

# **Effektivität und Effizienz der Aufbau- und Ablauforganisation am Beispiel der THS Wohnen**

**Herbsttagung des AGW Arbeitskreises Betriebswirtschaft  
am 26. und 27. November 2009 in Leipzig**

**Referentin:  
Sabine Thöne**



HERKUNFT & MARKE

ZUKUNFT THS

HANDLUNGSKONZEPT

WACHSTUMSPFADE SICHERSTELLEN

## HERKUNFT & MARKE

Die THS hat eine besondere Tradition, die zum Markenwert der THS beigetragen hat. In Zeiten der Veränderung gilt es Stärken zu erkennen, auszubauen und Schwächen abzustellen ohne das grundlegende Markenprofil zu gefährden.

## ZUKUNFT THS

## HANDLUNGSKONZEPT

## WACHSTUMSPFADE SICHERSTELLEN

# Die Marke THS

## Tradition und Entwicklung



- 1920** Mit der Gründung der THS begegnen die Verantwortlichen des Bergbaus dem akuten Wohnungsmangel, der nach dem ersten Weltkrieg auftritt und schaffen Wohnraum für die Bergarbeiter und deren Familien.
- 1959** Die THS feiert ihre 50.000 Wohnung seit Gründung.
- ab 1973** Wachstum durch Gesellschaftszukäufe im östlichen Ruhrgebiet
- ab 1997** Ausweitung der Geschäftstätigkeit durch Übernahme von Dienstleistungsgesellschaften
- 2003** Umzug der THS-Hauptverwaltung auf die ehemalige Zeche Nordstern in Gelsenkirchen
- 2004** THS definiert eine Nachhaltigkeitsstrategie, Schaffung von Managementsystemen und Standards für umwelt-, sozial- und qualitätsorientiertes Handeln
- 2005** Übernahme der Gesellschafts- und Produktrechte des sozialen Betreuungsdienstes SOPHIA , Gründung der SOPHIA Holding und der SOPHIA NRW

# Die Marke THS Zu Hause an Rhein und Ruhr



# Die Marke THS

## Markenwerte heute und morgen

### Qualität

Für ihre Arbeit setzt die THS klare Qualitätsanforderungen, die den Anforderungen der Mieter, der Gesellschafter und der Geschäftspartner gerecht werden.



### Umwelt

Die THS achtet bei ihren Bauinvestitionen und allen anderen Teilprozessen auf den Ressourcen schonenden Einsatz von Materialien, die effiziente Nutzung von Energie und den Erhalt der Natur – durch eigenes Handeln und die Einbeziehung der Mieter.

### Sozial

Wir entwickeln und arbeiten in Quartieren und achten dabei auf sozial ausgewogene Strukturen und die Integration der Kulturen. Wir helfen den Alten und unterstützen die Jüngeren, damit generationsübergreifendes Zusammenleben einen lebenswerten Charakter bekommt.

## UMFELD IM WANDEL

## HERKUNFT & MARKE

## ZUKUNFT THS

Die THS setzt einen strukturierten Change Managementprozess in Gang. Orientiert an Leitlinien werden Zielsetzungen, ein zeitliches Handlungskonzept und prozessuale Standards für die umfangreiche Neuorganisation der Gesamt- und Teilstrukturen definiert.

## HANDLUNGSKONZEPT

## WACHSTUMSPFADE SICHERSTELLEN

# Wandel für Zukunft

## Aufgabe und Beschluss der Gesellschafter, 2007

Im Sinne der Gesellschafter soll der THS-Konzern perspektivisch-strategisch so neu orientiert werden, dass er marktgerecht, konkurrenz- und zukunftsfähig seine Chancen optimal nutzen kann.

Unter Beibehaltung sozialer Kompetenz und traditioneller Werte soll das Geschäftsmodell so weiterentwickelt werden, dass den Gesellschaftern neben einer für Unternehmungen dieser Art kapitalmarktkonformen Rendite auch nachhaltige Wertentwicklung geboten werden kann.

### Konkrete Maßnahmenpakete:

- Umstrukturierung des Gesamtkonzerns
- Optimierung der Bestandsverwaltung
- An zukünftige Anforderungen ausgerichtete Personalstruktur
- Marktgerechte Ausrichtung der nicht wohnungswirtschaftlichen Töchter
- Einrichtung einer konzernübergreifenden ERP-Arbeitsplattform





# Zukunft THS

## Change Management Prozess

### Prozessaufgabe:

- Verknüpfung von Konzernzielen und Immobilienstrategien
- Abstimmung und Aufbau der neuen Führungsstrukturen
- Festlegung des Personalbedarfs und Weiterentwicklung des Personals durch Schulungen und Fortbildungen
- Qualifizierte Beratung und Vermittlung durch eine externe Managementberatung
- Projektbegleitung und Teamentwicklung durch einen Reflexions- Workshop „Führung in Veränderung“
- Schaffung von Rahmenbedingungen und Umsetzung auf psychosozialer Ebene



# Zukunft THS

## Definition von Leitsätzen als Orientierungsmaßstab



### Qualität

Unter der Marke THS Wohnen bieten wir dauerhaft Wohn- und Lebensqualität in Quartieren!



### Effizienz

Mit optimierten Strukturen reagieren wir schnell und effizient im Dienste unserer Kunden!



### Wachstum

Innovation wird Motor unserer Weiterentwicklung bleiben!

# Zukunft THS

## Definition von Zielen der Organisationsentwicklung

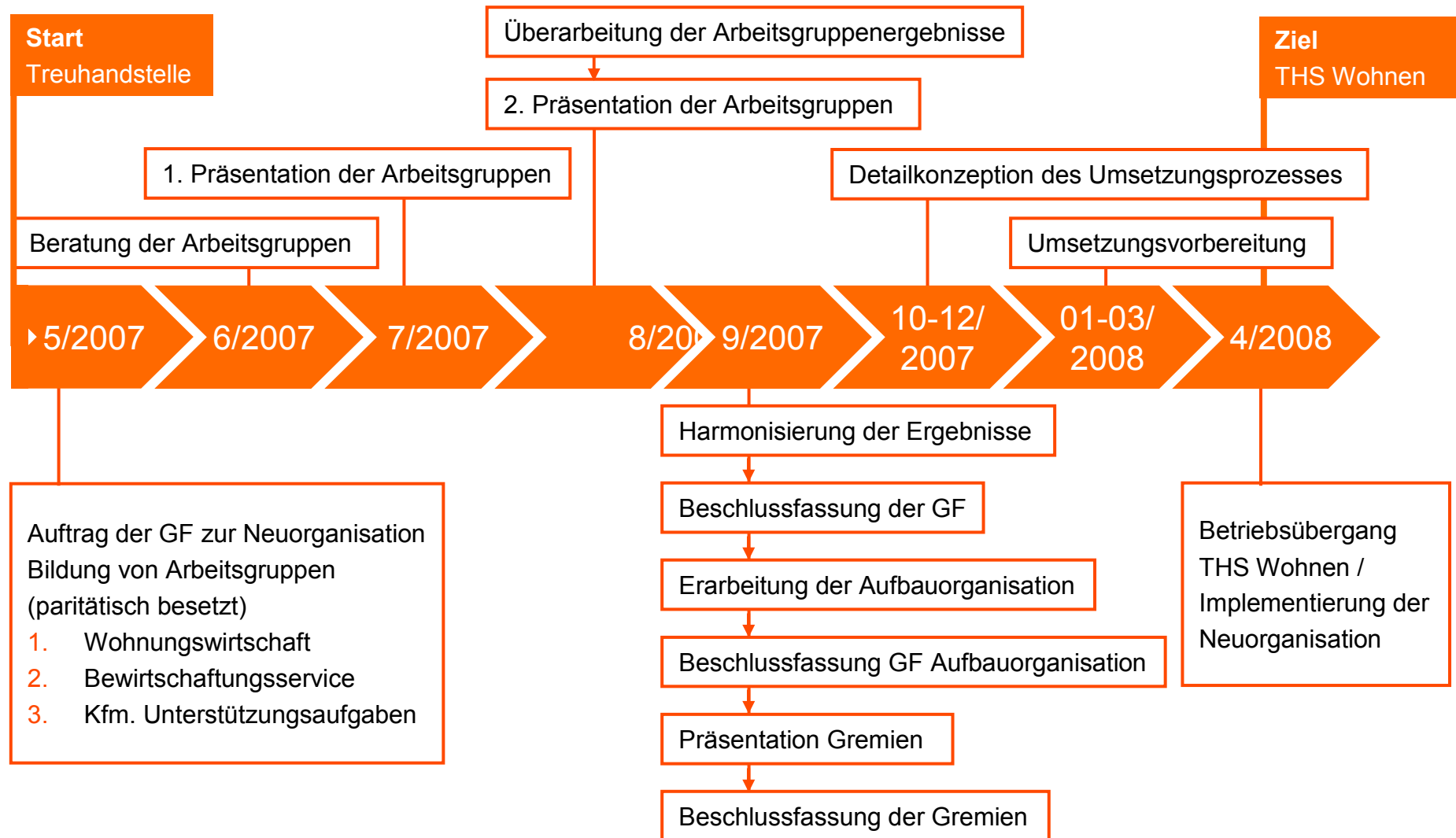
### Harmonisierung der Kulturen

- Steigerung der Effektivität und Effizienz durch geschäftsprozessübergreifende Harmonisierung
- Umsetzung strategischer Entscheidungen
- Steigerung des Kundennutzens und der -zufriedenheit
- Erhaltung wichtiger Kompetenzen für Prozessmanagement und Produktentwicklung



# Zukunft THS

## Festlegung eines zeitlichen Handlungskonzeptes



**UMFELD IM WANDEL**

**HERKUNFT & MARKE**

**ZUKUNFT THS**

**UMSETZUNGSBEISPIEL „WOHNUNGSWIRTSCHAFT“**

Basierend auf dem historischen Wachstum des Konzerns bestehen 2007 im Konzern sowohl in den Niederlassungen der Muttergesellschaft als auch in den zugekauften Tochtergesellschaften noch unterschiedliche Prozesse und Strukturen im wohnungswirtschaftlichen Kernprozess. Diesen gilt es einheitlich zu organisieren und in eine effiziente Aufbauorganisation unter Berücksichtigung der räumlichen Bestandsstruktur des Konzerns in die Managementgesellschaft THS Wohnen GmbH zu überführen.

**WACHSTUMSPFADE SICHERSTELLEN**

# Die THS

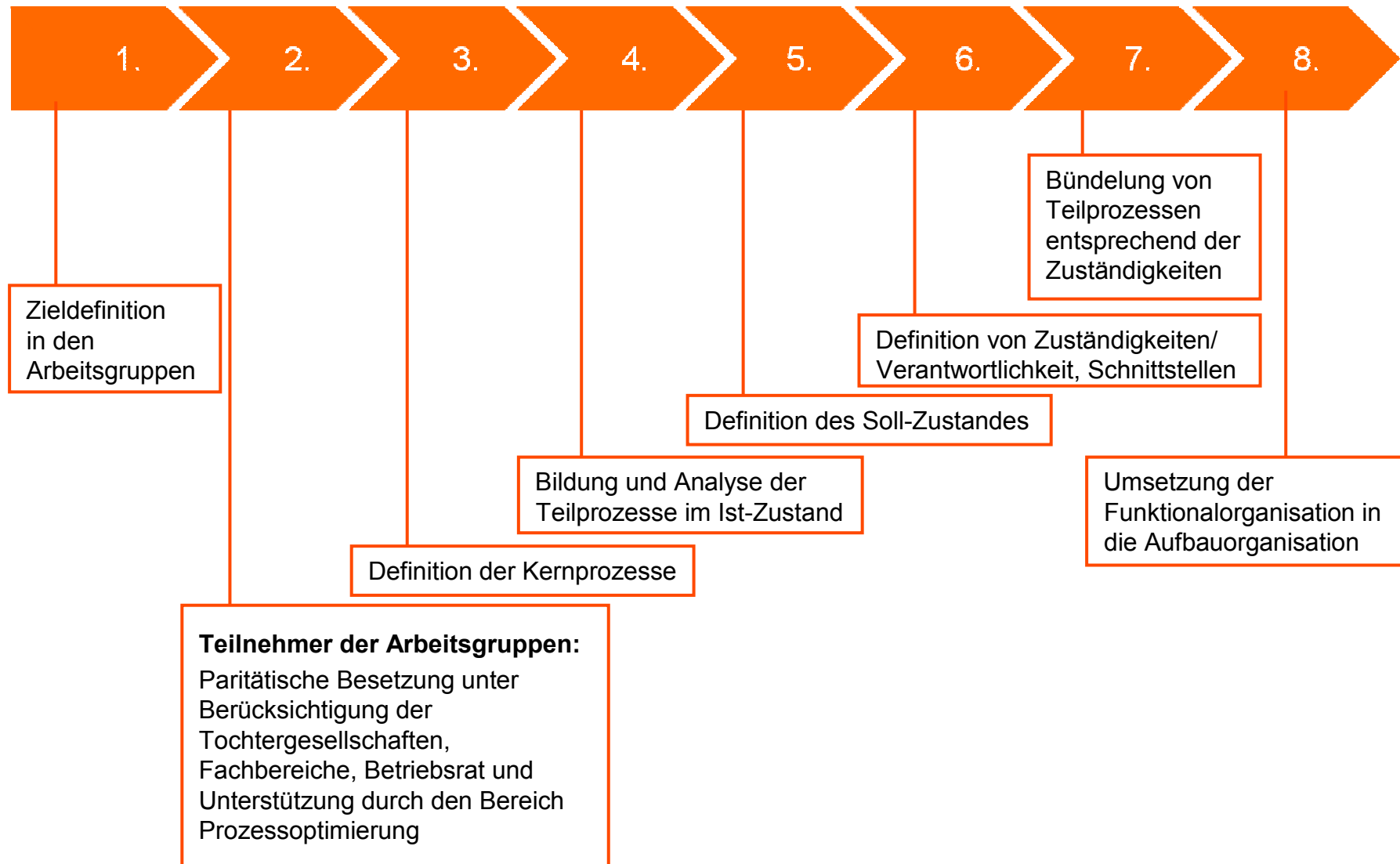
## Struktur der wohnungswirtschaftlichen Gesellschaften bis 03/2008



- Tochtergesellschaften mit eigener Geschäftsführung und eigenständigen Aufbauorganisationen
- eigene Handlungs- und Gestaltungsspielräume aufgrund historisch bedingt unterschiedlicher Gremien- und Satzungsgrundlagen
- unterschiedliche Prozessabläufe und Produktschwerpunkte
- eigene Markenauftritte

# Beispiel Wohnungswirtschaft

## Handlungsanleitung für alle Gruppen



# Beispiel „Wohnungswirtschaft“

## Zieldefinition und Gruppenbesetzung

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

### Ziele der Organisationsentwicklung „Konzept 5.000“

- Konzentration auf das Kerngeschäft
- keine regionalen Überschneidungen zwischen Niederlassungen und Töchtern mehr, dadurch Bündelung der Kräfte und der Marktanteile
- Steigerung des Team- und Wettbewerbsgedankens in den Kundencentern
- klare Regelung der Ergebnisverantwortung
- Vergleichbarkeit der Kundencenterergebnisse zukünftig aufgrund gleicher Organisation möglich (leistungsgerechte Bezahlung, Prämiensystem)
- Reduzierung der Verwaltungs- und Personalkosten

### Teilnehmer der Arbeitsgruppe „Wohnungswirtschaft“

- Mitarbeiter
- Prozessoptimierung
- Grundsatzfragen Wohnungswirtschaft
- Geschäftsführer Tochtergesellschaften
- Niederlassungsleiter
- Betriebsrat



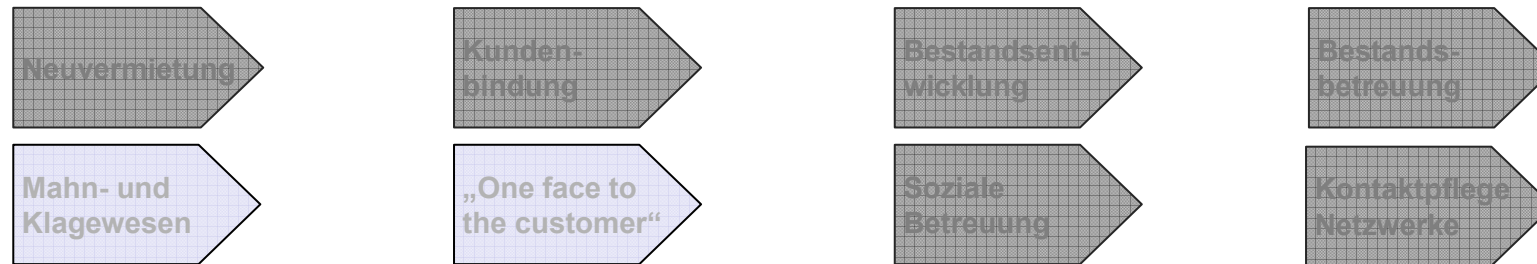
# Beispiel „Wohnungswirtschaft“

## Analyse und Anpassung der Teilprozesse

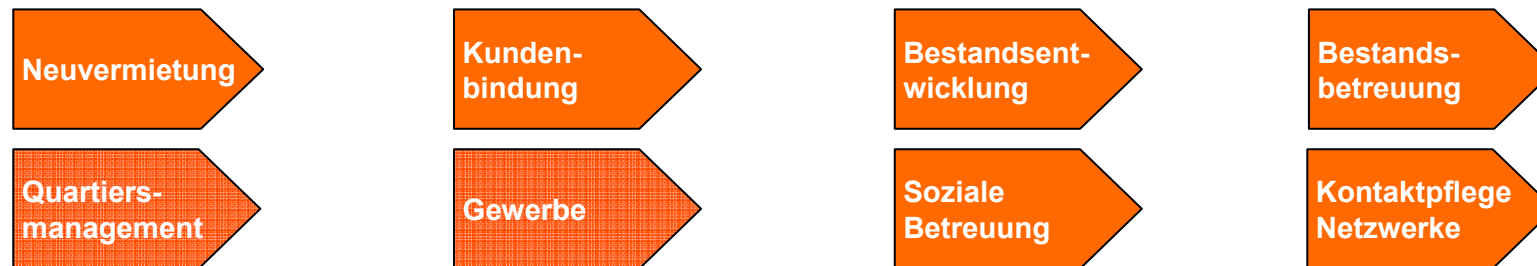


### Kernprozess Kunden- und Bestandsbetreuung

#### Teilprozesse vorher (Ist)

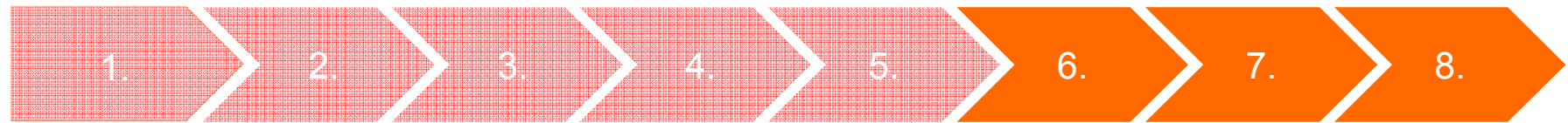


#### Teilprozesse neu (Soll)

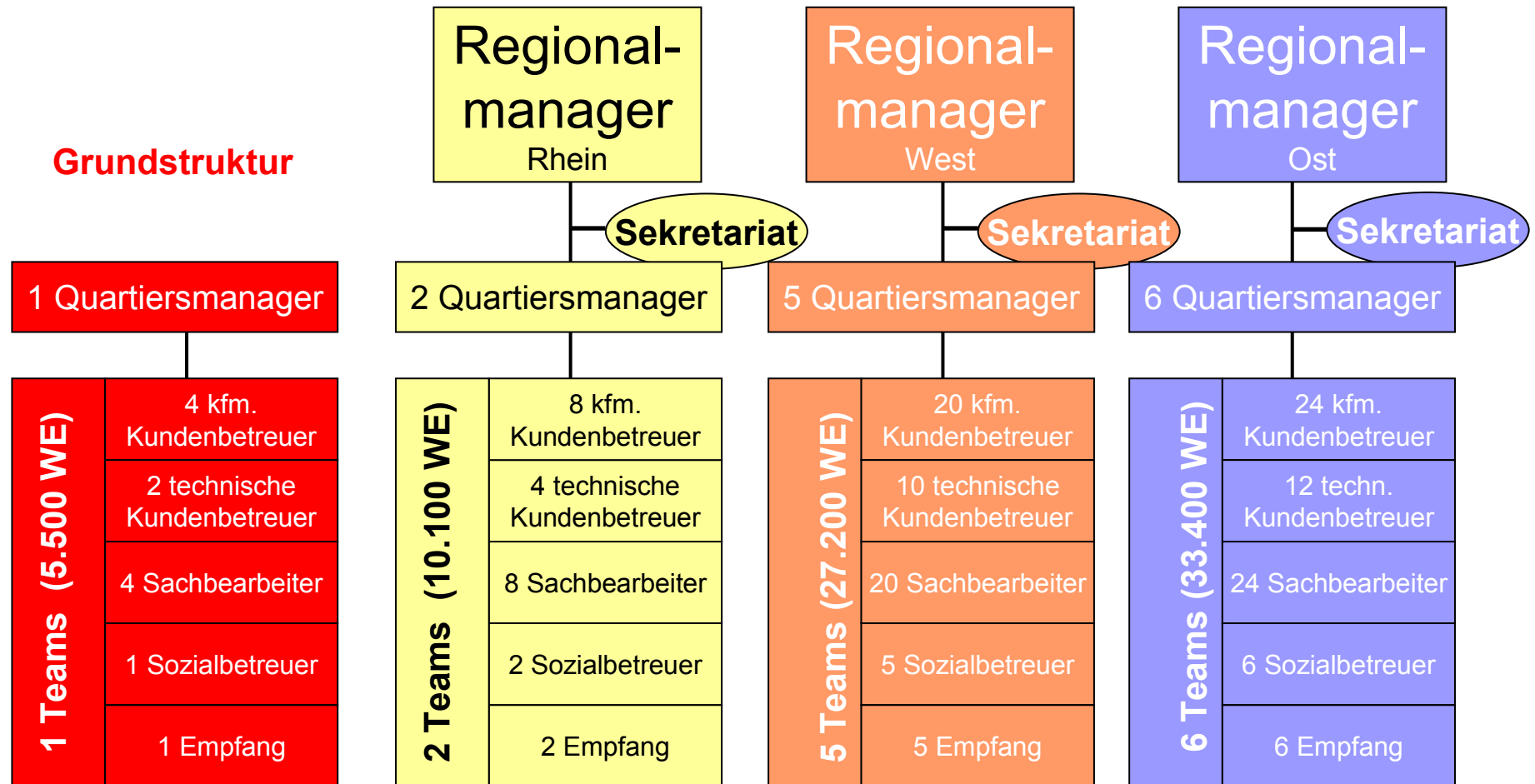


# Beispiel „Wohnungswirtschaft“

## Aufbauorganisation „5.000er Konzept“



### Grundstruktur



UMFELD IM WANDEL

HERKUNFT & MARKE

ZUKUNFT THS

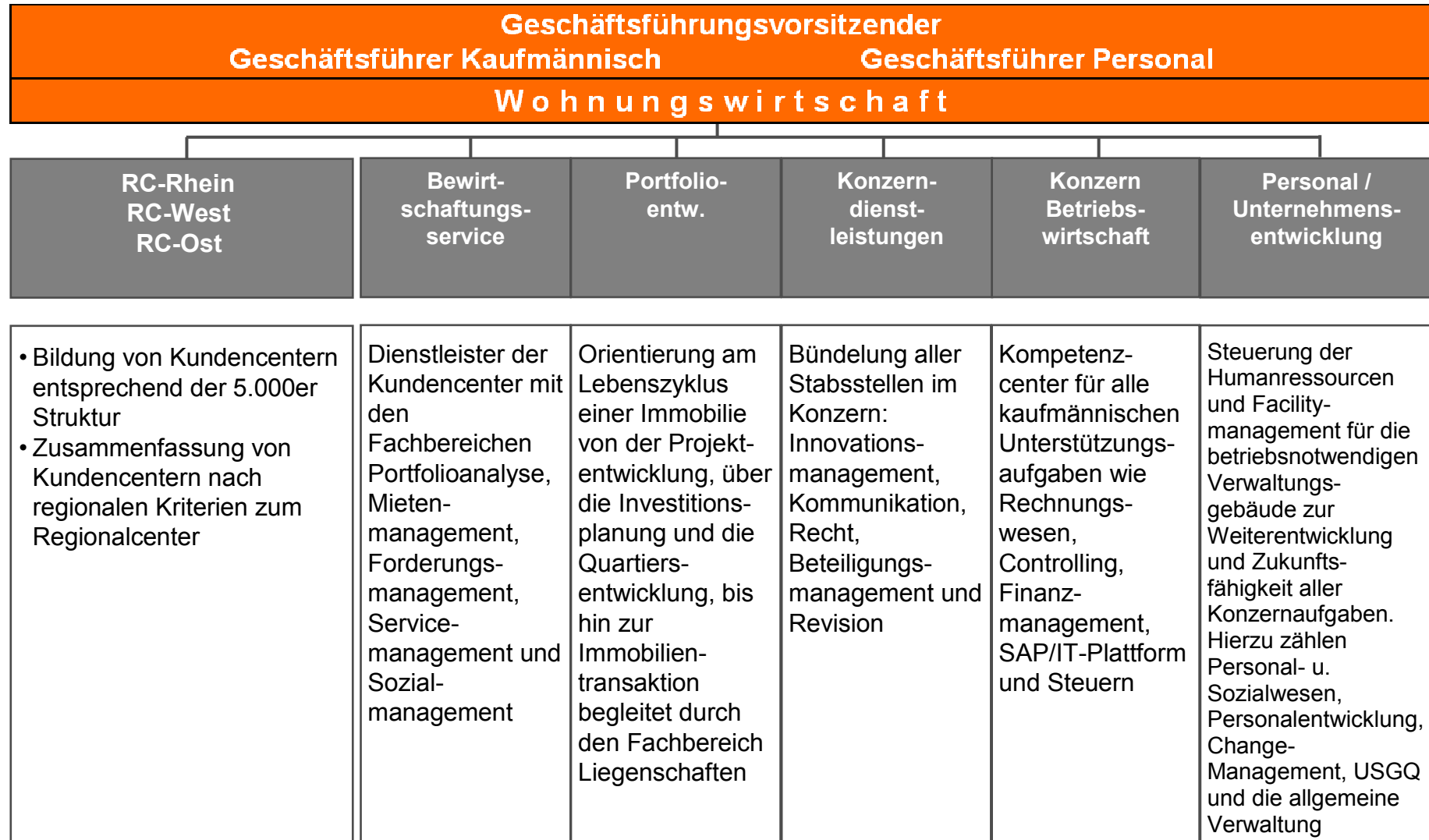
UMSETZUNGSBEISPIEL „WOHNUNGSWIRTSCHAFT“

WACHSTUMSPFADE SICHERSTELLEN

Die Straffung und Schärfung der Prozesse mündet in eine schlankere, effizientere Organisation. Die neue Struktur setzt personelle Ressourcen frei, die teilweise sozialverträglich und wenn dann vorrangig mit dem Instrument von Altersteilzeitverträgen abgebaut werden. Andererseits wird das kreative Potential der Mitarbeiter genutzt, um die drei wesentlichen Kategorien der Markenprofilierung zu stärken: Qualität, Effizienz und Wachstum.

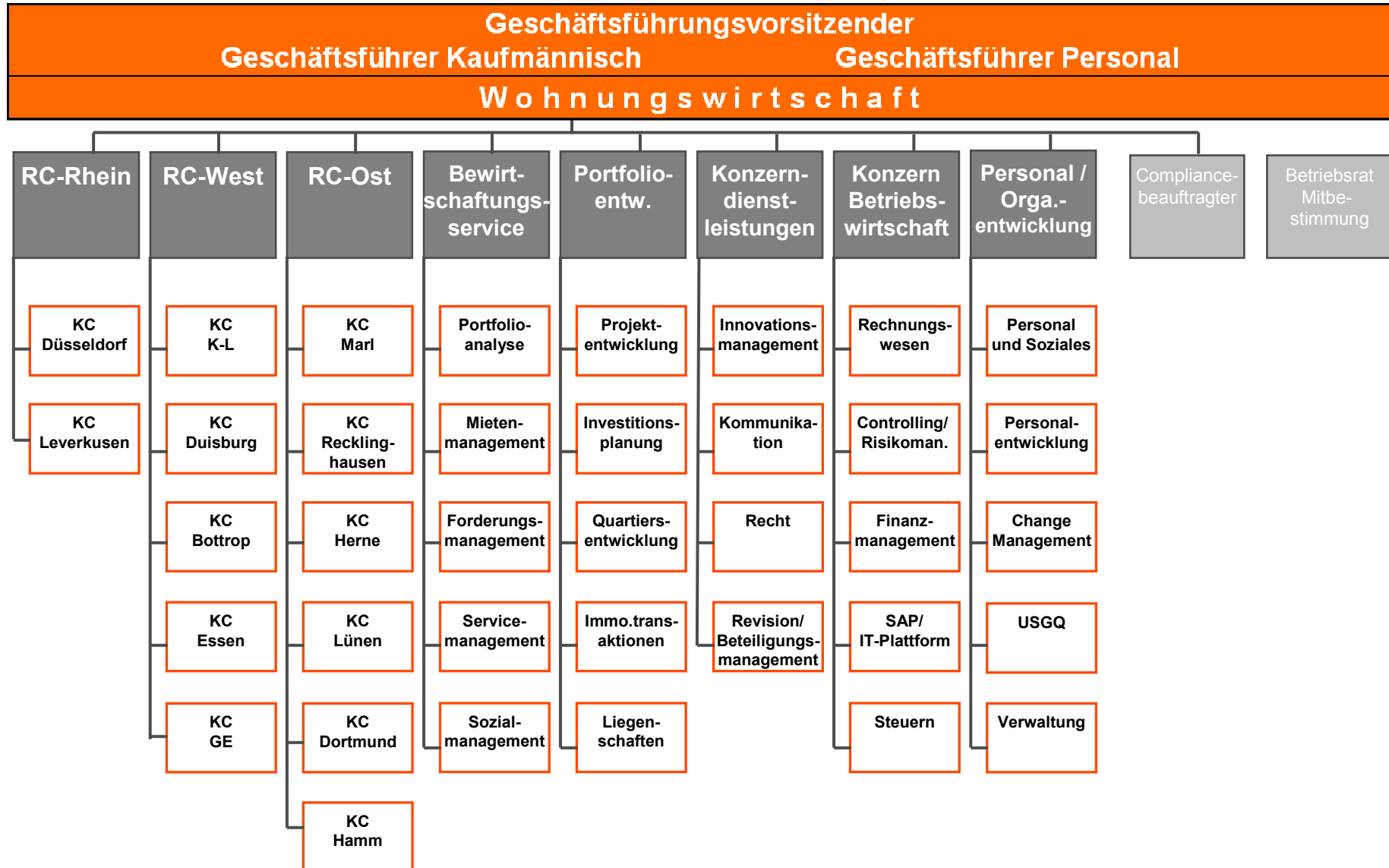
# THS Wohnen GmbH

## Ordnungsprinzipien der neuen Gesamtstruktur



# THS Wohnen GmbH

## Aufbauorganisation des Unternehmens



# Qualität

## Kompetenzen stärken » Nachhaltigkeitsmanagement/USGQ

### Ziel der Abteilungsbündelung

- Verknüpfung und Strukturierung der bisherigen Einzelzertifikate
- Weiterentwicklung der inhaltlichen Zielsetzungen der Managementsysteme
- Verknüpfung mit den ökonomischen Zielsetzungen des Unternehmens



### Gesundheitsmanagement

- Schaffung eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Zusammenwirken von Personalmanagement + Gesundheitsmanagement
- Gestaltung einer ausgewogenen Work-Life-Balance
- Einbindung Gesundheitsmanagements in die bestehenden Managementstrukturen CSR + EMAS

# Qualität

## Substanz sichern » strategische Personalentwicklung

### Strategische Personalplanung und -entwicklung

- Personalbeschaffung für Schlüsselqualifikationen
- Personalentwicklungsplanung
- Nachfolge- und Laufbahnplanung
- Qualifizierung und Kompetenzentwicklung
- Potentialerkennung/-entwicklung
- Job-Rotation/ Hospitation
- Traineeprogramme

### Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Handlungsfelder: Arbeitszeit/ Arbeitsorganisation/ Arbeitsort / Kommunikation/ Führung/ Personalentwicklung Entgeltbestandteile

### Demografiebetrachtung (Alterspyramide)

- Quantitative und qualitative Personalbeschaffung und Personalentwicklung

### Einführung System verbindlicher Führung

- Führungsgrundsätze / Leitlinien
- Kompetenzentwicklung für Führungs(-nachwuchs)kräfte
- Coaching

### Vergütungs- und Feedbacksysteme

- AT-Vergütungssystem
- Mitarbeitergespräch zur Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarung, Förderung und Entwicklung für Tarifmitarbeiter

### Aus-, Fort und Weiterbildung

- Ausbildung Immobilienkaufmann/ Bürokaufmann/ Systemelektroniker
- Fortbildungsmaßnahmen
- Berufsbegleitende Studiengänge
- Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen
- Langzeitkonten

# Effizienz

Transparenz systematisieren » Vereinheitlichte IT Landschaft

## Architektur und systemtechnische Infrastruktur

1. Abbildung aller Kern- und Teilprozesse über ein ERP-System
2. Geschäftsprozessübergreifende Harmonisierung der Workflows (Modellierung Unternehmensprozess/ Workflow)
3. Kostenreduzierung durch Optimierung der Workflows
4. Unterstützung des E-Business durch adäquate Kommunikations- und Informationstechnologien
5. Kontinuierliche Anpassung der IT Prozesse an die strategischen Unternehmensprozesse (KVP)





# Wachstum

## Zukunft denken » Innovationsmanagement

- Eigene Qualitätsstandards von Produkten optimieren und ausbauen
- Kreativpotenzial der Mitarbeiter fördern und nutzen
- Verbesserung und Erweiterung der THS-Produkt- und -Leistungspalette in B2C- und B2B-Märkten

Innovationsmanagement wird innerhalb der THS Wohnen als Abteilung etabliert.



# Wachstum

## Markenprofil schärfen » Sozialmanagement

### Sozialmanagement

Den traditionellen Eckpfeilern der wohnungswirtschaftlichen Aufgaben wurde ein weiterer Baustein in Form des Bereichs „Sozialmanagement“ hinzugefügt, der sich gezielt um Strukturierung, Aufbau und Durchführung einheitlicher sozialer Unterstützungsangebote für die Mieter kümmert.

### Leistungselemente

- Soziale Beratungsdienstleistungen
- SOPHIA (Soziale Personenbetreuung und Hilfen im Alltag)
- Vermittlung von wohnbegleitenden Dienstleistungen
- Sozialplanung bei Baumaßnahmen
- Entwicklung von innovativen und integrativen Wohnkonzepten
- Stadtteil- bzw. quartiersbezogene Sozialarbeit
- Nachbarschaftsmanagement



# Steuerung des Wandels

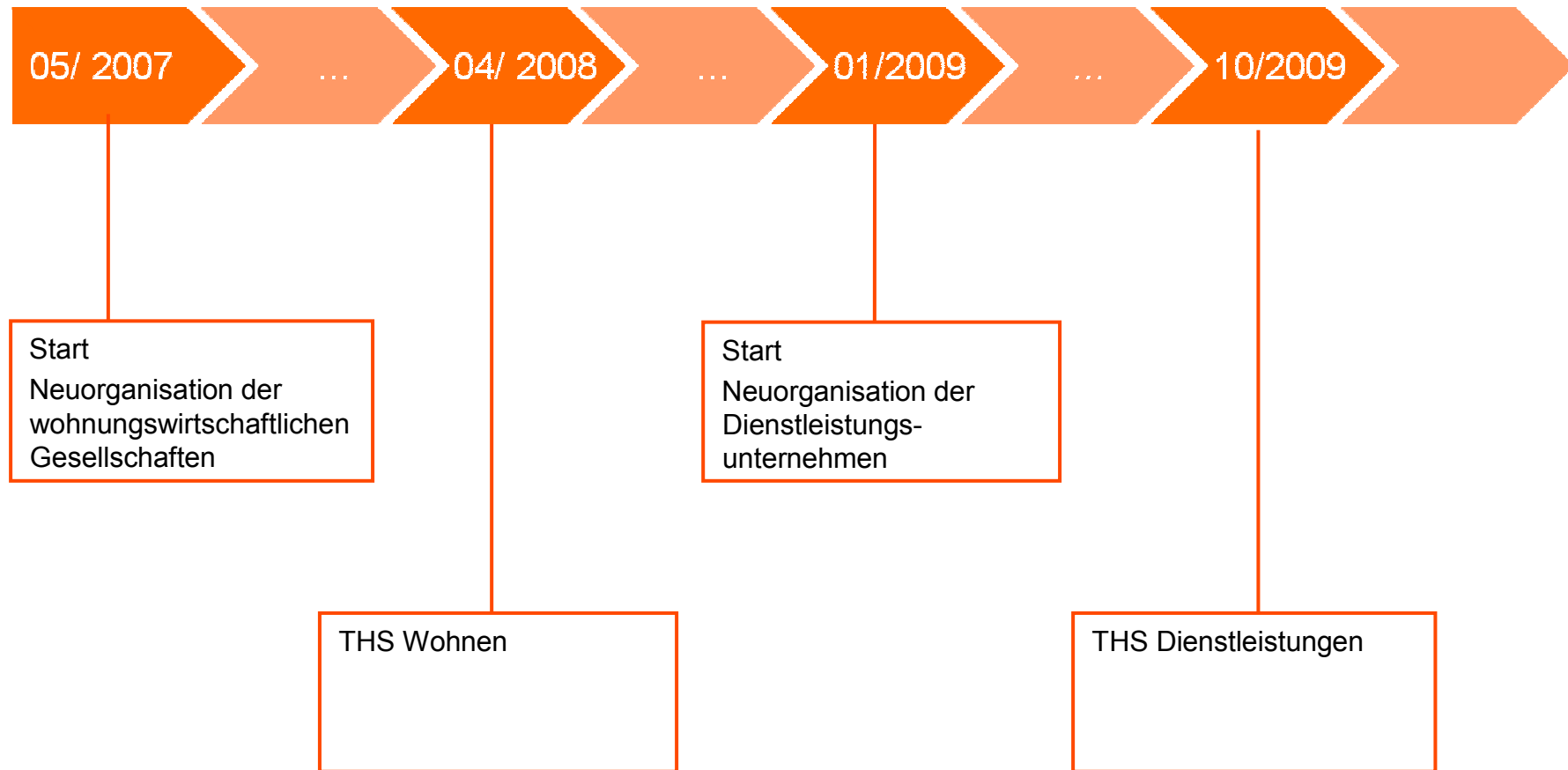
## Change Management Handlungsfelder

### Pragmatische Umsetzung / Organisationsentwicklung

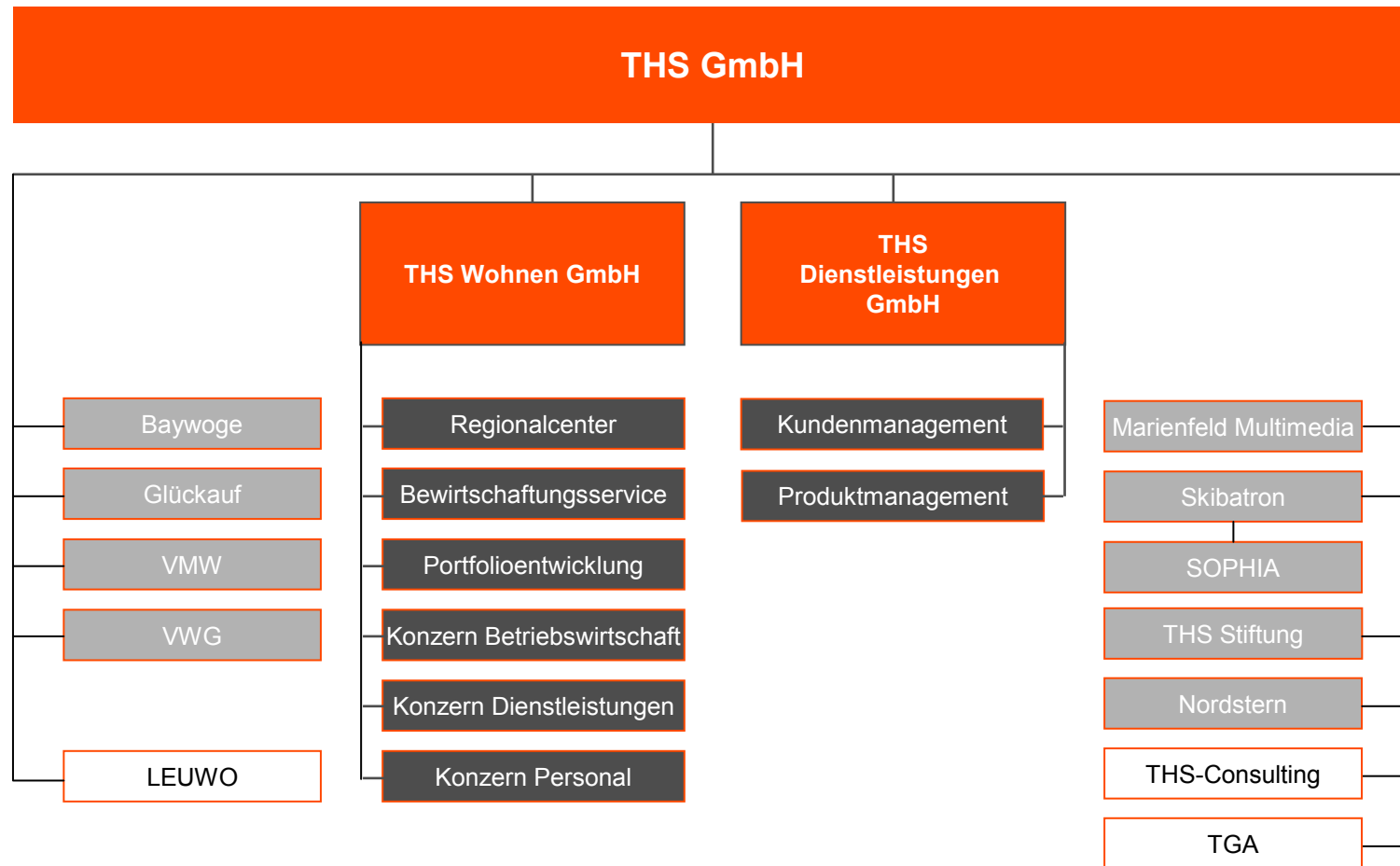
- Aufbau eines Managementsystems
- Heterogene Strukturen und Vereinheitlichung der organisatorischen Zuständigkeiten
- Integration und Überarbeitung des Organisationshandbuches
- elektronische (papierlose) Managementdokumentation
- Vernetzung von Kompetenzen durch ein integriertes Wissensmanagement
- Einbindung in das Intranet, standortunabhängige Web-Darstellung



# Zeitstrahl THS Wohnen und THS Dienstleistungen



# Konzernstruktur eines integrierten Unternehmens



# Change Management Vision

THS wird zum  
lernenden Unternehmen  
mit einer  
lebenden Organisation



# DW Zukunftspreis 2009

THS Wohnen Sieger des Zukunftspreis 2009 der Wohnungswirtschaft in der Kategorie „Strategien und Maßnahmen zur Verbesserung der inneren Organisation“

Die Jury lobte den Beitrag als „ein gelungenes Beispiel eines Unternehmensführungskonzepts, welches gut durchdacht, umfassend und modern ist.“ Sehr positiv aufgenommen wurde außerdem die weitgehende Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.





# **Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

Kontakt:

Sabine Thöne, Zentralbereichsleiterin Bewirtschaftungsservice

THS Wohnen GmbH, 45899 Gelsenkirchen, 0209-380 1159, [sabine.thoene@ths.de](mailto:sabine.thoene@ths.de)