

**Protokoll**  
**der 17. Tagung des**  
**Arbeitskreises „Personal und**  
**Organisation“**  
**der Arbeitsgemeinschaft Großer**  
**Wohnungsunternehmen**  
**(AGW)**  
**vom 01./02.09.2003**  
**in Dortmund**

# Arbeitsgemeinschaft Großer Wohnungsunternehmen (AGW)

## Arbeitskreis „Personal und Organisation“

Arbeitstagung vom 01./02.09.2003 in Dortmund

### Tagesordnung

1. Begrüßung und Einführung
2. Vorstellung der DOGEWO
3. Personalmanagement bei Akquisitionen und Fusionen  
in der Wohnungswirtschaft  
Referent: Herr Diplom-Volkswirt Dr. Joachim Schnurr
4. Führungswandel in der „neuen“ Wohnungswirtschaft –  
Herausforderung und Chance zugleich  
Referent: Herr Diplom-Kaufmann Jens Radtke/ Radtke & Associates

## TOP 1

### Begrüßung und Einführung

Der Vorsitzende des Arbeitskreises, Herr Peter H. Richter, begrüßte die Teilnehmer und stellte den kfm. Geschäftsführer Herrn Klaus Graniki vom gastgebenden Unternehmen DOGEWO Dortmunder Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH vor.

## TOP 2

### Vorstellung der DOGEWO

Das Unternehmen ist das größte von drei großen Wohnungsunternehmen in Dortmund und hat mit rund 17.000 Wohneinheiten einen Marktanteil von ca. 6 %.

Die Stadtwerke Dortmund halten inzwischen 90 % der Geschäftsanteile, 10 % sind im Eigentum der Sparkasse Dortmund. Die Durchschnittsmiete aller DOGEWO-Wohnungen beträgt derzeit 4,12 €/m<sup>2</sup>, im preisgebundenen Bestand 3,75 €/m<sup>2</sup>. In den nächsten Jahren werden viele der noch 6.700 öffentlich geförderten Wohnungen aus der Bindung fallen.

Herr Graniki erläuterte, dass die DOGEWO trotz Sparzwängen (bereits 10 % Personaleinsparungen -> derzeit 117 MA, weitere 5 % Einsparungen sind noch geplant) ihren Weg zum modernen Dienstleistungsunternehmen fortsetzt. Im Jahr 2002 wurden rund 20 Mio. € in die Instandhaltung, rd. 9 Mio. € bei Einzel- und rd. 2 Mio. € bei Großmodernisierungen investiert. Die DOGEWO ist inzwischen mit 12 „Service-Büros“ vor Ort vertreten. Sie präsentiert sich in diversen Medien, z. B. im eigenen Kundenmagazin, in Internet und Radio, auf den firmeneigenen Fahrzeugen etc.

Ab 01.09.2002 hat die DOGEWO schrittweise mit dem Partner PROMOS consult ein neues leistungsfähigeres EDV-Programm auf Basis von SAP eingeführt; die Stammdatenübernahme erfolgte zum 01.01.2003. Erleichtert wurde die Umstellung zum einen durch junge, gut geschulte Mitarbeiter/innen, zum anderen durch Nachfrage-Bündelung im Rahmen einer regionalen IT-Interessengemeinschaft.

Ziel ist die Optimierung aller Geschäftsprozesse, z.B. durch Verbesserung des Workflow, integrierte Instandhaltungsplanung etc. Neben der B2B-Handwerkerkopplung sollen auch B2C-Schadensmeldungen via Internet erfolgen können und die elektronische Archivierung weitere Fortschritte machen.

Auszüge aus dem Vortrag von Herrn Graniki finden Sie in der Anlage.

## TOP 3

### **Personalmanagement bei Akquisitionen und Fusionen in der Wohnungswirtschaft** **Referent: Herr Diplom-Volkswirt Dr. Joachim Schnurr**

Herr Dr. Schnurr stellte die verschiedenen Akquisitionsphasen (Pre-Akquisitionsphase, Akquisitionsphase und Post-Akquisitionsphase) mit den unterschiedlichen Anforderungen an die Unternehmensstrategie vor und erläuterte, dass seiner Ansicht nach Unterschiede in der Unternehmenskultur der häufigste Grund für das Scheitern von Akquisitionen in der Post-Akquisitionsphase sind und deshalb das Schaffen einer einheitlichen Unternehmenskultur sehr wichtig ist.

Die Teilnehmer diskutierten, ob es für ein Unternehmen, das verkauft werden soll, sinnvoll ist, Strategien und Konzepte zu entwickeln, da fraglich ist, ob ein „Mitreden“ in einem solchen Fall überhaupt möglich ist. Nach Meinung des Referenten machen derartige Konzepte sogar unabhängig von einer konkret bevorstehenden Akquisition Sinn, um für alle Fälle vorbereitet zu sein.

Auszüge aus den Unterlagen zum Vortrag von Herrn Dr. Schnurr finden Sie in der Anlage.

## ATOP

Herr Frambach von der Neuland GmbH Wolfsburg berichtete kurz über den Ablauf einer Groß-Betriebsprüfung in seinem Unternehmen. Im wesentlichen ergaben sich folgende Prüfungs-Schwerpunkte, die auch für die anderen Teilnehmer wichtig sind:

- Einkünfte der Aufsichtsratsmitglieder, Aufsichtsrats-Reisen und Bewirtung von Aufsichtsräten durch das Unternehmen. Hier wäre derzeit einiges im Streit, es gäbe wohl auch ein Urteil älteren Datums zur Angemessenheit von Aufsichtsratsreisen.
- Dienstreisen der Geschäftsführung, vor allem ins Ausland, z. B. im Rahmen von AGW-Veranstaltungen. Hier sei vor allem das Rahmenprogramm im Blickpunkt.
- Unternehmensfeiern, z.B. eine Weihnachtsfeier mit ausgewählten Rentnern.

## TOP 4

### **Führungswandel in der „neuen“ Wohnungswirtschaft** **Referent: Herr Diplom-Kaufmann Jens Radtke/ Radtke & Associates**

Herr Radtke stellte vorab die Management-Beratungsgesellschaft Radtke & Associates mit ihren Beratungsfeldern vor. Nach einer Definition „was ist Führung“ und Vorstellung verschiedener Führungsstile und -modelle ging Herr Radtke kurz auf die Kernprobleme der Wohnungswirtschaft im Bereich Führung aus seiner Sicht ein: gewachsene, verfestigte Strukturen und Hierarchien (Starrheit), Fokussierung auf brancheninterne Stellenbesetzung (fehlender externer Input) und über Jahre fehlender Handlungszwang (kein bzw. geringer Ergebnisdruck).

Auf die Frage des Referenten nach konkreten Problemen/Herausforderungen im Tagesgeschäft entwickelte sich eine lebhafte Diskussion mit folgenden Themenschwerpunkten:

- Sinn und Unsinn von 180°-Beurteilungen, vor allem im Hinblick auf häufig fehlendes Bewußtsein der Geschäftsleitungsebene zu Weiterentwicklungsbedarf bei sozialen Kompetenzen und Einhaltung von Führungsleitlinien. Mehrere der teilnehmenden Unternehmen (z.B. TLG Immobilien Berlin, RAG Immobilien AG Essen) haben mit 180°-Beurteilungen bereits Erfahrungen gemacht.
- Viele Teilnehmer stellten fest, dass Nachwuchskräften inzwischen oft der Wille zum Führen fehlt, wenn die Nachteile, die mit einer Führungsposition verbunden sind, gesehen werden.
- Viele Unternehmen – vor allem in den neuen Bundesländern – haben Schwierigkeiten, wegen Personalabbaus Nachwuchskräften überhaupt entsprechende (Führungs-)Perspektiven zu bieten.

Herr Radtke diskutierte anschließend Führungsprofile in der Wohnungswirtschaft „alt“ und „neu“ mit den Teilnehmern, die insgesamt positiv beurteilt wurden. Kritisch angemerkt wurde u. a., dass die soziale Kompetenz einer Führungskraft im schematischen Führungsprofil unter dem Punkt „Soft Skills“ nur bedingt herausgefiltert werden kann und Kreativität mindestens unter „wichtig“ und nicht „neutral“ einzuordnen ist.

Neben Möglichkeiten zur Führungskräfte-Qualifikation stellte der Referent abschließend noch kurz Instrumente zur Führungskräfte-Auswahl (z. B. Fall-Studie) und einige Führungsinstrumente (im Wesentlichen Zielvereinbarungssysteme mit Berichtswesen) vor.

Die Teilnehmer bedauerten es, dass gerade angesichts des Themas „neue Führung“ sehr wenige Geschäftsführer und Vorstände bei der Tagung anwesend waren.

Auszüge aus den Unterlagen zum Vortrag von Herrn Radtke finden Sie in der Anlage.

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

Der nächste Arbeitskreis Personal und Organisation wird in München stattfinden. Inzwischen wurde als **Termin der 17./18.03.2004** festgelegt.

  
Richter