

**Protokoll**  
**der 19. Tagung des**  
**Arbeitskreises „Personal und**  
**Organisation“**  
**der Arbeitsgemeinschaft Großer**  
**Wohnungsunternehmen**  
**(AGW)**  
**vom 28./29.09.2004**  
**in Kassel**

# Arbeitsgemeinschaft Großer Wohnungsunternehmen (AGW)

Arbeitskreis „Personal und Organisation“

Arbeitstagung vom 28./29.09.2004 in Kassel

## Tagesordnung

1. Begrüßung und Einführung
2. Vorstellung der GWH-Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft mbH  
Hessen durch Herrn GF Bernhard Braun
3. Mitarbeiterführung auf dem Prüfstand – Arbeit und Führung im  
Wandel  
Referent: Herr Prof. Dr. Peter Nieschmidt
4. Was Führungsmanager heutzutage wirklich beherrschen sollten  
Referenten: Herr Ronald Endler und  
Herr Hartmut Bergemann/zakk Training
5. Zeitarbeit – Arbeitsform der Zukunft  
Referentin: Frau Ingrid Hofmann/I.K. Hofmann GmbH

## TOP 1

### Begrüßung und Einführung

Der Vorsitzende des Arbeitskreises, Herr Peter H. Richter, begrüßte die Teilnehmer und stellte den Sprecher der Geschäftsführung Herrn Bernhard Braun vom gastgebenden Unternehmen GWH Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft mbH Hessen vor.

## TOP 2

### Vorstellung der GWH – Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft mbH Hessen durch Herrn GF Braun

Herr GF Braun ging kurz auf die historische Entwicklung des Unternehmens ein: Die ehemalige Neue Heimat Südwest wurde 1986 durch das Land Hessen gekauft und 1987 in GWH umbenannt. In den Folgejahren wurde die Bestandbewirtschaftung professionalisiert, aktives Marketing betrieben, Corporate Identity und Unternehmensleitbild entwickelt, Qualitätsgrundsätze definiert etc. Im Jahr 2001 erhöhte die Landesbank Hessen-Thüringen (HELABA) ihre Beteiligung an der GWH von 10 % auf 80 % und 2002 auf 94,9 %. Die Bündelung der wohnungswirtschaftlichen Aktivitäten des Konzerns und auch des Personals bei der GWH waren die Folge.

Der Bestand von rd. 50.000 Wohnungen an 90 Standorten befindet sich in den Gebieten Nordhessen/Mittelhessen/Rhein-Main und wird von 2 Geschäftsstellen in Frankfurt/Main und Kassel sowie Außenstellen in Darmstadt, Fulda, Marburg und Wiesbaden betreut. Rund 14.000 Wohnungen sind noch preisgebunden. Rund 25 % des Bestandes wird für Dritte bewirtschaftet.

Die GWH hat derzeit 376 Mitarbeiter/innen (davon 130 Hausmeister). Sie erwirtschaftete 2003 einen Ertrag von 42,8 Mio. € vor Ergebnisabführung bei einer Bilanzsumme von 1,324 Mio. €. Tätigkeitsschwerpunkte sind die Immobilienbewirtschaftung, die Bestands-Privatisierung/der Immobilienhandel und als Wachstumsmarkt die Betreuung von Portfolios für institutionelle Anleger; das Bauträgergeschäft ist nicht von so starker Bedeutung (250 Wohnungen in 2003). Im Jahr 2003 wurden 3000 Wohnungen gekauft und 1350 verkauft.

Die GWH Unternehmensgruppe hatte 2003 eine Bilanzsumme von 1,6 Mrd. € und (bei einem Umsatz von 330 Mio. €) einen Jahresüberschuss vor Gewinnabführung von 48 Mio. €. Die Verzinsung des Eigenkapitals erfüllt mit 14 % die Erwartungen der Anteilseigner.

## TOP 3

### **Mitarbeiterführung auf dem Prüfstand – Arbeit und Führung im Wandel**

**Referent: Herr Prof. Dr. Peter Nieschmidt/FH München**

Herr Prof. Dr. Nieschmidt stellte den Teilnehmern verschiedene Definitionen von Arbeit vor und führte sie auf einen (sprach-)historischen Exkurs von der katholischen Sinnenlehre (7 Tugenden, enthalten weder Arbeit noch Fleiß) über die lutherische Lehre (qualitätsorientiert) zur calvinistischen Lehre (quantitätsorientiert, Mensch hat seine natura corrupta zu disziplinieren -> erarbeiteter Besitz). Er wies darauf hin, dass das calvinistische Arbeitsverständnis mit der Tugend der „industria“ (= lateinisch Fleiß) für die heutige Zeit nicht mehr ausreichend und damit falsch ist.

Er führte die Teilnehmer in den Hegelschen Arbeitsbegriff (soziale Interaktion, Ideen realisieren) ein und erläuterte, dass soziale Fähigkeiten vom Menschen erst erarbeitet werden müssen und nicht angeboren sind. Er definierte „soziale Intelligenz“ als Fähigkeit, die Welt auch mit den Augen eines anderen Menschen anzuschauen, und stellte anhand einiger Beispiele fest, dass die Schule Menschen nicht dabei fördert, soziale Intelligenz zu entwickeln.

Herr Prof. Dr. Nieschmidt stellte die These auf, dass tief gestaffelte Unternehmensorganisationen eher hinderlich für die Arbeit sind, da dort selbst ohne größere Führungsfehler rund 30 % der Arbeitszeit auf soziale Interaktionsprobleme verwendet werden. Auf Frage aus dem Teilnehmerkreis nach der optimalen Hierarchietiefe antwortete er, mehr als 4 Hierarchie-Ebenen mit direkter Führungsspanne von ca. 7-10 MA (abhängig von der Komplexität der Aufgaben) seien schädlich, d. h. Unternehmen mit mehr als 2.500 MA zu groß.

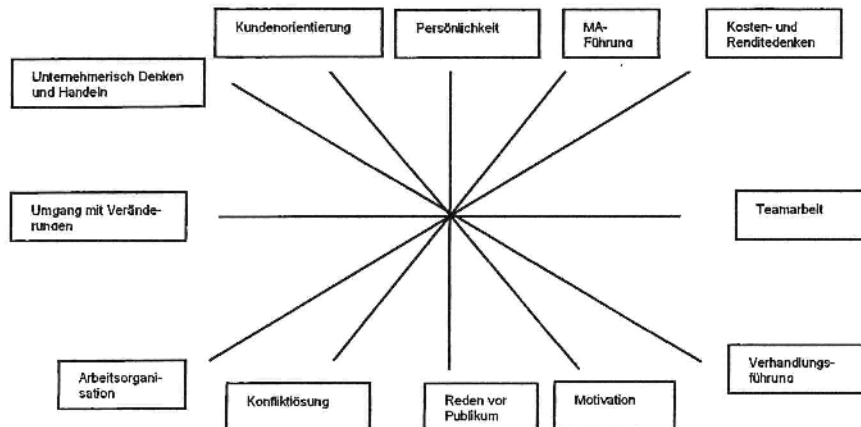
Führungsaufgabe Nr. 1 sei, sich Kenntnisse über die unterschiedlichen Persönlichkeiten und Temperamente zu erarbeiten und die Mitarbeiter dementsprechend einzusetzen. Ziel müsse die Entfaltung der fachlichen Qualifikation ebenso wie der sozialen Kompetenz der Mitarbeiter sein. Nicht Führungstechnik, sondern Führungshandeln sei das Entscheidende. Nach dem humanistischen Menschenbild müsse eine Führungskraft dafür sorgen, dass die Menschen in ihrer Umgebung besser werden, d. h. situative und zielorientierte Führung leisten.

## TOP 4

### **Was Führungsmanager heutzutage wirklich beherrschen sollten** **Referenten: Herr Ronald Endler und Herr Hartmut Bergemann,** **Fa. zakk Training**

Nach Vorführung eines Films über zakk Training definierte der Geschäftsführer Herr Endler „Managen“ als ständigen Prozess, sinnvolle Veränderungen umzusetzen, mindestens aber sinnvoll auf Veränderungen zu reagieren.

Er stellte das erwartete Fähigkeitsprofil einer Führungskraft vor:



Anschließend gab Herr Bergemann ein Plädoyer dafür ab, beim Führen auch das Gefühl und nicht nur das Denken einzusetzen. Am Karstadt-Quelle-Konzern als aktuellem Beispiel machte er deutlich, dass z. B. die Pförtner und Putzfrauen dort schon lange gefühlt haben, dass im Unternehmen etwas im Argen liegt.

Am Beispiel einer Bank, für die er im Vorstand tätig war, erläuterte er, dass Führungskräfte dort mindestens 1,5 % ihrer Zeit pro MA (= ca. 15 % - 25 % gesamt) Führung ausüben sollten, aber selbst diese geringen Werte oft aus Zeitmangel nicht einhalten konnten.

Herr Bergemann wies darauf hin, wie wichtig die Achtung vor der Wahrnehmung des jeweils Anderen ist, und führte ein Beispiel für unterschiedliche Wahrnehmung anhand der Frage vor: „Was ist die Hälfte von 8?“ Das kann je nach Sichtweise nicht nur 4, sondern auch 0, 3 oder AC sein.

## TOP 5

### Zeitarbeit – Arbeitsform der Zukunft Referentin: Frau Ingrid Hofmann/ I.K. Hofmann GmbH

Frau Hofmann, geschäftsführende Gesellschafterin der Zeitarbeitsfirma I.K. Hofmann GmbH und Unternehmerin des Jahres 2003, stellte nach einem Film über die Preisverleihung die Firma Hofmann vor: Gründung 1985, derzeit rund 5.000 Beschäftigte an 51 Standorten in Deutschland, Umsatz 2003 einschl. Tochterunternehmen in England und Österreich rd. 101 Mio. €, Umsatzwachstum im Vergleich z. Vorjahr 40 %.

Sie erläuterte die rechtliche Struktur von Zeitarbeitsverhältnissen und ging auf die neuen Tarifverträge ein, die von der Zeitarbeitsbranche mit diversen Gewerkschaften ausgehandelt wurden, um das nach dem Gesetz für neue Dienstleistungen 2002 vorgesehene „equal treatment“ von Zeitarbeitern mit fest angestellten Mitarbeitern eines Unternehmens zu vermeiden.

Frau Hofmann wies darauf hin, dass auch sog. high potentials bis hin zu Führungskräften bei Zeitarbeitsfirmen beschäftigt sind. Sie berichtete, dass heutzutage nicht nur einzelne Aushilfskräfte ausgeliehen werden, sondern sogar schon ganze Produktionslinien in der Automobilindustrie von Zeitarbeitern übernommen werden (bis zu 20 % eines Werks), um den Unternehmen ausreichende Flexibilität zu verschaffen.

Die Zeitarbeitsfirmen bieten zusätzliche Dienstleistungen wie Hilfestellung beim Outplacement, die Kombination von Personalleasing mit Personalvermittlung, Outsourcing/Projektmanagement (projektbezogene Auslagerung kompletter Arbeitsabläufe im Rahmen von Werkverträgen), Management auf Zeit etc. an.

Frau Hofmann ging anschließend auf die spezielle rechtliche Situation im Rahmen des Artikels 1 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz ein, wonach Zeitarbeitspersonal nicht an Betriebe des Bauhauptgewerbes überlassen werden darf; davon ist die Wohnungswirtschaft in der Regel aber nicht betroffen. Sie empfahl, in Zweifelsfällen Ansprechpartner bei den Zeitarbeitsfirmen zu Rate zu ziehen.

Sie gab einige Tipps zur Auswahl von Zeitarbeitsfirmen (Checkliste s. Anlage) und berichtete im Anschluss über das Qualitätsmanagementsystem, das ab 1995 bei der Fa. Hofmann eingeführt wurde (Reklamationsbücher, offensives Umgehen mit Fehlern, Ideenmanager etc., nicht nur QM-Handbuch).

Es schloss sich eine längere Diskussion über Nutzen und Problematik der Zeitarbeit an. Auf Fragen aus dem Teilnehmerkreis erläuterte Frau Hofmann, dass rd. 10 % der Zeitarbeiter eine hoch qualifizierte Ausbildung haben. Die Fluktuation in ihrem Unternehmen betrug bis vor 3 Jahren rd. 30 – 40 %; die besten Leute wurden von den Kunden-Unternehmen übernommen und es war schwer, Ersatz auf dem Arbeitsmarkt zu bekommen. Dies ist aber derzeit kein Problem mehr.

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

Der nächste Arbeitskreis Personal und Organisation wird in Leipzig stattfinden. Inzwischen wurde als Termin der **16./17.03.2005** festgelegt.

Richter