

Personal- und Organisationssystem ORGA-HRO

Die Betriebswirtschaftslehre versteht das Personal- und Organisationssystem als integralen Baustein des Controlling. Controlling steht mit dem Personal- und Organisationssystem in enger Verbindung, wenn es sich um sinnvolle Aufgaben- und Stellengliederung sowie Kompetenz- und Verantwortungsverteilung handelt. Im Personalbereich, sprich im Bereich der Mitarbeiter der Leistungsbereiche Technik, Hausbewirtschaftung sowie Dritt- und WEG-Verwaltung, sind einzelne Instrumente, wie z.B. Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbeurteilung, Dienst- und Verfahrensanweisungen zu koordinieren und auf die Unternehmensziele auszurichten.

ORGA-HRO beinhaltet das Organigramm, optional ein Qualitätsmanagement-Handbuch, ein Zielvereinbarungsmuster für alle Unternehmensbereiche, Stellenbeschreibungsmuster, eine QM-Dienstanweisung zur Erstellung von Dienstanweisungen sowie ein Mitarbeiterbeurteilungssystem.

1. Organigramm

Einen ersten Einblick in die Personal- und Organisationsstruktur vermittelt das Organigramm.

2. Muster-Zielvereinbarungssystem

Das Muster-Zielvereinbarungssystem zeigt beispielhaft Ziele für alle wohnungswirtschaftlichen Teilbereiche bzw. Abteilungen auf.

Für den Bereich Hausbewirtschaftung könnte eine Zielvereinbarung folgende Inhalte haben. Diese Inhalte sind nur als Beispiele zu verstehen, um die Systematik zu verdeutlichen. Sie passen selbstverständlich nicht zu allen Wohnungsunternehmen oder Bestandsstrukturen. Sie berücksichtigen auch keine regionalen Unterschiede.

Abbildung 1: Mögliche Ziele der Abteilung Hausbewirtschaftung

Vereinbarte Ziele	Beurteilungs- und Messkriterien			
1. Zeitnahe Wiedervermietung nach Auszug bzw. Modernisierung	3 Tage	=	100 %	erfüllt
	5 Tage	=	95 %	
	8 Tage	=	90 %	
	10 Tage	=	80 %	
	12 Tage	=	70 %	
	15 Tage	=	60 %	
	18 Tage	=	50 %	
2. Fristgerechte Bearbeitung von Beschwerden. Aufgrund unterschiedlicher Bestände und Mieter wird von einer durchschnittlichen Beschwerdehäufigkeit der letzten drei Jahre ausgegangen. Die Bearbeitungszeiten richten sich nach Beschwerdeeingang	5 Tage	=	100 %	erfüllt
	8 Tage	=	90 %	
	10 Tage	=	80 %	
	12 Tage	=	70 %	
	14 Tage	=	60 %	
	16 Tage	=	50 %	

Vereinbarte Ziele	Beurteilungs- und Messkriterien			
3. Sicherung der Mieteinnahmen/ Jährliche Reduzierung der Mietrückstände	20 %	=	100 %	erfüllt
	18 %	=	90 %	
	16 %	=	80 %	
	14 %	=	70 %	
	12 %	=	60 %	
	10 %	=	50 %	
4. Reduzierung der Erlösschmälerungen	Prozent			
5. Reduzierung der Fluktuationsraten	Prozent			
6. Reduzierung der Miet- und Räumungsklagen	Prozent			

3. Muster-Stellenbeschreibung

Die optional in **ORGA-HRO** hinterlegten Stellenbeschreibungen berücksichtigen die aus Basel II erwachsenden Anforderungen und haben folgende Form.

Abbildung 2: Beispielhafte Stellenbeschreibung

Organisationsstruktur		ORGASENSE 
Stellenbeschreibung – Muster		08 / 09.23
1. Stelleninhaber	Wolfgang Mustermann	
2. Stellenbezeichnung:	Kaufmännischer Geschäftsführer	
3. Stellenkennzeichen:	GF K	
4. Unterstellte Mitarbeiter:	alle Mitarbeiter	
5. Vertreten von:	Technischer Geschäftsführer (GF T)	
6. Vertritt:	Technischer Geschäftsführer (GF T)	
7. Ziel der Stelle:	Der Stelleninhaber sorgt für die Realisierung der Unternehmensziele nach Vorgabe des Gesellschaftervertrages und nach Gesetz	
8. Arbeitszeit:	Vollzeit	
9. Raum für besondere Hinweise:	Diese Stellenbeschreibung ist für den Stelleninhaber bestimmt und für Mitarbeiter der Gesellschaft nicht offenzulegen.	
10. Diese Stellenbeschreibung enthält:	3 Blätter	

4. Dienstanweisungen

Die Dienstanweisungen beinhalten eine Dienstanweisung zur Erstellung von Dienstanweisungen nach den Vorgaben des Qualitätsmanagementsystems sowie eine entsprechende Dienstanweisungsvorlage. Eine den Qualitätsmanagements-Gesichtspunkten entsprechende Dienstanweisung zum Risikomanagement ist ebenfalls vorinstalliert.

Abbildung 3: Dienstanweisung

Dienstanweisung	ORGASENSE
Risikomanagement	01 / 01.23

1. Ziel und Zweck

Durch diese Dienstanweisung wird die erste Fassung des Risikomanagement-Systems **ORGA-RISK**® der Wohnbau GmbH (im Folgenden kurz: Gesellschaft) in Kraft gesetzt. Mit dem Risikomanagement-System sollen die im Folgenden dargestellten Ziele erreicht werden.

- Identifizierung und Erfassung wesentlicher Entwicklungen mit Risikopotenzialen
- Einbindung unserer Mitarbeiter sowie deren Detailkenntnisse in die Risiko-Früherkennung
- Systematisierung der erfassten Risiken
- Bewertung der Risiken
- Dokumentation der Risiken
- Handhabung der Risiken durch Entwicklung geeigneter Gegenmaßnahmen

2. Geltungsbereich

Diese Dienstanweisung gilt für alle Mitarbeiter/innen der Gesellschaft, die in der Verantwortlichkeitsmatrix von **ORGA-RISK**® als Risikoverantwortliche benannt sind bzw. von den hier genannten Risikoverantwortlichen beauftragt wurden.

Weitere Arbeits- und Dienstanweisungen sowie bereits im Unternehmen verwendete Regelungen werden hier hinterlegt.

5. Mitarbeiterbeurteilungssystem

Das Mitarbeiterbeurteilungssystem von **ORGA-HRO** zeichnet sich durch eine Festlegung von Beurteilungskriterien zu den relevanten Verhaltensmerkmalen aus. Dabei ist für jede Abstufung des Verhaltens eine genaue Formulierung festgelegt.

Die Beurteilungskriterien werden in harte und weiche Faktoren unterschieden. Die harten Faktoren dienen der Beurteilung der inhaltlich-fachlichen Arbeitsleistung. Im Gegensatz zu den harten Faktoren beziehen sich die weichen Faktoren auf das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter.

Abbildung 4: Beispielhafte harte und weiche Faktoren

Harte Faktoren	Weiche Faktoren
➤ Fachkenntnisse ➤ Arbeitsqualität ➤ Arbeitseinsatz	➤ Loyalität ➤ Zusammenarbeit ➤ Kundenorientierung ➤ Auftreten ➤ Ausdrucksweise

Abbildung 5: Fachkenntnisse als beispielhafter harter Faktor

Mitarbeiterbeurteilung								ORGASENSE
Organisation								03 / 05.23
Zuordnung zur Leistungsgruppe: _____								
Fachkenntnisse	Gruppenmultipl.	5	4	3	2	1	0	Summe
Wohnungswirtschaftliche, bautechnische bzw. rechtliche Kenntnisse		Experte in seinem Fachgebiet	Sehr gute Fachkenntnisse	Anforderungsgerechte Fachkenntnisse	Mit Ausnahme leichter Mängel erfüllt	Erkennbare, deutliche Mängel	Nicht ausreichende Fachkenntnisse	
Sonderkenntnisse		Experte in angrenzenden Fachgebieten	Sehr gute Fachkenntnisse in angrenzenden Fachgebieten	Anforderungsgerechte Fachkenntnisse in angrenzenden Fachgebieten	Mit Ausnahme leichter Mängel in angrenzenden Fachgebieten erfüllt	Erkennbare, deutliche Mängel in angrenzenden Fachgebieten	Nicht ausreichende Fachkenntnisse in angrenzenden Fachgebieten	

Abbildung 6: Loyalität als beispielhafter weicher Faktor

Mitarbeiterbeurteilung								ORGASENSE
Organisation								03 / 05.23
Loyalität	Gruppenmultipl.	5	4	3	2	1	0	Summe
Loyalität gegenüber dem Unternehmen (Identifikation mit und unternehmerisches Handeln für das Unternehmen)		Vollständige Identifikation mit dem Unternehmen, denken und handeln für das Unternehmen, nach innen und außen	Überdurchschnittliche Identifikation mit dem Unternehmen, denken und handeln für das Unternehmen nach innen und außen	Anforderungsgerechte Identifikation mit dem Unternehmen, denken und handeln für das Unternehmen nach innen und außen	Ausreichende Identifikation mit dem Unternehmen	Eingeschränkte Identifikation mit dem Unternehmen	Zeigt kaum Interesse am Unternehmen	
Loyalität gegenüber den Führungskräften		Absolute Unterstützung der Führungskräfte bei gleichzeitig stets konstruktiver und ergebnisorientierter Kritik	Überdurchschnittliche Unterstützung der Führungskräfte, ergebnisorientierte Kritik	Anforderungsgerechte Unterstützung der Führungskräfte, ergebnisorientierte Kritik	Gelegentliche Unterstützung der Führungskräfte, meist konstruktiv fachliche Kritik	Kaum konstruktive Unterstützung der Führungskräfte, selten konstruktiv fachliche Kritik	Lehnt Führungskräfte ab, keine verwertbare Kritik	
Loyalität gegenüber der eigenen Abteilungsleitung		Absolute Unterstützung der Abteilungsleitung bei gleichzeitig konstruktiver, ergebnisorientierter Kritik	Überdurchschnittliche Unterstützung der Abteilungsleitung, ergebnisorientierte Kritik	Anforderungsgerechte Unterstützung der Abteilungsleitung, ergebnisorientierte Kritik	Gelegentliche Unterstützung der Abteilungsleitung, meist konstruktiv fachliche Kritik	Kaum konstruktive Unterstützung der Abteilungsleitung, selten konstruktiv fachliche Kritik	Lehnt Abteilungsleitung ab, keine verwertbare Kritik	