

Führung/Kommunikation

Leitbilder und Wertekodizes in der Wohnungswirtschaft: Nachhaltige Wirkung durch regelmäßige Modernisierung

Viele nachhaltige Wohnungsunternehmen kommunizieren ihre Stärken in Form von Leitbildern oder Wertekodizes nach innen und außen. Damit diese nicht nur kurzfristig für Aufbruchstimmung sorgen, sondern das Unternehmen bei seinem Weg in die Zukunft langfristig unterstützen, sollten die Leitsätze gemeinsam von allen Mitarbeitern entwickelt werden. Und – so wie der Wohnungsbestand – regelmäßig modernisiert werden.



Die Zeit tickt: Leitsätze sollten regelmäßig an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden.

Unternehmensleitbilder und Wertekodizes bringen auf wenigen Seiten die wichtigsten Versprechen eines Unternehmens an Kunden und Mitarbeiter auf den Punkt. Sie erfüllen im Wesentlichen zwei Funktionen: Sie dienen einerseits den eigenen Mitarbeitern als Orientierungshilfe und stärken die Identifikation mit dem Unternehmen. Andererseits sollen sie das Profil des Unternehmens nach außen schärfen und als Grundlage für die Kommunikationsarbeit dienen.

Leitsätze zwischen Vision und Wirklichkeit

Zwei Zitate illustrieren das Spannungsfeld, in dem sich Leitbilder und Wertekodizes bewegen. Das erste stammt von Antoine de Saint-Exupéry, der schrieb: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ Das zweite stammt von Altbundeskanzler Helmut Schmidt, der schlicht konstatierte: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.“

Die Organisationstheoretiker James March und Herbert A. Simon bieten mit dem Konzept vom „optimalen Stress“ eine Anleitung dafür, wie diese Spannung zu lösen ist. Die Kernaussage: Ansprüche sollten das aktuelle Leistungsniveau stets nur um ein geringes Maß übersteigen, um die Mitarbeiter (oder auch sich selbst) einerseits nicht zu unter-, aber auch nicht zu überfordern. Es gilt, einen „optimalen Stressbereich“ zu finden, in dem die Ansprüche gerade noch erreichbar scheinen.

Mitarbeiter mitnehmen!



Die Messlatte muss richtig gesetzt werden, um die Mitarbeiter angemessen zu fordern.



Leitbilder und Wertekodizes erzeugen ein Wir-Gefühl bei den Mitarbeitern und Vertrauen bei Kunden und Partnern.

sinnvolle Ergänzung des hauseigenen Entwicklungs-Teams. Eine professionelle Moderation der Workshops hilft, die Gedanken der Mitarbeiter und Führungskräfte in konstruktive Bahnen zu lenken und „Betriebsblindheit“ zu vermeiden. Professionelle textliche und grafische Gestaltung sowie die Unterstützung bei der regelmäßigen Kommunikation verleihen den Inhalten zudem Wertigkeit und Wiedererkennungswert.

Leitbilder und Wertekodizes sollten daher vorhandene Stärken und Potenziale aufnehmen und einen Schritt weiterdenken. Um das zu gewährleisten, ist es wichtig, die Mitarbeiter von Anfang an in die Entwicklung einzubeziehen und ihre Ideen zu berücksichtigen. Das sorgt nicht nur für die nötige Bodenhaftung der Leitsätze, sondern auch für die Identifikation der Mitarbeiter mit den Formulierungen.

Die Grundregeln der Leitsatzformulierung

Damit gemeinsam entwickelte Leitbilder und Wertekodizes eine nachhaltige Wirkung generieren, sollten die Formulierungen auf der gewachsenen Unternehmenskultur basieren. Wer eine rosige Vision ohne Bezug zur aktuellen Arbeitsrealität der Mitarbeiter entwirft, riskiert, dass sie nicht ernst genommen wird. Auch nach außen wirkt allzu großer Idealismus nicht. Wenn potenzielle Mieter – beispielsweise von dem Versprechen einer ausgeprägten Servicekultur angelockt – mit unübersichtlichen Formularen und langen Wartezeiten konfrontiert werden, verblasst der schöne Schein schnell. Gefragt sind aussagekräftige und einheitliche Formulierungen, die zum Stil des Unternehmens passen. Externe Berater sind dabei eine

Der Autor ist Konzeptioner und Texter 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. Sie bietet auch die gemeinsame (Weiter-) Entwicklung von Unternehmensleitbildern und Wertekodizes an.

Alle zwei bis fünf Jahre: Bestandsaufnahme und Modernisierung

Wesentlich ist zudem, die Leitsätze laufend zu aktualisieren: Denn das Unternehmen und das Marktumfeld verändern sich ständig. Diesen Veränderungen sollten auch die Leitsätze eines Unternehmens Rechnung tragen. Zwei bis fünf Jahre scheinen ein angemessener Zeitraum, um zu überprüfen: „Werden wir den eigenen Ansprüchen gerecht? Wo können wir uns weiter erbessern? Welchen neuen Herausforderungen müssen wir uns stellen?“

Ein regelmäßiges „Update“ verschafft den in der Praxis häufig eher schwammig formulierten Leitsätzen zusätzliche Verbindlichkeit. Es wirkt als wiederkehrender Qualitätscheck und signalisiert: Wir nehmen diese Selbstverpflichtung ernst. So können die Leitsätze dann tatsächlich als „strategisches und inhaltliches Corporate Design“ die Unternehmensentwicklung nachhaltig positiv beeinflussen.

Hanno Schmidt