

Protokoll
der 23. Tagung des
Arbeitskreises „Personal und
Organisation“
der Arbeitsgemeinschaft Großer
Wohnungsunternehmen
(AGW)
vom 05./06.09.2006
in Bochum

Arbeitsgemeinschaft Großer Wohnungsunternehmen (AGW)

Arbeitskreis „Personal und Organisation“

Arbeitstagung vom 05./06.09.2006 in Bochum

Tagesordnung

1. Begrüßung und Einführung
2. Vorstellung der VBW Bochum
3. „Aber mit unserem Klientel geht das nicht!“ – Ein Erfahrungsbericht zur Überwindung von Hürden der eigenen Einstellung auf dem Weg zu kundenorientiertem Verhalten

Referent: Herr Hangele / WPI Gesellschaft für Management-Training, Organisations-Entwicklung und Beratung mbH

4. Mystery Shopping als Grundlage zur Personalentwicklung

Referent: Herr Küsell / Globis GmbH Unternehmensberatung, Marktforschung, Schulungen

5. Coaching vs. Mentoring

Referent: Herr Küsell / Globis GmbH Unternehmensberatung, Marktforschung, Schulungen

TOP 1

Begrüßung und Einführung

Der Arbeitskreisvorsitzende, Herr Peter H. Richter, begrüßte die Teilnehmer und stellte Herrn Dr. Kraemer, Geschäftsführer des gastgebenden Unternehmens, sowie Herrn Leuchtmann/Geschäftsführer EBZ Bochum vor.

TOP 2

Vorstellung der VBW Bochum

Herr Dr. Kraemer/kfm. Geschäftsführer der VBW Bauen und Wohnen GmbH Bochum stellte die wesentlichen Kennzahlen der VBW Bochum vor: eigener Wohnungsbestand rd. 13.500 WE, verwalteter Fremdbestand rd. 2.000 WE, Bilanzsumme rd. 400 Mio. €, Jahresüberschuss rd. 5,3 Mio. €, EK-Rentabilität rd. 11 %.

Die Dt. Annington ist mit 14,15 % Geschäftsanteilen bereits zweitgrößter Gesellschafter nach den Stadtwerken Bochum mit 49,10 %. Durch Fusionen und Verkäufe bei anderen Gesellschafter-Unternehmen (z. B. Krupp Hoesch Stahl mit 13,07 % und Bayer. Hypo- und Vereinsbank mit 10,06 %) ist zu erwarten, dass sich die Eigentümerstruktur noch deutlich verändert. Auf diesen Wandel in der Wohnungswirtschaft muss das Unternehmen vorbereitet sein und sich entsprechend positionieren:

- ➔ nachhaltige Rendite durch betriebsw. Optimierung ist unverzichtbar (Straffung der Aufbauorganisation; Optimierung betrieblicher Prozesse z. B. durch Einführung von SAP, Handwerkerkopplung, flexibler Arbeitszeit-Regelung; Portfoliomanagement; Personalentwicklungskonzept mit Zielvereinbarungen etc.)
- ➔ wertschöpfende Investitionspolitik (Qualität von Wohnungen und Umfeld steigern, demographische Dimension als Herausforderung)
- ➔ mehr Kommunikation mit den Kunden und Dienstleistungsqualität, z.B. Kundennähe durch Geschäftsstellen, Internetplattform, Ausbau von zielgruppenspezifischen (Zusatz-)Dienstleistungen insbesondere für Senioren.
- ➔ soziale und kommunale Verantwortung ist Teil der corporate identity.

Die Bevölkerungsentwicklung wird sich auch in Bochum nach unten bewegen: bis 2015 wird Bochum laut Prognosen ca. 7,1 % weniger Einwohner bzw. 3,3, % weniger Haushalte haben. Daraus folgt als Unternehmensstrategie durchaus mehr Abriss und Neubau, aber auch Modernisierung. Dies geschieht konsequent im Rahmen einer quartiersbezogenen Strategie, kaum durch punktuelle Aktionen. Insgesamt wird es weniger Wohnungen mit mehr Wohnfläche geben.

TOP 3

**„Aber mit unserem Klientel geht das nicht!“ –
Ein Erfahrungsbericht zur Überwindung von Hürden der eigenen
Einstellung auf dem Weg zu kundenorientiertem Verhalten**
**Referent: Herr Hangele / WPI Gesellschaft für Management-
Training, Organisations-Entwicklung und Beratung GmbH**

Herr Hangele erläuterte kurz seinen Werdegang und Struktur sowie Aufgaben der Firma WPI. Danach ging er auf den Wandel der Wohnungswirtschaft und die Konsequenzen ein:

Früher: Vollvermietung, hohe Nachfrage -> Kunden „bewerben“ sich, Verwaltung der Objekte steht im Vordergrund, der Kunde stört bei der Aufgabenerledigung.

Heute: Leerstandsquote Ost 7 %, West 3 % -> Unternehmen „bewerben“ sich um geeignete Mieter, zentrales Thema ist Gestaltung der Kundenkontakte.

Das Differenzierungsmerkmal Kundenzufriedenheit verschafft Unternehmen gegenüber Mitbewerbern einen Wettbewerbsvorteil (durch Weiterempfehlungsverhalten der Kunden). Eine Stuserhebung ist z. B. durch Kundenzufriedenheitsanalysen möglich.

Herr Hangele zitierte häufig anzutreffende Formulierungen, die mangelnde Qualität in der Kommunikation zeigen. Qualität der Kommunikation hängt von verschiedenen Faktoren ab: Der Einstellung zum Kunden, den Kommunikationsfertigkeiten und der Einstellung zum Unternehmen/Produkt.

Angelernte Fertigkeiten allein sind für qualitätvolle Kommunikation nicht ausschlaggebend, wichtig ist auch Authentizität der Mitarbeiter für eine vertrauensvolle Kundenbeziehung. Die Nachhaltigkeit einer Verhaltensänderung im Kundenkontakt setzt Annäherungsmotivation der Mitarbeiter voraus (MA erleben positive Konsequenzen aus ihrem Handeln), Vermeidungsmotivation wirkt nur temporär.

Herr Hangele erläuterte die aufeinander folgenden Blöcke einer Fortbildungsmaßnahme (Seminar, Coaching, Praxisphase und Follow-up-Coaching), die die Nachhaltigkeit von Einstellungs- und Verhaltensänderungen gewährleisten sollen. Es ist wichtig, dass die Führungskräfte der Maßnahme eine hohe Priorität beimessen; auch die soziale Akzeptanz innerhalb des Kollegenkreises kann die Wirksamkeit beeinflussen.

Herr Hangele stellte Fragen vor, die Mitarbeiter zum Nachdenken über ihre Einstellung bringen können, z. B. „wer profitiert von einem zufriedenen Kunden“ und „was bringt dem Unternehmen ein neuer Kunde“ und schilderte entsprechende Praxisübungen. Der Mangel des alten und der Nutzen des neuen Verhaltens müssen erkannt und das neue Verhalten mit Begleitung durch die Führungskräfte eingeübt werden.

Die Präsentation von Herrn Hangele finden Sie unter info@agw-online.com als Anlage zu diesem Protokoll.

ATOP

Vorstellung des EBZ (Europ. Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft)

Herr Leuchtmann/Geschäftsführer des EBZ führte die Teilnehmer durch die Gebäude des Europ. Bildungszentrums und stellte die Einrichtung und ihre Schwerpunkte vor.

Neben den wesentlichen Zahlen 2005 (1.100 Berufsschüler, 80 Studenten, 150 Seminare, 10 Tagungen, 40 MA, 24 hauptamtl. Lehrkräfte, 150 freiberufl. Dozenten) und Daten zu Umsatz und Jahresergebnis erläuterte er das Leistungsspektrum des EBZ mit Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Studium und Forschung. Er ging auf den Wandel in der Wohnungswirtschaft ein und machte deutlich, dass zukünftig auch im Bereich der Personalentwicklung verstärkte Anstrengungen erforderlich sind, da die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter vor allem angesichts gesättigter Märkte steigen werden. Herr Leuchtmann stellte Umfrageergebnisse zu erforderlichen Qualifikationen und Weiterbildungen in der Wohnungswirtschaft vor.

Nach einem kurzen Überblick über die Neuordnung des Ausbildungsberufes „Immobilienkaufmann/-frau“ und einer darauf folgenden Diskussion – vor allem zu Inhalten der Wahlqualifikationen – beschlossen die Teilnehmer, dass dieses Thema in der nächsten Sitzung ausführlicher behandelt werden sollte.

Die Präsentation von Herrn Leuchtmann finden Sie unter info@agw-online.com als Anlage zu diesem Protokoll.

TOP 4

Mystery Shopping als Grundlage zur Personalentwicklung Referent: Herr Küsell / Globis GmbH Unternehmensberatung, **Marktforschung, Schulungen**

Herr Küsell stellte kurz die Firma Globis und seinen beruflichen Werdegang vor.

Im Anschluss an einen Film über ein typisches Vermietungsgespräch erläuterte Herr Küsell, dass die durchschnittliche Fluktuation in Wohnungsunternehmen bei ca. 10 % liegt, so dass jede 10. Wohnung jährlich neu vermietet werden muss. Rund 25 % der Mietvertragsabschlüsse kommen durch Empfehlungen von Mietern zustande, so dass sich Mieterbindung lohnt.

Herr Küsell zeigte Faktoren auf, die die Performance gegenüber dem Mieter beeinflussen (Organisation, Prozesse, Rahmenbedingungen wie zielgruppengerechte Bestände und Preislevel, Soft- und Hardskills der Mitarbeiter). Mögliche Vorgehensweisen zur Prüfung von Mitarbeiter-Skills sind Mystery Shopping, formelle Tests bzw. Selbstbeurteilungen und Mietinteressentenbefragungen; er erläuterte Vor- und Nachteile dieser Methoden.

Herr Küsell führte mit den Teilnehmern einen Vermieterertest durch und zeigte die Zielrichtung des Mystery Shopping auf: Die Welt mit den Augen des Kunden zu sehen, aber die Vermieter-Interessen nicht außer Acht zu lassen.

Herr Küsell schilderte die Optionen und Faktoren für erfolgreiches Mystery Shopping und erläuterte sechs grundlegende Kompetenzen für Vermieter. Je nach Auswertung des Mystery Shopping zu diesen Kompetenzfeldern sollten unterschiedliche Trainingsmodule durchgeführt werden.

Im Anschluss an die Bewertung des Film-Vermietungsgesprächs anhand einer Bewertungsliste erklärte Herr Küsell, dass gründliche Vorbereitung (vor allem die Festlegung der Bewertungsmaßstäbe/-kriterien) ein wesentlicher Aspekt der Qualitätssicherung eines Mystery Shopping ist, und gab noch einige Hinweise zur Planung derartiger Maßnahmen, z. B. zur Beteiligung des Betriebsrates.

Die Präsentation von Herrn Küsell finden Sie unter info@agw-online.com als Anlage zu diesem Protokoll.

TOP 5

Coaching vs. Mentoring

Referent: Herr Küsell / Globis GmbH Unternehmensberatung, Marktforschung, Schulungen

Herr Küsell erläuterte, dass für die Karriere eines Mitarbeiters nicht nur die passenden Hard und Soft Skills, sondern auch weitere Eigenschaften wie Kenntnis informeller Regeln und der richtigen Leute sowie Gefühl für mögliche Regelüberschreitungen wichtig sind. „Coaching macht gute Leute, Mentoring sorgt für den richtigen Einsatz“.

Er stellte Ziele, Inhalte, Zielgruppen, Abläufe, Anwendungsfälle etc. von Coaching (v.a. Verbesserung von Skills durch angeleitete Selbsterkenntnis) und Mentoring (informelle Karriereförderung) gegenüber und schilderte die Vor- und Nachteile der jeweiligen Methode.

Herr Küsell ging im Einzelnen auf die Methode des Coaching ein, stellte nach einem weiteren kurzen Film über ein – abgewandeltes – Vermietungsgespräch vier verschiedene Kommunikationstypen vor und ließ die Teilnehmer einen Persönlichkeits-test zur Feststellung ihres Kommunikationstyps durchführen.

Anschließend behandelte er im Detail die Methode des Mentoring (Gründe, Beteiligte, Ablauf etc.) als hilfreiches Tool für Führungskräfteentwicklung.

Fazit: Die Methoden haben einen unterschiedlichen Focus. Coaching ist sinnvoll zur Fähigkeitenentwicklung, Mentoring zur Karriereförderung. Ein gemeinsamer Einsatz ist möglich. Über Coaching sollte man insbesondere nachdenken als Folge von 360°-Feedbacks und Mystery Shoppings; über Mentoring insbesondere bei einer großen, komplexen Organisation mit vielen Regeln (formell, informell) und starkem Bedarf an Führungskräften.

Die Präsentation von Herrn Küsell finden Sie unter info@agw-online.com als Anlage zu diesem Protokoll.

Herr Richter bedankte sich bei den Referenten für ihre Beiträge und ganz besonders bei der VBW Bochum für die erwiesene Gastfreundschaft.

Der nächste Arbeitskreis Personal und Organisation wird am 13./14. März 2007 in Mannheim stattfinden.

Richter