

Referenzen | Veränderungsmanagement

## **Arbeitsbeispiel: Modernisierung einer Wohnungsbaugesellschaft**

### **Das Unternehmen**

Wohnungsbaugesellschaft mit mehr als 6000 Wohneinheiten in einer deutschen Metropole.

### **Die Situation**

Im Unternehmen stand ein Wechsel des Vorstandes an. Gleichzeitig ging es um eine neue Zukunftsstrategie: Viele Jahre war alles "wie von selbst" gelaufen, nun musste sich das Unternehmen für den veränderten Wohnungsmarkt neu aufstellen. Dies verlangte nicht nur eine Neustrukturierung sämtlicher Geschäftsprozesse, sondern auch einen grundlegenden Wandel der Unternehmenskultur. Angesichts dieser umfangreichen Herausforderungen entschloss sich der neue Vorstand zur Durchführung von EFQM-Maßnahmen mit Unterstützung externer Berater.

### **Die Beratung**

Die Beratung wurde im Zweierteam durchgeführt (Berater: Arnold Landes und Ellen Künzel). Auf Anregung des Beraterteams wurde gleich zu Beginn des Projektes eine Kurzanalyse und eine intensive Auftragsklärung mit dem Vorstand durchgeführt. Diese ergab, dass die EFQM-Maßnahmen nur dann greifen konnten, wenn die tieferliegenden Probleme auf der Führungsebene im Rahmen des Veränderungsprozesses ebenfalls angegangen würden: Vertrauensdefizite, Reibungsverluste auf der mikropolitischen Ebene, zwischenmenschliche Altlasten. Die Bearbeitung dieser Thematik wurde daraufhin in den Beratungsauftrag mit einbezogen.

Die Beratung umfasste hauptsächlich folgende Leistungen:

- halbstrukturierte Interviews mit den Führungskräften über Vergangenheits- und Zukunftsbild des Unternehmens; direkte Widerspiegelung und Interpretation der Interviewergebnisse
- Anpassung des EFQM-Instrumentariums auf Sprache, Inhalte, Sektor des Klienten; Durchführung der EFQM-Selbsteinschätzung per Fragebogen in den einzelnen Abteilungen; direkte Widerspiegelung und Interpretation der Fragebogen-Ergebnisse
- Strategieworkshops
- "Zukunftskonferenz" als Großveranstaltung: Betriebsversammlung unter dem Motto "Miteinander reden - gemeinsam handeln"
- Einzelcoaching des alten und des neuen Vorstandes sowie Teamcoaching des oberen Führungsteams

### Die Beratung (Fortsetzung)

- Kooperation mit einem Fachberatungsunternehmen in den Bereichen Unternehmensplanung, Finanzplanung, Controlling, Rechnungswesen, Standardisierung von technischen Arbeitsprozessen
- Training von Mitarbeitern zum Thema Qualitätsmanagement und Konfliktmanagement
- Beratung verschiedener Projektteams während des Veränderungsprozesses
- Beratung der Projektgruppe "Optimierung der Geschäftsprozesse": Ist- und Sollanalyse der Kernprozesse; darauf aufbauend Optimierung der Geschäftsprozesse sowie Anpassung der Organisationsstruktur an die Kernprozesse des Unternehmens

Insgesamt begleitete das Beraterteam den Veränderungsprozess über einen Zeitraum von zwei Jahren.

### Die Ergebnisse

- Deutliche Optimierung des Kernprozesses der Vermietung
- Umstrukturierung; Aufbau einer prozessorientierten Organisationsstruktur
- Zukunftsfähige Strategie
- Effizientere Kommunikation und Kooperation des Führungsteams, inhaltlich einheitliche Ausrichtung
- Wesentliche Verbesserung des Betriebsklimas

### Weitere Referenzen (Auswahl)

Mehrjährige Unterstützung des **Landesbetriebes Vermessung und Geoinformation** in Hamburg zur Qualitätssicherung sowie zur Standardisierung und Optimierung der Geschäftsprozesse.

Architektur und Umsetzung einer Großveranstaltung mit allen wichtigen Stakeholdern zur Revitalisierung eines stagnierenden Veränderungsprozesses in einer **niedersächsischen Kommune**.

Im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (**GTZ**): Konzeption und Durchführung verschiedener Trainings von internationalen Projektleitern zum Thema "Veränderungen gestalten im interkulturellen Kontext".

Beratung einer **kolumbianischen** Regionalentwicklungsbehörde bei der Transformation in eine **Umweltbehörde**. Aufgabenanalyse und -synthese; Erarbeitung einer neuen Organisationsstruktur und Begleitung bei der Umsetzung.

Weitere Referenzen übermitteln wir Ihnen gerne auf Anfrage.