
IMMOBILIEN ZEITUNG

FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 5 vom 8.2.2007

UNTERNEHMENSKULTUR

„Jeder Mitarbeiter ist ein kleines Lexikon“

Die Zeiten, in denen Wohnungen nur verwaltet werden mussten, sind vorbei. Das wissen zumindest diejenigen, die ein Wohnungsunternehmen restrukturieren sollen. Aber wie steht es mit denen, die lange Jahre nur verwaltet haben? „Die müssen wir auf die Reise mitnehmen“, sagt Mathias Müller, Geschäftsführer der Wiesbadener Wohnbaugesellschaft GWW. Mit einem Trainer-Duo aus Oberammergau hat er sich auf den Weg gemacht, eine von Transparenz und Entschlussfreudigkeit geprägte Unternehmenskultur zu implementieren.

„Wir können zwar nicht die Zukunft vorhersagen. Aber es ist unsere Aufgabe, Strategien zu entwickeln, um gut darauf vorbereitet zu sein.“ So lautet ein Leitsatz von Mathias Müller, der lange Zeit das DTZ-Deutschlandgeschäft verantwortet hat und nun seit zweieinhalb Jahren an der Spitze der GWW mit ihren nahezu 8.000 Wohnungen und 60 Mitarbeitern steht. Einer Gesellschaft, die – gegen den Trend und zu einem realen Preis – „entprivatisiert“ worden ist; ehemals hielten die Großunternehmen Dyckerhoff und Hoechst 50% der Anteile.

Die neue GWW

Ziele und Strategien auszuarbeiten, sei das eine, „das reine Handwerkszeug“, erklärt Müller. Das andere, die größere Herausforderung, sei die Personalentwicklung. Veränderungen müssten im Dialog mit den Mitarbeitern erfolgen, und die Führungskräfte müssten zum Motor des Wandels werden.

„Jeder Mitarbeiter ist ein kleines Lexikon“, sagt er. Jeder habe im Laufe der Zeit viel Erfahrung und wertvolles Wissen auf seinem Gebiet angesammelt; es sei daher nicht klug, ohne weiteres auf ihn zu verzichten. Wichtig sei vielmehr, zu überprüfen, ob jeder Mitarbeiter tatsächlich die für ihn geeignete Stelle innehatte, und ihn dann dafür zu qualifizieren, sein Wissen richtig und zufriedenstellender anzuwenden. Das heißt zum einen, kunden- und lösungsorientiert zu denken und zu handeln, Verantwortung zu übernehmen und Prozesse mitzugestalten. Das heißt zum anderen, den Mitarbeiter passgenauer einzusetzen, ihn selbst die Frage stellen und beantworten zu lassen „Was will *ich* eigentlich?“

Manches höre sich leicht an, gesteht der GWW-Chef, zum Beispiel die Aufgabe, „den Hebel in den Köpfen vom Verwalten aufs Gestalten umzulegen“. Aber wo das Motto „Das machen wir schon immer so“ galt – und vielfach lange Jahre mit Erfolg gelten konnte –, dürfte es kein Leichtes sein, unter veränderten Bedingungen und angesichts neuer Aufgabenstel-

lungen das Denken und Tun zu entrümpeln.

„Ja“, sagt der GWW-Chef, „da geht es um die Unternehmenskultur.“ Es ginge nicht mehr an, dass Mieter unverrichteter Dinge wieder nach Hause geschickt werden, nur weil der für sie oder ihr Anliegen „eigentlich“ zuständige Mitarbeiter gerade nicht am Platz ist. Auch Desinteresse oder Feindbilder – „zum Beispiel zwischen Objektbereich A und B, zwischen Technikern und Kaufleuten, zwischen mieternahen und internen Funktionen“ – seien aufzubrechen.

Transparenz ist das A und O

Unternehmenskultur bedeute daher nicht zuletzt, mit Blick auf klar vorgegebene Ziele gemeinsam an einem Strang zu ziehen. „Es geht um ein Denken im Miteinander.“ Je eher sich Mitarbeiter von ihrem Dasein als Einzelkämpfer verabschiedeten und auf eine gute Zusammenarbeit mit anderen setzten, je besser auch das Zusammenspiel der einzelnen Unternehmensbereiche sei, desto schneller stelle sich auch der wirtschaftliche Erfolg ein. Grundlage dafür seien Kollegialität und die Bereitschaft, über Zuständigkeitsbereiche und Hierarchieebenen hinweg zu denken und zu agieren.

Grundvoraussetzung für das Implementieren einer solchen Unternehmenskultur sei Transparenz über alle Ebenen und quer durch alle Bereiche. Und die beginne mit einer klaren Aussage zu Unternehmenskonzept und Zielen – und eben dazu, was von den Mitarbeitern erwartet werde. „Wo keine klare Aussage gemacht wird, gibt es häufig Probleme“, weiß Müller. Gut möglich, dass Mitarbeiter um ihre Arbeitsplätze fürchten und die Ellenbogen ausfahren, oder dass gute Leute abspringen. Würden Mieter noch verunsichert, weil sie nicht wüssten, ob Bestände verkauft oder die Mieten angehoben werden, komme eine schlechte Presse mit Sicherheit noch dazu.

Die strategischen Unternehmensziele sind am Jahr 2015 orientiert. Unterwegs, bis 2009, wird dann voraussichtlich auch vollendet werden, was vor zwei Jahren begonnen wurde: Die Zusammenführung der GWW mit dem zweiten städtischen Wohnungsunternehmen, der Gemeinnützigen Wohnungsgesellschaft der Stadt Wiesbaden (GeWeGe) mit ihren etwa 4.000 Wohnungen und rund 60 Mitarbeitern.

Die Ziele sind also klar, aber der Weg? Gemeinsam mit dem Trainer-Duo Albert Kapfinger und Miriam Vogt – er Psychologe und Verhaltenstrainer, sie ehemalige Alpin-ski-Weltmeisterin und Sportökonomin – vom Oberammergauer IMV (Institut für Mental- und Verhaltenstraining) packte Müller 2004 das ungewöhnliche Projekt an. „Für unsere Strategie müssen wir die Köpfe gewinnen“, sagt Müller. „Wir haben uns um Köpfe und Körper gekümmert“, merkt Vogt an und

ergänzt: „Begonnen hat alles ganz dosiert.“ Ihr Lob an Müllers Adresse: „Wir hatten völlig freie Hand.“

Vom Ich zum Wir

Auf dem Programm standen Seminare zu klassischen Themen wie Kommunikation, Führung und Motivation, aber eben auch Teamtraining, Bergtouren, Skifahren, Drachenboot-Rennen – auf Wunsch auch nochmals intensive Einzelgespräche. Jeder sollte sich selbst erfahren und seine Grenzen und Grenzüberschreitungen, und jeder sollte seinen Platz im (neuen) Team und angesichts neuer Ziele finden.

Die Führungskräfte waren die ersten, die auf das Neue vorbereitet wurden. „Schließlich muss jeder seine Mitarbeiter mit auf die Reise nehmen“, sagt Müller. Mittlerweile waren alle GWWler in Oberbayern, das Management und die Mitarbeiter. Vielfach hatten sie keine Vorstellung davon, was sie erwartet. Und was erwartete sie?

Vogt und Kapfinger packten beispielsweise das Transparenz-Gebot ganz pragmatisch an: Wer passt wohin? Ziel war, gemeinsam mit jedem Mitarbeiter herauszufinden, wo seine Stärken, wo seine Schwächen liegen, ob er glücklich auf seiner Position ist, gern eine andere Arbeit innerhalb des Unternehmens übernehmen oder es gar lieber verlassen würde. Vogt bestätigt eine Erfahrung, die nicht nur bei der GWW gemacht werden kann: Die meisten Mitarbeiter waren nie nach ihrer konkreten persönlichen Erwartung an Tätigkeit, Unternehmen, berufliche Zielen gefragt worden.

Wichtig sei gewesen, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen, betont Vogt. „Wir wollten vermitteln, dass wir alles dafür tun wollen, dass sie an Bord der GWW bleiben – und dabei nicht nur gerade noch so an der Reeling hängend, sondern mit beiden Beinen an Deck: mitgestaltend.“ Stand heute: keiner wurde entlassen; es sind sogar 25 Neue hinzugekommen.

Zum A und O von Veränderungsprozessen gehört die Maßgabe: „Man muss ehrlich miteinander umgehen können.“ Dies sei ein wichtiger Schritt, um vom Ich zum Wir zu kommen. Vogt und Kapfinger bestätigen die verbreitete Erfahrung, dass oft-

mals (fast) alle „willig“ sind, „aber zunächst nur als Individuum, als Einzelne“, nicht bezogen auf das Team und gemeinsame Vorhaben. Ein Aspekt, der auch für die Führungsarbeit bedeutsam ist: „Von Unterschieden in der Leistungs- und Veränderungsbereitschaft muss man wissen, und man muss sie thematisieren.“ Denn schnell entpuppten sich Aktivisten, Zauderer, Trittbrettfahrer und auch der eine oder andere Egoist.

Intensives Feedback

Das „Trainieren von Transparenz“ heißt im Fall des GWW/IMV-Projekts deshalb auch intensives Feedback. Für jeden der 60 GWW-Mitarbeiter bedeutete das Ende des Oberammergauer Seminars den Anfang einer über acht Wochen laufenden wöchentlichen Feedback-Verpflichtung. Nicht einfach, besteht ein Ziel doch darin, „die erfahrene und angestoßene Veränderung unmittelbar in die tägliche Arbeit zu integrieren“, wie Vogt sagt. „Es gab heftige Reaktionen.“ Von den Mitarbeitern selbst wurden neue Messlatten aufgelegt. Mancher begriff plötzlich, er hat jetzt „die Chance zum zweiten Versuch“. Vogt: „Alle sollten spüren, wir befinden uns auf der Lernkurve.“

Ab Herbst 2006 folgten auf die GWWler die Kollegen von der GeWeGe. Der erste Eindruck des Trainer-Duos: „Eine ganz andere Truppe, eine andere Mentalität, viel mehr Gemeinsamkeit in der Gruppe ... und eine anfangs deutliche Abgrenzung gegenüber der GWW.“ Aber das ist schon eine andere Geschichte. (ae/cr)



Ihr Ziel war es, aus Einzelkämpfern unter den Mitarbeitern Teamplayer zu machen: GWW-Geschäftsführer Mathias Müller und die Trainer Miriam Vogt und Albert Kapfinger. Bild: ae