



DW

DIE WOHNUNGS- WIRTSCHAFT

08
2013

66. Jahrgang C 3188

SONDERDRUCK

WOHNEN IN DER PLATTE

Imagewandel: kreativ, kultig, kommunikativ

► 48

STÄDTEBAU + STADTENTWICKLUNG

Preis Soziale Stadt:
die Wohntheke Hellersdorf

► 11

NEUBAU + SANIERUNG

Bezahlbares Wohnen:
ein Münchner Weg

► 16

MARKT + MANAGEMENT

Preisträger des DW-Zukunftspreis
der Immobilienwirtschaft 2013

► 40



Quelle: Heinz Kreutzer

In der Ketziner Karl-Liebnecht-Straße wurden 1998 geförderte Einfamilien-Reihenhäuser von der GWV errichtet

Effektiv, einfach, eigenständig

Personalentwicklung beim kleinen Wohnungsunternehmen

Zunehmende Anforderungen des Wohnungsmarktes und eine sich verändernde Arbeitsmarktsituation halten das Thema Personalentwicklung in der Wohnungswirtschaft im Fokus. Das verdeutlichen auch viele Veröffentlichungen und Initiativen zum Thema. Ob sich auch alle betroffenen Unternehmen dieser Notwendigkeit stellen, ist jedoch fraglich. Der GdW sah sich sogar veranlasst, seinen Mitgliedern eine Personalentwicklungskampagne zu empfehlen. Wie dies auch kleineren Unternehmen gelingt, zeigt der Beitrag.



Janis Bailitis
Janis Bailitis Consulting, Berlin

Woran liegt die Diskrepanz zwischen „Not“, also dem Erfordernis der Personalentwicklung, und der „Wendigkeit“, also der wahrgenommenen Reaktion der Wohnungsunternehmen auf das Thema?

Während große Unternehmen für ihre Personalentwicklung in der Regel über einen eigenen Bereich verfügen und das Thema personell und finanziell gut bedienen können, stellt sich vor allem für kleine und mittlere Unternehmen die Frage, wie das Thema zielgerichtet und wirksam, vor allem aber auch kostengünstig bewältigt werden kann.

Überschaubarer Aufwand

Die Wohnungs- und Verwaltungsgesellschaft Ketzin mbH (GWV) bewirtschaftet mit acht Mitar-

beitern einen Bestand von ca. 1.500 Wohnungen in drei Gemeinden. Der Geschäftsführer, Heinz Kreutzer, ist davon überzeugt, dass dies erfolgreich nur mit motivierten, gut ausgebildeten und kundenorientierten Mitarbeitern gelingen kann. Regelmäßige Trainings zur Förderung überfachlicher Qualifikationen, fachliche Schulungen und auch ein Gesundheitstag (siehe hierzu DW 6/2010, S. 48) waren deshalb in der Vergangenheit wichtige Elemente seiner Personalentwicklungsstrategie.

Aber welche Fähigkeiten sind an den einzelnen Arbeitsplätzen genau erforderlich, welcher Mitarbeiter eignet sich am besten für eine erforderliche Vertretung und wie können Mitarbeiter noch individueller und systematischer gefördert werden? Dies sind nur einige Fragen, welche die Ausgangslage in der GWV-Ketzin umreißen. „Mir geht es darum, dass meine Mitarbeiter jederzeit die für ihren Aufgabenbereich erforderlichen Fähigkeiten vor Augen haben, diese selbstständig einsetzen und stetig an deren Ausbau arbeiten“, bringt Heinz Kreuzer seine Anforderungen auf den Punkt. Die auf diese Anforderungen hin erarbeitete Lösung umfasst folgende Komponenten:

- unternehmensspezifischer Kompetenzkatalog
- Stellenbeschreibungen mit Sollkompetenzprofilen
- Gesprächs- und Beurteilungsbogen
- jährliches Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft

und zu Kompetenzbereichen gebündelt. Der Vorteil gegenüber der möglichen Vorgabe eines externen Kompetenzkataloges lag darin, dass die Mitarbeiter über die für ihre Tätigkeiten erforderlichen Kompetenzen nachdachten und sich diese somit intuitiv vergegenwärtigten. Parallel zum Workshop erarbeitete der Geschäftsführer aus seiner Sicht eine Liste erforderlicher Kompetenzen, die im Anschluss mit dem von seinen Mitarbeitern erarbeiteten Kompetenzkatalog abgeglichen wurde. Das erfreuliche Ergebnis: Die Kataloge waren in weiten Teilen inhaltlich deckungsgleich. Vor diesem Hintergrund fiel es daher leicht, einen allgemein akzeptierten Kompetenzkatalog zu fixieren.

Um die unterschiedlichen Anforderungen bezüglich der einzelnen Kompetenzen mess- und handhabbar zu machen, erfolgte in einem zweiten Schritt die Unterteilung aller Einzelkompetenzen in jeweils fünf verschiedene Abstufungen. Anstelle einer bloßen Skala wurden die Abstu-

und möglichst genaue Formulierung der Kompetenzabstufungen. Bei aller Detailgenauigkeit ist der Katalog dennoch übersichtlich - eine notwendige Voraussetzung für dessen einfache Handhabbarkeit wie auch das gemeinsame Verständnis.

Stellenbezogene Sollkompetenzprofile

Dieser Kompetenzkatalog ermöglichte nun die Erstellung von Sollkompetenzprofilen für die Stellen der Wohnungsgesellschaft. Je Stelle erfolgte eine Festlegung der jeweils erforderlichen Ausprägung der Einzelkompetenzen. Neben Gesprächen mit Mitarbeitern und Führungskräften wurden hierzu auch die im Unternehmen vorhandenen Stellenbeschreibungen herangezogen und überarbeitet. Bereits hier entfaltete der gemeinsam entwickelte Kompetenzkatalog seine Wirkung, indem anhand der verbalen Beschreibungen der Kompetenzausprägungen eine schnelle und einmütige Festlegung von Sollkompetenzen für die Stellen erfolgen konnte.



Instrumente des Personalentwicklungskonzeptes: Kompetenzkatalog, Sollkompetenzprofile sowie Gesprächs- und Beurteilungsbogen

Kundenkompetenz		Ausprägung				
Kompetenz		1	2	3	4	5
Umgang mit Kunden		spricht mit Kunden	behandelt Kunden im Regelfall freundlich	behandelt Kunden im Regelfall besonders freundlich und	geht auch in schwierigen Situationen freundlich und verständnisvoll mit Kunden	ist in allen Situationen mit allen Kunden sehr freundlich und verständnisvoll
Berücksichtigung Kundenwünsche	1.	Berücksichtigung von Kundenwünschen				
Angebotsprozess	2.	kennt generelle Kundenwünsche				
	3.	erfragt Wünsche von Kunden				
	4.	berücksichtigt die Wünsche von Kunden bei Angeboten oder Lösungsvorschlägen, soweit dies möglich ist				
	5.	kann sich weitgehend in den Kunden hineinversetzen; sucht auch in schwierigen Fällen nach einer akzeptablen Lösung				
Führung von Vertragsgespräch		kann auch mit anspruchsvollen Kunden souverän umgehen; findet Lösungen und stellt seine Kunden zufrieden				

Der Kompetenzkatalog unterteilt jede Kompetenz in fünf Abstufungen

Unternehmensspezifischer Kompetenzkatalog

Grundlage der Lösung bildet ein auf das Unternehmen zugeschnittener Kompetenzkatalog. Von besonderer Bedeutung war hierbei der Entwicklungsprozess des Kataloges: Um Verständnis und Akzeptanz der betroffenen Mitarbeiter sicherzustellen, wurden diese von Anfang an eingebunden. So haben die Mitarbeiter in einem moderierten Workshop alle aus ihrer Sicht erforderlichen Kompetenzen gesammelt, diskutiert

funktionen jedoch ausführlich verbal beschrieben. Diese Beschreibungen erhöhen die Chance, dass auch unterschiedliche Personen zu einer gleichen Einschätzung kommen, eine wichtige Voraussetzung für die weitgehende Objektivität des Instrumentes.

Nach wenigen Feinabstimmungen wurde schließlich ein Kompetenzkatalog mit sechs Kompetenzgruppen, 28 Einzelkompetenzen und insgesamt 140 Kompetenzausprägungen verabschiedet. Die größte Herausforderung dabei war die Festlegung

Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräch

Kern des Personalentwicklungskonzeptes stellt jedoch auch in Zukunft das Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft dar. Zum einen soll in diesem Gespräch eine einvernehmliche Einschätzung der tatsächlichen Kompetenzen des Mitarbeiters im Vergleich zum Sollkompetenzprofil erfolgen. Eine eigens entwickelte Bewertungsskala ermöglicht dabei zusätzlich eine zusammenfassende Bewertung. Gleichzeitig ►



Quelle: JBC

Geschäftsführer Heinz Kreutzer und Doreen Gäbner, kaufmännischen Leiterin, im Gespräch über die Personalentwicklung



Quelle: Heinz Kreutzer

1996 errichteter, geförderter Wohnungsbau im Finkenweg in Wustermark



Quelle: Heinz Kreutzer

In Ketzin/Havel sanierte die GWV 1995 die großzügig angelegte Wohnanlage Mühlenweg: die Grünflächen, Kinderspielplätze an jedem Gebäude sowie eine Europaschule, Kindergarten und Kinderkrippe prägen den Standort



Quelle: Heinz Kreutzer

Das 1915 gebaute 4-Familien-Haus in der Rathausstraße wurde 2000 saniert und zeigt sich heute als Kleinod

geben etwaige Abweichungen der Ist- von den Sollkompetenzen Hinweise auf erforderlichen Handlungsbedarf. Zum anderen bietet das Gespräch die Möglichkeit, Zielvereinbarungen mit dem Mitarbeiter zu treffen.

Unterstützt wird das Gespräch durch einen standardisierten Gesprächs- und Beurteilungsbogen, der den erforderlichen Rahmen sowie das Verfahren vorgibt, jedoch gleichzeitig Raum für einen gelingenden Dialog lässt. Etwaige unterschiedliche Ansichten von Mitarbeiter und Führungskraft werden anhand von Beispielen dokumentiert und sind für eine weitere Beobachtung zugänglich.

Fazit

Das entwickelte Verfahren gewährleistet der haveländischen Wohnungsgesellschaft, dass die Verantwortung für die Beurteilung des Mitarbeiters bei der Führungskraft verbleibt und im Dialog zwischen den Beteiligten erfolgt. Gleichzeitig unterstützt es diesen Dialog durch das zu bearbeitende, vorgegebene Sollkompetenzprofil sowie einzuhaltende Verfahrensregeln. Somit „zwingt“ es die Führungskraft zu einer umfassenden Beurteilung der Mitarbeiter und beugt damit Fehleinschätzungen vor, die sich aus der isolierten oder überbewerteten Betrachtung einzelner Leistungen ergeben können. Andererseits sorgen die verbalen Beschreibungen der Kompetenzausprägungen für eine hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Beurteilung. „Mit dem Kompetenzkatalog und den Sollkompetenzprofilen für alle Stellen sind wir selbstständig in der Lage, unsere Mitarbeiter und Führungskräfte transparent zu beurteilen und gezielt erforderliche Weiterbildungsbedarfe zu ermitteln. Weiterhin haben wir damit eine gerechte Basis für die Verteilung von Sonderzahlungen. Und Dank der externen Begleitung konnten wir die Akzeptanz bei der Einführung des Systems von Anfang an sicherstellen“, betont Heinz Kreutzer. ■