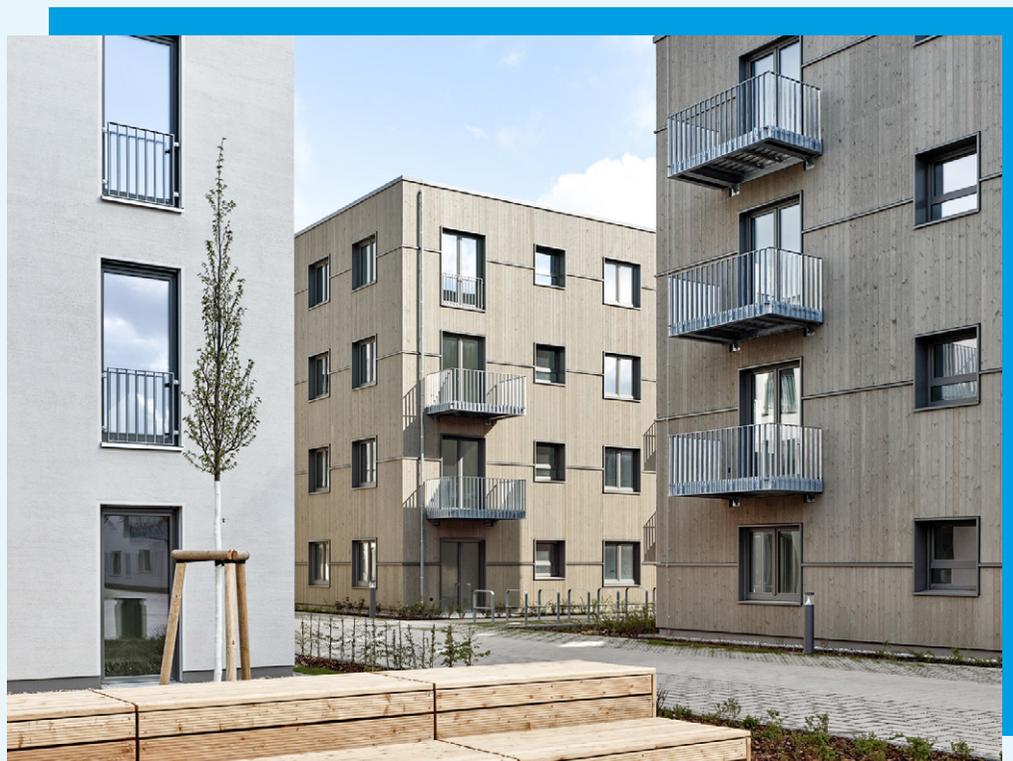
Beim Holzhybridbau spielen die jeweils guten statischen Eigenschaften von Holz und Beton ineinander. In den Johannisgärten wurden zuerst mit Beton das konstruktive Tragsystem, die Stützen und Decken, sowie die Treppenaufgänge gebaut – danach geschossweise die modularen Holzrahmenelemente für die Fassaden montiert. Doch auch dieser Ablauf musste mehrfach justiert und mit den einzelnen Bauabschnitten in Einklang gebracht werden.



Es ist manchmal wie Fahren mit angezogener Handbremse, klare Preisvorgaben mit höchsten Ansprüchen an Wohnqualität und Nachhaltigkeit zu verbinden.

**GERALDINE ABBATE**

Projektleiterin Neubau bei der HOWOGE



Holzhybridbauten in unserem Neubauquartier Johannisgärten



**Ich bin zuversichtlich, dass die HOWOGE sich trotz notwendiger Kostenbremse für sozialverträgliche Mieten nicht abschrecken lässt und sich weiterhin als Pionier im effizienten Holzbau beweisen wird.**

**GERALDINE ABBATE**

Projektleiterin Neubau bei der HOWOGE

Da ist eine integrierte Planung entscheidend, die verschiedene Faktoren wie Bauzeit, geplante Abschnitte und Qualitätsanforderungen umfasst. Ein solches modulares Bauen eignet sich vor allem für systematisch geplante Vorhaben mit wiederkehrenden Elementen. Der Vorteil des Holzbaus liegt darin, dass die Wände dünner sind als im Massivbau. Das ermöglicht mehr Wohnraum auf weniger Grundfläche. In Johannisthal ist ein offenes Quartier mit Siedlungscharakter, vielen Spielplätzen und Höfen entstanden – die überdies aufwändig thematisch gestaltet sind. Das habe sowohl Kinder aus der Nachbarschaft angelockt als auch Flaneure zum Durchqueren eingeladen, wie aus dem Quartier berichtet wurde.

Der Holzbau hat sich rasant aus der Eigenheimnischer heraus zur gefragten Lösung für Geschosswohnungsbau entwickelt. Das stärkere Interesse führte zu mehr Forschung, auch über Brandverhalten und statische Belastbarkeit, sodass geänderte Bauverordnungen wiederum Bauen mit Holz attraktiver machten. Der nachwachsende Rohstoff bringt viele Vorteile: Er bindet CO<sub>2</sub>, anstatt es zu emittieren, und ist dank seiner guten Ökobilanz besser für das Klima als andere Baustoffe. Er ist im Sinne von Cradle-to-Cradle kreislauffähig und gut zu entsorgen. Doch es gibt auch Herausforderungen, vor allem die derzeit enorm steigenden Preise. Als die HOWOGE die letzten Holzbauprojekte begann, waren die Kosten bereits ein Thema. Es sei manchmal wie Fahren mit angezogener Handbremse, beschreibt Bauexpertin Abbate die Aufgabe, klare Preisvorgaben mit höchsten Ansprüchen an Wohnqualität und Nachhaltigkeit zu verbinden.

Das zeigte sich auch im Vergabeverfahren für die Johannisgärten, das aufgehoben und neu begonnen werden musste, um allen Anforderungen Rechnung zu tragen. Am Ende wurden sechs Häuser in umweltfreundlicher Holz-Hybridbauweise, 13 in Massivbauweise und ein Haus in Kombination aus beiden Bautypen gebaut. Das bedeutete einerseits eine Handbremse bei der Verwendung von Holz, andererseits aber auch einen Kompromiss im Sinne des ganzen

Quartiers. Schließlich blieb so Budget für modernste Energietechnik. Letztlich komme es bei all dem auf die Langzeitbetrachtung an, gibt Geraldine Abbate zu bedenken. Wenn Investitionskosten auf einen längeren Zeitraum hin betrachtet werden, rechneten sich manche Kosten, die ansonsten vielleicht die Handbremse aktivieren. „Wir müssen im Neubau manchmal für die Nachhaltigkeit kämpfen.“

Geraldine Abbate ist jedenfalls zuversichtlich, dass sowohl das angenehme Raumklima als auch die hochwertigen Holzfassaden den Zuspruch der Bewohnerschaft finden – und dass die HOWOGE sich trotz notwendiger Kostenbremse für sozialverträgliche Mieten nicht abschrecken lässt und sich weiterhin als Pionier im effizienten Holzbau beweisen wird.

## Klimafreundlicher Neubau: Mehr Wohnraum, weniger CO<sub>2</sub>

Wachstum und Klimaschutz, wie geht das zusammen? Mit höchsten Ansprüchen an Energieeffizienz, innovativen Methoden wie Holzhybridbau und Cradle-to-Cradle-Ansätzen können wir den Widerspruch nicht auflösen, ihm aber doch begegnen. Mit Tausenden neuen Wohnungen, nachhaltig gebauten Schulen, begrünten Dächern und klugen Konzepten zur „Schwamm-Stadt“. Wir bauen flexible Gebäude, die allen Generationen gerecht werden.

### Ehrgeizige Ziele

In den letzten Jahren haben wir in einigen Pilotprojekten gezeigt, wie wir soziale, ökonomische und ökologische Aspekte beim Bau vereinbaren. Unter dieser Prämisse wollen wir wachsen, und zwar um ein Beträchtliches. Dazu werden wir bis zum Jahr 2035 unseren Bestand vergrößern, auf ca. 90.000 Wohnungen – den Löwenanteil dieses ehrgeizigen Vorhabens wird der Neubau tragen. Gemeinsam mit den fünf anderen landeseigenen Wohnungsbaugesellschaften treibt die HOWOGE die Berliner Wohnungsoffensive voran. Seit 2015 haben wir selbst schon über 4.700 Wohnungen neu

7 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>

pro Jahr ist unser Emissionsziel für den  
Neubau und den ganzen Bestand um bis 2045  
Klimaneutralität zu erreichen.

gebaut. Für die kommenden Jahre haben wir uns noch einiges mehr vorgenommen: 73 Projekte befinden sich bereits in Bau und Planung, über 2.500 Wohnungen kommen so allein in den nächsten zwei Jahren dazu.

Die große Herausforderung bei unserem Wachstumsziel: Wir wollen bezahlbare Wohnungen schaffen und gleichzeitig das Klima weniger belasten. Das heißt konkret, dass unsere Neubauten in Zukunft nahezu klimaneutral in der Nutzung sein sollen. Dieses Ziel wollen wir bis 2045 erreichen.

### Neubauquote (in %)



Anteil innerhalb der Berichtsperiode bezugsfertig neu errichteter Wohnungen an der Gesamtzahl der Wohnungen

## Hohe Effizienzstandards

Wie klimafreundlich unsere Gebäude sind, hängt vor allem von ihrer Energieeffizienz ab. Beim Planen, Ausschreiben und Finanzieren nutzen wir den KfW-Effizienzhaus-Standard. Dort gilt: Je niedriger der Wert, desto weniger Energie benötigt das Gebäude und desto besser ist es gedämmt.

Seit 2020 plant die HOWOGE nur noch Neubauten, die dem Standard 55 entsprechen – zukünftig angestrebt ist die höchste Kategorie, das KfW-Effizienzhaus 40. Hier spielen viele Faktoren hinein, von der Haustechnik mit beispielsweise nachhaltiger Wärmezeugung durch Fernwärme, Wärmepumpen, BHKW oder dezentraler Trinkwasserversorgung und kontrollierter Wohnraumlüftung mit Wärmerückgewinnung bis hin zum Einsatz nachhaltiger Baustoffe. Bei Letzteren prüfen wir den ressourcenschonenden Cradle-to-Cradle-Ansatz (C2C), insbesondere bei den Fassadenelementen. In den kommenden Jahren wird diese Kategorie Normalität werden. Doch bereits jetzt gehen wir große energieeffiziente Projekte besonders an: In der Welsestraße, der Ahrensfelder Chaussee, der Falkenberger Chaussee, der Anne-Frank-Straße, der Detlevstraße, der Barther Straße, der Wittenberger Straße und in der Sewanstraße entstehen neue KfW-40-Gebäude mit vielen Hundert Wohnungen.

## Gemeinsam forschen und lernen

Um klima- und umweltfreundlichere Gebäude zu bauen, müssen wir an zahllosen technischen Rädchen drehen. Das tun wir nicht mit ausgestreckten Ellenbogen, sondern im Austausch mit anderen Wohnungsbaugesellschaften, besonders mit den fünf weiteren Landeseigenen und im regionalen Verband BBU. Wir sind außerdem Mitglied der Anfang 2020 gegründeten Initiative Wohnen.2050, die den Know-how-Austausch zum klimaneutralen Wohnungsbau und -bestand fördert.

Mehr Informationen gibt es hier: → [Initiative Wohnen.2050](#)

Darüber hinaus arbeiten wir seit vielen Jahren mit der Wissenschaft zusammen. Dafür gibt es ein eigenes Forschungskonzept der HOWOGE. Besonders Bauinnovationen sind Gegenstand spannender Forschungsvorhaben: Zum Beispiel arbeiten wir im Vorhaben „Vorfabrikation von Fertigteilen aus Infralichtbeton für den Geschosswohnungsbau“ mit Forscher:innen der Technischen Universität Berlin sowie Vertreter:innen der Betonindustrie und Energietechnikbranche an großen Fertigteilen aus dem neuartigen Baustoff Infralichtbeton. Diese Teile wollen wir in einzelnen Gebäuden unseres neuen Quartiers an der Detlevstraße nutzen.



### Sewanstraße – ausgezeichnet nachhaltig

Das HOWOGE-Quartier in der Lichtenberger Sewanstraße 20/22 ist ein außergewöhnliches Projekt: Die zwei 2019 fertiggestellten Gebäude haben wir nach dem KfW-40-Plus-Standard gebaut, sie sind somit klimaneutral. Für die Energiebilanz der Gebäude sind neben der klimafreundlichen Bauweise die dezentralen Trinkwasserstationen, die kontrollierte Wohnraumlüftung mit Wärmerückgewinnung sowie die hocheffiziente Photovoltaik-Anlage mit Batteriespeicher ausschlaggebend. Das deutsche Umweltministerium zeichnete das Projekt deshalb 2020 mit dem Bundespreis für Bauen und Umwelt in der Kategorie Wohnungsbau aus. Ein Anreiz für uns, das Pilotprojekt serienreif zu machen.

## Mit nachhaltigen Baustoffen

Wir verwenden im Neubau Materialien, die wartungsfrei oder zumindest wartungsarm sind. Gleichzeitig müssen sie bauphysikalische Anforderungen erfüllen sowie ökologisch und gesundheitlich unbedenklich sein. Wir legen hier das Kriterium „emissionsarm“ an, was mindestens dem Standard des Umweltzeichens „Blauer Engel“ entspricht. Auch die Entsorgung behalten wir bei der Materialauswahl im Blick, wobei wir Wert auf minimalen Schadstoffgehalt legen. Konkret bedeutet das: Wir bauen mit langlebigen, robusten und pflegearmen Baustoffen, die der Wohngesundheit dienen. Wenn etwas gleich viel kostet, geben wir immer der nachhaltigen Alternative den Vorzug. Allgemein vermeiden wir Produkte mit hohem CO<sub>2</sub>-Fußabdruck, Lösungsmitteln oder Weichmachern sowie komplexem Materialverbund. Mit diesen Vorgaben bleiben unsere Neubauprojekte jedoch grundsätzlich technologieoffen. Das heißt, es können verschiedene Bauweisen (Massiv-, Skelett-, Holz-Hybrid-, Holzbau sowie Fertigteile oder ganze Module) angewendet werden, solange sie ein hohes Maß an Standardisierung beziehungsweise zeit- und kostensparendes Bauen ermöglichen. Bei den Materialien in der technischen Ausrüstung achten wir darauf, PVC-haltige Stoffe zu vermeiden. Ganz gelingt uns das noch nicht, sowohl aus Kostengründen als auch vereinzelt aus Mangel an Alternativen.

## Aus dem richtigen Holz

Wir lernen gerade aus unseren aktuellen Holzbauprojekten (siehe → S. 28) und wollen die vielen Vorteile der Bauweise stärker nutzen. Durch verbesserte Verfahren und Änderungen der Brandschutzordnung können wir Holz in unseren Mehrgeschossbauten verstärkt einsetzen. Derzeit befinden

sich zwei Projekte im Bau, in der Straße am Flugplatz sowie im Mühlengrund. Bei beiden führen wir den Bau in Holzhybridbauweise aus, das heißt, wir nutzen eine Kombination aus Holz und Beton. Aufgrund seiner guten statischen Eigenschaften verwenden wir Beton bei grundlegenden und tragenden Elementen, beispielsweise beim Fundament, bei Treppenaufgängen und Decken. Holz als Baumaterial wiederum weist nicht nur eine positive Energie- und Kohlenstoffbilanz auf, sondern ist ein direkter Beitrag zum Klimaschutz nach dem Cradle-to-Cradle-Prinzip: Holz bindet CO<sub>2</sub> und kann nach Nutzungsende verbrannt werden, wodurch sich Wärmeenergie oder Strom gewinnen lassen.

## Nachhaltiger Schulbau

Wir sind Teil der „Berliner Schulbauoffensive“, dem derzeit größten Investitionsvorhaben der Stadt, das den Sanierungsstau beheben und durch das in den nächsten zehn Jahren 60 neue Schulen entstehen sollen. Denn mit der wachsenden Stadt steigen auch die Schüler:innenzahlen, allein in den letzten fünf Jahren um etwa 28.000, Tendenz steigend. Bei diesem Vorhaben agieren wir als Baudienstleister für das Land Berlin und bringen dabei auch unsere eigenen hohen Anforderungen an Nachhaltigkeit mit ein. Die baulichen Grundlagen legen die „Standards für den Neubau von Schulen“ fest, eine einheitliche Vorgabe des Landes Berlin; zudem gilt der Kriterienkatalog des Bewertungssystems Nachhaltiges Bauen (BNB). Alle Schulneubauten sollen nach dem „BNB-Silber“-Standard geplant, gebaut und zertifiziert werden. Damit alle Schulen diesen Standard erfüllen, wurden Mindeststandards entwickelt und in einer BNB-Zielvereinbarungstabelle festgeschrieben. Unter anderem ist auch bei unseren Schulen damit das KfW-Effizienzhaus 55 Standard.



### Gelungener Holzbau-Auftakt in Adlershof

Schon 2019 haben wir in der Newtonstraße in Berlin-Adlershof 42 Wohnungen in Holz- und Holzhybridbauweise fertiggestellt. Gleichzeitig stellte dies den Auftakt für die Neubauten in der Straße am Flugplatz von denen 129 Wohnungen in Holzhybridbauweise entstanden sind. Für die kleine Siedlung in der Newtonstraße gilt wie für die ganze Gegend im Südosten Berlins: Hier treffen Stadt und Moderne auf Land und Natur. Auch deshalb kombinieren die quadratischen Neubauten architektonisch den traditionellen Holz-Look mit modernen Elementen. Durch die Holzhybridbauweise wurden Platz und Gewicht gespart. Das ermöglicht noch mehr Wohnfläche – die hier durchweg barrierefrei erreichbar ist.

## Nachhaltigkeitskriterien in Ausschreibungen verankert

Um die Umsetzung der Mindestanforderungen gewährleisten zu können, verankern wir die Nachhaltigkeitskriterien stärker und früher – schon in den Architekturwettbewerben. Dazu wenden wir im Schulbau die vom Bundesamt für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) entwickelte „Systematik für Nachhaltigkeitsanforderungen in Planungswettbewerben“, kurz SNAP, an. Dieses Tool wurde als praxistaugliche Hilfestellung erdacht, um den Nachhaltigkeitsanspruch bereits frühzeitig in Wettbewerben der öffentlichen Hand einzubauen. Anstelle starrer Vorschriften erlaubt die Methode ein flexibles System mit unterschiedlichen Angeboten je nach Art und Ziel des Wettbewerbsverfahrens. Mit SNAP können wir von Anfang an eigene und vorentwurfsrelevante Kriterien definieren, die von der Auslobung über die Bewertung bis zur Preisgerichtssitzung Teil der Auswahlkriterien für das beste Gebäude werden.

Und es soll schneller gehen mit dem Schulbau. Dazu haben wir im Rahmen der Berliner Schulbauoffensive einen eigenen Bereich „Schulbau“ bei der HOWOGE gegründet. Unsere interne Organisationsstruktur erlaubt es, mittlerweile an 24 Schulbauprojekten gleichzeitig zu arbeiten. Alle Projekte werden zudem von Beginn an durch einen Sonderfachplaner „BNB-Koordinator“ begleitet, sodass die geforderten Nachhaltigkeitsstandards früh Berücksichtigung in der Planung finden.

## Kluger Einsatz von Holz als Baumaterial

Beim Material gehen wir voran und wollen auch im Schulbau den Einsatz von Holz stärken. Die Angebote zu unseren Ausschreibungen zeigen jedoch, dass der Holzbau deutlich teurer sein kann als konventionelle Bauweisen. Wir prüfen also von Schule zu Schule, ob ein Holzbau – gerade bei Gebäuden für über 1.500 Schüler:innen – noch ökologisch sowie wirtschaftlich sinnvoll ist und ob das Holz in der Region zur Verfügung steht. Um möglichst häufig Holz einzusetzen, werden auch einzelne Bauteile, wie z. B. vorgehängte Fassaden, in Holz errichtet. Vor Kurzem wurden wir vom Land Berlin beauftragt, fünf bis acht Schulen in Holzmodulbauweise zu errichten. Die modulare und ggf. vorgefertigte Holzbauweise ermöglicht es, schnell und effizient die erforderlichen Schulplätze zu schaffen.



Wir bauen Schulen von morgen mit offenen Räumen und viel Platz zum Lernen.

18

**Schulen wird die HOWOGE in den nächsten zehn Jahren bauen. Dazu kommen 13 Großsanierungen sowie fünf bis acht Holzbauschulen.**

## Umweltauswirkungen: Flächen schonen, den Lebenszyklus betrachten

Für gute Luft in Berlin, für Flora und Fauna und fürs Wohlfühlen braucht es Grünflächen. Den Platz, den wir in Berlin dafür haben, wollen wir auch nutzen – und Mieter:innen mitmachen lassen. Wo es geht, setzen wir noch einen drauf. Mit ressourcensparenden Dachaufstockungen, begrünten Dächern und Freiflächen, die grün und einladend sind.

Der Platz in der Stadt wird knapper. Daher wollen wir künftig mehr in die Höhe bauen und setzen auf hohe Geschosswohnhäuser, um weniger Flächen zu versiegeln. Die HOWOGE hat zudem das Ziel, in Zukunft jedes Jahr 200 neue Wohnungen durch Dachaufstockungen zu schaffen. Die Dächer wollen wir begrünen und mit Photovoltaikanlagen für Mieterstrom versehen.

### Hoch hinaus statt in die Breite

2021 werden bereits drei Dachaufstockungen realisiert: In der Seefelder Straße mit 28 Wohnungen, in der Franz-Schmidt-Straße mit 22 Wohnungen und an der Ecke Gensler Straße/Heiligenstadter Straße/Liebenwalder Straße mit 52 Wohnungen. Das sind insgesamt 102 Wohnungen mit einer Wohn-/Nutzfläche von 6.080 m<sup>2</sup>, und wir versiegeln keine neuen Flächen, da wir vorhandene Infrastrukturen wie Zuwegungen und Verteilungsnetze nutzen. Die Dachaufstockungen sollen der HOWOGE als Grundlage für eine serielle und optimierte Bauweise dienen. Mit den Dachaufstockungen bleiben bestehende Lebensräume und Aufenthaltsbereiche erhalten.

# 102

**Wohnungen durch Dachaufstockungen  
werden 2021 gebaut.**

### Der eigene Strom auf dem Dach

Apropos hoch hinaus: Auf den Neubauten der HOWOGE glänzen immer mehr Solaranlagen. Das Konzept „Mieterstrom“ ist ökologisch und ökonomisch ein Gewinn. Die Photovoltaikanlagen auf den Dächern produzieren dezentral Strom, den wir günstiger an unsere Mieter:innen verkaufen als vergleichbare Wettbewerber. Ca. 2.000 Mieter:innen profitieren bereits vom eigenen Grünstrom. Allein im Jahr 2020 konnten wir auf diesem Weg insgesamt 625.000 kWh CO<sub>2</sub>-freien Strom erzeugen und rund 250 Tonnen CO<sub>2</sub> einsparen. Unser Ziel ist es, künftig auf fast allen Neubauten Photovoltaikanlagen zu errichten. Inwiefern das technisch und wirtschaftlich möglich und sinnvoll ist, prüfen wir vorab in Machbarkeitsstudien.

Den Erfolg des Mieterstroms wollen wir den bestehenden Gebäuden und ihren Bewohner:innen nicht vorenthalten. Deshalb kommt der Mieterstrom 2021 auch in den Bestand (siehe → [S. 48](#)).

## Weniger versiegeln, Natur schützen

Extreme Wetterereignisse wie Überschwemmungen nehmen aufgrund des Klimawandels zu. Um für einen besseren Abfluss von Wasser zu sorgen, setzen Stadtplaner\*innen auf das Konzept der „Stadt als Schwamm“. Sogenannte naturnahe Lösungen dafür sind Grünanlagen und der Verzicht auf Bodenversiegelung, wo dies möglich ist. Daher haben wir die Maßgabe, möglichst wenig Flächen zu versiegeln. Dazu verfolgen wir die Idee der „Schwamm-Stadt“ direkt auf den jeweiligen Grundstücken, indem wir Regenwasser von Dächern und versiegelten Flächen so ableiten, dass es kontrolliert ablaufen und im besten Fall versickern kann. Zum Schutz der Gebäude setzt dies eine gewissenhafte Planung von Gefällen voraus. Zudem verzichten wir auf Asphaltierung aller Wege, die nicht für Kraftfahrzeuge gemacht sind, und versuchen darüber hinaus, auch diese notwendigen befahrbaren Befestigungen mit versickerungsfähigen Belägen wie Betonsteinpflaster mit Splittvorsatz auszuführen.

Die Erhaltung der Bestandsbäume ist unser erklärtes Ziel. Sei es zur Erschließung der Baustelle oder des fertigen Gebäudes – Fällungen sind zu vermeiden. Die dennoch aufgrund der Bautätigkeiten weichenden Bäume werden ersetzt. Die Bepflanzungen dienen dazu, die Außenraumgestaltung aufzuwerten, die Flächen zu gliedern, und nicht zuletzt auch dazu, Lebensraum für heimische Lebewesen zu sichern und zu schaffen. Bevorzugt setzen wir hier heimische Flora ein und schützen damit ihren Lebensraum. Wir haben vor, ein Nutzungskonzept zu erarbeiten, bei dem Mieter:innen an der Bewässerung mitwirken können.

## Auswirkungen im ganzen Lebenszyklus

Nur der Blick auf die gesamte Lebensdauer eines Gebäudes macht belastbare Aussagen zur Nachhaltigkeit möglich. Daher wollen wir in Zukunft umfassende Lebenszyklusanalysen für Neubauten durchführen, vom Bau über die Nutzung mit möglichen Umnutzungen bis zum Abriss und zur Entsorgung. Damit haben wir vor, einen einheitlichen Anforderungskatalog zum klimafreundlichen Bauen zu entwickeln und anzuwenden.

Wir haben jedoch noch einiges zu tun, um solche Lebenszyklusanalysen routiniert durchzuführen. Derzeit stellen wir die Weichen dafür, mögliche Umnutzungen in der Planung stärker mitzudenken. Das bedeutet ein vorausschauendes Planen flexibler Wohnungsgrundrisse, die es erlauben, Flächen mit wenig Aufwand zusammenzulegen oder zu trennen. Das findet zum Beispiel auch bei Kitas Anwendung, die zu einem späteren Zeitpunkt in neue Teilflächen gegliedert werden können.

Außerdem haben wir vor, die Verbräuche digital zu erfassen und Vorbereitungen zu treffen, einzelne Haustechniken zu vernetzen. Diese Daten sollen zu einem späteren Zeitpunkt auch die Analysen unterstützen. Dadurch erwarten wir uns Ansatzpunkte für weitere Einsparungen und Effizienzgewinne. Wir wollen eine Anlagentechnik wählen, durch die unsere Verbräuche und damit auch die Kosten weiter sinken. Dies erreichen wir, indem wir selbst Strom erzeugen, Wasserspararmaturen verwenden sowie durch niedrige Netztemperaturen und dezentrale Trinkwassererwärmung.



## Nutzerfreundlichkeit: Gute Wohnungen für all unsere Bewohner:innen

Beim Neubau wollen wir alles zusammenfließen lassen und damit Quartiere schaffen, die gut in ihr Umfeld eingebettet sind, die verschiedenste Ansprüche an Wohnen erfüllen, Jung und Alt zusammenbringen und lebendige Nachbarschaften fördern. Wir bauen Orte, an denen das Wohnen der Zukunft einen Platz findet.

Uns bei der HOWOGE ist wichtig, dass unsere Mieter:innen sich in ihrem Zuhause wohlfühlen. Wir wünschen uns aktive Nachbarschaften und belebte Außenanlagen. Sie sollen Begegnung und Spiel für jedes Alter ermöglichen, aber auch Ruhe und Rückzugsorte bieten – möglichst das ganze Jahr über. Damit zu jeder Jahreszeit etwas blüht, legen wir Gartenanlagen nach dem jahreszeitlichen Blühkalender an. Sitzmöglichkeiten gestalten wir so, dass sie Gespräche fördern, und wir bieten Orte wie den Nachbarschaftstisch, an dem pro Baugruppe mindestens zehn Personen zusammenkommen können.

### Alle mitdenken und beteiligen

Um die verschiedenen Bedürfnisse zu kennen und berücksichtigen zu können, setzen wir einerseits auf entsprechende Planung, aber auch auf Beteiligung. Das schlägt sich nieder in verschieden gegliederten Freiflächen, für die private und halböffentliche Nutzung. Zur Sicherheit tragen auch überschaubare Freiflächen bei, mit eindeutigen und gut lesbaren Orientierungsschildern sowie ausreichender Beleuchtung. Auch bei viel genutzten Anlagen achten wir darauf, sie sicher, sauber und attraktiv zu halten. Sie sollen allen zugänglich sein, daher planen wir kurze Wege und halten sie barrierefrei.

Mehr zur Beteiligung im → [Kapitel Kieze](#)



### Siedlung in Hohenschönhausen neu beleben

2020 fiel die Entscheidung für ein großes Stadtentwicklungsprojekt in einer seit Jahren verlassenen Siedlung in Hohenschönhausen: Zusammen mit der Belle Époque Gesellschaft für behutsame Stadterneuerung mbH schafft die HOWOGE hier 2.200 Wohnungen sowie neue Gemeinschafts- und Gewerbeflächen. Auch eine Grundschule wird im Quartier ihren Platz finden. Vorausgegangen waren ein Werkstattverfahren und ein großer Lichtenberger Stadtteildialog zum Vorhaben. Unter dem Motto „Berücksichtigung vielfältiger Interessen“ geht der Dialog weiter: Seit Ende 2020 läuft ein weiteres Werkstattformat und auch die Namensgebung des neuen Quartiers wird öffentlich diskutiert.

## Barrierefrei und für alle Generationen

Die HOWOGE stellt sich dem demografischen Wandel und den vielfältigen Bedürfnissen der Mieter:innen. Denn viele von ihnen sind bereits über 65 Jahre alt – Tendenz steigend. Im persönlichen Kontakt mit den Mieter:innen zeigt sich, dass ein Großteil der 65-Jährigen als Wohnform im Alter das Leben in den eigenen vier Wänden mit ambulanter Versorgung bevorzugt. Daher passt die HOWOGE ihr Angebot vorausschauend an und trägt dazu bei, dass ihre Mieter:innen möglichst lange selbstständig bleiben. Im Quartierszentrum „Am Tierpark“ zum Beispiel bieten wir Beratung zu ambulanter Pflege – auch bei Demenz – sowie zum Hausnotruf. Und unsere 2018 fertiggestellten Neubauten in der Dolgenseestraße warten mit Senioren-WGs und einer Tagespflegeeinrichtung auf.

Alle unsere Neubauten gestalten wir seniorenfreundlich. Das bedeutet, dass die Wohnungen über einen barrierefreien Zugang, altersgerechte Einbauten oder einen rollstuhlgerechten Zuschnitt verfügen. Auch Höfe und andere Freiflächen gestalten wir so, dass auch die ältere Generation sich darin wohlfühlt.

## Digitale Unterstützung beim Wohnen im Alter

So lange wie möglich selbstbestimmt in der eigenen Wohnung leben und sich bei Bedarf in professionellen Händen wissen. Wir fragen uns, wie das am besten umgesetzt werden kann. Inwiefern könnten Smarthome-Lösungen und virtuelle Angebote hierbei unterstützen? Anhand eines interdisziplinären Projektteams erforschen wir dies im Innovationsfondsprojekt → „Virtuell betreutes Wohnen“. Mit dabei sind die Krankenkassen BKK VBU, DAK-Gesundheit und BAHN-BKK, SOPHIA Berlin GmbH, PHILIPS GmbH Market DACH und Charité-Universitätsmedizin Berlin. Untersucht werden Kombinationen aus technischer Betreuung und persönlicher Fürsorge für eine Rund-um-die-Uhr-Versorgung für ältere Menschen in den eigenen vier Wänden.

### Barrierearme Wohnungen im Neubau\*

	2020	2019	2018
gesamt	1.020	1.029	757
in % aller Neubauten	100	100	100

### Barrierearme Wohnungen im Bestand\*

	2020	2019**	2018
gesamt	5.013	4.616	1.421
in % des Gesamtbestandes	8,4	7,9	1,2

\* Definition gemäß § 50 BauO Bln.

\*\* 2019 erfolgte eine Neubewertung der Bestände hinsichtlich der Merkmale barrierearm und barrierefrei.



## BESTAND

Mit neuen Ideen für den Bestand wollen wir ökologische und soziale Herausforderungen meistern. 2020 haben wir die Weichen gestellt, um auch Bestandsgebäude mit Photovoltaikanlagen auszustatten. Gleichzeitig haben wir daran gearbeitet die Kommunikation mit unseren Mieter:innen zu verbessern, um ihre Zufriedenheit sicherzustellen.

# Energie, die Spaß macht

Die Tochtergesellschaft HOWOGE Wärme GmbH wandelt sich zum Energiedienstleister. Mit dem Mieterstrom bietet sie Mieter:innen der HOWOGE die Chance, aktiv die Energiewende voranzutreiben. Welche Hürden zu nehmen sind und was das mit YouTube zu tun hat, verrät der kaufmännische Leiter Michael Pardon im Interview.

**Die Gebäude der HOWOGE sollen bis 2045 nicht mehr als 7 kg CO<sub>2</sub> pro Quadratmeter verursachen. Wie wollen Sie das im Bestand schaffen?**

Die Zahl ist als Durchschnittswert gemeint zwischen Bestandsgebäuden und Neubauten. Die wichtigste Stellschraube bei der Reduzierung von CO<sub>2</sub> ist es, Primärenergie für Heizung und Warmwasser durch Alternativen zu ersetzen. Im Neubau erreichen wir durch den Einsatz von modernster Energietechnik und PV-Anlagen schon jetzt sehr gute Werte. Beim Bestand gibt es physikalische Grenzen. Hier gilt es, weg vom Einzelgebäude und hin zum Quartier zu denken, um Lösungen für Hunderte Wohnungen gleichzeitig zu finden.



Wir versuchen es mit Aufklärung, zum Beispiel darüber, wie man richtig heizt und lüftet.

**MICHAEL PARDON**

Kaufmännischer Leiter der HOWOGE Wärme GmbH

## Mit welchen Herausforderungen haben Sie es zu tun?

Wir wollen einerseits günstige Betriebskosten, andererseits hochwertige energetische Anlagen. Daher erarbeiten wir im Rahmen von Pilotprojekten Lösungen, die wir dann breit ausrollen. Außerdem spüren wir den Fachkräftemangel, also dass wenig Menschen Heizungsbauer, Elektrotechniker oder Ingenieure werden wollen. Nicht zuletzt werden Materialien und zugelieferte Anlagenkomponenten immer teurer.

## Wie wollen Sie auf Energiesparen hinwirken?

Energie müsste eigentlich mehr kosten, damit das Interesse am Energiesparen steigt. Auf der anderen Seite wollen wir, dass unsere Mieter sich einen gewissen Lebensstandard leisten können. Daher versuchen wir es mit Aufklärung, zum Beispiel darüber, wie man richtig heizt und lüftet. Dazu gehört, dass man die Heizung im Winter am besten konstant auf 20°C bis 21°C lässt und Stoßlüften besser ist als gekippte Fenster.

## Wohin entwickelt sich die HOWOGE Wärme GmbH?

Wir werden ein integrierter Energiedienstleister. Wir bieten Wärme, Strom und Messdienste an und führen Pilotprojekte durch. Auch Mobilitätsdienstleistungen werden kommen. Mehr Wohnraum heißt weniger Parkplätze. Da brauchen wir Angebote, die Spaß machen, damit man bereit ist, aufs Auto zu verzichten.



Auf den Dächern der Häuser Warnemünder Straße 54 bis 56 und Rostocker Straße 36 bis 54 werden 2021 die ersten Mieterstromanlagen im Bestand installiert.

## Sie bieten eigenproduzierten Grünstrom als „Mieterstrom“ an. Welche Hindernisse gibt es?

Für die Mieter ist es zwar ein Preisvorteil, aber wir müssen sie erst erreichen. Manche haben Erfahrungen mit unseriösen Anbietern gemacht. Als HOWOGE bekommen wir jedoch meist einen Vertrauensvorschuss. Zudem scheint nachts die Sonne nicht, dann müssen wir grünen Strom zum Beispiel aus Wasserkraft zukaufen. Batteriesysteme haben wir schon installiert, aber das waren eher Piloten, die noch sehr teuer sind. Wenn aber der Speichermarkt so weit ist, in fünf bis sieben Jahren, dann könnten wir den Überschuss einspeichern und auch dann Sonnenstrom nutzen, wenn die Sonne mal nicht scheint.

## Was halten Sie persönlich vom Mieterstrom?

Das ist eine prima Sache! Mieterstromkunden können aktiv an der Energiewende teilhaben, denn unsere Projekte sind ja nur mit ihnen umsetzbar! Auch energiepolitisch ist es gut, denn mit den dezentralen Kleinanlagen können wir die Stromnetze entlasten. Photovoltaik ist für uns der Schlüssel zur Energiewende in Deutschland. Sie stinkt nicht, sie macht keinen Lärm, sie hat eine lange Lebensdauer und relativ wenig Wartungsaufwand.

### Was muss ein Bestandsgebäude mitbringen, damit sich Mieterstrom lohnt?

Jedes Projekt muss individuell geprüft werden. Erstmal sollte das Dach relativ neu sein und gewisse statische Gegebenheiten mitbringen. Denn eine Photovoltaikanlage wiegt rund 35 kg pro Quadratmeter. Zu hoch darf das Haus auch nicht sein, sonst sind die Windlasten zu groß. Die Dachfläche muss die richtige Ausrichtung haben, groß genug sein und die Elektroanlage im Keller muss sich eignen. Aber vor allem braucht es Mieter, die ihren Anbieter wechseln, um den Strom vom eigenen Dach zu beziehen.

### Wie viel könnte die HOWOGE produzieren?

Optimistisch hochgerechnet kommen wir auf 10 Megawatt. Damit können wir aus heutiger Sicht noch nicht den Strombedarf aller Mieter decken. Aber wer weiß, was es in ein paar Jahren noch an Innovationen in der Energietechnik geben wird. Wir betreiben mittlerweile 24 Photovoltaikanlagen, die bringen mehr als ein Megawatt. Wir haben rund 2.000 Kunden im Strombereich. Dafür, dass wir das erst seit ein paar Jahren machen, ist das schon ganz gut.

### Welche Innovation wünschen Sie sich für die HOWOGE Wärme GmbH?

Wenn ich an die großen Flächen an unseren Hochhäusern denke, wünsche ich mir preiswerte Photovoltaikanlagen für Fassaden. Insgesamt leichtere Anlagen. Zudem leise, leichte und kostengünstige Windkraftanlagen für hohe Gebäude.

### Was müsste sich sonst noch verändern?

Wir brauchen mehr Wissen über Energie. Die meisten Menschen bekommen gar nicht mehr mit, wie viel Strom sie verbrauchen, wenn sie in einen Aufzug steigen, im Supermarkt alles gekühlt ist oder sie YouTube-Videos abspielen. Nach dem Wissen kommt das Wollen. Steige ich vom Auto um und fahre mit dem Rad oder der S-Bahn oder kaufe ich einen sparsamen Staubsauger? Dann kommt das Wirken. Ohne Veränderung der Lebensweise wird es nicht gehen. Das hat nicht zwangsläufig etwas mit Verzicht zu tun – eher mit dem Willen, neue Wege zu probieren und sich zu verändern. Außerdem haben wir es in Deutschland mit hohen behördlichen und rechtlichen Hürden zu tun. Da muss die Politik ran. Das Stichwort heißt Vereinfachung. Auch für Menschen, die Energie und Technik nicht gelernt oder studiert haben, sollte Wissen darüber Spaß machen – es müsste quasi zum Partygespräch werden. Wissen – Wollen – Wirken. Wir müssen Energie und Technik sexy machen! (lacht)



Wir brauchen mehr Wissen über Energie. Es müsste quasi zum Partygespräch werden. Wir müssen Energie und Technik sexy machen!

**MICHAEL PARDON**

Kaufmännischer Leiter der HOWOGE Wärme GmbH

## Bestandsmodernisierung: Fit für die Zukunft

Sich um rund 65.000 Wohnungen zu kümmern ist kein Sonntagsspaziergang. Unsere Mieter:-innen sollen gern in ihren Wohnungen leben, gleichzeitig muss der Effekt unseres Bestandes aufs Klima sinken. Deshalb investieren wir mit neuen Ideen in unsere Bestandsgebäude.

### Unser Wohnungsbestand im Jahr 2020

Unser Herz schlägt in Lichtenberg – das zeigt sich deutlich bei einem [→ Blick auf den Stadtplan](#). Ungefähr 80% unserer Wohnungen liegen im Bezirk Lichtenberg. Das ist nicht nur historisch gewachsen, es bringt auch eine besondere Verantwortung für die Gegend mit sich. Wie wir diese wahrnehmen, zeigen wir im [→ Kapitel Kieze](#). Von hier ausgehend, wirken wir in die gesamte Stadt.

Denn die HOWOGE ist in ganz Berlin und auch im Umland in Brandenburg vertreten. Mit insgesamt 64.007 Wohnungen gehörten wir 2020 zu den zehn größten kommunalen Wohnungsunternehmen in ganz Deutschland.

#### Wohnungen im Besitz der HOWOGE



### Sanieren und modernisieren

Als die HOWOGE 1990 gegründet wurde, gab es viel zu tun in den landeseigenen Wohnungen im Berliner Nordosten. Seitdem haben wir den gesamten Bestand fast vollständig „durchsaniert“, also in Sachen Energie, Sicherheit und Wohngefühl auf Vordermann gebracht. Das heißt nicht nur, dass alle unsere Wohnungen heute gute Standards bieten, sondern auch, dass wir uns mit Blick auf die wachsende Stadt stärker dem Neubau zuwenden konnten.

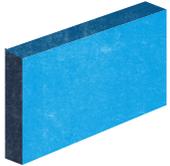
Klar ist aber: Wir sorgen routiniert und ambitioniert dafür, dass unsere Wohnungen modern sind und bleiben. Dazu gehört auch die Instandsetzung bei neu erworbenen Wohnungen – angesichts einiger Zukäufe in den letzten Jahren ein wichtiger Aspekt.

#### Anteil seit 1990 energetisch voll- bzw. teilmodernisierter Wohnungen (in %)



## Nur Gutes verbauen

Nachhaltige Materialien spielen bei Sanierungen eine große Rolle. Schon in der Planung legen wir fest, dass Materialien so ausgewählt werden müssen, dass in den nächsten 15 bis 20 Jahren keine weiteren Instandsetzungsarbeiten nötig werden. Dennoch hat jedes Bauteil eigene Umweltauswirkungen. Deshalb setzen wir bei Sanierungen mittlerweile eine Reihe ökologisch sinnvoller Alternativen zu klassischen Materialien ein:



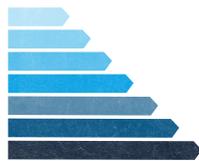
Mineralische Dämmstoffe



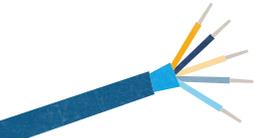
Stickoxide bindende Dachziegel



LED-Beleuchtung



Energiesparende Endgeräte



Halogenfreie Kabel

## Modernisierungs- und Instandhaltungsintensität\*

(in €/m<sup>2</sup> pro Jahr)

	2020	2019	2018
Modernisierungsintensität	1,32	1,73	2,60
Instandhaltungsintensität	12,96	14,01	14,21

\* Innerhalb der Berichtsperiode erfolgte Ausgaben für Maßnahmen der Modernisierung bzw. für Instandhaltung und -setzung /Gesamtfläche.



## Nachhaltig auch zwischen den Wänden

Bei einer energetischen Sanierung sollen Gebäude durch geringeren Energie- und Wasserverbrauch vor allem klimafreundlicher werden. Genauso wichtig ist uns, bei diesen manchmal aufwändigen Vorhaben auf andere Umweltauswirkungen und auf Nachhaltigkeit zu achten. Wir verwenden bei der energetischen Sanierung von Fassaden Dämmstoffe aus Mineralwolle. Diese weist im Vergleich zu rohöl-basierten Dämmstoffen eine deutlich bessere Energiebilanz auf und wir können sie hauptsächlich aus Deutschland und Mitteleuropa beziehen. Beim Thema Transport gibt es weitere Pluspunkte: Meistens erfolgt die Lieferung direkt vom Hersteller zur Baustelle, und durch die hohe Komprimierbarkeit braucht die Mineralwolle kaum Lagerplatz.

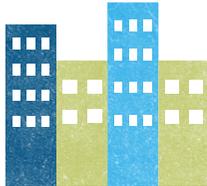
## Raum für die Natur

Zwischen Wohnraum und Naturschutz müssen allzu oft schwierige Abwägungen getroffen werden, dessen sind wir uns bewusst. Aber auch in einer bebauten Stadt gibt es Raum für Grünes. Neben der Begrünung von Dächern kommt es uns besonders darauf an, der Natur auf ungenutzten Flächen Raum zu bieten. In den vergangenen Jahren hat die HOWOGE deshalb testweise Wildblumen- und Naturwiesen sowie etliche Gemeinschaftsgärten eingerichtet. Besonders die Gemeinschaftsgärten zeigen, wie die Nachbarschaft Verantwortung für die Umwelt übernimmt. Gleichzeitig kann die gemeinsam organisierte Gartenpflege den Zusammenhalt stärken. Wir bei der HOWOGE prüfen regelmäßig, wo wir auf ungenutzten Flächen insektenfreundlich pflanzen und bei der Pflege dieser neu geschaffenen Lebensräume auch Mieter:innen einbinden können.



### Gründächer für eine grüne Lunge

Dächer zu begrünen ist gleich aus mehreren Gründen eine gute Idee: Gründächer kühlen, reinigen die Luft und nehmen Regenwasser auf. In großem Umfang ist ihre Einrichtung für uns jedoch nicht immer einfach – aus statischen Gründen oder auch, weil sie nicht einfach mit Photovoltaikanlagen zu kombinieren sind. Trotzdem haben wir zum Beispiel in der Flämingsstraße Dachflächen begrünt und auch unser Quartier am Rathauspark (siehe Foto) mit einem Gründach ausgestattet.



## Ressourcen und Emissionen: Weniger verbrauchen für das Klima

Egal ob Klimaneutralität oder Kreislaufwirtschaft. Die großen Worte und Ziele übersetzen wir in ganz konkrete Aufgaben für jede Wohnung in Berlin. Wir versuchen, Schritt für Schritt mehr Transparenz in die Verbräuche zu bringen. Außerdem setzen wir auf sauberen Strom und Energieeffizienz.

### Energieprofis für unseren Bestand

Bei der Versorgung unserer vielen Tausend Mieter:innen mit Heizenergie und Warmwasser sind sowohl Verlässlichkeit als auch Veränderung gefragt. Gebündelt ist die Kompetenz in unserer Tochtergesellschaft HOWOGE Wärme GmbH. Neben der Wärmeversorgung ist sie auch für dezentralen Solarstrom zuständig (s. u.).

In ihren Wohnungen können die Mieter:innen natürlich selbst entscheiden, welchen Strom sie kaufen. Ein Fokus unserer Arbeit ist es deshalb, die Gebäude und Geräte darin so effizient wie möglich zu gestalten. Damit haben wir in den letzten Jahren die Energieverbräuche bereits stark gesenkt. Wir arbeiten auch an technischen Möglichkeiten, mehr über die Verbräuche und Zeiten großer Nachfrage zu erfahren. Davon versprechen wir uns, die Anlagen besser zu steuern und den Verbrauch weiter optimieren zu können. Dafür setzen wir auch darauf, dass unsere Mieter:innen mit einer bewussten und effizienten Nutzung ihren Teil beitragen. Beim Ziel, die Emissionen durch Energie im Bestand zu senken, müssen wir alle am selben Strang ziehen.

**Energieintensität des Gebäudebestandes** (in kWh/m<sup>2</sup> pro Jahr)



A = 2018: 107,76 kWh/m<sup>2</sup> pro Jahr  
B = 2019: 103,58 kWh/m<sup>2</sup> pro Jahr  
C = 2020: 102,17 kWh/m<sup>2</sup> pro Jahr

## Ein Klimaziel für alle unsere Gebäude

Im Einklang mit dem Berliner Klimaschutzprogramm gilt unser ambitioniertes CO<sub>2</sub>-Ziel für den Bestand genauso wie für den Neubau: Bis 2045 sollen unsere Gebäude nicht mehr als 7 kg CO<sub>2</sub> pro Quadratmeter verursachen. Wir sind hierbei auf einem guten Weg.

Die Vorgaben der letzten Klimaschutzvereinbarung mit dem Senat für das Jahr 2020 hatten wir bereits übertroffen: Vereinbart war die Senkung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes auf 1,12 t pro Wohnung und Jahr; wir lagen 2018 schon bei 1,01 t und sind 2020 bei 0,94 t angekommen.

## Bei sich selbst anfangen

Unser Klimaziel spricht eine klare Sprache. Übersetzt heißt es, dass wir den Energieverbrauch der HOWOGE-Gebäude bis zum Jahr 2045 auf 77 kWh pro m<sup>2</sup> und Jahr für Raumheizung und Warmwasser begrenzen müssen. Wir wollen dazu sowohl mehr nachhaltige Energieträger nutzen als auch die Energieeffizienz in unseren Beständen steigern. In diesem Zusammenhang haben wir 2020 unter anderem drei Energiezentralen von Erdgas auf Fernwärme umgestellt und fünf neue Photovoltaikanlagen errichtet.

### CO<sub>2</sub>-Intensität im Gebäudebestand\*

	2020	2019	2018
in kg CO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> pro Jahr	14,84	15,42	16,06
in t CO <sub>2</sub> /Wohneinheit pro Jahr	0,94	0,97	1,01

\* Die Emissionen der Zentrale der HOWOGE, der Tochtergesellschaften sowie der Kundenzentren sind in den angegebenen Daten enthalten.

In unseren Beständen und der Verwaltung beziehen wir seit vielen Jahren Ökostrom, der klimaneutral hergestellt wird. Auch vom Umzug in unser neues Zuhause am Stefan-Heym-Platz versprechen wir uns weitere Möglichkeiten, Energie zu sparen. Denn das Gebäude ist nach höchsten Energiestandards errichtet. Natürlich nehmen wir uns auch unseren Fuhrpark vor. Im Jahr 2020 haben wir zwei Hybridfahrzeuge und zwei Erdgasfahrzeuge angeschafft, dafür ein Dieselfahrzeug und einen Benziner verkauft.

## Eine gute Ausgangslage

Wir können bei diesen hohen Zielen auf eine solide Basis aufbauen. Denn der Bestand der HOWOGE besteht zum großen Teil aus Plattenbauten, die an sich gut in Sachen Verbrauch und Effizienz sind. Durch unsere Maßnahmen konnten wir in den letzten Jahren kontinuierlich sparsamer werden und weniger Treibhausgase ausstoßen, sowohl im ganzen Gebäude als auch heruntergebrochen auf jeden Quadratmeter in jeder Wohnung.



### Klimafahrplan

Bis zum Jahr 2022 wollen wir bei der HOWOGE eine Klimastrategie erarbeiten, die unser Emissionsziel mit verschiedenen Szenarien und Maßnahmen unterfüttert. Wir wollen genau herausfinden, welche technischen Umstellungen in unseren Gebäuden die größte Wirkung auf dem Weg zur Klimaneutralität haben. Dabei soll der ganze Lebenszyklus der Gebäude betrachtet werden. Auch die Bedeutung der Mieter:innen bei ökologischen Fragen wird miteinbezogen. Wir wollen uns damit auch der Frage stellen, wie wir eine klimafreundliche Wärmeversorgung sicherstellen können, die den Geldbeutel der Mieter:innen möglichst wenig belastet.

## Mieterstrom kommt in den Bestand

Unser Ziel ist es, künftig auf möglichst vielen Gebäuden Photovoltaikanlagen zu errichten, auch auf unseren Bestandsgebäuden. Was für HOWOGE-Neubauten bereits eingeführt ist, wird im kommenden Jahr für den Bestand kommen: mehr als 1.300 Mieter:innen aus drei Quartieren in Hohenschönhausen werden CO<sub>2</sub>-freien Strom vom eigenen Dach beziehen können. Die Kosten für den Bau der Anlage werden nicht auf die Mieten in den betreffenden Beständen umgelegt. Die Mieter:innen haben nach wie vor die Möglichkeit der freien Wahl des Stromanbieters.

Der saubere und günstige Stromtarif zahlt also auf ein besseres Klima und auf eine bezahlbare Gesamtmiete ein. Das ermöglicht auch Haushalten mit geringem Einkommen, an der Energiewende mitzuwirken. Dabei fließen die Erfahrungen aus unseren bisherigen Mieterstromanlagen im Neubau auch in unsere Vorhaben im Bestand ein.

Vorgesehen für die ersten Mieterstromanlagen haben wir die Dächer der Häuser Warnemünder Straße 54–56 und Rostocker Straße 36–54, zwei weitere Quartiere in Hohenschönhausen sollen folgen. 2021 sollen insgesamt 734 Wohnungen mit Mieterstrom ausgestattet werden, 2022 fünf weitere Quartieren mit rund 750 Bestandswohnungen.

## Müll muss auch gemanagt werden

Auch bei unserem Abfall- und Wassermanagement wollen wir schonend mit Ressourcen umgehen und mögliche Umweltbelastungen vermeiden. In den Verwaltungsgebäuden der HOWOGE betreiben wir konsequente Abfalltrennung. Dazu gibt es in den Geschäftsräumen beispielsweise auch Rücknahmeboxen für Marker und Schreibgeräte. Damit führen wir wiederverwendbare Wertstoffe wie Kunststoffe in den Produktkreislauf zurück. Auch die internen Abläufe haben wir verändert und sparen durch die Digitalisierung immer mehr Papier ein. Seit der SAP-Einführung ist die standortunabhängige Verwaltung möglich und bereits 2018 haben wir begonnen, die Unterlagen für Aufsichtsratssitzungen per App zur Verfügung zu stellen. Das erspart uns zahlreiche Aktenordner und bedeutet, dass wir allein dazu jährlich über 10.000 Seiten weniger Papier brauchen. Zudem laufen bei Mieterwechseln auch Wohnungsabnahmen mittlerweile digital. Dadurch können rund 30 Seiten Papier je Vorgang eingespart werden.

Beim Abfallmanagement arbeiten wir mit der Firma Alba zusammen und senken auch die Menge des Hausmülls kontinuierlich. Im Jahr 2020 konnten durch das Recycling der Stoffströme Papier, Pappe, Karton und Leichtverpackungen 19.920 t Ressourcen und 2.300 t Treibhausgase eingespart werden (2019: 15.162 t Ressourcen und 2.034 t Treibhausgase; basiert auf statistischen Werten, Quelle: ALBA / Fraunhofer UMSICHT).

Und auch den Bau haben wir im Blick: Gefährliche Abfälle bei Bau- und Sanierungsmaßnahmen beseitigen wir sorgsam. Dazu gehören PAK, Asbest, KMF und Hölzer mit Hylotox. Gemeinsam mit unseren Entsorgungsdienstleistern achten wir auf eine sachgemäße Handhabung und Entsorgung, die transparent über das ZEDAL-System erfolgt.

## Mit Sicherheit sauberes Wasser

Das nasse Element ist immer eine lokale Ressource. Daher arbeiten wir beim Thema Wassermanagement eng mit den Berliner Wasserbetrieben zusammen. Wir setzen in unseren Gebäuden Wasserperlatoren ein, um den verantwortungsbewussten Umgang mit der Ressource Wasser zu unterstützen. In den vergangenen Jahren hat sich die HOWOGE besonders darauf konzentriert, eine gute Wasserqualität sicherzustellen, zum Beispiel durch gesetzeskonforme Legionellenprüfung. Die Werte lagen an allen Entnahmestellen im zweiten Zyklus 2014 bis 2017 mit 5,80% unter dem Berliner Durchschnitt. Das soll auch so bleiben. Wir haben 2020 entsprechende Maßnahmen getroffen und konnten die geringe Belastung im dritten Prüfzyklus Ende 2020 bestätigen.

## Unsere Mieter:innen: Darum sind wir da

Unser Herzblut fließt in die Arbeit für unsere Mieter:innen. Wir bieten stets ein offenes Ohr und eine helfende Hand. Damit wir verstehen, worauf es ankommt, haben wir Leute vor Ort und fragen nach. Außerdem stehen unsere Türen offen, wenn auch seit dem Ausbruch der Pandemie nicht in natura, sondern auf digitalem Weg.

### Langjährige Mietverhältnisse, geringer Leerstand

Viele unserer Mieter:innen leben viele Jahre bei uns. Wir wollen dazu beitragen, dass sie sich in unseren Wohnungen und Quartieren wohlfühlen. Der Trend geht in Richtung Verlängerung: In den letzten Jahren stieg die durchschnittliche Dauer der Mietverhältnisse leicht an. Welche Formen der Mitsprache und Beteiligung es bei uns gibt, findet sich im [Kapitel Kieze](#).

Zu unserem Anspruch gehört auch, dass wir unsere Mieter:innen und den Wohnungsmarkt entlasten wollen. Deshalb soll es möglichst nicht zu Leerständen kommen. Damit sind wir auch erfolgreich – die Vermietungsquote lag 2020 bei 98,2% (2019: 98,9%).

#### Durchschnittliche Mietvertragsdauer\* (in Jahren)



\*Hierbei ist zu beachten, dass wir bei Ankaufsobjekten nicht den tatsächlichen Vertragsbeginn systemisch erfassen. In diesen Fällen wurde das Datum des Bestandsübergangs als Vertragsbeginn erfasst.

\*\*Aufgrund eines Rechenfehlers wurden die Zahlen für 2019 und 2018 rückwirkend korrigiert.

#### Mieterfluktuation\* (in %)



\*Mietvertragskündigungen (abrissbereinigt)/Gesamtzahl vermieteter Wohnungen..

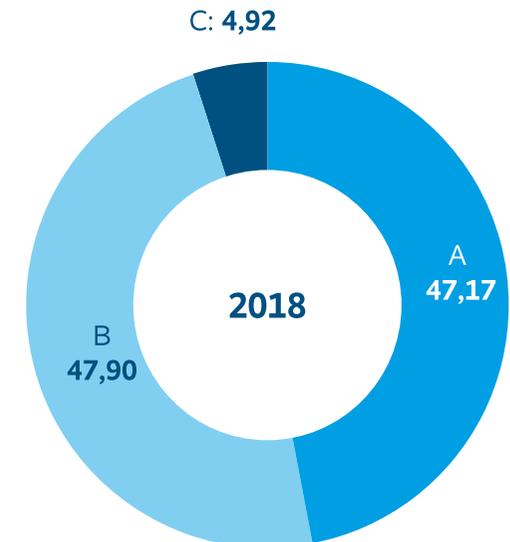
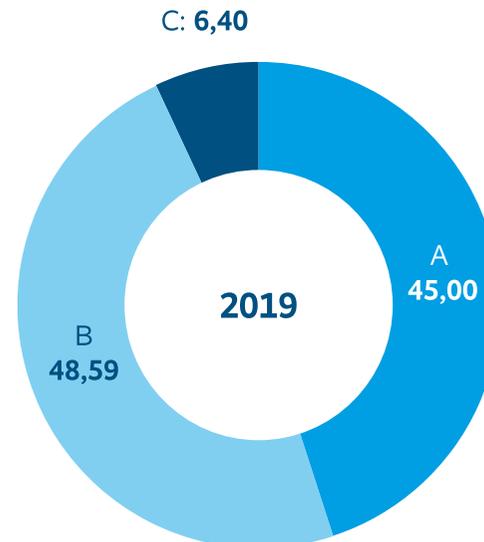
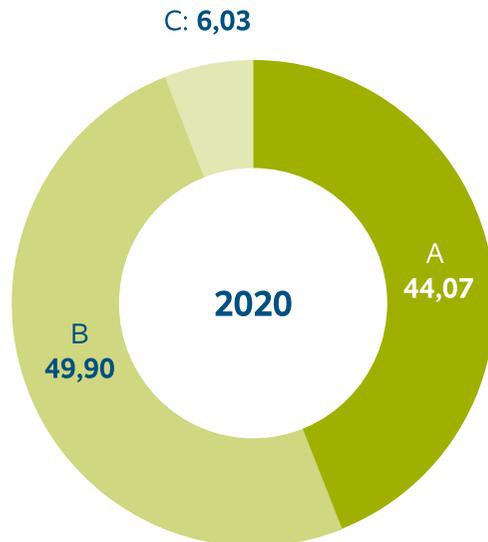
## Damit Wohnen bezahlbar bleibt

Die HOWOGE hat einen klaren Auftrag: bezahlbarer Wohnraum für alle. Unsere Anstrengungen zum Klimaschutz und im Neubau können und sollen nicht dazu führen, dass sich Menschen die Mieten nicht mehr leisten können. Deshalb liegen unsere Mieten auch konstant unter dem Berliner Durchschnitt und steigen nur wenig und langsam an. 2020 lag die Durchschnittsmiete im Bestand bei 5,98€ pro m<sup>2</sup> (2019: 6,20€), bei Erstvermietungen waren es 9,24€ pro m<sup>2</sup> (2019: 9,71€).

Der Berliner Senat hatte 2020 die Verhandlungen aufgenommen, um die bestehende Kooperationsvereinbarung „Leistbare Mieten Wohnungsneubau und soziale Wohnraumversorgung“ zu ergänzen. Die Ergänzungsvereinbarung trat im April 2021 in Kraft.

## Mietenstruktur

(Wohnungen nach Monatsmiete, in % des Bestandes)



A = % Wohneinheiten unter 5,99€/m<sup>2</sup>, B = % Wohneinheiten zwischen 6,00€ und 7,99€/m<sup>2</sup>, C = % Wohneinheiten über 8,00€/m<sup>2</sup>

## Den richtigen Draht finden

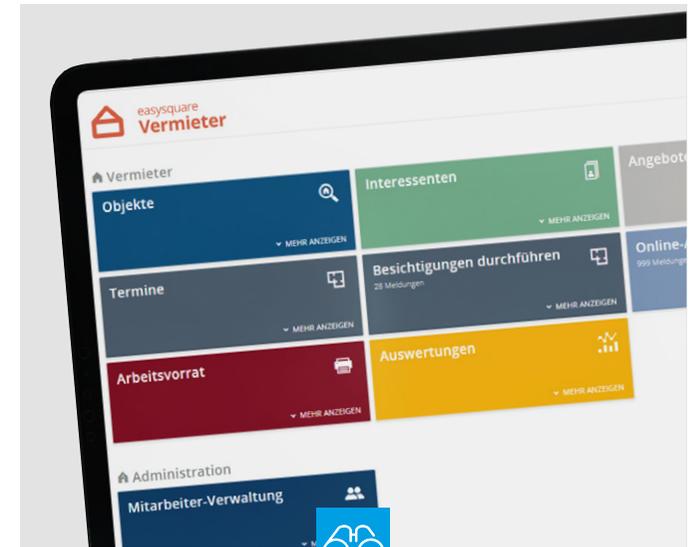
Auch in der Kommunikation mit unseren Mieter:innen treibt uns das Thema Digitalisierung um. Wie können wir schneller und besser auf die vielen Fragen und Anliegen reagieren, aber auch den persönlichen Kontakt mit unseren Mieter:innen halten? Diesen Spagat schaffen wir, indem wir auf viele Weisen erreichbar sind. Zentral dafür sind unsere fünf Kundenzentren und unser Servicebüro in Berlin-Buch – aber auch digitale Wege, die wir ausbauen.

Wir sind erreichbar über die Kundenzentren, die Website der HOWOGE und über soziale Netzwerke. Durch unsere Mieterbeiräte und Mieter:innen sind wir eng mit den Mieter:innen in Kontakt. 2020 begann in Alt-Lichtenberg der Wahlprozess für einen neuen Mieterbeirat. Auf besondere Fragen mit allgemeinem Interesse erhalten Mieter:innen in unserem Mietermagazin „mieteinander“ in der Rubrik „Mieterfrage“ Antworten von HOWOGE-Expert:innen. Damit Anfragen schneller bei den richtigen Ansprechpartner:innen bei uns im Haus ankommen und bearbeitet werden können, haben wir den Eingangsweg der Mieterpost digitalisiert. Intern wollen wir die Bearbeitung durch unser neues Dokumentenmanagementsystem vereinfachen (siehe → S.73). Es bringt viele Vorteile mit sich, z. B.

lassen sich Dokumente über die neue Schlagwortsuche finden und sich wiederholende Prozesse werden automatisiert angestoßen. Außerdem erleichtert das System intern den Zugriff auf das digitalisierte Archiv.

## Feedback durch Mieterbefragungen

Wir setzen nicht nur auf Rückmeldungen. Wir fragen nach. Seit Jahren führen wir regelmäßig Mieterbefragungen durch. Dabei unterscheiden wir zwischen Mieter:innen im Neubau und im Bestand. Wir wollen wissen, wie zufrieden sie mit der Wohnung, dem Wohnungsumfeld und unserem Service sind. Wir sind dabei, für die HOWOGE ein bereichsübergreifendes Qualitäts- bzw. Kundenzufriedenheitsmanagement aufzubauen. Zukünftig wollen wir noch anlassbezogener in der Befragung unserer Mieter:innen vorgehen. Unser Ziel ist es, mehr über die Bedürfnisse unserer Kund:innen zu erfahren, um mit passenden Serviceangeboten reagieren zu können.



## Immer erreichbar über eine App

Wir haben vor, die Kommunikationswege weiter zu vereinfachen und auf unsere Mieter:innen zuzuschneiden. Deshalb läuft beispielsweise die Vermietung bereits Web- und App-basiert. Wir können Besichtigungen online planen und durchführen und Interessentendaten DSGVO-konform verarbeiten. Digitale Lösungen dieser Art wollen wir auch für bestehende Mieter:innen künftig ausbauen: Tropft beispielsweise der Wasserhahn, könnten die Mieter:innen mit dem Smartphone ein Foto machen, es in die App laden und sofort einen Termin vereinbaren. Das ist noch Zukunftsmusik, aber auch ein Antrieb für uns.

## Persönlich vor Ort

Wie bei den meisten Dingen im Leben ist auch bei guter Kommunikation die richtige Balance entscheidend. In unserem Fall zwischen effizientem und gutem Service auf der einen Seite und einer persönlichen, menschlichen Beziehung auf der anderen. Deshalb setzen wir auch weiterhin auf Ansprechmöglichkeiten vor Ort und in unseren fünf Kundenzentren. Außerdem sind in den Kiezen 126 Hausmeister und zusätzlich 32 mobile Hausmeister unterwegs. Daneben unterstützen 24 Kiezhelfer:innen die Menschen im Alltag. In einigen HOWOGE-Gebäuden sind auch Concierges vor Ort, derzeit sind es 54. Nicht zuletzt wollen wir auch die diversen lockeren Begegnungsmöglichkeiten wie Mieterevents in unseren Kiezen und Quartieren wieder durchführen.

126

Hausmeister:innen

32

Mobile Hausmeister:innen

24

Kiezhelfer:innen

4

Quartiersläufer:innen

54

Concierges





# KIEZE

Mit Engagement im Kiez wollen wir unsere Quartiere für Menschen jeden Alters und jeder Herkunft lebenswert machen. Dazu haben wir uns 2020 unsere Quartiere genau angesehen, um zu erkennen, wo wir stehen und wie wir lebendige Quartiere und eine Stadt der kurzen Wege erhalten und verbessern können.

# Masterplan fürs Miteinander

Die Neubauvorhaben der HOWOGE verändern die Stadtteile, in denen sie entstehen. Mit ihrer Quartiersentwicklung will die HOWOGE Orte schaffen, an denen Menschen gern leben. Mit denen sich Anwohnende identifizieren. Als Akteurin der Stadtteilentwicklung betreibt sie Kiezentwicklung für vielfältige Bedürfnisse. Wie sie das macht und wie ihre Rolle sich dabei wandelt, lässt sich gut am Beispiel Berlin-Buch ablesen.

Im nördlichsten Teil Pankows und damit auch in nördlichsten Teil Berlins gelegen, haben die HOWOGE-Bestände in Berlin-Buch eine Besonderheit: Sie liegen weit außerhalb des S-Bahn-Rings. Aktuelle Projektnamen wie „Am Sandhaus“ oder „Am Schlosspark“ lassen erahnen, dass hier Potenzial für naturnahes Wohnen in Stadtrandlage besteht. Der als Forschungs- und Medizinstandort bekannte Campus Berlin-Buch will weiter expandieren: Es laufen mehrere Planungsverfahren – der Bezirk ist in Bewegung.

Hier will die HOWOGE einige ihrer Zukunftsthemen direkt angehen. War sie früher vor allem Verwalterin von Bestandsgebäuden, eröffnet die Neubauoffensive neue Handlungsmöglichkeiten – die HOWOGE bekomme eine stärkere Rolle in der Stadtentwicklung, betont Cordula Fay. Sie leitet die neue HOWOGE-Abteilung „Neubau im Quartier“. Sie will möglichst viele beteiligte Akteure ansprechen und gemeinsam Ideen entwickeln.



Jetzt können die Bestände in Buch ergänzt werden – und damit auch Themen wie Klimaschutz, Mobilität und Verkehr auf Quartiersebene in größerer Dimension gedacht werden.

**CORDULA FAY**  
Leiterin Neubau im Quartier bei der HOWOGE



Die HOWOGE wollte schon immer lebenswerte Quartiere schaffen. Durch den Neubau gibt es neue Möglichkeiten für attraktive und durchmischte Wohngebiete.

**PETRA GRAMPE**  
Leiterin „Soziales Management“ bei der HOWOGE

Die Stadt- und Regionalplanerin Cordula Fay soll im Zuge der Wachstumsoffensive dafür sorgen, dass sich die Neubauvorhaben der HOWOGE in die Bestände einfügen – und noch mehr erreichen. Kluge Planung und weitsichtige Pilotprojekte sollen Kiezcharakter schaffen und die Nachhaltigkeitsziele der HOWOGE unterstützen. Die Fragen für den Neubau seien damit: Wie lassen sich soziale Schief-lagen vermeiden oder vielleicht auffangen? Was kann dazu baulich und stadtplanerisch beitragen, dass ein nachbarschaftliches Zusammenleben entsteht? Wie kann das neu Entstehende auch auf den Bestand ausstrahlen? Welche Potenziale gibt es, die weiterentwickelt werden können?

Wenn sie an Buch denkt, stellt sie sich das Quartier 2.0 vor. Es handelt sich bei den HOWOGE-Beständen um die letzten in der DDR begonnenen Plattenbausiedlungen, die im Zuge der Wende nicht zu Ende gebaut wurden. Jetzt können diese ergänzt werden – und damit auch Themen wie Klimaschutz, Mobilität und Verkehr auf Quartiersebene in größerer Dimension gedacht werden. Beispielsweise durch dezentrale Energieversorgung durch die HOWOGE Wärme GmbH oder neue Angebote der E-Mobilität. Für Petra Grampe schließt die neu geschaffene Abteilung „Neubau im Quartier“ eine Lücke hin zu einer ganzheitlichen Entwicklung von Wohngebieten. Sie leitet das

„Soziale Management“ der HOWOGE und ist nah dran an den Bedürfnissen der Mieter:innen. „Als langfristige Bestandshalterin wollte die HOWOGE schon immer lebenswerte Quartiere schaffen“, blickt Grampe zurück, „aber da standen primär Angebote für Bestandsmieter im Fokus.“ Durch Neubau für unterschiedliche Zielgruppen ergeben sich neue Möglichkeiten für attraktive und durchmischte Wohngebiete. Das bestätigt auch Karen Schulz, die das Kundenzentrum Am Fennpfuhl leitet, zu dem auch das Quartier Buch gehört. Mit dem starken Wachstum habe sich abgezeichnet, dass die Aktivitäten des „Sozialen Managements“ und die Arbeit der Kundenzentren strategisch mit den Aufgaben von „Neubau im Quartier“ verbunden werden müssen. Es brauche die Vogelperspektive, betont Petra Grampe, den umfassenden Blick auf das Quartier. „Als um 2009 herum in Buch die Sanierungen Form an-nahmen, gab es sehr viele Akteure, die enorm viel gemacht, aber noch nicht so vernetzt agiert haben“, erinnert sich Karen Schulz an den Ausgangspunkt für die quartiersbe-zogene Zusammenarbeit. Im Bezirk arbeiten sehr engagier-te Menschen, die eine wachsende Stadt und Integration zu-sammenbringen. Wobei damit gemeint ist, Alteingesessene ebenso einzubinden wie neu Hinzuziehende.



//  
In Buch arbeiten sehr engagierte Menschen, die eine wachsende Stadt und Integration zusammenbringen. Es geht darum, Alteingesessene genauso einzubinden wie neu Hinzuziehende.

**KAREN SCHULZ**

Leiterin Kundenzentrum Am Fennpfuhl bei der HOWOGE

Cordula Fay denkt darüber nach, vielleicht ein paar Superlative in die Debatte einzubringen. Das größte klimaneutrale Stadtgebiet Deutschlands anstreben oder das erste autofreie Stadtquartier. Für Buch soll das heißen, ein Zusammenspiel von Stadt und Land, von Wohnen, Arbeiten und Leben, von Jung und Alt – und damit ein greifbares Bild des Quartiers zu schaffen. Dazu wird „Neubau im Quartier“ Themen aufgreifen, die noch in der Zukunft liegen, und Neues ausprobieren, Urban Farming, Co-Working-Spaces, innovative Nutzungen von leer stehenden Gewerberäumen. Wenn man Autostellplätze wegnähme für Lastenfahrräder, wird man wenig Begeisterung ernten – da stimmt Cordula Fay ihren Kolleginnen zu. Aber wenn neue Interessenten hinziehen, die sich bewusst für ein autofreies Quartier entscheiden, für die Ruhe und die Möglichkeit, dass ihre Kinder vor der Tür spielen, dann werden sie mit dem Nachteil, dass das Auto weiter weg in der Quartiersgarage steht, gut leben können. Auch Offenheit für Initiativen aus der Mieterschaft ist da, um gemeinsam etwas zu gestalten.

Cordula Fay stellt sich weiter ressortübergreifende Zusammenarbeit vor, bei der Verkehr, Beteiligung, Stadtplanung und Wohnungsbau einbezogen sind. Sowohl auf Verwaltungsseite als auch intern bei der HOWOGE. Wenn die HOWOGE Fahrradmobilität fördert, braucht es dahinter eine funktionierende Verkehrsinfrastruktur. Das gelingt in Abstimmung mit Bezirk, Senat und weiteren im Stadtteil aktiven Akteuren. Mit einem übergeordneten Plan könne man viele kleine Schritte gehen, die zu einem großen Ganzen führen.“ Ihre Kolleginnen und sie wissen, dass es noch einiges an Überzeugungsarbeit braucht. Der Senat hat Berlin-Buch als eines seiner zehn Zukunftsquartiere definiert, die kommenden Jahre werden spannend im Berliner Norden.



Wir wollen Themen aufgreifen, die noch in der Zukunft liegen, und Neues ausprobieren, Urban Farming, Co-Working-Spaces und innovative Nutzungen leer stehenden Gewerberäumen.

**CORDULA FAY**

Leiterin Neubau im Quartier bei der HOWOGE

## Beteiligung und Dialog: Immer im Austausch

Gemeinsam erreichen wir mehr. Deshalb setzen wir auf Dialog bei unseren Vorhaben. Denn wir haben viel vor, um die Entwicklung unserer Quartiere noch nachhaltiger zu gestalten. Von besserer Infrastruktur bis zu sozialem Engagement sind wir vielfältig in den Kiezen aktiv. Dazu gehört, dem Gegenüber zuzuhören und Neues im Austausch miteinander zu entwickeln.

### Das sind unsere Partner:innen

Wir sind langfristig nur erfolgreich, wenn wir mit unseren Stakeholdern zusammenarbeiten. Daher richten wir unsere Aktivitäten auch an ihren Erwartungen und Bedürfnissen aus.

Dazu gehören vor allem die folgenden Gruppen:

- Land Berlin (Senatsverwaltungen)
- Parlamente (Bundestag, Abgeordnetenhaus Berlin und deren Abgeordnete)
- Bezirksämter
- Behörden (z. B. Wohnraumversorgung Berlin AöR)
- Branchenverbände (BBU, GdW etc.)
- Stadtgesellschaft (Bürgerinitiativen, lokale Vereine etc.)
- Mitarbeiter:innen
- Mieter:innen
- Mieterrat und Mieterbeiräte

Mit diesen Kernanspruchsrgruppen sind wir im Dialog und vertiefen diesen. So verstehen wir besser, was von unserem ökonomischen, sozialen und ökologischen Handeln erwartet wird. Dazu nutzen wir zum Beispiel Beteiligungsplattformen, die wir über die letzten Jahre aufgebaut haben, angefangen vom Stakeholder-Dialog 2015 bis zu einer umfassenden Stakeholder-Befragung 2020, anhand derer wir unsere Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt haben (siehe → S. 7). Auch dieser Nachhaltigkeitsbericht dient dem Dialog mit unseren Partner:innen. Künftig aktualisieren wir diesen jährlich, bleiben im Austausch zum Status quo und bilden Fortschritte auf unserem Weg in eine nachhaltigere Immobilienwirtschaft ab.

### Über viele Wege erreichbar

Unsere Mieter:innen haben viele Möglichkeiten, uns zu erreichen. Wir arbeiten intensiv daran, diesen Dialog weiter zu fördern. Derzeit gibt es den Mieterrat und sechs Mieterbeiräte, Umfragen und Beteiligungsverfahren bei Neubauten sowie Ansprechpersonen in den fünf Kundenzentren und einem Servicebüro. Den Mieterrat haben wir entsprechend dem Berliner Wohnraumversorgungsgesetz (WoVG Berlin) eingerichtet. Er ist eine gewählte Interessenvertretung unserer Mieter:innen und ist in jeder der landeseigenen Wohnungsunternehmen vorhanden. Über den Rat sind Mieter:innen eingebunden bei Investitionsplanungen für Neubauten, Instandhaltungsvorhaben und Modernisierungen sowie Fragen der Quartiersentwicklung, sodass wir ihre Interessen bestmöglich berücksichtigen. Der Mieterrat ist mit einem Mitglied im Aufsichtsrat der HOWOGE stimmberechtigt und kann mit einem weiteren Gast an den Sitzungen teilnehmen. Der Mieterrat kommt mindestens alle drei Monate zusammen und ist über festgelegte Kontaktpersonen mit den Mieterbeiräten verbunden.

Mehr Informationen gibt es hier: → [Der HOWOGE-Mieterrat](#)

## Einfluss auf Vorhaben und Leben im Kiez

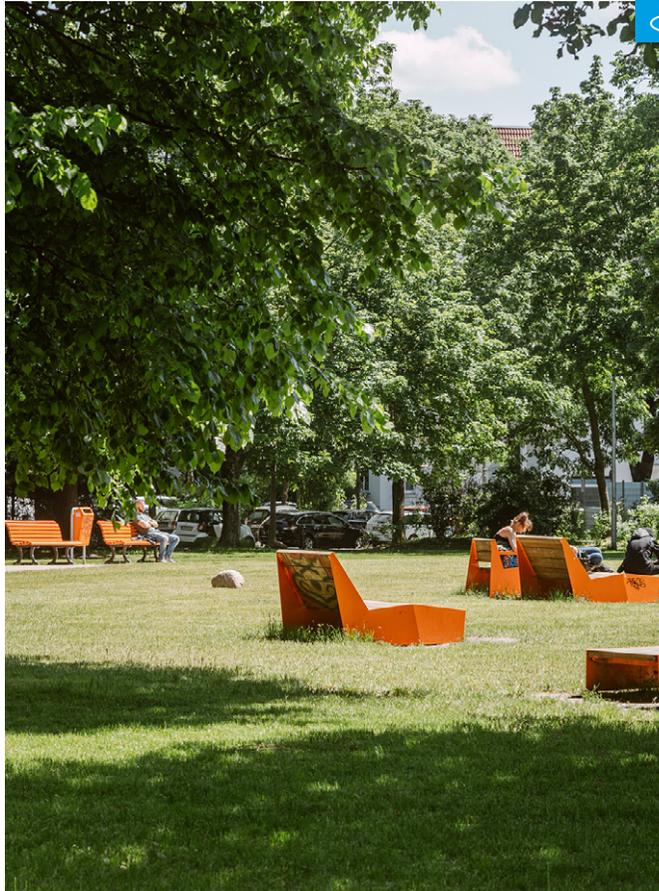
Die Mieterbeiräte sind ebenfalls von den Mieter:innen gewählte Vertretungen. Sie fördern vor allem das Zusammenleben in ihrem Kiez und in den Quartieren, indem sie Mieterinteressen im Alltag vertreten, bei Fragen an das Kundenzentrum unterstützen oder einen Nachbarschaftsstreit schlichten. Dazu verpflichten sich die ehrenamtlichen Beiräte den → [Leitlinien für Mieterbeiräte](#). Diese legen die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Werten wie Toleranz und Solidarität unabhängig von der Herkunft fest. Das Wahlverfahren wird durch eine Wahlordnung geregelt.

## Partizipation im Wohnungsbau

Wenn es um Veränderungen in der Nachbarschaft geht, ist uns der Dialog mit den Anwohner:innen wichtig. Auch sie sollen informiert werden und nach Möglichkeit zu Wort kommen, vor allem was Neubauprojekte betrifft. Wir haben dafür neue Wege geschaffen, mit den Menschen in den Quartieren in Kontakt zu kommen. Den Anstoß dazu gaben unter anderem die in der Trialog-Reihe „Partizipation im Wohnungsbau“ entwickelten Leitlinien, die wir 2017 mit den anderen landeseigenen Wohnungsbaugesellschaften festgelegt haben.

Mehr Informationen gibt es hier:

→ [Leitlinien für Partizipation im Wohnungsbau](#)



### Alle an einem Tisch am Rathauspark

Im „Quartier am Rathauspark“, das im Frühjahr 2021 fertiggestellt wurde, gab es von Anfang an einen Austausch. Die Bronzeskulptur „Jüngling mit Fisch“ am Stefan-Heym-Platz sollte zum Beispiel als Identifikationsort für die Anwohner:innen erhalten werden. Die HOWOGE, das Bezirksamt Lichtenberg und die Stadtentwicklungsgesellschaft Stattbau riefen die Lichtenberger:innen schon 2015 zum Mitgestalten auf. Mehr als hundert Interessierte folgten dem Aufruf und entwickelten in Workshops verschiedene Ideen. Entstanden ist ein grüner Ort, der barrierefrei gestaltet ist und eine abwechslungsreiche Aufenthaltsqualität bietet. Der Fischerjunge steht nun in der Mitte des Platzes in einer Wasserfläche. Mit der Fertigstellung des 64 Meter hohen Bürohochhauses, das u. a. die neue Zentrale der HOWOGE beheimatet, ist das autofreie „Quartier am Rathauspark“ komplett. Insgesamt 387 Wohnungen und zahlreiche Büro- und Gewerbeflächen sowie eine Kita sind entstanden. Auch Restaurants, Cafés, ein Barber-shop und ein Geschäft mit orientalischen Lebensmitteln sind um die Ecke, genauso wie Arztpraxen.

Mehr Informationen gibt es hier: → [Bürgerdialog](#)

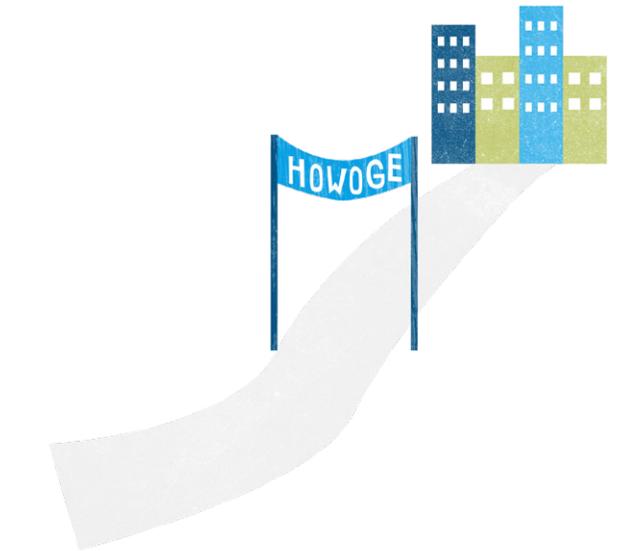
## Zusammenleben in den Quartieren: Im Alltag aufeinander bauen

Egal in welchem Alter, egal welcher Herkunft: Wir wollen, dass alle Bewohner:innen zufrieden, sicher und in einem guten nachbarschaftlichen Umfeld wohnen können. Dazu haben wir uns in unseren Quartierssteckbriefen genau angesehen, wo wir derzeit stehen, und überlegt, wie das Zusammenleben in Zukunft aussehen könnte. Was sich in der Vergangenheit bewährt hat, wollen wir weiterführen und gleichzeitig neue Wege gehen. Wir wollen nah dranbleiben an den Bedürfnissen unserer Mieter:innen, für sie da sein und, wo nötig, unterstützen.

Wir bei der HOWOGE sind uns bewusst, dass wir eine besondere Verantwortung tragen, die wachsende und sich verändernde Stadt Berlin mitzugestalten. Seit vielen Jahren engagieren wir uns bereits gesellschaftlich und entwickeln unsere Quartiere mit dem Ziel, möglichst lebenswerte Nachbarschaften zu erhalten und neu zu schaffen. Die HOWOGE erfüllt damit als kommunale Wohnungsbaugesellschaft ihren Auftrag, der auch im Gesellschaftervertrag und im Leitbild nachzulesen ist. Dieses gesellschaftliche Engagement wird besonders sichtbar in der Arbeit unserer Kolleg:innen in der Abteilung Soziales Management und in den HOWOGE-Kundenzentren.

### Unsere Ziele:

- Stabile, lebenswerte, attraktive und zukunftsfähige Wohnquartiere schaffen
- Zusammenhalt unter den Bewohner:innen als auch zwischen Institutionen und Netzwerken stärken
- Nachbarschaftliches Miteinander sowie die Berliner Mischung fördern
- Mieterbeschwerden und nachbarschaftliche Konflikte reduzieren



### Unser Vorgehen:

- Wir unterstützen Partner:innen in Form von Kooperationen und Spenden in unseren Wohnquartieren.
- Wir realisieren – wo notwendig – eigeninitiierte Nachbarschaftsprojekte.
- Wir bieten Unterstützung und Beratung insbesondere für die Mieter:innen mit Hilfebedarf.

## Quartiersentwicklung auf unsere Art

Wir wissen viel über unsere Kieze. In den letzten Jahren haben wir begonnen, dieses Wissen systematisch zusammenzuführen. Zum Beispiel mithilfe eines sozialen Scoring-Modells, in dem wir die Bedürfnisse verschiedener Nachbarschaften abbilden. Es hilft uns dabei, zielgerichtete Maßnahmen für alle Menschen im Kiez zu gestalten.

Für das Jahr 2021 haben wir uns vorgenommen, uns insbesondere auf die Wohngebiete mit großem Handlungsbedarf zu konzentrieren und dort die soziale Quartiersentwicklung voranzubringen. Außerdem werden wir die Partnernetzwerke in den Bezirken Treptow-Köpenick und Marzahn-Hellersdorf weiter ausbauen.

Dazu analysieren wir die Situation in unseren Quartieren und fassen die Ergebnisse unseres sozialen Scorings in Quartierssteckbriefen zusammen. Ein an Vergleichswerten orientiertes Ampelsystem illustriert den Handlungsbedarf in den einzelnen Quartieren. Zusammen mit den Kolleg:innen der Kundenzentren bewerten wir die Lage vor Ort und legen in Quartiersrunden passende Maßnahmenansätze fest. Auf lange Sicht sollen die Quartierssteckbriefe durch zusätzliche Daten sowie um Stakeholder-Bewertungen und Erkenntnisse aus Mieterbefragungen ergänzt werden. Indem wir diese Steckbriefe jährlich aktualisieren, sollen Entwicklungen und Tendenzen sichtbar werden. So können Handlungserfordernisse frühzeitig erkannt und Maßnahmen zur Quartiersentwicklung rechtzeitig eingeleitet werden.



## Angebote für Erleichterungen im Alltag

Manchmal braucht es etwas mehr als Hilfe unter Nachbarn. Deshalb gehören zu unserem Mieterservice auch die Kiezhelfer:innen. Ihre helfende Hand ist ein kostenloses Angebot unserer Tochtergesellschaft, der HOWOGE Servicegesellschaft, für unsere Mieter:innen. Das ist gerade für ältere und hilfsbedürftige Bewohner:innen wichtig, die ein paar unterstützende Hände gebrauchen können. Sei es beim Anbringen der Gardinenstange oder beim Möbelrücken. Ebenso bei kleinen Reparaturen, beim Einkaufen oder beim Gang zu Ärzt:innen oder Behörden.

## Impulse aus unseren Kiezen aufgreifen

Wir wollen nicht nur vorgeben, was gemacht wird. Wir verstehen uns vielmehr als Möglichmacher für Initiativen, die aus dem Kiez kommen. Gemeinnützige Organisationen und Einrichtungen in den Kiezen können sich bei uns um eine Förderung bewerben. Damit die Entscheidungen fair und nachvollziehbar sind, gibt es einen klaren Prozess für die Antragstellung. Wir wollen damit unsere Quartiere gut in den Stadtvierteln einbetten und über sie hinaus wirken.

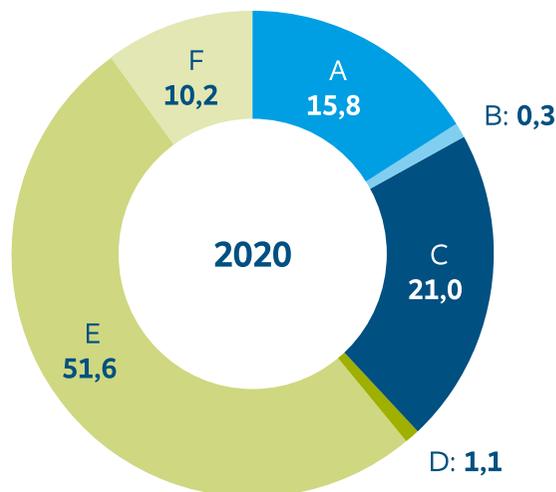
## Soziales Engagement: Fokus auf Zusammenhalt in der Pandemie

Seit jeher unterstützt die HOWOGE Projekte und Initiativen, die sich in den Kiezen für ein gutes Miteinander, sozialen Ausgleich und lebenswerte Wohnquartiere starkmachen. Diese verlässlichen Partnerschaften haben sich 2020 in der Corona-Pandemie auf ungeahnte Weise bewährt.

### Unterstützung für soziale Projekte

Grundsätzlich ist die HOWOGE bei ihrem sozialen und gesellschaftlichen Engagement in sechs Feldern aktiv: Bildung, Forschung, Kultur, Ökologie, Soziales und Sport. Über die Hälfte der Fördermittel kamen 2020 Projekten im Bereich Soziales zugute, ganz im Trend der Vorjahre.

### Unser Engagement 2020 (in %)



# 2,6 Mio. €

Investment in gesellschaftliches Engagement

Im Jahr 2020 haben wir zudem mitgeholfen, die direkt spürbaren Auswirkungen der Corona-Pandemie abzufedern. Ad-hoc-Unterstützung war hier gefragt, aber ebenso Maßnahmen für eine langfristige Stabilität.

A = Bildung:	408.768,59 € (15,8%)
B = Forschung:	9.103,50 € (0,3%)
C = Kultur:	541.427,34 € (21,0%)
D = Ökologie:	27.129,70 € (1,1%)
E = Soziales:	1.333.939,65 € (51,6%)
F = Sport:	262.645,09 € (10,2%)

**Engagement gesamt: 2.583.013,87 € (100%)**

## Verlässlich in der Krise

Gleich zu Beginn der Pandemie haben wir uns zusammengetan, das bisher Geplante hinterfragt und uns auf das Notwendige konzentriert. Die Rückmeldung unserer Partner:innen ging in die gleiche Richtung: Wir planen um, aber wir machen weiter. Also signalisierten wir ihnen, dass sie in dieser besonderen Situation in Rücksprache mit uns die zugesagten Kooperationen auch anders gestalten können als vereinbart. Das hieß für uns, bei Schwierigkeiten flexibel für Einrichtungen, Institutionen und Vereine da zu sein. Wir haben zusätzliche Unterstützung ermöglicht für Lebensmittelausgaben, Stoffmasken-Nähaktionen, neue Sportangebote im Freien oder auch Wunschbeutel für sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche. Darüber hinaus haben wir informiert zu Beratungsstellen und Notfallnummern, damit niemand in der Krise mit seinen Problemen allein sein musste. Zusammen gerechnet belaufen sich diese Investitionen ins gesellschaftliche Engagement auf über 2,5 Millionen €.

Rund 100 Initiativen und Institutionen konnten wir dabei unterstützen, in den Kiezen aktiv zu werden. Auf kreative und unkomplizierte Art und Weise haben sie Wege geschaffen, um gerade jetzt für die Menschen da zu sein.

Trotz der Pandemie war neben der Vielzahl auch die Vielfalt der Aktivitäten enorm – egal ob Archäologie- und Abenteuerspielplatz oder Ferienangebote des paddel-Kids e. V. mit Corona-konformen Kanutouren für sozial benachteiligte Kinder. Wenn auch mit Distanz, gab es in den verschiedenen von uns geförderten Turn- und Sportclubs und den Gärtnerprojekten Gemeinschaftserlebnisse für Jung und Alt. Am Kirchplatz an der Falkenberger Chaussee zum Beispiel pflegt die Gartengruppe der Gemeinde einen 130 m<sup>2</sup> großen Gemeinschaftsgarten. Die HOWOGE trägt dafür die laufenden

Kosten. Damit ermöglichten alle Beteiligten einen ansprechenden Treffpunkt im Freien, was auch der Initiative „Laib&Seele“ diente, die in der Nähe gerettete Lebensmittel an Bedürftige ausgibt. Durch den guten Kontakt vor Ort unterstützte die HOWOGE diese Lebensmittelausgabe ebenfalls mit einer Spende.

## Angebote für draußen und drinnen

Unter den zahlreichen Kunst- und Kulturprojekten oder -initiativen, die mehr Musik, Kreativität und kulturellen Austausch in die Kieze brachten, konnten auch weiterhin die „Kunst-Koffer“ eingesetzt werden. Seit 2017 versorgt die freischaffende Künstlerin Kathrin Endres in den Sommermonaten die Kinder im Nachbarschaftshaus an der Schulze-Boysen-Straße mit ihren ganz besonderen Koffern – Koffer, die mit vielen Kreativmaterialien gefüllt sind. Anfangs war es unsicher, ob wir das seit 2017 bestehende und bei Familien beliebte Angebot in der Pandemie weiterführen können. Doch wir fanden eine hygienisch passende Lösung und gingen sogar in die Verlängerung. Im zweiten Lockdown im November verteilte Kathrin Endres kurzerhand rund 300 Kreativtüten für zu Hause zum Basteln für die Familien im Kiez.



### Der Container für die Nachbarschaft

Von 2019 bis 2020 lief in der Anna-Ebermann-Siedlung ein Pilotprojekt der besonderen Art: Der Kiezcontainer sah zwar aus wie ein Baucontainer, gab aber Raum zur Unterstützung für die Menschen vor Ort. Die zwei leidenschaftlichen „Containerjungs“ boten immer ein offenes Ohr, brachten die Nachbarschaft zusammen und vermittelten bei Problemen. Aber vor allem probierten sie ständig Neues aus. Wie so oft galt: Aus persönlichen Gesprächen lernen wir besonders viel über das Miteinander in den Kiezen.

## Nachhaltige Infrastruktur: Kurze Wege im Kiez

Mal kurz was besorgen, das soll für unsere Mieter:innen selbstverständlich sein. Daher achten wir auf die richtige Mischung: kleine Läden, Cafés, Frisöre oder die Arztpraxis ums Eck. Dafür wollen wir bei der HOWOGE in unseren Quartieren sorgen, indem wir die Stadt weiter bauen und Gebäude ankaufen. Bei der Entwicklung gehen wir in den Spagat zwischen zukunftsweisend und kostengünstig – und behalten dabei das Ziel der Nachhaltigkeit fest im Blick. Daneben achten wir auch auf schöne, grüne Treffpunkte, an denen man sich draußen gern aufhält.

### Das Wichtigste vor Ort haben

Berlin wächst und Wohnraum wird immer knapper. Um hier Abhilfe zu schaffen, realisiert die HOWOGE mehr als Neubau. Wir sehen den ganzen Kiez und was ein Quartier der Zukunft ausmacht. Dabei verbinden wir bestehende Nutzungen oder Infrastruktur und denken in die Höhe. Denn die Art und Weise, wie wir in Städten zusammenleben, verändert sich ebenso wie die stadtplanerischen Antworten darauf. Wir finden, es sollte leichter werden, Wohnen und Arbeiten zu verbinden und alltägliche Besorgungen rund ums Zuhause

zu machen. Das sieht auch der → [„Stadtentwicklungsplan 2030“](#) des Berliner Senats vor, der großen Wert auf Gewerbeflächen legt. In unseren Kiezen wollen wir diese „Stadt der kurzen Wege“ jetzt schon leben – und denken dabei vor allem an unsere Mieter:innen. Denn bei der gewerblichen Vermietung gehen wir nicht nur danach, was uns am meisten einbringt, sondern entscheiden uns für das, was vor Ort wirklich gebraucht wird.



Der Anton-Saefkow-Platz in Fennpfuhl – hier hat die HOWOGE 84 Wohnungen und 11 Gewerbeeinheiten gekauft.

## Kommunalen Bestand durch Ankauf erweitern

Um künftig mehr Gewerbe im Bestand zu erreichen, haben wir uns Regeln für die Immobiliensuche und den Ankauf gesetzt. Manchmal ist es aber auch eine Herausforderung. So sind wir beispielsweise am Mehringplatz als Sanierer und Dialogpartner gefragt und werden einiges investieren müssen. Im Oktober 2020 hat die HOWOGE im sogenannten Sozialen Erhaltungsgebiet Kreuzberg Nord 372 Wohnungen, 26 Gewerbeeinheiten und dazu Stellplätze gekauft und zum Februar 2021 übernommen. In Zukunft sollen hier neue Läden in unmittelbarer Nähe einen Schritt hin zur Realisierung der Stadt der „kurzen Wege“ schaffen. Im Februar 2021 kam ein weiterer Ankauf am Anton-Saefkow-Platz in Fennpfuhl dazu. Auch diese Gebäude passen zu unseren Vorstellungen von einem lebendigen Quartier. Der Ankauf umfasst 84 Wohnungen mit insgesamt rund 5.200 m<sup>2</sup> und 11 Gewerbeeinheiten mit rund 3.900 m<sup>2</sup>. Hier ist die „Stadt der kurzen“ Wegen bereits gebaute Realität, mit Drogerie, Apotheke und Supermarkt direkt vor der Haustür.

## Energiesparende Gebäude, die wirtschaftlich sind

Nicht nur bei unseren eigenen Neubauten, sondern auch bei der Projektentwicklung unserer Ankäufe ist seit 2020 bei uns der KfW-55-Standard Pflicht. Diese Investitionen in Energieeffizienz zahlen sich aus. Zum einen für die Umwelt und den Klimaschutz, zum anderen durch einen sparsamen Betrieb der Gebäude und geringere Heiz- und Stromkosten. Trotz hoher Standards ist es uns aber wichtig, die Mieten günstig zu halten und auf die Balance zu achten. Das ist auch in unseren Gesellschaftervorgaben festgeschrieben, die uns verpflichten, Wohnraum zu Mietpreisen anzubieten, die sich jede:r Berliner:in leisten kann.

Mehr Informationen gibt es hier: → [Berliner Modell](#)



## Quartiersentwicklung zwischen Bedarf und Vision, Berlin-Marzahn

Unseren Ansatz verfolgen wir auch im Berliner Stadtteil Marzahn weiter. In der Nähe des S-Bahnhofs Marzahn wird im ehemaligen Georg-Knorr-Park ein neues gemischtes Quartier im Rahmen des Projekts „konnekt“ entwickelt. Rund 1.500 Wohnungen und Apartments für Studierende werden in Partnerschaft mit der Laborgh Investment GmbH gebaut. Das Wohnungsangebot wird um rund 90.000 m<sup>2</sup> Gewerbefläche ergänzt. Der städtebauliche Entwurf des Büros David Chipperfield Architects gewann das von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen ausgelobte Werkstattverfahren im Jahr 2019, und formuliert eine ambitionierte Gestaltungsidee und bietet nachhaltigen sowie dauerhaft attraktiven Wohnraum.

Die geplanten Hof- und Hochhäuser sollen vielseitig begrünt werden und als ruhige Stadtoase dienen. Für 2021 ist der Baubeginn des Gewerbetils geplant, das gesamte Quartier soll 2027 fertiggestellt werden.

## Mieten niedrig und Mieter:innen zusammenhalten

Um bezahlbaren Wohnraum langfristig zu sichern, prüfen wir im Rahmen der „Sozialen Erhaltungsverordnungen“ (umgangssprachlich „Milieuschutzgebiete“) auf Initiative der Bezirke auch die Wahrnehmung möglicher Vorkaufsrechte. Grundsätzlich gehen wir jeder Anfrage nach, die an uns gestellt wird. In der Regel liegt der Fokus aber auf Objekten in Bezirken, in denen wir bereits Bestände haben. Anhand der uns vorliegenden Datenlage entscheiden wir bei jedem Projekt individuell, ob der Ankauf im Rahmen des Vorkaufsrechtsverfahrens möglich ist. Im Falle eines Kaufs tragen wir auch zum Schutz der Mieter:innen in den Milieuschutzgebieten bei.

## Gemeinnütziges bei Gewerbeflächen berücksichtigen

Bei der Frage, wie unsere Gewerbeflächen genutzt werden, achten wir auch auf soziale Aspekte. Daher vermieten wir nach Möglichkeit an soziale Einrichtungen und Kitas und werden damit sowohl unserem sozialen Auftrag als auch dem Berliner Modell zur kooperativen Baulandentwicklung gerecht.

## Nachhaltig mobil bleiben

Wir wollen für umweltfreundliche Mobilität sorgen, die zu unseren Quartieren und ihren Bewohner:innen passt. Dazu haben wir auch vor, neue Kooperationspartner:innen einzubinden.

Quartiere der HOWOGE verfügen im Allgemeinen über eine gute Anbindung an den ÖPNV. Wir fördern aber auch das Fahrradfahren, beispielsweise durch Fahrradhäuser und Leihangebote für Fahr- und Lastenräder sowie kostenlose Fahrradwerkstätten vor Ort.

Mit Blick auf das Autofahren richten wir im Neubau i. d. R. wenige zentrale Parkplätze ein und wollen – wo möglich – unsere Quartiere Stück für Stück frei von Autos halten, um mehr Raum für Grünflächen, aber auch zum Spielen und Flanieren zu schaffen. Außerdem möchten wir das Mobilitätsangebot für die Kieze neben Fahrrädern und Lastenrädern auch um Carsharing-Angebote sowie durch den weiteren Ausbau von E-Ladestationen erweitern.



### Szenarien für Neu-Hohenschönhausen

Wie könnte man den Nordosten Berlins noch besser vernetzen? In der Projekten der StadtManufaktur arbeiten Wissenschaftler:innen gemeinsam mit Stadtakteuren an zukunftsweisenden Lösungen für Berlin. Im ersten Vorhaben der Forschungsinitiative konnten wir 2019 bis 2020 mitwirken, Zukunftsbilder für die Großwohnsiedlung zu entwerfen. Diese Szenarien wurden mit verschiedenen Planungs- und Visualisierungstools analysiert. Besonders das Thema Mobilität und die „letzte Meile“, also der Weg von der Haltestelle des öffentlichen Nahverkehrs zur Wohnung, stand im Zentrum.

Mehr Informationen gibt es hier:  
→ [Die StadtManufaktur](#)



# ZUSAMMENARBEIT

Mit attraktiven Arbeitsbedingungen wollen wir die Zusammenarbeit der Zukunft gestalten und als gute Arbeitgeberin geschätzt werden. 2020 haben wir insbesondere die Neugestaltung unserer digitalen Infrastruktur vorangetrieben und ein systematisches Gesundheitsmanagementsystem eingeführt.

# Möglichkeiten des Digitalen voll ausschöpfen

Die HOWOGE arbeitet mit Hochdruck an ihrer Digitalisierung. Sie wird sich damit als Organisation verändern – und gleichzeitig sie selbst bleiben. Nah am Menschen will sie agiler werden und nutzen, was das kollaborative, projektbezogene und vernetzte Arbeiten bietet. Ein Baustellenbesuch.

„Wir sind noch dabei, die Grundlagen zu schaffen“, gibt Melanie Seuring zu bedenken. Sie baut bei der HOWOGE ein 15-köpfiges Team auf, um die Digitalisierungsstrategie umzusetzen. „Wir sind ein mittelständisches Unternehmen, in dem sehr viele Verträge geschlossen werden, mit Dienstleistern, mit Mietenden, mit Kooperationspartnern.“ Das bedeutet jede Menge Papier. Da es anfangs keine Strategievorgabe gab, hätten sie und ihr Team sich erstmal einen Überblick verschafft und das gemacht, was möglich war. Die HOWOGE ist schnell gewachsen und habe mit einem bunten Strauß an Technologien gearbeitet. Ein echter Aha-Moment sei für sie gewesen, „dass ich am Anfang einen Stempel bekommen habe und eine Urkundenmappe“. Als Leiterin Prozesse und Digitalisierung habe ihr das verdeutlicht, was getan werden muss. Umso glücklicher ist sie über

die Umstellung auf SAP. Die habe zwar einige Nerven gekostet, nun aber sei die HOWOGE bildlich gesprochen mit einem Fahrwerk von Ferrari ausgerüstet. „Aber wir wollen jetzt ein paar PS drauflegen und mit SAP als Standard die Möglichkeiten voll ausschöpfen“, sagt Digitalisierungsexpertin Seuring. Durch das Input-Management wird nicht nur der Post-, sondern auch der Rechnungseingang gebündelt. Alle Dienstleister werden nun sukzessive über eine Schnittstelle angebunden, um die rund 130.000 jährlich eingehenden Rechnungen in Workflows zu bändigen. Denn so wandert das Papier nicht mehr durchs Haus, um gestempelt zu werden, sondern wird transparent im Unternehmen gesteuert. Darüber hinaus werden aktuell circa 25.000 physische Akten durch ihr Team revisions-sicher digitalisiert.



Wir wollen jetzt ein paar PS drauflegen und die Möglichkeiten voll ausschöpfen.

**MELANIE SEURING**

Leiterin Prozesse und Digitalisierung bei der HOWOGE



Wir wollen alles digital unterstützen, was unsere Kolleg:innen im Büro, im Kundenzentrum oder als Concierge machen.

**JÜRGEN-MICHAEL RADTKE**

Leiter Informationstechnologie und Innere Dienste bei der HOWOGE

Dieser erste Schritt zu Digitalität im Unternehmen – also das Übersetzen analoger Informationen in digitale Medien – sei richtig und wichtig, so der Digitalisierungsexperte Dr. Ali Aslan Gümüşay, der als Forschungsgruppenleiter am Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft (HIIG) arbeitet. Mit ihm sprachen wir über Herausforderungen bei Digitalisierungsprojekten in der Arbeitswelt.

Der große Sprung zur Digitalisierung geschehe erst, wenn grundsätzlich hinterfragt wird, wie die Dinge anders gemacht werden, wenn Rollen und Beschäftigungsoptionen sich verändern oder die Daten ganz neue Möglichkeiten eröffnen. Mittelständische Unternehmen müssten aber häufig mit knappen Ressourcen ad hoc und reaktiv agieren. Für Melanie Seuring steht die HOWOGE daher auch erst am Anfang:

„Wir verstehen Digitalisierung als weites Feld und wollen keinen Bereich ausschließen.“ Da sei kein Ende in Sicht, meint auch Jürgen-Michael Radtke, Leiter Informationstechnologie und Innere Dienste der HOWOGE: „Wir wollen alles digital unterstützen, was unsere Kolleg:innen im Büro, im Kundenzentrum oder als Concierge machen.“ Das beginne bei der Wohnungsabnahme, für die früher ein 20-seitiges Formular auszufüllen war, abgelegt in doppelter Ausfertigung.

Eine gute Digitalisierungsstrategie ist laut Dr. Gümüşay zielgerichtet, resilient und adaptiv. Sie müsse vor allem eingebettet werden in die Gesamtstrategie, sollte aber noch zukunftsgerichteter sein, weil sie eine Zukunft verändern will, die sich selbst rasant entwickelt. Angesichts dieser Herausforderung empfiehlt der Experte, als mittelständischer Akteur

realistisch zu bleiben. Wenn man nicht die gleichen Dinge leisten könne wie die Großen: Wie damit umgehen? Indem man Ökosysteme bildet, sich mit mehreren KMUs zusammenschließt und Ressourcen bündelt oder auf Ressourcen außerhalb der eigenen Organisation zurückgreift.

Doch auch für solche Kooperationen braucht es ein Fundament und neue Arbeitsweisen. Die enge Bindung an den Bürotisch soll sich lösen, gemäß der Philosophie, dass alle, die möchten, einen Arbeitsplatz bekommen, die HOWOGE aber weiter wachsen kann, ohne zwingend räumlich größer zu werden. Ein klarer Vorteil, wie Seuring findet, um als Arbeitgeberin auch für Fachkräfte von außerhalb attraktiv zu sein, die nicht ständig nach Lichtenberg pendeln wollen. Künftig wird teils im Büro, teils vor Ort im Kiez und teils im



## Eine gute Digitalisierungsstrategie ist zielgerichtet, resilient und adaptiv.

### **DR. ALI ASLAN GÜMÜSAY**

Forschungsgruppenleiter am Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft

Homeoffice gearbeitet. „Ich denke, das bekommen wir auch hin“, gibt sich Melanie Seuring zuversichtlich und verweist auf ihr neu gebildetes Team. Hier sind für 15 Leute nur acht Arbeitsplätze vorgesehen und die Onboardings laufen alle virtuell. Das habe erstaunlich gut geklappt. Das Digitalduo Seuring und Radtke hat jetzt als Grundlage die Infrastruktur und Arbeitsgeräte bereitgestellt, die ein solches kollaboratives, mobiles und vernetztes Arbeiten möglich machen. Neue Projekträume, sogenannte Think Tanks, gehören dazu. Auch die Concierges in den Bestandsgebäuden wurden durchweg mit Tablets ausgestattet, um jederzeit auf das Intranet zugreifen zu können. Aber reicht das?

Es sei nicht nur ein Wandel der Technik nötig, sondern auch ein Wandel in den Köpfen. Der Wissenschaftler Gümüşay verweist auf den soziotechnischen Blickwinkel, auf die menschliche Seite der Digitalisierung. Und auf die Frage, wie die Menschen die Technik nutzen, herangeführt werden und sich auch in ihren Sorgen und Befürchtungen ernst genommen fühlen. Werde ich überflüssig? Wird mein Job wegfallen? Wie kann ich meine Privatsphäre erhalten? Hier gebe es aktuell in vielen Firmen reichlich Gesprächsbedarf zwischen Betriebsräten und Unternehmensführungen. Umso wichtiger seien ein gemeinsames Ziel und die Einbindung, betont auch Melanie Seuring: „Wir erklären viel, bieten Schulungen an und sorgen dafür, dass alles online nachzulesen ist auf unserer Plattform HOWOGuide.“

Nicht zuletzt liege ein Vorteil laut Gümüşay im gesellschaftlichen Auftrag der HOWOGE: Während andere Firmen intensive Purpose-Workshops durchlaufen, steht bei ihr der Gewinn für die Allgemeinheit immer im Vordergrund. Darauf zahlt jede Neuerung ein. Von einer schnelleren Verwaltung bis zum Forschungsprojekt „Virtuell betreutes Wohnen“, bei dem technische Abläufe und persönliche Fürsorge Hand in Hand gehen sollen. Mit dieser soliden Ausgangslage und dem festen Blick in die digitale Ferne machen Seuring und Radtke weiter mit der Basisarbeit und neuen Kommunikationswegen. Eine eigene Mieter-App soll den Austausch zwischen Mieter:innen und allen, die für das Objekt sorgen, schneller und papierloser machen. Auch ein Probelauf mit Chatbots für wiederkehrende Fragen ist geplant. Das soll den Verwaltungsaufwand der HOWOGE entlasten und damit Freiräume schaffen für jede Menge Neues.

## Arbeiten bei der HOWOGE: Wertschätzen und Perspektiven bieten

Bei der HOWOGE arbeiten Menschen, die für Berlin und unsere Kultur stehen: mit Herz und ohne Schnickschnack. Menschen, die lieber anpacken, als lange herumzudiskutieren, denen ein kollegialer Umgang wichtig ist und etwas daran liegt, dass sich in unseren Quartieren lebendige Nachbarschaften entwickeln. Diese Werte haben wir in der Vergangenheit geprägt und werden auch in der Zukunft dafür einstehen – in einer größeren, digitalen und diversen HOWOGE.

### Die Strategie gemeinsam tragen

Welche Ziele wir erreichen wollen und müssen, legt die HOWOGE Geschäftsführung nicht allein fest. Das geschieht zusammen mit unserem Aufsichtsrat und dem Land Berlin als unserem Gesellschafter. Wir arbeiten daran, künftig auch intern mit konkreten Nachhaltigkeitszielen unsere Leistungen transparent dokumentieren und steuern zu können.

### Unsere Werte unterschreiben

Wir meinen es ernst mit Nachhaltigkeit und verbinden das Thema mit unserer Compliance. Ganz grundsätzlich erwarten wir von all unseren Mitarbeiter:innen, dass sie den Werten und Compliance-Zielen entsprechend handeln und damit im Alltag ein Vorbild sind. Insbesondere mit Blick auf unsere Ziele bei der Digitalisierung, beim Wachstum und beim Fokus auf Mitarbeiterzufriedenheit stehen uns große Veränderungen bevor. Das geht für uns einher mit einem moderneren Führungsverständnis und neuen Rollenbildern für die Führungskräfte, die wir auf diesem Weg beraten und begleiten wollen.

Das heißt:

- Unsere Führungskräfte verpflichten sich persönlich zu den Werten und Compliance-Zielen der HOWOGE und damit auch dazu, durch alltägliches Handeln ein Vorbild zu sein.
- Sie stellen sicher, dass in ihren Teams die Werte und Compliance-Ziele des Unternehmens bekannt sind und sie wissen, was in ihrem Arbeitsalltag Compliance-relevant ist.
- Grundsätzlich verankern wir bei der HOWOGE das Thema Compliance in den regelmäßigen Mitarbeitergesprächen und in Mitarbeiterumfragen, damit die Führungskräfte entsprechend informiert steuern können.

### Beschäftigte bei der HOWOGE



## Auf Mitsprache und Teamgeist kommt es an

Wir glauben, dass Motivation unbezahlbar ist. Deshalb setzen wir auf Möglichkeiten, sich einzubringen und den Weg zu mehr Nachhaltigkeit mitzugestalten – sowohl bei den Zielen als auch bei den Maßnahmen. Als Wertschätzung für die zusätzliche Arbeit als Beauftragte:r haben wir 2020 eine Zulage für die offiziellen Funktionen in den Bereichen Inklusion, Brandschutz und Arbeitsschutz eingeführt, die den Einsatz und den Mehraufwand honorieren soll. Außerdem haben wir unsere Teamprämie umgestaltet, die als Budget für Team-events den Gemeinschaftsgeist stärkt: Von nun an wird sie abteilungsweise ausbezahlt.

Als Mitglied im Arbeitgeberverband der Deutschen Immobilienwirtschaft ist die HOWOGE tarifgebunden und arbeitet als Sozialpartnerin mit der Gewerkschaft ver.di zusammen. In der HOWOGE Servicegesellschaft mbH findet ein Hausvergütungstarifvertrag für gewerbliche und kaufmännische Mitarbeiter:innen Anwendung, bei der HOWOGE Wärme GmbH und der Kramer+Kramer Bau- und Projektmanagement GmbH besteht keine Tarifbindung. Sowohl die HOWOGE als auch die Tochtergesellschaften sorgen dafür, dass die Beschäftigten ihre Mitarbeiterrechte frei ausüben können, insbesondere das Recht auf Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen. Abgesehen von der Geschäftsführung und den Prokurist:innen werden alle Angestellten vom Betriebsrat vertreten. Darüber hinaus wahren Frauen-, Schwerbehinderter-, Jugend- und Auszubildendenvertretungen die Interessen der Arbeitnehmer:innen der HOWOGE (siehe → [S.74](#)).

## Anregungen einholen und Ideen umsetzen

Um uns ein Bild der gelebten Realität zu machen, holen wir uns regelmäßig Feedback ein, beispielsweise durch Mitarbeiterbefragungen. An der letzten großen Befragung 2018 beteiligten sich 58 % der Mitarbeiter:innen. Die Ergebnisse dienten als Grundlage für Ideenworkshops mit mehreren Teams im Jahr 2019. Die Maßnahmen zur Umsetzung dieser Ideen haben die Teams 2020 ausgearbeitet, den Führungskräften vorgestellt und teilweise bereits mit der Umsetzung begonnen. Dazu gehören neben dem Ausbau des mobilen Arbeitens auch Anpassungen in den Schichtplänen bei der Servicegesellschaft und informelle Austauschformate mit der Geschäftsführung. Direkter und persönlicher Austausch auf Augenhöhe soll auch im Mitarbeitergespräch zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft stattfinden, das alle ein bis zwei Jahre durchgeführt wird. Zweimal im Jahr finden zudem Betriebsversammlungen sowie anlassbezogene Mitarbeiterversammlungen statt, bei denen die Geschäftsführung das ganze Unternehmen über relevante Themen informiert.

## Flexibel und projektbezogen

Auch die HOWOGE will die beiderseitigen Vorteile des flexiblen Arbeitens nutzen. Neuerungen gestalten wir im Dialog mit den Mitarbeiter:innen. Im Zusammenhang mit der Pandemie haben wir 2020 sowohl die Arbeitszeit als auch den Arbeitsort flexibler gehandhabt.

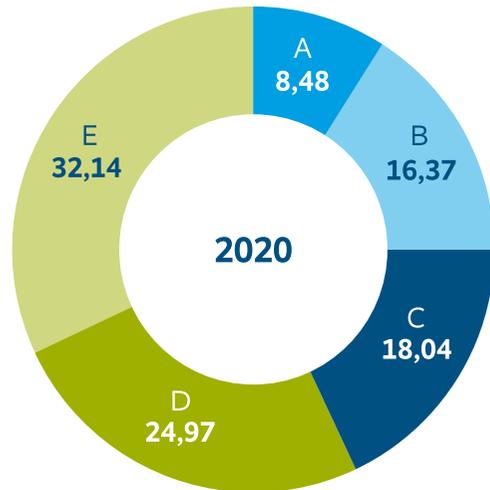
Wir haben die „Betriebsvereinbarung Arbeitszeit“ überarbeitet und bieten seit 2021 noch mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit, die Möglichkeit zum Arbeiten im Homeoffice und eine größere Vielfalt an Arbeitszeitmodellen. Zudem werden wir kompetenzgerichtet und interdisziplinärer in Projekten zusammenarbeiten. Unterstützt wird das durch immer mehr digitale Prozesse und die Verbesserung der technischen Ausrüstung unserer Mitarbeiter:innen.



### Fachübergreifend zusammenarbeiten

Ein anschauliches Beispiel für übergreifende und interdisziplinäre Zusammenarbeit war die Weiterentwicklung unserer Nachhaltigkeitsstrategie im Berichtsjahr. Bei der Entwicklung der und der begleitenden Analyse der wesentlichen Themen und Handlungsfelder waren Mitarbeiter:innen aller Bereiche und Ebenen eingebunden – zum einen über eine Befragung, zum anderen durch themenspezifische Arbeitsgruppen. Auch das Leitbild der HOWOGE, in dem nachhaltiges Denken und Handeln verankert ist, haben die Mitarbeiter:innen mitentwickelt.

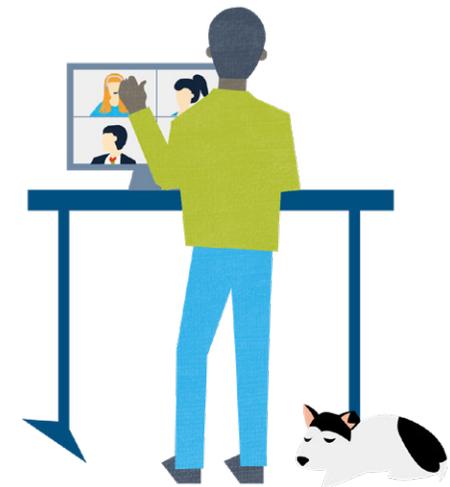
**Altersstruktur der Mitarbeiter:innen**  
(in % der Gesamtbelegschaft)



- A = bis 25 Jahre: 8,48%
- B = 26–35 Jahre: 16,37%
- C = 36–45 Jahre: 18,04%
- D = 46–55 Jahre: 24,97%
- E = über 55 Jahre: 32,14%

**Während der Pandemie in Kontakt**

Wir haben alle Mitarbeiter:innen, deren Arbeitstätigkeit es zulässt, nach dem Ausbruch der Pandemie dazu angehalten, möglichst im Homeoffice zu arbeiten. Dabei haben wir nach Kräften unsere Unterstützung angeboten – durch das Intranet, regelmäßige Informationen zu aktuellen Fragestellungen und Tipps zur Arbeit von zu Hause – besonders zum Thema Doppelbelastung durch Betreuungsaufgaben. Hier stand auch der PME Familienservice (s. u.) beratend und entlastend zur Seite. Im Berichtsjahr haben wir zudem die Auszubildenden gesondert befragt, wie sie mit der Arbeit im Homeoffice zurechtkommen und ob sie sich gut genug betreut fühlen. Es freut uns, dass für 96% der Auszubildenden die Ausbildung im Homeoffice gut oder sehr gut läuft. Herausforderungen gibt es trotzdem: Weniger persönliche Kommunikation, die technische Ausrüstung und eine gute Balance zwischen Arbeit und Privatem machten Ausbilder:innen und Azubis gleichermaßen zu schaffen. Darauf haben wir mit mehr Erfahrungsaustausch und passendem technischem Equipment für alle reagiert.



## Digitalisierung: Mit Strategie zum Ziel

Es wurde Zeit, unsere Digitalisierungsmaßnahmen strategisch zu bündeln. Deshalb haben wir Anfang 2020 den Bereich Prozesse und Digitalisierung eingerichtet. Von hier aus werden alle technischen und prozessualen Maßnahmen für das Arbeiten der Zukunft bei der HOWOGE gesteuert. Unser Ziel ist es, bis 2035 alle HOWOGE-internen Prozesse zu digitalisieren. Dazu gestalten wir die IT-Infrastruktur neu, vereinfachen Prozesse und nehmen alle Mitarbeiter:innen beim digitalen und kollaborativen Zusammenarbeiten mit. Mit der neuen Unternehmensplattform HOWOGuide stellen wir dazu Informations- und Schulungsunterlagen vollständig digital zur Verfügung.

### Alle mit mobilen Endgeräten ausgestattet

Pandemiebedingt erlebten auch wir 2020 einen Digitalisierungsschub. Die schnelle Ausweitung auf das Arbeiten im Homeoffice hat bei der HOWOGE zu einer neuen Priorisierung geführt. Früher als geplant haben wir alle Mitarbeiter:innen mit mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablet-PCs ausgestattet. Als zentrale Kommunikationsplattform nutzen wir Microsoft Teams für kollaboratives Arbeiten. Verschiedenste IT-Systeme, die bisher im Einsatz waren, werden Schritt für Schritt auf unsere zentralen Plattformen migriert. In Zukunft binden wir alle Dienstleister durch Schnittstellen an diese zentralen Plattformen an. Die Maßgabe dabei: so viele Anwendungen wie nötig, aber so wenige wie möglich.

### Workflows statt Aktenberge

Im Personalbereich haben wir das bestehende Portal um digitale Personalprozesse erweitert. Anträge – wie zum Beispiel Urlaubs- oder Seminaranträge – können nun digital gestellt und genehmigt werden. Darüber hinaus wurde

2020 die digitale Personalakte eingeführt, die 2021 für alle Mitarbeiter:innen freigeschaltet wurde. Auch das Bewerbermanagement haben wir vollständig als digitalisierten Prozess umgesetzt, inklusive der internen Bewerbungen. Für das Onboarding gibt es seit Februar 2020 ebenfalls eine App.

Ein großer Schritt für uns ist die Einführung eines zentralen Dokumentenmanagementsystems (DMS) 2021. Hier wird zum Beispiel der Rechnungseingang und -ausgang der HOWOGE digitalisiert. Wir haben das Ziel, die derzeit bestehenden über 30.000 physischen Akten auf 5.000 Akten zu reduzieren und die Dokumente in einem Online-Archiv aufzubewahren. Durch eine integrierte Suche erreichen wir eine gezieltere Nutzung und ermöglichen den Zugriff auf die stets aktuellste Version. Auch das Erzeugen und Versenden von neuen Dokumenten wird vereinfacht.



### Antworten auf fast alle Fragen im HOWOGuide

Ein digitales Schulungs- und Prozesshandbuch – was erst einmal kompliziert klingt, macht den Arbeitsalltag in der HOWOGE künftig einfacher. Im 2021 eingeführten HOWOGuide können sich alle Mitarbeiter:innen neues Wissen aneignen, Geschäftsprozesse nachvollziehen und mithilfe von multimedialen Informationen und Multiple-Choice-Tests auch verinnerlichen. Der Leitgedanke dieser Applikation ist die einfache Darstellung komplexer Inhalte mithilfe von Text-, Bild-, und Videomaterial.

## Vielfalt und Chancengleichheit: Fest verankert und täglich gelebt

Die HOWOGE versteht sich als verantwortungsvolle und familienfreundliche Arbeitgeberin, die Werte wie Vielfalt, Chancengleichheit sowie ein kollegiales, wertschätzendes und transparentes Verhalten vertritt. Was wir für die Familienförderung unternehmen, wollen wir künftig besser bewerben und dazu motivieren, Angebote noch stärker zu nutzen. Außerdem haben wir mit der Erarbeitung einer Diversity-Strategie begonnen.

### Diversität – Status quo feststellen

Wir wollen wissen, wo wir beim Thema Diversität stehen. Deswegen haben wir 2020 die Zusammenarbeit mit den Universitäten HWR und HTW sowie weiteren Praxispartnern im Forschungsvorhaben „HR 4.0 und Diversity“ begonnen. Die Ergebnisse sollen uns Handlungsbedarfe aufzeigen und als Grundlage für die Erarbeitung unserer Diversity-Strategie dienen. Mit dieser Strategie wollen wir die HOWOGE heterogener und vielfältiger machen. Davon versprechen wir uns positive Wirkungen auf die Mieterbetreuung und die Kundenzufriedenheit. Wir behandeln alle gleichberechtigt, unabhängig von Geschlecht, Alter, Religion, Sexualität und Kulturkreis. Außerdem wollen wir unseren Arbeitsalltag vielfältiger und flexibler gestalten, interdisziplinäres Arbeiten fördern und unter Berücksichtigung zahlreicher Perspektiven zusammenarbeiten.

### Faire und transparente Bezahlung

Wir nutzen bei der HOWOGE verschiedene Vergütungsmodelle. Für die Muttergesellschaft HOWOGE Wohnungsbau-gesellschaft mbH gilt der Tarifvertrag für die Angestellten und gewerblichen Arbeitnehmer:innen in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Damit ist das Gehalt verbindlich festgelegt und steigt mit ausgehandelten Tarifierhöhungen automatisch. In der HOWOGE Servicegesellschaft mbH haben wir einen Hausvergütungstarifvertrag für gewerbliche und kaufmännische Mitarbeiter:innen. Steigt der Tarif der Hausmeister:innen in der Muttergesellschaft, erhöht die Servicegesellschaft ebenfalls das Gehalt. Auch die HOWOGE Wärme GmbH vergütet ihre Mitarbeiter:innen angemessen und leistungsorientiert, ohne Tarifbindung. Wir prüfen die Gehälter regelmäßig und passen sie gegebenenfalls an. Ebenso wollen wir die außertariflich Angestellten fair bezahlen. Auch die Tochtergesellschaften profitieren von den sozialen Leistungen der Muttergesellschaft wie z. B. einer betrieblichen Altersversorgung (die die HOWOGE zu gleichen Teilen mitfinanziert) oder Jubiläumsgeldern sowie Teamprämien.



## Gleiche Chancen bieten

Die HOWOGE hat bereits 2009 die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet. Das heißt, wir verpflichten uns, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem wir Vorurteilen und Diskriminierungen entgegenwirken. Um diesen Plan zu verankern, haben wir zu den bestehenden Mitarbeitervertretungen zusätzlich eine Compliance- und Wertebeauftragte, eine bzw. einen Inklusionsbeauftragte:n eingesetzt sowie eine externe Ombudsstelle eingerichtet. Um die neuen Auszubildenden einzubinden, fand zudem eine Azubi-Challenge zur „Charta der Vielfalt“ statt.

2019 haben wir bei der HOWOGE einen umfassenden Frauenförderplan beschlossen, der unseren Ansatz und über 30 konkrete Maßnahmen enthält.

Wir wollen vor allem

- für eine gleichmäßige Geschlechterverteilung in allen Abteilungen und Führungsebenen sorgen,
- die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter verbessern und
- Frauen durch Qualifikation und Weiterbildung fördern.

### Leitende Organe\* nach Geschlecht

	2020	2019	2018
Gesamt	16	16	15
davon männlich	10 (62,5%)	12 (75%)	10 (66,67%)
davon weiblich	6 (37,5%)	4 (25%)	5 (33,33%)

### Leitende Organe\* nach Alter

	2020	2019	2018
36–45 Jahre	3 (18,75%)	3 (18,75%)	2 (13,33%)
46–55 Jahre	4 (25%)	4 (25%)	4 (26,67%)
über 55 Jahre	9 (56,25%)	9 (56,25%)	9 (60%)

\* Als leitende Organe werden die Geschäftsführung der Muttergesellschaft, der Tochtergesellschaften und die Mitglieder des Aufsichtsrates zum Stichtag 31.12.2019 gezählt. Die Altersstruktur der Mitarbeiter:innen ist unter Indikator GdW PE 2 (siehe branchenspezifische Ergänzungen) dargestellt.

### Diversität unter den Beschäftigten

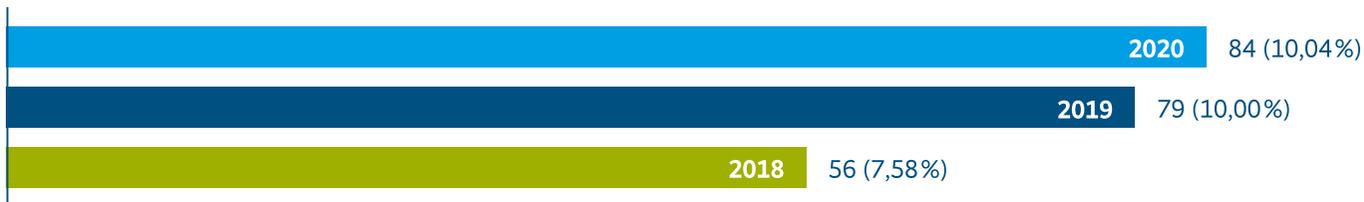
	2020	2019	2018
weiblich	397	389	358
<b>in %</b>	<b>47,43</b>	<b>49,24</b>	<b>48,44</b>
männlich	440	401	381
<b>in %</b>	<b>52,57</b>	<b>50,76</b>	<b>51,56</b>
schwerbehindert	60	58	55
<b>in %</b>	<b>7,17</b>	<b>7,34</b>	<b>7,44</b>
Frauen in Führungspositionen*	24	23	23
<b>in %</b>	<b>50,0</b>	<b>50,0</b>	<b>50,0</b>

\* Als Frauen in Führungspositionen werden die erste, zweite und dritte Führungsebene in der Muttergesellschaft sowie den Tochtergesellschaften gezählt. Das prozentuale Verhältnis der Frauen in Führungspositionen bezieht sich auf die Anzahl der Führungspositionen gesamt.

## Beruf und Privatleben unter einen Hut bringen

Unsere Mitarbeiter:innen sollen sich in jeder Lebensphase bei uns gut aufgehoben fühlen. Mit dem Ziel, unsere Personalpolitik bewusst familienfreundlich auszurichten, werden wir das Thema noch stärker bei uns verankern. Die HOWOGE ist seit 2014 durch das „audit berufundfamilie“ zertifiziert. Wichtige Impulse zur Weiterentwicklung bekamen wir 2020 als wir erfolgreich reauditert wurden. Wir wollen unsere Mitarbeiter:innen entlasten und dabei unterstützen, die beruflichen Ansprüche mit den familiären Aufgaben zu vereinbaren. Unseren Mitarbeiter:innen bieten wir die Möglichkeit für Homeoffice und Sabbaticals. Ende 2020 hatten 309 Mitarbeiter:innen einen Homeoffice-Vertrag – die Zahl wurde im Zuge der Corona-Pandemie maximal ausgebaut. Die Zahl der Beschäftigten, die in Teilzeit bei uns arbeiten, ist im Berichtsjahr leicht gestiegen auf 10,04%.

### Mitarbeiter:innen in Teilzeit

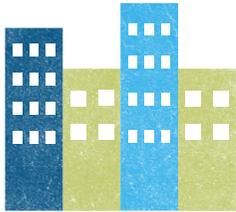


## Unterstützung bei Betreuungsthemen

Seit mehreren Jahren arbeitet die HOWOGE mit der → pme Familienservice Gruppe zusammen. Dort erhalten all unsere Beschäftigten anonym und rund um die Uhr Unterstützung in allen Lebenslagen. Insbesondere umfasst das Angebot der pme Familienservice Gruppe:

- Homecare/Eldercare (Pflege von Angehörigen)
- Kinderbetreuung
- Lebenslagen-Coaching sowie haushaltsnahe Dienstleistungen

Über das Online-Portal „Mein Familienservice“ standen den Beschäftigten im Jahr 2020 weitere kostenfreie digitale Angebote zur Verfügung, wie z. B. Online-Kinderbetreuung und Online-Seminare zu den Themen Organisation und Work-Life-Balance im Homeoffice.



## Aus- und Weiterbildung: Digitaler, individueller und vielfältiger

Personalentwicklung vorantreiben und qualifizierten Nachwuchs gewinnen – damit wollen wir dem demografischen Wandel bei der HOWOGE begegnen und ihn gestalten. Wir wollen in dem Zuge das digitale Lernen weiter fördern und unseren Mitarbeiter:innen mehr Freiheit für individuelle Weiterbildung geben. Dabei werden wir auch unsere Ausbilder:innen unterstützen und sie fit machen fürs digitale Lernen. Als Teil der Personalentwicklungsstrategie wollen wir Talente und Leistungsträger im Unternehmen besser fördern und Stellen, die frei werden, mit internem Nachwuchs besetzen.

Mitarbeiterfluktuation von

# 6,36%

### Berufliche Entwicklung vertraglich gesichert

Damit das Lernen nicht zu kurz kommt, gehört ein festes Fortbildungsbudget in unsere Langfristplanung. Das ist fix und in unseren Arbeitsverträgen entsprechend festgehalten. Im Berichtsjahr haben 302 Angestellte an einer Weiterbildung teilgenommen. Inhaltlich können unsere Mitarbeiter:innen einen Weiterbildungskatalog zurate ziehen, der nach Qualifizierungsbedarf und Zielgruppe gegliedert ist.

Er enthält Angebote zu Führungsfragen, Soft Skills, Methodenwissen und Coachings. Bei Bedarf bietet die Abteilung Aus- und Weiterbildung auch individuelle Entwicklungsmaßnahmen oder bereichsübergreifende Kompaktlehrgänge oder Programme an. Quantitative Ziele haben wir uns bei der Aus- und Weiterbildung derzeit nicht gesetzt.

### Qualifikation unserer Beschäftigten (in % der Gesamtbelegschaft)



A = Abgeschlossene Berufsausbildung: 52,21%

B = Hochschulabschluss: 16,25%

C = Fachhochschulabschluss: 10,51%

D = Fachschulabschluss: 10,04%

E = Promotion: 0,24%

## Hin zu mehr Online-Weiterbildungen

2020 hat uns die Pandemie einen Strich durch die Rechnung gemacht. Präsenzweiterbildungen konnten kaum durchgeführt werden und die Umstellung auf Online-Angebote hat ein Weilchen gedauert. Somit sind die Weiterbildungsstunden pro Mitarbeiter gesunken, von 10,33 auf 4,38 Stunden im Schnitt. Im Verlauf des Jahres hat sich jedoch abgezeichnet, dass Online-Schulungen immer mehr angenommen werden. Wir gehen davon aus, dass wir auch nach der Pandemie eine große Nachfrage nach digitalen Angeboten sehen werden.

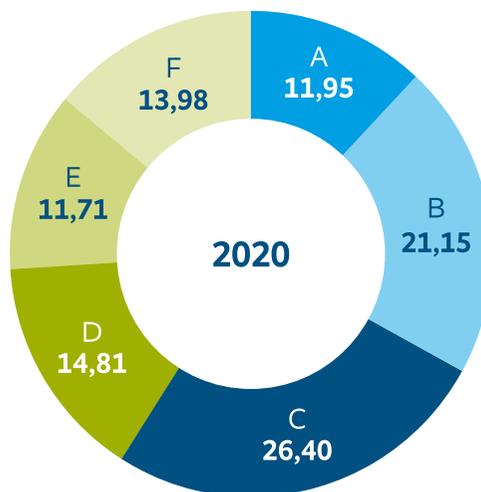
### Weiterbildungsstunden der Beschäftigten

	2020	2019	2018
gesamt	4,38	10,33	9,22
davon männlich	5,30	12,43	10,95
davon weiblich	3,55	8,21	7,50

## Starke Talente sind unsere Zukunft

Viele Mitarbeiter:innen sind der HOWOGE seit langer Zeit verbunden. Unsere Fluktuationsquote liegt bei 6,36%. In den kommenden Jahren werden wir uns verjüngen. Denn in der nächsten Zeit erreichen einige langjährige Mitarbeiter:innen das Rentenalter, was für die HOWOGE einen demografischen Wandel innerhalb der Belegschaft bedeutet. Deshalb ist die Nachwuchssicherung ein zentraler Teil unserer Personalstrategie. Wir bauen dabei auf solide Ausbildungen. Über die Hälfte unserer Mitarbeiter:innen hat sich über eine Berufsausbildung für die Arbeit qualifiziert. Wir halten seit Langem eine Ausbildungsquote von rund vier Prozent und haben in den vergangenen vier Jahren alle Auszubildenden in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen. Dabei nehmen wir eine gute Ausbildung unserer jüngeren Kolleg:innen sehr ernst und haben dafür das IHK-Siegel für exzellente Ausbildungsqualität erhalten, das 2015 an die HOWOGE als erstes Berliner Immobilienunternehmen vergeben wurde.

### Unternehmenszugehörigkeit (in % der Gesamtbelegschaft)



- A = 0–1 Jahre: 11,95%
- B = > 1–3 Jahre: 21,15%
- C = > 3–10 Jahre: 26,40%
- D = > 10–20 Jahre: 14,81%
- E = > 20–30 Jahre: 11,71%
- F = > 30 Jahre: 13,98%

## Diversität im Ausbildungsbereich fördern

Das Thema Diversity hat uns bei der Nachwuchsgewinnung auf mehrfache Weise beschäftigt. Und zwar bei der Auswahl von Auszubildenden, sodass wir das Assessment-Center (AC) komplett unter diesem Aspekt überarbeitet haben. Wir beabsichtigen damit, Diversität und Inklusion bereits stärker mitzudenken, wenn wir die Kompetenz der Bewerber:innen beurteilen. Darüber hinaus wollen wir auf diese Weise feststellen, wie offen eine Person für Vielfalt im Arbeitsumfeld ist. Auf dem Weg, inklusiver zu werden, haben wir gezielt Azubis mit Einschränkungen eingestellt und können berichten, dass die Gruppe der Azubis und dual Studierenden vielfältiger geworden ist. Auch hier führte die Pandemie zu Neuerungen, denn alle AC wurden über MS Teams durchgeführt. Das klappte überraschend gut – das Feedback der Bewerber:innen und Beobachtenden war durchweg positiv.

## Mit unseren Werten vertraut machen

Wenn wir unsere Auszubildenden und dual Studierenden einarbeiten, machen wir sie mit der Vision der HOWOGE und unseren Verhaltensstandards vertraut. Wir haben verschiedene Wege gefunden, um die Studierenden und Azubis von Anfang an miteinander in Kontakt zu bringen. Dazu gehören normalerweise der seit 2008 jährlich stattfindende Ausbildungstag für alle Fachkräfte in der Ausbildung, ein Jahrgangstreffen pro Quartal für alle Auszubildenden und dual Studierenden sowie eine mehrtägige Seminarfahrt, die 2019 zuletzt stattfinden konnte. Der Ausbildungstag musste 2020 pandemiebedingt entfallen. Die Seminarfahrt haben wir durch ein Seminar ohne Übernachtung in Berlin ersetzt und sind für die Quartalstreffen auf Online-Formate ausgewichen. So konnten zumindest ein Kennenlernen und erstes Teambuilding stattfinden. Generell mussten wir die meisten Präsenzveranstaltungen auf digitale Formate umstellen. Da sich einiges davon bewährt hat, planen wir, hybride Veranstaltungsformate beizubehalten.

## Qualität der Ausbildung weiter verbessern

Um die Ausbildung immer weiter zu verbessern, realisieren wir jedes Jahr einen „Rückblick auf die Ausbildung“. Wenn die dreijährige Ausbildung vorbei ist, fragen wir die Auszubildenden und dual Studierenden nach einem ausführlichen Feedback über die Qualität und Organisation ihrer Ausbildung. Dazu gehört für uns auch, wie das theoretische Wissen an den Hoch- bzw. Berufsschulen vermittelt wird.

Um an unserem Anteil an der Ausbildungsqualität zu feilen, haben wir 2020 unter anderem die Anforderungen an unsere Ausbilder:innen ausgeweitet – sie müssen nun alle drei Jahre ein erweitertes Führungszeugnis vorlegen. Außerdem haben wir in mehreren Workshops die besonderen Herausforderungen im Pandemie-Jahr thematisiert und sind weitere Fachthemen angegangen, so zum Beispiel den Umgang mit minderjährigen Auszubildenden, der für uns immer relevanter wird.

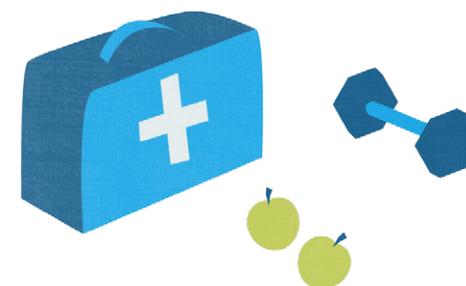
### Auszubildende

	2020	2019	2018
gesamt	33	32	30
Ausbildungsquote in %	3,94	4,19	4,18



## Gesundheit: Mehr Angebote, weniger Hürden

Im Jahr 2020 wurden wir alle aufs Dringlichste daran erinnert, wie zentral das Thema Gesundheit für uns alle ist. Sie zu erhalten und zu fördern ist wichtig für die Zukunft der HOWOGE, deshalb gehen wir auch dieses Thema strategischer an. Wir haben uns Schwerpunktthemen für die Gesundheitsförderung gesetzt und werden dazu eigens ein Gesundheitsmanagementsystem einführen. Über die Arbeit der Beauftragten für Arbeits- und Gesundheitsschutz eröffnen wir unseren Mitarbeiter:innen vielseitige Angebote.



### Auf Bestehendem aufbauen

Dabei fangen wir nicht bei null an. Im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sind bei uns Beauftragte aktiv für die Themen Arbeitsschutz und Sicherheit, Brandschutz, Suchtberatung und Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Die Beauftragten für Brandschutz sowie Arbeitsschutz und Sicherheit kommen vierteljährlich mit dem Betriebsarzt und einer externen Fachkraft zu Arbeitsschutzausschusssitzungen zusammen. Zur Weiterentwicklung des Gesundheitsmanagements finden ein- bis zweimal jährlich

Treffen unter Federführung des Bereichs Personal statt. Die Themenschwerpunkte ergeben sich nicht zuletzt aus unserer Mitarbeiterbefragung. Dennoch ist 2020 die Zahl der Betriebsunfälle und der damit verbundenen Ausfälle und Krankentage weiter gestiegen. Ein Großteil der Unfälle waren dabei Wegeunfälle, zudem stiegen die Krankentage durch Corona-Infektionen an. Im selben Zeitraum ist die Krankenquote jedoch leicht auf 8,24% gesunken.

Arbeitsunfälle und Krankheit	2020	2019	2018
Arbeitsunfälle mit Krankschreibung	34	14	21*
Ausfalltage bezogen auf Arbeitsunfälle	850	517	374
Arbeitsunfälle/Sollarbeitsstunden Beschäftigte × 200.000 **	4,86	2,11	3,39
Berufskrankheiten	0	0	0
Summe arbeitsbedingte Todesfälle	0	0	0

\*Die Zahl wurde nach Überprüfung im Vergleich zum Vorjahr angepasst.

\*\*Der Faktor 200.000 ist abgeleitet von den GRI 3.1 Leitlinien: 50 Arbeitswochen à 40 Stunden pro 100 Arbeitnehmer und wurde zur Vergleichbarkeit mit vorherigen Berichtsjahren wiederverwendet.

## Mehr Angebote zur Prävention

Das BGM dient vor allem der Vorbeugung von Krankheiten und wird durch interdisziplinären Austausch und regelmäßige Treffen geplant. Realisiert werden die Maßnahmen von der BGM-Verantwortlichen. Zu den Veranstaltungen des BGM gehörten bisher Raucherentwöhnungskurse, Rückentrainings, Entspannungsverfahren, Erste-Hilfe-Kurse und Gripeschutzimpfungen. Aufgrund der Corona-Pandemie pausierten zunächst alle BGM-Maßnahmen, die wir für 2020 geplant hatten. Die bestehenden Möglichkeiten haben wir jedoch genutzt. Als die Schutzregeln im Sommer 2020 zwischenzeitlich gelockert wurden, haben wir für eine begrenzte Teilnehmerzahl Raucherentwöhnungskurse angeboten. Außerdem gab es einen kostenlosen Fahrradcheck im Freien nach Terminvergabe.

## Zuschüsse für vielfältige Präventions- und Sportangebote

Künftig steigt die Auswahl der Angebote wieder. Die Herausforderung für uns als Arbeitgeberin liegt in den unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen unserer Mitarbeiter:innen – und darin, ein für alle ansprechendes Angebot zu machen. Im Dezember 2020 haben wir daher einen Kooperationsvertrag mit machtfit geschlossen sowie eine Vereinbarung mit der BKK pronova. Die Gesundheitskasse unterstützt das Projekt mit zusätzlichen Angeboten und finanziell. Der Anbieter machtfit arbeitet bundesweit mit 6.500 Kooperationspartnern zusammen. Entsprechend vielfältig sind die Angebote dieser Gesundheitsplattform, die wir von der HOWOGE künftig mit 80% bezuschussen – und die unsere Mitarbeiter:innen in der Nähe ihres Arbeitsorts oder der Wohnung nutzen können. Darüber hinaus können Bewegungshungrige sich weiterhin in selbst organisierten Sportgruppen und Sportveranstaltungen zusammenschließen. Auch am jährlichen Berliner Firmenlauf nimmt die HOWOGE weiter teil.

Die HOWOGE übernimmt

80%

der Kosten für Angebote der neuen Gesundheitsplattform.





# **UNTERNEHMEN UND BERICHTERSTATTUNG**

## Porträt: Das ist die HOWOGE

### Unsere Aufgabe

Wir sind ein Unternehmen mit klarem gesellschaftlichem Auftrag. Als kommunales Wohnungsbauunternehmen haben wir eine Versorgungsaufgabe zur Schaffung und zum Erhalt bezahlbaren Wohnraums. Unser Eigentümer und Gesellschafter ist das Land Berlin. Damit unterliegen wir klaren Regeln und Vorgaben, was Neubau und Vermietung, aber auch Klimaschutz und soziale Fragen betrifft. Geregelt sind diese Vorgaben unter anderem im Wohnraumversorgungsgesetz und der Kooperationsvereinbarung zwischen dem Senat und den städtischen Wohnungsunternehmen.

In unseren Quartieren geben wir allen, unabhängig von Einkommen, Herkunft oder Ethnie ein Zuhause. Wir tragen unseren Teil zum → [Berliner Klimaschutzprogramm](#) bei, indem wir uns auf den Weg in Richtung Klimaneutralität begeben. Und wir bauen für die Berliner:innen: Bis 2035 soll unser Bestand auf 90.000 Wohnungen anwachsen. Das ist aber nicht alles: Im Rahmen der → [Berliner Schulbauoffensive](#) übernehmen wir auch große Schulsanierungen und einen Teil der Schulneubauten.

### Töchter und Schwestern

Als Bauherrin, Stadtplanerin, Vermieterin und Verwalterin bewältigt die HOWOGE komplexe Aufgaben. Deshalb gibt es drei spezialisierte Tochtergesellschaften, die für den gemeinsamen Auftrag tätig sind.

Die HOWOGE Servicegesellschaft mbH ist für wohnbegleitende Dienstleistungen zuständig – das sind (mobile) Hausmeisterdienste, Concierge-Dienste sowie der Kiezhelferservice.

Die HOWOGE Wärme GmbH versorgt als gewerblicher Energielieferant die Konzernbestände mit Heizenergie, Warmwasser und Mieterstrom. Zu den Aufgaben gehört auch das komplette Energiemanagement von der Gebäudeanalyse, der Planung und Steuerung von Einsparmaßnahmen bis zur Betriebsführung der Anlagen und Verbrauchskontrolle.

Die Kramer + Kramer Bau- und Projektmanagement GmbH, die 2018 zu 100% von der HOWOGE übernommen wurde, verantwortet das Projektmanagement für Bauvorhaben der HOWOGE. Kompetenzschwerpunkte liegen in der Projektsteuerung und -beratung, im Controlling und generellen Baumanagement für Wohn- und Nichtwohngebäude.

Mit den fünf anderen kommunalen Wohnungsbauunternehmen in Berlin teilt die HOWOGE nicht nur ihre gesellschaftliche Verantwortung. Bei vielen Zukunftsthemen tauschen wir uns untereinander aus und lernen voneinander. Insgesamt gehören den landeseigenen Wohnungsbauunternehmen über

333.000 Wohnungen in Berlin. Wie dieses Gewicht zur Wertschöpfung in der Stadt beiträgt, zeigt der aktuelle gemeinsame Wertschöpfungsbericht der sechs Unternehmen.

Mehr Informationen gibt es hier:  
→ [Wertschöpfungsbericht über die Jahre 2016–2019](#)

### So arbeiten wir

Wir sind nicht nur auf soziale, sondern auch auf wirtschaftliche Stabilität bedacht. Unsere langfristige und gemeinwohlorientierte Planung ist immer auf das Kerngeschäft ausgerichtet, die Versorgung der Berliner:innen mit Wohnraum.

Die gleichen wirtschaftlichen Standards gelten auch intern. Wir bleiben transparent und bezahlen unsere Mitarbeiter:innen fair. 2020 betrug das Verhältnis zwischen der Jahresgesamtvergütung der am höchsten bezahlten Person und der Medianvergütung aller Beschäftigten (ohne die am höchsten bezahlte Person) 5,2 zu 1 (2019: 5,1 zu 1). Zugrunde liegt dieser Berechnung das Gesamtbruttoeinkommen ohne Arbeitgeberanteile zur betrieblichen Altersversorgung und ohne geldwerte Vorteile. Die Vergütung der Geschäftsführung kann transparent im → [Bundesanzeiger](#) (direkter Zugang nur über Suchfunktion) nachvollzogen werden.

2020 wurden wie auch in den Vorjahren gegen die HOWOGE keine Bußgelder verhängt, und es wurden keine Fälle von Nichteinhaltung der Gesetze ermittelt.

## Finanzkennzahlen

	2020	2019	2018
<b>Gesamtkapitalrentabilität</b> (in %)	3,14	2,97	3,11
<b>Eigenmittelrentabilität</b> (in %)	5,21	4,47	4,61
<b>Umsatzerlöse aus Vermietung*</b>			
€/m <sup>2</sup> /monatlich (nur Wohneinheiten)	6,17	6,11	6,00
€/m <sup>2</sup> /monatlich (alle Nutzungsarten)	6,30	6,22	6,10
<b>Erlösschmälerungsquote</b>			
Nur Wohnungseinheiten in %	1,78	1,95	1,79
Alle Nutzungsarten in %	2,15	2,28	2,17
<b>Eigenmittelquote</b> (in %)	45,82	47,27	48,89
<b>Verschuldungsintensität</b> (in €/m <sup>2</sup> )	470,50	427,30	392,90
<b>Tilgungskraft</b> (o. D.)	2,44	2,13	2,19
<b>Zinsdeckung</b> (in %)	9,41	10,15	9,80
<b>Kapitaldienstdeckung</b> (in %)	34,87	38,57	38,02
<b>Mietenmultiplikator**</b> (o. D.)	10,3	10,9	10,7
<b>Net Asset Value</b> (in €/m <sup>2</sup> )	601,35	633,11	650,37

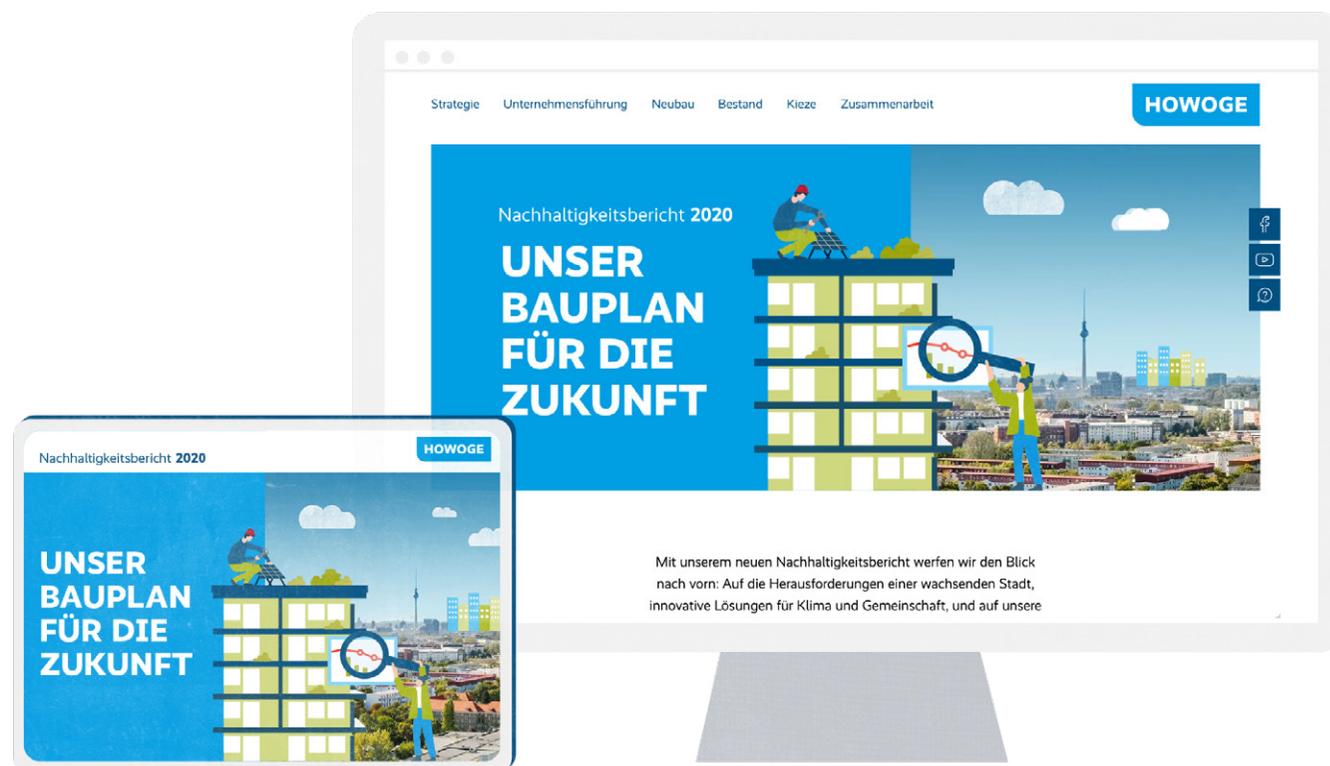
\*2020 wurde die Berechnungsweise für diese Kennzahl angepasst. Sie inkludiert nun Gebühren und Zuschläge; die Werte für alle Nutzungsarten sind bereinigt um Freiflächen und unbebaute Grundstücke. Die Kennzahlen wurden rückwirkend angepasst, um Vergleichbarkeit herzustellen.

\*\*Aufgrund eines Rechenfehlers wurde die Angabe für 2019 hier gegenüber dem letzten Bericht korrigiert.

## Berichtsprofil

Dieser Bericht folgt den Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Damit berichtet die HOWOGE bereits zum siebten Mal nach dem DNK. Zentrale Inhalte finden sich auch in unserem neuen → [Online-Bericht](#) wieder. Die Kennzahlen in diesem Bericht folgen den Vorgaben und Berechnungsmethoden des Leitfadens Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Wohnungswirtschaft (Arbeitshilfe 73) des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen. Die Kennzahlen beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2020, Stichtag für die Zahlen war der 31.12.2020.

Mehr Informationen gibt es im → [HOWOGE Download-Center](#).



# DNK-Index

Eine gesonderte DNK-Entsprechenserklärung findet sich online unter → [www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de).



DNK-Kriterium	Kapitel	Seite
1   Strategische Analyse und Maßnahmen	Strategie	5–11
2   Wesentlichkeit	Strategie	8–9
3   Ziele	Strategie	11
4   Tiefe der Wertschöpfungskette	Unternehmensführung	22–24
5   Verantwortung	Strategie, Unternehmensführung	12, 17–18
6   Regeln und Prozesse	Unternehmensführung, Zusammenarbeit	17–19, 22, 70
7   Kontrolle	Unternehmensführung	17
8   Anreizsysteme	Unternehmensführung, Zusammenarbeit	17–18, 70–71
9   Beteiligung von Anspruchsgruppen	Strategie, Kieze	8, 57–58
10   Innovations- und Produktmanagement	Neubau, Bestand	32–36, 47
11   Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen	Neubau, Bestand	33–36, 43–48
12   Ressourcenmanagement	Neubau, Bestand	31–36, 43–48
13   Klimarelevante Emissionen	Neubau, Bestand	31–32, 46–47
14   Arbeitnehmerrechte	Unternehmensführung, Zusammenarbeit	21, 70–72
15   Chancengerechtigkeit	Zusammenarbeit	74–76, 80–81
16   Qualifizierung	Zusammenarbeit	77–79
17   Menschenrechte	Unternehmensführung	22–23
18   Gemeinwesen	Kieze	59–62
19   Politische Einflussnahme	Unternehmensführung	21
20   Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten	Unternehmensführung	19–21

# Impressum

## Herausgeberin

HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH  
Stefan-Heym-Platz 1  
10367 Berlin  
[www.howoge.de](http://www.howoge.de)

## Ansprechpartnerin

HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH  
Mareen Walus  
Nachhaltigkeitsbeauftragte  
030 5464-1574  
[mareen.walus@howoge.de](mailto:mareen.walus@howoge.de)

## Redaktionsschluss

15. Juli 2021

## Konzept und Redaktion

akzente kommunikation und beratung gmbh, Berlin

## Gestaltung

loveto gmbh, Berlin

Bildnachweise: S.1 © HOWOGE\_Rentsch; S.3 © HOWOGE\_Schnitger; S.4 © HOWOGE\_Schnitger; S.12 © HOWOGE\_Dombrowsky; S.13 © Baumschlagler Eberle; S.14 © HOWOGE\_Schnitger; S.15 © HOWOGE\_Schnitger; S.16 © HOWOGE\_Schnitger; S.18 © HOWOGE\_Rentsch; S.20 © Shutterstock.com/Kite\_rin; S.24 © Shutterstock.com/Igisheva Maria; S.27 © HOWOGE\_Rentsch; S.28 © HOWOGE\_Abbate; S.;20 © HOWOGE\_Müller; S.32 © HOWOGE\_Hilgers; S.33 © HOWOGE\_Dombrowsky; S.34 © HOWOGE; S.37 © MLA+ Grieger Harzer Landschaftsarchitekten; S.39 © Andreas [FranzXaver] Süß; S.40 © HOWOGE\_Schnitger; S.41 © HOWOGE\_Dombrowsky; S.44 © Shutterstock.com/Roman023\_photography; S.45 © HOWOGE\_Rentsch; S.47 © Shutterstock.com/RossHelen; S.51 © HOWOGE; S.53 © Andreas [FranzXaver] Süß; S.54 © HOWOGE; S.55 © Till Budde; S.56 © HOWOGE\_Schnitger; S.58 © HOWOGE\_Rentsch; S.62 © HOWOGE\_Schnitger; S.63 © HOWOGE; S.64 © MLA+ Grieger Harzer Landschaftsarchitekten; S.65 © Andreas [FranzXaver] Süß; S.66 © unsplash.com/Jeremy Bishop; S.67 © Till Budde; S.68 © HOWOGE; S.69 © UHH\_RRZ-MCC\_Mentz; S.71 © HOWOGE\_Schnitger; S.73 © HOWOGE; S.82 © HOWOGE\_Rentsch