

Bewirtschaftungsorganisation

Veränderungsmanagement – ein Muss für erfolgreiche Organisationsentwicklung

Veränderte Anforderungen von Kunden und am Kundenbetreuer-Arbeitsplatz waren Anlass, die bestehende Bewirtschaftungsorganisation bei der wbg Nürnberg GmbH weiterzuentwickeln. Mit einer neuen Geschäftsstellenorganisation und einem Servicecenter wurden die Bestandsbewirtschaftung modernisiert und Kundenorientierung sowie Mitarbeiterzufriedenheit ausgebaut. Die klare Zielstellung und das straffe Projektmanagement führten zu Akzeptanz und Erfolg der Organisationsveränderung.



Frank Stücker
Bereichsleiter
Bestandsmanagement
wbg Nürnberg GmbH
Immobilienunternehmen



Stefan Anspach
Radtke & Associates
Gesellschaft für
Unternehmensberatung mbH

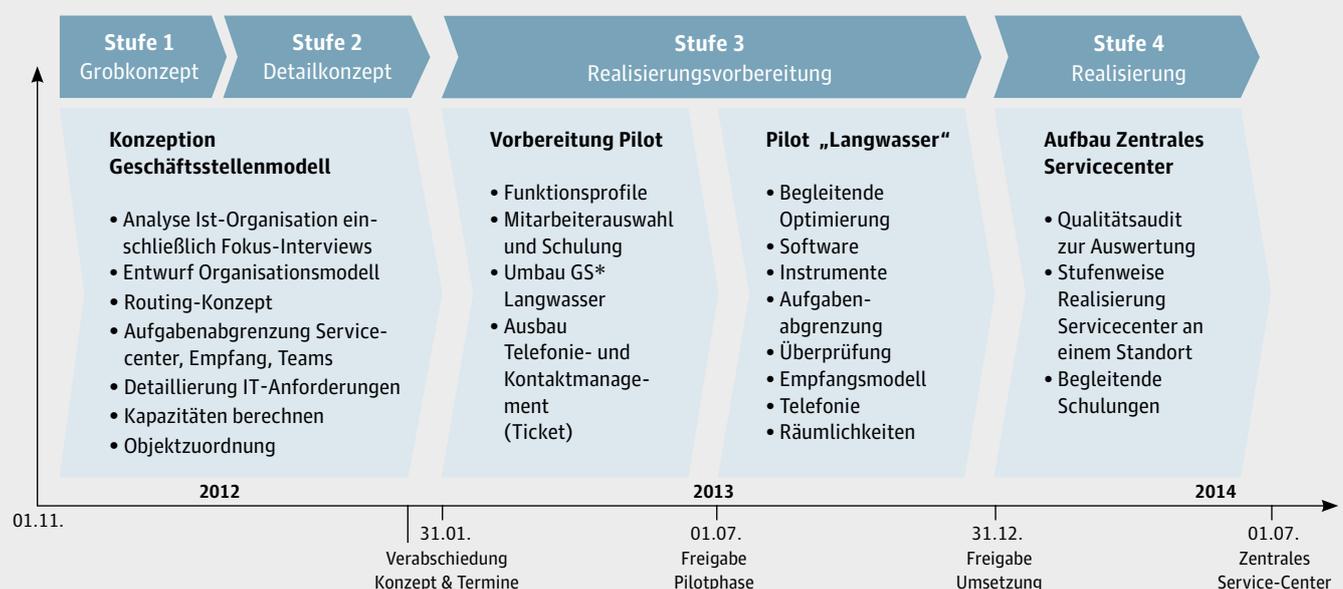
betreuer (KB) und ein Objektbetreuer waren in der Geschäftsstelle während der Öffnungszeiten erreichbar. Mit diesem Modell arbeitete die wbg bis zum Projektstart erfolgreich.

Gleichzeitig veränderten sich die Rahmenbedingungen kontinuierlich. Geprägt aus Erfahrungen in anderen Branchen steigt die Erwartungshaltung bestehender und zukünftiger Kunden an die Erreichbarkeit über unterschiedliche Kommunikationskanäle, die Bearbeitungsgeschwindigkeit ▶

Die Ausgangslage der wbg Nürnberg GmbH war kennzeichnend für viele Unternehmen der Wohnungswirtschaft. Aus über sieben dezentral im

Nürnberger Stadtgebiet verteilten Geschäftsstellen (GS) wurden rund 18.000 Bestandswohnungen betreut. Die jeweils zwei bis drei Kunden-

PROJEKTPHASEN: DAS PROJEKT DAUERTE KNAPP 2 JAHRE VON DER ERSTEN IDEE BIS ZUR ABGESCHLOSSENEN UMSETZUNG



*GS= Geschäftsstelle

Quelle: Autoren

ÜBERSICHT VERÄNDERUNGSSCHWERPUNKTE: VERBESSERTE KUNDEN- UND MITARBEITERZUFRIEDENHEIT ERFORDERT GANZHEITLICHE ORGANISATIONSENTWICKLUNG



und die Beratungsqualität. Der Arbeitsalltag des Kundenbetreuers wird zunehmend von Störungen und Multitasking-Anforderungen bestimmt. Kundenkontakt, Mail und Telefon wechseln sich laufend ab, völlig unterschiedliche Anliegen und Vorgänge müssen parallel bearbeitet werden; jeder Gedankengang kann von einer Minute auf die andere unterbrochen sein. Eine durchgehende Abarbeitung eines Vorgangs ist kaum möglich. Zudem stellen Ergebnisorientierung, Planung sowie Projektarbeit weitere Anforderungen an die Mitarbeiter dar.

Ziel: Modernisierung der Bewirtschaftungsorganisation mit bestehenden Mitarbeitern

Die Geschäftsführung hat entschieden, sich proaktiv mit den veränderten Rahmenbedingungen zu beschäftigen, um die weitere erfolgreiche Entwicklung der wbg Nürnberg GmbH frühzeitig sicherzustellen. Die Bewertung der Ergebnisse und Ableitung von Handlungsfeldern erfolgte in einer Projektgruppe aus Führungskräften und Mitarbeitern. Von Anfang an wurde R&A als Managementberater eingebunden, um eine neutrale Sicht zu gewährleisten und optimal von gewachsenem Wissen und Erfahrungen zu profitieren. Gemeinsam wurde die Steigerung von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit durch eine Modernisierung der Bewirtschaftungsorganisation mit den bestehenden Mitarbeitern als Arbeitsziel definiert. Arbeitsschwerpunkte waren:

- Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit,
- Sicherung einer schnellen und unkomplizierten Anliegenlösung (telefonisch und vor Ort),
- Entlastung der Mitarbeiter durch exakte Abgrenzung der Arbeitsgebiete,

- Verbesserung Mitarbeiterereinsatz und Vertretung,
- längere Öffnungszeiten für Kunden.

Neue Organisation umfasst größere Teams, Vor-Ort-Empfang und ein Servicecenter

Im zweiten Halbjahr 2013 wurde dann der Pilot zur neuen Bewirtschaftungsorganisation mit einer ehemaligen Geschäftsstelle gestartet. Die Geschäftsstelle Langwasser heißt jetzt „Kundencenter Süd-Ost“. Gleichzeitig wurde auch das Servicecenter (SC) als neue Organisationseinheit eingeführt.

Die sieben Geschäftsstellen werden zu vier Kundencentern (KC) zusammengelegt. Die Vor-Ort-Präsenz wird in einer neuen Qualität geleistet. Die Kundencentern sind täglich geöffnet, insgesamt wurden die Öffnungszeiten auf 25% erhöht.

Erster Ansprechpartner für den Kunden ist nun der neu eingerichtete Empfang. Kundenanliegen werden aufgenommen und weitestgehend sofort bearbeitet. Dabei handelt es sich überwiegend um die Bearbeitung von Anfragen von Mietinteressenten, allgemeine Beratung und Schlüsselausgaben.

Als erste telefonische Anlaufstelle für Mietinteressenten, Mängelmeldungen, Beschwerden, allgemeine Vertrags- oder Serviceanfragen wird das Servicecenter täglich erreichbar sein. Wie der Empfang wurde das Servicecenter auf die schnelle und abschließende Bearbeitung ausgerichtet. Durch Empfang oder Servicecenter nicht direkt bearbeitbare Aufgaben werden an die Kundenbetreuer weitergeleitet. Die Bearbeitung durch den Kundenbetreuer erfolgt per Rückmeldung oder in einem persönlichen Termin.

Pilotphase bestätigt Serviceverbesserung und Mitarbeiterentlastung

Die Pilotphase bestätigte die angestrebten positiven Effekte. Beispielsweise können 70% der telefonischen Anliegen im Servicecenter abschließend bearbeitet werden. Empfang und Servicecenter sind für die jeweiligen Mitarbeiter interessante Arbeitsplätze geworden. Bei unveränderter Mitarbeiteranzahl konnte durch die Organisationsveränderung die Servicequalität erhöht und die Mitarbeiterbelastung reduziert werden. Der Empfang in den Kundencentern kann ca. 85% der persönlichen Anliegen der Kunden bearbeiten. Nicht im Servicecenter lösbare Anliegen werden strukturiert an die Fachabteilung oder den Kundenbetreuer übergeben. Durch diese Entlastung kann sich der Kundenbetreuer auf Mietobjekte und Kunden konzentrieren. Die Kundenbetreuer bestätigen ein ruhiges, konzentriertes und ungestörtes Arbeiten. Kundengespräche und Außentermine lassen sich gut bündeln. Arbeitsvorgänge können durchgehend abgearbeitet werden. Im Servicecenter sind aufgrund der umfassenden Anliegenbearbeitung abwechslungsreiche Arbeitsplätze entstanden, an denen die gesammelte Erfahrung eines Kundenbetreuers benötigt wird. Im Gegensatz zum Kundenbetreuer ist die Arbeit mit dem letzten Telefonat abgeschlossen.

Interne Verantwortungsübernahme und externer „Projektmotor“

Entscheidend für die guten Ergebnisse bereits ab Pilotbeginn waren Konzeption und Ausgestaltung der Veränderungen in interner Verantwortung durch die Mitarbeiter. Innerhalb der durch die Projektziele gesetzten „Leitplanken“ konnten sich die Mitarbei-

ter im Rahmen der Projektarbeit ihre zukünftigen Arbeitsplätze gestalten. Die Projektstruktur wurde mit R&A vorbereitet und Führungskräfte sowie Mitarbeiter ziel- und bedarfsgerecht bei Projekt- und Inhaltsarbeit unterstützt. So wurden die Mitarbeiter in der Verantwortungsübernahme gefordert und gefördert. In der Projektstrukturierung wurde auf einen fließenden Übergang von Projekt- zu Pilotbeteiligten geachtet. Betroffene wurden damit zu Beteiligten und Multiplikatoren, die Reorganisations-Mehrwehre frühzeitig erkannt und intern kommuniziert. Bereits in der Projektarbeit wurde wichtiges Fach- und Detailwissen für die spätere Arbeit aufgebaut und die Praxisnähe der Projektergebnisse gesichert.

Bei der Projektarbeit wurden folgende Erfolgskriterien berücksichtigt:

- Festlegung einer Projektorganisation mit klar strukturierten Arbeitspaketen und internen Projektverantwortungen einschließlich frühzeitige Einbindung von Mitarbeitern und Betriebsrat
- Taktung der Projektarbeit zur Sicherung der Zielerreichung durch abgestimmte Meilensteine und regelmäßig durchgeführte Entscheidungssitzungen
- Sicherung der Entscheidungsfindung auch bei Meinungsdivergenzen über Fokussierung der

Projektgruppenarbeit auf bewertete Varianten und Entscheidung im Managementgremium

Ticketsystem und präzise Aufgabenabgrenzung

Voraussetzung für eine erwartete hohe Bearbeitungsgeschwindigkeit und die Aussagefähigkeit zu Bearbeitungsständen gegenüber dem Kunden sind die technische Unterstützung mit einem Aktivitätenmanagement (Ticket- bzw. CRM-System) und die klare Abgrenzung der Aufgaben zwischen

Servicecenter und Kundenbetreuern in einem Leitfadensystem. Die Schulung der Servicemitarbeiter in Gesprächsführung, Systemnutzung und Aufgabenabgrenzung zu den Kundenbetreuern sowie die Ausgestaltung der EDV-Lösung wurde frühzeitig geplant. Heute können die Mitarbeiter aus dem Pilotkundencenter ihre Erfahrungen intern weitergeben. Zur Jahresmitte war die wesentliche Organisationsveränderung für alle Kundencenter abgeschlossen; die Telefonie erfolgt über ein zentrales Servicecenter. ■

ZUSAMMENFASSUNG

- Telefonielösung, Aktivitätenmanagement und modernisierte Vor-Ort-Präsenz verbessern gleichzeitig Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit
- Organisationsausgestaltung erfolgt in interner Verantwortung - externe Begleitung wird bei Konzeption, als Projektmotor und Inhalts-Sparringspartner in der Umsetzung eingebunden
- Entscheidungen werden auf Grundlage von Empfehlungen der Projektgruppen im Lenkungsausschuss getroffen - die Unternehmensinteressen bleiben steuerbar
- Mitarbeiter gestalten ihre zukünftigen Arbeitsplätze selbst, Überprüfung erfolgt per Pilot - damit werden Akzeptanz und Praxisnähe der Konzeption sowie Wissensaufbau gesichert

KUNDENSERVICE-MODELL TELEFON/VOR ORT: DIE KUNDENKONTAKTKANÄLE „PERSÖNLICH“ UND „TELEFONISCH“ WERDEN MODERNISIERT

