

Die Entwicklung der Personalentwicklung – effektiv, einfach, eigenständig

Von **Janis Bailitis**, JBC, Unternehmensberater und Trainer, www.jb-c.de

Eine zunehmende Anzahl von Veröffentlichungen und Initiativen in der Wohnungswirtschaft widmet sich dem Thema der Personalentwicklung.¹ Das hat gute Gründe, denn sicher scheint: Die sich aus fortschreitender Alterung der Bevölkerung, zunehmender Migration und Verstädterung, Einkommensentwicklung und Ressourcenverknappung, aber auch aus der Revolution in der Medienwelt ergebenden Anforderungen stellen zukünftige Herausforderungen für Wohnungsunternehmen dar, die unter anderem die Notwendigkeit einer geeigneten Personalentwicklung begründen.² Nicht sicher dagegen ist, ob sich bereits alle betroffenen Wohnungsunternehmen dieser Notwendigkeit gestellt haben. Immerhin sah sich der GdW in seiner Jahresstatistik 2010 dazu veranlasst, seinen Mitgliedern eine Personalentwicklungskampagne zu empfehlen.³

Woran aber liegt die Diskrepanz zwischen der 'Not', also dem Erfordernis einer geeigneten Personalentwicklung, und der 'Wendigkeit', also dem wahrgenommenen Umgang der Wohnungsunternehmen mit dem Thema? Vor allem kleine und mittelgroße Wohnungsunternehmen stehen vor der Frage, wie sie der Herausforderung fachlich, kapazitätsmäßig und auch finanziell begegnen sollen. Als eine mögliche Antwort wird daher in diesem Artikel aufgezeigt, wie wirkungsvolle Personalentwicklung auch in kleinen Wohnungsunternehmen mit einem überschaubaren Aufwand gelingen kann, und zwar effektiv, einfach und eigenständig.

Die im Havelland ansässige Wohnungsbau- und Verwaltungsgesellschaft mbH Ketzin bewirtschaftet mit acht Mitarbeitern und einem Auszubildenden einen Bestand von ca. 1000 Wohnungen, elf Gewerbe- und gut 700 sonstigen Einheiten in zwei Städten und einer Gemeinde. In den vergangenen Jahren verlangte unter anderem die Senkung der Leerstandsquote von etwa sieben Prozent auf heute ein Prozent dem Unternehmen einiges ab. Das gehe nicht ohne motivierte, gut ausgebildete und kundenorientierte Mitarbeiter, ist sich Geschäftsführer Heinz Kreutzer sicher. Regelmäßige fachliche Schulungen, Trainings zur Förderung überfachlicher Qualifikationen und auch ein Gesundheitstag waren deshalb in der Vergangenheit wichtige Elemente seiner Personalentwicklung.⁴

Während diese Maßnahmen zweifellos einen erheblichen Anteil zu der erfolgreichen Entwicklung der Ketziner Gesellschaft beigetragen haben, stellten sich zunehmend weitere Fragen, um den Erfolg nachhaltig zu sichern. Welche spezifischen Fähigkeiten sind an den einzelnen Arbeitsplätzen erforderlich? Können bestimmte Aufgaben zwischen den Arbeitsplätzen besser verteilt werden? Und wie können



Janis Bailitis ist als freier Unternehmensberater und Trainer für Wohnungsunternehmen und Verbände tätig, unter anderem auch für den Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V. und den Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Niedersachsen und Bremen e.V.

individuelle Stärken der Mitarbeiter systematisch gefördert werden und optimal zum Einsatz kommen? „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 Kreutzer seine Anforderungen auf den Punkt.

Die daraufhin erarbeitete Lösung umfasste schließlich folgende Komponenten:

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



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

Unternehmensspezifischer Kompetenzkatalog

Ausgangspunkt des Personalentwicklungskonzeptes bildeten die als wichtigste Stakeholder identifizierten Anspruchsgruppen des Unternehmens:

- Mietinteressenten,
- Bestandsmieter,
- Hauseigentümer (Interessenten),
- Gesellschafter und
- Mitarbeiter / Führungskräfte.

In einem moderierten Mitarbeiterworkshop erfolgte zunächst eine Sammlung der Anforderungen dieser Anspruchsgruppen an das Unternehmen und die Mitarbeiter. Anschließend erfolgte eine Übersetzung dieser Anforderungen in 28 erforderliche Kompetenzen, die zu folgenden sechs Kompetenzbereichen gebündelt wurden:

- Kundenkompetenz,
- Kommunikationskompetenz,
- Fachkompetenz,
- Teamkompetenz,
- Ergebniskompetenz,
- Führungskompetenz.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt klar auf der Hand: Die Mitarbeiter vergegenwärtigen sich auf diese Weise die für ihre Tätigkeiten erforderlichen Kompetenzen und erleben den Kompetenzkatalog somit nicht als etwas von außen Vorgegebenes. Vielmehr sind sie unmittelbar an dessen Entwicklung beteiligt – Personalentwicklung von Anfang an. Neben einem fundierten inhaltlichen Verständnis sorgt dies nicht nur für eine hohe Akzeptanz, sondern löst bereits den ersten Teil der oben formulierten Anforderung des Geschäftsführers ein. Dieser hat parallel zu dem Workshop aus seiner Sicht eine Liste erforderlicher Kompetenzen erstellt, die im Anschluss mit dem von seinen Mitarbeitern erarbeiteten Kompetenzkatalog abgeglichen wurde. Weitgehende inhaltliche Deckungsgleichheit, wenngleich auch mit einigen unterschiedlichen Formulierungen, machten es leicht, einen allgemein akzeptierten Kompetenzkatalog zu verabschieden.

Um die unterschiedlichen Anforderungen bezüglich der einzelnen Kompetenzen mess- und handhabbar zu machen, galt es nun, eine Skala zu erstellen, welche es ermöglichte, die Ausprägung der jeweiligen Kompetenz zu bewerten. Ein einfaches Schulnotensystem kam aus zwei wichtigen Gründen nicht in Frage. Erstens existieren bei einem solchen System immer auch 'schlechte Noten'. Diese können zum einen demotivieren, zum anderen lassen sich mit ihnen Anforderungen auf bestimmten Stellen nur negativ beschreiben. Bei einer rein internen Stelle sollte die geforderte Kundenkompetenz beispielsweise nicht als 'mangelhaft' beschrieben sein. Zweitens stellt sich bei einem Schulnotensystem immer die Frage, was die einzelnen Noten bedeuten. Was ist beispielsweise der Unterschied zwischen 'gut' und 'befriedigend'? Aus diesem Grund fiel die Entscheidung für eine verbale Beschreibung der Ausprägungen in fünf Abstufungen.

Das soll an folgendem Beispiel erläutert werden. Eine der vier Kompetenzen aus der Gruppe 'Kundenkompetenz'

lautet: 'Berücksichtigung von Kundenwünschen'. Mit der gewählten Form wurde diese Kompetenz in folgende fünf Ausprägungen untersetzt:

- kennt generelle Kundenwünsche;
- erfragt Wünsche von Kunden;
- berücksichtigt die Wünsche von Kunden bei Angeboten oder Lösungsvorschlägen, soweit dies möglich ist;
- 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.

Derartige verbale Beschreibungen erhöhen darüber hinaus die Chance, dass auch unterschiedliche Personen zu einer gleichen Einschätzung kommen, eine wichtige Voraussetzung für die weitgehende Objektivität des Instrumentes.

Nach wenigen Feinabstimmungen entstanden auf diese Weise insgesamt 140 Kompetenzausprägungen zu den 28 Einzelkompetenzen. Die größte Herausforderung dabei war die Festlegung und möglichst genaue Formulierung der Kompetenzabstufungen. Bei aller Detailgenauigkeit ist der Katalog dennoch sehr übersichtlich – eine notwendige Voraussetzung für dessen einfache Handhabbarkeit wie auch das gemeinsame Verständnis.

Drittes Personalforum von vdw und VNW Planung wird immer wichtiger

Bremen. Dem Wettstreit um die klügsten Köpfe kann sich die Wohnungswirtschaft nicht entziehen. Immobilienunternehmen müssen sich verstärkt mit Firmen anderer Wirtschaftszweige, mit Universitäten und Fachhochschulen um den knapper werdenden gut ausgebildeten Nachwuchs streiten. Daher ist die Ausbildungskampagne des GdW und der Verbände so wichtig. Wohnungsunternehmen müssen aber auch ein besonderes Augenmerk auf die Mitarbeiter legen, die bereits da sind – ein Spagat, der nur mit guter Planung und Strategie gelingen kann. Um dieses Thema und andere Inhalte der Personalpolitik kümmerten sich knapp 60 Teilnehmer und Referenten beim „3. Forum Personal“ in Bremen.

Der erste Tag stand im Zeichen der Mitarbeiterfindung und -bindung. Im Einführungsvortrag stellte Andreas Schubert von „Great Place to Work“ die Bewertungskriterien für den Wettbewerb zu „Deutschlands Beste Arbeitgeber!“ vor. Sylvia Maihöfer, Personalleiterin bei der GWW Wiesbadener Wohnungsbaugesellschaft, berichtete, dass besonders in

Stellenbezogene Sollkompetenzprofile

Der Kompetenzkatalog gestattete nun die Erstellung von Anforderungsprofilen für die Stellen der Wohnungsgesellschaft. Hierzu wurden die vorliegenden Stellenbeschreibungen in Teilen überarbeitet und um ein Sollkompetenzprofil ergänzt. In diesen Sollkompetenzprofilen war für jede Einzelkompetenz eine mit den Führungskräften abgestimmte Sollausprägung festgelegt. 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.

Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräch

Im Mittelpunkt des Personalentwicklungskonzeptes steht jedoch auch in Zukunft das Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Vor dem Hintergrund der definierten Sollkompetenzausprägungen sollen sowohl der Mitarbeiter als auch die Führungskraft eine Einschätzung der Istkompetenzausprägung des Mitarbeiters vornehmen. Es geht also, anders ausgedrückt, um die Bestimmung von Selbst- und Fremdbild sowie den Abgleich mit dem Sollkompetenzprofil.

Zur Unterstützung und Strukturierung dieses persönlichen Gesprächs zwischen Mitarbeiter und Führungskraft wurde



den technischen Bereichen die Suche nach geeignetem Personal derzeit etwas länger dauere. Susanne Rohlfing, Leiterin der Personalentwicklung bei der SAGA/GWG, stellte die familienfreundlichen Maßnahmen im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung heraus. Aus dem Innenleben eines kleinen Wohnungsunternehmens erzählten Heinz Kreutzer von der GWV Kretzin und sein Berater Janis Bailitis (siehe auch den Beitrag auf diesen Seiten). Thomas Hummelsbeck von der Rheinwohnungsbau in Düsseldorf und Elke Nippold-Rothes vom EBZ zeigten den Erfolg des Projekts „Mobile PE-Beratung für mittlere und kleinere Wohnungsunternehmen“ auf. Am zweiten Tagungstag widmeten sich die Personaler letztlich dem schwierigen Themenkomplex des Umgangs mit psychischen Belastungen von Mitarbeitern und deren personalrechtliche Komponenten. <<

ein Gesprächs- und Beurteilungsbogen entworfen. Ziel des Bogens ist es, eine einvernehmliche Einschätzung der tatsächlichen Kompetenzen des Mitarbeiters zu erreichen und diese mit dem Sollkompetenzprofil zu vergleichen. Etwaige Abweichungen zwischen Ist- und Sollkompetenzprofil geben Hinweise auf erforderlichen Handlungsbedarf. Daraus abgeleitete Maßnahmen wie auch mögliche Zielvereinbarungen können dokumentiert werden. Eine eigens entwickelte Bewertungsskala ermöglicht zusätzlich eine zusammenfassende Bewertung. Aber auch für den Fall unterschiedlicher Einschätzungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft kommt dem Gesprächsbogen eine wichtige Funktion zu. Zum einen fordert er die Führungskraft auf, die Einschätzung durch geeignete Beispiele zu untermauern. Zum anderen bietet er die Möglichkeit, unterschiedliche Einschätzungen zu dokumentieren und für den weiteren Dialog aufzuheben.



Geschäftsführer Heinz Kreutzer im Personalentwicklungsgespräch mit seiner kaufmännischen Leiterin Doreen Gäßner

Fazit

Das entwickelte Verfahren gewährleistet, 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 die verbalen Beschreibungen der Kompetenzausprägungen, ein vorgegebenes Sollkompetenzprofil sowie einige Verfahrensregeln. Somit fordert es von der Führungskraft eine umfassende Beurteilung ihrer Mitarbeiter und beugt damit Fehleinschätzungen vor, die sich aus der isolierten oder überbewerteten Betrachtung einzelner Leistungen ergeben. Andererseits sorgt das Verfahren für eine hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Beurteilung. <<

1. Siehe hierzu: Thema des Monats Personalentwicklung in DW Die Wohnungswirtschaft, 63. Jahrgang, Hamburg 2010, Heft 6; diverse Artikel in DW Die Wohnungswirtschaft, 65. Jahrgang, Hamburg 2012, Heft 10; Azubi-Kampagne des GdW

2. Kilian, Jana, Vorstand der HANSA Baugenossenschaft eG in Hamburg, im Rahmen ihres Vortrages 'Relaunch einer Wohnungsbaugenossenschaft' auf der Leminsel Juist im Juli 2014

3. Vgl. GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.: Ergebnisse der Zusatzbefragung "Personalentwicklung" im Rahmen der GdW Jahresstatistik 2010, Berlin 2011

4. Vgl. Bailitis, Janis: Eine Flamme entzünden anstatt ein Fass füllen... Bedingungen wirkungsvoller Mitarbeiter- und Führungskräfte trainings, in DW Die Wohnungswirtschaft, 63. Jahrgang, Hamburg 2010, Heft 6, S. 48 ff.