



Quelle: Siedlungswerk Fulda eG

Bestand der Siedlungswerk Fulda eG in der Moselstraße 15 nach der Fassadendämmung im Jahr 2009.

Es kann der Frömmste nicht in Frieden leben, wenn ... Beschwerdemanagement in der Wohnungswirtschaft

Wohnbedürfnisse ändern sich, Mieter werden zunehmend anspruchsvoller, technischer Fortschritt und moderne Kommunikationsmittel lassen es zu, noch schneller auf Kundenbegehren oder -beschwerden zu reagieren – Rahmenbedingungen, auf die sich kundenorientierte Wohnungsunternehmen und -verwalter einzustellen haben. Die Siedlungswerk Fulda eG beweist, wie Beschwerden effektiv bearbeitet oder bereits im Vorfeld vermieden werden können. Sie zeigt auch, dass „gute Nachbarschaft“ dabei ein Erfolgsfaktor ist.



Janis Bailitis
JBC Janis Bailitis Consulting
Berlin



Danilo Dunkel
dedecon services e.K.
Lützen

Eine Mieterbefragung brachte es 2012 zutage: Trotz umfangreicher Investitionen in die Ausstattung der Wohnungen, die Gestaltung der Treppenhäuser oder die energetische Sanierung der Gebäude blieben dennoch Wünsche offen. Neben dem generellen Trend zum individuelleren Wohnen registrierte die Siedlungswerk Fulda eG, dass auch Nachbarschaftskonflikte zunehmen, Mieter und Mitglieder eine entsprechende Lösungskom-

petenz von einem professionellen Vermieter erwarten.

Damit steht die hessische Genossenschaft nicht allein: In vielen Wohnungsunternehmen verschlingen Aktivitäten zur Konfliktbereinigung zwischen Mietparteien mittlerweile beträchtliche Ressourcen. Konflikte zwischen Kunden und Unternehmen stehen dabei vielfach gar nicht mehr im Vordergrund. Die Geschäftsführung ist dabei

mit wichtigen Fragestellungen konfrontiert: Wie kann die Zufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung gesteigert werden? Und vor allem: Wie kann die Anzahl der Beschwerdefälle verringert werden?

Blick hinter die Kulissen

Die Erkenntnisse aus der Mieterbefragung nahm die Genossenschaft zum Anlass, den Beschwerdeablauf Schritt für Schritt kritisch zu hinterfragen und einzelne Aktivitäten näher zu beleuchten. Dadurch sollten den festgestellten Entwicklungen Ursachen zugeordnet werden. Das gelebte Beschwerdeverständnis stand dabei ebenso auf dem Prüfstand wie die Abläufe, verwendete Dokumente, die EDV-technische Unterstützung oder auch die Kompetenz der involvierten Mitarbeiter. Die Analyse erfolgte durch eine prozessorientierte Arbeitsplatzbegleitung. Der Einsatz externer Berater sollte dabei sicherstellen, dass Unbefangenheit und Objektivität gewahrt bleiben.

Es gelang tatsächlich, eine Reihe von Verbesserungsmöglichkeiten aufzudecken. So soll beispielsweise die Beschwerde bei Entgegennahme in einem Eingangsbuch dokumentiert und kategorisiert werden. Dadurch sollen aussagekräftigere Aussagen aus den entsprechenden Auswertungen gewonnen werden können und gleichzeitig auch die Rechtssicherheit erhöht werden. Auch können wirksame Vereinbarungen mit bzw. zwischen den Streitparteien eine Rolle spielen. Schließlich soll der Abschluss eines Beschwerdeverfahrens durch das gezielte Einholen von Feedback um eine Qualitätsmanagementkomponente erweitert werden.

Diese Maßnahmen können helfen, die Zufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung für beide Parteien zu erhöhen. Eine funktionierende Beschwerdebearbeitung kann durchaus dazu beitragen, Beschwerdefällen vorzubeugen. Es können nämlich Beschwerdewiederholungen und Gegenbeschwerden, wie sie für unzureichende Beschwerdebearbeitungsprozesse charakteristisch sind, eingedämmt werden. Zudem können Auswertungen der eingegangenen Beschwerdefälle erste Ansatzpunkte für Verbesserungen liefern. So erfreulich diese Umstände aber auch sein mögen, nachteilig ist, dass man Beschwerden zunächst zulassen muss, bevor man sie mietorientiert lösen und nutzen kann.

Was ich weiß, macht mich heiß

Aber auch bei Konflikten zwischen Mietern wurden in der Beschwerdebearbeitung u. a. Potenziale im Umgang mit vermeintlichen Störern und im Schließen wirksamer Vereinbarungen mit bzw. zwischen den Streitparteien erkannt. Ein Problem ist schließlich, dass (noch) nicht erkannte, nicht behandelte Mieterkonflikte zu Unzufriedenheit und zu erhöhter Umzugs-



Bei den Siedlungswerk-Gebäuden Wechselstr. 12-14 wurde 2010 eine Modernisierung samt Dämmung der Fassade vorgenommen.



Gebäude Sudetenstr. 10 (oben) und in der Sudetenstr. 16-18 (rechts) nach der Modernisierung im Jahr 2011



Kopffassade in der Sudetenstr. 16-18 nach der Modernisierung 2011

willigkeit führen können. Sie bergen die Gefahr, unbemerkt zum Problem für das Wohnungsunternehmen zu reifen. Bedenkt man zudem, dass beschwerdewürdige Situationen ohnehin oft erst sehr spät oder aber auch gar nicht angezeigt werden, so werden die Grenzen der herkömmlichen Beschwerdebearbeitung deutlich. Folgerichtig entschloss sich die Siedlungswerk Fulda eG, Lösungsansätze zu entwickeln, die bereits einen Schritt vorher ansetzen. Mit Hilfe einer nachhaltigen Stärkung der Mieterkommunikation sollen bereits die potenziellen Beschwerdegründe aufgespürt und beseitigt werden. Bestehende Mieterkontakte (z. B. im Rahmen der laufenden Instandhaltung) sollen aktiv genutzt werden

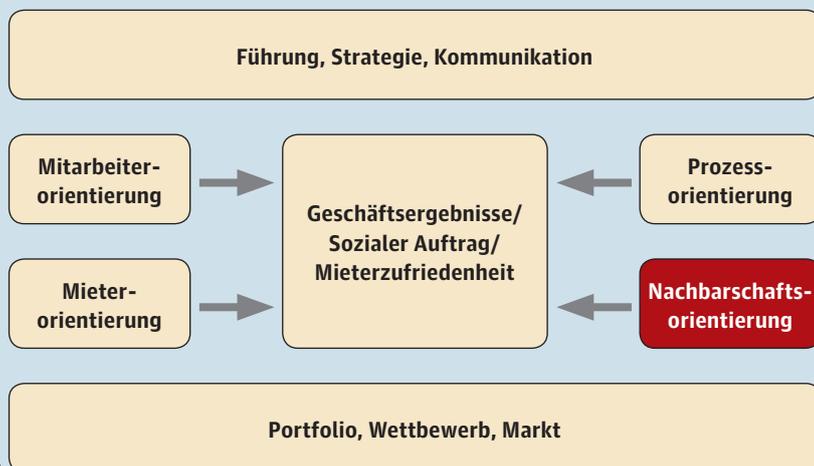
(siehe hierzu auch DW 11/2007, S. 37), um zielgerichtet nach möglichen Beschwerdeauslösern (Generationenkonflikte, kulturelle Differenzen etc.) zu fahnden. Durch die vorbeugende Bearbeitung soll es gelingen, die Artikulation und die damit oft einhergehende Verhärtung und Eskalation einer Beschwerdesituation bereits im Vorfeld abzuwenden.

Gute Nachbarschaft – ein neuer Erfolgsfaktor?

Noch weitreichender erscheint aber der Gedanke, wohnungswirtschaftliche Abläufe von vornherein auch nachbarschaftsorientiert zu gestalten. „Wir können potenzielle Mieter nur bedingt auf soziale Eignung testen und entsprechend selektieren. Die Vielfalt individueller Verhaltens- und Lebensformen hat auch angesichts des wachsenden kulturellen Spektrums enorm zugenommen. Wir können diese gesellschaftlichen Entwicklungen nicht aufhalten. Konzentrieren wir uns besser darauf, unser Geschäftsmodell an diese Wirklichkeit anzupassen und beim Zusammenleben behilflich zu sein“, erklärt Reiner Mück, Sparkassendirektor i. R. und nebenamtlicher Vorstand der Siedlungswerk Fulda eG.

Denkt man an teils hartleibige Konflikte zwischen Nachbarn und an die Energie, die Mitarbeiter tagtäglich in Konfliktlösungen stecken, ist eine spürbare Auswirkung auf die Geschäftsergebnisse vorstellbar, wenn diese Konflikte vorbeugend minimiert werden. Kann es gelingen, die wichtigsten wohnungswirtschaftlichen Prozesse so auszurichten, dass das friedliche Miteinander in

ERFOLGSFAKTOREN IN DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT



Quelle: Autoren?



dieser Herausforderung und werden uns diesen Wettbewerbsvorteil auch in Zukunft sichern“, fasst Frank Nieburg, Vorstandsvorsitzender der Siedlungswerk Fulda eG, die jüngsten Entwicklungen in seinem Unternehmen zusammen. ■

¹ Vgl. hierzu ausführlicher Lohse, M. und Pfnür, A.: Empirische Situation der deutschen Wohnungswirtschaft, in: Pfnür, A. (Herausgeber): Zukunftsperspektiven der Wohnungswirtschaft, Köln 2009, S. 56 ff.

² In Anlehnung an Vorbeck, J.: Performance Measurement in der Wohnungswirtschaft, Saarbrücken 2012, S. 66 ff. wie auch an EFQM: EFQM Excellence Award Information Brochure 2006 - Version 2, Brüssel 2006.

SIEDLUNGSWERK FULDA EG

Gegründet: 1947

Mitarbeiter (Vollzeit): 6

Mitarbeiter (Teilzeit): 4

Auszubildende: 1

Mitglieder: 1.940

Wohnungen: 1.192

Durchschnittsmiete: 4,14 €/m²

www.siedlungswerk-fulda.de

der Nachbarschaft befördert wird? „Nachbarschaftsorientierung“ würde dadurch neben den bereits etablierten Optimierungsparametern (Mieterorientierung, Prozessorientierung etc.)¹ weiter an Bedeutung gewinnen. Die Ergebnisse der Mieterbefragung haben zumindest deutlich gezeigt, dass die Qualität der nachbarschaftlichen Beziehungen auf die Mieterzufriedenheit ausstrahlt.

Sollte die „Nachbarschaftsorientierung“ als eigenständiger Erfolgsfaktor in der Wohnungswirtschaft begriffen werden?

Die Siedlungswerk Fulda eG strebt jedenfalls Verbesserungen ihrer Prozesse auch mit nachbarschaftsorientiertem Kalkül an. So sollen in einem ersten Schritt neben der Optimierung der Beschwerdebearbeitung auch:

- die Kommunikation mit den Mietern intensiviert werden, um im Sinne einer Früherkennung Hinweise auf mögliche beschwerdeauslösende Faktoren erhalten zu können,
- der Beschwerdeerledigungsprozess in einen Beschwerdelösungsprozess überführt werden und
- der Wohnungsübergabeprozess um eine professionelle Übergabe des Hauses (resp. der Hausordnung) und der Nachbarn (resp. der jeweiligen Gepflogenheiten und der Regeln für ein gutes Miteinander) ergänzt werden.

„Es reicht doch offensichtlich nicht mehr aus, ‚nur‘ mieterorientiert oder effizient zu agieren. In der Wohnungswirtschaft spielt zunehmend auch der Leistungsparameter ‚Gute Nachbarschaft‘ eine tragende Rolle. Wir stellen uns