

# Controlling in der Immobilienwirtschaft

und Rating nach Basel II und III

## VI Immobilienwirtschaftliches Personal- und Organisationssystem

### 1. Organisation

Kennzeichen einer Organisation ist ihre Struktur, also die Art und Weise der zur Anwendung kommenden Aufbau- und Ablauforganisation.

#### 1.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation betrifft die Stellenbildung und somit die Verteilung der durchzuführenden Aufgaben, die hierarchische Einordnung der Stellen sowie deren zielgerichtete Koordination. Die Mehrzahl der Immobilienunternehmen verfügt über eine funktionale Aufbauorganisation. Die Stellenbildung richtet sich dabei nach den Funktionen bzw. funktionsmäßig trennbaren Aufgaben. Analog dazu erfolgt die Abteilungsgliederung nach funktionalen oder verrichtungsorientierten Gesichtspunkten in:

- Technik
- Bestandsbewirtschaftung und
- Rechnungswesen.

Die divisionale Aufbauorganisation zeichnet sich durch die Bildung von sogenannten Zentralbereichen und Bestandsgruppen oder -teams aus. In den Zentralbereichen werden die Aufgaben zusammengefasst, die weitestgehend unabhängig von den operativen Aufgaben der Wohnungsverwaltung und des Bauunterhalts anfallen. Im Bereich der Bestandsverwaltung verbinden Bestandsteams die kaufmännische und technische Wohnungsverwaltung. Die kaufmännische und technische Wohnungsverwaltung bilden hier den Kern einer integrierten Sachbearbeitung.

Die Bestandsteams, die Kaufleute und Techniker vereinen, sind für alle mieterrelevanten Fragen verantwortlich. Kernbereiche der Teams sind die Mietverwaltung, das kaufmännische und technische Beschwerdemanagement sowie die Planung und Durchführung der laufenden Instandhaltungen bzw. Einzelmodernisierungen. Möglich ist auch die Integration des Betriebs-/Heizkostenmanagements. Unabhängig von der Art der gewählten Organisationsstruktur ist diese zu dokumentieren. Daneben sind die mit der Stellenbildung einhergehenden Unterschriftskompetenzen, die Satzung sowie etwaige Geschäftsordnungen zu hinterlegen.

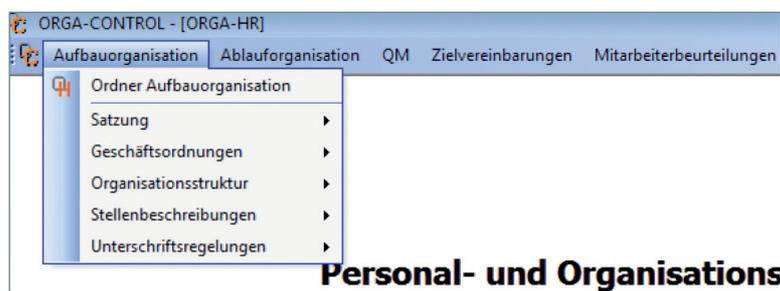


Abbildung 1: Dokumentation der Aufbauorganisation

## 1.2 Ablauforganisation

Bei der Ablauforganisation stehen Prozesse oder Abläufe im Vordergrund. Bei der Untersuchung von Prozessphänomenen sind sowohl die Teilarbeitsabläufe der am Prozess beteiligten Mitarbeiter als auch informatorische wie zeitliche Aspekte in den Prozessabläufen zu berücksichtigen. Hier stehen vor allem die immobilienwirtschaftlichen Kernprozesse im Mittelpunkt. Zur Analyse der Prozessabläufe werden aus den von den Mitarbeitern genannten Aufgaben diejenigen identifiziert, die hauptsächlich bearbeitet werden. Aus diesen sogenannten Kernaufgaben können Kernprozesse ermittelt werden. Dabei existieren Kernprozesse, die in ihrem ganzen Ablauf in der Person eines Mitarbeiters konzentriert sind. Als Beispiel sei hier die Personalbuchhaltung innerhalb der Abteilung Rechnungswesen genannt. Die Kernaufgabe des Mitarbeiters und der Kernprozess fallen hier zusammen. Bei anderen Prozessabläufen nehmen einzelne Mitarbeiter nur Teilaufgaben wahr. Prozessabläufe erstrecken sich dann über mehrere Mitarbeiter hinweg. Bei dieser Art von Prozessen kann es sich um abteilungsinterne oder abteilungsübergreifende Prozesse handeln. Bedeutsam sind Prozesse, die über viele Schnittstellen verfügen. Hintergrund der Überlegung ist, dass sich im Gegensatz zu ganzheitlicher Aufgabenerfüllung, also zur Bearbeitung eines gesamten Prozesses durch einen Mitarbeiter, Schnittstellenprobleme vor allem dann ergeben, wenn Prozessschnittstellen zu anderen Mitarbeitern oder Abteilungen existieren. Als Schnittstellenprobleme gelten z. B. Kommunikationsbarrieren, Zielkonflikte oder Liegezeiten an bestimmbar Grenzen, beispielsweise zwischen Stellen oder Abteilungen. Analog zu Aufbauorganisation sind auch die im Unternehmen zur Anwendung kommenden ablauforganisatorischen Regelungen zu dokumentieren.



Der Autor **Dr. Peter Dietrich**, Diplom-Kaufmann, ist seit 1995 in Prüfung und Beratung von Wohnungsunternehmen tätig. Seit 2003 ist er Geschäftsführer der ORGA-SENSE GmbH ([www.orga-sense.de](http://www.orga-sense.de)) mit den Tätigkeitsschwerpunkten Controlling, Zielsystementwicklung, Planung, Portfolio- und Risikomanagement.

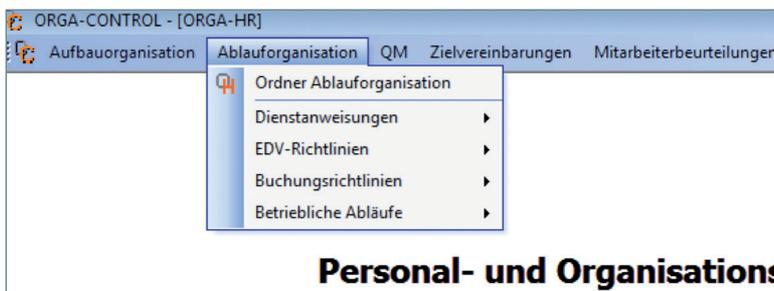


Abbildung 2: Dokumentation der Ablauforganisation

Eine Zusammenfassung aller organisatorischen Regelungen bietet das Qualitäts-Management.

## 2. Personal

Auch die Art der Personalführung ist ein Aspekt, der zu dokumentieren ist. Hier stehen vor allem die Zielvereinbarungen und die Mitarbeiterbeurteilung im Fokus.

### 2.1 Zielvereinbarungen

Leitgedanke der Personalführung mittels Zielvereinbarungen ist der Übergang von Einzelanweisungen und Detailsteuerung über Vorgaben („wie“) hin zur ergebnisorientierten Steuerung („was“). In den Zielvereinbarungen wird festgelegt, welche Ergebnisse innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden sollen, einschließlich der Festlegung der dafür erforderlichen Ressourcen und von Berichtspflichten, die die Erreichung der Ziele überprüfbar machen. Dem nachgeordneten Mitarbeiter bleibt es dabei überlassen, wie er die Ergebnisse erreicht. Die systematische Verwendung von Zielvereinbarungen soll zu einem neuen Verhältnis zwischen den Beteiligten führen, das nicht mehr primär auf Über- und Unterordnung mit jederzeitigen Eingriffsrechten beruht, sondern vielmehr die Eigenverantwortlichkeit der Beteiligten im Rahmen der vereinbarten Ziele fördert. Die Zielvereinbarungen werden aus den Unternehmenszielen abgeleitet, deren Sicherstellung damit gewährleistet werden soll. Dabei lassen sich Zielvereinbarungen oder Ziele folgenden Inhalts unterscheiden:

- fachliche Ziele, die sich an den Tätigkeitsbeschreibungen orientieren,
- auf Kommunikation und Zusammenarbeit in oder zwischen einzelnen Abteilungen oder Teams bezogene Ziele und
- individuelle, v.a. auf die Mitarbeiterqualifikation bezogene Ziele.

In diesem Zusammenhang ist es jedoch ratsam, sich primär für fachliche Ziele zu entscheiden, die sich an den Tätigkeitsbeschreibungen orientieren. Verhaltensziele, wie die angesprochenen Ziele im Bereich von Kommunikation und Zusammenarbeit in oder zwischen einzelnen Abteilungen sind eher Bestandteil von Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen. Genauso wie individuelle Qualifizierungsziele Bestandteil persönlicher Gespräche und Vereinbarungen sein sollten. Entscheidend dabei ist, dass die Ziele messbar sind und den Mitarbeitern zweifelsfrei zugeordnet werden können. Wichtig ist zudem die Festlegung des zeitlichen Horizonts, in dem die Ziele umgesetzt werden sollen. Nachfolgende Tabelle illustriert die notwendigen Anforderungen.

Vereinbarte Ziele	Beurteilungskriterien	Unterstützende Maßnahmen
Formulierung der konkreten Ergebnisse (Ziele), die am Ende der Beurteilungsperiode erreicht werden sollen.	Woran soll das Erreichen der vereinbarten Ziele gemessen werden?	Auflistung der Aktivitäten und Maßnahmen, die das Unternehmen zu ergreifen hat, um die Erreichung der Ziele zu ermöglichen bzw. zu unterstützen.
<b>Ziele sind:</b>	<b>Messkriterien sind:</b>	<b>Maßnahmen umfassen:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ messbar</li> <li>➤ realistisch</li> <li>➤ herausfordernd</li> <li>➤ durch die Mitarbeiter voll beeinflussbar</li> <li>➤ kongruent zu den Zielen des Unternehmens</li> <li>➤ horizontal abgestimmt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Qualität</li> <li>➤ Quantität</li> <li>➤ Kosten/ Budgets</li> <li>➤ Veränderung des Ist-Zustandes (evtl. in %)</li> <li>➤ Zeitfaktor/ Termineinhaltung</li> </ul> <p>Bei Gruppenvereinbarungen sind Zuordnungen von Personen zu Aufgaben festzuhalten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Qualifizierung</li> <li>➤ spezielle Trainings</li> <li>➤ organisatorische Unterstützung</li> <li>➤ personelle Maßnahmen</li> </ul>

Abbildung 3: Anforderungen an Zielvereinbarungssysteme

Nach Ablauf des Zeithorizonts ist das Ausmaß der Zielerreichung festzustellen. Dazu müssen in Vorfeld genau definierte Zielerreichungsstufen festgelegt werden. Von großer Bedeutung ist die Abweichungsanalyse bei nicht vollkommen erreichten Zielen (Sollgrößen), da möglicherweise externe oder im Unternehmen begründete Ursachen eine vollständige Zielerreichung unmöglich machen.

Zielerreichung	Einflussfaktoren
In welchem Ausmaß wurden die vereinbarten Ziele erreicht?	Gründe für die Nichterreichung (z.B. betriebsinterne und/ oder externe Faktoren, unzureichende Maßnahmen/ Aktivitäten seitens des Unternehmens).  Auch positive Einflüsse auf das Erreichen von Zielen sollen hier festgehalten werden

Abbildung 4: Abweichungsanalyse

Die Dokumentation des Personalführungs-Systems erfolgt im IT-System. Hier sind die Systematik in Form eines Handbuchs, ein Zielvereinbarungsmuster sowie die individuellen Zielvereinbarungen hinterlegt.

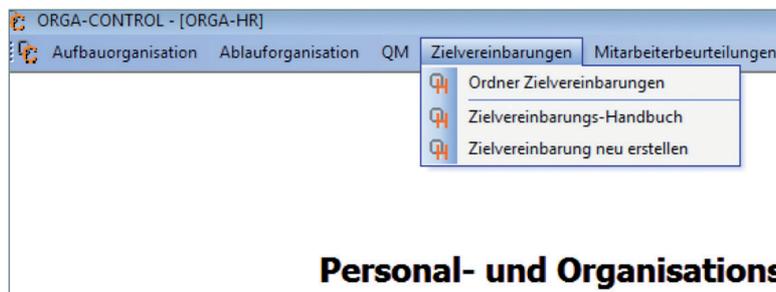


Abbildung 5: Dokumentation des Zielvereinbarungssystems

## 2.2 Mitarbeiterbeurteilung

Im Vordergrund des Personalbeurteilungssystems steht die Erkenntnis, dass es kein „optimales“ Beurteilungssystem geben kann und auch bei einem noch so ausgereiften Beurteilungssystem Probleme auftreten können. Mit der Wahl des Systems der absoluten Beurteilung nach Verhaltensmerkmalen wird jedoch versucht, Beurteilungsverzerrungen weitestgehend zu verhindern, da hier für jede Abstufung des Verhaltens eine genaue Formulierung festgelegt ist. Zur Vermeidung von Verzerrungen, die in der Person des Beurteilers begründet liegen, sind Beurteilungs-Rollenspiele durchzuführen. Dabei werden bestimmte Szenarien durchgespielt, wie beispielsweise auf unzufriedene Mitarbeiter zu reagieren ist, oder wie unterschiedliche Standpunkte zwischen Beurteiler und Beurteiltem geklärt werden können. Gleichzeitig erfolgen genaue Vorgaben zur Beurteilungsvorbereitung. Wesentlich erscheint hier die Unterfütterung der Einzelkriterien mit konkreten Beispielen, die das Urteil schlüssig begründen können. Dabei kann es sich nicht um Vorwürfe

handeln, sondern um konkrete Einzelheiten, die der Mitarbeiter richtig oder falsch gemacht hat. Zu hinterfragen ist hierbei, ob es sich um Einzelfälle („Ausrutscher“) handelt, oder um eine gefestigte Verhaltensweise. Bei schlechten Ergebnissen sind Wege aufzuzeigen, wie sich der Beurteilte künftig verbessern kann. Harte Beurteilungsfaktoren dienen der Beurteilung der inhaltlich-fachlichen Arbeitsleistung. Im Gegensatz dazu beziehen sich die weichen Faktoren auf das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter:

Harte Faktoren	Weiche Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fachkenntnisse</li> <li>➤ Arbeitsqualität</li> <li>➤ Arbeitseinsatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Loyalität</li> <li>➤ Zusammenarbeit</li> <li>➤ Kundenorientierung</li> <li>➤ Auftreten</li> <li>➤ Ausdrucksfähigkeit</li> </ul>

Abbildung 6: Mögliche Beurteilungsfaktoren

Analog zum Zielvereinbarungssystem erfolgt die Dokumentation wiederum im IT-System. Hier sind die Systematik in Form eines Handbuchs, ein Beurteilungsmuster sowie die individuellen Beurteilungen hinterlegt.

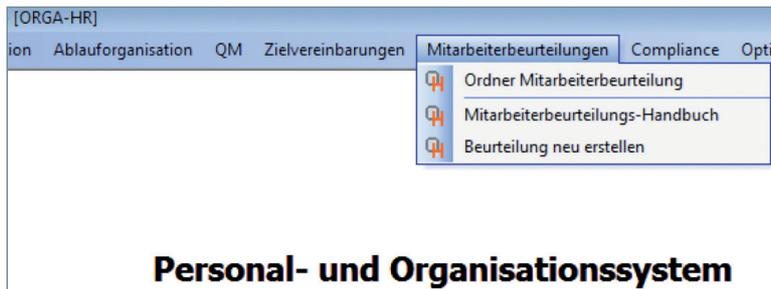


Abbildung 7: Dokumentation des Mitarbeiterbeurteilungssystems

Die Einhaltung der Compliance, des regelkonformen Verhaltens von Unternehmen und Mitarbeitern ist sowohl an organisatorische als auch an mitarbeiterindividuelle Regeln gebunden. Daher ist Compliance im Bereich der Personal- und Organisationssystems angesiedelt. Die unternehmensinterne Compliance-Philosophie ist damit in diesem Bereich zu dokumentieren.

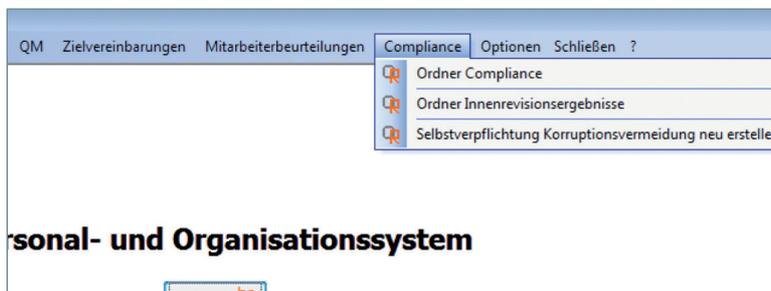


Abbildung 8: Dokumentation Compliance

Wie bereits einleitend angesprochen, ist es Aufgabe des Organisationssystems, einerseits Aufgaben zu zerlegen und auf Bereiche, Abteilungen oder einzelne Mitarbeiter zu verteilen, andererseits aber auch sicherzustellen, dass diese zerlegten Aufgaben wieder zusammengeführt, also koordiniert werden. Neben der Gestaltung von raumzeitlichen und von Informations-Prozessabläufen geht es hier auch um die Gestaltung von Weisungs- und Entscheidungsrechten. Die Koordination innerhalb des Bereichs Organisation ist nach Küpper als isolierte Koordination zu bezeichnen. ■

Instrument	Beschreibung	Controlling-Funktion
Aufbauorganisation	Aufgabenzerlegung und -zusammenführung	Koordination
Ablauforganisation	Physische und Informations-Prozessablaufgestaltung	Koordination
QM-Handbuch	Dokumentation	Information, Reflexion
Zielvereinbarung	Mitarbeiterindividuelle Abstimmung von Zielen	Planung, Koordination
Mitarbeiterbeurteilung	Mitarbeiterkontrolle und -information	Kontrolle, Koordination
Compliance	Kontrollregelungen	Kontrolle, Koordination

Abbildung 9: Controlling-Funktionen des immobilienwirtschaftlichen Personal- und Organisations-Systems

Dieser Artikel wird in der Ausgabe 1/2013 fortgesetzt.