

**Protokoll der  
39. Tagung  
des Arbeitskreises  
„Personal und Organisation“  
der Arbeitsgemeinschaft großer  
Wohnungsunternehmen (AGW)  
am 28./ 29.09.2015  
in Mannheim**

## **Arbeitsgemeinschaft großer Wohnungsunternehmen (AGW)**

### **Arbeitskreis „Personal und Organisation“**

#### **39. Tagung am 28./ 29.09.2015 in Mannheim**

#### **Tagesordnung**

- 1.** Vorstellung der GBG-Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH durch Herrn Dipl.-Kfm. Karl-Heinz Frings
- 2.** Impulsvortrag: Führung – Eine Frage der Werte  
(Referent: Joachim Franz, PERSONAL DEVELOPMENT, ABENTEUERHAUS GmbH, Wolfsburg)
- 3.** Impulsvortrag: Vom Werkwohnungsverwalter zum Immobiliendienstleister des Konzerns  
(Referent: Ulrich Sörgel, Volkswagen Immobilien GmbH, Wolfsburg)
- 4.** Impulsvortrag: Das richtige Maß an Führung im Wandel  
(Referentin: Irina Helm, NEULAND Wohnungsgesellschaft mbH, Wolfsburg)
- 5.** Frauenförderung – Fach- und Führungskräfte bei der NEULAND Wohnungsbaugesellschaft mbH  
(Referentin: Manuela Eltner, NEULAND GmbH, Wolfsburg)
- 6.** Compliance  
(Referentin: Sophia Eltrop, HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH, Berlin)
- 7.** HR-Benchmark-Analyse  
(Referenten: Matthias Berghoff, Betty und Betty, Düsseldorf und Dipl.-Psych. Thomas Körzel, Büro für Karrierecoaching, Essen)
- 8.** Nachwuchsförderung / Talentmanagement, Anforderungen sowie Best-Practice-Beispiele anhand der WIR-Akademie  
(Referenten: Matthias Berghoff, Thomas Körzel sowie Tanja Hahn, ALLBAU AG, Essen)
- 9.** Aktuelles aus dem Arbeitskreis „Personal und Organisation sowie aus dem Arbeitsprogramm der AGW  
(Referent: Manfred Lork, VBW BAUEN UND WOHNEN GMBH, BOCHUM)
- 10.** Vorbereitung der nächsten Arbeitskreissitzung  
(Moderator: Manfred Lork, VBW BAUEN UND WOHNEN GMBH, Bochum)

Der Vorsitzende des Arbeitskreises, Manfred Lork, begrüßt die Teilnehmer und stellt das Programm der Sitzung vor. Aus zeitlichen Gründen wird der Vortrag von Herrn Sörgel mit dem von Frau Helm (entgegen der ursprünglichen Tagesordnung) getauscht.

## **TOP 1**

### **Vorstellung der GBG-Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH durch den Geschäftsführer, Herrn Dipl.-Kfm. Karl-Heinz Frings**

Herr Frings erläutert kurz die wichtigsten Eckdaten der GBG-Mannheimer Wohnungsgesellschaft mbH (kommunal) nebst ihrer beiden 100 %-igen Tochtergesellschaften, ServiceHaus und BBS sowie der MWSP, eine gemeinsame Tochter der Stadt Mannheim und der GBG.

Dann stellt er den Teilnehmern die Mannheimer Konversionsflächen vor und erläutert die geplante Nutzung der Flächen nach dem Abzug der Amerikaner. Grundvoraussetzung in Mannheim ist, dass die Konversion sich aus sich selbst tragen muss. Derzeit gestaltet sich die Entwicklung des „Columbus“-Areal für alle Beteiligten aufgrund der Flüchtlingssituation schwierig. Auf dem Areal sind 4.000 Flüchtlinge untergebracht, was eine weitere Nutzung für Investoren erschwert.

Die Präsentation hierzu ist dem Protokoll beigelegt.

Die Teilnehmer bekommen am Abend die Möglichkeit das „Turley“-Areal, von dem ein Großteil bereits veräußert ist, zu besichtigen.

Auf Nachfrage erläutert Herr Frings, dass in Mannheim eine große Wohnungsnachfrage besteht, demgegenüber aber nur ein kleines Angebot an Mietwohnungen zur Verfügung steht. Mannheim ist eine Mietwohnstadt, die auch nur ein begrenztes Angebot an Einfamilienhäusern zur Verfügung hat. Die durchschnittliche m<sup>2</sup>-Miete für Wohnraum beträgt in Mannheim 6,71 €, bei der BGB 5,70 €. Neubaumieten liegen bei ca. 10,50 – 11,50 €. Für Eigentum wird derzeit ein m<sup>2</sup>-Preis von 3.500,- € gezahlt.

## **TOP 2**

### **Impulsvortrag: Führung – Eine Frage der Werte**

Referent: Joachim Franz, PERSONAL DEVELOPMENT, ABENTEUERHAUS GmbH

Herr Franz zeigt den Teilnehmern anhand seines eigenen Lebenslaufes und seiner Erfahrungen als Referent, Abenteurer, Unternehmer, Expeditionsleiter und Autor eindrucksvoll auf, das ANDERS SEIN MUT BRAUCHT! Er erläutert,

dass wir mit MUT Veränderungen und Ziele erreichen. MUT fordert DISZIPLIN, INTELLIGENZ, VERTRAUEN und MENSCHLICHKEIT. Als Geschenk erhalten wir dafür GLAUBWÜRDIGKEIT. Die Notwendigkeit dieser Werte in Bezug auf die eigene Entwicklung und insbesondere auch in der Rolle als Führungskraft wird dargestellt. Herr Franz zeigt auf, was sich daraus ergeben und entwickeln kann, wenn man diese Werte lebt und mit diesen führt.

Ein Großteil seiner Arbeit widmet H. Franz den Themen Führung, Teamarbeit und Gesundheit. In seinen Seminaren und Workshops können in unterschiedlichsten Angebotsformen (Einzelveranstaltung, kleine Teams oder Mitarbeitererevents für das ganze Unternehmen) die Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters entwickelt und die Zusammenarbeit als Team gefördert werden.

### **TOP 3**

#### **Impulsvortrag: Vom Werkwohnungsverwalter zum Immobiliendienstleister des Konzerns**

Referent: Ulrich Sörgel, VOLKSWAGEN IMMOBILIEN

Herr Sörgel stellt zunächst sich selbst sowie die Volkswagen Immobilien GmbH, die mit 9.600 Wohnungen eine der größten Wohnungsanbieter in Wolfsburg ist, vor. In seiner Präsentation wird anhand vieler Beispiele aufgezeigt, wie unter Einbeziehung sämtlicher Führungskräfte und Mitarbeiter ein Wertekanon entwickelt wurde. Im Markenleitbild von Volkswagen Immobilien werden diese Werte beschrieben.

Die Präsentation wurde uns leider bis heute von Herrn Sörgel nicht zur Verfügung gestellt. Sollten wir diese doch noch erhalten, werden wir sie den Teilnehmern noch nachreichen.

### **TOP 4**

#### **Impulsvortrag: Das richtige Maß an Führung im Wandel**

Referentin: Irina Helm, NEULAND Wohnungsbaugesellschaft mbH

Frau Helm gibt den Teilnehmern ein Kurzprofil der Stadt Wolfsburg sowie einen Überblick über die NEULAND. Anschließend stellt Sie detailliert die Entwicklung im Hause der NEULAND im Zeitraum 2010 bis 2015 dar. Die

Einbeziehung der Mitarbeiter wird anschaulich und mit Bildern belegt aufgezeigt. Es wurde deutlich, wie lange Veränderungsprozesse benötigen um zu reifen und welcher Anspruch an alle Beteiligten gestellt wird. Fehler, Rückschritte, das daraus hergeleitete Umdenken und sich strategisch neu ausrichten werden offen dargelegt.

Die Präsentation ist dem Protokoll beigefügt

In dem anschließenden Abschlusstalk wurde seitens der Teilnehmer die Ehrlichkeit insbesondere auch im Hinblick auf die aufgezeigten Fehler/Misserfolge im vorangegangenen Vortrag geschätzt.

Den zweiten Tag leitet Herr Lork mit einem Resümee des Vortages ein. Er begrüßt Frau Eltrop und erklärt, dass er den Part der Vorbereitung auf die nächste Sitzung leiten wird (entgegen der ursprünglichen Tagesordnung).

## **TOP 5**

### **Frauenförderung – Fach- und Führungskräfte bei der NEULAND Wohnungsbaugesellschaft mbH**

Referentin: Manuela Eltner, NEULAND GmbH

Frau Eltner zeigt zunächst den Personalbestand bei der NEULAND allgemein auf, erläutert aktuelle und künftige Herausforderungen, den Wandel der NEULAND und wie sich die Mitarbeiter / Führungskräfte dafür „rüsten“ und welche Qualifizierungsinstrumente zur Personalentwicklung zur Verfügung stehen. Nach der Vorstellung der Fach- und Führungskräfteprogramme erläutert Frau Eltner Zusatzmodule, die Frauen bei der NEULAND belegen können.

Die Präsentation ist dem Protokoll beigefügt.

Im Anschluss erfolgt in der Gruppe ein Dialog zu diesem Thema, in dem folgende Bemerkungen, Anregungen und Thesen aus eigener Erfahrung der Teilnehmer angemerkt werden:

- Frauen sollten nicht aufgrund der Frauenquote eine Führungsposition bekleiden, sondern aufgrund Ihrer Fähigkeiten auf Grund derer sie sich für die Position eignen.
- Es mangelt den Unternehmen häufig nicht am Willen, Führungspositionen mit Frauen zu besetzen, sondern es fehlen freie Stellen. Die derzeitigen Stelleninhaber (männlich) sind oftmals um die 50 Jahre alt, so dass es noch dauern kann, bis Führungspositionen zur Disposition stehen, die

- auch mit Frauen besetzt werden könnten.
- Durch Fokussierung auf Projektarbeiten, könnten zukünftig ggf. Führungspositionen für 2 – 3 Jahre vergeben werden.
  - Frauen sollten unterstützt werden, das „Amt“ annehmen und Familie und Beruf vereinbaren zu können, in dem z. B. Führungspositionen im Tandem oder in Teilzeit vergeben werden. In Skandinavien werden Sitzungstermine bereits an die Teilzeitmitarbeiter angepasst.
  - Der Ausdruck „das unterrepräsentierte Geschlecht“ sei besser geeignet, da aufgrund der Einführung der Frauenquote irgendwann die Männer „unterrepräsentiert“ sein können.
  - Führungskräfte sollten ein Auge darauf haben, ob im Unternehmen talentierte Mitarbeiterinnen beschäftigt sind, die entsprechend gefördert werden können.

## **TOP 6**

### **Compliance**

Referentin: Sophia Eltrop, HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH

Frau Eltrop stellt in ihrer Präsentation den Teilnehmern den 2-jährigen Prozess bis zur ICG-Zertifizierung bei der HOWOGE dar. Der Prozess ging von der Themensammlung für Sensibilisierungsworkshops, über Satzungsfestlegung für eine Task Force, Festlegung eines umfangreichen Verhaltenskodex, Entwicklung einer Risikoanalyse und notwendigen Maßnahmen bis hin zum Leitbildprozess. Fazit der HOWOGE: Obwohl langwierig und aufwendig, ist es dennoch ein lohnender Prozess der aufzeigt, dass „Compliance funktioniert“ und zur Stärkung des Selbstbewusstseins sowie der Handlungssicherheit eines jeden Mitarbeiters im Unternehmen beiträgt. Von der Zertifizierung wird jedoch abgeraten.

Die Präsentation ist dem Protokoll beigelegt.

## **TOP 7**

### **HR-Benchmark-Analyse**

Referenten: Mathias Berghoff, Betty und Betty, Dipl.-Psych. Thomas Körzel, Büro für Karrierecoaching

Nachdem Herr Körzel in der Frühjahrssitzung des Arbeitskreises Personal & Organisation den Anwesenden bereits die Ergebnisse der teilnehmenden

Wohnungsunternehmen vorgestellt hat, stellt er die Kennzahlen nun auch mit den Teilnehmern des zweiten Projektzeitraumes vor. Im Projektzeitraum I beteiligten sich 14 Unternehmen und aufgrund der Vorstellung auf der letzten Sitzung konnten noch einmal 8 weitere Unternehmen für den Projektzeitraum II gefunden werden, so dass insgesamt 22 privatwirtschaftliche und kommunale Wohnungsunternehmen teilnahmen. Die Erhebungsergebnisse sowie die zugrundeliegenden Vergleichszahlen können der anliegenden Präsentation entnommen werden.

Die Präsentation ist dem Protokoll beigefügt.

## **TOP 8**

### **Nachwuchsförderung / Talentmanagement, Anforderungen sowie Best-Practice-Beispiele anhand der WIR-Akademie**

Referenten: Matthias Berghoff, Betty und Betty, Dipl.-Psych. Thomas Körzel und Tanja Hahn, ALLBAU AG

Zunächst erläutert Frau Hahn kurz die WIR-Akademie sowie deren Entstehung und Ziele der Nachwuchsförderung.

Herr Berghoff zeigt am Beispiel der WIR-Akademie auf, wie Nachwuchsförderung, insbesondere auch als unternehmensübergreifende Personalentwicklung, aussehen kann. Im Vortrag wird dargestellt und mit Bildern dokumentiert, wie die Abläufe festgelegt und das Training der Soft-Skills im Zeitablauf aufgebaut wurde.

Die WIR-Akademie wurde in 2012 mit dem Human Resources-Excellence-Award sowie in 2015 mit dem DW Zukunftspreis der Immobilienwirtschaft ausgezeichnet.

Die Präsentation ist dem Protokoll beigefügt.

## **TOP 9**

### **Aktuelles aus dem Arbeitskreis „Personal und Organisation“ sowie aus dem Arbeitsprogramm der AGW**

Moderator: Manfred Lork, VBW BAUEN UND WOHNEN GMBH

Herr Lork berichtet von der Vorstands- und Arbeitskreisleitersitzung der AGW am 23.07.2015. Der neugewählte AGW-Vorstand will in einem Arbeitsprogramm der nächsten drei Jahre wieder verstärkt auf

Erfahrungsaustausch und Best-Practice, mit einer deutlichen Focussierung auf die Arbeitskreise setzen. Herr Lork wird in der Novembersitzung das mittelfristige Programm des Arbeitskreises Personal & Organisation vorstellen.

Aktuelle Themen aus dem Arbeitskreis Personal & Organisation:

Frau Hahn berichtet, dass die ALLBAU derzeit überlegt im Neubau für das Forderungsmanagement ein Einzahlungsgerät anzuschaffen und bat die Teilnehmer um entsprechende Erfahrungsberichte. Diese lauten:

- Aufgrund extremer Vorschriften bei Einführung eines solchen Gerätes hat man sich überlegt Einzahlungen per EC-Karte zu ermöglichen
- Mit Anbindung eines solchen Gerätes an SAP entstehen zu hohe Kosten (Implementierung 150 T€ plus Personalkosten für Mitarbeiter, der neben dem Gerät steht, um es den Mietern zu erläutern)
- Das Gerät ist im Einsatz und soll jetzt wieder abgeschafft werden, da es einerseits Geldwäsche unterstützen kann sowie andererseits gerätetechnisch nicht ausgereift ist und häufig ausfällt.

Herr Plischke (BGW) bittet die Teilnehmer, die bereits Erfahrung bei der Ausbildung mit dem „Dualen Studium“ gemacht haben, ihm hierüber Informationen zukommen zu lassen.

Herr Theisen berichtet über die Einführung eines Führungskräfte-Führerscheins bei der GEWOFAG.

Frau Heger (GEWOBAG) interessiert, wie in den vertretenen Wohnungsgesellschaften mit dem Thema „Zielvereinbarungen“ umgegangen wird (wie wird gemessen, wie werden diese genutzt, hat Nichterreichen Konsequenzen...?). Da das Thema für alle Teilnehmer interessant ist, wird beschlossen, es als Tagesordnungspunkt für die nächste Sitzung anzusetzen. Frau Heger wird vorab einen Fragebogen entwickeln, der an alle Teilnehmer des Arbeitskreises verschickt und ausgewertet wird.

## **TOP 10**

### **Vorbereitung der nächsten Arbeitskreissitzung**

Moderator: Manfred Lork, VBW BAUEN UND WOHNEN GMBH

Die nächste Sitzung im Frühjahr findet in Berlin statt. Frau Eltrop (HOWOGE) und Frau Heger (GEWOBAG) werden gemeinsam die Organisation vor Ort unterstützen. Die Herbsttagung wird in Bielefeld durchgeführt. Hier hat sich Herr Plischke (BGW) bereit erklärt unterstützend zur Seite zu stehen. Die genauen Termine werden noch bekannt gegeben. Die Teilnehmer bitten



darum, dass bei der Festlegung auf eine Entzerrung zu den AGV-Terminen geachtet wird. Sie bitten darum, nicht mehr so viele Fremd-Referenten einzuladen, um mehr Zeit für einen intensiven Austausch untereinander zu haben.

Als Themen für die nächste Sitzung werden gemeinsam festgelegt:

1. Raumkonzepte – neue Arbeitswelten  
Frau Heger (GEWOBAG) kann zu diesem Thema einen Referenten benennen.  
Herr Schröter (GAG) bietet an einen Vortrag mit dem Titel – Neubau Raumkonzepte, auch methodisch – zu halten.  
Da Frau Hahn (ALLBAU) und Frau Raule-Rohr (GBG) sich aufgrund aktueller Umzugs-/Neubausituationen ebenfalls mit dem Thema befassen, werden sie jeweils einen Erfahrungsbericht vorbereiten.
2. Zielvereinbarungs-Systeme (s. auch TOP 9)  
Zu diesem Thema wollen Frau Heger (GEWOBAG) und Herr Plischke (BGW) referieren.  
Herr Theissen (GEWOFAG) wird eine Pro + Contra-Rede zum Buch von Herrn Prof. Armin Trost „Thesen zum Jahresgespräch“ halten.

Abschließend bedankt sich Herr Lork noch einmal bei den Teilnehmern für deren Offenheit und aktive Teilnahme am Arbeitskreis.

Sein besonderer Dank gilt Herrn Frings und Frau Raule-Rohr als Gastgeber in Mannheim sowie Frau Eltner und Frau Eltrop für ihre Beiträge an diesem Tag.

Für die Richtigkeit



Stefanie Schürmann  
(Protokollführerin)