

Führung/Kommunikation

## Veränderung. Und dann?

# Change Management in der Wohnungswirtschaft (Teil 4)

In der WoWi heute-Serie „Change Management in der Wohnungswirtschaft“ ging es bisher um die erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen in Wohnungsunternehmen. Zum Abschluss der Serie steht die Frage nach der Erfolgsevaluierung, der Festigung des Erreichten und dem Transfer von neuen Abläufen in die Unternehmenskultur im Vordergrund.



Erfolgreiches Change Management hilft nicht nur, aktuelle Projekte zum Erfolg zu führen, sondern kann zu einem Umdenken im Wohnungsunternehmen beitragen.

Nehmen wir an, Sie haben sich das Ziel gesetzt, Ihr Wohnungsunternehmen noch stärker auf Ihre Mieter auszurichten. Sie haben beispielsweise das so genannte „One Face to the Customer“-Prinzip eingeführt, Ihre Mitarbeiter geschult und die Geschäftszeiten an die Bedürfnisse der (potenziellen) Kunden angepasst. Nach anfänglicher Skepsis arbeiten Ihre Mitarbeiter mit den neuen Abläufen und scheinen die neue Unternehmenspolitik mitzutragen. Doch haben Sie Ihr Ziel erreicht? Werden die Neuerungen vom Markt wahr- und angenommen? Und wie wirken sich die neuen Prozesse auf die Arbeitszufriedenheit Ihrer Mitarbeiter aus?

Wie wirken sich die neuen Prozesse auf die Arbeitszufriedenheit Ihrer Mitarbeiter aus?

## Ergebnisse messbar machen

An diesem Punkt wird deutlich, wie wichtig begleitendes Monitoring für Veränderungsprozesse ist. Im oben genannten Beispiel sind Kunden- und Mitarbeiterbefragungen ein probates Mittel, um den Erfolg einer Maßnahme zu evaluieren. Wurden die wesentlichen Eckdaten zur Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit schon vor den eingeleiteten Maßnahmen abgefragt, gibt eine nachgelagerte Befragung (möglichst mit identischen Fragen und genügendem zeitlichen Abstand zur Einführung der neuen Prozesse) Aufschluss über deren Erfolg. Insbesondere bei größeren Wohnungsunternehmen ab etwa 1500 Wohneinheiten sind Befragungen zur Messung der Zielerreichung empfehlenswert. Bei kleineren Unternehmen können auch informelle Gespräche mit Mietern und Mitarbeitern zur Erfolgsevaluierung zum Einsatz kommen.

Die Wohnungsunternehmen mit mehr als 1500 WE sind Befragungen empfehlenswert



## ERDGAS UND STROM FÜR DIE WOHNUNGSWIRTSCHAFT

Die DEH Deutsche Energiehandels GmbH bietet Wohnungswirtschaftskunden entscheidend mehr: Abrechnungs- und Preissysteme, die die Marktmöglichkeiten optimal nutzen. Dazu die Wahl zwischen Öko- und Preisvorteilsprodukten. Und außerdem eine persönliche Betreuung, die jeweils auf die individuellen Bedürfnisse eingeht.

Angleichung der Laufzeiten unterschiedlicher Standorte? Stichtagsgenaue Abrechnung innerhalb eines vorgegebenen Kurzzeitkorridors? **Aber gerne doch!**

**Sprechen Sie mit uns, lassen Sie sich beraten und noch heute ein individuelles Versorgungsangebot erstellen.**

**DEH**

Deutsche Energiehandels GmbH

DEH Deutsche Energiehandels GmbH  
Industrie-Str. 9 • 78224 Singen  
Tel. (07731) 5900-1900

info@deh-wohnungswirtschaft.de  
www.deh-wohnungswirtschaft.de



Der Vorteil standardisierter Methoden ist die direkte Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Sie können Erfolge gegenüber den Mitarbeitern und dem Aufsichtsrat bzw. der Vertreter- oder Mitgliederversammlung handfest dokumentieren und belegen. Sowohl Handlungsfelder als auch erreichte Verbesserungen werden anhand dieser Messwerte greifbar und anschaulicher. Messbare Erfolge motivieren die Mitarbeiter und tragen so dazu bei, die Veränderungen im Unternehmen zu etablieren. Die Rückmeldungen der Kunden können auch für die Außendarstellung genutzt werden. Besondere Stärken des Services, des Produktangebots oder Zitate zufriedener Mieter können als Belege für die Qualität der Unternehmensleistungen zum Beispiel für Broschüren oder den Internetauftritt herangezogen werden. Vielleicht zeigt die nachgelagerte Befragung aber auch Punkte auf, an denen noch nachgebessert werden könnte.

## „Refreezing“ oder permanente Erneuerung?



Ein gutes Zeichen: Wenn die Maßstäbe wachsen, an denen Sie sich messen lassen.

Und damit sind wir an einem Punkt angelangt, der schon im ersten Teil der Serie „Change Management in der Wohnungswirtschaft“ aufgegriffen wurde und der den thematischen Kreis schließt: In der Fachliteratur werden Veränderungsprozesse in die Phasen „Unfreezing“ (also die Aufweichung des alten Ist-Zustandes), „Moving“ (die Umsetzung eines Veränderungsvorhabens) und „Refreezing“ (die Etablierung des neuen Zustands) unterteilt. Mit dem „Wiedereinfrieren“ ist jedoch kein Erstarren in den neu geschaffenen Strukturen gemeint. Vielmehr soll die Offenheit und Bereitschaft für Veränderungen ein Teil des neuen Selbstverständnisses bleiben. Denn die Umwelt verändert sich – ein „Einfrieren“ von Verhaltensmustern und Strukturen ist also kaum wünschenswert.

Auch wenn sich die deutsche Wohnungswirtschaft gegenüber anderen Branchen durch eine relativ hohe Kontinuität auszeichnet, wird auch hier stete Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeiter immer wichtiger. Unbestritten ist, dass Mitarbeiter Zeit benötigen, um neue Prozesse und Strukturen zu verinnerlichen und nicht in alte Verhaltensmuster zurückzufallen. Doch gerade in dieser Transfer- und Einübungs-Zeit besteht immer noch die Möglichkeit zu Feinjustierungen. So könnte sich beispielsweise in einem Kundenorientierungsprozess herausstellen, dass die erweiterten Service-Zeiten eines Wohnungsunternehmens von den Mietern und Interessenten nicht an allen Tagen so stark genutzt werden wie gedacht. In dem Fall wäre nach einer Erprobungsphase zu überlegen, einen kleinen Schritt zurück zu gehen, um den Mitarbeitern mehr Raum für andere Aufgaben zu verschaffen.

Offenheit und Bereitschaft für Veränderungen ist ein Teil des neuen Selbstverständnisses

## Am Ball bleiben: Die wichtigste Aufgabe von Führungskräften

Besonders wichtig ist in dieser Phase von Veränderungsprozessen, dass die Führungskräfte sich weiter aktiv einbringen. Sowohl Erfolge als auch geplante oder ungeplante Abweichungen von den vereinbarten Umsetzungsschritten sollten zurückgemeldet werden. Durch Lob und konstruktive Kritik signalisieren die Führungskräfte ihr dauerhaftes Interesse am Prozess und sichern so den Erfolg seiner Umsetzung. Denn nur wenn die erarbeiteten Veränderungen ihren Weg in den Arbeitsalltag aller Mitarbeiter finden, können die gesteckten Ziele erreicht werden. Genauso wichtig ist, dass die Rückmeldungen der Mitarbeiter berücksichtigt werden. In der Umsetzung und Einführung der neuen Abläufe oder Strukturen wird deutlich, was in der Praxis gut funktioniert und die erhofften Verbesserungen bringt und wo weitere Absprachen oder Hilfestellungen benötigt werden. Wenn es gelingt, die Mitarbeiter nicht nur zu Veränderungen zu überreden, sondern sie davon zu überzeugen und sie am Prozess zu beteiligen, kann sich eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft in der Unternehmenskultur etablieren. Gutes Change Management ist daher mehr, als die Bewältigung einer akuten Aufgabe. Es kann wesentlich zu einer langfristigen und nachhaltigen Entwicklung von Wohnungsunternehmen beitragen.

Jutta Pralle ist Diplom-Psychologin und Beraterin für Change Management, Hanno Schmidt Konzeptioner und Texter. Beide Autoren arbeiten für die 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](http://www.stolpundfriends.de)

Jutta Pralle, Hanno Schmidt