

Sozialmanagement

Change Management in der Wohnungswirtschaft: Durch gezielte Veränderungsprozesse gemeinsam zum Erfolg

Ob sich Veränderungen auf dem Wohnungsmarkt für nachhaltige Wohnungsunternehmen als Risiken oder als Chancen darstellen hängt davon ab, wie darauf reagiert wird. Und davon, ob die Veränderungsprozesse umsichtig geplant und begleitet werden. Das Feld Change Management bezeichnet die professionelle Gestaltung dieser Prozesse. Externe Beratung kann dabei helfen, einen unbefangenen Blick auf die eigenen Unternehmensstrukturen zu werfen und den Veränderungsprozess so zu gestalten, dass daraus für alle Beteiligten ein Gewinn entsteht.



Gute Zukunftsaussichten für Unternehmen, die als Gemeinschaft an einem Strang ziehen und so den Wind und die Wellen für sich nutzen.

Man verändert Verhalten in der Regel nur aus zwei Gründen: Entweder, weil man es muss, oder weil man es will. Herausforderungen wie veränderte Kundenbedürfnisse, verschärfter Wettbewerb, neue Technologien und Produkte oder personeller Wandel können Veränderungen und Anpassung schlicht notwendig machen. Genau dieselben Ursachen bieten jedoch zugleich große Chancen auf Weiterentwicklung, Innovationen und Erfolg, wenn sie beherzt, frühzeitig und gut durchdacht angepackt werden!

Change Management: Wie aus „Müssen“ „Wollen“ wird

Tiefgreifende Veränderungen können nur dann erfolgversprechend sein, wenn sie den eigenen Stakeholdern transparent kommuniziert werden, sodass sie von ihnen akzeptiert, aktiv mitgestaltet und von allen gelebt werden können. Das erfordert die Einbindung aller Beteiligten, insbesondere die der Mitarbeiterschaft. Der Weg der Veränderung muss zum Unternehmen passen, zu den Aufgaben, Abläufen, Mitgliedern und zu den Kunden. Um dies zu erreichen, sind Befragungen und Workshops gute Mittel der Wahl.

Die Autorin ist Diplom-Psychologin und Beraterin für Change Management bei der auf die nachhaltige Wohnungswirtschaft spezialisierten Marketing-Agentur STOLPUNDFRIENDS aus Osnabrück. Die Agentur berät Wohnungsgenossenschaften und Wohnungsunternehmen in der Hand von kommunalen, kirchlichen und sozialen Trägern.



Den Kurs bestimmen und gemeinsam die Segel setzen: Gutes Change Management sorgt für Rückenwind!

Durch Befragungen kann das Stimmungsbild großer Gruppen erfasst werden. Sie geben auch Raum für Anmerkungen, Fragen oder Ideen. Workshops geben Teilen der Mitarbeiterschaft die Möglichkeit, sich stärker und detaillierter in den Prozess einzubringen und neben Ideen auch ihr wertvolles Wissen um Abläufe, Unternehmenskultur und Aufgaben beizusteuern. Zudem können engagierte Mitarbeiter als Multiplikatoren agieren, wodurch der Prozess an Transparenz gewinnt. Diese Methoden bewirken ein größeres Verständnis und ein höheres Kontrollerleben des Wandlungsprozesses und reduzieren mögliche Befürchtungen und Unsicherheiten. Mit Veränderungen können stets auch Zweifel und Ängste einhergehen, wie Besorgnis über die Erfolgsaussichten, die Methoden und die tatsächlichen Ziele. Diese stehen dem gewünschten Effekt der Weiterentwicklung im Wege und bremsen den Schwung des Projekts. Daher sind ganz wesentliche Erfolgsfaktoren im Change Management die frühzeitige, transparente Kommunikation, die erlebbare Involvierung der Beteiligten und die passgenaue Strategie für das jeweilige Unternehmen. Diese Faktoren helfen, Denk- und Handlungsblockaden zu lösen. So kann schließlich die Unterstützung der Stakeholder gefördert und die gebündelte Energie mobilisiert werden.

In drei Schritte zu neuen Horizonten

Ein ganz grundlegendes Modell zur Beschreibung von Veränderungsprozessen entwickelte Kurt Lewin, ein Pionier der Sozialpsychologie, bereits in den 1940er Jahren. Er unterschied drei Phasen, nämlich die des Auftauens, des Bewegens und des Einfrierens:

unfreezeing: In der Auftauphase wird der Wandel vorbereitet, kommuniziert, die Situation analysiert und der Austausch mit den Beteiligten begonnen.

moving: Die zweite Phase, die der Bewegung, umfasst die Durchführung und Implementierung des eigentlichen Veränderungsprozesses. Dazu zählen auch die Sicherstellung des Transfers und der Reflexion.

refreezing: Die abschließende Phase „friert“ den neuen Zustand wieder ein. Sie umfasst das Etablieren, Eingewöhnen und tägliche Leben der neuen Situation und deren Sicherstellung durch weitere Beobachtung. Neue wissenschaftliche Konzepte beschreiben diesen Prozess noch detaillierter und betonen, dass der letzte Schritt keinen Endpunkt darstellen sollte. Vielmehr sollte die Veränderungsbereitschaft ein fester Teil der Unternehmenskultur werden. Dies erleichtert zukünftige Anpassungen und gibt Mitarbeitern und Führung Raum für Kreativität, Innovationskraft und Anregungen. Bekannt ist der Gedanke von fortschreitender Verbesserung auch unter Begriffen wie „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ oder „Kaizen-Prinzip“. Die meisten nachhaltigen Wohnungsunternehmen blicken auf eine jahrzehntelange, erfolgreiche Firmengeschichte zurück. Doch auch die langfristig agierende Wohnungswirtschaft spürt heute das Tempo immer schneller werdender Veränderungen. In vielen Unternehmensführungen werden diese Einflüsse als Ansporn und gute Gelegenheit begriffen, mit Mut und Tatkraft neue Wege zu gehen. Externe Berater, mit Branchenkenntnis und dem Blick von außen, sind dabei gerngesehene und hilfreiche Begleiter. Sie unterstützen das Change Management durch Methodenkompetenz, Strategieentwicklung und durch die Moderation von interner und externer Kommunikation. Die Aufgabe, Segel zu setzen, neue Häfen zu entdecken und gemeinsam an einem Strang zu ziehen erfordert die ganze Mannschaft, einen guten Kapitän und gelegentlich einen Lotsen an Bord. – Dann können sich Unternehmen zukunftsreif positionieren und Fahrt aufnehmen.

Jutta Pralle