



Dr. Konrad Hummel

## Die Wohnungswirtschaft als Akteur der Bürgergesellschaft

Wie sehen „Meisterbetriebe“ der Zukunftsbewältigung aus?

Unternehmensengagement ist nach Auffassung des vhw notwendiger Bestandteil einer gelingenden Bürgergesellschaft. Alle müssen lernen, zur Lösung der Probleme und fürs Gemeinwohl aufeinander zuzugehen und Wege zu finden, – um dies zwischen Wohnungswirtschaft, Stadt, Bürgern und der Öffentlichkeit zu erleichtern, betreibt der vhw eine Art Kampagne: Ein Beirat wurde gebildet, eine Interviewstudie in Auftrag gegeben, Indikatoren entwickelt und eine Tagungsreihe ins Leben gerufen („urbane Landschaften“, beginnend am 24.11.09) für diejenigen, die ihre Mitarbeiter fit machen wollen für eine strategische Ausrichtung des betrieblichen Engagements. Der nachfolgende Artikel beschreibt den Versuch, drei Dimensionen auszumachen, in denen sich diese Strategie bewegen muss, um mehr zu sein als nur Sponsoring.

Der vhw hat für das Unternehmensengagement/CSR folgende Indikatoren identifiziert:

### Der Stellenwert im volkswirtschaftlichen Kontext

Die Wohnungswirtschaft (im weiteren Sinne Immobilienwirtschaft) war in Deutschland (hoher Mieteranteil) seit jeher und ist auch im heutigen EU-globalen Zusammenhang ein gewichtiger Teil der Volkswirtschaft, des Arbeitsmarktes und vor allem für die Zukunftsaufgaben des gesellschaftlichen Zusammenhalts in sozialer, ökologischer und integrativer Dimension. 22% aller Unternehmen der Volkswirtschaft, 10% aller Erwerbstätigen und 8% aller Umsätze werden dort getätigt (so die aktuelle Studie zu den Immobilienmärkten von Mitte 2009).

Die Immobilienwirtschaft im engeren Sinne hat 250.000 Unternehmen und 380.000 Erwerbstätige bei einem Umsatz von 127 Milliarden Euro. Während die Bauwirtschaft abnimmt, steigt die Immobilienwirtschaft ständig, und vor allem besichert sie über die Hälfte aller Kredite bei einem Gesamtvolumen von 1,3 Billionen Euro. Wohnungsbestände und Wohnflächen nehmen zu, und das Verhältnis Mieten und Eigentum ist mit ca. 54 zu 46 im Westen und 67 zu 33 im Osten weiterhin spezifisch „deutsch“ und damit aber höchst relevant in der derzeitigen Finanzwirtschaftskrise. Ebenso stabilisierend wirkt ihre dezentrale Unternehmensgröße, ihre Bedeutung für Zulieferer, für die ökologische Handlungsfähigkeit beim Klimaschutz und bei der Altersversorgung.

Die Wertschöpfung macht das politische Dilemma deutlich. Eine Zeit lang waren die Immobilienwerte Gegenstand kommunaler Sanierungs- und Spekulationsabsichten durch Ver-

kauf und Vermietung. Inzwischen findet eine differenzierte Betrachtung statt nicht zuletzt in der Wechselwirkung auf soziale Folgeprobleme. Einfache Wohnraumangebote als Bestandteil des Pakets sozialer Sicherungen lassen sich ohne Mitwirkung an der Steuerung des Wohnraums im Markt kaum gewährleisten. Das Gleiche gilt für alle Fragen des Wohnumfelds und der Stadtteilquartiere. Insgesamt aber unterschätzt auch die nationale Wirtschaftspolitik deren Stellenwert. Mit ca. 155 Milliarden Euro erzielen Maschinen- und Fahrzeugbau weniger Wertschöpfung als die Immobilienwirtschaft mit ca. 390 Milliarden Euro.

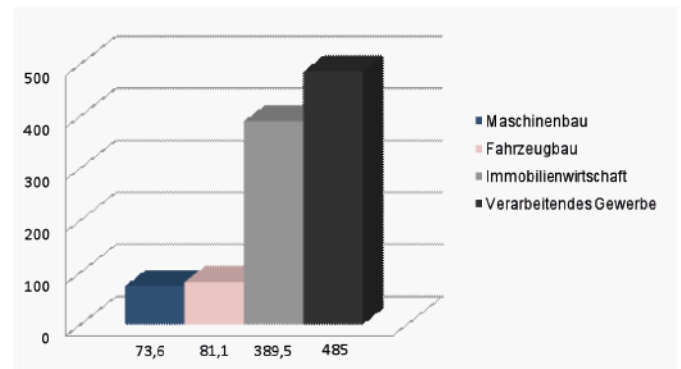


Abb. 1: Bruttowertschöpfung 2006 im Branchenvergleich in Mrd. Euro (Quelle: Statistisches Bundesamt 2008)

### Die Rolle der Wohnungswirtschaft im zivilgesellschaftlichen Zusammenhang

Mit den Veränderungen des Verhältnisses Staat, Wirtschaft und Bürgerschaft verschieben sich auch die Koordinaten für die Wohnungswirtschaft. Sie „dient“ nicht mehr nur der staatlichen Politik – unübersehbar in den Zeiten des Wiederaufbaus –, sondern tritt sowohl dem Mieter als auch der Bürgerschaft



als Gesamtheit von Nachbarn, Mitanbietern und gesellschaftlich Betroffenen, z.B. von Siedlungs- Verkehrs-, Quartiers- oder Klimafolgen, gegenüber als eigenständiger Akteur, nicht mehr gemeinnützig, aber nichtsdestoweniger gemeinwohlverpflichtet. Insbesondere der Umbau des Sozialstaats hat Lücken aufgetan, in die z.T. Wohnungsunternehmen hineingehen bzw. auf ihre Art mit anderen Mitteln angehen. Andererseits hat der Staat mit Sanierungs- und Energieprogrammen Anreizsysteme geschaffen, im Rahmen derer Unternehmen mehr oder minder aktiv werden müssen, wenn sie marktgerecht überleben wollen. Unter diesen veränderten Rahmenbedingungen muss die Wohnungswirtschaft eine eigene Position zum Gemeinwohl bzw. zu ihrem Platz und ihrem Engagement im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang herausarbeiten. Dies wird ihr durch ihre Nähe zum öffentlichen oder kommunalen Gesellschafter nicht abgenommen, zumal dieser selbst „im Umbau“ begriffen ist.

Die Wohnungswirtschaft ist auf dem Gebiet des Unternehmensengagements vielfältig aktiv. Dies erfolgt jedoch unter völlig verschiedenen Begriffen, Voraussetzungen und Zielrichtungen. Zwei entscheidende Faktoren sind die Größe des Unternehmens und das Maß an Professionalität, unter dem dieses Thema bearbeitet wird. Die „klassisch“ großen Unternehmen der Branche reagieren auch ortsbezogen. So ist in Hamburg, Berlin und dem Ruhrgebiet ein ausgewiesenes Profil vorhanden. Die SAGA Hamburg verfügt über eine Nachbarschaftsstiftung und eine Fachabteilung, die Degewo Berlin weist good governance im Geschäftsbericht aus, die GSW Berlin druckt eine umfangreiche Broschüre „Wir lieben Berlin – unser Engagement für diese Stadt“, Unternehmen wie die Gewobag Berlin geben Mietermagazine heraus, in denen sie Bürgerengagement ihrerseits belohnen und verstärken, die THS Gelsenkirchen hat sich von der Dt. Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen (DQS) ihre „responsibility“ schriftlich bestätigen lassen. Konzeptionell ist ein Verbund im Südwesten der Republik aktiv. Dort erfolgt zwischen dem kommunalen Wohnungsunternehmen GWG München, dem Bauverein AG Darmstadt und der GBG Mannheim eine Zusammenarbeit in den EU-Raum hinein (Arbeitsgruppe [www.eurhonet.eu](http://www.eurhonet.eu)). Dort sind soziale Fachkräfte in den Unternehmen beschäftigt, die ihrerseits weitgehend unter dem Titel Sozialmanagement arbeiten. Sie versammeln dort alle Initiativen, die sowohl nahe am Mieter als auch am Trend des künftigen Wohnungsbedarfs arbeiten (z.B. altengerechte Projekte/demografischer Wandel).

Einige Unternehmen haben Tochtergesellschaften ausgegründet, die ihrerseits entweder Dienstleistungsverträge erarbeitet haben, z.B. mit Pflegedienstleistern oder zur Betreuung von Schulliegenschaften etc. In Verbindung zu diesen Gesprächskreisen, z.T. unterstützt vom südwestdeutschen vbw, haben die Wohnstätten Sindelfingen, die wbg Nürnberg, die LEG Baden-Württemberg, die gvv Singen, die SWSG Stuttgart, GRWS Rosenheim, die Wohnbau Lörrach, die Wohnbau mbH Weil

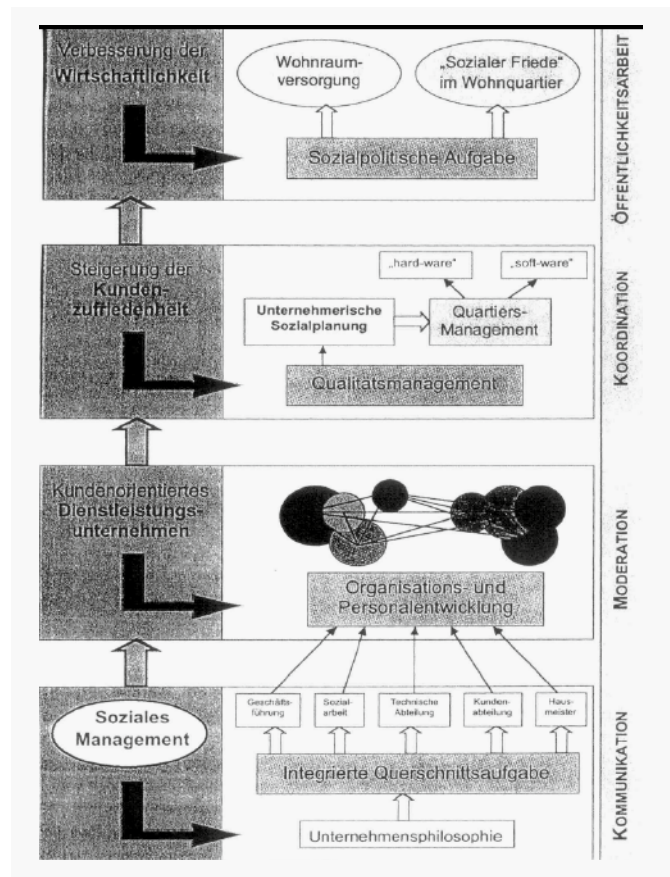


Abb. 2: Es lebe der Kunde, der Hausverwalter ist tot! Organisations- und Personalentwicklung als Aufgabe des Managements, Wohnbau Lörrach, in: Soziales Management in Wohnungsunternehmen – Eine Dokumentation, vbw e.V. [Hrsg.], (2005)

am Rhein und die Joseph-Stiftung Bamberg eine gemeinsame Dokumentation zum Sozialen Management erstellt, dort definiert als die Steuerung von Handlungsinterventionen zur Verhinderung sozialer Probleme im Kontext eines Unternehmens.

## Die Entwicklungstrends und zukünftigen Engagementfragen

In diesem Zusammenhang sind zahlreiche Unternehmen aktiv geworden in Verbindung mit dem Städtebausanierungsprogramm Soziale Stadt. Sie treten dort oft im Hintergrund als Unterstützer von Mieter- oder Migranteninitiativen auf, als Gewährleister von öffentlichem Raum oder Veranstaltungsprojekten. Im Zuge dieser Entwicklung hat sich Quartiersmanagement etabliert mit zahlreichen Teildienstleistungen wie einer Mieterschuldnerberatung und wurde an vielen Orten zumindest mitfinanziert von den Wohnungsunternehmen. Wohnungsunternehmen gehören zu den ersten Unternehmen, die Ausländerfeindlichkeit und Migrantenintegration thematisiert haben. Dies hat natürlich auch mit der Tatsache zu tun, dass in diesen Unternehmen bestimmte gesellschaftliche Milieus überdurchschnittlich vertreten sind. Dies sind in den Großstädten besonders Moderne Performer, Konsum-



Materialisten und Hedonisten (in der SINUS-Typologisierung), weniger die Traditionalisten und modernen Bürger und damit eher die Migranten mit Schulproblemen etc.

Unübersehbar entwickeln sich die Unternehmen, die Konzepte zu Unternehmensengagement haben (gleich ob Sozialmanagement, Stadttrendite oder governance/responsibility – CSR –), mit „ihrer Klientel“ mit, d.h., einige steigen inzwischen auf das Themenfeld Bildungslandschaften ein. Das beginnt mit Krippenplatzversprechungen (Bsp. Wohnungsgenossenschaft Marzahner Tor) über Schulneubaten (WBG Augsburg) bis zu Schulliegenschaftsmanagement (Bremen/Hamburg) oder Stadtentwicklungsverantwortung für Bildungslandschaften (Köln).

Kleinere Unternehmen beziehen sich sehr viel stärker auf ihre kommunalen Gesellschafter (Grevenbroich, Geldern u.a., die in einer vhw-Umfrage geantwortet haben), um für diese soziale Probleme zumindest „mit- oder wegzuzorganisieren“. In deren Kontext umschreibt Stadttrendite einen Teil des Problems. Nicht so bei genossenschaftlichen oder kirchlichen Betrieben. Sie geben sich ein ausgeprägtes Werteprofil, beispielsweise das evangelische Hilfswerk Berlin oder die katholische Joseph-Stiftung Bamberg. Sie spricht explizit von der gesellschaftlichen Rendite bestehend aus ökonomischer Leistung, sozialer Leistung und ökologischer Leistung. Sie ist der Nachhaltigkeit und sogar Entwicklungsländerprojekten verpflichtet.


Neuere Entwicklungen erfolgen bei Unternehmen wie der Magdeburger Wohnungsgenossenschaft MWG, die sich von vornherein auf Kooperationsprojekte einlassen, z.B. den „Engagementlotsen“ mit der Freiwilligenagentur für Mieter ihrer Siedlungen und alle Bürger. Andere Unternehmen definieren in den neuen Bundesländern ihr Engagement umgekehrt so, dass sie sich aus eigenen Aktionen ganz heraushalten, jedoch „ihrer Stadt den Rücken freihalten“ durch solide Wohnungs- und Wohnumfeldpolitik mit sofortigen Rückmeldungen an Stadtverwaltung, Polizei, Verbände.

## Der Paradigmenwechsel im Unternehmensengagement

Allen diesen Aktivitäten fehlt unübersehbar die normenverändernde Kraft. In je spezifischen Richtungen erlangt Unternehmensengagement eine gewisse Perfektion oder Performanz. So kommt es gegenüber örtlichen Partnern oft zu einem bunten Unternehmenssponsoring, und das Unternehmen tritt bezüglich einer „good governance“ (im Fachjargon) in die Offensive.


Oder es erfolgt ein umfangreiches Zuarbeiten und Unterstützen der ungelösten Probleme des kommunalen Gesellschafters, die für das Unternehmen Aufwand darstellen aber oft indirekt und langfristig zur Wertsteigerung (Stadttrendite) beitragen, weil es sich um Wohnumfeld- und Fragen der gesamtstädtischen Lebensqualität dreht.

### Good governance

- 
- 1. Keine eigenständige Kommunale Strategie bzw. Wahrnehmung „im Schatten“ der Gesellschafter/Mieter,
  - 2. Betriebskonzept vorhanden, ausformulierte Leitlinien, Mitarbeiterengagement erwünscht,
  - 3. Glaubwürdigkeitslevel hoch (Führungsstil, regelmäßige MA- Befragungen, durchgehendes Kommunikationskonzept mit transparenten Daten,
  - 4. Stakeholderdialoge, Zielvereinbarungen mit Partnern,
  - 5. Gesicherte Planungskompetenzen im Unternehmen, Verlässlichkeit der Absprachen mit Dritten,
  - + 6. Gestalterische Mitarbeit an Stadtplanung, Visionen der Stadt auch als Vorbildunternehmen

Tab. 1: Good governance


### Rendite

- 
- 1. Gefahr von Wertverlusten wegen Ineffizienz oder zu viel Freunderwartung,
  - 2. Sicherung der Human- und Kapitalwerte,
  - 3. Effizienz, Nutzen, Mehrwert für Gesellschafter-Interessen,
  - 4. Pflege der Werte und der Dienstleistungskette,
  - 5. Langfristige Wertsteigerung durch Nachhaltigkeit der Wohnungsprodukte,
  - + 6. Erzielung von Gewinn zur Verbesserung des Handlungsspielraums.

Tab. 2: Rendite

Schließlich investieren Unternehmen in die Sozialkompetenzen ihrer Mieter und Mitarbeiter sowohl der Wertschätzung wie des Aufforderungscharakters wegen.

### Leitbild

- 
- 1. Leerstände bzw. Quartiersprobleme wegen (Umgang mit) den Mietern,
  - 2. Beschwerdemanagement, Schulung der MA,
  - 3. Transparenz, Kommunikation und Mieterdialoge/ Befragung,
  - 4. Zielgruppenstrategien/differenzierte Sprache der Milieus,
  - 5. Qualifizierung/ Befähigung der Kunden als Subjekte,
  - + 6. Unterstützung bei koproduktivem Handeln der Mieter.

Tab. 3: Leitbild

Was, so fragt mancher Wohnungsunternehmer, „soll denn noch passieren“, damit diese Engagementstrategien wahrgenommen werden, zusammenwachsen und Wirkungen entfalten? Es fehlt dem Fleiß solcher Bemühungen in vielen Fällen die strategische Komponente nach „außen“ und nach „innen“ und lässt sich nicht auf ein Marketingproblem reduzieren. Wechseln dazu Personen im Vorstandsmanagement, ändern sich Haushaltsrahmenbedingungen, verändert sich die Förderpolitik des Bundes, scheinen die Investitionen in das jeweilige örtlichbetriebliche „Sozialmanagement“ zur Disposition zu stehen oder wechseln rasch „ihr Kleid“, den Adressaten, die Zielrichtung. Deshalb hoffen viele Akteure auf Indikatoren und Messbarkeit, um im Zuge der Macht der Zahlen zum selbstverständlichen Bestandteil der Jahresbilanzen zu werden.





## Von CSR-Maßnahmen zur „Engagementpolitik“

Das tiefere Problem liegt in der bürgerschaftlichen Zeitenwende selbst. Unternehmen gehen mit ihrem Engagement allzu oft „nur“ in die Lücken, die andere hinterlassen, oder bedienen sich Methoden, die anderswo leergelaufen sind. Unternehmensengagement muss sich selbst neuer Methoden, zeitgemäßer Sozial-, Generationen- oder Klimapolitik bedienen und damit das Gesicht der Immobilienunternehmen selbst verändern. Wenn Wohnungsunternehmen „alte“ Sozialstaatsbetreuungsformen einfach auf- und übernehmen, „traditionelle“ Spielplatzplanungen übernehmen, Seniorenratgeber bisheriger Art drucken und bisherige Migrantenbetreuungsangebote unter ihre Regie stellen, dürfen sie sich nicht wundern, wenn sie genauso leerlaufen oder scheitern, wie es der Sozialstaat getan hat. In einer veränderten Mieter-, Kunden- und Bürgerwelt ist ein eindimensionales Betreuungs- und Fürsorgeangebot im besten Fall ein Nischenangebot, jedoch kein Konzept wie etwa des Forderns und Förderns, des Arbeitens mit und nicht für den Klienten.

Nicht umsonst loten Unternehmen mit Milieuentwicklungen aus, zu welchem Lebensstil welcher Wohn- und Wohnumfeld-, welcher Engagement- und Verhaltenstyp gehört. Gegen diese Trends arbeiten zu wollen scheitert spätestens seit den gestiegenen Mobilitäts- und Umzugsmöglichkeiten der Mieter und den Leerständen von Unternehmen. Mit den Trends zu arbeiten bedeutet mehr über Milieus wissen zu müssen, statt Klischees zu strapazieren etwa von „ethnischen Parallelgesellschaften“, „Klassengettos“ der Einkommensabbildungen im Wohnquartier oder „Generationenbunkern“ hochbetagter oder ausschließlich jung-hedonistischer Wohnblöcke. Einen Mittelweg zwischen kundenorientierter Bedürfnisbefriedigung und sozialstaatlicher Zumutung, zwischen Betreuung und Befähigung, ist unentrichtbar zur Aufgabenstellung der Unternehmen geworden. Und wenn ein Unternehmen dies nicht selbst leisten will, muss es die richtigen Anforderungen an die Dienstleistungspartner stellen bzw. in Zielvereinbarungen formulieren können.

Wer weniger Häuser bauen kann, aber die Gesellschaft mit umbauen will, wird von diesem „neuen“ Handwerk mehr verstehen müssen. Dies gilt für soziale Fragen und für die Umsetzung ökologischer oder ökonomischer Fragen, die heute im Sinne der Nachhaltigkeit mehr umfassen als nur Umwelt und Kundenorientierung. „Engagierte Unternehmen“ sind mehr als Dienstleister oder Produzenten, sie lassen sich auf ihre Rolle ein zwischen Staat, Markt und dem Kunden als politischem Souverän, sie positionieren sich in diesen drei Sektoren und nehmen damit wahr, dass z.B. aus Sponsoring, Stadtrendite und aktiver Citizenship nur dann etwas Nachhaltiges wird im Markt und im Betrieb selbst, wenn diese Maßnahmen zueinander passen, stimmig sind, von einer durchgehenden Haltung (z.B. Zutrauen statt Fürsorge) geprägt sind und dadurch Glaubwürdigkeit erzielen.

Erst wenn die Ebene des einfachen Sponsorship verlassen wird und es zu anspruchsvollen Kooperationen – letztlich im Verhältnis zum Gesellschafter wie zum Kunden – kommt, ist ein Maß an Unternehmensengagement erreicht (eine CSR-Prämiumpqualität), die als Betriebsstrategie folgen zeitigen wird.

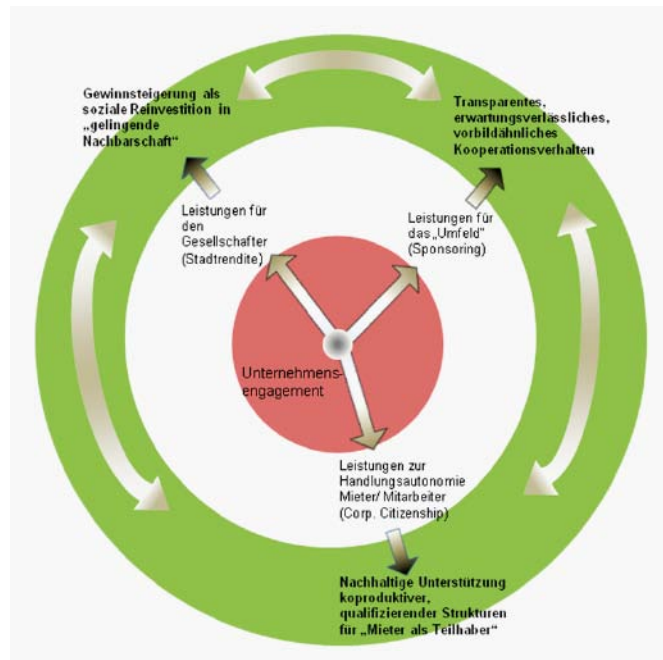


Abb. 3: Drei Dimensionen von CSR mit Qualitätsstufen

In der Systematik einer unternehmerischen Strategie wird dadurch eine höhere Qualitätsstufe erreicht, eine Zone des „Ziehens“ (Pull), wie es das Umweltministerium für global-verantwortungsbewusste Umweltbetriebe konstatiert.

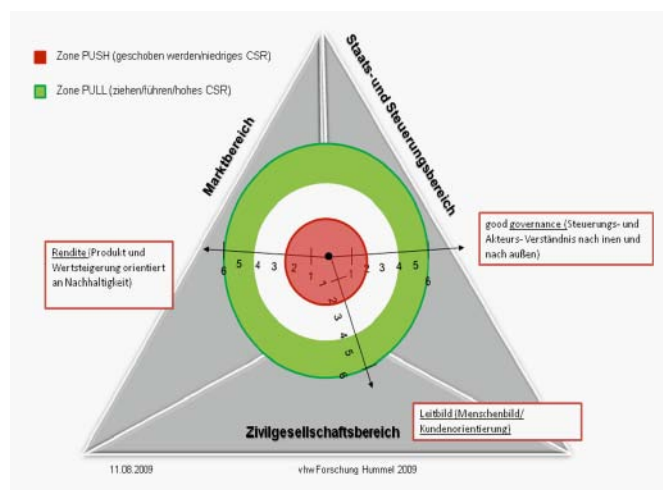


Abb. 4: Drei Dimensionen von CSR im trisektoralen Raum

Zu sehr sind die Wohnungsunternehmen noch in ihrer „subsidiären Sozialstaatsrolle“ mit fortwährender Stabilisierung und Abwehr von Verwahrlosung, der Hilfsintegration und dem „freundlichen Schein“ für die, deren Arbeitsmarktschicksal besiegelt erscheint, verankert. Elemente der Selbsthilfe sind schwach ausgeprägt und Elemente der Befähigung, Stär-



kung und Herausforderung selten gewünscht, weil sie in der Regel Einmischung bedeuten. Einmischung nicht zuletzt bei anderen Akteuren, sei es Energie- und Stadtwerke, Schulämter und Dezernate, eine Einmischung, die den Unternehmen nicht mehr der Übervater Staat/Kommune „abnimmt“. Diese Einmischung erscheint noch legitim, wenn es unmittelbar um die jetzigen Mieter und deren Lebensweltinteressen geht. Entsprechend investiert ein Unternehmen für den jetzigen Kinderspielplatz im Quartier. Wenn darüber hinaus ein Unternehmen sich einmischt in die Qualität örtlicher Schulen und Bildungslandschaften aus völlig berechtigter Sorge, dass dies zu einem zentralen Standortfaktor jeder Zukunftsentwicklung von Stadtteilen werden wird, stellen sich neue Legitimationsfragen.

Besonderem Legitimationsbedarf unterliegt ein Unternehmen, wenn es sich für künftige Generationen, andere Mitbürger oder das „Wohl der Menschheit“ engagiert, nicht nur, weil es im Sinne bisheriger Zuständigkeiten in keiner Weise beauftragt ist. Diese Legitimation wird den Unternehmen im Zweifel schnell abgesprochen oder infrage gestellt, möglicherweise vom Gesellschafter selbst, der an öffentlichen Konflikten kein Interesse hat. Ein Unternehmen, das sich auf den Weg macht für Gemeinwohlarbeit, muss sich sowohl in der Bürgerschaft so gut als möglich legitimieren als auch transparent arbeiten und methodisch sauber vorgehen.

## Unternehmensengagement in drei Dimensionen

Unternehmensengagement ist die Bereitschaft, an gemeinwohlorientierten und Zukunftsfragen aktiv und nachhaltig über das unmittelbare Produktmarketing hinaus mitzuwirken. Unternehmensengagement der Wohnungswirtschaft ist die Bereitschaft, an den Strukturen mitzuarbeiten, die den Mietern der Wohnungen und ihrem sozialen Umfeld ermöglichen, mehr als bisher in größtmöglicher gesellschaftlicher und ökologisch verantworteter Selbstständigkeit zu leben und dafür das Zusammenwirken der beteiligten Dienstleistungspartner und Institutionen gemeinsam effektiver zu beeinflussen und die Rendite des Wohnungsproduktes stärker am „gelingen des Lebensentwurf“ des Mieters auszurichten.

Mit einer solchen Definition wird ausdrücklich bekräftigt, dass das Wohnungsprodukt und Unternehmensgeschäft renditefähig sein muss – gerade auch wegen eines starken Unternehmensengagements. Letztlich geht es um den realen und künftigen Mieter und seine Wohnung als Bestandteil seines Lebensentwurfes. Die Unterstützung des Unternehmens zielt

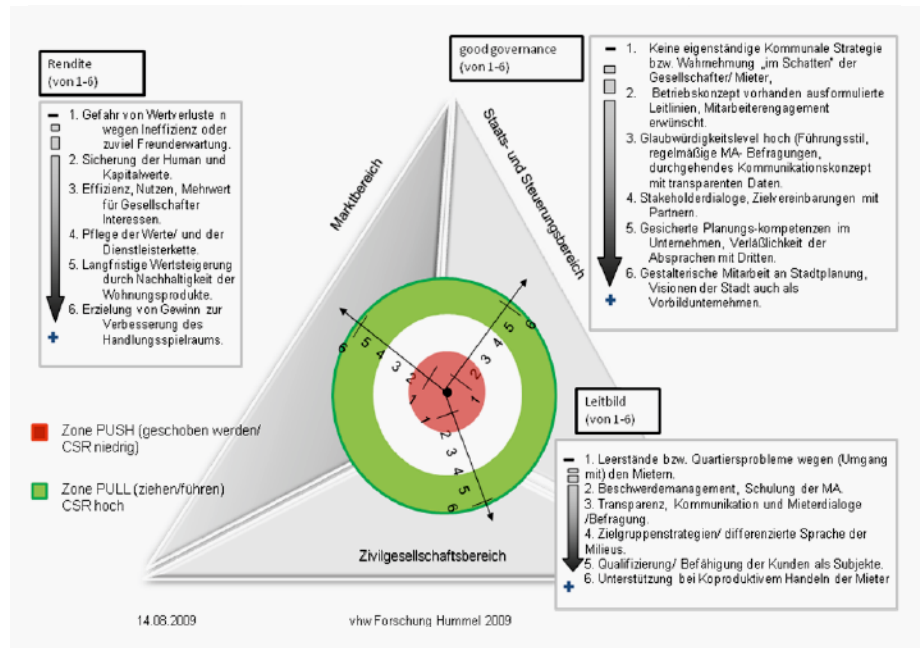


Abb. 5: Drei Dimensionen von CSR mit Qualitätskriterien

weniger auf ein abstraktes (oder wie bei religiösen Betrieben theologisch-normatives) Gemeinwohl, sondern auf ein Handlungsfeld, das sich dem Mieter öffnet und erschließt bzw. zu dem der Mieter befähigt wird mitzuwirken und zu gestalten. Ein Unternehmen kann Klimaausgleichszahlungen leisten oder interessante Kindergärten „als solche“ subventionieren – nachhaltig wird die Investition, indem Mieter und Wohnung ihr Optimales beitragen zum Klimaschutz oder wenn die Kindereinrichtungen, auf die der Mieter angewiesen ist, rundherum optimiert werden. In der Regel wird dies bedeuten, dass die Unternehmen Partner brauchen, weil nur ganz Große in der Lage sind, solches selbst zu leisten. Im Umgang mit den Dienstleistungspartnern müssen diese Ziele und Werte vermittelbar sein.

Mithin erschließt sich Unternehmensengagement aus der nachhaltigen Renditeorientierung, good governance mit den Partnern und einem klaren Leitbild den Mietern (Kunden/Bürgern) gegenüber.

In diesen drei Dimensionen, die sich in den Sektoren von Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft wiederfinden, lässt sich eine kriteriengestützte messungsähnliche Darstellung finden. Hier können Unternehmen ihre Stärken, ihr Profil und ihren Entwicklungsbedarf nüchtern darstellen. Die Ausrichtung des Unternehmens auf ein solches Engagementprofil ist gleichzeitig ein Beitrag, sich an der Zukunft gesellschaftlicher Entwicklung zu orientieren und Qualitätsmaßstäbe gelten zu lassen, die vor nicht allzu langer Zeit in der „klassischen“ Bauwirtschaft Meisterstatus hatten: Selbstverpflichtet und lernorientiert.

Dr. Konrad Hummel

Wiss. Referent, vhw e.V., Berlin