

## Zielgruppenorientierte Bestandsentwicklung

## Aufbaugemeinschaft Espelkamp-Chef Hans-Jörg Schmidt: Moderator zwischen Stadt, Bürger und Gewerbe

Als er 2005 zur Aufbaugemeinschaft Espelkamp wechselte, implementierte Hans-Jörg Schmidt als Erstes eine neue Gesprächskultur. Nicht nur intern wurden die Ebenen besser vernetzt, sondern auch die Kommunikation mit den Mietern, der Stadt und der Privatwirtschaft optimiert. Wie er die Stadt in Westfalen aus dem Dornröschenschlaf erweckte, beschreibt Kirstin Ruge



Das Team der  
Aufbaugemeinschaft Espelkamp  
Foto: Aufbaugemeinschaft Espelkamp

Welche Strukturen fand der neue Geschäftsführer im Wohnungsunternehmen vor, dessen Leerstände und Fluktuationsraten er so schnell wie möglich senken wollte? Hans-Jörg Schmidt denkt nicht lange nach. „Streng hierarchische“, antwortet er. Und fährt fort: „Im Verhältnis zur Stadtverwaltung sogar ausgesprochen frostige.“ Heute, vier Jahre später, hat sich das radikal geändert. Heiner Brockhagen, den Leiter der Stadtentwicklung, und Schmidt verbindet inzwischen fast Freundschaft. Einmal wöchentlich treffen sich Stadtplaner und Geschäftsführer, um die Entwicklung von Espelkamp voran zu treiben. Dabei besprechen sie nicht nur die Bausteine des integrierten Handlungskonzeptes „Soziale Stadt“, das der Stadtrat Ende 2006 beschlossen hat, sondern tauschen sich auch über die vielen anderen Ideen und Konzepte aus, die dem Ort möglicherweise noch gut tun würden – über die schon umgesetzten Maßnahmen hinaus.

*Frostiges Verhältnis zur Stadt,  
mit Schmidt wurde es fast  
freundschaftlich.*

### Wie man Mitarbeiter motiviert

Auch die Mitarbeiter finden sich in der Geschäftspolitik ihres Unternehmens wieder. Das war nicht immer so. Aber der neue Geschäftsführer zeigte sich von Anbeginn gegenüber der Kreativität der Mitarbeiter aufgeschlossen. Mit ihrer Hilfe wurde die „Corporate Identity“ bearbeitet. Vom Briefbogen bis zum Firmenwagen angewendet und von allen mitgetragen, stärkt sie das Wir-Gefühl des Teams, hilft, sich mit der Aufbaugemeinschaft zu identifizieren. Stärke- und Schwäche-Analysen und viermal jährlich durchgeführte Trainings, um gegenüber den Kunden situationsgerecht auftreten zu können, motivieren die Mitarbeiter der operativen Ebene, ihre Ziele zu erreichen. Und mehr als das: „Pro Wohneinheit, die über saldierte Leistung von neu vermieteten und gekündigten Wohnungen hinaus vermietet wird, schütten wir einen Bonus aus“, sagt Hans-Jörg Schmidt.

Um keine Ungerechtigkeiten aufkommen zu lassen, werden „wir mit den Mitarbeitern, die weniger auf der operativen Ebene agieren, im kommenden Jahr individuelle Prämienregelungen erarbeiten.“ Weil die Aufbaugemeinschaft Espelkamp inzwischen viel stärker als zuvor in bauliche Maßnahmen und in Abriss, Modernisierung sowie in den Neubau investiert, hat der Geschäftsführer zudem den technischen Sachverstand verstärkt und die Architektin Birgit Aumann-Keull ins Unternehmen geholt.

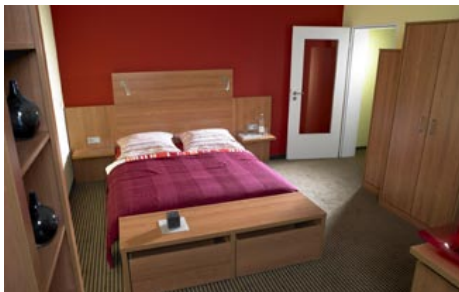
*Mit einem Prämiensystem wird motiviert.*

## Aus Fehlern lernen

Wer Change-Management mit so viel Elan betreibt, macht Fehler. Aus seinem ersten Jahr, so räumt der Geschäftsführer ein, seien ihm noch die Modernisierungen in bewohntem Zustand in schmerzlicher Erinnerung. „Da hatten wir den psychologischen Kommunikationsbedarf gegenüber den Mietern unterschätzt.“ Heute steht in jedem Quartier, das modernisiert wird, eine Leerwohnung zur Verfügung. In ihr finden während der Modernisierungsarbeiten regelmäßige Sprechstunden mit der technischen Leiterin statt. Auch bei den vielen aktuellen Maßnahmen zur Wohnumfeldverbesserung finden die Wünsche der Mieter Gehör. Wo sie sinnvoll sind, werden sie berücksichtigt. Fahrradhäuschen oder Spielgelegenheiten stehen auf der Wunschliste ganz oben. Aus gutem Grund: In der „Stadt im Park“ mit ihrem reichen Baumbestand finden Kinder und Fahrradfahrer geradezu ideale Bedingungen vor.

*Regelmäßige Gespräche mit den Mietern vor Ort.*

## Für jeden Mieter die passende Wohnung



Die Luft ist fantastisch, der Distanzen überschaubar in Espelkamp. Werte, die zunehmend auch für jüngere Zielgruppen attraktiv sind. Paare, die dabei sind, eine Familie zu gründen, qualifizierte Fachkräfte, die jederzeit bei einem der beiden großen Arbeitgeber der Stadt, bei Gauselmann oder Harting anheuern könnten, ferner Studenten, die sich für ein duales Studium zum Mechatroniker interessieren:

jeder dieser potenziellen Mietergruppen macht die Aufbaugesellschaft Espelkamp das passende Wohnungsangebot. Dabei werden neben dem klassischen Angebot von der örtlichen Industrie besonders stark möblierte Apartments im Segment „Wohnen auf Zeit“ nachgefragt. Die Kommunikationsstrategie des Düsseldorfers schlägt sich bereits in Erfolgswerten nieder (siehe Teil eins unseres Reports). Zu Beginn seiner Tätigkeit hatte Hans-Jörg Schmidt zahlreiche Akteure der Stadt zunächst in „Kick-off“-Veranstaltungen mit seinen Plänen vertraut gemacht. Jetzt, da der Jurist zahlreiche Mitglieder aus Politik, Privatwirtschaft, Stadtverwaltung, Sozialamt, Ausschüssen sowie der regierenden CDU- und der anderen Fraktionen persönlich kennt, hat Hans-Jörg Schmidt sein kommunikatives Netz weniger eng gespannt. Gleichwohl fließen die Informationen des Absenders Aufbaugemeinschaft Espelkamp in gleich bleibender Qualität weiter.

Lesen Sie im dritten Teil unseres Best-Practice-Reports, wie Hans-Jörg Schmidt einen Mieter zum Fotomodell machte, wie wirksam gute Plakatwerbung sein kann und wie segensreich sich die Farbe auf die Entwicklung der Stadt auswirken konnte.

Kirstin Ruge

*Die Aufbaugemeinschaft verfügt über acht möblierte Gästewohnungen, die von der ortsansässigen Industrie zur vorübergehenden Unterbringung neu eingestellter Mitarbeiter genutzt werden. Ziel: Schaffung eines komfortablen Brückenkopfes, um neue Mitarbeiter der Industrie dauerhaft an Espelkamp zu binden, Foto Aufbaugemeinschaft Espelkamp*

## Espelkamp (Ostwestfalen) in Zahlen und Fakten

1959 erhält die ehemalige Munitionsanstalt die Stadtrechte. Insbesondere Nachkriegsflüchtlinge finden hier eine Heimat. Bis zur Jahrtausendwende kommen viele Spätaussiedler – nicht wenige bringen ihren mennonitischen Glauben mit. Im Jahr 2000 erreichte die Bevölkerungszahl mit mehr 27.000 Einwohnern den Höhepunkt. 2006 lag sie knapp darunter.

Der Wirtschaftsstandort - Espelkamp verfügt über rund 9.000 Arbeitsplätze in modernen und innovativen Industrie-, Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen. Besondere Kompetenzen liegen auf den Feldern Elektrotechnik, Mechatronik, Maschinen-, Anlagen- und Automatenbau. Das Team des Gründer- und Anwendungszentrum Espelkamp (hier der Link: <http://www.gaz-technik.de/>) beantwortet alle Fragen.

Duales Studium zum Mechatroniker - Seit August 2006 dient das Gründer- und Anwendungszentrum Espelkamp (GAZ) auch als Lehrstandort für das „Duale Studium im Mühlenkreis“. Gemeinsam mit der Privaten Fachhochschule für Wirtschaft und Technik (FHWT) Vechta/Diepholz/Oldenburg gGmbH Fachhochschule und Berufsakademie kann man sich in Espelkamp unter anderem zum Mechatroniker ausbilden lassen.

*Espelkamp ist mit 9000 Arbeitsplätzen durchaus attraktiv*

## Aufbaugemeinschaft Espelkamp GmbH in Zahlen und Fakten

Wohneinheiten 2007: 3.087  
davon Leerstand 299  
frei finanziert 1.283  
Belegungsbindungen allgemein 1.901  
davon kinderreiche 141  
Beschäftigte 2007 Vollzeit 35, Teilzeit 18, Auszubildende 3

Gesellschafter: Beteiligungsverwaltungsgesellschaft des Landes NW, Stiftung Kronenkreuz, Evangelische Kirche von Westfalen Bielefeld

Aufsichtsrat: Ltd. Ministerialrätin Sigrid Koeppinghoff, Vorsitzende, Vizepräsident Klaus Winterhoff, Ministerialrätin Margot Best, Landeskirchenrat Dr. Hans-Tjabert Conring, Ltd. Ministerialrat Karl Jasper, Vizepräsident Dr. Wolfgang Teske



**Erfolgreiche  
Internetprojekte**

[www.pappert.de](http://www.pappert.de)