



Jahresgespräche  
in der Wohnungswirtschaft -  
sinnvoll oder überholt?



- Kurzen Überblick über die aktuelle Diskussion über Sinn und Nutzen von Jahresgesprächen geben
- Unterscheidung agile und traditionelle Unternehmen
- Herausforderungen der Zukunft in der Wohnungswirtschaft skizzieren
- Relevanz von Jahresgesprächen in der Wohnungswirtschaft diskutieren



# Ziele und Nutzen von Jahresgesprächen als Personalentwicklungsinstrument



- Pragmatische und strukturierte **Unterstützung der Führungskräfte** für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung eigener direkter Mitarbeiter



- **Regelmäßiges individuelles Feedback** mit allen direkten Mitarbeitern in wertschätzendem Gespräch



- Abgleich von **Anforderungen und Erwartungen** zur Verbesserung der Zusammenarbeit und Leistungssteigerung



- Identifikation von **Entwicklungszielen** sowie Vereinbarung von **Entwicklungsmaßnahmen** zur langfristigen Orientierung



- **Aufdecken kritischer Positionen** und gezielte Nachfolgeplanung (Risikomanagement)

Zitat Armin Trost:

*„Das jährliche Mitarbeitergespräch hat versagt!“*

VONOVIA

Mitarbeitergespräche verbessern das Zusammenspiel von „Chef“ und Personal...



Psychologe Armin Trost sieht das anders:

*„Sie sind krampfhaftige Konversationen, bei denen Chefs ihre Untergebenen aushorchen.“*



**Mitarbeitergespräche verbessern das Zusammenspiel von Chef und Personal? Psychologe Armin Trost sieht das anders: Sie sind krampfhaft Konversationen, bei denen Chefs ihre Untergebenen aushorchen.**

**„Spiegel online“ 2015**

**WOZU NOCH MITARBEITERGESPRÄCHE?**

Viele Personaler halten sie für unverzichtbar: die jährlichen Gespräche zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Doch sie schaden der Unternehmenskultur damit häufig mehr, als ihnen bewusst ist. Diskutieren Sie mit!

Von Armin Trost

**Harvardbusinessmanager 2012**

***In vielen Unternehmen laufen gerade die jährlichen Mitarbeitergespräche. Doch oft kritisieren die Mitarbeiter dieses HR-Instrument als zu formell und punktuell. Zhengrong Liu, Personalleiter bei Lanxess, erklärt, warum er diese Gespräche durch ein innovatives Instrument ersetzen will...***

**Haufe.de**

Was würde passieren, wenn man das Mitarbeitergespräch einfach aufgibt: „Es kann nur besser werden“, sagt Trost. **„Zukunft Personal“**

Diese Konzerne schaffen Jahresgespräche ab:

**Accenture; Gap; Microsoft, Adobe.....**



*„Es hat katastrophale Folgen für die Zusammenarbeit, die Leistung der Mitarbeiter in Zahlen gefasst zu vergleichen, interne Ranglisten aufzustellen und diese mit Boni zu verknüpfen:*

*"Das ist der Tod jeder Vertrauenskultur", sagt Hossiep. Das soll nicht heißen, dass Vorgesetzte kein Feedback mehr geben sollen. Im Gegenteil. Bloß dürfen solche Gespräche nicht nur einmal im Jahr stattfinden und niemals allein auf Basis fragwürdiger Kennzahlen*

Rüdiger Hossiep, Wirtschaftspsychologe der Ruhr-Universität Bochum  
*„ZEIT -online 2015*

# Nachvollziehbare Zitate aus dem Buch von Armin Trost:

---

*„Eines ist klar: Schlechte Führung wird durch ein verordnetes Mitarbeitergespräch nicht besser. Da helfen auch keine noch so durchdachten, gut gemeinten Formulare und Instrumente.“*

***„Ich glaube, als Personaler müssen wir besonders auf die Führungskultur achten, wenn wir unsere Organisationen mit einem institutionalisierten Mitarbeitergespräch beglücken, dieses aktiv einfordern, strukturieren und nachhalten. Die Sache wird schneller zur Farce als wir es uns vorstellen wollen.“***





1. Jahresgespräche müssen zu vielen Erwartungen gerecht werden...
2. Schlechte Führungskräfte werden nicht besser durch verordnete Jahresgespräche...
3. Gute Führungskräfte führen auch ohne Jahresgespräche durch regelmäßiges Feedback, klare Erwartungen und durch ein vertrauensvolles Verhältnis...
4. Individuelle Zielvereinbarungen sind nicht sinnvoll, wenn MA ihre Leistung in Form von Teamleistungen erbringen...
5. Die moderne Arbeitswelt (agile Unternehmen) braucht andere Führungsinstrumente und andere Führungskräfte...

**„In agilen Strukturen versagen jährlich angesetzte Mitarbeitergespräche...“**



---

„Agil“ bedeutet hier entsprechend dem lateinischen „agilis“ so viel wie beweglich, regsam, wendig, aber auch eifrig, geschäftig:

## **Agile Unternehmen sind...**

1. ...in hohem Maße strebsam: sie sind motiviert und wollen etwas erreichen
2. ...zudem noch schnell und gewandt, mit einer ausgeprägten Beweglichkeit in der Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt ausgestattet
3. ...zudem sind agile Organisationen in der Lage, mit den unklaren Zielen, die sich aufgrund ständig einwirkender Einflüsse und wechselnder Anforderungen ergeben, umzugehen.
4. ...agile Unternehmen machen das Prinzip der „unscharfen Zielbilder“ zu ihrem Aufbauprinzip

# Ein Blick auf die Herausforderungen durch aktuelle Megatrends:



Digitalisierung



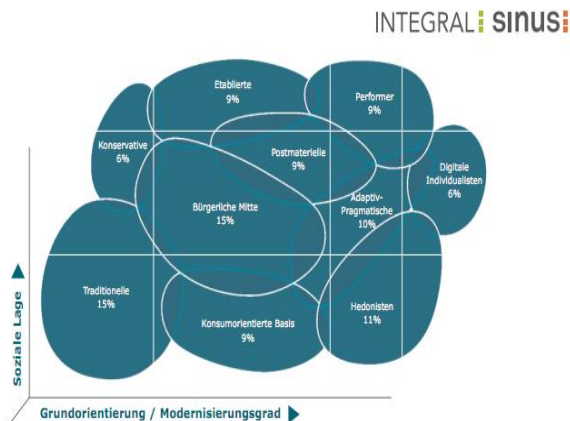
Demographie



Nachhaltigkeit



Globalisierung



Wertewandel

## Digitalisierung



- **Bezugspunkt Kunden**
  - Kundenbedürfnisse
  - Dienstleistungen
  - Nachbarschaften (Quartiere)
- **Bezugspunkt Gebäude**
  - Energieeffizienz
  - Smart Home/ AAL/ eHealth
  - Sicherheit
- **Bezugspunkt Wohnungsunternehmen**
  - Prozessoptimierung
  - Kompetenzen/ Skills
  - Datenschutz/ Datensicherheit

## Wertewandel



- **Ausdifferenzierung Lebensstile**
  - frei konfigurierbare Wohnungen
  - Aber auch: Wunsch nach Nachbarschaft (Quartier)
- **Expansion kultureller Vielfalt**
  - Migranten als wachsende Zielgruppe
- **25 Stundengesellschaft**
  - Serviceerwartung
  - Mieterportale (Amazon)
  - Online Schadensmeldung
- **Sharing Economy**

## Globalisierung



- **Migration und Integration**
  - 19 % Migrantenanteil in D
  - „gesteuerte“ Zuwanderung notwendig
  - Integrationskonzepte vor Ort auf Quartiersebene
- **Kriegsflüchtlinge**

## Nachhaltigkeit



- Energetische Gebäudesanierung
  - ENEC vs. bezahlbarer Wohnraum
- Energetische Gebäudeautomation
- WU als Energielieferant
- Nachhaltigkeitsberichterstattung

## Demografie



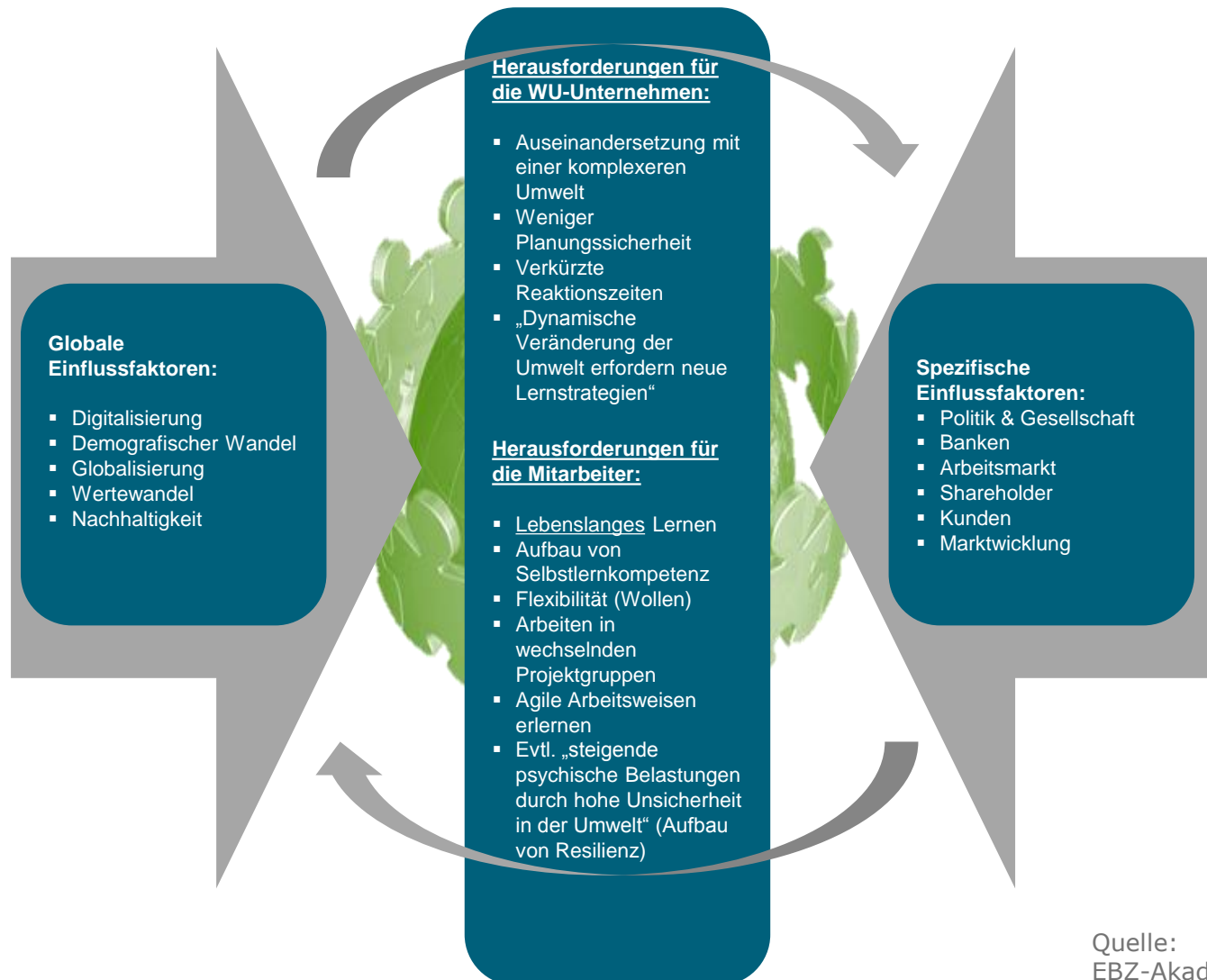
- Rückläufige Bevölkerungszahlen
- Altengerechte Wohnformen
- Regionale u. soziale Disparitäten
  - Landflucht vs. Schwarmstädte
  - Steigende Armutsquote
  - => preisgünstiger Neubau

## Arbeitswelt

- Wandel zur Wissens- und Informationsgesellschaft
- Individualisierung der Arbeitszeiten und -orte
- Verdichtung von Arbeitsprozessen, Dynamik, Flexibilität

# Megatrends und Arbeitswelt:

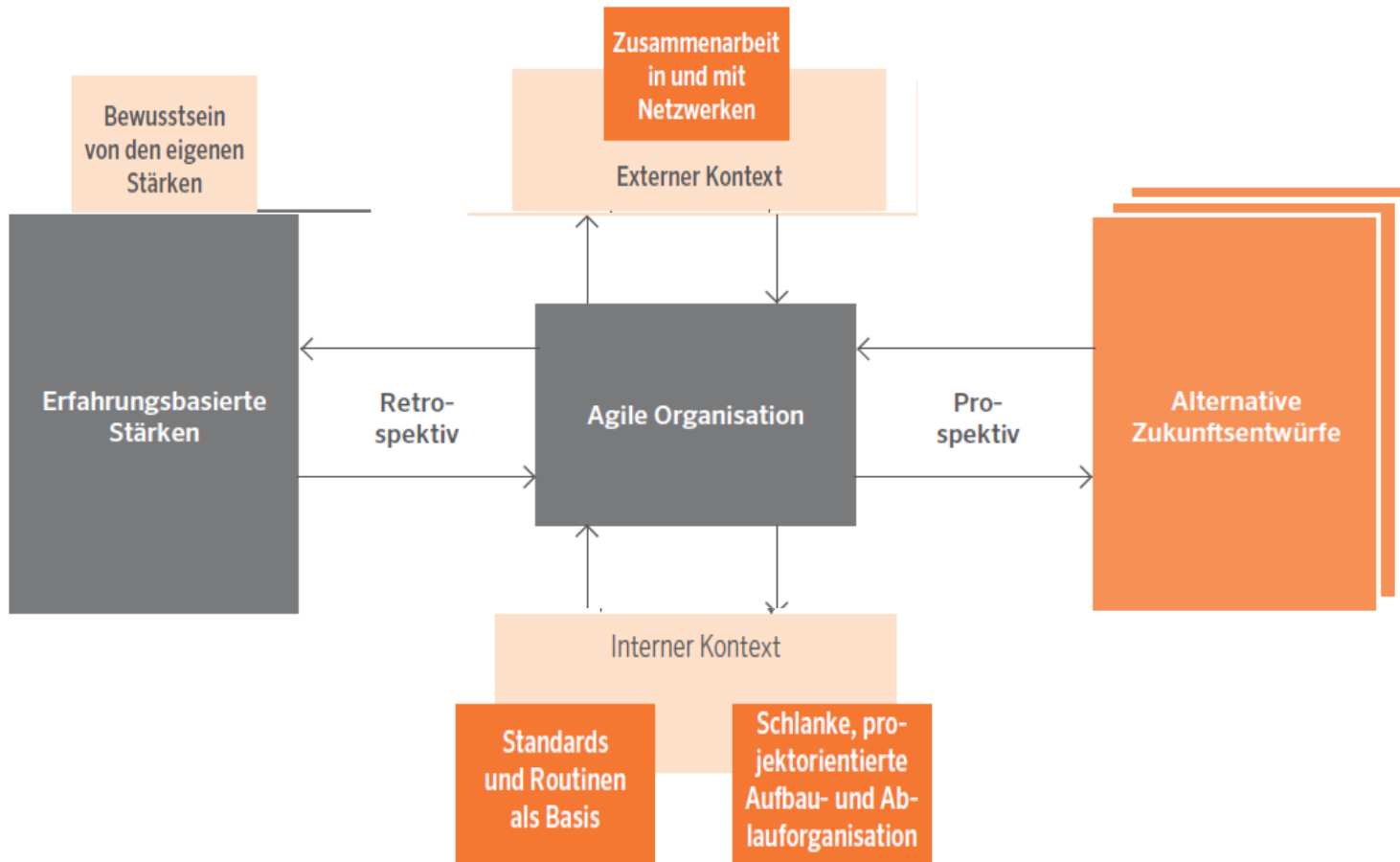
## Herausforderungen für Unternehmen und Mitarbeiter



# Unterscheidung agile und traditionelle (hierarchische) Unternehmen

Rahmenbedingung	Traditionelle Unternehmen	Agile Unternehmen	Wohnungs- wirtschaft?
Aufgabensicherheit	hoch	gering	
Dynamik der Aufgaben	gering	hoch	
Projektarbeit	wenig	hoch	
Rolle der Führungskräfte	„Chef“	Partner/Coach	
Autonomie/Selbststeuerung der Mitarbeiter	gering	hoch	
Laterale Kollaboration	gering (Arbeitsteilung)	Hoch (Teams, Netzwerke)	
Arbeitszeitflexibilität MA	gering	hoch	
Arbeitsorte	statisch	flexibel	

# Was brauchen Unternehmen, um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein:



Quelle: DGFP

# Wohnungsunternehmen brauchen in zunehmenden Maße:

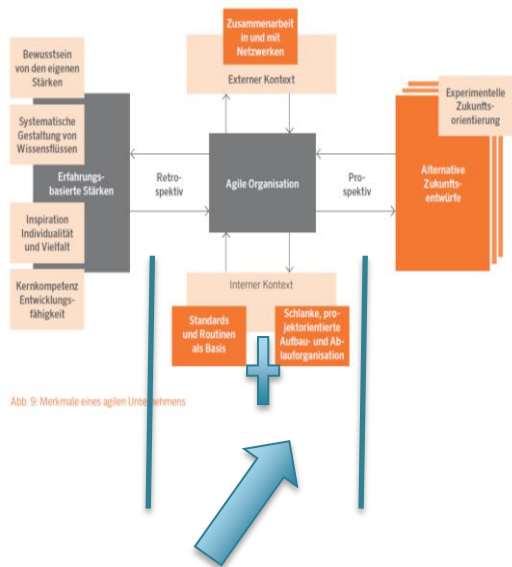


Abb. 9: Merkmale eines agilen Unternehmens



# Durch Jahresgespräche als Basis können die Mitarbeiter mit Potenzial für agile Aufgaben identifiziert werden...

## Jahresgespräche stehen für:

1. Strukturiertes Feedback
2. Gemeinsame Identifikation von Entwicklungszielen
3. Kontinuierliche Weiterentwicklung

## Das Jahresgespräch ...



... ist ein strukturiertes **Feedbackgespräch** zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten.



... bildet die Basis für die gemeinsame Identifikation von **Entwicklungszielen**.

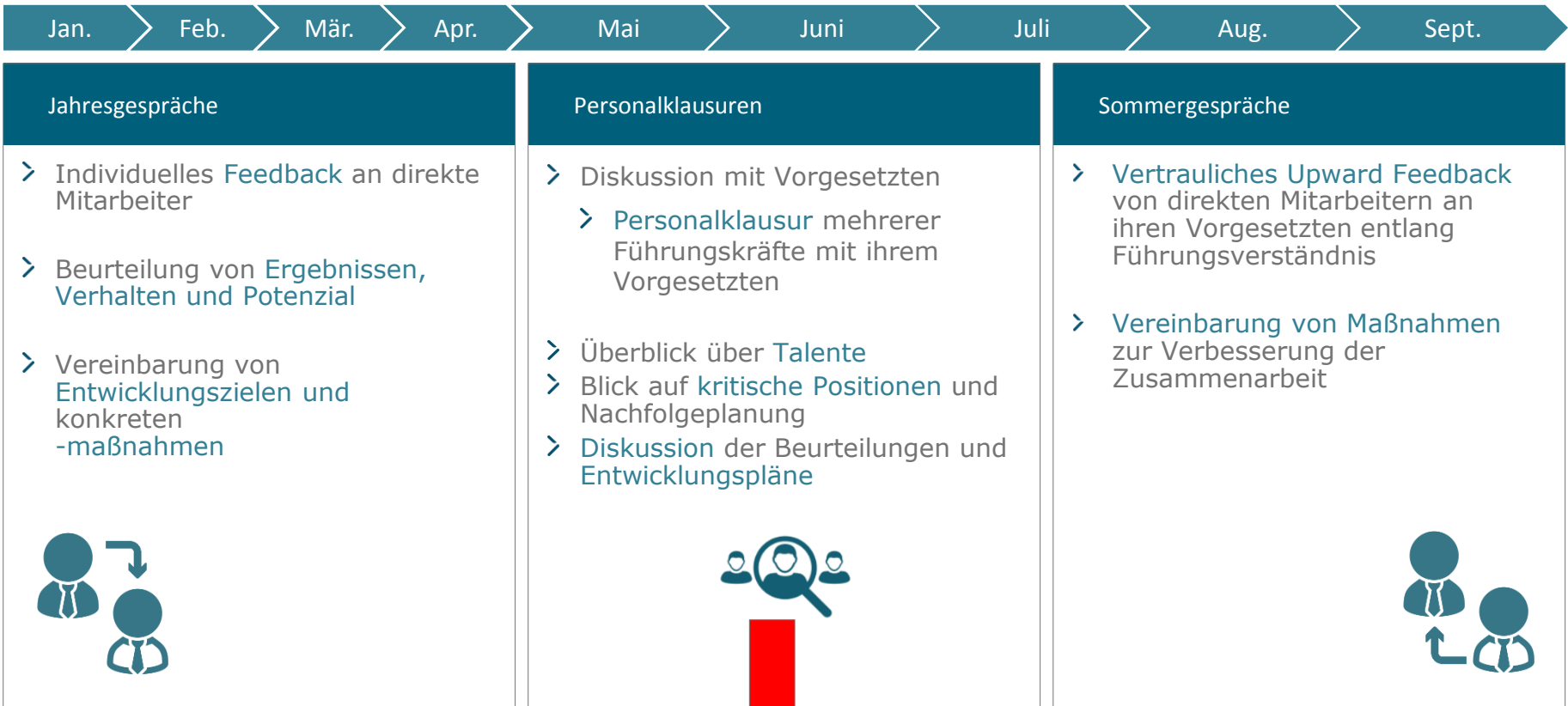


... dient Ihrer kontinuierlichen **Weiterentwicklung**.



# Ein standardisierter Personalzyklus mit definierten Interaktionen im Jahresverlauf gibt Struktur

VONOVIA



In Personalklausuren (PE-Runden) können Entwicklungsmaßnahmen für Potenzialträger festgelegt werden. Personalmanagement hat dabei die Rolle des Unterstützers.

# Noch einmal ein Blick in das Buch- Alternativen zum Jahresgespräch...

---

Alternativen zum Jahresgespräch nach Armin Trost:

- Über Ziele, Erwartungen, Leistung offen sprechen und zwar immer dann, wenn die Dinge anstehen („no surprise in the annual review“)
- **Beurteilung, Feedback und Anerkennung** müssten in kürzeren Zyklen und **möglichst konkret erfolgen** und nicht nur von Führungskräften, sondern auch von Kollegen und Kunden.
- In agilen Arbeitswelten ist **Selbststeuerung** gefragt, und so wandelt sich die Rolle der Führungskraft in Richtung Partner, Coach oder Vermittler.
- Manche Unternehmen gehen dazu über, dass **sich die Mitarbeiter gegenseitig Feedback geben** (Instant Feedback und Gamification über Intranet)

## Wohnungsunternehmen:

- Brauchen Standards und Routinen als Basis
- Brauchen auch eine „bewegliche“ Struktur, die Projektarbeit ermöglicht
- Brauchen Mitarbeiter für Standardprozesse und „agile“ Mitarbeiter zur Bewältigung der kommenden Herausforderungen
- Brauchen gute, transformational führende Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter bei soliden Prozessen unterstützen und die gleichzeitig ihre Mitarbeiter für die Herausforderungen der Zukunft entwickeln.



**Gut strukturierte und gut eingeführte Jahresgespräche sind dafür eine wichtige Grundlage – zusätzliche Personalentwicklungsinstrumente können und müssen ergänzen!**