

**Protokoll**  
**der 26. Tagung des**  
**Arbeitskreises „Personal und**  
**Organisation“**  
**der Arbeitsgemeinschaft Großer**  
**Wohnungsunternehmen**  
**(AGW)**  
**vom 05./06.03.2008**  
**in Nürnberg**

Arbeitsgemeinschaft Großer Wohnungsunternehmen (AGW)

Arbeitskreis „Personal und Organisation“

Arbeitstagung vom 05./06.03.2008 in Nürnberg

### **Tagesordnung**

1. Begrüßung und Einführung durch den stv. AK-Vorsitzenden  
Herrn Graniki
2. Vorstellung der wbg Nürnberg GmbH Immobilienunternehmen durch  
Herrn GF Richter
3. Die Personalabteilung als Businesspartner (Service Level  
Agreements, Aufstellung gegenüber Management etc.)

Referent: Herr Hans-Rainer Pohl/Baumgartner & Partner

4. Haben Führungskultur und Geschäftsethik Einfluss auf den Unter-  
nehmenserfolg? „Raus aus der Demotivationsfalle“

Referent: Herr Prof. Heribert Schmitz/ehem. Vice President  
Hewlett-Packard Corporation

4. Strategische Ausrichtung der adidas-Group,  
Fokus Talent Management

Referent: Herr Thomas John/Vice President  
Group HR Development & Training, adidas-Group

## TOP 1

### **Begrüßung und Einführung**

Der stv. Arbeitskreisvorsitzende, Herr Klaus Graniki, begrüßte die Teilnehmer und bedankte sich beim Arbeitskreisvorsitzenden und Geschäftsführer des gastgebenden Unternehmens, Herrn Peter H. Richter, für die Einladung.

## TOP 2

### **Vorstellung der wbg Nürnberg GmbH Immobilienunternehmen**

Herr Richter erläuterte die Struktur des StWN Konzerns (3-Säulen-Kompetenzfelder Energie/Wasser, Verkehr und Immobilien).

Die WBG Nürnberg Gruppe mit knapp 200 Mitarbeiter/innen betreut rd. 18.000 Mietwohnungen und rd. 8.000 sonstige Mietobjekte. Bei einem Bilanzvolumen von rd. 500 Millionen € beträgt das Eigenkapital rd. 114 Mio. €. Die Durchschnittsmiete liegt bei 4,77 €/m<sup>2</sup>, der aktuelle – nicht modernisierungsbedingte - Leerstand bei 0,3 %, das Investitionsvolumen beträgt p.a. rd. 50 Mio. €.

Herr Richter stellte Vision und Aufgaben der wbg vor und berichtete in diesem Zusammenhang über die öko-effizienten Modernisierungs- und Umbauprojekte der wbg in den letzten Jahren (z. B. 3-Liter-Häuser) und die positiven Auswirkungen auf den CO<sub>2</sub>-Verbrauch.

Nach einem Exkurs über die Planungsträgerschaft der wbg im Stadtteil Langwasser seit den 50er Jahren bis heute unternahm Herr Richter eine kleine Zeitreise zum Jahr 2004 und erläuterte Vorgeschichte und Bedingungen des Geschäftsanteilsverkaufs der wbg (debt-push-down-Modell) sowie die Folgen des Synergieprozesses, die sich bis heute auswirken, aber auch neue Chancen bieten.

Herr Richter berichtete abschließend kurz über die neueren Entwicklungen und Planungen im Personalwesen der WBG Nürnberg Gruppe.

## TOP 3

### **Die Personalabteilung als Businesspartner (Service Level Agreements, Aufstellung gegenüber Management etc.)**

Referenten: Herr Hans-Rainer Pohl/Team Pohl,  
Herr Frank Bünemann/Baumgartner & Partner

Herr Pohl stellte seinen Kollegen Herrn Frank Bünemann und die Firmen Team Pohl und Baumgartner & Partner vor. Er erklärte den Ursprung des Begriffs Businesspartner und stellte fest, dass er – obwohl er häufig nur als Ersatz für den Begriff Personalreferent benutzt wird – doch viel Potenzial hat.

Der Wandel vom passiven Verwalter zum aktiven Gestalter vollzieht sich auf drei Ebenen: der Funktion, der Rolle und der Organisation. Herr Pohl erläuterte dies anhand einiger konkreter Beispiele.

Für eine HR-Businesspartnerschaft ergeben sich 4 Optimierungsstrategien: Verbesserung von HR-Prozessen, Übernahme von Ergebnisverantwortung, Aufbau von HR-Skills und Vendor Management.

Herr Lünemann machte am Beispiel der negativen Aussage eines CEO über seine HR-Abteilung klar, dass die Wertschöpfung der HR im Unternehmen deutlich transparenter gemacht werden muss, z. B. durch Benchmarking mit HR anderer Unternehmen. Er stellte ein Business Partner Modell vor, anhand dessen sich eine Diskussion mit den Teilnehmern über den Sinn eines solchen Modells bei der Größe der teilnehmenden Unternehmen im Arbeitskreis ergab.

Er erläuterte die Vorteile von Service Level Agreements, stellte aber auch fest, dass dieser Aufwand nicht sinnvoll ist, wenn bei Nichteinhaltung der Service Levels keine entsprechenden Konsequenzen folgen. Er erklärte den Unterschied zwischen Steigerung der Effizienz und Steigerung der Effektivität sowie die Möglichkeit, Aufwand und Nutzen der Realisierung von Lösungsszenarien quantifizieren zu können.

Die Referenten zogen das Fazit, dass auf den Personalbereichen ein hoher Veränderungsdruck lastet. Als Diskussionsansatz stellten sie noch in den Raum: HR Service Center für die AGW, Zentralisierung der Administration.

Die Präsentation von Herrn Pohl und Herrn Lünemann finden Sie unter [www.agw-online.de](http://www.agw-online.de) als Anlage zu diesem Protokoll.

## TOP 4

### **Haben Führungskultur und Geschäftsethik Einfluss auf den Unternehmenserfolg? „Raus aus der Demotivationsfalle“**

Referent: Herr Prof. Heribert Schmitz/ehem. Vice President Hewlett-Packard Corporation

Herr Prof. Schmitz stellte die Fragen: „Welche Fähigkeiten und Einstellungen wünschen wir uns bei unseren Mitarbeitern?“ und „Was sind die wesentlichen Herausforderungen für die deutsche Gesellschaft?“ und erläuterte die häufigsten Antworten.

Er zitierte eine Gallup Studie von 2003/2005, wonach 69 % der Mitarbeiter in Deutschland eine niedrige Motivation und Bindung an ihr Unternehmen, 18 % keine und nur 13 % eine hohe Motivation und Bindung haben. In Deutschland werden nach der Proudfoot Consulting Study 2004 74 Tage pro Jahr an unproduktiver Zeit vergeudet. Beim Misstrauen der Bevölkerung in die Unternehmensleiter ist Deutschland mit 70 % führend.

Herr Prof. Schmitz machte die klare Aussage, dass das Management der Unternehmen dafür verantwortlich ist. In allen Branchen gibt es auch Belegschaften, die zu mehr als 80 % hoch motiviert sind. Er fragte, warum sich die meisten Manager so offensichtlich kontraproduktiv verhalten, und zeigte verschiedene Gründe auf.

Er erläuterte das Gegensatzpaar Wollen vs. Müssen. Intrinsisch sind nach seinen Erfahrungen 85 – 90 % der Mitarbeiter hoch motiviert, einen guten Job machen zu wollen. Der Führungsstil der Manager (kooperativ oder autoritär) stellt die Weichen für eine evtl. Demotivation der Mitarbeiter.

Die Teilnehmer diskutierten zum Verhalten des Managements beim Thema „Low Performer“. Nach Meinung von Prof. Schmitz ist es falsch, die Organisation für alle an den Low Performern auszurichten. Vertrauen, Respekt und Ehrlichkeit sind die Basis für jede gute Zusammenarbeit. Er stellte seinen sich selbst verstärkenden Kreislauf der Wollen-Kultur und einige Voraussetzungen für notwendige nationale und globale Veränderungen vor.

Die Präsentation von Herrn Prof. Schmitz finden Sie unter [www.agw-online.de](http://www.agw-online.de) als Anlage zu diesem Protokoll.

## TOP 5

### **Strategische Ausrichtung der adidas-Group,** **Fokus Talent Management**

Referent: Herr Thomas John/Vice President Group HR Development & Training, adidas-Group

Herr John stellte kurz die Organisation der adidas Group als internationales Unternehmen mit Sitz in Herzogenaurach und mehr als 27.000 Mitarbeitern weltweit vor. Talent Management ist ein Kernelement der Leistungskultur („Performance Culture“) bei adidas und bedeutet die zeitgerechte Platzierung von gut vorbereiteten internen Talenten auf Schlüsselpositionen und damit eine weitestgehende interne Nachfolgesicherung für die Führungskräfte. „Fit for tomorrow“ ist Bedingung und Ziel.

Das „Team Line Up“ ist das zentrale Instrument, das dem Line Manager in Zusammenarbeit mit dem Personalbereich dabei hilft, sein Team zu analysieren und aufzustellen. Die Mitarbeiter werden auf einer zweidimensionalen Matrix mit der Abszisse Leistung (Performance) und der Ordinate Potenzial zwischen den Extrempositionen „Spectator“ und „Champion“ eingeordnet und so Talente identifiziert.

Die Talentverifikation erfolgt durch ein Development Center mit Senior Managern als Beobachter. Danach werden die jeweiligen Talente in einen Talent-Pool eingegliedert, der regelmäßig überprüft wird.

Die drei Hierarchieebenen (Professional, Manager, Executive) sind im Competency Model mit entsprechenden Kompetenzen verknüpft, für die Management- und Executive-Talente gibt es spezielle Personalentwicklungsprogramme.

Die Platzierung der Talente soll 12-24 Monate nach Abschluss der Programme auf einer definierten Zielposition erfolgen. Die Planung der Karriereschritte bzw. Besetzung von Führungspositionen findet in sog. „Succession Management Review Meetings“ statt und wird dann den Senior Management Teams und dem Vorstand präsentiert.

Die adidas Group verwendet ein spezielles EDV-Programm mit KPI Reports, um Überblick über die Erfolge der Personalentwicklungsprogramme zu erhalten. Auch aktueller Status, Entwicklung und Einsatzmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter können abgerufen werden.

Die Präsentation von Herrn John finden Sie unter [www.agw-online.de](http://www.agw-online.de) als Anlage zu diesem Protokoll.

### ATOP

Herr Prof. Eichener berichtete über die Pläne der EBZ Business School zur Bildung einer University of Applied Sciences.

Er schilderte die künftige demographische Entwicklung und machte deutlich, wie klein das Talentfenster für die Rekrutierung des Nachwuchses in der Wohnungswirtschaft angesichts des Rückgangs der Zahl der Schulabgänger und der weiter steigenden Anforderungen an die Mitarbeiterkompetenzen werden wird.

Herr Prof. Eichener erläuterte die Gründe, weshalb die Wohnungswirtschaft durchaus eine attraktive Branche für Abiturienten sein kann, und stellte die neuen Modelle der EBZ für berufs- oder ausbildungsbegleitende Studiengänge (Bachelorstudiengänge und Masterstudiengänge General Management bzw. Real Estate Management) vor.

Die Präsentation von Herrn Prof. Eichener finden Sie unter [www.agw-online.de](http://www.agw-online.de) als Anlage zu diesem Protokoll.

Herr Richter bedankte sich bei den Referenten für ihre Beiträge.

Der nächste Arbeitskreis Personal und Organisation wird am **28./29.10.2008 in Hannover** stattfinden.

Richter