

GWW Wiesbadener Wohnbaugesellschaft mbH

Gestalten statt verwalten – der Weg zur effektiven Organisation

Will ein Wohnungsunternehmen heute im Wettbewerb bestehen, muss es sich als innovativer Dienstleister positionieren. Hierzu bedarf es einer effektiven, am Kunden ausgerichteten Organisation. Das Beispiel der GWW Wiesbadener Wohnbaugesellschaft mbH zeigt, wie eine solche schlagkräftige Organisationsstruktur aufgebaut werden kann.

Die GWW Wiesbadener Wohnbaugesellschaft mbH blickt auf außergewöhnliche Jahre zurück. Prozesse und Abläufe wurden restrukturiert, gleichzeitig stieg der Wohnungsbestand sprunghaft an. Das Unternehmen managt heute ein Wohnungsportfolio von rund 14.000 Wohnungen – doppelt so viele wie noch vor wenigen Jahren. Zwei Ereignisse führten zu diesem Anstieg: 2007 erfolgte die Zusammenlegung des Unternehmens mit der ebenfalls in Wiesbaden ansässigen Schwestergesellschaft GeWeGe, wodurch sich das Bestandsportfolio auf rund 11.500 Einheiten erhöhte. Weitere 2.800 Wohnungen erwarb die GWW im Sommer 2009 von der Wohnbau Mainz GmbH. Reorganisation und Fusion – die GWW stand vor einer doppelten Herausforderung. Es galt, eine neue Organisationsstruktur zu schaffen und gleichzeitig zwei Unternehmenskulturen zusammenzuführen.

Die Ausgangslage vor rund fünf Jahren lässt sich mit dem Schlagwort „Verwalten statt Gestalten“ beschreiben. Die Mitarbeiter konzentrierten sich darauf, die Bestände zu verwalten, vor allem also Mieteingänge sicherzustellen und nötige Instandhaltungen auszuführen. Strategische Ziele und ein vorausschauendes Portfoliomanagement fehlten ebenso wie eine konsequente Ausrichtung der Prozesse an den Bedürfnissen der Mieter. Es galt also, den Hebel vom Verwalten auf Gestalten umzulegen. Vor diesem Hintergrund leitete die GWW eine umfassende Restrukturierung ein. In einem Strategieworkshop bestimmte die Geschäftsführung die Unternehmensziele für die kommenden zehn Jahre. Mit Unterstützung einer externen Beratung startete die GWW

im Herbst 2005 das Restrukturierungsprojekt. Das Projektteam steckte bereits mitten in der Arbeit, die bestehenden Prozesse und Abläufe zu erfassen, als die Nachricht von der Fusion kam. Die Mitarbeiter erfuhren, dass die GeWeGe hinzustoßen würde und nunmehr in die Restrukturierung einbezogen werden sollte. Für das Projektteam war das eine unerwartete Wendung.

Die Mitarbeiter mitnehmen

Der Erfolg des Projekts hing jetzt entscheidend davon ab, die Mitarbeiter beider Unternehmen für die künftige, nunmehr gemeinsame Reise zu gewinnen. Hierzu leitete die Geschäftsführung eine Reihe von Maßnahmen ein, die sich in drei Punkten zusammenfassen lassen: gemischte Teams in den Optimierungswshops, Bildung der Projektgruppe Eins und die systematische Beseitigung von Störfaktoren.

Gemischte Teams: In den Optimierungswshops nahmen Mitarbeiter aus beiden Unternehmen teil. So war es möglich, die jeweiligen Stärken des anderen zu berücksichtigen – und es wurde vermieden, dass die größere GWW ihre Strukturen dem kleineren Partner einfach überstülpte. Ganz abgesehen davon: Es war natürlich auch mit Blick auf das Gesamtunternehmen vorteilhaft, die besten Ideen aus beiden Unternehmen aufzuspüren und für die Reorganisation zu nutzen.

Projektgruppe Eins: Eine eigene Gruppe befasste sich speziell mit der Zusammenführung der beiden Unternehmenskulturen. Der Gruppe gehörten Mitarbeiter der GWW und GeWeGe an, darunter jeweils auch ein Betriebsratsmitglied. Die Gruppe stand einerseits im Kontakt mit der Geschäftsführung, andererseits nahm sie Fragen und Probleme der Mitarbeiter entgegen. Sie gab Antworten, vermittelte Informationen und organisierte Veranstaltungen wie zum Beispiel After-Work-Partys, damit sich die

Mitarbeiter beider Unternehmen schon vor Beginn der Zusammenarbeit kennenlernen konnten.

Systematische Beseitigung von Störfaktoren: Veränderungen lösen immer auch Ängste und Widerstände aus. Die Projektgruppe Eins nahm deshalb alle Vorbehalte und Einwände der Mitarbeiter entgegen, was zu einer stattlichen „Liste der 555 Störfaktoren“ führte. Die Gruppe nahm sich der Liste an und arbeitete alle 555 Punkte systematisch ab. Die meisten Einwände ließen sich leicht entkräften, einige Anliegen waren jedoch berechtigt. Diese gingen dann in die Optimierungswshops ein und führten tatsächlich zu Änderungen in den Prozessabläufen.

Effiziente Teams bilden

Nachdem das Projektteam die neuen Prozesse erarbeitet hatte, ging es im nächsten Schritt darum, die Aufbauorganisation anzupassen. Ziel war es, effiziente und schlagkräftige Teams zu bilden. Dies geschah anhand folgender Regeln:

- Jedes Team hat einen disziplinarischen Vorgesetzten.
- Ein Team besteht aus vier bis zehn Mitarbeitern. Erkenntnisse aus der Organisationspsychologie belegen, dass eine Führungskraft im Idealfall sieben Mitarbeiter führen sollte. Gruppen mit mehr als zehn bis zwölf Mitarbeitern lassen sich nicht mehr effizient führen.
- Jede Funktion oder Aufgabe beherrschen in der Gruppe mindestens zwei Teammitglieder. Nur auf diese Weise lässt sich die Abhängigkeit des Teams vom Fachwissen eines einzelnen Mitarbeiters vermeiden.

Vor allem für die Bestandsbewirtschaftung, dem Kerngeschäft des Unternehmens, hatte die neue Aufbauorganisation erhebliche Konsequenzen. Anstatt wie bisher kaufmännische und technische Bestandsbe-

Die GWW zum 31. März 2010

Mietwohnungsbestand: 13.490
Fremdverwaltete Einheiten: 820
Mitarbeiter: 176
Auszubildende: 10
Internet: www.gww-wiesbaden.de



Die Modernisierung des Quartiers Weidenborn ist auf zehn Jahre angelegt. Insgesamt entstehen 850 Miet- und Eigentumswohnungen. In der eigens entwickelten InfoBox können sich die Bewohner über die zukünftige Ausrichtung des Viertels informieren.

Quelle: GWW

wirtschaftung zu trennen, arbeiteten beide Bereiche von nun an in gemischten Teams zusammen, um so ihren Mietern einen Service aus einer Hand zu bieten. Der Hauptvorteil der gemischten Teams liegt in einer größeren Kundennähe. Sei es eine Klausel im Mietvertrag oder eine defekte Heizung: Ein Mieter hat jetzt für alle Anliegen nur noch eine einzige Anlaufstelle, die gut erreichbar ist und schnell reagiert. Kann der gerade anwesende Ansprechpartner die Frage eines Mieters nicht selbst beantworten, hinterlegt er sie im EDV-System. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass der zuständige Spezialist im Team die Anfrage zuverlässig erhält und der Mieter zügig eine kompetente Antwort bekommt.

Flankierend zu den organisatorischen Veränderungen führte die GWW ein Konzept zur

Personalentwicklung ein. Dabei kam es vor allem darauf an, die Führungspositionen mit geeigneten Kandidaten zu besetzen. Auch für die Teamleiterebene wurden mit Hilfe von Mitarbeiteraudits geeignete Kandidaten identifiziert und dann durch Coachings auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet.

Die „neue GWW“ besteht ihre Bewährungsprobe

Welches Resümee lässt sich ziehen, was brachte das dreijährige Restrukturierungsprojekt? Eine einfache Rechnung belegt den Erfolg: Zu Beginn hatte die GWW rund 7.000 Wohnungen und 60 Mitarbeiter, durch die Zusammenlegung mit der GeWeGe kamen 4.500 Wohnungen und 70 Mitarbeiter hinzu. Mit den 2.800 Wohnungen der Mainzer Wohnungsbau erhöhte sich der Bestand im vergangenen Jahr noch einmal um rund 20 Prozent – ohne dass in nennenswertem Umfang neue Mitarbeiter eingestellt wurden. Hieraus lässt sich auf eine Produktivitätssteigerung in der Größenordnung von 15 bis 20 Prozent schließen.

Mit der Übernahme der 2.800 Wohnungen in Mainz haben die neuen Strukturen der GWW ihre Feuertaufe bestanden. Es genügte, nach dem Muster der bestehenden Teams im Bereich Kunden- und Bestandsmanagement ein zusätzliches Team zu bilden, das für den neuen Bestand die Verantwortung übernahm. Die Abläufe der unterstützenden Prozesse wie EDV, Buchhaltung oder Controlling erwiesen sich als so stabil und effizient, dass die bestehende Organisation die zusätzlichen Aufgaben mit übernehmen konnte. Die Produktivitätsverbesserungen sind vor allem

GWW-Restrukturierung

Die Restrukturierung der GWW Wiesbaden, die parallel zu einer Fusion stattfand, erfolgte in folgenden Hauptschritten:

- **Strategieworkshop:** Die Geschäftsführung legt die strategischen Ziele für die kommenden zehn Jahre fest.
- **Optimierung der Prozesse:** Mitarbeiter der beiden Fusionspartner erfassen und optimieren in gemeinsamen Workshops die Abläufe. Projekt Eins. Vertreter beider Unternehmen führen die Kulturen der Fusionspartner zusammen.
- **Neues Organigramm:** Die Aufbauorganisation wird an die neuen Prozesse angepasst, schlagkräftige Teams werden gebildet.
- **Team-Coaching und Mitarbeiterentwicklung:** Die Teams werden „on the job“ trainiert; jährliche Zielvereinbarungen eingeführt.

der Tatsache zu verdanken, dass die Prozesse sorgfältig erfasst und optimiert wurden. So konnten Abläufe vereinfacht und Doppelarbeiten vermieden werden. Die dadurch frei gewordenen Ressourcen stehen nun zur Verfügung, um Neues zu entwickeln und die Leistungen für die Kunden zu verbessern. Als Fazit lässt sich somit festhalten: Die GWW hat es in einem dreijährigen Veränderungsprozess geschafft, den Hebel vom Verwalten zum Gestalten umzulegen.

*Dr. Mathias Müller
Sprecher der Geschäftsführung der WIM Wiesbadener Immobilienmanagement GmbH (2004 bis 2009)
Vorsitzender der Geschäftsführung der GWW*

*Dipl.-Psych. Günther Werr, MBA
Geschäftsführer der Organisations-Beratung Werr, Bensheim
www.obw.de*