

Führung/Kommunikation

So wird Veränderung zum Erfolg – die vier Faktoren!

Change Management in der Wohnungswirtschaft (Teil 2)

Im ersten Artikel der WoWiheute-Serie „Change Management in der Wohnungswirtschaft“ ging es um die Chancen der professionellen Moderation von Veränderungsprozessen in der Wohnungswirtschaft. Nach diesem allgemeinen Einstieg behandelt dieser Artikel die konkreten Erfolgsfaktoren von Change Management Prozessen am Beispiel eines Umzugs in einen neuen Unternehmenssitz. Was sollte ein Wohnungsunternehmen beachten, um solch eine Veränderung erfolgreich zu gestalten?



Veränderungen in Wohnungsunternehmen funktionieren nicht auf Knopfdruck – sie erfordern umfassende Planung und zielgerichtete Umsetzung.

Veränderung. Und vielleicht war so mancher Mitarbeiter insgeheim ganz froh, dass die eigene Abteilung in einem ruhigen Gebäudeteil lag – und die Kaffeeküche nebenan. Oder dass die Geschäftsstelle weniger prominent und sichtbar gelegen war, oder an den netten Kollegen vorbeiführte oder dass der Abteilungsleiter auf einem anderen Flur saß. Auch für Kunden und Geschäftspartner bedeutet ein Umzug Veränderung: Die Mieter müssen sich an neue Wege gewöhnen. Anteilseigner, Entscheidungsträger oder Mitglieder könnten Kosten und Nutzen kritisch unter die Lupe nehmen. Auch hier gilt es, früh die Initiative zu ergreifen, um Zweifel zu zerstreuen. Wie schafft es ein Wohnungsunternehmen, die Chancen zu nutzen und die „Unmuts-Klippen“ zu umschiffen?

Ein Umzug bietet Wohnungsunternehmen viele Chancen: Sie können die Zusammenarbeit der Abteilungen miteinander und untereinander zu fördern, indem sie die räumliche Anordnung der Abteilungen optimieren. Sie können den Kundenservice verbessern, indem sie Mietern und potenziellen Mietern kürzere Wege zu ihren Ansprechpartnern und geschützte Räume für Gespräche bieten. Sie können sich von Überflüssigem verabschieden und nicht zuletzt auch der Außendarstellung durch modernes „Point-of-Sale“-Marketing neuen Schwung verleihen. Ein Umzug birgt, wie viele Veränderungen, jedoch auch Risiken. Denn nicht für jeden Mitarbeiter liegen die Vorteile klar auf der Hand. Und manche fühlen sich womöglich durch eine längere Anfahrt oder die Tatsache, dass der liebege-wonnene Parkplatz vor der Tür in der neuen Geschäftsstelle wegfällt, zunächst unwohl mit der

Jutta Pralle ist Diplom-Psychologin und Beraterin für Change Management, Hanno Schmidt Konzeptioner und Texter. Beide Autoren arbeiten bei der auf die nachhaltige Wohnungswirtschaft spezialisierten Marketing-Gesellschaft STOLPUNDFRIENDS aus Osnabrück. Das Unternehmen berät Wohnungsgenossenschaften und Wohnungsunternehmen in der Hand von kommunalen, kirchlichen und sozialen Trägern. Mehr Informationen auf www.stolpundfriends.de

Erfolgsfaktor Nr. 1: Umfassende Analyse der Ausgangslage

Der erste Schritt ist eine umfassende Analyse der aktuellen Situation. Selbst bei einem Umzug, dessen Notwendigkeit vielleicht schlicht durch Platzmangel begründet ist, finden sich bei einer detaillierten Betrachtung oft viele weitere Faktoren, die für eine Veränderung sprechen. Gerade in diesem Stadium des Veränderungsprozesses empfiehlt es sich, externe Berater hinzuzuziehen, die die Ist-Situation mit einem unvoreingenommenen Blick beurteilen können. Wenigstens ebenso wichtig ist jedoch, dass sich die Geschäftsführung ein umfassendes Bild von der internen Einschätzung der Situation Stimmungslage macht.

Ein probates Mittel hierzu sind beispielsweise Mitarbeiterbefragungen. Die Befragungen fördern häufig sehr hilfreiche Anmerkungen zutage und erlauben eine realistische Bestandsaufnahme. Zudem signalisieren sie den Mitarbeitern: „Ihre Meinung ist gefragt“.

Erfolgsfaktor Nr. 2: Klare Zieldefinition



Es ist sinnvoll, die Ziele so konkret wie möglich zu benennen und ruhig auch messbar zu machen.

Im nächsten Schritt geht es darum, Vision und Ziele zu definieren. Das Ergebnis sollte ein schriftlich fixiertes, gut verständliches, klares und eingängiges Bild sein, in dem deutlich wird, was der Veränderungsprozess – in unserem Beispiel der Umzug – für das Unternehmen bewirken soll. Wo es sinnvoll ist, sollten diese Ziele in konkreten Zahlen festgehalten werden. Bei einem Umzug bietet es sich beispielsweise an, sich die Verbesserung der Werte aus der Mitarbeiterbefragung zum Ziel zu setzen und diese nach dem Bezug der neuen Geschäftsstelle zu wiederholen.

Ergebnisse im klaren eingängigen Bild festhalten

Erfolgsfaktor Nr. 3: Gemeinsames Problembewusstsein entwickeln

Hat das Unternehmen die Ausgangslage klar analysiert und ein deutliches Ziel formuliert, geht es im nächsten Schritt darum, bereits erkennbare Hürden und Schwierigkeiten, aber auch die Chancen zu identifizieren und vor allem: zu kommunizieren. Das bedeutet, die Dinge – und zwar auch die negativen – klar beim Namen zu nennen. Etwa: „Ja, die Parkplatzsituation wird sich vielleicht verschlechtern, und der Umzug bedeutet zusätzliche Arbeit. Doch die Chancen, die sich für uns ergeben, wiegen diese Nachteile deutlich auf.“ Diese klare Kommunikation – auch der negativen Aspekte – reduziert Unsicherheit und schafft ein Klima des Vertrauens, das nötig ist, um die Unterstützung der Mitarbeiter zu gewinnen.

Chancen identifizieren und kommunizieren

Erfolgsfaktor Nr. 4: Klare Verantwortlichkeiten, gemeinsames Auftreten



Veränderungsprozesse profitieren von unterschiedlichen Sichtweisen – wenn man es schafft, diese durch geschicktes Management zu dirigieren.

Weitere Sicherheit erhalten die Mitarbeiter durch feste Ansprechpartner, klare Aufgabenteilung und Strukturen. In unserem Umzugs-Beispiel kann das dazu führen, dass gewohnte Hierarchien für die Dauer des Projekts modifiziert werden. So kann es beispielsweise sinnvoll sein, bestimmten Mitarbeitern der technischen Abteilung wegen ihrer Expertise wichtige Aufgaben des Umzugsprojektes zu übertragen. Um den Umfang der Aufgaben und der Steuerung stemmen zu können, kann es sinnvoll und entlastend sein externe Berater hinzuzuziehen. Sofern das geschieht, sollte auch deren Rolle klar definiert werden. Klare Verantwortlichkeiten und gegebenenfalls zusätzliche Unterstützung verhindern zudem, dass im Entscheidungsprozess „Flaschenhalse“ durch überlastete Führungskräfte entstehen oder relevante Teilprojekte

Mit einer Stimme kommunizieren und an einem Strang ziehen

nicht weiter verfolgt werden können. So wichtig das Delegieren von Entscheidungen ist – so wichtig ist es, dass die Verantwortlichen mit einer Stimme kommunizieren und an einem Strang ziehen. Hierzu bedarf es einer ausgereiften Kommunikationskultur – nach innen wie nach außen. Und regelmäßigen, verbindlichen Absprachen. Dabei helfen einige einfache Grundregeln, die wir Ihnen im nächsten Artikel der Serie „Change Management in der Wohnungswirtschaft“ behandeln vorstellen werden.

Jutta Pralle, Hanno Schmidt

AEG

WARMWASSER VON

A-Z

Liebe Leser,

Kompetenz entscheidet! So steht AEG Haustechnik seit jeher für intelligente Technologien, die Energie und Wasser sparsam nutzen und zum Schutz der Umwelt beitragen. Die Themen „Komfort“ und „Effizienz“ prägen unsere Unternehmensleistungen und die Produktpalette gleichermaßen. Auch im Bereich „Warmwasserbereitung“ setzen wir auf unsere jahrzehntelange Erfahrung und bieten unseren Kunden weit mehr als nur Produkte: Wir realisieren hochentwickelte, für jeden Einsatzbereich optimal zugeschnittene Lösungen. Wir beraten Investoren, unterstützen Fachplaner und Fachhandwerksbetriebe. Überzeugen Sie sich selbst!

Ihr Holger Steimel,
Geschäftsleitung Vertrieb Deutschland, AEG Haustechnik



EINE DEZENTRALE VERSORGUNG HAT VORTEILE

Jahrzehntelange Erfahrung und gebündelte Stärken im Warmwasserbereich sprechen für die Produkte von AEG Haustechnik. Das Ergebnis: passgenaue Lösungen, auf die Sie sich verlassen können.

Solarfähige Durchlauferhitzer für Anlagen mit Solarthermie

Solarfähige, elektronische Durchlauferhitzer sorgen dafür, dass selbst bei schlechtem Sonnenstand immer warmes Wasser zur Verfügung steht. Somit hat der Nutzer keine Komforteinbußen zu befürchten. Denn dann bereiten die Geräte warmes Wasser in gewohnter Weise. Sie leisten auch zuverlässig ihren Dienst, wenn (noch) keine Solaranlage vorhanden ist.

Kostentreiber: Sommerheizung und Wasservorläufe

Im Gegensatz zur zentralen Warmwasserbereitung mit einem Heizkessel ist die dezentrale Warmwasserbereitung zeitgemäß und wirtschaftlich. Es entstehen keine Energieverluste durch lange Leitungswege. Kurze Leitungswege vermeiden unnötigen Wasservorlauf und sparen somit Energie- und Wasserkosten.

Trinkwasserhygiene: keine Angst vor Legionellen!

Bakterien und Keime können sich im Trinkwasser vermehren, wenn warmes Wasser unter 60 °C über einen längeren Zeitraum „steht“, also nicht in Bewegung ist. Gefahren bergen – installationsbedingt – vor allem die Leitungsnetze in Altbauten. Beim Einsatz von Durchlauferhitzern gibt es dieses Problem nicht!

TREFFEN SIE DIE AEG HAUSTECHNIK AUCH IM JAHR 2014:

11.–12.02.2014
Verbandstag VSWG
in Sachsen

12.–15.03.2014
SHK Essen,
Halle 3.0, Stand 428

08.–11.04.2014
IFH/Intherm Nürnberg,
Halle 4, Stand 228

18.–19.09.2014
22. Dt. Verwaltungstag
in Berlin

22.–24.09.2014
VdW-Verbandstag
in Aachen

22.–24.09.2014
VNW-Arbeitstagung
in Lübeck

23.09.2014
Tag der sächsischen
Wohnungsgenossen-
schaften in Dresden

November 2014
Bundesbaublatt-Gipfel
in Berlin