

JBC

Janis Bailitis Consulting

GWV KETZIN

Effektiv, einfach, eigenständig.

Personalentwicklung
bei der GWV Ketzin

3. Forum Personal, 12.11.2014, Bremen



Heinz Kreutzer



Janis Bailitis

Personalentwicklung ...

*„... ist ein **notwendiges** Thema -
allerdings nur in großen Unternehmen.“*

*„... ist ein **komplexes** Thema,
um das sich in unserem Unternehmen jedoch
niemand qualifiziert kümmern kann.“*

*„... ist ein **lohnendes** Thema,
welches wir uns aufgrund unserer
Unternehmensgröße aber nicht leisten können.“*

Ist das wirklich so?



Personalentwicklung Wohnungsunternehmen



Web

Bilder

Videos

News

Shopping

Maps

Bücher

Ungefähr 13.600 Ergebnisse

Beliebiges Land

Land: Deutschland

VNW: Personalentwicklung

www.vnw.de/personal/personalentwicklung/ - Im Cache - [Ähnliche Seiten](#)

Wirksame **Personalentwicklung** ist wesentlich mehr als Mitarbeiter zum ...
Beratungsangebot für kleinere **Wohnungsunternehmen**, die sich personell gut und ...

Beliebige Sprache

Seiten auf Deutsch

[PDF] **Wohnungsunternehmen** müssen auf breiter Front ... - BBA

www.bba-campus.de/fileadmin/user.../DW_Personalkom.pdf?... - Im Cache

Interview zu aktuellen Fragen der **Personalentwicklung** sowie Aus- und ... qualifizierter
Mitarbeiter wird für **Wohnungsunternehmen** zunehmend wichtig.

Beliebige Zeit

Letzte Stunde

Letzte 24 Std.

Letzte Woche

Letzter Monat

Letztes Jahr

Personalentwicklung beim kleinen **Wohnungsunternehmen** - Haufe.de

www.haufe.de/...personalentwicklung/personalentwicklung-beim-kleinen-wohnungsunternehmen_260_188140.html - Im Cache

22. März 2013 ... **Personalentwicklung** beim kleinen **Wohnungsunternehmen**
Geschäftsführer Heinz Kreutzer und Doreen Gäßner, kaufmännischen Leiterin, ...

Alle Ergebnisse

Wortwörtlich

Schlüsselqualifikation: Strategische Personalentwicklung ...

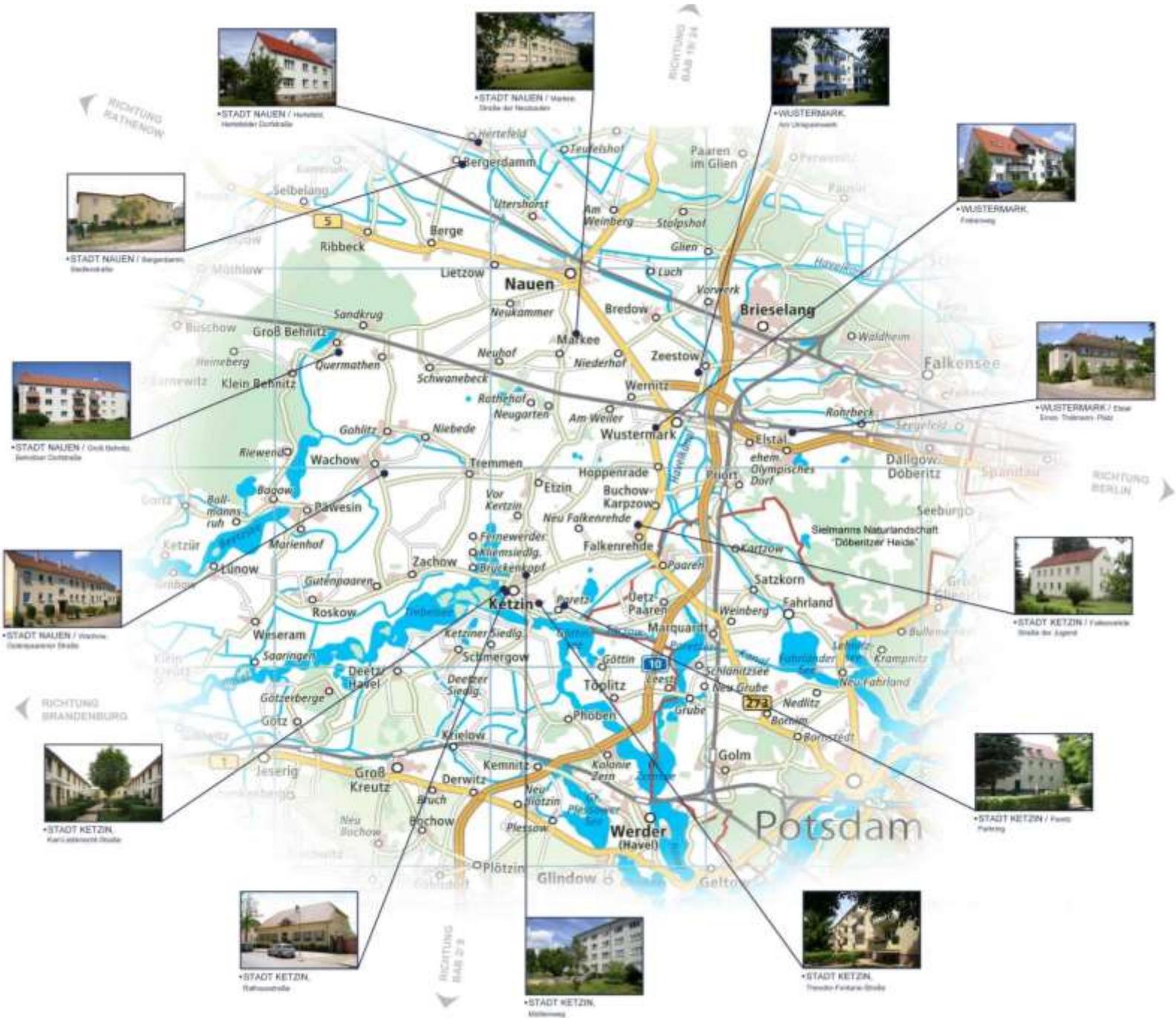
www.haufe.de/...personalentwicklung/schlüsselqualifikation-strategische-personalentwicklung_260_167498.html - Im Cache - [Ähnliche Seiten](#)

22. März 2013 ... Top-Thema Zukunftsaufgabe **Personalentwicklung** ... einfach eigenständig:

Erfolgreiche Personalentwicklung ...

- ist jedoch nicht nur großen Unternehmen vorbehalten
- pragmatisch angegangen weniger komplex als vermutet und
- muss nicht teuer sein.

Dies zeigt das Projekt in der Wohnungsbau- und Verwaltungsgesellschaft mbH Ketzin.



•STADT NAUEN / Hoteliers, Havelufer, Dorfstraße



•STADT NAUEN / Markte, Straße der Hauskulturen



•WUSTERMARK, Am Ullrichswall



•WUSTERMARK, Fährweg



•STADT NAUEN / Berggarten, Dorfstraße



•WUSTERMARK / Eisen, Eisen-Talwiese-Platz



•STADT NAUEN / Gust-Hehnke, jenseitig Dorfstraße



•STADT KETZIN / Falkensee, Straße der Jugend



•STADT NAUEN / Wachow, Schützenpark Straße



•STADT KETZIN / Pankow, Parkweg



•STADT KETZIN, Karl-Liebknecht-Straße



•STADT KETZIN, Rathausstraße



•STADT KETZIN, Mühlweg



•STADT KETZIN, Theodor-Förstner-Straße





Wer wir sind

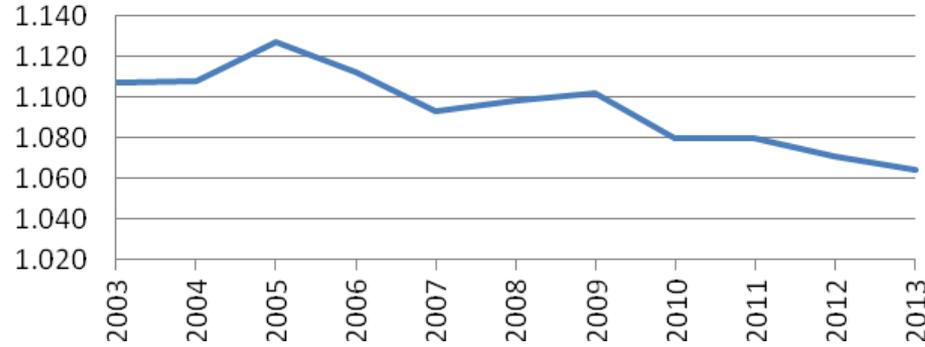
- Gesellschafter: 2 Städte, 1 Gemeinde
- Eigenbestand: 1.064 Wohnungen, 11 Gewerbe, 735 sonstige Einheiten
- Fremdverwaltung: 430 Mieteinheiten
- 1 Geschäftsführer, 8 Mitarbeiter, 1 Azubi
- Leerstand ca. 1 %

Wir über uns

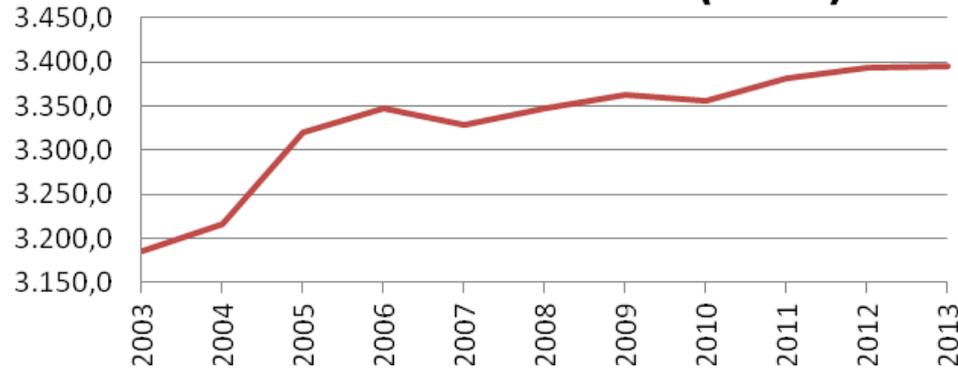
Bestandsübersicht

Aktuelles der GWV Ketzin

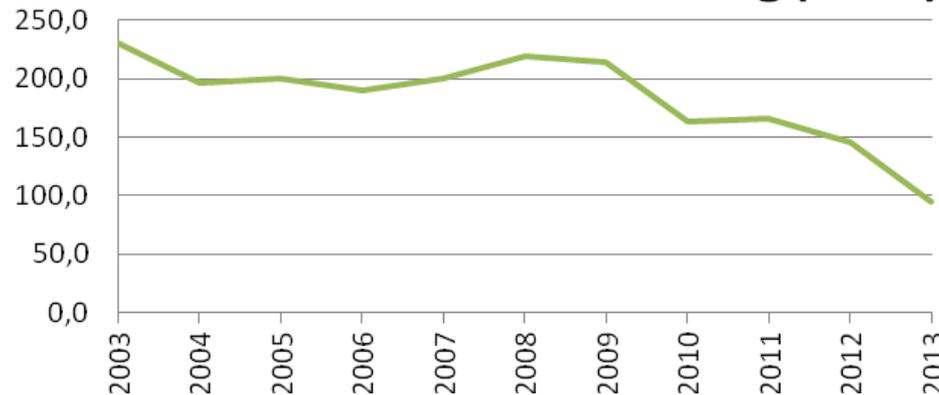
Anzahl WE (gesamt)



Sollmiete (in T€)



Erlösschmälerung (in T€)







Regeln für Feedback geben

- Geeign. Zeitpunkt
- Rückfragen
- Vermeidung von Rechtfertigungen
- Danke

Regeln für Feedback geben

- geeigneter Zeitpunkt
- positiv einseitig
- Situationsbeschreibung
 - möglichst konkret
 - ohne Wertungen
- Darstellung persönlicher Bedeutung / Betroffenheit
- ich

keine Inhalte	Auslösen Kabelknäuel	Auslösen Bekannt
keine Beratung	Private Beratung	Staat- liches Beratung
keine Unterstützung	Unklar- heiten	„Olivier“ Flecken

Mitarbeiter der GWV-Ketzin
in einer Gesprächsübung.



**Geschäftsführer und Mitarbeiter der GWV-Ketzin
in einem Training zum Zeitmanagement.**

Projektablauf - Entwicklungsphase

- Sammlung Anforderungen der wichtigsten Anspruchsgruppen an Mitarbeiter und Führungskräfte (Workshop)
- Ableitung erforderlicher Kompetenzen (Workshop)
- Ausarbeitung und Verabschiedung Kompetenzkatalog
- Überarbeitung Stellenbeschreibungen mit Konkretisierung der Kompetenzbereiche
- Festlegung Sollkompetenzprofile

Projektablauf - Einführungsphase

- Präsentation des Personalentwicklungssystems vor Mitarbeitern und Führungskräften
- Einweisung von Mitarbeitern und Führungskräften
- Begleitung / Coaching der Führungskräfte bei ersten Personalentwicklungsgesprächen
- Beurteilung der Systemeinführung und Vornahme erforderlicher Anpassungen

Anspruchsgruppen der GWV Ketzin

- Mietinteressenten
- Bestandsmieter
- Hauseigentümer (Interessenten)
- Hauseigentümer (Bestandskunden)
- Gesellschafter
- Mitarbeiter / Führungskräfte

Gesellschaft

BETRIEBSEBERGANG

positives
Betriebsergebnis

BESTAND GUT VERWALTET

Zufriedenheit
der Kunden

STRATEGIE-UMWANG-
KONZEPTE UNTER-
STÜTZEN

Zieleinrichtung

Zufriedene
Mitarbeiter

Identifizierung

Außenwirkung

Leistung

Transparenz

Wachstumsentwicklung
(Objekte, Mitarbeiter)

Fachwissen

Einhaltung
der Objekte

Repräsentation

Wirtschaftlichkeit

Interessenvertretung

Mitarbeiter

MOTIVATION

BETRIEBSKLIMA

Hilfs-
bereitschaft

ENTSCHEIDUNGSFREIHEIT

fachl.
Wissen

UNTERSTÜTZUNG
ARBEITSAUFGABEN

FACHLICHE ANLEITUNG

FACHKOMPETENZ

VERSTÄNDNIS

Problem-
lösungen

PÜNKTLICHE GELDE-
ZAHLUNG

Freundlich-
keit

ARBEITSPLATZ-
BEDINGUNG

Anerkennung

LEISTUNG

Respekt-
voll

ZUVERLÄSSIGKEIT

Unterstützung
Überzeugungs-
fähigkeit

FLIEßENDIGKEIT

Loyalität

VERTRAUEN

Kritik-
fähigkeit

VERSCHWIEGENHEIT

Team-
fähigkeit

QUALIFIZIERUNG

Kompetenzbereiche

- Fachkompetenz
- personale Kompetenz
- Sozialkompetenz
- Führungskompetenz
- Kommunikation
- Teamfähigkeit
- Kundenkompetenz



Ergebnis

- Kompetenzkatalog
 - 6 Kompetenzbereiche
 - 28 Einzelkompetenzen
 - 140 Kompetenzausprägungen
- Stellenbeschreibungen mit Sollkompetenzprofilen
- Gesprächs- und Beurteilungsbogen



Kundenkompetenz

Kompetenz	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
Umgang mit Kunden	spricht mit Kunden	behandelt Kunden im Regelfall freundlich	behandelt Kunden im Regelfall besonders freundlich und wertschätzend; wird von Kunden geschätzt	geht auch in schwierigen Situationen freundlich und wertschätzend mit Kunden um	tritt in allen Situationen mit allen Kunden stets freundlich und wertschätzend auf; wird von Kunden auch bei divergierenden Meinungen akzeptiert
Berücksichtigung von Kundenwünschen	kennt generelle Kundenwünsche	erfragt Wünsche von Kunden	berücksichtigt die Wünsche von Kunden bei Angebotserstellung	kann sich weitgehend in den Kunden hineinversetzen; sucht auch in schwierigen Fällen nach einer akzeptablen Lösung	kann auch mit anspruchsvollen Kunden souverän umgehen; findet Lösungen und stellt seine Kunden zufrieden
Angebotspräsentation	kennt einzelne Angebote der GWV Ketzin	stellt dem Kunden einzelne Angebote dar	kennt die für seinen Aufgabenbereich relevanten Angebote der GWV Ketzin	kennt einzelne Angebote der Wettbewerber und berücksichtigt dies bei der Angebotspräsentation gegenüber seinen Kunden	kennt detailliert den relevanten Markt im Tätigkeitsgebiet der GWV Ketzin und berücksichtigt dies bei der Angebotspräsentation gegenüber seinen Kunden
Führung von Vertriebsgesprächen	kennt die Vorteile von Angeboten der GWV Ketzin	erklärt die Vorteile von Angeboten der GWV Ketzin; weist auf diejenigen Vorteile von Angeboten der GWV Ketzin hin, die zu dem Interessenten passen	erklärt die Vorteile von Angeboten der GWV Ketzin; argumentiert mit Kundennutzen; schafft Vertrauen	nutzt situativ passende Gesprächsführungstechniken, um auch zurückhaltende Interessenten von den Vorteilen eines geeigneten Angebotes zu überzeugen	überzeugt Interessenten in überdurchschnittlich vielen Fällen von den Vorteilen eines geeigneten Angebotes; erreicht eine überdurchschnittlich hohe Abschlussquote

Kundenkompetenz

- Umgang mit Kunden
- Berücksichtigung von Kundenwünschen
- Angebotspräsentation
- Führung von Vertriebsgesprächen

Kundenkompetenz **Berücksichtigung von Kundenwünschen**

(Ausprägungen)

Kompetenz	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
Umgang mit Kunden	spricht mit Kunden	behandelt Kunden im Regelfall freundlich	behandelt Kunden im Regelfall besonders freundlich und wertschätzend; wird von	geht auch in schwierigen Situationen freundlich und wertschätzend mit Kunden um	tritt in allen Situationen mit allen Kunden stets freundlich und wertschätzend auf; wird von Kunden auch bei divergierenden Meinungen akzeptiert
Berücksichtigung von Kundenwünschen	kennt allgemeine Wünsche von Kunden	erfragt Wünsche von Kunden	berücksichtigt die Wünsche von Kunden bei Angeboten oder Lösungsvorschlägen	kann sich weitgehend in den Kunden hineinversetzen; sucht auch in schwierigen Fällen nach einer akzeptablen Lösung	kann auch mit anspruchsvollen Kunden souverän umgehen; findet Lösungen und stellt seine Kunden zufrieden
Angebotspräsentation	kann die Vorteile der Angebote der GWV Ketzin vor	stellt die Vorteile der Angebote der GWV Ketzin vor	maßgebenden Angebote der GWV Ketzin; stellt dem Kunden geeignete Angebote der GWV Ketzin vor	berücksichtigt dies teilweise bei der Angebotspräsentation gegenüber seinen Kunden	Tätigkeitsgebiet der GWV Ketzin und berücksichtigt dies bei der Angebotspräsentation gegenüber seinen Kunden
Führung von Vertriebsgesprächen	stellt einzelne Vorteile von Angeboten dar	diejenigen Vorteile von Angeboten, die für den Kunden von Interesse sind	Vorteile der Angebote in Zusammenhang mit Kundennutzen; schafft Interessierten zu überzeugen	Gesprächsführungstechniken, um Interessenten von den Vorteilen eines geeigneten Angebotes zu überzeugen	überdurchschnittlich vielen Kunden Vorteile des Angebotes; erreicht eine überdurchschnittlich hohe Abschlussquote

1. kennt generelle Kundenwünsche
2. erfragt Wünsche von Kunden
3. berücksichtigt die Wünsche von Kunden bei Angeboten oder Lösungsvorschlägen, soweit dies möglich ist
4. kann sich weitgehend in den Kunden hineinversetzen; sucht auch in schwierigen Fällen nach einer akzeptablen Lösung
5. kann auch mit anspruchsvollen Kunden souverän umgehen; findet Lösungen und stellt seine Kunden zufrieden

Kundenkompetenz

Kompetenz	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
Umgang mit Kunden	spricht mit Kunden	bedankt Kunden an Regelhaft freundlich	bedankt Kunden an Regelhaft konzentriert freundlich und Hilfsbereit und hat ein offenes Aussehen im Regelkontakt	geht auch in schwierigen Situations freundlich und werblich orientiert im Kunden Verg.	tritt in allen Situationen mit allen Kunden stets freundlich und werblich ein und hat konstante auch bei schwierigen Situationen eine positive Ausstrahlung
Berücksichtigung Kundenwünsche					
Angebotspräsentation					
Führung von Verkaufsgesprächen					

Kompetenzkatalog

Sollkompetenzprofil

Bereich	Handverteilung				
Stellenbezeichnung	Kundenbetreuung				
Stellenkriterium / In	Eva Mullenmann				
Kompetenz	Soll-Ausprägung				
	1	2	3	4	5
Kundenkompetenz					
Umgang mit Kunden					
Berücksichtigung von Kundenwünschen					
Angebotspräsentation					
Führung von Verkaufsgesprächen					

Sollkompetenzprofil

Gesprächs- und Beurteilungsbogen

Beurteilungsbogen

Bereich: Handverteilung

Stellenbezeichnung: Kundenbetreuung

Stellenkriterium / In: Eva Mullenmann

Führungskraft: Max Mullenmann

Datum:

Kompetenzstufung

Kompetenz	Ausprägung					Anmerkungen
	1	2	3	4	5	
Kundenkompetenz						
Umgang mit Kunden						
Berücksichtigung von Kundenwünschen						
Angebotspräsentation						
Führung von Verkaufsgesprächen						

JBC

Anmerkungen

1. Im Detail zusammenfassen

2. Im Detail zusammenfassen

3. Im Detail zusammenfassen

4. Im Detail zusammenfassen

5. Im Detail zusammenfassen

6. Im Detail zusammenfassen

7. Im Detail zusammenfassen

8. Im Detail zusammenfassen

9. Im Detail zusammenfassen

10. Im Detail zusammenfassen

11. Im Detail zusammenfassen

12. Im Detail zusammenfassen

13. Im Detail zusammenfassen

14. Im Detail zusammenfassen

15. Im Detail zusammenfassen

16. Im Detail zusammenfassen

17. Im Detail zusammenfassen

18. Im Detail zusammenfassen

19. Im Detail zusammenfassen

20. Im Detail zusammenfassen

Unterschrift der Führungskraft

Ort / Datum

Unterschrift des Stelleninhabers



Der **Dialog** zwischen Mitarbeiter und Führungskraft steht im **Mittelpunkt**.

Nutzen des Personalentwicklungskonzeptes

- weitreichendes Verständnis sowie hohe Akzeptanz bei Mitarbeitern und Führungskräften
- Unterstützung des Dialogs zwischen Mitarbeiter und Führungskraft
- umfassende, transparente und nachvollziehbare Beurteilung des Mitarbeiters in Bezug auf jeweilige Stelle
- Aufzeigen von Weiterbildungsbedarfen
- Lieferung von Ansatzpunkten für Änderungen der Aufgabenzuordnung
- Unterstützung der Personalauswahl bei Neueinstellungen
- fundierte und gerechte Bemessung von Sonderzahlungen oder Prämien

Gemeinschaftlich

Wohnen

Verbindet

- ✓ Eine Idee
- ✓ Eine Initiative
- ✓ Ein Leitgedanke
- ✓ Unsere Firmenphilosophie !

„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.“

Heinz Kreutzer



In der Berliner Karl-Liebknecht-Straße wurden 1995 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 Ballitts
Janis Ballitts 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 Krautzer, 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.

Wenn Du schnell gehen willst, geh allein.
Aber wenn Du weit gehen willst,
geh mit anderen zusammen.

Afrikanisches Sprichwort

Heinz Kreutzer
GWV  **KETZIN**
www.gwv-ketzin.de

Janis Bailitis
JBC
Janis Bailitis Consulting
www.jb-c.de