

## Die Bedeutung eines professionellen Personalmanagements für die Wohnungswirtschaft

Die Wohnungswirtschaft steht angesichts des Themas „Stadtumbau“ in den nächsten Jahren vor gewaltigen Aufgaben. Allerdings gilt es dabei die durchaus unterschiedlichen Problemlagen in Ost- und Westdeutschland im Blick zu behalten. Sind es in Ostdeutschland die Probleme, die durch den Leerstand - bedingt durch die Demographie und Abwanderung sowie eines in Teilen nicht mehr zeitgemäßen Angebots - entstanden sind, so gibt es im Westen große Industriebrachen und einen erheblichen Sanierungsbedarf in den Ballungsgebieten. Diese Situation stellt nicht nur große Anforderungen an ein hochprofessionelles Finanzmanagement, sondern auch an das Personal der Wohnungswirtschaft. Es gibt kaum einen Arbeitsplatz - von der Geschäftsführung bis zur Haustechnik -, der nicht von Veränderungen und einer Zunahme an Komplexität betroffen wäre.

Mehr denn je muss mit den zur Verfügung stehenden Personalressourcen effizient und effektiv umgegangen werden. Doch gerade die Personalthemen sind in vielen Unternehmen der Wohnungswirtschaft in den letzten Jahren zu wenig beachtet worden. Wie drängend der Handlungsbedarf in diesem Bereich ist, verdeutlichen die nachfolgenden drei Aufgabenbereiche:

- Das nach dem Regelwerk von Basel II für die Banken erforderliche Rating von Unternehmen, stellt auch das Finanzmanagement der Wohnungswirtschaft vor deutlich komplexere Aufgaben als bisher. Erforderlich ist der Aufbau eines entsprechenden Know-hows, um den Banken als kompetenter Verhandlungspartner begegnen zu können. Die Einflussgrößen auf ein Rating (z.B. Leerstand, durchschnittliche Mietzeiten, Management des Unternehmens) müssen in diesem Zusammenhang rechtzeitig erkannt und Konzepte zu deren Beeinflussung entwickelt werden.
- Portfoliomanagement und vor allen Dingen Portfolioplanung werden hinsichtlich der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens immer wichtiger und stellen heutzutage immer höhere Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter.
- Und war es in Zeiten der Wohnungsknappheit noch ausreichend, einen halbwegs funktionierenden Hausmeisterdienst anbieten zu können, so ist es zwischenzeitlich erforderlich,

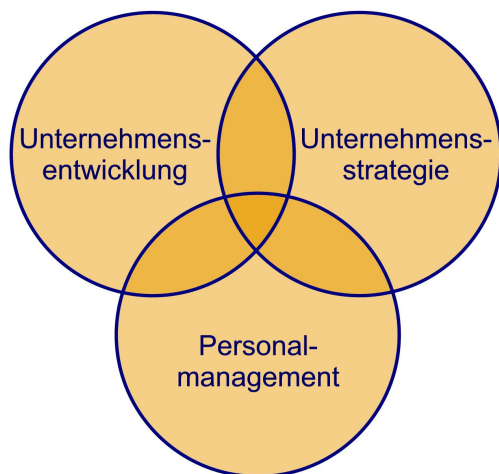
### Über die Autoren:

Dr. Bettina Dilcher und Jochen Althoff unterstützen den Personalbereich bei Verbänden, Behörden und in der freien Wirtschaft. Ihre Arbeitsschwerpunkte bilden Projekte zur Reorganisation und Professionalisierung des Personalmanagements. Dazu gehören Themen wie Personalplanung, Personalentwicklung, Einführung leistungsbezogener Entgeltsysteme, die Entwicklung und Durchführung von Assessment Centern zur Personalauswahl. Weitere Informationen finden Sie unter [www.dilcher-und-althoff.de](http://www.dilcher-und-althoff.de).

höhere Standards und mehr Serviceorientierung zu zeigen, um den Wohnungsbestand überhaupt noch angemessen vermieten zu können.

### **Konsequenzen eines fehlenden professionellen Personalmanagements**

In schwieriger werdenden wirtschaftlichen Zeiten sind personelle Einschnitte häufig nicht zu vermeiden, wenn Geschäftsprozesse optimiert und Fehlbelastungen behoben werden sollen. Gleichzeitig muss aber das unternehmensspezifische Know-how bewahrt, wenn nicht gar aufgrund neuer Anforderungen erweitert werden. Zum einen resultiert diese Entwicklung daher, dass der gleichbleibende Aufgabenumfang des Unternehmens jetzt auf weniger Beschäftigte zu verteilen ist, was dazu führt, dass sich das Aufgabenspektrum vieler erweitert. Zum anderen kommen aufgrund der sich ständig ändernden wirtschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen regelmäßig neue Aufgaben - und damit Komplexität - hinzu; die Anforderungen an die Kompetenz und Professionalität der Mitarbeiter werden stetig steigen. Ein solcher Prozess ist aber ohne ein professionelles Personalmanagements nicht kompetent zu meistern.



Ein erfolgreiches Personalmanagement muss sich an den Vorgaben aus Unternehmensstrategie und -entwicklung orientieren

Leider hat sich die Einsicht in die Notwendigkeit des Aufbaus von mehr Professionalität in diesem Feld noch nicht unbedingt überall durchgesetzt. Hartnäckig hält sich die Idee, dass professionelles Personalmanagement zunächst einmal nur ein Kostentreiber ist und es ausreicht, wenn man "seine Leute kennt". In Wirklichkeit hilft das jedoch nur bei trivialen Fragen wie 'Wer kann was am besten?' oder 'Wen könnte man da hinschicken?'. Schon Fragen, die nur wenig anspruchsvoller sind, wie 'Wer hätte das Potenzial, sich für diese neue Aufgaben zu qualifizieren?'

oder 'Wer könnte die erforderliche Sozialkompetenz und Serviceorientierung haben, um für die Mieter mehr zu sein, als der »Hausmeister«?' können schon nicht mehr wirklich fundiert beantwortet werden und es wird zugegeben, dass die Grundlagen zur angemessenen Beurteilung des (oder der) einen oder anderen fehlen. Die Lösung schwieriger Probleme, wie etwa den Nachweis zu erbringen, dass gerade bestimmte Mitarbeiter für das Unternehmen von solch strategischer/wirtschaftlicher Bedeutung sind, dass auf sie im Falle eines notwendig werdenden Sozialplans zur wirtschaftlichen Sicherung des Unternehmens keinesfalls

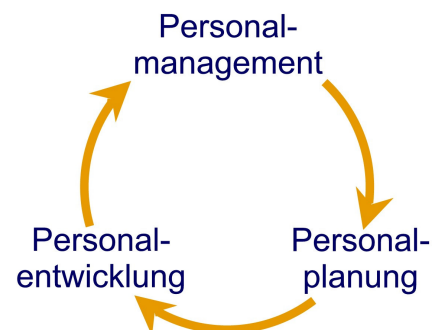
verzichtet werden kann, gelingen demgegenüber nur selten. Oft lassen sich solche Nachweise rechtlich nicht halten und es ergeben sich für das Unternehmen unmittelbar wirtschaftliche Nachteile.

Zu all diesen Fragen und Problemen muss ein modernes Personalmanagement jederzeit kompetent Auskunft geben und der Geschäftsleitung ggf. Handlungsoptionen aufzeigen können. Das gilt auch für Personalentwicklungsthemen, wenn es gilt, einen Überblick über die Potenziale der Beschäftigten zu haben und Ideen zu entwickeln, was man tun könnte, um die vorhandenen Kompetenzen und Potenziale besser zu nutzen bzw. weiter zu entwickeln.

### **Veränderungsbedarf auf Seiten des Personalmanagements**

Die vordringliche Aufgabe der Verantwortlichen im Personalmanagement ist es zunächst einmal, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Ermittlung und Entwicklung strategisch bedeutsamer Personalpotenziale genau auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens abgestimmt werden kann. Dazu müssen die notwendigen Informationen über die im Unternehmen vorhandenen Human Resources jederzeit und in präziser Form verfügbar gemacht werden. Ein Personalmanagement, dem es gelingt, dauerhaft in dieser Weise zu agieren und sich selbst strategisch richtig aufzustellen, wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Das Personalmanagement kann so zu einem pro-aktiv agierender Partner für das Management werden!

Auf diese Weise könnte auch einem Verhaltensmuster begegnet werden, zu dem sich verantwortliche Akteure in einer wirtschaftliche Krise leider oft verleiten lassen: nämlich ad-hoc Entscheidungen zu treffen, ohne dass deren Konsequenzen, auf der Grundlage fundierter Informationen, genügend abgewogen und prognostisch halbwegs valide eingeschätzt worden sind. Solche personalpolitischen Schnellschüsse können ein Unternehmen destabilisieren und von weiteren Innovationen abscheiden. Dort, wo wichtige Potenzial- bzw. Know-how-Träger unbekannt sind und Entwicklungspotenziale ebenfalls nicht ermittelt wurden, können letztlich Entscheidungen nur nach der Methode »trial and error« getroffen werden. Nicht selten mit den bekannten, manchmal sogar verheerenden Ergebnissen für die weitere Entwicklung des Unternehmens. Sozialpläne werden dann zumeist im Hauruck-



Personalmanagement, Personalplanung und Personalentwicklung müssen als zusammenhängender Prozess organisiert werden

Verfahren zusammenschustert und durchgezogen; der Schaden, der durch ein solches Vorgehen anrichtet wird, ist in der Regel kaum wieder auszugleichen, denn ausgerechnet die guten Leute sind zuerst gegangen.

Die Planung des Know-how-Aufbaus sowie dessen Erhalt erfordert

- eine professionelle Personalplanung und ein ebensolches Controlling
- Potenzialanalysen, die auf die Entwicklungsziele des Unternehmens abgestimmt sind
- Erhebungen zum Weiterbildungsbedarf
- ein klar auf den Bedarf abgestimmtes Recruitment anstelle nicht genügend geprüfter ad-hoc Einstellungen, die sich nicht selten als langfristig wirksame personalpolitische Fehlentscheidungen herausstellen
- ein auf die Unternehmensziele ausgerichtetes, systematisches Controlling der Weiterbildungs-, Recruitment- und Entwicklungsmaßnahmen

Gerade der letzte Punkt ist ein entscheidender Erfolgsfaktor: Weiterbildung, die dazu dient, Mitarbeiter zu befrieden oder für Wohlverhalten zu belohnen, ist wohl der deutlichste Indikator für eine handwerklich nicht sauber arbeitende Personalentwicklung.

Die Potenziale ihrer Mitarbeiter zu identifizieren und zu erschließen, ist allerdings zunächst einmal eine vorrangige Aufgabe der Führungskräfte, bei der sie durch das Personalmanagement tatkräftig unterstützt werden müssen. Es muss dabei gleichzeitig darauf geachtet werden, dass keine Bereichsegoismen und Alltagsroutinen des operativen Geschäfts den Blick der Führungskräfte auf die Gesamtstrategie des Unternehmens verstellen. Das Personalmanagement muss hier die Initiative übernehmen und aktiv auf Veränderungs- und Handlungsnotwendigkeiten hinweisen. Es muss klare und zielführende Abstimmungsprozesse zwischen strategischer Unternehmensentwicklung, deren Umsetzung auf operationaler Ebene, einem angemessenen Recruitment, einer effizienten Einsatzplanung und einer auf Erfolgsorientierung ausgerichteten Personalentwicklung organisieren.

## Die Bedeutung eines Vergütungssystems für den Erfolg eines Unternehmens

All dies lässt sich auf der Grundlage eines leistungsorientierten Entgeltsystems sehr viel besser gestalten. Auch hier muss das Personalmanagement dafür sorgen, dass durch die Instrumente »Zielvereinbarungen« und durch systematisch wie regelmäßig durchgeführte »Mitarbeitergespräche« die Anbindung der Entgeltgestaltung an die allgemeine Unternehmensentwicklung gewährleistet wird.

Diese Instrumentarien müssen selbstverständlich handwerklich sauber eingeführt werden. Dabei sollten sich die handelnden Akteure nicht ständig von gerade marktgängigen Managementmodellen leiten lassen; es gilt vielmehr eine stabile Infrastruktur für die Personalarbeit zu schaffen.



Die Entgeltfindung sollte sich an nachvollziehbaren Kennzahlen orientieren

### Was ist zu tun?

In Gesprächen mit Vertretern der Wohnungswirtschaft entsteht nicht selten der Eindruck, dass das Thema »Personal« erst dann wirklich in den Blick gerät, wenn der wirtschaftliche Druck so groß wird, dass über Veränderungen – auch im Personalbereich – gesprochen werden muss. Bis zu diesem Zeitpunkt war man zumeist froh, wenn nicht allzu viele Managementkapazitäten für das Thema Personalmanagement und hier insbesondere für die Personalentwicklung gebunden werden mussten. Übersehen wurde, dass die Mitarbeiter mit ihrem Know-how und ihrer Leistungsbereitschaft letztlich der wesentliche Erfolgsfaktor eines Unternehmens sind und bleiben und daher einer auf die Strategie und Ziele des Unternehmens ausgerichteter Personalentwicklung bedürfen.

In einer solchen Situation gilt es zunächst das Know-how des Personalmanagements selbst aufzubauen und zwar bezüglich der Themen

- Wo will das Unternehmen in den nächsten Jahren hin? Welche Anforderungen, Veränderungen und Entwicklungen werden dabei auf die Mitarbeiter zukommen und welche konkreten Aufgaben ergeben sich daraus wiederum für das Personalmanagement und die Personalentwicklung?

- Wie ist das Personalmanagement als Partner in die Entscheidungsprozesse des Unternehmens eingebunden und wie wirkt sich dies in den Kommunikations- und Führungsstrukturen des Unternehmens aus?
- Wie plant das Personalmanagement sicherzustellen, dass es das erforderliche Personal zeitnah und mit dem erforderlichen Know-how bereitstellen bzw. am Arbeitsmarkt beschaffen kann und wie ist dabei die Zusammenarbeit zwischen Personalbereich und den Bereichen bzw. Abteilungen des Unternehmens geregelt?
- Mit welchen Steuerungsinstrumenten und Auswertungen gedenkt das Personalmanagement die (im weitesten Sinne) »produzierenden« Bereiche des Unternehmens zu unterstützen?
- Wie stellt die Personalentwicklung sicher, dass die von ihr angebotenen Leistungen nicht nur aus einem allgemeinen Weiterbildungsangebot bestehen, sondern spezifisch auf die jeweiligen Anforderungen im Unternehmen zugeschnitten sind?
- Welche Ansätze verfolgt das Personalmanagement bei der Minimierung von Risiken für das Unternehmen, die z. B. durch den Verlust von Know-how durch das geplante oder ungeplante Ausscheiden von Mitarbeitern entstehen können?

Ein Unternehmen, das sich über die Beantwortung dieser Fragen im Bereich Personalmanagement professionell aufstellen kann, hat - gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten - einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, da es in der Lage ist, seine Beschäftigten heute optimal einzusetzen und für die Anforderungen von morgen rechtzeitig zu qualifizieren.