

Protokoll
der 21. Tagung des
Arbeitskreises „Personal und
Organisation“
der Arbeitsgemeinschaft Großer
Wohnungsunternehmen
(AGW)
vom 27./28.09.2005
in Fulda

Arbeitsgemeinschaft Großer Wohnungsunternehmen (AGW)

Arbeitskreis „Personal und Organisation“

Arbeitstagung vom 27./28.09.2005 in Fulda

Tagesordnung

1. Begrüßung und Einführung
2. Vorstellung der Wohnstadt Hessen GmbH durch Herrn Geschäftsführer von Michaelis
3. Zielvereinbarungen für Mitarbeiter im Zusammenhang mit Key Performance Indikatoren (KPI´s) und dem Managementkonzept Real Estate – Value Creation (RE-VC®)

Referent: Herr Dipl.-Ing. André Höynck/IMG GmbH
The Information Management Group

4. „Lust an Leistung“- Mitarbeitermotivation durch Flow

Referent: Herr Dr. Klaus Dehner/Prof. v. Cube & Kollegen GmbH
BioLogik der Führung und Fortbildung

TOP 1

Begrüßung und Einführung

Der Vorsitzende des Arbeitskreises, Herr Peter H. Richter, begrüßte die Teilnehmer und stellte Herrn Ernst Hubert von Michaelis, Geschäftsführer des gastgebenden Unternehmens WOHNSTADT Stadtentwicklungs- und Wohnungsbaugesellschaft Hessen mbH vor.

TOP 2

Vorstellung der WOHNSTADT Hessen GmbH durch Herrn Geschäftsführer von Michaelis

Herr von Michaelis erläuterte kurz die Struktur des Konzerns WOHNSTADT, bestehend aus den Gesellschaften

- WOHNSTADT Hessen (Konzernobergesellschaft mit 20.960 WE, 362 MA),
- MET (100 %ige Tochter, Geschäftsfelder: Medienversorgung, Energieerzeugung bzw. Wärmecontracting, immobilienwirtschaftliche Dienstleistungen, 2 MA; EAV)
- WS Wohnbau Thüringen (Tochter mit 94,9 %, 107 WE, keine MA; EAV).

Mit dem Verkauf von 83,45 % der Geschäftsanteile der WOHNSTADT an die Schwestergesellschaft Nassauische Heimstätte hat der bisherige Mehrheitsgesellschafter Land Hessen seine Wohnungsbaubeteiligungen neu geordnet. In diesem Zusammenhang wurde für die Mitarbeiter ein Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen bis 2015 vereinbart. Dennoch konnten die Personalaufwendungen (im Wesentlichen durch natürliche Fluktuation) von 15,67 Mio. € (2003) auf rd. 15,2 Mio. € (2004) gesenkt werden.

Die WOHNSTADT hat Wohnungsbestände an 73 Standorten; fast 50 % der Wohnungen sind bereits aus der öffentlichen Bindung gefallen. Im Jahr 2004 betrug das Ergebnis bei einem Hausbewirtschaftungsumsatz von rd. 87 Mio. € rd. 6,2 Mio. €, die Ausschüttungen an den Gesellschafter rd. 2,3 Mio. €.

Die durchschnittliche Einzelmiete beträgt 3,74 €/m², wobei je nach Landkreis Schwankungsbreiten bei den Durchschnittsmieten zwischen 3,30 und 3,90 €/m² existieren. Der Focus des Unternehmens ist auch angesichts einer Leerstandsquote von durchschnittlich 4,2 % auf die Qualitätssicherung und –steigerung von zukunftsfähigen Wohnungsbeständen gerichtet - die WOHNSTADT hat deshalb ihr Modernisierungsprogramm in den letzten Jahren ausgeweitet und außerdem rd. 1000 Sub-Standard-Wohnungen noch im Jahr 2004 an einen Investor verkauft.

Herr von Michaelis stellte abschließend einige größere (Quartiers-)Modernisierungsvorhaben sowie Städtebau- und Sanierungsmaßnahmen des Unternehmens vor.

TOP 3

Zielvereinbarungen für Mitarbeiter im Zusammenhang mit Key Performance Indikatoren (KPI's) und dem Managementkonzept Real Estate – Value Creation (RE-VC®) Referent: Herr Dipl.-Ing. André Höynck/IMG GmbH

Herr Höynck schilderte kurz seinen beruflichen Werdegang (10 Jahre im Bereich Orga der Wogen. Penzlauer Berg, seit 2001 selbständig mit Unternehmensberatung) und stellte anschließend die Firma IMG (The Information Management Group) vor. Als Spin Off der Uni St. Gallen arbeitet die Schweizer Unternehmensberatungsfirma immer noch eng mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik der Uni St. Gallen zusammen und berät vor allem Banken und Versicherungen im deutschsprachigen Raum, hat allerdings inzwischen stark expandiert und ist mit rd. 600 Mitarbeitern international tätig.

IMG hat zusammen mit der IRM Management Network den Real Estate-Value Creator entwickelt, optional auf Basis des SAP Business Warehouse. Herr Höynck erläuterte, dass mit diesem Instrument der gesamte Wertschöpfungsprozess rund um die Immobilie, also Portfolio- und Risikomanagement sowie strategisches Controlling, abgedeckt werden kann. Das Kennzahlensystem ermöglicht die Entwicklung diverser Planungen und Szenarien.

Herr Höynck erläuterte, dass RE-VC auch bei der Mitarbeiterführung in der Wohnungswirtschaft eine Hilfestellung geben kann. Ziele, die mit den Mitarbeitern vereinbart werden, müssen konkret und messbar sein. Hier kann das Kennzahlen-System Unterstützung leisten, das Herr Höynck anhand einiger Folien vorstellte.

Die meisten Wohnungsunternehmen arbeiten wohl inzwischen mit Zielvereinbarungssystemen. Es entwickelte sich eine lebhafte Diskussion zu der Frage, ob - vor allem für mittlere und kleinere Unternehmen – derart komplexe EDV-gestützte Management-Systeme nötig und sinnvoll sind.

Auszüge aus den Folien von Herrn Höynck finden Sie in der Anlage.

TOP 4

„Lust an Leistung“ – Mitarbeitermotivation durch Flow Referent: Herr Dr. Klaus Dehner/Prof. v. Cube & Kollegen GmbH

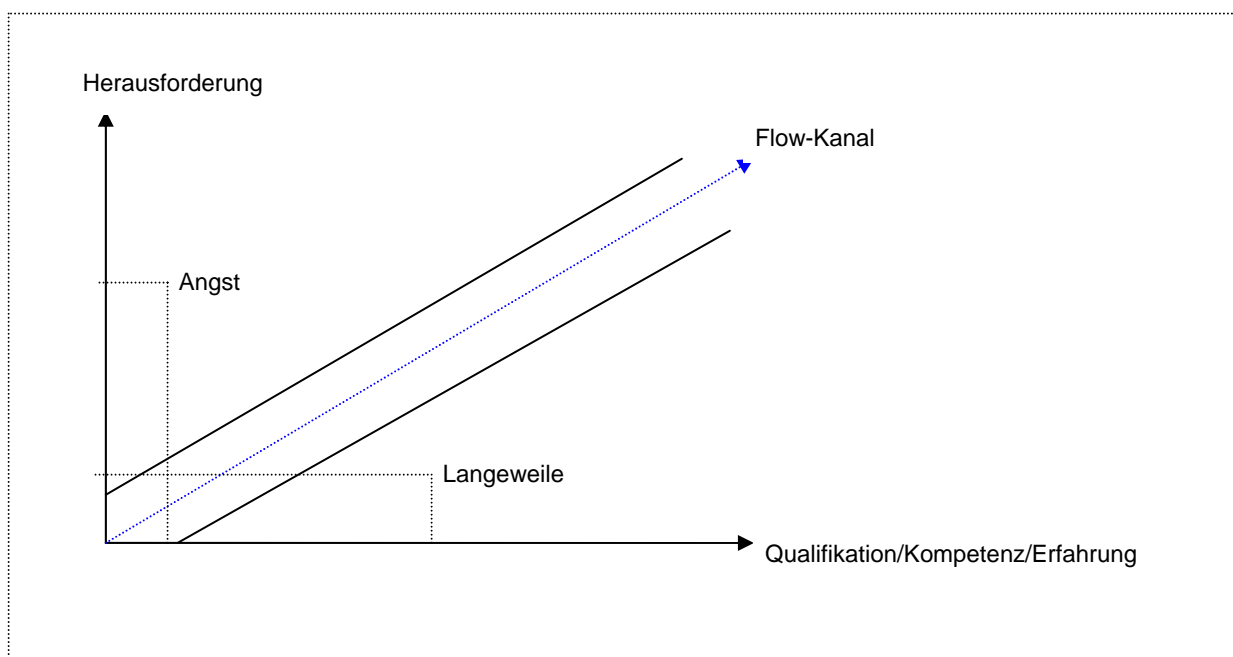
Herr Dr. Dehner stellte die Frage, welche Motive Mitarbeiter haben, um Leistung zu erbringen. Er erläuterte, dass diese Motive schwer direkt von den Mitarbeitern zu erfragen sind, da oft „sozial erwünschte Antworten“ erfolgen.

Aus Tierbeobachtungen lässt sich schließen, dass vor allem 5 Triebe heute noch menschliches Handeln bestimmen, auch wenn der Mensch im Unterschied zum Tier Entscheidungen treffen und Verantwortung für die Konsequenzen seines Handelns tragen kann:

- Nahrungstrieb -> Überleben
 - Sexualität -> Fortpflanzung
 - Aggression -> Überlebensvorteil bei Ressourcenknappheit, soziale Anerkennung soll erreicht werden
 - Bindung -> Handeln mit anderen gemeinsam
 - Neugier -> Unbekanntes/Unsicheres in Bekanntes/Sicheres verwandeln
- } soziale Triebe

Herr Dr. Dehner erklärte, dass die rasche und leichte Triebbefriedigungsmöglichkeit durch die modernen Lebensbedingungen zu „Verwöhnung“ und Unterforderung und damit zu Krankheiten, Suchtverhalten und anderen negativen Verhaltensmustern führt. Er schilderte die Beobachtungen von M. Csikszentmihalyi zum „Flow-Erlebnis“, die durch die Verhaltensbiologie erklärt werden: Die Befriedigung der sozialen Triebe verschafft sehr viel mehr Lust, wenn sie durch Anstrengung erreicht wird.

Herr Dr. Dehner folgerte für die Arbeitswelt: Sie muss so gestaltet werden, dass Mitarbeiter Befriedigung ihrer sozialen Triebe durch Anstrengung erhalten können, z.B. auf der Basis von Sicherheit und Kompetenz Gelegenheit zu neuen Aufgaben und eigenen Entscheidungen bekommen (Befriedigung des Neugiertriebes). Zuviel Routinearbeit führt zu Langeweile, Flüchtigkeitsfehlern, Dienst nach Vorschrift oder riskanten Aktionen - zuviel Unsicherheit und zuwenig Möglichkeit der Einflussnahme aber zu Angst und Lähmung. Herr Dr. Dehner schilderte auch einige Beispiele aus der Praxis seiner Beratungsarbeit.



Nach einer Diskussion über die Möglichkeiten, die den Unternehmen zur Verfügung stehen (Bsp. Routinearbeit Buchhalter) und der Feststellung, dass durchaus differenzierte Behandlung der Mitarbeiter notwendig ist (kein „gewaltsames Aufzwingen“ von Flow bei guter Leistung), erarbeiteten die Teilnehmer in vier Gruppen Beispiele für

- selbst erlebten Flow (Bsp. Vortrag vor Psychologenkongress)
- Flow bei Mitarbeitern (Bsp. Weiterentwicklung MA in Rechtsabteilung)
- MA in der Überforderung (Bsp. Stellenabbau in Ost-Unternehmen)
- MA in der Unterforderung (Bsp. Azubi als EDV-Spezialist),

die anschließend im Gremium vorgetragen und diskutiert wurden.

Einen Text von Herrn Dr. Dehner zum Thema finden Sie in der Anlage.

ATOP 5 Tarifverhandlungen

Nach kurzer Diskussion über die Mitteilungen von AGV und Gewerkschaften über den Stand der Tarifverhandlungen beauftragten die Teilnehmer Herrn Richter als Vorsitzenden des Arbeitskreises, den AGV wegen einer von der Mehrheit gewünschten Verlängerung der tariflichen Wochenarbeitszeit oder eventueller Alternativen dazu anzuschreiben (erledigt).

Herr Richter bedankte sich bei den Referenten für ihre Beiträge und ganz besonders bei der WOHNSTADT für die erwiesene Gastfreundschaft.

Der nächste Arbeitskreis Personal und Organisation wird am 7./8. März 2006 in Stuttgart stattfinden.

Richter