

Führung / Kommunikation

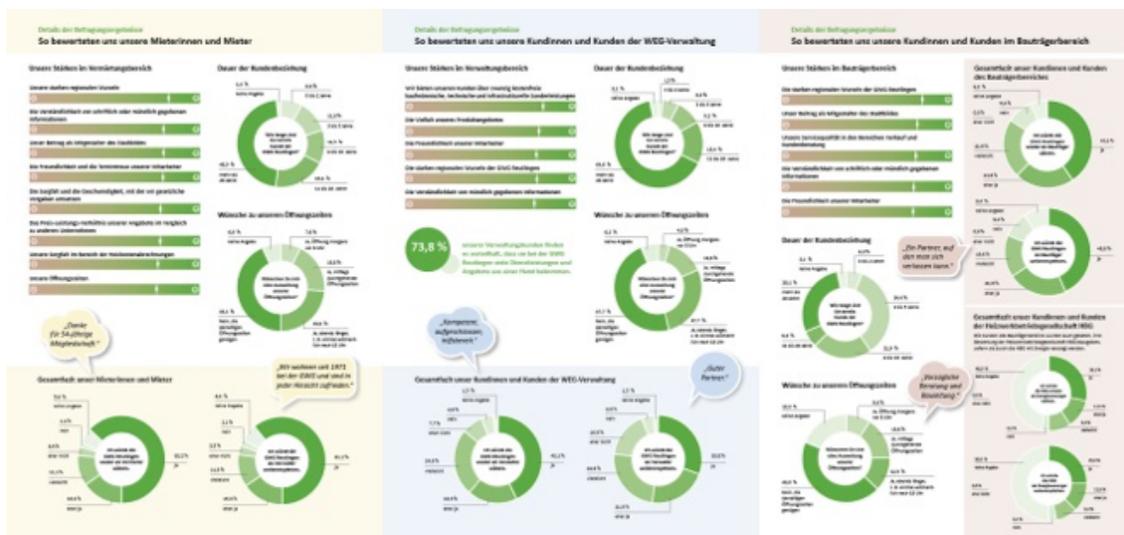
# „Was heute gut läuft, kann morgen besser werden“ – Wie sich die GWG Reutlingen aus der Position der Stärke von innen nach außen weiterentwickelt

„Was heute gut läuft, kann morgen besser werden“ – nach diesem Motto begann die GWG Reutlingen Anfang 2014 einen Weiterentwicklungsprozess. Beispielhaft ist das methodische und integrierende Vorgehen des städtischen Unternehmens in Analyse, Strategieentwicklung und Umsetzung.

Akuten Handlungsdruck gibt es bei der GWG Reutlingen im Jahr 2013 nicht: Leerstand ist für das kommunale Wohnungsunternehmen ein Fremdwort. Auch das Bauträger- und WEG-Geschäft läuft erfolgreich. Dennoch beschließen die Geschäftsführer Ralf Güthert und Klaus Kessler sowie der Aufsichtsrat Ende 2013, einen Weiterentwicklungsprozess anzustoßen, um das Unternehmen noch besser auf die Aufgaben der Zukunft vorzubereiten. Sie holen hierzu STOLPUNDFRIENDS ins Boot. Die Osnabrücker Marketinggesellschaft begleitet die GWG seit 2014 auf ihrem Erneuerungskurs.

Leerstand ist ein Fremdwort

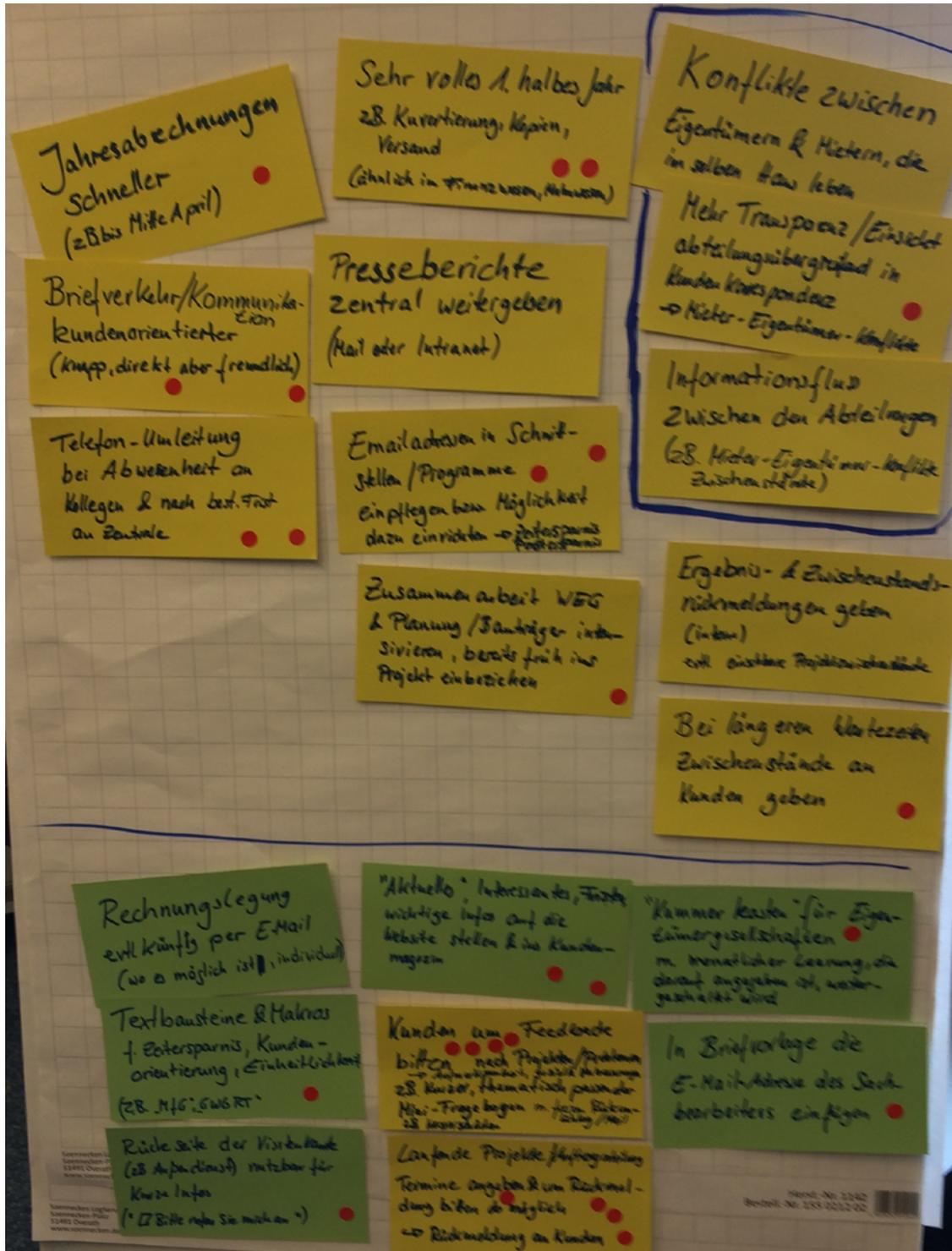
## Die Basis: Mitarbeiter- und Kundenbefragung



Die Ergebnisse der Mitarbeiter- und Kundenbefragung bilden die Basis für die eingeleiteten Verbesserungsmaßnahmen; Grafik steht auf der folgenden Seite in hoher Auflösung zur Verfügung

Am Anfang der Zusammenarbeit steht eine umfassende Positionsbestimmung in Form von Befragungen: Zunächst werden die eigenen Mitarbeiter befragt, dann Mieter und Kunden des Bauträger- und WEG-Geschäfts. Die Rücklaufquote ist bei allen Befragungen hoch, sodass ein klares und belastbares Bild der Innen- und Außenwahrnehmung des Unternehmens entsteht. Die Ergebnisse zeigen, dass die GWG in vielen Bereichen sehr gut aufgestellt ist. Bei einzelnen Aspekten der Servicequalität offenbaren sich jedoch auch Verbesserungspotenziale.

## Die Methode: Gemeinsam zu nachhaltigen Verbesserungen



Umfassender Katalog mit Verbesserungsvorschlägen

Unmittelbaren Lösungsfindung und -Umsetzung

Bereitschaft der Mitarbeiter sich kreativ und konstruktiv mit der Unternehmensentwicklung zu befassen.

Was sind die wichtigsten Baustellen – und wie bewältigen wir diese Aufgaben? In moderierten Workshops erarbeiten STOLPUNDFRIENDS und die Mitarbeiter der GWG Reutlingen gemeinsam Antworten auf diese Fragen.

Um diese zu nutzen, gehen die Mitarbeiter in moderierten Workshops auf Lösungssuche: Welche Abläufe lassen sich vereinfachen, um etwa die Reaktionszeiten zu verkürzen? Welche Aufgaben lassen sich standardisieren? Über welche Medien kommunizieren wir künftig was an welche Zielgruppe? Lars Gerling und Jutta Pralle von STOLPUNDFRIENDS moderieren und begleiten die Workshops. Sie bringen dabei immer wieder ihre Erfahrungen aus ähnlichen Projekten mit vergleichbaren Wohnungsunternehmen ein. So entsteht schließlich ein umfassender Katalog mit Verbesserungsvorschlägen, der jetzt nach und nach umgesetzt wird.

Jutta Pralle nennt zwei wesentlichen Funktionen der gemeinsamen Workshop-Arbeit: „Zum einen dienen diese Termine der unmittelbaren Lösungsfindung und -Umsetzung. In den Workshops nutzen wir die Erfahrung der Mitarbeiter, die tagtäglich in den entsprechenden Prozessen arbeiten. So entstehen oftmals bessere Lösungen, als wenn ihnen von oben (oder von außen) neue Vorgehensweisen vorgeschrieben werden. Die Mitarbeiter empfinden die Möglichkeit mitzugestalten zu Recht als Wertschätzung und Vertrauen der Geschäftsführung. Dies ist ein Grund weshalb die eigenen Lösungsideen der Mitarbeiter das Team in der Umsetzung besonders überzeugen und motivieren.“

Die zweite Funktion ist langfristig sogar noch wichtiger für das Unternehmen: In den Workshops wird die Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter gestärkt, sich kreativ und konstruktiv mit der Unternehmensentwicklung zu befassen. Das wiederum ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg von Wohnungsunternehmen – denn die optimale Lösung von heute kann morgen wieder obsolet sein.“

Die GWG stärkt dieses Verantwortungsbewusstsein zusätzlich durch ihr Leitbild, das ebenfalls gemeinsam mit den Mitarbeitern des Unternehmens entwickelt wird. Dieses schärft das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Identität des Unternehmens und legt Prinzipien der Zusammenarbeit fest. Zugleich bildet es die Grundlage für eine stimmige Außenkommunikation.

## Die Außendarstellung: Auf das Unternehmen abgestimmt

### CD-MANUAL

Eine Übersicht aller verbindlichen Regeln und Erkennungsmerkmale, die das einheitliche Erscheinungsbild der GWG Reutlingen prägen und bestimmen.



Das neue Corporate Design der GWG: Für eine einheitliche Anwendung erarbeiteten die Geschäftsleitung und STOLPUNDFRIENDS ein CD-Handbuch.

Auf dieser Basis arbeiten die Marketingstrategen von STOLPUNDFRIENDS mit der Geschäftsführung an der Auffrischung des Unternehmensimages. Denn auch das ist ein Ergebnis der Kunden- und Mitarbeiterbefragung: Die öffentliche Wertschätzung für die Leistungen der GWG Reutlingen ist ausbaufähig, das Unternehmen hat 2014 bei manchen Reutlingern noch immer den Ruf eines „Arme-Leute-Vermieters“. Tatsächlich steht die GWG Reutlingen nach wie vor zu ihrer sozialen Verantwortung. Doch das Unternehmen leistet weitaus mehr, als nur bezahlbare Mietwohnungen anzubieten. Insbesondere im Bauträger- und WEG-Verwaltungsgeschäft hat die GWG es mit sehr anspruchsvollen Zielgruppen zu tun.

„Hochwertigkeit“ ist daher ein Leitmotiv für die Kommunikationsarbeit. Exemplarisch hierfür steht das erneuerte Logo – behutsam aufgefrischt von STOLPUNDFRIENDS: Das Grün wird freundlicher und die Bildmarke steht nicht mehr abwärts hinter dem Schriftzug, sondern aufwärts davor. Zudem wird der Standort Reutlingen in die Wortmarke aufgenommen. Der Relaunch der Website, die Einführung des Kundenmagazins und verstärkte Pressearbeit sind weitere Bausteine der neuen Image-Kommunikation des Unternehmens.

## LEITBILD DER GWG REUTLINGEN

### KOMPETENZ- & ARBEITSFELDER: WER SIND WIR? WAS MACHEN WIR?

Wir sind das Wohnungsunternehmen der Stadt Reutlingen und versorgen seit über 60 Jahren die Region mit Dienstleistungen rund um die Immobilie.

Wirtschaftliches Denken und Handeln sind uns genauso wichtig wie unsere gesellschaftliche Verantwortung und humanitäre Werte.

Wir bieten unseren Kunden durch unsere Beständigkeit und Sicherheit eine planbare Zukunft.

Wir bauen Wohnungen, gewerbliche Objekte, Kindergärten, Studentenwohnheime, altersgerechten Wohnraum sowie andere Immobilien und gestalten und entwickeln so das Stadtbild von Reutlingen mit.

### SERVICE: WIE ARBEITEN WIR? FÜR WEN ARBEITEN WIR?

Die Kundenzufriedenheit steht für uns an oberster Stelle.

Dabei ist uns eine wertschätzende Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit all unseren Kunden sehr wichtig.

Durch kompetente Beratung und zielgruppengerechte Angebote finden wir individuelle Lösungen für unsere Kunden.

Unser Ziel ist es, durch kontinuierliche Optimierung der Geschäftsprozesse und direkte Ansprechpartner unseren Kunden einen verlässlichen, guten und schnellen Service zu bieten.

### ZUSAMMENARBEIT: WIE ARBEITEN WIR MITEINANDER? WIE IST DER MITARBEITERKREIS?

Wir identifizieren uns persönlich mit unseren vielfältigen Aufgabengebieten und den Zielen der GWG Reutlingen.

Ein gutes Arbeitsklima ist uns sehr wichtig.

Daher kommunizieren wir offen und wertschätzend und arbeiten vertrauensvoll und kollegial miteinander.

Wir erweitern stetig unsere persönlichen und fachlichen Kompetenzen, optimieren unsere Geschäftsprozesse, erneuern unsere Strukturen und verbessern somit unsere Arbeitsbedingungen und Leistungsfähigkeit.

### FÜHRUNG: WIE WOLLEN WIR FÜHREN?

Wir, als Führungskräfte der GWG Reutlingen, nehmen unsere Führungsaufgaben und Fürsorgepflichten wahr, indem wir wertschätzend kommunizieren, unsere Mitarbeiter regelmäßig informieren, in Entscheidungsprozesse einbinden, fördern und fordern.

Die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind uns sehr wichtig.

Wir delegieren Aufgaben und räumen Entscheidungs- sowie Handlungsspielräume ein.

Wir bieten ein modernes Arbeitsumfeld, damit unsere Mitarbeiter ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen können.

### WIRTSCHAFTLICHKEIT: WIE WIRTSCHAFTEN WIR ERFOLGREICH? WAS MACHT UNS ERFOLGREICH?

Wir schaffen, erhalten und investieren fortwährend in attraktiven Wohnraum.

Wir passen uns den Wünschen und Bedürfnissen unseres Marktes an, beispielsweise durch Ausbau von barrierefreiem Wohnraum.

Wir modernisieren und erhalten unsere Objekte nachhaltig und gemäß den aktuell gültigen Standards.

Unser Ziel ist es, auch weiterhin innovative und moderne Objekte anzubieten, die den Wünschen aktueller und nachkommender Generationen gerecht werden.





## LIEBE KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN, ERNEUT IST IHRE MEINUNG GEFRAGT!

Wir wollen unser Profil als führendes Wohnungsunternehmen in Reutlingen weiter schärfen und hierzu einen Unternehmens-Slogan (Claim) einsetzen, der die Leistungen und den Anspruch der GWG zusammenfasst und im engen Zusammenspiel mit dem Logo über alle Medien hinweg eingesetzt wird.

Welche der unten stehenden Claim-Varianten gefällt Ihnen am besten, welche beschreibt den Anspruch der GWG Ihrer Meinung nach besonders gut? Welche ist dazu geeignet, uns positiv von Mitbewerbern abzugrenzen (etwa privaten Bauträgern, Vermietern und Maklern)? Welche klingt für Sie am angenehmsten?

Bitte entscheiden Sie sich für eine der folgenden vier Optionen:

Mit regelmäßigen Newslettern und Abstimmungen bleiben alle Mitarbeiter auf dem Laufenden.

### Die interne Kommunikation: Alle Mitarbeiter mitnehmen



Bei einem Unternehmen mit über 100 Mitarbeitern können nicht alle bei jeder Veränderung mitwirken. Um dennoch alle Mitarbeiter mitzunehmen, werden wichtige Meilensteine auf Informationsveranstaltungen, Zwischenschritte in projektbegleitenden Newslettern kommuniziert. „Die interne Kommunikationsarbeit trägt wesentlich zu einem erfolgreichen Veränderungsprozess bei“, betont Kay Stolp, Geschäftsführer und Inhaber von STOLPUNDFRIENDS – „denn wenn die Mitarbeiter die Neuerungen ablehnen, werden sie sich langfristig nicht durchsetzen.“

Er ergänzt: „Das Vorgehen der GWG Reutlingen ist ein Musterbeispiel dafür, wie nachhaltige Unternehmensentwicklung funktioniert – nämlich idealerweise von innen nach außen. Imagekommunikation ist wichtig – und wird immer wichtiger. Doch langfristig erfolgreich ist sie nur dann, wenn die kommunizierten Werte im Unternehmen auch tatsächlich gelebt werden.“

Hanno Schmidt ist Konzeptioner und Texter bei STOLPUNDFRIENDS. Die Osnabrücker Marketing-Gesellschaft unterstützt Veränderungsprozesse bei Wohnungsunternehmen aus ganz Deutschland – und macht diese nach außen hin sichtbar.

**Hanno Schmidt**