

Effektive Teams in der Wohnungswirtschaft

Mehr Erfolg im Team

Effektive Teams spielen in allen Wirtschaftsbereichen eine wichtige Rolle. Viele Wohnungsunternehmen können sich durch eine optimiertere Teamorganisation noch erheblich effizienter aufstellen. Das zeigt dieses Beispiel aus dem Mietmanagement eines Wohnungsunternehmens, das so eine Ersparnis von 700.000 €/Jahr realisiert hat.



Günther Werr
Geschäftsführer Organisations-
Beratung Werr, Bensheim

Wenn ein Team ineffektiv arbeitet, liegt es meistens daran, dass es entweder zu groß oder zu klein ist. Im ersten Fall verliert der Teamleiter den Überblick; informelle Gruppen bilden sich heraus, die Steuerung wird immer schwieriger. Nicht untypisch für die Wohnungswirtschaft ist vor allem der zweite Fall: Ein Team besteht aus sehr wenigen Mitarbeitern, die noch dazu ohne Teamleiter arbeiten. Im Mietmanagement bilden zum Beispiel ein Vermieter, ein Techniker und ein Mietbuchhalter ein Team. Fällt einer von ihnen aus, ist eine fachliche Vertretung nicht möglich. Der Techniker kann nicht wirklich vermieten, der Vermieter versteht nur wenig von Technik – und mit den Ablagestrukturen des Teamkollegen kennt man sich erst recht nicht aus. Die Arbeit bleibt liegen, vieles brennt an, die Kunden sind unzufrieden.

Effektivere Teams, so lässt sich aus solchen Beobachtungen schließen, könnten in der Wohnungswirtschaft Produktivitätsreserven mobilisieren. Wie sehr es sich lohnt, über neue Teamstrukturen nachzudenken, belegt ein konkretes Beispiel aus dem Bereich Mietmanagement eines Unternehmens aus der Rhein-Main-Necker-Region. Nach einem Jahr hat sich dort die Erlösschmälerung durch vermietbare, aber leer stehende Wohnungen um etwa 60.000 € pro Monat verringert. Auf's Jahr hochgerechnet ergibt sich für das Unternehmen mit seinen rund 14.600 Wohnungen eine Ersparnis von mehr als 700.000 €. Wie hat dieses Unternehmen den Erfolg erreicht? Grundlage war ein Restrukturierungsprojekt, dessen Ziel die Schaffung

effektiver Teams war. Hierbei wurde ein zweistufiges Konzept verfolgt: In der ersten Stufe wurden effiziente Teamstrukturen geschaffen; die zweite Stufe sorgte für die Effektivität der Teams selbst.

Effiziente Teamstrukturen bilden

Bei der Schaffung neuer Teamstrukturen handelt es sich um ein klassisches Veränderungsprojekt. Es gelten die bekannten Standards: Projektauftrag, Projektziel, Projektplan, stringentes Projektmanagement. Nicht zuletzt ist eine laufende Information auch der nicht beteiligten Mitarbeiter über den Projektfortschritt wichtig, um Widerstände und die Gerüchteküche im Unternehmen zu begrenzen. Vom Projektstart bis zum Inkrafttreten der neuen Teamstrukturen dauerte es ein halbes Jahr. Dabei passierte das Projekt sieben wesentliche Meilensteine:

Meilenstein 1 - Gebiete aufteilen: Die Projektgruppe legte die Arbeitsgebiete der künftigen Teams fest. Jedes Team sollte für einen bestimmten Stadtteil oder ein bestimmtes Quartier mit rund 5.000 Wohneinheiten verantwortlich sein. Während das Mietmanagement bislang in kleinen Gruppen zu je drei Mitarbeitern organisiert war, ergaben sich aus der neuen Gebietsaufteilung größere Teams aus acht bis zehn Mitgliedern. Die höhere Mitgliederzahl ermöglicht es, dass jeder Mitarbeiter einen Fachkollegen hat, der ihn im Urlaubs- oder Krankheitsfall vertritt. Zugleich beachtet diese Teamgröße Erkenntnisse aus der Organisationspsychologie: Demnach erzielt ein Teamleiter mit etwa sieben Mitarbeitern die besten Leistungen, bei weniger als vier und mehr als zehn Mitarbeitern fällt die Produktivität des Teams jedoch stark ab.

Meilenstein 2 - einheitliche Arbeitsabläufe definieren: Die Projektgruppe analysierte, optimierte und vereinheitlichte die Prozesse und Arbeitsab-

läufe im Mietmanagement. Dahinter stand auch die Idee, die Tätigkeiten der Teams vergleichbar zu machen und so einen gewissen Wettbewerb unter den Teams zu schaffen.

Meilenstein 3 - Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse regeln: Wenn Mitarbeiter nur wenig selbstständig entscheiden dürfen und ständig rückfragen müssen, beeinträchtigt das zwangsläufig den Arbeitsfluss. Im Umkehrschluss heißt das: Die Effizienz verbessert sich, wenn Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse klar geregelt werden. Vor allem der Teamleiter benötigt ausreichende Befugnisse, denn er ist dafür verantwortlich, mit seinen Mitarbeitern die vereinbarten Ziele zu erreichen.

Meilenstein 4 - Schnittstellen klären: Jedes Team arbeitet mit Kunden, Kollegen und Partnern zusammen, häufig in Form von Kunden-Lieferanten-Beziehungen – sei es innerhalb des eigenen Bereichs, im Verhältnis zu anderen Abteilungen oder ganz nach außen. Es kommt darauf an, diese Schnittstellen möglichst reibungslos zu gestalten.

Meilenstein 5 - Zusammensetzung der Teams festlegen: Das Projektteam nimmt eine Tätigkeitsanalyse vor, um hieraus den Personalbedarf der einzelnen Teams endgültig festzulegen. Je nach Arbeitsgebiet (attraktive Innenstadt, sozialer Brennpunkt am Stadtrand) können die Anforderungen und damit auch die Personalstärke der Teams variieren.

Meilenstein 6 - organisatorische und räumliche Ausstattung installieren: Haben die Mitarbeiter die Arbeitsmittel, die sie benötigen? Haben sie gute Rechner? Verfügen die vor Ort tätigen Objektbetreuer über Smartphones, um auch unterwegs Termine aufrufen und Nachrichten aus dem

Team erhalten zu können? Die organisatorische Ausstattung beeinflusst ebenfalls die Effizienz des Teams.

Meilenstein 7 - Kennzahlen definieren: Zahlen, Daten und Fakten sind für eine effektive Teamsteuerung entscheidend. Erst wenn definiert ist, an welchen Kennzahlen sich der Erfolg bemisst, kann ein Team tatsächlich effektiv arbeiten. Das Projektteam legte deshalb in einem Workshop die Kennzahlen fest, an denen die Tätigkeiten der Mitarbeiter und des Teams künftig gemessen werden sollten. Um die Konsistenz der Kennzahlen mit dem allgemeinen Controlling und dem Reporting für Vorstand und Aufsichtsrat sicherzustellen, nahm an dieser Projektsitzung auch der Vorstand teil.

WIE SIE EFFEKTIVE TEAMS SCHAFFEN

Für die Bildung eines schlagkräftigen Teams haben sich sechs Prinzipien bewährt:

- Messbare Ergebnisse sicherstellen
- Ein Team besteht im Idealfall aus sieben Mitarbeitern (mehr als vier, weniger als elf)
- Jedes Team hat einen disziplinarischen Leiter
- Die Arbeitsteilung richtet sich nach den Stärken der Mitarbeiter
- Jede wichtige Funktion können mindestens zwei Mitglieder ausführen
- Die Spielregeln im Team sind klar festgelegt

Teams effektiv führen

Die Tätigkeiten in den neuen Teams ähneln zwar den früheren, doch viele Regeln und Schnittstellen haben sich verändert. Der Erfolg hängt nun davon ab, dass die Mitarbeiter die veränderten Regeln einhalten und verinnerlichen – wovon keineswegs auszugehen ist. Erfahrungsgemäß wünschen sich viele Teammitglieder noch immer die vertrauten Strukturen zurück oder laufen Gefahr, in alte Verhaltensmuster zurückzufallen. Nur wenn es dem Teamleiter gelingt, diese Abweichler „einzufangen“ und in die Gruppe einzubinden, kann das Team seine Leistungskraft wirklich entfalten. Andernfalls entsteht Einzelkämpfertum oder es bilden sich innerhalb des Teams informelle Gruppen. Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg der Restrukturierung ist daher eine effektive Teamführung. Hierzu benötigt der Teamleiter zum einen die zur Steuerung notwendigen Instrumente und Kennzahlen, zum anderen die notwendige Führungskompetenz.

Instrumente und Kennzahlen

Das wohl wichtigste Instrument für eine effektive Teamführung ist die Teambesprechung. Für

sie gibt es klare, erlernbare Regeln. So hat eine Teambesprechung immer ein Protokoll und eine schriftliche Aufgabenvergabe mit Terminen und Verantwortlichkeiten. Hierdurch lernen die Mitarbeiter, dass sie Verantwortung für ihr Tun, ihre Termine und ihre Ergebnisse übernehmen.

Wie ausgeführt, benötigt ein Teamleiter für die Führung des Teams aussagefähige Kennzahlen, anhand derer er die Tätigkeit seiner Mitarbeiter messen, vergleichen und beurteilen kann. Gemeint sind damit aktuelle Controlling-Informationen für das tägliche Geschäft – zum Beispiel Daten zu Leerstand und Erlösverlust oder Auflistungen der Wohnungen, die gekündigt sind, leer stehen und renoviert werden müssen. Hierzu gilt es, das allgemeine Controlling, das monatliche oder quartalsweise Analysen liefert, um ein operatives

Teamcontrolling zu ergänzen, das die erforderlichen Informationen entsprechend aufbereitet und laufend bereitstellt.

Das operative Teamcontrolling unterstützt nicht nur die Arbeit der Teammitglieder, sondern eignet sich auch hervorragend als Führungsinstrument. Bei den wöchentlichen Teamsitzungen etwa projiziert der Teamleiter mit Hilfe eines Beamers die aktuellen Daten an die Wand, bespricht mit seiner Gruppe die Vermietungssituation und hält Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Teamprotokoll fest. Der Bereichsleiter wiederum hat Einblick in die Kennzahlen seiner Teams. Er kann auf diese Weise die Performance der Teams untereinander vergleichen und seine Teamleiter kontrollieren und steuern.

Führungskompetenz des Teamleiters

Instrumente und Kennzahlen bringen wenig, wenn der Teamleiter sie nicht einzusetzen versteht. Dies erfordert Übung und Erfahrung, die vielen Teamleitern noch fehlt. Idealerweise übernimmt der bisherige Projektleiter, der die neuen Teamstrukturen mit aufgebaut hat und die Teams sehr gut kennt, nun die Rolle eines Coachs, der dafür sorgt, dass sich die neuen Abläufe einspielen und die Teams ihre volle Performance erreichen. Für die Begleitung der Teams sollte etwa ein Jahr veranschlagt werden, wobei die Intensität der Betreuung kontinuierlich abnimmt.

Aufgabe des Coachs ist die Hilfe zur Selbsthilfe. Seine Funktion liegt darin, die neuen Regeln und Verhaltensweisen so lange einzuüben, bis die Teams ihre volle Leistungsfähigkeit erreicht haben und ein Rückfall in alte Gewohnheiten ausgeschlossen ist. ■