

Verhaltenskodex

Vertrauen als Potenzial für nachhaltigen Erfolg



Durch den Verhaltenskodex kann ein nachhaltiges Wirken des Wohnungsunternehmens proaktiv gefordert und gefördert werden. Dies wird zum einen durch die Festigung einer gemeinsamen Zielerreichung sowie der dafür notwendigen positiven Unternehmenskultur bedingt, als auch durch die Optimierung der Beziehungen zu den Stakeholdern.

Wie das funktionieren kann – lesen Sie hier.



Sebastian Reek
und



Frank Monien
Institut für Controlling
Prof. Dr. Ebert GmbH, Nürtingen

Führung und Zusammenarbeit

Der Erfolg eines Wohnungsunternehmens basiert im Wesentlichen auf Vertrauen. Dieses hängt primär davon ab, wie sich Mitarbeiter, Führungskräfte und Geschäftsführung verhalten, und wie sie ihre Fähigkeiten zum Nutzen der Kunden, Geschäftspartner und Gesellschafter einsetzen. Dies betrifft beispielsweise die Beratung von Interessenten, den Umgang mit Mieterbeschwerden oder die Zusammenarbeit mit Handwerkern. Vertrauen entsteht also nicht von selbst. Es muss durch Transparenz, Verlässlichkeit und gute Zusammenarbeit aufgebaut, gepflegt und weiterentwickelt werden. Zur Stärkung des Vertrauens, in das Unternehmen und innerhalb der Organisation, ist eine Veränderung und Festigung der vertrauensfördernden Verhaltens- und Umgangsformen zu bewirken. Hierfür sind Vorgaben und Richtlinien zu definieren, welche den Mitarbeitern und Führungskräften Ziele und Orientierungspunkte geben und auf welche bei Abweichungen verwiesen werden kann. Um die Akzeptanz dieser Regeln im Unternehmen zu gewährleisten und um sicherzustellen, dass diese zum Selbstverständnis und zur Kultur des Wohnungsunternehmens passen, sollten diese von allen Beteiligten gemeinsam konzipiert und verabschiedet werden. Ein praxiserprobtes Instrument zur Aggregation und Kommunikation dieser Regeln stellt der Verhaltenskodex dar.

Verhaltenskodex

Der Verhaltenskodex ist eine schriftlich fixierte und offen kommunizierte Selbstverpflichtung eines Wohnungsunternehmens, klar definierte Verhaltensweisen in unterschiedlichen Situationen anzuwenden. Er stellt Prinzipien, Handlungsweisen, Instrumente und Richtlinien für den Umgang mit allen Zielgruppen des Unternehmens bereit. Der Verhaltenskodex berücksichtigt dabei zwei wesentliche Aspekte:

- Er nennt Ziele und Prinzipien für das Handeln des Wohnungsunternehmens.
- Er konkretisiert diese durch spezifische Leitlinien für Führung und Mitarbeiterverhalten.

Bestandteile des Verhaltenskodex

Der Verhaltenskodex basiert auf den drei Bausteinen Unternehmensprinzipien, Führungsleitlinien und Verhaltensrichtlinien (vgl. Abb. rechts). Diese bauen aufeinander auf und ermöglichen eine aktive Gestaltung des Handelns und Verhaltens aller Mitarbeiter.

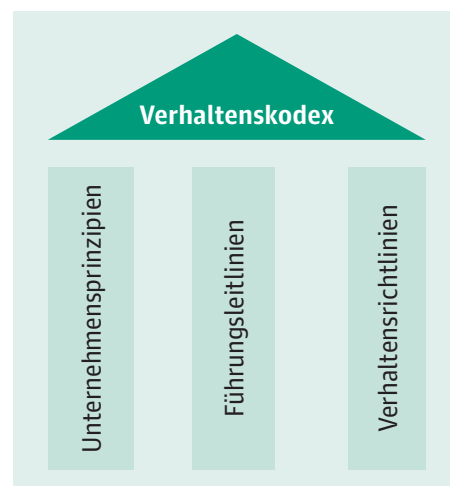
Unternehmensprinzipien

Die Unternehmensprinzipien stellen die primären Eckpfeiler aller Aussagen und Vorgaben bezüglich des Handelns und des Verhaltens innerhalb und außerhalb des Unternehmens dar. Sie definieren, wie sich das Unternehmen gegenüber seinen Sta-

keholdern, d. h. seinen Mitarbeitern, Interessenten, Mietern und Geschäftspartnern, positioniert und verhält, und welche Faktoren entscheidend für ein erfolgreiches Handeln sind. Für eine ganzheitliche und nachhaltige Ausrichtung der Unternehmensprinzipien, sind Aussagen bezüglich der ökologischen, ökonomischen, technologischen sowie sozialen Prinzipien und Zielen des Wohnungsunternehmens zu treffen. Festzulegen sind u. a. Zielgruppen für den Wohnungsbestand, die Intensität der Verfolgung ökologischer Zielsetzungen oder das zukünftige Investitionsverhalten.

Führungsleitlinien

Die Leitlinien für die Führungskräfte des Wohnungsunternehmens dienen dazu, das individuelle Führungsverhalten an gemeinsamen Grundsätzen auszurichten und dadurch begründbar zu machen.



Struktur des Verhaltenskodex

Dabei muss der Bezug der Führungsleitlinien zu den Unternehmensprinzipien gewährleistet werden. Führungskräfte verantworten die Festlegung von Zielsetzungen sowie die Kontrolle deren Umsetzung. Dies betrifft auch die permanente Sicherstellung eines adäquaten Verhaltens gegenüber den Stakeholdern. Die Vorbildfunktion der Führungskräfte hat hierbei eine besondere Bedeutung für die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihr Handeln ebenfalls am Verhaltenskodex auszurichten. Durch die Führungsleitlinien kann sichergestellt werden, dass eine positive und kooperative Führungskultur durch den Kontakt der Mitarbeiter mit Interessenten, Mietern und Lieferanten nach außen getragen wird.

Verhaltensrichtlinien

Die Verhaltensrichtlinien legen fest, wie sich die Mitarbeiter des Wohnungsunternehmens gegenüber Kollegen, Mietern, Interessenten, Lieferanten und sonstigen Bezugsgruppen zu verhalten haben. Dabei richtet sich der Fokus zum einen auf die gemeinsame Verantwortung, welche alle Mitarbeiter gegenüber den Mietern und dem Unternehmen haben, und wie sich diese im täglichen Handeln widerspiegeln soll. Zum anderen legen Vorgaben zum sozialen Miteinander fest, wie der Umgang untereinander im Unternehmen zu gestalten ist, um allen Beteiligten ein motivierendes und angenehmes Arbeitsumfeld zu ermöglichen. Auch der Umgang mit Themen wie Korruption und Vorteilsnahme ist hier verbindlich vorzugeben. Dabei sollte konkret definiert werden, welche Vorstellungen das Unternehmen hinsichtlich des Umgangs mit Interessenten und Mietern hat. So wird sichergestellt, dass sich Mietinteressenten ab dem ersten Kontakt mit dem Wohnungsunternehmen „gut aufgehoben“ fühlen und die Mieter durch die positive Wahrnehmung des Unternehmens dauerhaft Kunden bleiben.

Integration in das Ziel- und Wertgerüst des Unternehmens

Der Verhaltenskodex existiert nicht als abstraktes Regelwerk, losgelöst vom Unternehmen, sondern muss spezifisch in das Ziel- und Wertgerüst des Wohnungsunternehmens integriert werden. Das bedeutet, der Kodex resultiert aus den Zielen des Wohnungsunternehmens und stellt neben der Unternehmenspolitik und dem Leitbild ein zusätzliches Instrument dar, um diese Ziele in das operationale Handeln zu implementieren.

Die Unternehmensziele, die Unternehmenspolitik und das Leitbild stellen dabei die Grundlage des Verhaltenskodex dar. Dies bedeutet nicht, dass dieser keine neuen Aspekte bezüglich des Wirkens und Handelns der Führungskräfte und Mitarbeiter

beinhalten darf, jedoch dürfen die Aussagen des Kodex nicht diametral entgegen den bestehenden strategischen Maximen und Zielsetzungen stehen. So macht ein Kodex, der eine ausgeprägte individuelle Betreuung des Kunden und die Erbringung von außergewöhnlichen Serviceleistungen fordert, wenig Sinn, wenn das Unternehmen eine Preisführerschaftsstrategie verfolgt, aufgrund derer wenig Ressourcen für derartige Dienstleistungen zur Verfügung stehen.

Die Unternehmenskultur kann durch den Verhaltenskodex im positiven Sinne beeinflusst werden, stellt aber gleichzeitig auch immer den Rahmen des Veränderungsprozesses dar. Generell muss sichergestellt werden, dass sich die getroffenen Festlegungen in der Strategie des Wohnungsunternehmens widerspiegeln.

Umsetzung

Der erste Schritt des Umsetzungsprozesses ist die Definition der Unternehmensprinzipien. Diese werden auf Basis der Unternehmensziele konzipiert, in Form von grundsätzlichen Vorgaben und Werten, welche die Erreichung der langfristigen Zielsetzungen des Unternehmens unterstützen. Denkbare Aspekte sind hierbei die strategische Entwicklung des Bestandes, der Wohnungsangebote und Dienstleistungen sowie der Organisation.

Anschließend werden, daraus abgeleitet, die Führungsleitlinien definiert. Wichtig ist es, hierbei möglichst alle Führungskräfte in den Prozess zu integrieren, um eine anschließende Akzeptanz und Umsetzung der Arbeitsergebnisse zu gewährleis-

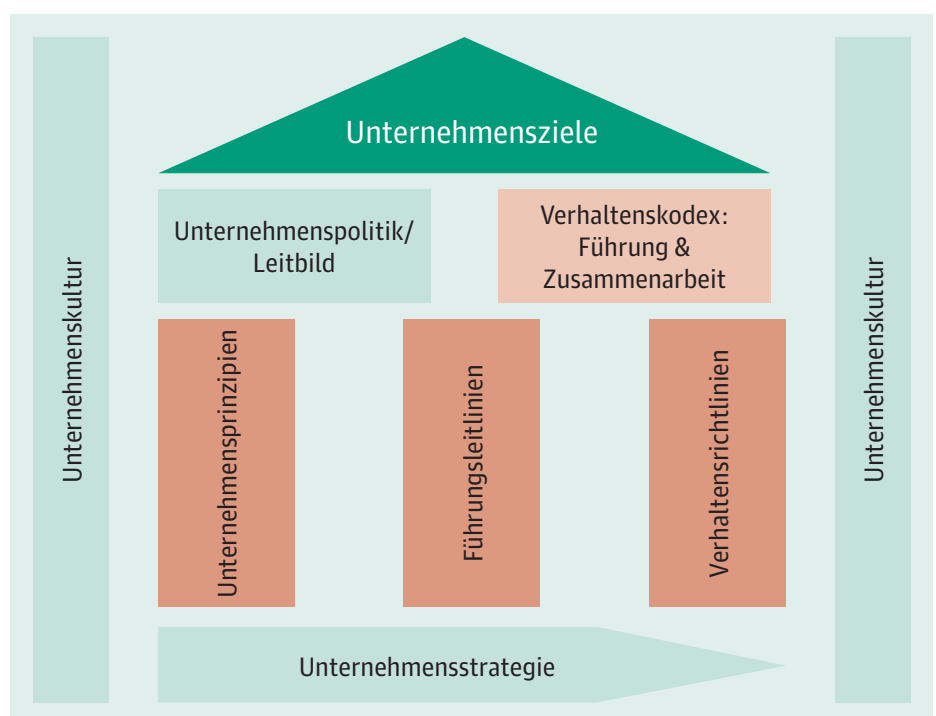
ten. Die Verhaltensrichtlinien stellen das Kernstück des Verhaltenskodex dar.

Für ihre Konzeption sind nach Möglichkeit alle Mitarbeiter mit einzubinden. Dies gestaltet sich aus organisatorischer Sicht, insbesondere bei größeren Wohnungsunternehmen, jedoch oftmals schwierig. Mögliche Lösungsansätze sind Workshops mit von den Mitarbeitern ausgewählten „Vertretern“ der Abteilungen oder die gemeinsame Diskussion eines im Vorfeld entwickelten Vorschlags.

Sind alle Bestandteile des Verhaltenskodex gemeinsam fixiert, sollte das Ergebnis sprachlich und gestalterisch ansprechend veröffentlicht werden. Abschließend erfolgt die Präsentation und Kommunikation des Verhaltenskodex. Es muss sichergestellt sein, dass der Verhaltenskodex nicht als einmaliges Projekt gesehen wird, sondern seine Umsetzung und die daraus resultierenden Erfolge kontinuierlich evaluiert werden.

Fazit

Eine erfolgreiche Implementierung und das aktive „Leben“ des Verhaltenskodex bewirkt eine positive Veränderung der Wahrnehmung des Wohnungsunternehmens nach außen und innen. Innerhalb des Unternehmens wird das Miteinander bewusst gestaltet und gestärkt. In der Außendarstellung fördert ein angemessenes Verhalten der Mitarbeiter ein positives Bild des Unternehmens, welches das Vertrauen seines Umfeldes stärkt. Durch das Wissen der Stakeholder über den Kodex wird der Anspruch an die Mitarbeiter erhöht, die Richtlinien im Tagesgeschäft dauerhaft umzusetzen. ■



Integration des Verhaltenskodex in das Ziel- und Wertgerüst