

PROTOKOLL

43. Tagung des Arbeitskreises
„Personal und Organisation“
der Arbeitsgemeinschaft großer
Wohnungsunternehmen (AGW)
Am 25. und 26. September 2017
in Frankfurt am Main

TAGESORDNUNG

- 1. Einleitung und Begrüßung**
Moderation: Herr Manfred Lork
 - 2. Vorstellung des gastgebenden Unternehmens**
Herr Dr. Thomas Hain, Nassauische Heimstätte GmbH
 - 3. Fachvortrag „Die Führungswirksamkeit erhöhen – Kann man Führung messbar machen?“**
Referent: Herr Dr. Burkhard Fritz, Fritz Effekt GmbH
 - 4. Fachvortrag „Selbstlernende Organisation – Mythos, Notwendigkeiten und Handlungsansätze?“**
Referent: Herr Peter Wallner, InWIS GmbH
 - 5. Vorträge aus den eigenen Reihen**
 - a) „Digitalisierungsstrategie der WIRO Rostock“
Herr Michael Rohde, WIRO Rostock
 - b) „Digitalisierungsprojekte der Allbau AG Essen“
Frau Tanja Hahn, Allbau AG Essen
 - 6. Erfahrungsberichte aus dem Hause der Nassauischen Heimstätte GmbH**
 - a) „Innovative Arbeitswelten“
Herr Peter Schirra, Nassauische Heimstätte GmbH
 - b) „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“
Herr Peter Schirra, Nassauische Heimstätte GmbH
 - 7. Fachvortrag „Sandwichposition – Wie Strategieübersetzung durch die 2. Führungsebene im Unternehmen gelingen kann“**
Referent: Herr Michael Deeg, Analyse und Konzepte
 - 8. Fachvortrag „Digitales Recruiting und Talentmanagement“**
Referentin: Frau Franziska Jellema, LEG Management GmbH
 - 9. Aktuelle Stunde – Was steht bei uns an?**
Moderation: Herr Manfred Lork
 - 10. Vorbereitung der nächsten Sitzung**
Moderation: Herr Manfred Lork
-

TOP 1

Einleitung und Begrüßung

Herr Lork eröffnet den ersten Tagungstag und hebt die hohe Teilnehmerzahl hervor. Er stellt die Tagesordnung sowie die neuen Teilnehmer/-innen vor. Anlässlich des Wechsels der stellvertretenden Vorsitzenden des AGW Arbeitskreises Personal und Organisation stellt sich Frau Christina Geib als neue stellvertretende Vorsitzende dem Arbeitskreis vor.

Frau Christina Geib verfügt über langjährige Erfahrung in der Immobilien- und Finanzwirtschaft. Zuletzt war sie als Head of Finance and Accounting für die Tishman Speyer Properties Deutschland GmbH tätig. Ihre weiteren beruflichen Stationen lagen bei der Dresdner Bank, der KfW und bei dem Beratungsunternehmen PwC. Seit April 2015 ist sie als Geschäftsführerin der WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH tätig. Christina Geib ist verheiratet und hat eine Tochter.

TOP 2

Vorstellung des gastgebenden Unternehmens

Herr Dr. Thomas Hain als Geschäftsführer der Nassauische Heimstätten GmbH stellt das Unternehmen vor. Die Nassauische Heimstätten GmbH bietet seit über 90 Jahren Dienstleistungen in den Bereichen Wohnen, Bauen und Entwickeln an. Mit ca. 60.000 Wohneinheiten, 30 Niederlassungen und über 700 Mitarbeiter gehört sie zu einer der führenden deutschen Wohnungsunternehmen. Zum Kerngeschäft der Unternehmensgruppe zählen insbesondere die Projektentwicklung und der Neubau von Miet- sowie Eigentumswohnungen, sowohl im Eigenbestand als auch im Bauträgersgeschäft. Die Unternehmensstrategie zielt insbesondere auf die Themen der Nachhaltigkeit ab. So wurde das Unternehmen unter anderem für seinen Nachhaltigkeitsbericht durch das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) ausgezeichnet. Derzeit fokussiert man sich auf die Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie, um die Nassauische Heimstätten GmbH weiter voranzutreiben.

Die Präsentation ist dem Protokoll (siehe Anlage 1) beigelegt.

TOP 3

Die Führungswirksamkeit erhöhen – Kann man Führung messbar machen?

Herr Dr. Burkhard Fritz, gelernter Diplom-Kaufmann, hat bereits seit über 20 Jahren Berufserfahrung in der Beratung von Unternehmen. Er führt zusammen mit seinem Bruder das Beratungsunternehmen Fritz Effekt GmbH.

Anhand der Mercer Studie aus 2016 erläutert Herr Dr. Fritz, welchen entscheidenden Einfluss die Führung auf den Erfolg des Unternehmens hat. Sind Unternehmensziele nicht klar definiert, verliert die Führungskraft ihre Wirkung. Gute Arbeit steht nicht immer im Zusammenhang mit guter Führung. Durch ein Führungsvakuum, das Fehlen des Erfolgsbildes und des Führungsverständnisses entsteht eine unzureichende Führungswirkung. Die GallupStudie (Führungskräfte sind der wahre Produktivitätskiller) unterstreicht, dass schlechte Führung die Ursache für die zunehmende innerliche Kündigung von Mitarbeitern sein kann.

Die Veränderungsgeschwindigkeit in Unternehmen hat über die vergangenen Jahre rasant zugenommen. Faktoren wie die technologische Innovation, die Dynamisierung gesellschaftlicher Verhältnisse oder veränderte Kundenerwartungen schlagen sich zudem deutlich in den Unternehmen nieder. Folglich gibt es in Sachen „Change Management“ für die Führungskräfte viel zu tun: Organisatorische Veränderungen definierten ein sehr hohes Maß an Erwartungen für gute Führung.

Mit K7 Logix wurde ein Leadership Audit entwickelt, um Führung messbar zu machen. Dafür werden weiche Faktoren auf wissenschaftlicher Basis (Persönlichkeit, Intensität, Output) gemessen und miteinander ins Verhältnis gesetzt. Anschließend werden in einem persönlichen Interview mit der Führungskraft Fragen und Antworten intensiv besprochen. Der sich im Anschluss ergebende Führungskraftindex gibt Auskunft über den aktuellen IST-Stand und das Potenzial der Führungskraft. Diese Parameter werden in einem ca. 30-seitigen persönlichen Gutachten festgehalten und dokumentiert.

In der anschließenden Diskussion wird die Motivation der Teilnehmer/-innen für die Teilnahme angesichts des umfangreichen Fragenkataloges in Frage gestellt. Herr Dr. Fritz erläutert, dass die Fragen in Paketen gestellt und besprochen werden und es bisher keinen vorzeitigen Ausstieg eines Teilnehmers gab. Das Leadership Audit ist in einer Rahmenzeit von 6 Wochen bis 6 Monaten möglich. Eine Überprüfung in Perioden ist ebenfalls Bestandteil.

Fazit: Von statischen Hierarchien sollten Unternehmen Abstand nehmen. Die Zukunft heißt Kooperation. Ja! Führung kann man messbar machen.

Herr Dr. Fritz verweist auf den Kurzfilm zum K7-LOGIX Leadership Audit unter <https://www.youtube.com/watch?v=yLnIwkkEGWo>

Die Präsentation ist dem Protokoll (siehe Anlage 2) beigelegt.

Top 4

Selbstlernende Organisation – Mythos, Notwendigkeiten und Handlungsansätze?

Herr Peter Wallner, Geschäftsführer InWIS GmbH, Bochum, eines von zwei Schwesterunternehmen des Europäischen Bildungszentrums der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft EBZ.

Die Idee der selbstlernenden Organisation basiert auf der Akzeptanz einer lebenden Fehlerkultur. Lernfähigkeit lässt sich zudem durch spezifisch abgestimmte Managementagenden und Projektarbeit fördern. Wichtige Voraussetzungen dafür sind der Faktor Zeit und die Nutzung der Impulse aus dem Unternehmen sowie der Umwelt.

Herr Wallner unterstreicht, dass eine Reorganisation nur im dauerhaften Prozess und ohne übermäßigen punktuellen Veränderungsdruck stattfinden kann.

Die Digitalisierung wird diesen Wandel zusätzlich beschleunigen und die Frage der Substituierbarkeit des Menschen in den Mittelpunkt stellen. Es ist daher sinnvoll, die Kernkompetenzen des Unternehmens zu analysieren, um anschließend die Prozesse zu optimieren und Mitarbeiter/-innen in den Umstrukturierungsprozess aktiv einzubinden.

Zukünftige Herausforderungen, insbesondere für die Personalentwicklung, werden daher die Bündelung von Kompetenzen und Komplexität der Innovationskultur sowie die nachhaltige Darstellung als attraktiver Arbeitgeber sein.

Fazit. Eine selbstlernende Organisation baut auf Impulse der Umwelt auf und schafft eine Akzeptanz der lebenden Fehlerkultur. Die Lernfähigkeit von Unternehmen lässt sich zielgerichtet fördern.

In der Diskussion wird die Frage aufgeworfen, ob und wie man auf Mitarbeiter/-innen im Digitalisierungsprozess verzichten kann und Hintergründe der Ethik und Verantwortung der kommunalen Unternehmen beleuchtet. Herr Wallner deutet den Ausschluss der Digitalisierung als Selbstverdrängung am Markt. In 20 Jahren wird es kein Wohnungsunternehmen mehr geben, wie wir es heute kennen.

Die Präsentation ist dem Protokoll (siehe Anlage 3) beigelegt.

TOP 5

Vorträge aus den eigenen Reihen

a) Digitalisierungsstrategie der WIRO Rostock

Herr Rohde berichtet über die Digitalisierungsstrategie der WIRO Rostock. Beispielsweise wurde ein elektronisches Bewerbungssystem eingeführt, bei dem die Selektion der Bewerbungen über den jeweiligen Fachbereich erfolgt. Erst im Anschluss wird der Bewerbungsprozess durch das Personalwesen fortgeführt.

Im Kernbereich der Wohnungsbewirtschaftung wurden insbesondere die Prozesse der Wohnungsabnahme und –übergabe digitalisiert. Verkürzte Termine und mehr Zeit für Service und Kundenfreundlichkeit wirken sich auf die Kunden und Mitarbeiter/-innen gleichermaßen positiv aus. Digitale Transformationen für eine Projektmanagement-Software inklusive Bauakte, den Rechnungsdurchlauf oder die Einführung von digitalen Haus- und Vermietungsakten sind in der Umsetzung.

PropTech (Property Technology) steht für die Einführung oder die Optimierung von Abläufen, Prozessen oder gesamten Geschäftsideen mithilfe der Anwendung von neuester Informations- und Kommunikationstechnologie. Die Entwicklung bezieht sich dabei nicht ausschließlich auf Geschäftsbeziehungen zwischen zwei oder mehreren Partnern, sondern auch auf so genannte Business-To-Consumer-Beziehungen, welche Privatpersonen als Endverbraucher betreffen.

Ohne Forschung und Entwicklung kann es keine Innovation geben. Den Mitarbeiter/-innen der WIRO Rostock ist es daher auch gestattet, die Endgeräte im privaten Gebrauch zu nutzen, um die Kreativität zu fördern.

In der anschließenden Diskussion werden die gesammelten Erfahrungen des Talentförderprogrammes 2016 hinterfragt. Herr Rohde erläutert, dass die Bewerber durch ein Assessment-Center ausgewählt wurden. Der Umgang mit abgelehnten und ausgeschiedenen Bewerbern sollte ebenso sensibel erfolgen wie die Klarstellung, dass die

angehenden Potenzialträger/-innen keinen Anspruch auf eine anschließende Führungsposition haben.

Fazit: siehe b)

Die Präsentation ist dem Protokoll (siehe Anlage 4) beigelegt.

b) Digitalisierungsprojekte der Allbau AG Essen

Frau Hahn berichtet, dass die Allbau AG Essen eine digitale Landkarte erarbeitet hat, um Projekte zu priorisieren und erläutert bereits digitalisierte Prozesse im Personalwesen. So sind beispielsweise für die Tools Lohn- und Gehaltsabrechnung, Reisekostenmanagement, betriebliche Altersvorsorge und Fuhrparkmanagement digitale Prozesse vorhanden. Das Bewerbermanagement, das Archivierungs- und Lösungsmanagement sowie der digitale Posteingang befinden sich derzeit im Digitalisierungsprozess. Die Allbau AG Essen führt jährlich drei Mitarbeitergespräche durch. So könne man die Mitarbeiter/-innen und deren Leistungen effizient reflektieren und fördern. Des Weiteren bietet das Unternehmen zu diversen Themen E-Learning-Schulungen an. Durch die IT-Technologie wird es Chancen und Risiken geben, die die jetzige Arbeitswelt und den Beschäftigungsumfang nachhaltig verändern werden.

Die Präsentation ist dem Protokoll (siehe Anlage 5) beigelegt.

Fazit a + b): Die Durchdringung der Digitalisierung schreitet zielgerichtet voran und gewinnt an Geschwindigkeit.

TOP 6

Erfahrungsberichte aus dem Hause der Nassauischen Heimstätte GmbH

a) Innovative Arbeitswelten

Herr Schirra berichtet über das Bürokonzept im Westhafen Tower. Hier entstehen bis Ende des Jahres 70 Arbeitsplätze (maximal 4 Arbeitsplätze in einem Büro). Aufgrund der hohen Abwesenheitsquote wird das Pilotprojekt vorzugsweise von Projekt- und Bauleitern getestet.

Das Raumkonzept wurde in einem Workshop-Verfahren mit den Mitarbeiter/-innen erarbeitet. Voraussetzungen für eine innovative Arbeitswelt sind vor allem die Digitalisierung, das Dokumentenmanagement und das mobile Arbeiten.

So hat die Nassauische Heimstätte GmbH bis Ende des Jahres vor, alle Tower PCs abzuschaffen und die Belegschaft mit mobilen Endgeräten in Form von Tablets auszustatten. Ebenso wird auf Headset-Telefonie umgestellt.

In der anschließenden Diskussion werden die Erfahrungen hinsichtlich des Workshop-Verfahrens ausgetauscht. Herr Schirra betont, dass es wichtig ist, Vorgaben zu setzen, aber die Mitarbeiter/-innen dennoch gezielt zu involvieren und aktiv in Entscheidungen einzubinden.

Fazit: Voraussetzung für innovative Arbeitswelten sind Digitalisierung, Dokumentenmanagement und mobiles Arbeiten.
Die Präsentation ist dem Protokoll (siehe Anlage 6) beigelegt.

b) Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt die Nutzungsvielfalt eine große Rolle. So können die Arbeitsgeräte beispielsweise auch für den privaten Gebrauch genutzt werden. Flexible Arbeitsmodelle, Homeoffice oder ein Eltern-Kind-Büro, sowie ein Gesundheitsmanagement mit Einbindung des pme Familienservice runden das Programm der Nassauischen Heimstätten GmbH als attraktiven Arbeitgeber ab.

Fazit: Bei Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt die Nutzungsvielfalt eine große Rolle. Arbeitsgeräte sollten daher auch für den privaten Gebrauch genutzt werden dürfen.

TOP 7

Sandwichposition – Wie Strategieübersetzung durch die 2. Führungsebene im Unternehmen gelingen kann

Herr Michael Deeg, Organisationsberater Analyse & Konzepte Beratungsgesellschaft, erläutert den Teilnehmern zunächst, warum Führung und Strategieübersetzung im Unternehmen häufig an der Umsetzung durch die zweite Führungsebene scheitern. Hierzu nutzt er die Betrachtung der Sichtweisen beider Führungsebenen (F1 + F2) und stellt die daraus folgenden Wirkungszusammenhänge dar.

Die verschiedenen Ansatzpunkte, die eine erfolgreiche Strategie wirkungsvoll unterstützen, stellt Herr Deeg getrennt nach den Oberbegriffen „Kultur/Zusammenarbeit“ und „Umsetzungsmanagement“ vor (siehe anliegende Präsentation).

Fazit: Nur durch die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses unter der gezielten Einbindung von Führungskräften kann eine offene Dialog- und Fehlerkultur etabliert werden. Hierzu müssen bestehende (Kommunikations-)Strukturen schonungslos aufgearbeitet werden, um Vertrauen zu schaffen, welches eine offene Unternehmenskultur entstehen lässt, auf der Kreativität gedeihen kann. Im Umsetzungsmanagement gilt es besondere Aufmerksamkeit darauf zu legen, dass auch die F2-Ebene immer gedanklich vor Augen hat, wie es am „Zielort“ aussieht, damit eine stetige Überprüfung der Handlungen durch „Vom-Ende-her-denken“ (Was muss ich tun, um das Ziel/Ergebnis zu erreichen?) ermöglicht wird.

Die Präsentation ist dem Protokoll (siehe Anlage 7) beigelegt.

TOP 8

Digitales Recruiting und Talentmanagement

Frau Franziska Jellema, LEG Management GmbH, berichtet den Teilnehmern über das Pilotprojekt im Bereich des digitalen Recruitings (Besetzung der Stelle Bauprojektmanager/-in). In diesem Projekt wurde eine Werbekampagne sowie ein

Employer Branding entwickelt, welche die LEG als attraktiven Arbeitgeber darstellt und von Wettbewerbern im Markt positiv abhebt (siehe Präsentation).

(Zwischen-)Fazit der LEG: Unternehmen sollten sich jetzt mit dem Thema „Digitales Recruiting“ beschäftigen. Hierzu ist es notwendig, sich die Frage zu stellen: „Was macht uns als Arbeitgeber bei potenziellen Kandidaten interessant?“ und wichtige Recruiting-Themen zu eruieren. Pilotprojekte hierzu sollten machbar und überschaubar bleiben. Jedem Unternehmen wird empfohlen in seiner Kommunikation authentisch zu bleiben.

Die Präsentation ist dem Protokoll (siehe Anlage 8) beigefügt.

TOP 9

Aktuelle Stunde – Was steht bei uns an?

Frau Rohe, als Vertreterin des AGW, führt durch aktuelle Themen aus den anderen Arbeitskreisen und verweist auf die Plattform des AGW www.agw.online.de (Benutzername: AGW Mitglied, Passwort: Hafen), auf der alle Protokolle und Unterlagen der jeweiligen Arbeitskreise einsehbar sind.

Herr Matthias Berghoff von Betty und Betty Designbüro stellt die Ergebnisse der zweiten Hochrechnung Benchmarkanalyse vor. Basis dieser Analyse bilden die Befragungen von ca. 20 Unternehmen aus den Jahren 2013 und 2015. Für das Jahr 2019 ist eine neue Hochrechnung geplant. Die Teilnehmer werden gebeten, sich ebenfalls an dieser Marktanalyse zu beteiligen, um fundierte Ergebnisse ableiten zu können.

Hinsichtlich der Anfrage zum Thema Vertrauensarbeitszeit diskutieren die Teilnehmer/-innen über Nutzen und rechtliche Aspekte.

Herr Lork informiert zudem über einen neuen Digitalisierungsindex der Deutschen Industrie und verweist auf einen interessanten Artikel im Handelsblatt Wirtschaft, welcher als Anlage 9 dem Protokoll beigefügt ist.

Des Weiteren ist der Aufbau eines AGW Gehaltsbenchmarks geplant. Dafür ist ein Tagesworkshop mit externen Beratern und Teilnehmern aus diesem Arbeitskreis geplant, um die Rahmenbedingungen festzulegen.

Einige Teilnehmer/-innen machen darauf aufmerksam, dass die Vergleichbarkeit hinsichtlich Stellenbeschreibungen und Bestandsgrößen der einzelnen Unternehmen schwierig ist und ein solches Projekt schon einmal gescheitert ist. Dennoch herrscht eine Akzeptanz im Arbeitskreis, das Projekt neu anzugehen.

TOP 10

Vorbereitung der nächsten Sitzung

Folgende Themenvorschläge werden für die nächste Sitzung genannt:

- AGW Vergütungsbenchmarks
- Aus- und Weiterbildung
- Arbeitgeberattraktivität
- Demografischer Wandel
- Digitalisierung (Digitalisierungsbeauftragter, Organisation im Unternehmen)
- Change Management

Für die nächsten Sitzungen wurden folgende Termine festgelegt:

- 16./17.04.2018 in Hannover
- 24./25.09.2018 in Nürnberg

Für die Richtigkeit



Stephanie Rabsch
(Protokollführerin)