

Gebäude/Umfeld

Leidbild, Lightbild oder Leitbild? Für WIRO in Rostock eine messbare Erfolgsgeschichte

Leitbilder sind modern und zieren heute viele Unternehmenswebsites. Sie mit Leben zu erfüllen und zu einer echten wirtschaftlichen Ressource zu machen, ist die eigentliche Herausforderung. Die WIRO Wohnen in Rostock ist auf einem guten Weg: 600 Mitarbeiter - ein gemeinsames Selbstverständnis mit klar definierten Werten für unternehmerisches Denken und Handeln.



Zukunftskonferenz für die gesamte Belegschaft im Februar 2010: WIRO-Mitarbeiter Sascha Brinkmann gibt seine Gedanken, Ideen und Meinungen auf der Bühne wieder

„Schätzen Sie doch mal, wie viele Mitarbeiter im bundesdeutschen Durchschnitt bereits ihre innere Kündigung vollzogen haben ... Und was das kostet“, fragt Britt Zimlich. Es sind 23 Prozent, weitere 63 Prozent der Arbeitnehmer machen den berühmten Dienst nach Vorschrift – alarmierende Zahlen. Nur 14 Prozent der Angestellten verfügen über eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und sind bereit, sich freiwillig für dessen Ziele einzusetzen. Dies, so die Verantwortliche für Unternehmensentwicklung und den Strategieprozess bei der WIRO Wohnen in Rostock, ist das seit Jahren unveränderte Ergebnis des Gallup Engagement Index 2011. „Unternehmensphilosophie“, betont Britt Zimlich, „ist deshalb kein Luxus, sondern eine wirtschaftliche Ressource, die sich in Mitarbeiterbindung und –mobilisierung widerspiegelt.“ Diese wiederum steigern Produktivität und Rentabilität, denn Unternehmen, die den Meinungen und Ansichten ihrer Mitarbeiter Gewicht geben und Anerkennung zollen, arbeiten um 27 Prozent profitabler und erhöhen die emotionale Bindung ihrer Mitarbeiter um durchschnittlich 22 Prozent (vgl. Gallup.de). „Um dieses Ziel zu erreichen, sollte jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden. Ein lebendiger, breit angelegter Leitbildprozess ist unserer Erfahrung nach sehr gut geeignet, das gesamte Team ins Boot zu holen.“

Den im Jahr 2009 von der Geschäftsführung an sie gerichteten Auftrag, ein Leitbild zu erarbeiten, vergleicht die Unternehmensentwicklerin heute mit einem anspruchsvollen Hürdenlauf: „Aus vielen unterschiedlichen Wertvorstellungen, Regeln, Arbeitsaufgaben und Denkweisen jedes einzelnen Mitarbeiters sollte eine gemeinsame Unternehmensphilosophie entstehen – der Geist unseres gesamten unternehmerischen Denken und Handelns.“ Auf persönliche und zentrale Fragen sollte es Antworten finden: Wer sind wir? Was erwarte ich? Was wird von mir, von uns erwartet? Und schließlich: Wie gehe ich mit meinen Partnern um, den internen und externen?

Nur 14 Prozent der Angestellten verfügen über eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber



Dazu kam die Entwicklungsgeschichte des Unternehmens - ein langer Weg von der gegen Wohnungsnot kämpfenden sozialistischen „Gebäudewirtschaft“ zur kommunalen WIRO mit Sanierungsprogramm und gesättigten Märkten. Heute, sagt Britt Zimlich stolz, sei man auf einem guten Weg: „600 WIRO-Mitarbeiter, ein Selbstverständnis, dieselben Werte und Prinzipien – und ein wirtschaftliches Rekordergebnis.“

Ein lebendiger Prozess braucht Präsenz und Bewusstsein



11. Mai 2012, 12:35 Uhr: Geschafft! Ein stolzes Team, festgehalten per Selbstauslöser nach dem Leitbild-Workshop

neue Unternehmensidentität auf einer Zukunftskonferenz für die gesamte Belegschaft im Februar 2010 war deshalb ein entscheidender Schritt. Nach einer hoch emotionalen Präsentation setzten sich erstmals alle Mitarbeiter aktiv mit den Leitlinien auseinander und gaben ihre Gedanken, Ideen und Meinungen später auf der Bühne wieder. Damit waren die Weichen gestellt.

Bis dahin gab es viel zu tun. Unter der Leitung Britt Zimlichs begann eine sechsköpfige Arbeitsgruppe im Juli 2009 mit der Entwicklung des Leitbildes: Ideen sammeln, Material sortieren, Gedanken neu ordnen, wieder verwerfen ... Allmählich entstand eine Struktur. „Wir hatten Feuer gefangen und feilten am Ende um jedes einzelne Wort. Schließlich ist es ein großer Unterschied, ob „wir“ in der Verantwortung stehen oder ob „ich“ zuständig bin.“ Im Herbst 2009 präsentierte die Arbeitsgruppe erstmals vor Geschäftsführung und Führungskräften das erste Leitbild-Konzept. „Das Feedback“, so Britt Zimlich, „war toll. Wir erhielten ungeteilte Zustimmung, ernteten sogar Begeisterung. Die erste Etappe war also geschafft.“

Was aber nützt eine moderne Unternehmenskultur, wenn sie bei der Belegschaft nicht zündet? Ein lebendiger Prozess braucht Präsenz und Bewusstsein: Die Initialzündung für eine

Wir hatten Feuer gefangen...

Miteinander sprechen, gemeinsam entscheiden

Nun galt es, die Inhalte mit Leben zu erfüllen und damit zu einer echten wirtschaftlichen Ressource werden zu lassen. Alle Teams arbeiteten nach einheitlichem methodischem Vorgehen an den Themen „Kundenorientierung“ und „Schnittstellenoptimierung“. Das Rüstzeug dazu bekamen die Führungskräfte auf einer Klausurtagung. Auf den anschließenden Workshops analysierten die Mitarbeiter ihre Potenziale. Ob es um die Vereinbarung von Besichtigungen möglichst innerhalb von 48 Stunden ging, Termine nach 17 Uhr oder am Wochenende oder die fristgerechte Beantwortung von Email-Anfragen innerhalb von 24 Stunden: Vorbehalte wurden abgebaut, Abläufe umstrukturiert, Aufgaben neu verteilt. Die klassischen Schnittstellen zwischen den Abteilungen, an denen es oft noch hakte, konnten gemeinsam beleuchtet und optimiert werden. Die Ergebnisse aus den einzelnen Klausurveranstaltungen fielen recht spezifisch aus, und doch gab es etliche Parallelen zwischen den Abteilungen. An den klassischen Schnittstellen zwischen Wohnungsverwaltern, Vermietern, Technikern und Handwerkern fanden abteilungsübergreifende Workshops statt: Die offene transparente Kommunikation weckte Verständnis füreinander, vereinfachte den Arbeitsalltag und machte die Lösung am Ende einfach: miteinander sprechen, gemeinsam entscheiden. Seitdem, so Britt Zimlich, habe sich viel getan.

Schnittstellenoptimierung

Der mühsame Weg über die Hochebene ...



Mit Herzblut dabei: Britt Zimlich, verantwortlich für Unternehmensentwicklung und den Strategieprozess bei der WIRO Wohnen in Rostock.

„Die Kundenorientierung wird unser Maßstab und Ansporn bleiben“, macht Britt Zimlich deutlich. Auch in diesem Jahr haben bereits einige Teams weiter daran gearbeitet: So nahmen die Mitarbeiter aus den KundenCentern Evershagen und Mitte ihren eigenen Arbeitsplatz einmal etwas kritischer als gewöhnlich unter die Lupe, als „Visitenkarte“ der WIRO. Seitdem ist manches verbannt, was dort eigentlich nicht hingehört. Unter demselben Blick kamen auch Hauseingänge und Wohnumfelder auf den Prüfstand. Die Abteilung Rechnungswesen dagegen übte mit viel Begeisterung und Ideenreichtum Eigenlob und Selbstkritik. Gemeinsame Handlungsgrundsätze, festgehalten als „Goldene Regeln“, legen Zeugnis davon ab. Mit den neuen Regeln für Arbeitsabläufe, die sich auch die Abteilung Technik bei abteilungsinternen Informationsflüssen erarbeitete, kommt ebenfalls mehr Effizienz in den Berufsalltag.

„Unser Leitbildprozess“, fasst Britt Zimlich zusammen, „hat ordentlich Fahrt aufgenommen. Die zentralen Fragen der Zukunft werden sich weiter darum drehen, was unsere Partner – interne wie externe - von uns erwarten und wie wir diesen Erwartungen gerecht werden. Welches Ansehen die WIRO am Markt genießt, bestimmt nicht allein unser Wohnungsangebot, sondern auch unser Verhalten.“ Das Ringen um Verbesserungen, seien sie auch noch so klein, trägt – auch ohne unternehmenseigenen Engagementindex – mess- und spürbare Früchte: Trotz geburtenschwacher Jahrgänge ist das kommunale Wohnungsunternehmen ein begehrter Arbeitgeber, dies zeigen die unverändert hohen Bewerberzahlen und die praktisch nicht vorhandene Mitarbeiterfluktuation. Daneben ist der Leerstand in den 36.000 WIRO-Wohnungen in den vergangenen drei Jahren von über fünf auf unter zwei Prozent gesunken. 81 Prozent der Kunden beurteilen ihre Wohnsituation und den Kundenservice ihres Vermieters mit guten bis sehr guten Noten. 89 Prozent der Befragten würden wieder eine Wohnung der Rostocker Wohnungsgesellschaft mieten, so das Ergebnis der Mieterbefragung und Imageanalyse 2011. Die allerbesten Noten für Dienstleistung und Service gab es bei der Befragung für die Handwerker vom unternehmenseigenen Bauservice.

„Visitenkarte“ der WIRO....

89 Prozent der Befragten würden wieder eine Wohnung der Rostocker Wohnungsgesellschaft mieten



Sie holten unter den insgesamt 28 geprüften deutschen Wohnungsunternehmen den ersten Platz.

Für Britt Zimlich spiegeln Wertschätzung, Kundenorientierung und die Fähigkeit, mit gesunden wirtschaftlichen Ergebnissen Verantwortung für Rostock zu übernehmen, die sichtbaren Erfolge des Leitbildprozesses wieder: „Der mühsame Weg über die Hochebene lohnt sich.“

Michael Ahrens
Dagmar Horning