

## Der richtige Umgang mit C-Mitarbeitern

Der geschäftsf. Gesellschafter der ÜAG gGmbH, David  
Hirsch, präsentiert seine  
**personellen Herausforderungen**

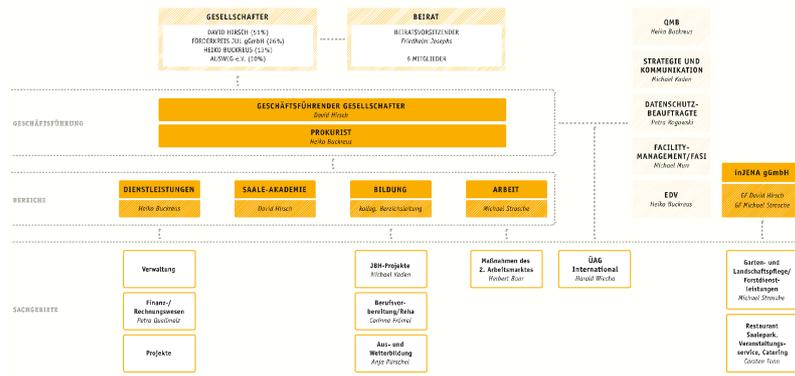
*i.R.d. "Netzwerktreffens Personal" der Firma Tempus  
am 3.3.2015 in Heidenheim*

## Wer ist die ÜAG gGmbH?



**MENSCHEN.  
KOMPETENZEN.  
WERTE.**

## DIE UNTERNEHMENSSTRUKTUR



## Historie der ÜAG (I):

- 1991** Gründung als *Überbetriebliche Ausbildungsgemeinschaft* durch die Stadt Jena als Teil der Verwaltung
- 1994** Ausgründung als *Überbetriebliche Ausbildungsgesellschaft* (ÜAG gGmbH)
- 1996** Eingliederung der städtischen Jugendwerkstatt (heute Bereich Arbeit) in die ÜAG gGmbH
- 2007** Gründung des Bereichs *betriebliche Kooperation* (heute Dienstleistung)

## Historie der ÜAG (II):

- 2009** Gewinn der Bundesprojektausschreibung  
*Mehrgenerationenhaus*
- 2010** Geschäftsführerwechsel
- 2011** Gründung der *Saale-Akademie* (rechtlich unselbstständig)
- 2012** Privatisierung der *ÜAG gGmbH* &  
Übernahme des *Zifw* per Asset-Deal

## Historie der ÜAG (III):

- 2013** Gründung der gemeinnützigen Tochtergesellschaft *InJENA gGmbH*
- 2014** Gründung der *POM College GmbH* (51% Beteiligung)
- 2015** Übernahme der *ifw-mbz GmbH* (93% Beteiligung), einem Bildungsträger und Arbeitsmarktdienstleister im Altenburger Land (Ostthüringen) mit ca. 25 MitarbeiterInnen

## Mitarbeiterzahl und Umsatz:

ca. **95** MitarbeiterInnen (ÜAG gGmbH, InJENA) +  
ca. **25** MA (ifw-mbz)

Bilanzsumme **2,6 Mio. EUR** (JA 2013) +  
**570.000 EUR** (ifw-mbz)

Umsatz ca. **4,8 Mio. EUR / Jahr** (JA 2013) +  
**1 Mio. EUR** (ifw-mbz)

## Unsere Berufs- und Arbeitsfelder

verbunden mit unseren  
Unternehmenswerten  
(vgl. auch Imagebroschüre)



— UNSERE WERTE —

## QUALITÄT

*Das, was wir machen,  
können wir gut.*



— UNSERE WERTE —

## EHRlichkeit

*Wir sagen, was wir tun. Wir kommunizieren  
wertschätzend und offen miteinander.*



— UNSERE WERTE —

## ENGAGEMENT

*Wir stellen uns  
Herausforderungen.*



— UNSERE WERTE —

## WERTSCHÄTZUNG

*Wir begegnen den Menschen  
mit Wertschätzung.*



— UNSERE WERTE —  
**VERLÄSSLICHKEIT**  
*Wir stehen zu  
unserem Wort.*



— UNSERE WERTE —  
**FREUDE**  
*Freude an der Arbeit ist die  
Triebfeder unseres Erfolges.*



— UNSERE WERTE —  
**VERANTWORTUNG**

*Wir stehen für eigenverantwortliches  
Denken und Handeln.*



— UNSERE WERTE —  
**WEITERENTWICKLUNG**

*Wir richten unser Handeln aktiv an  
Veränderungen aus und gestalten unsere Zukunft.*

## Warum stellt uns der richtige Umgang mit C-Mitarbeitern vor besondere Herausforderungen?

Denn... es gibt ja ein  
„Lehrbuchkonzept“  
der Firma Tempus

## Gründe:

Die ÜAG gGmbH  
war von  
1991 - 2012  
Tochtergesellschaft der  
Stadt Jena.

Bei Übernahme der  
Geschäfte 2010:  
Mitarbeiter zu 50%  
ehem. Zeissianer und  
„gelernte DDR-  
BürgerInnen“

Marktliche,  
organisatorische sowie  
strukturelle  
Neuorientierung aller  
Geschäftsbereiche in  
den letzten fünf Jahren

## Gründe:

Eingeschränkte finanzielle  
Möglichkeiten einer gGmbH im  
Bereich der Sozialwirtschaft

Schwierige Gewinnung der  
Führungskräfte eines  
Unternehmens der Sozialwirtschaft  
zur objektiven Bewertung von  
MitarbeiterInnen

## Rahmenbedingungen, die zu Herausforderungen führten:

Das Unternehmen hat 17 Jahre lang (-2008) mit Erträgen aus  
öffentlichen Mitteln (geringe) Überschüsse erwirtschaftet.  
2009-2011 wurden Verluste von der Stadt Jena ausgeglichen.

Trotz des Rückgangs des „klassischen Geschäfts“,  
fand ich 2010 keine Alternativszenarien vor.

Deshalb war ein Umsatzrückgang von 7 Mio. (2008/2009) auf  
heute 4,5 Mio. EUR / Jahr unausweichlich.

*Dies hat - in Bezug auf C-Mitarbeiter - aber auch Chancen eröffnet.*

## Zusätzlich zu diesen Rahmenbedingungen gab es den Verkauf des Unternehmens:

Ende 2011:  
Entscheidung der  
Stadt das  
Unternehmen zu  
privatisieren

Seit August 2012 bin  
ich Unternehmer und  
selbständig als  
geschäftsführender  
Gesellschafter



Teilnahme an  
öffentlicher  
Ausschreibung:  
Management-Buy-Out

## Entwicklungen u. ihre Herausforderungen:

### in Bezug auf neue Geschäftsfelder

- Entwicklung von Bildungs- und Personaldienstleistungen für klein- u. mittelständische Unternehmen (und deren MA-Attraktivität im „Niedriglohnland Thüringen“.  
*Hierzu: Gründung der Saale-Akademie sowie des POM College*
- Neue Qualifizierungs- und Beschäftigungsangebote für schwerbehinderte Menschen.  
*Hierzu: Gründung der inJena gGmbH*
- Dienstleistungsangebote aus unseren Werkstätten: Gala, Restaurant, Musterfertigung etc.

### in Bezug auf die Mitarbeiterentwicklung

- Identifikation von C- und B-MitarbeiterInnen (aufgrund der beschriebenen Typologie nicht einfach)
- Identifikation von Entwicklungsmöglichkeiten und Ermöglichung derselben (Kosten!)
- Freisetzung einzelner
- Heranziehung/Einstellung von A-MitarbeiterInnen (Gehaltsniveau/Kosten)

## Wie sieht die Bilanz nach 5 Jahren in Bezug auf C-MA aus?

Ruhestand in 2015: 3 C-MitarbeiterInnen

betriebsbed. Kündigungen : 2 C-Leitungskräfte + 6 C-MitarbeiterInnen

Eigenkündigung C-MA: 0

Noch vorhandene C-MA: ca. 5 (von 95)

Eigenkündigung A-MA: 3

Entwicklung von B- zu A-MA: 2 Führungskräfte, keine MA

Einstellung einer neuen A-Führungskraft

## Vielen Dank!