

Personalentwicklung

Perspektiven 2020

Im Rahmen des Change-Management-Prozesses „Hansa 2020“ hat die HANSA Baugenossenschaft eG vor einigen Jahren begonnen, die wirtschaftlich gesunde Genossenschaft aufbau- und ablauforganisatorisch an die Anforderungen der Zukunft anzupassen. Was das beinhaltet und welche Erfahrungen im Prozess gemacht wurden, erläutert dieser Praxisbericht.



Jana Kilian
Vorstand
HANSA Baugenossenschaft eG
Hamburg

Eine wesentliche Grundlage für die in diesem Sinne positive Unternehmensentwicklung ist die begleitende Weiterentwicklung der zum Teil seit Jahrzehnten im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter. Genauso wichtig ist aber auch, erfolgreich und langfristig neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Zu Prozessbeginn haben sich der Vorstand, die Führungskräfte und die Mitarbeiter – als Vehikel und gleichzeitig als Rahmen zur Unternehmens- und Personalentwicklung – ein Leitbild erarbeitet, das auf den Säulen der gemeinsam entwickelten Werte, dem Selbstverständnis und der verabredeten Führungsgrundsätze beruht. Diese drei Säulen stellen die wesentlichen Grundsätze im Unternehmen dar.

Gleichzeitig wurde eine langfristige Strategie erarbeitet, aus der gemeinsam Unternehmensziele, Ziele für alle Abteilungen und daraus schließlich Ziele für die einzelnen Mitarbeiter abgeleitet wurden. Ein wichtiger Erfolgsfaktor war die konsequente und wiederholte Kommunikation aller Schritte innerhalb dieses Prozesses. Nur Mitarbeiter, die den Sinn und Zweck der Unternehmensausrichtung (er)kennen und verinnerlichen, werden ihr Handeln konsequent auf die verabredeten Ziele ausrichten.

Einführung eines ganzheitlichen Weiterentwicklungsprogramms

Gleichzeitig wurde beschlossen, top-down über alle Führungsebenen und Mitarbeiter ein ganzheitliches Entwicklungsprogramm zu implementieren. Zu Beginn wurde dies durch einen erfahrenen Coach begleitet, der mit Einsatz aktueller Personal diagnostik die jeweiligen wesentlichen inneren Treiber des Verhaltens der Führungskräfte herausgearbeitet hat. Gemeinsam wurde erkannt, dass Führung immer durch das individuelle

Menschenbild, eigene „Glaubenssätze“ und die im Leben gemachten Erfahrungen geprägt wird. Generelle oder unternehmenseinheitliche Führungskonzepte wurden verworfen, vielmehr sollte jede Führungskraft ihren eigenen Stil im Sinne des Unternehmens finden. Grundsatz und Anker des Prozesses und Garant für eine werteorientierte Führung (siehe DW 8/2018, S. 56 ff.) war und ist jedoch das Leitbild mit seinen drei Säulen.

Ein hilfreicher Schlüssel zum Erfolg ist auch die Erkenntnis, den Führungsanspruch als Selbstverständnis anzunehmen und die mit der Führungsposition verbundenen Entscheidungsspielräume mutig und konsequent zu nutzen. Auch ganz persönliche Einzelcoachings von Führungskräften haben dabei zum Erfolg beigetragen.

Strukturierte Personalgespräche

Mit dem nächsten Schritt wurden die Mitarbeiter systematisch in den Entwicklungsprozess einbezogen. Der Betriebsrat wurde frühzeitig eingebunden und hat die Einführung der zweimal jährlich stattfindenden strukturierten Personalgespräche kritisch, aber inhaltlich konstruktiv begleitet. Im Ergebnis werden die Gespräche nur freiwillig und auf Wunsch auch unter Beteiligung des Betriebsrates geführt.

Die mit rund zwei Stunden angesetzten Entwicklungsgespräche geben ausreichend Raum für beidseitiges Feedback. Insbesondere für die Führungskraft wird dieses Gespräch zum Lackmoustest hinsichtlich der im Leitbild verankerten Führungsgrundsätze. Ausführlich wird auch über die Erreichung der mit dem Mitarbeiter im letzten Gespräch verabredeten Ziele gesprochen. Ganz bewusst ist die Zielerreichung nicht an ein Belohnungssystem gekoppelt. Vielmehr sollte erreicht werden, dass die Ziele, die vom Mitar-

PERSONAL-SERVICE: ENTWICKLUNG DER WOCHENSTUNDEN IM JAHRESVERGLEICH



Quelle: HANSA

INFORMATIONEN ZUR GENOSSENSCHAFT

Mit einem Personalstamm von 135 Mitarbeitern bewirtschaftet die HANSA Baugenossenschaft eG rund 9.700 Wohnungen im Stadtgebiet von Hamburg und betreut über 13.300 Mitglieder. Neben einer Sparabteilung verfügt die Genossenschaft als weitere Besonderheit seit jeher über eigene Regiebetriebe in den Bereichen Gärtner, Maler und Haustechnik.



Quelle: HANSA



Weitere Informationen:
www.hansa-baugenossenschaft.de

beiter mitgestaltet werden (können), zu mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation des Einzelnen führen.

Erfahrungen nach vier Jahren

Vier Jahre nach Einführung kann festgestellt werden, dass die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter über eine große Motivation verfügt, die eigenen Ziele bestmöglich zu erreichen. Durch

den festgelegten Gesprächsrhythmus mit der Führungskraft ist sichergestellt, dass die erreichte Leistung in jedem Fall gewürdigt wird und im Arbeitsalltag nicht „unter den Tisch fällt“.

Weiterer Schwerpunkt des strukturierten Gespräches ist der Bereich Fortbildung. Neben ggf. notwendigen oder gewünschten fachbezogenen Schulungen werden seitens der Mitarbeiter zunehmend auch Wünsche zur persönlichen Wei-

terentwicklung genannt. Seminarwünsche zur Verbesserung der Work-Life-Balance oder der Gesundheit werden inzwischen häufiger angegeben – Bereiche, in denen die HANSA in den vergangenen Jahren bereits umfangreiche Angebote über das betriebliche Gesundheitsmanagement und durch ein extern betreutes betriebliches Wiedereingliederungsmanagement gemacht hat.

Die so ermittelten Schulungsbedarfe und -wünsche münden jährlich in ein Fortbildungsbudget im Finanz- und Wirtschaftsplan. Die Planung und Steuerung obliegt der Personalabteilung, die die Fortbildungsquote, die Anzahl der Schulungstage und den Schulungsinvestitionsfaktor pro Vollzeitstelle ermittelt. Zudem wird sichergestellt, dass das Budget über Fachbereiche und Mitarbeiter annähernd gleichmäßig verteilt ist.

Etablierung von Teamleitungen

Zum Prozess der neuen Führungskultur bei der HANSA gehörte auch die Einführung einer weiteren Hierarchieebene von inzwischen zehn Teamleitungen. Die auf Führungsebene bis dahin nur mit Vorstand und Abteilungsleitern agierende HANSA hat ihre bis dato sehr schlanke Hierarchie ►

PYÜR – Ihr Partner für die Digitalisierung.

Wir begleiten Sie mit modernsten, zukunftsorientierten Lösungen beim digitalen Wandel.

Unsere Leistungen

- leistungsstarke Technologien _ Glasfasernetze mit FTTB- und FTTH-Anschlüssen
- Smart Metering _ automatisierte Messleistungen und effiziente Datenanalysen
- Quartiers-WLAN _ immer online, innerhalb und außerhalb der Liegenschaften
- Smart Infoscreen _ schnelle und effiziente digitale Mieterkommunikation
- Sicherheit _ Konzepte für digital vernetzte Infrastrukturen und Dienstleistungen

Wir entwickeln maßgeschneiderte Lösungen _ ganz nach Ihrem Bedarf.
Starten Sie mit uns in das digitale Zeitalter.

pyur.com/wohnungswirtschaft

PYÜR

aufgegeben, konnte mit diesem Schritt aber auch konsequent den Weg zu selbständig agierenden und entscheidungsstarken, kleineren Einheiten voranbringen.

Was zunächst paradox klingt - mehr Hierarchie einerseits, mehr Verantwortung andererseits -, macht indes bei der HANSA Sinn. Wenn Führung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern erfolgreich vorangebracht werden sollen, sollten Teamgrößen von ca. sechs Mitarbeitern nicht überschritten werden.

Gleichzeitig konnte mit dieser neuen Ebene die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden. Sowohl für langjährige Mitarbeiter als auch junge Nachwuchsführungskräfte wurden damit Karrierechancen eröffnet und talentierte Mitarbeiter im eigenen Unternehmen gehalten.

Die fortschreitende Digitalisierung der Unternehmensprozesse führt zusätzlich aber auch dazu, dass zur Umsetzung von größeren Einzelaufgaben vermehrt in Projektstrukturen gearbeitet wird. Hier eröffnen sich interessante und vielfältige Chancen auf Fachkarrieren und die Übernahme von Verantwortung für talentierte Mitarbeiter, die keine Personalverantwortung anstreben.

Damit das aufgebaute einheitliche Führungsverständnis in allen Führungsebenen erhalten bleibt, aber auch zur stetigen Fortentwicklung von Strategie und Zielen, finden jährliche Führungskräftekonferenzen mit externen Coaches statt. Darüber hinaus können die verschiedenen Organisationseinheiten jährlich einen Teamtag gestalten. Themen sind nicht vorgegeben, sollen aber grundsätzlich mit den Aufgaben des Teams kompatibel sein.

Die Erfahrung zeigt, dass bei diesen Gelegenheiten vieles geklärt wird und die Teilnehmer motiviert und gestärkt zurückkehren.

Was zunächst paradox klingt - mehr Hierarchie einerseits, mehr Verantwortung andererseits -, macht indes bei der HANSA Sinn. Teamgrößen von ca. sechs Mitarbeitern sollten nicht überschritten werden.

Zukunft und zukünftige Aufgaben

Für die Zukunft hat die HANSA erkannt, dass die Entwicklung der Auszubildenden (Immobilienkaufleute, Auszubildende in den Regiebetrieben) sowie der Berufsanfänger noch stärker als bisher im Fokus stehen muss. Aktuell wurde das Bewerbungsverfahren und die gesamte Ablauforganisation der Ausbildung neu strukturiert. Zudem werden zusätzliche interne und externe Schulungen vorbereitet, die auf die Abschlussprüfungen und die berufliche Zukunft vorbereiten sollen. An Fortbildungsangeboten des Verbandes norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V. (VNW) für

Auszubildende und jüngere Berufstätige, wie der Lerninsel Juist, dem Young Leader Network (YLN) oder dem Kieler Immobiliendialog, partizipiert die HANSA schon seit Jahren. Damit konnten im Unternehmen bereits einige Nachwuchsführungskräfte platziert werden.

In Zeiten des vielfach berufenen Fachkräftemangels und des daraus erwachsenen „war for talents“, der spürbar auch in der Wohnungswirt-

schaft angekommen ist, finden alle beschriebenen Maßnahmen nicht nur ihren Sinn in der Unternehmensentwicklung, sondern bilden auch einen wichtigen Baustein zur positiven Bindung der Mitarbeiter an „ihr“ Unternehmen und darüber hinaus zur Bildung einer Arbeitgebermarke mit positiver Außenwirkung. Diese gilt es für das Unternehmen noch zu vergrößern. Neben einer stärkeren Präsenz als Arbeitgeber mit aktiver Personalarbeit auf der eigenen Website arbeitet die Genossenschaft aktuell an der Vorbereitung zur Teilnahme auf unterschiedlichen Karriere- und Jobportalen.



Fazit

Wer den langjährigen Change-Prozess samt Personalentwicklung im Unternehmen beginnt, muss sich darauf einstellen, dass neben den Kosten der Maßnahmen selbst auch eine Verstärkung des Personalbereiches die Folge sein wird. Konnte die Personalverwaltung im Jahr 2012 noch mit 32 Wochenstunden bewältigt werden, musste für die aktive Personalbetreuung und -entwicklung aktuell eine Ressource von 79 Wochenstunden geschaffen werden.

Abschließend bleibt für die HANSA Baugenossenschaft festzustellen, dass Personalentwicklung die Grundlage und der Schlüssel für die positive Weiterentwicklung des Unternehmens im Sinne der Strategie ist. Die Bemühungen dürfen sich jedoch nicht nur auf die fachliche Aus- und Fortbildung beschränken, sondern müssen immer auch die persönliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters berücksichtigen.

Gute Rahmenbedingungen sowie ein vertrauensvolles und offenes Umfeld, auch im Umgang mit dem Betriebsrat, sind unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung.

Mit einer gut ausgebildeten und hoch motivierten Mannschaft sieht die HANSA Baugenossenschaft den Herausforderungen der Zukunft positiv entgegen.