

# Kulturwandel als Erfolgsfaktor



Jana Kilian,  
Vorstand HANSA Baugenossenschaft eG

Einige Wohnungsunternehmen erneuern ihre Websites, andere die gesamte Unternehmensstruktur. So wie die HANSA Baugenossenschaft eG. Nachdem die Vorstände Jana Kilian und Dirk Hinzpeter die Leitung der Genossenschaft im Jahr 2008 bzw. 2010 übernommen hatten, machten sie es sich zur Aufgabe, das traditionsreiche und wirtschaftlich gut aufgestellte Unternehmen zu analysieren und Arbeitsabläufe zu hinterfragen. Im Vordergrund stand, auch zukünftig gesellschaftliche und wohnungswirtschaftliche Herausforderungen im Sinne der Mitglieder effizient zu meistern. Mit Unterstützung von Jörg Wacha, Detego GmbH und Co. KG, starteten Kilian und Hinzpeter den Changemanagement-Prozess. Das Ziel war, innerhalb weniger Jahre alle relevanten Bereiche im Unternehmen an die sich wandelnden Anforderungen anzupassen. Fünf Jahre nach Projektstart hat die Genossenschaft bereits den Großteil des Prozesses umgesetzt – mit Erfolg. Jana Kilian erzählt im Gespräch mit dem magazin über dieses große Projekt.



## WIR SCHAFFEN GRÜNE WELTEN




## WO AUCH IMMER SIE UNS BENÖTIGEN

- Garten- und Landschaftsbau
- Grünflächenpflege
- Winterdienst und Wegereinigung
- Baumpflege und Fällarbeiten
- Baum- und Spielplatzkontrolle
- Zaun-, Spielplatz- und Holzbau
- Baufeldräumung und Rodung
- Kanal-, Tief- und Wegebau
- Regie- und Instandsetzungsarbeiten
- Planungs- und Ingenieurdienstleistungen

**GREWE HOLDING GMBH**    Vorm Lintel 5    T (042 61) 97 08-0    [www.grewe-gruppe.de](http://www.grewe-gruppe.de)  
 27356 Rotenburg    F (042 61) 97 08-10    [info@grewe-gruppe.de](mailto:info@grewe-gruppe.de)

## Kulturwandel

### magazin: Was waren die Hauptursachen für den nötigen Wandel, Frau Kilian?

**Jana Kilian:** Kurzgesagt: Die HANSA musste sich strukturell an die sich verändernden Einflüsse von außen anpassen. Da waren einige Bearbeitungsprozesse nicht mehr zeitgemäß. Wir fanden recht starre Strukturen vor, abteilungsbezogene Herangehensweisen, eingefahrene Abläufe, einen geringen Einsatz neuer Technologien, wenig klar geregelte Verantwortlichkeiten und wenig Transparenz in den Arbeitsabläufen. Auf der anderen Seite gilt es, immer mehr Herausforderungen zu meistern: Alternde Quartiere müssen aufgewertet und an neue technische Anforderungen angepasst werden, und trotzdem soll günstiger Wohnraum erhalten bleiben. Unsere Mitglieder erwarten zunehmend wohnbegleitende Dienstleistungen und guten Service, den wir schnell und unkompliziert bieten wollen. Und der Einsatz neuer Medien sollte Standard werden.

### Sie haben im Jahr 2010 dieses riesige Projekt gestartet.

#### Wie haben Sie es geschafft, alle Beteiligten zu motivieren?

Die HANSA Baugenossenschaft war auch schon 2010 ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen, mit zufriedenen Mitarbeitern und Mitgliedern. Die Frage „Warum sollen wir etwas verändern?“ wurde nicht ohne Grund gestellt. Doch wir haben genau untersucht, warum unsere Unternehmensstruktur für Vergangenheit und Gegenwart gut war, jedoch dem Wandel der Zeit nicht gerecht werden würde. Der Aufsichtsrat unterstützte unser Vorhaben, aber es galt, auch die Mitarbeiter zu überzeugen. Es ist ganz natürlich, dass eine gewisse Skepsis und auch Angst vor der Umgestaltung der Arbeitsplätze vorhanden war (s. Grafik). Mit der professionellen Unterstützung von Jörg Wacha haben wir ein Akzeptanzmanagement mit vielen Workshops und Dialogen auf allen Ebenen und mit allen Gremien des Unternehmens durchgeführt. Mit der Zeit konnten wir die Mitarbeiter dann für unser Vorhaben gewinnen (s. Grafik 2).

### Was steckt hinter dem Changemanagement-Prozess?

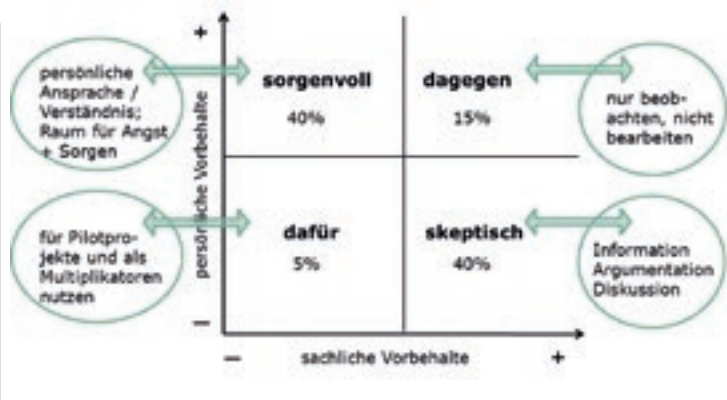
Veränderung geht nicht von heute auf morgen. Bevor man etwas verändert, sollte man klare Ziele definieren. Da wir ein komplettes „Unternehmens-Update“ planten, mussten wir uns alle Bereiche vornehmen. Wir entwickelten eine Zukunftsstrategie, leiteten daraus operative Ziele ab, schrieben in einem Leitbild unsere Unternehmensgrundsätze nieder und legten Prinzipien für das Führungshandeln fest. Um die hohe Anzahl an Projekten weiterhin professionell umsetzen zu können, führten wir ein Projektmanagement ein.

Eine funktionierende Kommunikation, intern wie extern, ist dabei ebenfalls ein hoher Erfolgsfaktor. Durch eine klare Verteilung der Verantwortlichkeiten, die Erhöhung der Entscheidungskompetenzen und die Einbindung aller Mitarbeiter bei den Überlegungen zur Verbesserung der Unternehmensprozesse haben wir viele positive Ergebnisse in recht kurzer Zeit erzielen können.

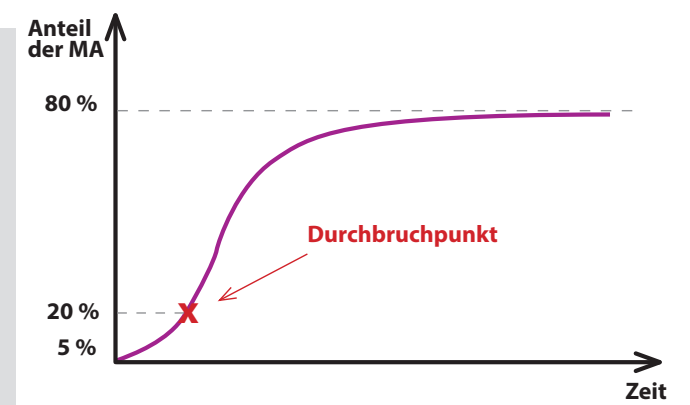
Unsere neue Ausrichtung ist dabei aber kein Selbstzweck. Durch die konsequente Ausrichtung an den Anforderungen und Bedürfnissen unserer Mitglieder wollen wir die Zufriedenheit erhalten bzw. – soweit möglich – erhöhen.

### Welche Ergebnisse haben Sie bisher erreicht?

Wir sind dabei, uns von einem reaktiven Wohnungsverwalter in ein aktives Mitgliederunternehmen zu verwandeln. Eine prozessorientierte Aufbau- und Ablauforganisation sorgt für effizientere Arbeitsabläufe, Führungskräfte sehen sich in ihren Aufgaben – durch Leitlinien und Workshops – gestärkt und übernehmen gern Verantwortung. So werden sie auch klar in ihrer Position wahrgenommen und respektiert. Die Einführung eines ganzheitlichen Kundenmanagement-Ansatzes durch die zentrale telefonische Anlaufstelle „Mein HANSA-Service“ hat die Kommunikation mit unseren Mitgliedern stark verbessert. Über diese Service-Hotline ist die Erreichbarkeit unserer Mitarbeiter bei rund 93 Prozent gesichert und die Ersterledigungsquote von



**Grafik 1**  
nach: Diebold, 2000



**Grafik 2**

Mitgliederanfragen mit rund 54 Prozent auf hohem Niveau. Der Einsatz verschiedener IT-Produkte wie ein Ticketsystem und die Handwerkerkopplung verbessern ebenfalls die Arbeitsabläufe. Mittlerweile sind alle Hauswarte mit PC, Smartphones und zum Teil mit Tablets ausgestattet. So können Aufträge schneller abgewickelt und dokumentiert werden. Ein schönes Ergebnis ist auch, dass die stetige Weiterentwicklung der HANSA als Prozess von den Mitarbeitern akzeptiert wird. Die Bedenken gegenüber Veränderungen haben abgenommen.

**Was war ihr Erfolgsrezept?**

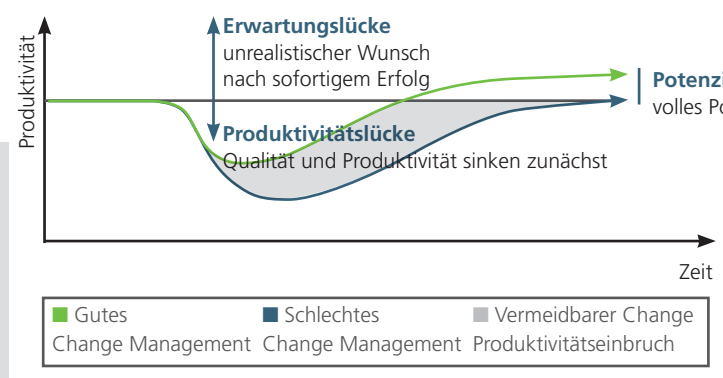
Erst einmal mussten mein Kollege Dirk Hinzpeter und ich klar kommunizieren, dass wir hinter dem Veränderungsprozess stehen und diesen mit festem Blick auf das Ziel verwirklichen wollten. Dazu gehörte selbstverständlich auch, unangenehme Entscheidungen zu treffen. Außerdem haben wir im Zuge des Changemanagements „Führung“ neu definiert und dadurch die konsequente Abgabe bzw. Übernahme von Verantwortung eingefordert.

Wir haben uns aber auch die theoretische Seite von Veränderungsprozessen angeschaut.

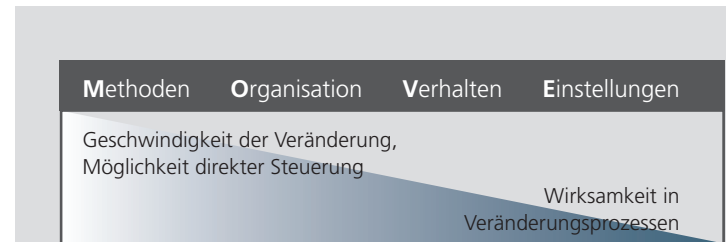
Es gibt empirische Untersuchungen zur „Produktivität einer Organisationseinheit während einer Veränderung“. Daraus wird u.a. deutlich, wie sich schlechtes Changemanagement auf die Produktivität auswirken kann (siehe Grafik 3). Diesen Produktivitätseinbruch konnten wir größtenteils vermeiden. Grafik 4 „MOVE“ macht deutlich, welcher Bereich im Prozess durch richtige Methoden und Organisation und welcher durch Verhalten und Einstellungen beeinflusst wird. Die Wirksamkeit hängt dabei sehr von inneren Einstellungen ab. Daher war es uns von Anfang an sehr wichtig, dass ein Umdenken bei den Mitarbeitern stattfindet. Dies kann man aber nicht erzwingen. Daher haben wir auf Aufklärung, Gespräche und Glaubwürdigkeit gesetzt. Durch die Zusammenarbeit mit Jörg Wacha hatten wir einen Experten von außen dabei – ich denke, dass dies viel zum Erfolg beigetragen hat. ←

**ZAHLEN, DATEN, FAKTEN  
der HANSA Baugenossenschaft eG**

<b>Gründung:</b>	<b>1925 in Hamburg</b>
<b>Bestand:</b>	<b>9.569 Wohnungen 12.947 Mitglieder</b>
<b>Bilanzsumme:</b>	<b>406,4 Mio. €</b>
<b>Eigenkapital:</b>	<b>130,3 Mio. (Eigenkapitalquote 32 %)</b>
<b>Umsatzerlöse aus der Hausbewirtschaftung:</b>	<b>64,1 Mio. €</b>
<b>Bau- und Instandhaltungsleistungen:</b>	<b>29,6 Mio. €</b>
<b>Mitarbeiterzahl:</b>	<b>131 davon 38 Mitarbeiter in 3 Regiebetrieben (Gärtner, Maler, Haustechnik)</b>
<b>Leerstandsquote überwiegend modernisierungsbedingt:</b>	<b>0,1 %</b>
<b>Besonderheit:</b>	<b>Spareinrichtung für Mitglieder</b>
<b>Einlagenbestand 31.12.15:</b>	<b>rund 35,3 Mio., 1 Mitarbeiterin</b>
<b>2.560 Wohnungen öffentlich gefördert</b>	<b>(27 %)</b>
<b>7.009 Wohnungen frei finanziert</b>	<b>(73 %)</b>
<b>Mietpreis- und/oder Belegungsbindung:</b>	
	<b>2.638 Wohnungen 27,6 %</b>
<b>ohne Bindung:</b>	<b>6.931 Wohnungen 72,4 %</b>
<b>Fluktuation in 2014:</b>	<b>7,1 %</b>
<b>Kündigungen:</b>	<b>683</b>
<b>Durchschnittliche Miete frei finanziert</b>	<b>6,39, gebunden 5,64 €</b>
	<b>(Stand 31.12.14)</b>



**Grafik 3 – Produktivität einer Organisationseinheit während einer Veränderung**  
Quelle: Jörg Wacha, Detego GmbH



**Grafik 4 MOVE**  
Quelle: Jörg Wacha, Detego GmbH