

KOMMUNIKATION IN DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT

Menschen im Mittelpunkt

Die Wohnungswirtschaft ist keine Branche wie jede andere. Wohnen bedeutet für die Menschen Lebensmittelpunkt, Zuhause, Heimat. Der Kommunikation kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Worauf zu achten ist, zeigen drei Beispiele aus der Praxis.

So erfreulich sich der Markt zurzeit auch entwickelt – wer vermietet, verkauft oder verwaltet, weiß, was dahintersteckt: Emotionen, Informationsbedarf, Organisation. Klar, dass auch die Kommunikation rund um Immobilien nicht

einfach sein kann – vor allem nicht, wenn es um langjährige Kundenbeziehungen geht. Hier zeigt sich, wie sehr sich ein Unternehmen nach seinen Kunden ausrichtet.

Diese Ausrichtung sollte der Anspruch sein. Sie ist gerade dann wichtig, wenn der eigene Aufwand mit „Alltagskontakten“ im Rahmen gehalten werden soll. Je besser die Kommunikation ist, desto schneller ist ein Vorgang bearbeitet.

Für die Kommunikation – ob mündlich oder schriftlich – und für die dazugehörigen Prozesse bedeutet das:

- Im Mittelpunkt der täglichen Praxis steht der Dialog.
- Diese Praxis orientiert sich an den Bedürfnissen der Menschen. Servicestandards sind danach ausgerichtet, schnell, präzise und freundlich reagieren zu können.
- Die vielen kleinen Kontakte im Alltag machen den Unterschied. So entsteht Loyalität – die auch dann zum Tragen kommt, wenn einmal etwas nicht geklappt hat.
- Beschwerden sind willkommen und ihre Bearbeitung ist in einem Prozess geregelt. Ein zugewandtes und exzellentes Beschwerdemanagement spart nicht nur Zeit und Nerven – es wird heute erwartet.

Kommunikation – der Austausch von Informationen – ist vielschichtig und findet auf unterschiedlichen Kanälen statt. Erfolgreich ist Kommunikation immer dann, wenn die Botschaften klar und auf die Zielgruppe zugeschnitten sind. Manchmal geht es auch um die Vermittlung und Übersetzung von Inhalten zwischen unterschiedlichen Lebenswelten. Das gilt für die externe Kommunikation gleichermaßen wie für die interne.



Ulrike Niedergesäß
Geschäftsführende
Gesellschafterin
Imug GmbH
HANNOVER

Die Erfahrung zeigt, dass sich nur mit maßgeschneiderten Instrumenten eine dauerhafte Qualität in der Kommunikation erreichen lässt. Besonders in Situationen, bei denen Emotionen eine wichtige Rolle spielen, sollte der Mensch im Mittelpunkt stehen. Daher ist die Haltung der Mitarbeiter entscheidend für einen erfolgreichen Kontakt. Drei Beispiele aus der Praxis machen dies deutlich und zeigen, wie für die jeweilige Herausforderung maßgeschneiderte Kommunikationsinstrumente eingesetzt wurden.

Gewobag: Die ganze Vielfalt Berlins

Die Gewobag Wohnungsbau-Aktiengesellschaft Berlin als kommunales Unternehmen bildet „die ganze Vielfalt Berlins“ ab. Sie möchte auf die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Mieter mit exzellentem Service reagieren. Die Ergebnisse verschiedener Befragungen zeigten aber, dass die Gewobag noch nicht genug als Partner und Dienstleister ihrer Mieter wahrgenommen wurde. Für die Gewobag stellte sich die Aufgabe, ihre Kommunikation zugewandter und prägnanter

auszuformen. Gefragt waren verbindliche Standards – und eine sprachliche Auffrischung. Diese Herausforderung hat der Unternehmensbereich „Bestandsmanagement“ als erster Unternehmensbereich der Gewobag angenommen und das Projekt „Neue Kommunikation – Wie sage ich es meinem Mieter?“ ins Leben gerufen.

Von Beginn an war klar: Genau hinschauen. Auch wenn „Baustellen“ vielfach eigentlich bekannt waren, sollten sie jetzt systematisch angegangen werden. Des-

wegen wurden Teilprojekte definiert, Projektteams gebildet und sogenannte Fahrpläne zur weiteren Vorgehensweise in einem Workshop festgelegt.

TEILPROJEKT 1: DER WEG ZUR EXZELLEN TEN KOMMUNIKATION

Zunächst haben die Beteiligten die grundsätzliche „Linie“ der Kommunikation der Gewobag definiert: Sicherheit, Verbindlichkeit und Klarheit sollten in der



Andreas Schielke
Seniorberater und
Trainer, Imug GmbH
HANNOVER

externen Kommunikation eine zentrale Rolle spielen. Es wurde ein gemeinsames Verständnis für exzellente Kommunikation festgelegt, Servicestandards abgeleitet, Vorschläge für die Umsetzung und die Sicherstellung erarbeitet.

TEILPROJEKT 2: EINRICHTUNG EINES BESCHWERDEMANAGEMENTS

Beschwerden sollen inhaltlich angemessen, aber auch zügig in standardisierten Zeitabläufen bearbeitet und aussagekräftig dokumentiert werden. Die Beteiligten erarbeiteten ein Konzept mit Namen „Beschwerdemanagement bei der Gewobag“, das anschließend umgesetzt wurde. Hierzu gehörten:

- eine Beschwerdedefinition
- ein Konzept „Beschwerdemanagement bei der Gewobag“
- die Organisation des Beschwerdemanagements
- Vorgaben für Dokumentation und Reporting.

TEILPROJEKT 3: KORRESPONDENZOPTIMIERUNG

Eine Korrespondenzanalyse ergab: Im Laufe der Jahre hatten sich viele Standardschreiben und Textbausteine angesammelt, die zwar zwischendurch immer mal leicht verändert wurden, aber insgesamt nicht so wirkten, als seien sie aus einem Haus. Auch stilistisch hatten sie mittlerweile Staub angesetzt. Eine Modernisierung der Sprache stand an. Ziel war es, eine klare, verständliche, freundliche und frische Sprache zu entwickeln – auch in der Korrespondenz mit Externen. Die zentrale Botschaft dabei: Die Gewobag



Thorsten Wallbott

Researcher, Imug
Marktforschung
HANNOVER

steht ihren Mietern als moderner und partnerschaftlicher Dienstleister zur Seite. Auf dieser Basis wurden in Workshops weitere Schritte entwickelt, aus den Teams für die Teams. Es entstand ein Handbuch für die tägliche Schreibpraxis. Viele Schriftstücke wurden einer „Frischekur“ unterzogen.

Ein neuer Standard, neue Prozesse, neue Texte: So weit, so gut. Wie aber bekommt man sie zum Leben? In maßgeschneiderten Trainings besteht die Chance, alle Mitarbeiter dafür zu gewinnen. Wichtig dabei: Der konkrete Nutzen für die tägliche Praxis muss ersichtlich sein. Und damit nach einiger Zeit nicht alles wieder einschläft, werden bei der Gewobag gezielte Maßnahmen eingesetzt: Ausbildung von Text-Coaches, regelmäßige Reminder, Newsletter und Refresher-Trainings.

TEILPROJEKT 4: GESPRÄCHE MIT MIETERN

Erarbeitet wurde in Team-Workshops ein kleiner und praxistauglicher Gesprächsleitfaden. Dieser wurde in Trainings vorgestellt und ausprobiert, damit die Mitarbeiter künftig erfolgreiche Gespräche mit Mietern führen können – persönlich und am Telefon.

Gundlach: Mit gutem Gefühl

Die Gundlach GmbH & Co. KG ist ein regionales familiengeführtes Wohnungsunternehmen mit umfassendem Portfolio in Hannover, das für sein soziales und ökologisches Engagement unter anderem den CSR-Preis der Bundesregierung 2017 erhielt. Darüber hinaus geht es aber darum, jeden Kundenkontakt positiv zu gestalten. Derzeit nehmen neue Mitarbeiter regelmäßig an Schreibtrainings teil. >

INTERVIEW MIT PETER BURGFRIED

Mieterkommunikation: „Es bleibt ein Prozess“



Das Projekt zur Verbesserung ihrer Kommunikation hat die Gewobag in kleinere Teilprojekte gegliedert. Peter Burgfried, Bereichsleiter Bestandsmanagement, erzählt von seinen Erfahrungen.

Herr Burgfried, welchen Nutzen haben Sie als Gewobag aus dem Projekt gezogen?

Heute ist Dynamik im Thema „Kommunikation“. Natürlich ist jetzt nicht alles fertig, sondern es bleibt ein Prozess. Die tägliche Praxis fällt aber

vielen Kollegen leichter und macht mehr Freude. Folgekontakte auf Mieteranfragen beziehungsweise -antworten sind reduziert, weil die Botschaften zugewandter sind und besser bei den Mietern ankommen. Besonders gefreut hat mich die Rückmeldung von Kollegen, dass durch die neue Praxis Arbeitszeit eingespart werde.

Und was haben Sie aus der Projektdurchführung gelernt?

Dass wir von Anfang an Kollegen unterschiedlicher Ebenen in die

Teilprojekte eingebunden haben, war eine gute Entscheidung. Hier hat sich Engagement ergeben und die Bedarfe aller Bereiche wurden möglichst berücksichtigt.

Und: eine Verstetigung ist notwendig. Mit einer Aktion ist nicht alles getan. Damit das Thema frisch und lebendig bleibt, braucht es Maßnahmen zum Nachhalten.

Danke für das Gespräch.

Die Fragen stellte Ulrike Niedergesäß.

Trainiert werden soll damit die Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter gegenüber Neuem. Gundlach hat in den letzten Jahren einen grundsätzlichen Kulturwandel erfahren, bei dem auch die Kommunikation eine wichtige Rolle gespielt hat: Ziel war ein stimmiger, transparenter und authentischer Außenauftritt, der bewusst auf neue, frische Formen setzt. Und zwar intern wie extern.

Heimkehr: Gemeinsam besser leben

Fairness, gesellschaftliche Verantwortung und soziales Engagement: Die Heimkehr eG ist eine der

größten und ältesten Wohnungsgenossenschaften in Hannover. Engagierte Mitarbeiter, die ihre Kompetenz gerne in das Unternehmen einbringen und ihr Commitment auch im direkten Kundenkontakt zeigen, sind der Schlüssel zum Erfolg. Vor diesem Hintergrund setzt die Heimkehr in der internen Kommunikation auf den Dialog. Im Vordergrund steht hierbei stets die Prämisse: Alle Mitarbeiter sind gleichermaßen wichtig.

Mitarbeiterbefragungen können dabei helfen, den Draht zur Belegschaft zu behalten und alle Mitarbeiter in die Unternehmensprozesse einzube-

INTERVIEW MIT FRANK SCHARNOWSKI

„Wir arbeiten hart daran, offener im Kopf zu sein“



Große Offenheit und Aufgeschlossenheit: Das gilt nicht nur für alle Arten von Neuerungen innerhalb eines Unternehmens, sondern auch für die Kommunikation. Frank Scharnowski, Leiter Marketing bei Gundlach, erläutert seine Erfahrungen.

Herr Scharnowski, was ist typisch für Gundlach?

Ich glaube, dass wir ein Stück weit mutiger sind. Dinge wie das papierlose Büro, die Räume, in denen wir gerade sitzen, das ganze Thema „New Work“: Das hat natürlich Auswirkungen auf die Unternehmenskultur – und das spüren die Kunden. Unsere Mitarbeiter übernehmen überdurchschnittlich viel Verantwortung und haben auch überdurchschnittlich viel Motivation, dem Kunden das zu bieten, was er möchte. Und wir machen eine sehr transparente, offene, ehrliche Kommunikation. Die Kanäle sind ja viel vielfältiger geworden, und wenn Sie die angucken, haben wir den Anspruch daran, dass sie modern, knackig, interessant gestaltet sind.

Das heißt, das macht dann auch die Exzellenz in Sachen Kommunikation für Sie aus: Das Frische, Verständliche, Zugewandte, die Nähe. Das passt zu Ihrem Claim „Mit gutem Gefühl“.

Was ich dabei spannend finde: ‚Mit gutem Gefühl‘ macht was mit den

Leuten: Es ist nicht nur ein Claim, sondern ein Versprechen, ein Anspruch, an dem wir uns immer wieder messen lassen. Und wir kriegen dieses positive Feedback auch von unseren Mietern gespiegelt.

Wo lassen Sie sich unterstützen?

Wir lassen uns vielfältig begleiten. Das Imug zum Beispiel unterstützt uns ja bei der Korrespondenz. Die bedeutet nicht nur, dass der Satzbau korrekt ist, sondern es geht vor allem darum, die Inhalte verständlich und verbindlich zu transportieren. Und das i-Tüpfelchen ist Empathie, also diese Varianz draufzuhaben, bedürfnisorientiert zu kommunizieren.

Wenn wir noch einmal auf die Haltung schauen, die Ihrem Handeln und Kommunizieren zugrunde liegt – können Sie diese noch einmal ein wenig skizzieren?

Wir arbeiten ziemlich hart daran, diese Haltung hinzubekommen, offener im Kopf zu sein. Dann guckt man ganz anders auf neue Möglichkeiten. Und ich glaube, so langsam bekommen wir hier eine Kultur hin, die sich selbst befruchtet und wo viele dazu beitragen. Spannend wird es zum Beispiel da, wo es knirscht. Und da ist die Haltung, Konflikte möglichst konkret zu benennen, und zwar auf eine konstruktive, wertschätzende Art und Weise, wo es nicht Gewinner und Verlierer gibt. Und das ist wirklich nicht immer einfach.

Wenn wir das schaffen, sind wir schon sehr weit.

Diese Aufgeschlossenheit für Neues – wie korreliert das mit Standards für die Kommunikation? Inwiefern geht das Hand in Hand?

Es gibt auf jeden Fall ein Spannungsverhältnis. Wir wollen so wenig wie möglich Standards vorgeben, aber so viel wie nötig. Wir wollen mehr lebende Regeln als feste Regelwerke, müssen aber auch erkennen: Manche Dinge muss man regeln. Es gibt größtmögliche Freiheit, viel Vertrauen, viel Raum, aber in einem gesetzten Rahmen aus Empathie, Augenhöhe, Transparenz und Klarheit. Wir leben hier von der Vielfalt und wir versuchen zunehmend, Unterschiedlichkeit auch zuzulassen. Und die äußert sich eben auch in der Sprache. Aber wenn wir dieses gemeinsame Werteverständnis haben, kommt es gar nicht so sehr auf das einzelne Wort an, sondern vielmehr auf das gemeinsame Ziel.

Und schon auch auf einen gemeinsamen Werkzeugkasten, der auf das Ziel zugeschnitten ist, oder?

Genau. Deswegen ist die Teilnahme an der Schreibwerkstatt eben auch verbindlich, das ist keine freiwillige Veranstaltung.

Danke für das Gespräch.

Die Fragen stellte Andreas Schielke.

ziehen – auch die, die sich sonst eher nicht äußern. Sie bieten die Möglichkeit, Mitarbeiter einzubeziehen, verborgene Schwachstellen aufzudecken und positive Veränderungen im Unternehmen anzustoßen. Und das in einem Verfahren, das sich durch hohe Transparenz auszeichnet.

Die Mitarbeiterbefragung bei der Heimkehr setzte auf einen klaren Leitfadens: Für eine möglichst hohe Antwortquote wurden alle Mitarbeiter in Abstimmung mit dem Betriebsrat und von Beginn an transparent – einer vertrauensvollen Zusammenarbeit entsprechend und mit dem Ziel einer hohen Teilnahmequote – und umfassend auf die schriftliche Befragung aufmerksam gemacht. Die Teilnahme an der Umfrage war freiwillig. Oberstes Gebot war es stets, die Anonymität der Befragten und die Einhaltung sämtlicher datenschutzrechtlicher Vorgaben zu gewährleisten, um die persönlichen Daten der Mitarbeiter zu schützen. Personenbezogene Daten wurden in der Mitarbeiterbefragung der Heimkehr nicht erhoben.

Neben den „klassischen“ Zufriedenheitswerten hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre persönliche Einschätzung offen und ausführlich zu beschreiben. Diese O-Töne liefern konkrete Verbesserungsvorschläge und machen der Belegschaft deutlich, dass ihre Stimme von der Unternehmensführung gehört wird.

Die Analyse machte viele Stärken der Heimkehr aus Mitarbeitersicht deutlich: Zufriedenheit mit der Arbeitssituation und eine klare Identifikation mit dem Unternehmen – vor allem bei der Qualitätsorientierung, dem sozialen Engagement und der kommunalen Verantwortung. Deutlich wurden aber auch Potenziale, zum Beispiel in der (internen) Kommunikation oder in der Beteiligung von Mitarbeitern.

Fazit

Was unterscheidet die interne Kommunikation von der externen? Grundsätzlich nicht viel. Je besser die Medien und Texte aufeinander abgestimmt sind, desto homogener und überzeugender ist der Außenauftritt. Intern und abteilungsübergreifend sind die Mitarbeiter ebenfalls Kunden – und möchten nicht mit Texten im Nominalstil oder fehlender Freundlichkeit konfrontiert werden. Solche sprachlichen Mängel in der internen Kommunikation finden sich dann auch extern wieder. Texte sollten heute immer verständlich, prägnant, freundlich und authentisch sein – sonst wirken sie nicht.

Und wenn es darum geht, einen grundlegenden Kulturwandel umzusetzen, kommt einer transparenten und authentischen Kommunikation eine zentrale Rolle zu. Hier ist auch die Geschäftsführung in besonderem Maße gefragt: Müssen es immer die gleichen Kommunikationsformen sein? Stecken nicht mehr Chancen im persönlichen Gespräch? Und ist vielleicht ein Video überzeugender als ein Editorial? Maßgeschneiderte Kanäle gezielt zu nutzen, sorgt für Überzeugungskraft – innen und außen.

So unterschiedlich die Projekte auch sind, es lassen sich einige übergreifende Gesichtspunkte nennen, die für eine erfolgreiche Revision der Kommunikation unerlässlich sind:

- Arbeit sollte Freude machen: Je frischer und authentischer die Kommunikation ist, desto erfolgreicher ist sie.
- Bottom-up statt top-down: Es ist sinnvoll, Mitarbeiter einzubinden. So kommt die Praxis ins Projekt und die Akzeptanz ins Team.
- Am Ball bleiben: Nur wenn ein Projekt auf Dauer angelegt ist, wirkt es nachhaltig. Diese Verstetigung sollte immer mit eingeplant werden.

INTERVIEW MIT MARTIN SCHNEIDER

„Wir wollen im Dialog bleiben“



Commitment und Transparenz sind für die Heimkehr eG von elementarer Bedeutung, auch bei der Mitarbeiterkommunikation. Im Interview spricht Martin Schneider, Vorstandsmitglied der Heimkehr, über die Hintergründe.

Herr Schneider, welchen Nutzen haben Sie aus Ihrer Mitarbeiterbefragung gezogen?

Feedback der Mitarbeiter einzuholen ist ungemein sinnvoll – sowohl was Input und Erkenntnisse als auch die Einbindung der Mitarbeiter angeht.

Aus strategischen Gesichtspunkten ist das ein klarer Schritt nach vorn: Interne Kommunikationsabläufe werden unter die Lupe genommen und effizienter gestaltet. Sie müssen nah an den Bedürfnissen der Mitarbeiter sein,

die ihre Zufriedenheit auch im direkten Kundenkontakt vermitteln.

Und was haben Sie aus der Projektdurchführung gelernt?

2020 werden wir die nächste Mitarbeiterbefragung durchführen – wir wollen im Dialog bleiben.

Danke für das Gespräch.

Die Fragen stellte Ulrike Niedergesäß.