

Selbstlernende Organisation

- Mythos, Notwendigkeit und Handlungsansätze

für den Arbeitskreis Personal der AGW

InWIS Forschung & Beratung GmbH
Springorumallee 5
44795 Bochum

www.inwis.de

Peter Wallner MA
Geschäftsführer

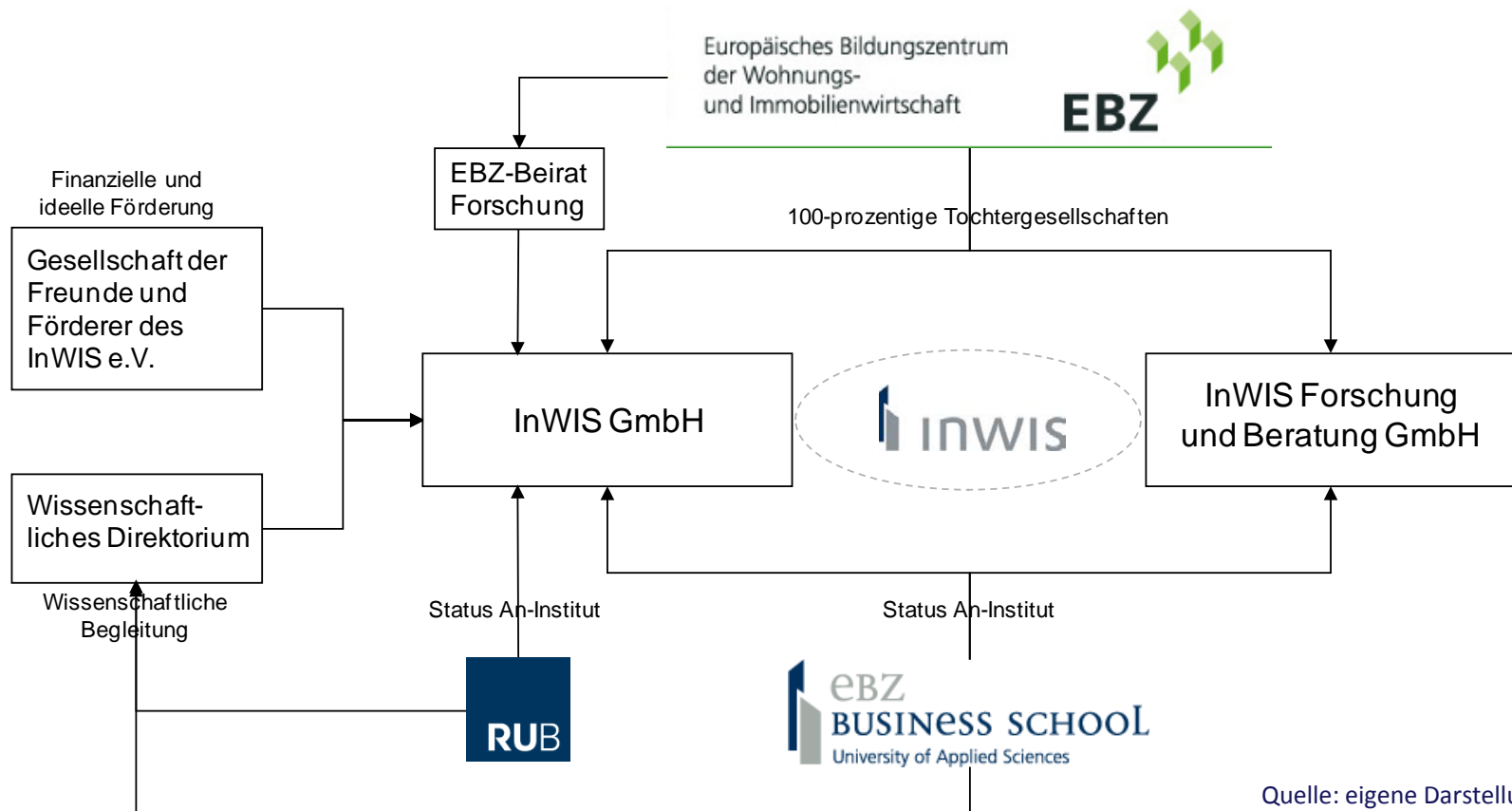
Frankfurt, September 2017

Agenda

- **Über INWIS**
- **7 Thesen – über Innovationsdruck, lernende Organisationen, die Digitalisierung ...**

InWIS – Organisatorische Einordnung in die EBZ-Gruppe

- InWIS = Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung an der EBZ Business School und der Ruhr Universität Bochum



Quelle: eigene Darstellung

InWIS Forschung und Beratung GmbH

Team und Leistungsbereiche

- 24 Mitarbeiter/innen, zusätzlich wissenschaftliche Hilfskräfte
- Interdisziplinäres Team:
Diplom-Ökonomen, Diplom-Volkswirt/innen, Diplom-Geographen/innen, Dipl.-Ing. Raumplaner/innen, Stadtplaner/innen, Sozialwissenschaftler/innen, Real Estate Manager
- Sechs Leistungsbereiche:

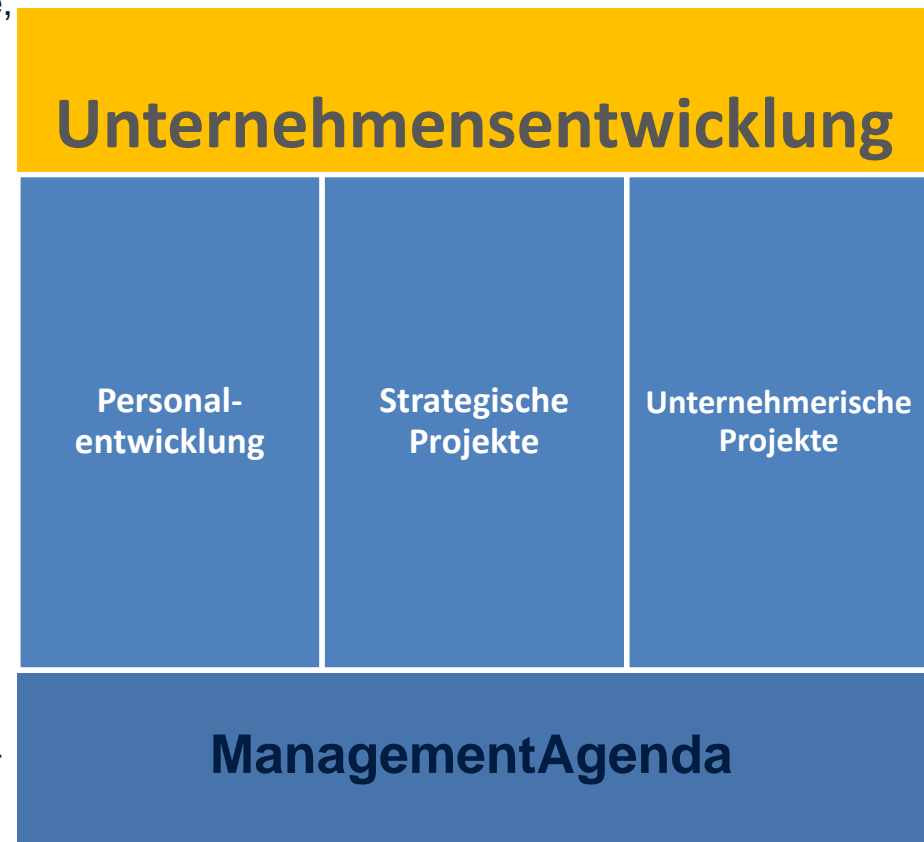


Quelle: eigene Darstellung

Nutzen

Personalentwicklung

- Bisher schon sehen Unternehmen und Dienstleister Unternehmensentwicklung und Personalentwicklung durchaus in einem Zusammenhang:
 - Geschäftsfeld Strategien->Personalstrategie,
 - Strategische Personalplanung,
 - Riskmap, ...
- Allerdings werden diese Dinge selten konsequent durchgehalten,
- Als EBZ-Gruppe bündeln wir Wissen aus Personal- und Unternehmensberatung zu einem ganzheitlichen Ansatz, die ManagementAgenda:
 - Alle Aktivitäten, die zeitliche und finanzielle Ressourcen und Management-Attention binden, werden mit UE und PE verknüpft,
 - Alle „Projekte“ müssen immer auf die aktuellen unternehmerischen Ziele, die Mittelfrist-Strategie und die Personalentwicklung „einzahlen“.
 - Die Management-Agenda hat für die nächsten 15-18 Monate die gleiche interne Verbindlichkeit wie die ökonomische Planung.



Agenda

- **Über INWIS**
- **7 Thesen**

These 1: Die Idee der lernenden Organisation ...

... war stets getrieben durch Bedarf und weniger durch ein Potenzial

- Die Idee der lernenden Organisation war immer getrieben aus der Wahrnehmung schnell veränderlicher Märkte einerseits und einem Effizienzdruck andererseits, d.h. einem erheblichen Anpassungsdruck!

Die Idee ist nicht fundiert auf der Logik menschlichen Strebens nach Weiterentwicklung, innerem Wachstum ö.ä.

„Wir begreifen uns als ein lernendes Unternehmen, das auf seinem Weg immer neue Erfahrungen macht und mit entsprechenden Anpassungen reagiert. Dazu gehören flexible Strukturen und Offenheit für neue Ideen, für neue Ansichten, für neue Chancen.

Edzard Reuter, Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz AG (1987-1995)

- Die Idee der lernenden Organisation wurde dann durchaus auch ein bisschen romantisiert und zur **selbst-lernenden Organisation** übersteigert.

These 1: Die Idee der lernenden Organisation ...

Grundlagen

- Die wesentliche Literatur zur lernenden Organisation kommt aus den 1980/1990er Jahren.
- In der Literatur wurden immer auch die Voraussetzungen für die lernende Organisation klar herausgearbeitet. Zumeist findet sich hier in unterschiedlichen Gewichtungen und Nuancierungen der Vierklang
 - Haltung, Kultur des besser Werdens,
 - Strukturen und Prozesse,
 - Passende Führung,
 - Ressourcen.

„ ... lernendes Unternehmen, das auf seinem Weg **immer neue Erfahrungen** macht und [...] reagiert. Dazu gehören flexible Strukturen und Offenheit für neue Ideen, für neue Ansichten, für neue Chancen.
Edzard Reuter, Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz AG (1987-1995)

- Edzard Reuter spricht in seinem Statement einen weiteren Aspekt an, der wesentlich erscheint:
 - den Impuls.

These 2: Mythos ...

... der (selbst-)lernenden Organisation

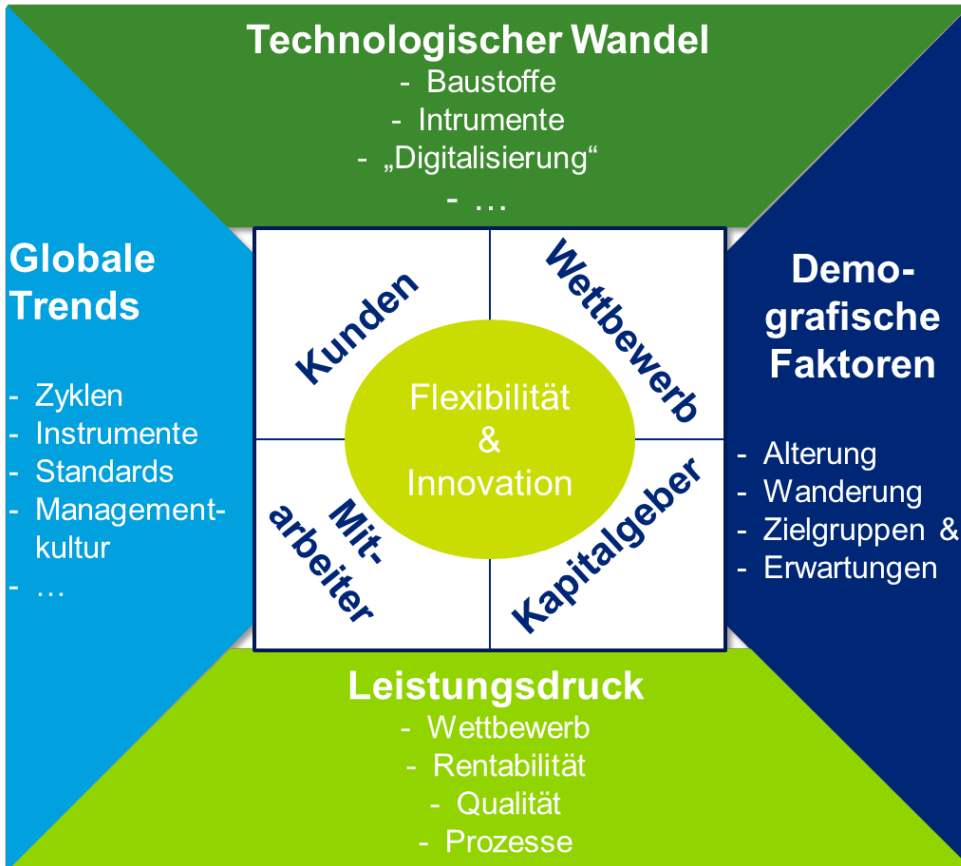
- Niemand wird widersprechen, dass es letztlich im Wesen des Menschen liegt, zu lernen, sich weiter zu entwickeln, aber ...

... wahrscheinlich war das früher auch schon so, aber insbesondere heute erleben wir doch, dass die Arbeit nicht unbedingt als Ort für Selbstentfaltung, inneres Wachstum oder manchmal auch nur Ehrgeiz gesehen wird, sondern zumeist wird das woanders gesucht.

... Und: Organisationen werden auf Effizienz getrimmt, Führung, Ressourcen, Steuerungsinstrumente, Prozesse und Organisation sind auf diese Effizienz ausgerichtet.

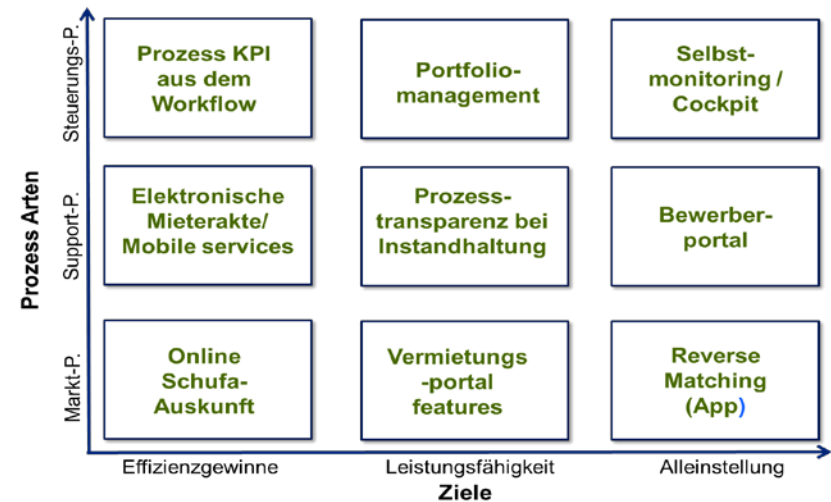
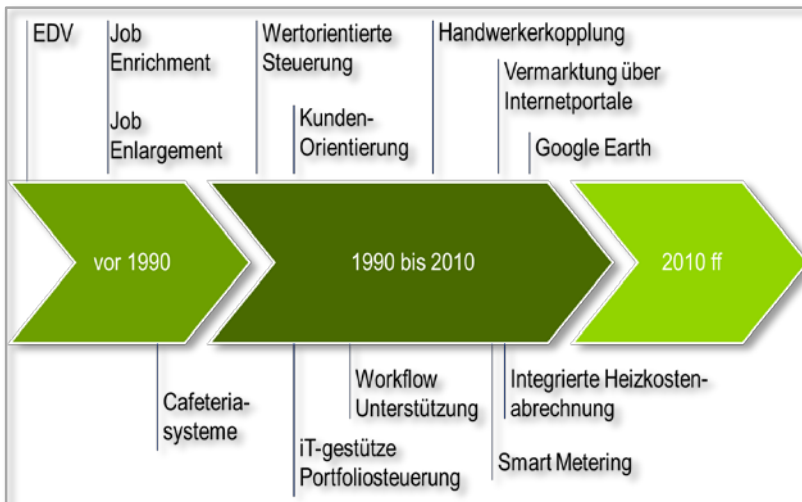
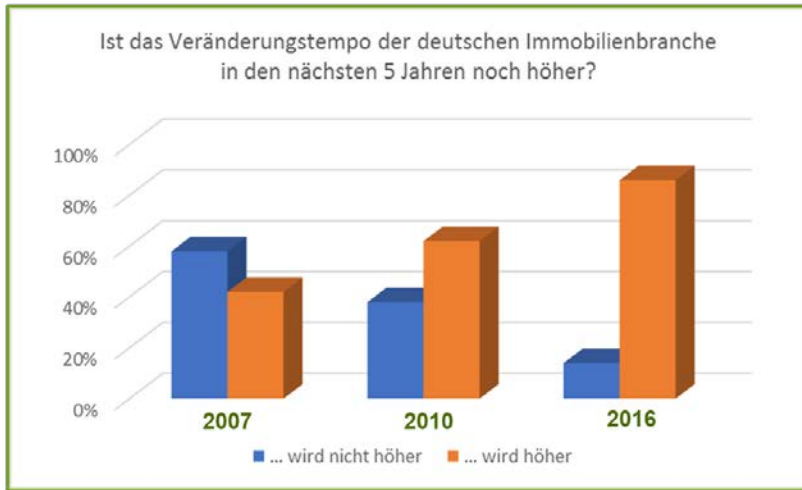
Es ist schwerlich erwartbar, dass diese Effizienzorientierung „Raum“ lässt. Die Organisationen haben es (in den letzten mindestens 100 Jahren) den meisten ihrer Mitarbeiter „abgewöhnt“ etwas anderes zu tun als sich in den vorgeschriebenen Prozessen zu bewegen. Und die Denker Ebene oder Strategie-Abteilungen sind immer kleiner geworden.

These 3: Nie war der Veränderungsdruck so hoch wie in den letzten 15 Jahren



- Der Veränderungsdruck der letzten beiden Dekaden leitete sich vor allem
 - aus der Logik der **Wissens- und Kommunikationsgesellschaft** einerseits (der Know-How-Transfer war noch nie so schnell, Wissen wächst / wandelt sich in nie gekannter Geschwindigkeit) und zweitens
 - aus schon aufkommenden **Globalisierungseffekten** andererseits ab.

These 3: Nie war der Veränderungsdruck so hoch und hat die Branche deutlich verändert



These 4: Digitalisierung wird den Wandel noch beschleunigen

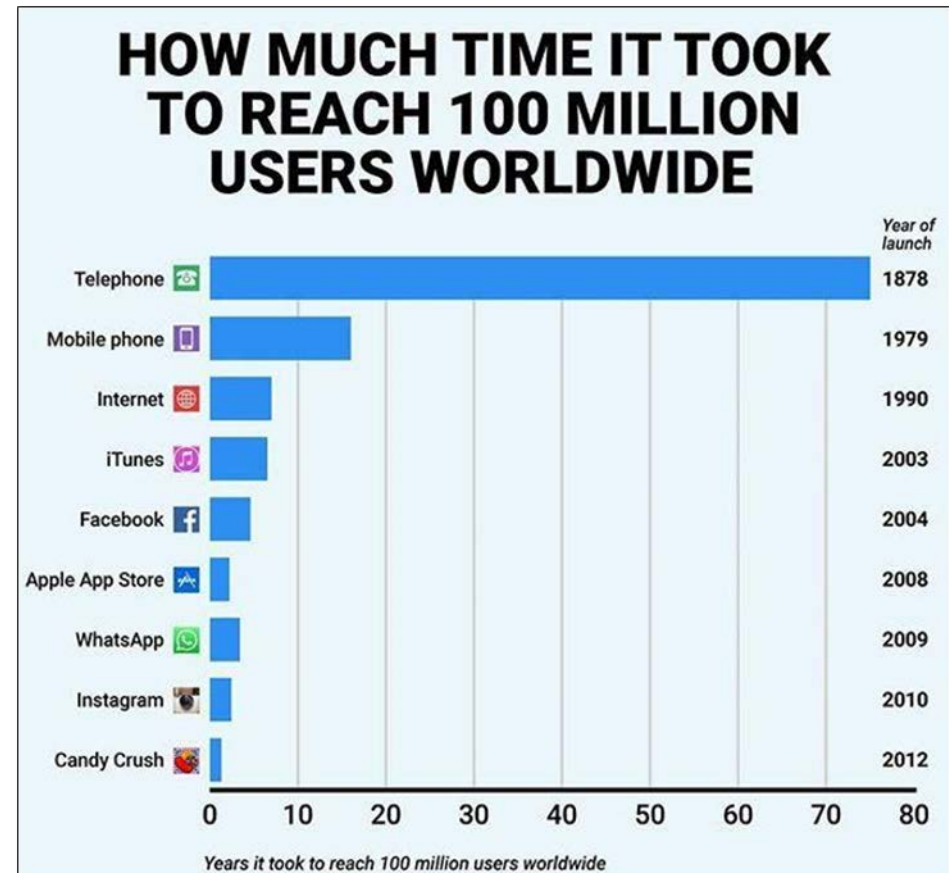
Zu den Veränderungs-Katalysatoren der letzten Dekaden kommt nun noch die Digitalisierung als Beschleuniger

- Theoretisch muss man sagen, dass die Digitalisierung nun ein System sich gegenseitig verstärkender Effekte hineinwirkt.
- Das Veränderungstempo ändert sich nicht mehr um Faktoren, sondern exponentiell.

Exkurs Pokemon go:

- Eingeführt 06. Juli 2016 USA, Austr. NZL;
- Einführung Deutschland 13. Juli 2016;
- 8. August: 210 Millionen Nutzer (in Deutschland 10);
- Update 8. August (bspw. inkl. Mobilitätswarnung ...);
- ...

- Und diese exponentiellen Veränderungen wirken für Immobilienunternehmen auf allen Ebenen ...



These 4: Digitalisierung wird den Wandel noch beschleunigen ... sie verändert Berufsbilder und Arbeitsmarktstrukturen

- Bei jedem Berufsbild, besser: bei jedem Prozess stellt sich die Frage der Substituierbarkeit des Menschen.
- Die Antworten sind keinesfalls banal, aber die Substituierbarkeit ist enorm.

WirtschaftsWoche

Service | Abo | Shop | Newsletter | Login | Registrieren

UNTERNEHMEN FINANZEN POLITIK **ERFOLG** LIFESTYLE

Bürohilfsberufe, Telefonist(en/innen)

Chemie-, Kunststoffberufe

Designer/innen, Fotograf(en/innen), Reklamehersteller/

Elektroberufe

Fahr-, Flugzeugbau, Wartungsberufe

Feinwerktechnische, verwandte Berufe

Finanz-, Rechnungswesen, Buchhaltung

Das Berufssegment der „Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe“ ist mit 69,9 Prozent durch ein besonders hohes Substituierbarkeitspotenzial gekennzeichnet. Viele Dienstleistungen für Unternehmen, wie Versicherungs- und Finanzdienstleistungen, Dienstleistungen im Rechnungswesen oder im Controlling, könnten heute bereits heute von Computern erledigt werden.

Bedrohte und kaum ersetzbare Berufe

Mit welcher Wahrscheinlichkeit der Mensch durch Computer und Maschinen ersetzt wird (in Prozent)¹⁾

Telefonverkäufer	99	Nukleartechniker	85	Geschäftsführer	2
Näher	99	Motorradtechniker	79	Mikrobiologe	1
Uhrenreparateur	99	Zimmermann	72	Pharmazeut	1
Versicherungsgutachter	98	Busfahrer	67	Krankenschwester	<1
Bankkassierer	98	Bibliothekar	65	Förster	<1
Buchhalter	98	Pilot	55	Geistlicher	<1
Model	98	PC-Programmierer	48	Sporttrainer	<1
Zahntechniker	97	Ökonom	43	Kurator	<1
Koch	96	Schiffsingenieur	4	Personalberater	<1
Fremdenführer	91	Tierarzt	4	Zahnarzt	<1
Kranführer	90	Anwalt	4	Psychologe	<1
Technischer Redakteur	89	Sozialarbeiter	3	Choreograph	<1
Bäcker	89	Fotograf	2	Ernährungswissenschaftler	<1
Straßenbauarbeiter	87	Designer	2	Mundchirurg	<1
Immobilienverkäufer	86	Luftfahrtingenieur	2	Gesundheitsberater	<1

1) In den kommenden 20 Jahren.

Quelle: University of Oxford / F.A.Z.-Grafik Bröcker

SPiegel ONLINE DER SPIEGEL SPIEGEL TV

Suche Anmelden

Studie

2040 könnten in Deutschland 3,3 Millionen Fachkräfte fehlen

Demografie und Digitalisierung könnten Fachkräfte in Deutschland schon bald zum knappen Gut machen: Bis 2040 drohen 3,3 Millionen von ihnen zu fehlen, warnen Forscher - und fordern Gegenmaßnahmen.

These 4: Digitalisierung wird den Wandel noch beschleunigen ... sie wirkt in der Alltagswelt der Kunden und Immobiliennutzer

- Reale und digitale Welt gehen eine neue Verbindung ein,
- Online heisst „on line“: Erreichbarkeits-Illusion und niederschwellige Kommunikation,
- Die Welt ist eine App.



These 4: Digitalisierung wird den Wandel noch beschleunigen ... und wirkt dabei bereits heute „in die Immobilien hinein“

PROPTECH-SZENE

Schlüsselloser Zugang

EBZ
GRUPPE

Kiwi.ki GmbH: Schlüssellose Zugangssysteme für Haus- und Wohnungstüren

Ein smarter Schlüssel



Die Smart-Access-Systeme des Kiwi.ki sind durchwegungen schenken Sie eine Transponder wie hier.

rettet Leben

KIWI – das sichere Online-Türzugangssystem

KIWI öffnet Türen. Sicher, intelligent, komfortabel. Ohne Suchen, ohne Knöpfe, ohne Schlüssel.



KIWI KI

Der Transponder verbleibt bequem in der Tasche oder wird an anderer Stelle am Körper getragen.



KIWI Türsensor

Der KIWI Türsensor wird von autorisierten KIWI-Installateuren in die bestehende Klingelanlage eingebaut. Er entriegelt die Tür automatisch und sicher mittels des vorhandenen Türsummers.



KIWI App

Oder wollen Sie noch mehr Freiheit? Öffnen Sie Ihre Tür bequem mit der personalisierten KIWI App.

Schlüssel-Lösung

Kiwi.ki bekommt weitere Millionen-Förderung

Caspar Tobias Schlenk am 11. April 2016 | Keine Kommentare

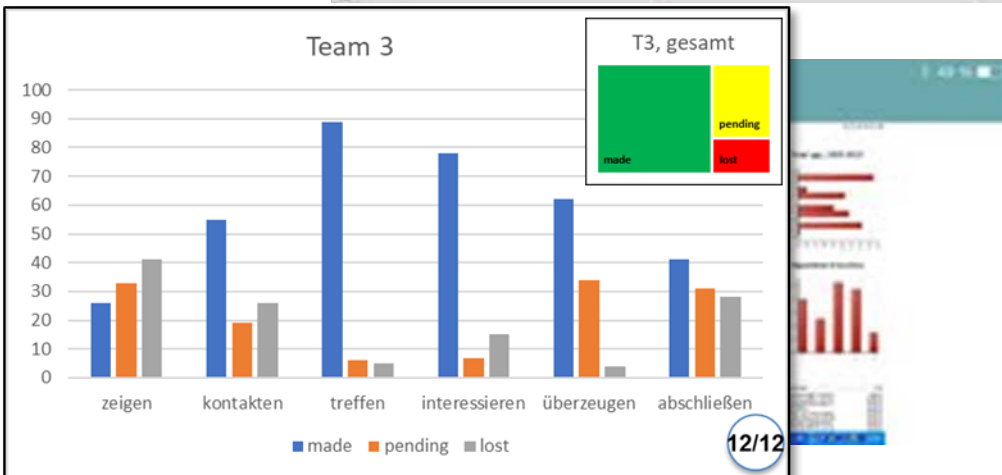
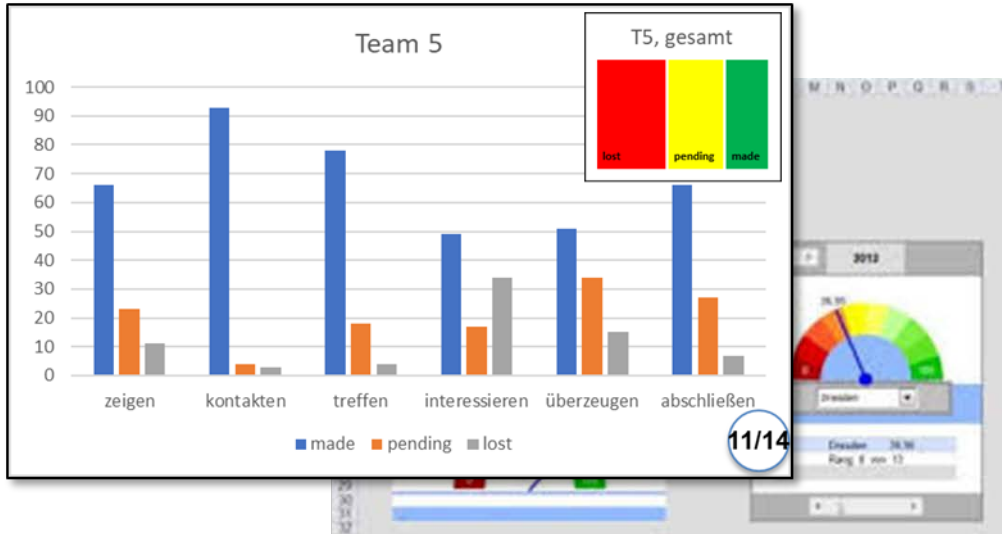
[Empfehlen](#) [Teilen](#) [60](#) [Twitter](#) [Share](#) [in](#) [Share](#) [53](#) [G+1](#) [1](#)

Kurznachricht. Das Berliner Startup tüftelt an einer Technik, um die Wohnungstür schlüssellos zu öffnen. Haustüren und Kellertüren funktionieren mit der Lösung Kiwi bereits.

These 4: Digitalisierung wird den Wandel noch beschleunigen ... sie ist Treiber für manche innerbetriebliche Veränderung



These 4: Digitalisierung wird den Wandel noch beschleunigen ... sie verändert aber nicht nur Prozesse, sondern die Transparenz in Prozessen und ergo Steuerungs- und Unternehmenskultur

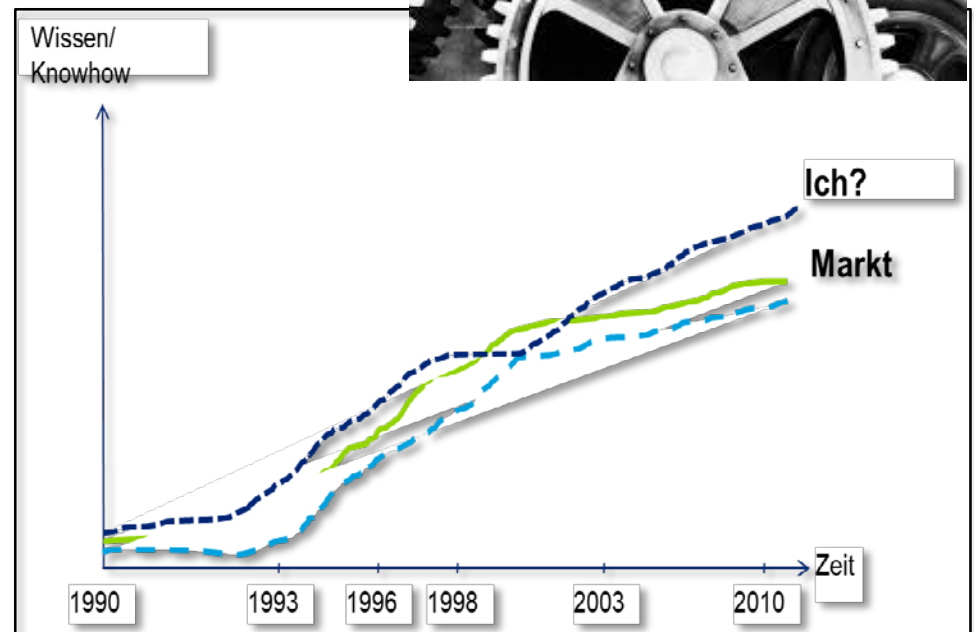


Service Desk Cockpit

	REI	MRE	SRE	=
4	2	1	1	
73	78	69	9	
44	82	74	8	
121	162	144	18	

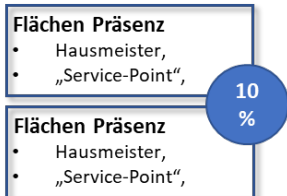
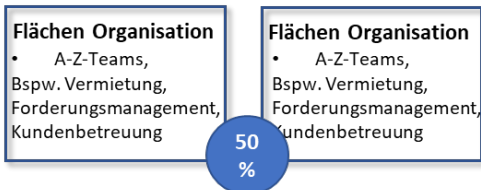
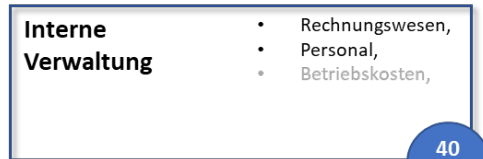
These 5: Nie waren lernende – im Sinne von sich reflexiv anpassende - Organisationen wichtiger als heute

- Wir leben in einer Informations- und Kommunikationsgesellschaft, Digitalisierung verstärkt Veränderungsprozesse exponentiell.
- Spätestens mit der Digitalisierung verändern sich auch Erwartungen, Geschäftsmodelle ... immer schneller.
- Bewerten Sie mal die wechselhafte Geschichte von Blackberry und apple ...
- Oder von facebook, instagram, musically, ...
- Egal ob man die Entwicklungen disruptiv nennen will oder nicht, Entwicklungen beschleunigen sich...
- ...und werden als disruptive empfunden.

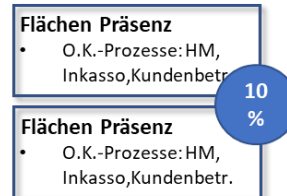
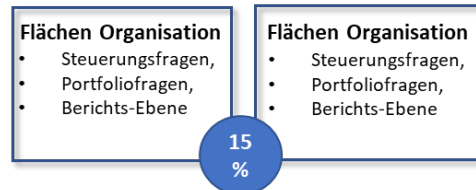
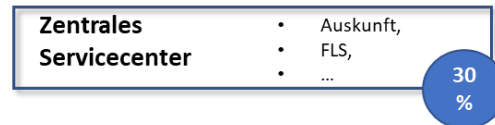
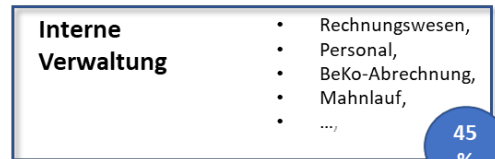


These 5: Nie waren lernende Organisationen wichtiger um mit dem organisatorischen Wandel mithalten zu können

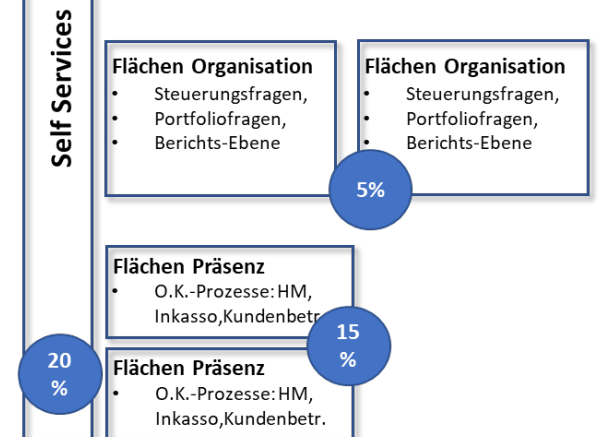
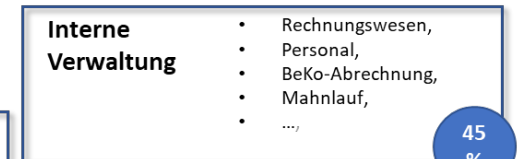
Strukturen um 1995



Strukturen heute, verbreitet



Strukturen morgen



These 5: Nie waren lernende Organisationen wichtiger um mit veränderte Personalpyramiden, Aufgabeninhalte u.ä. umgehen zu können

Strukturen um 1995

Interne Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> Rechnungswesen, Personal, Betriebskosten,
---------------------------	---

40 %

Flächen Organisation	<ul style="list-style-type: none"> A-Z-Teams, Bspw. Vermietung, Forderungsmanagement, Kundenbetreuung
-----------------------------	---

50 %

Flächen Präsenz	<ul style="list-style-type: none"> Hausmeister, „Service-Point“,
------------------------	--

10 %

Strukturen heute, verbreitet

Interne Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> Rechnungswesen, Personal, BeKo-Abrechnung, Mahnlauf, ...
---------------------------	--

?? %

Zentrales Servicecenter	<ul style="list-style-type: none"> Auskunft, FLS, ...
--------------------------------	--

?? %

Flächen Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Steuerungsfragen, Portfoliofragen, Berichts-Ebene
-----------------------------	---

?? %

Flächen Präsenz	<ul style="list-style-type: none"> O.K.-Prozesse: HM, Inkasso, Kundenbetr.
------------------------	--

?? %

Strukturen morgen

Interne Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> Rechnungswesen, Personal, BeKo-Abrechnung, Mahnlauf, ...
---------------------------	--

22 %

Zentrales Servicecenter	<ul style="list-style-type: none"> Auskunft, FLS, ...
--------------------------------	--

5 %

Flächen Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Steuerungsfragen, Portfoliofragen, Berichts-Ebene
-----------------------------	---

5 %

Flächen Präsenz	<ul style="list-style-type: none"> O.K.-Prozesse: HM, Inkasso, Kundenbetr.
------------------------	--

10 %

Flächen Präsenz	<ul style="list-style-type: none"> O.K.-Prozesse: HM, Inkasso, Kundenbetr.
------------------------	--

15 %

Self Services

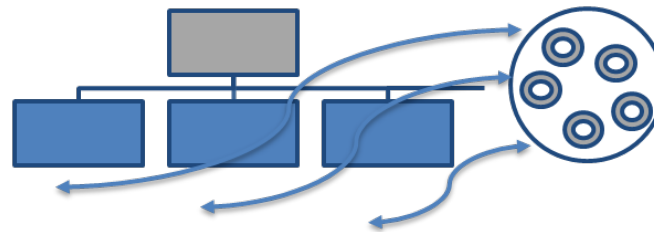
These 5: Nie waren lernende Organisationen wichtiger um mit veränderten Denk- und Steuerungsmodellen umgehen zu können

Organisationsmodell für die Wohnungswirtschaft

Traditionell

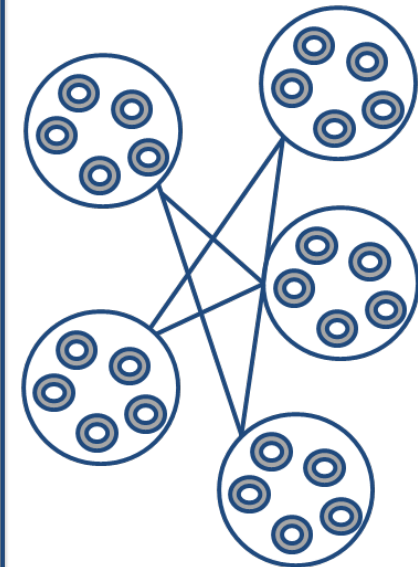


Gegenwart und nahe Zukunft



Trennung von
Kerngeschäft und Innovation

Zukunft?



These 5: Nie waren lernende Organisationen wichtiger weil sich die Welt der Wohnungsunternehmen in jeder Hinsicht wandelt

- In den aufbauorganisatorischen Strukturen,
- In den Geschäftsprozessen,
- Im Tempo der Veränderung von Prozess und Organisation und Job-Profil und ...
- In der hierzu nötigen Führungs- und Unternehmenskultur.

- In den Produkten und ihren Merkmalen.

- In der Lebenswelt der Kunden und den hieraus resultierenden Erwartungen für Produkte und Prozesse.

- In der Erwartung der Mitarbeitern die entweder als digital Natives Neues von uns erwarten oder als digitaler Einwanderer Orientierung in der Veränderung suchen.

- Und letztlich in immer neuen Wertschöpfungs- und Geschäftsmodellen.

These 5: Nie waren lernende Organisationen wichtiger und nie war Personalentwicklung und Führungsarbeit anspruchsvoller

Diese 3 aktuellen Herausforderungen für die PE in der Wohnungswirtschaft

... sehen wir nach Gesprächen, Befragungen, Studien und Erfahrungen

EBZ
AKADEMIE

1. **Kompetenzen** für den Umgang mit **Komplexität**
2. Aufbau einer echten **Innovationskultur**
3. Positionierung als **attraktiver Arbeitgeber**



These 6: „Selbstlernend“ ist ein Mythos, aber „Lernfähigkeit“ lässt sich fördern

- Selbstlernende Organisationen gibt es nicht und lernende Organisationen entstehen nicht aus sich selbst.
- Lernende Organisationen erfordern eine Reihe von Rahmenbedingungen:
 - Eine entsprechende Haltung und Kultur (des Strebens nach Verbesserung, der Neugierde, der Fehlertoleranz, ...)
 - Passende Strukturen und Prozesse („flach“, problem- und projektorientiert, ...)
 - Eine Führung und Führungsarbeit, die dies aushält, ermöglicht und befördert,
 - die nötigen Ressourcen,
 - Sowie einen sinnvollen Umgang mit jeder Art **Änderungsimpuls**.
- Diese Bedingungen für lernende Organisationen sind in Grenzen und mit einigem Aufwand „herstellbar“.

These 6: „Lernfähigkeit“ lässt sich fördern ...

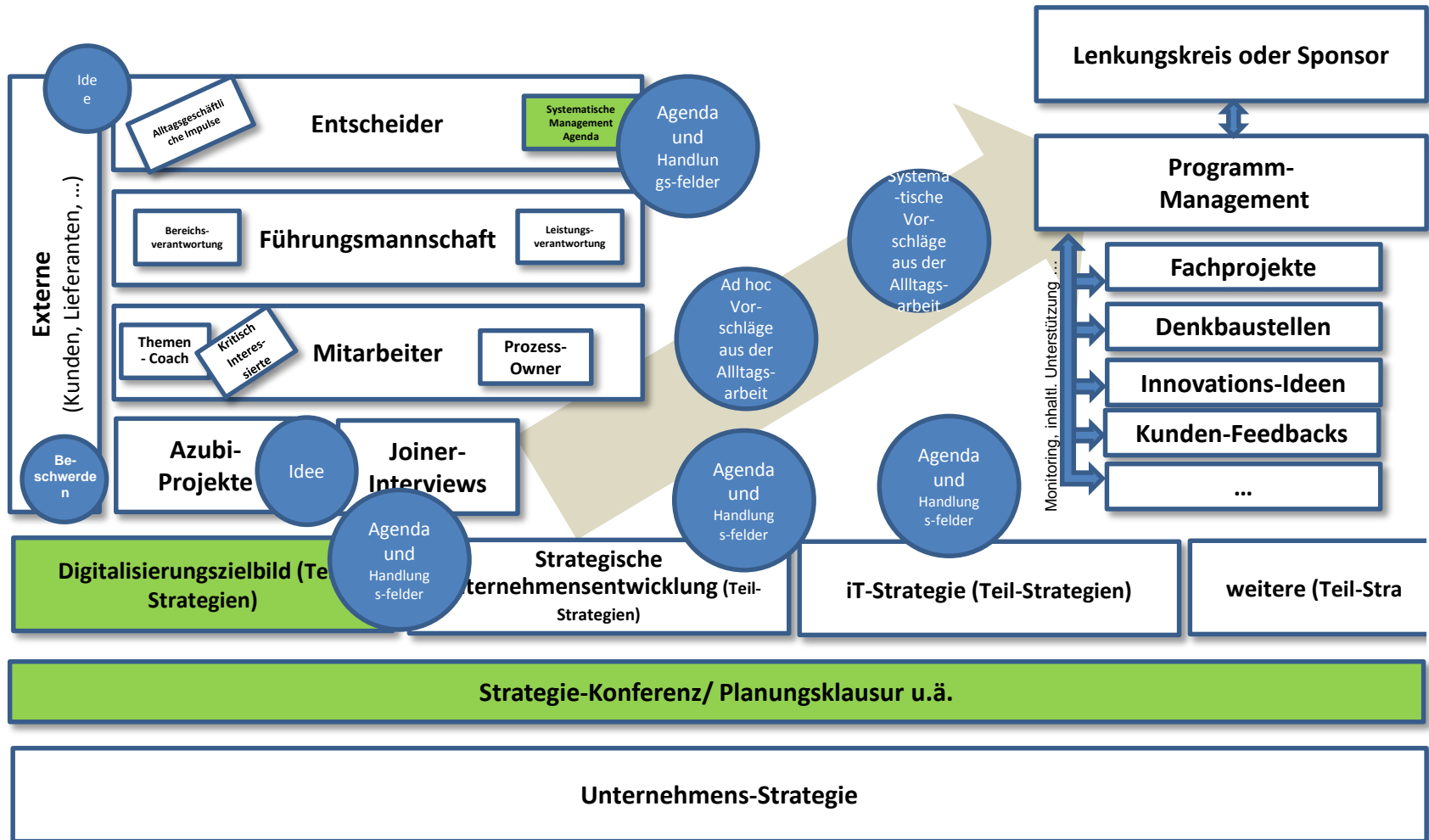
Ziel: Lernfähigkeit (Agilität), Instrument: systematisches Innovationsmanagement

- Innovationsimpulse können im Prinzip von überall kommen: von „Innen“ oder von „Außen“, als „mutige Idee“, Adaption von Bekanntem oder auch als Aufforderung des Marktes/ Aufsichtsrates ...
- Innovationsimpulse werden da aufgenommen, wo es ein entsprechende Umfeld gibt: Wo es Vertrauen gibt, keine Angst vor Fehlern, erkennbare (!) Wertschätzung für Ideen...
- Innovationsimpulse brauchen von der Formulierung der Idee bis zum Monitoring der Umsetzungserfolge und dem Feinschliff der Implementierung systematische Begleitung.
- Je nachdem wo Innovationen herkommen und wo sie wirken sollen tragen unterschiedliche Mitglieder des Führungsteams Verantwortung – und für den Rahmen, den das Unternehmen gibt letztlich alle.



These 6: „Lernfähigkeit“ lässt sich fördern ...

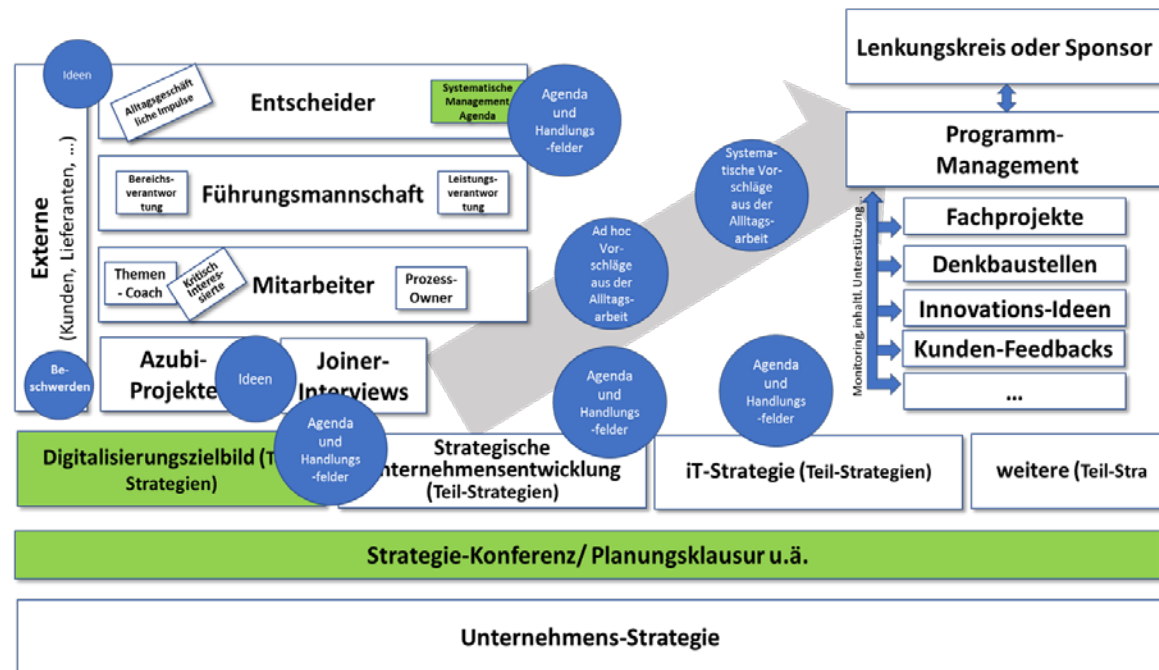
Innovationsimpulse müssen stets begleitet werden – eine beispielhafte Innovationslandkarte



These 6: „Lernfähigkeit“ lässt sich fördern ...

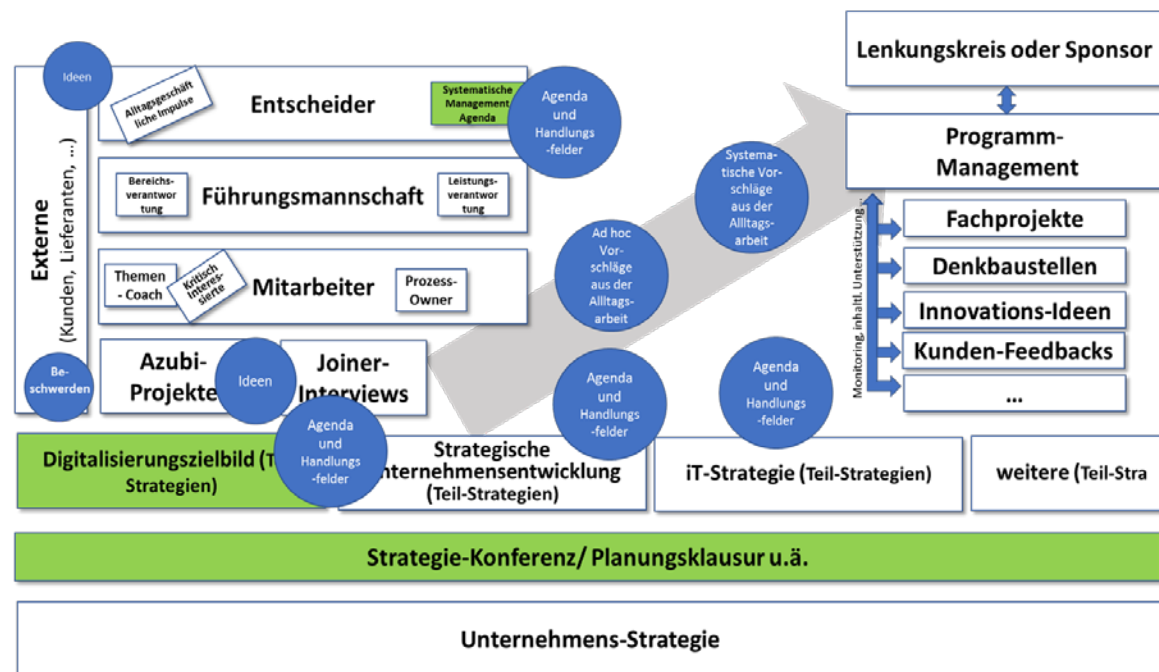
... Einbettung des Innovationsmanagements in den strategischen Rahmen der Unternehmensentwicklung

- Idealtypisch bildet eine formulierte **Unternehmensstrategie** die Grundlage, sollte diese nicht vorhanden (oder zu abstrakt) sein, kann eine Strategie-Konferenz/ Management-Klausur, Strategie-Werkstatt den Startschuss bedeuten.
- Da Digitalisierung einer der wesentlichen Innovationstreiber sollte ein (auch pragmatisch gehaltenes **Digitalisierungszielbild** oder gar eine **D.-Strategie**) hinzukommen.
- Um alle Innovationsimpulse und dann deren Umsetzung priorisieren zu können, sollte das Führungsteam eine gemeinsame Management-Agenda haben.
- Also im Start alles kein Hexenwerk.



These 6: „Lernfähigkeit“ lässt sich fördern ... die relevanten Impulskanäle werden je nach Unternehmenskultur und -ziel festgelegt

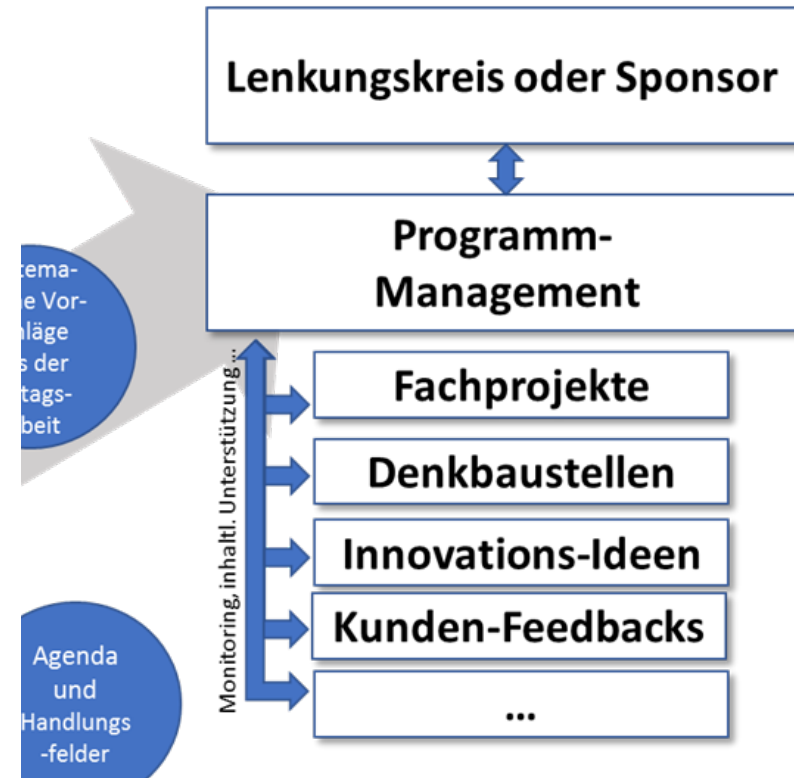
- Im Prinzip können Innovationsimpulse von überall kommen. Je nach Druck, Unternehmenskultur, Entwicklungszielen ... sollte **ein definiertes Set von systematisch „bespielten“ Kanälen** festgelegt werden.
- Sollte Agilität ein wesentliches Entwicklungsziel sein, so sollte man Impulse von möglichst weit unten abholen und so Bewegung erzeugen, will der neue Geschäftsführer sein Führungs-Team näher zusammen bringen, so werden die Innovationsimpulse eher nach Bereichs- und Leistungsverantwortung systematisiert.
- In jedem Falle aber sollten andere Impulse aus anderen Quellen noch den Weg ins Programmmanagement finden können.



These 6: „Lernfähigkeit“ lässt sich fördern ...

Das Programmmanagement als Rückgrat des Prozesses

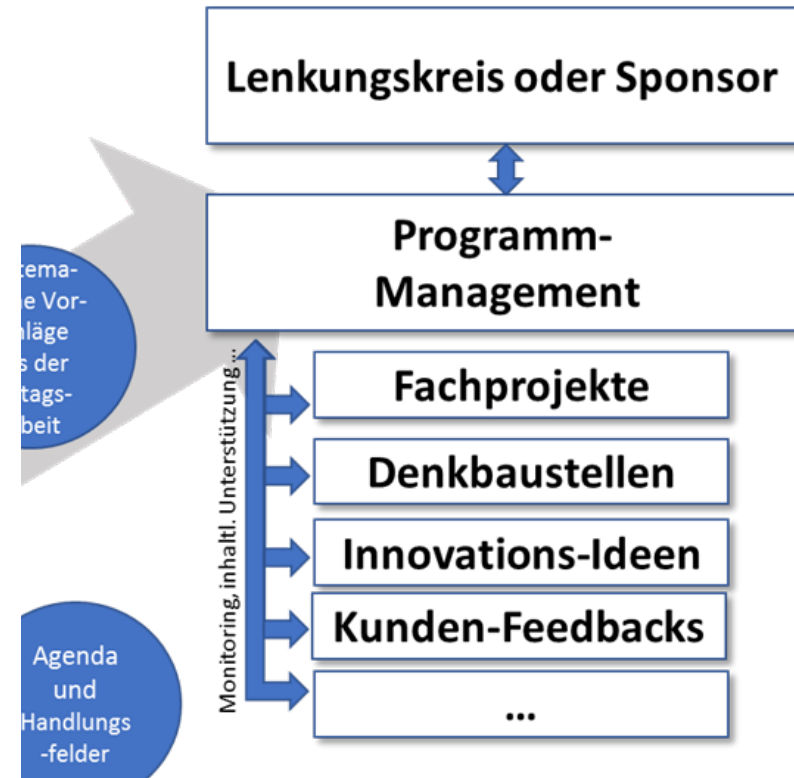
- Die wesentliche Aufgabe des Programm-Managements ist es, die Innovationsimpulse aus den definierten Kanälen nicht nur aufzunehmen, sondern auch systematisch abzufragen und einzufordern.
- Daneben werden auch Impulse aus anderen Quellen aufgenommen.
- Alle Impulse insgesamt werden qualifiziert und bewertet und im Sinne einer Entscheidungsvorlage zur Priorisierung vorgeschlagen.
- Wo nötig unterstützt das Programmmanagement (im Vorfeld der Priorisierung oder auch danach) auch inhaltlich.
- Alle Impulse werden nach Priorisierung in Fachprojekte u.ä. überführt.



These 6: „Lernfähigkeit“ lässt sich fördern ...

Das Programmmanagement bei der Umsetzung

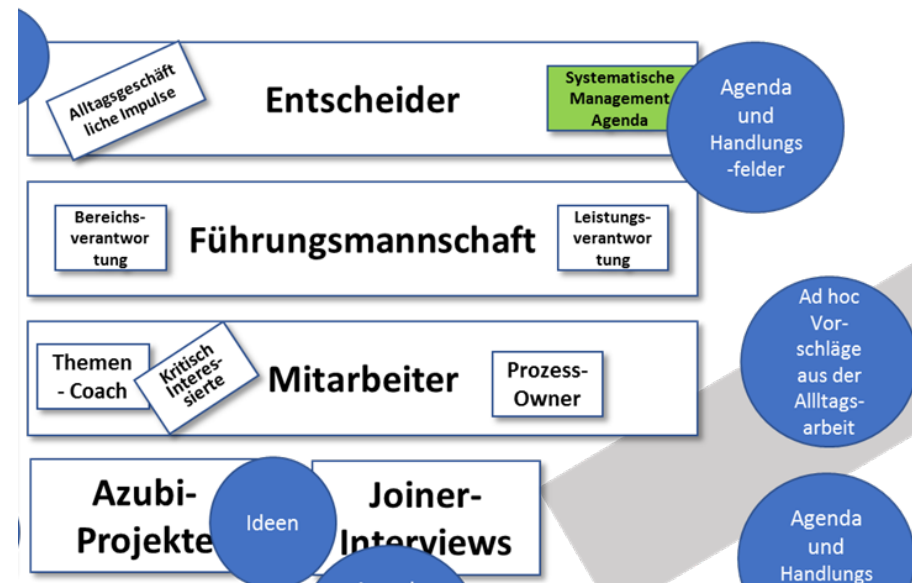
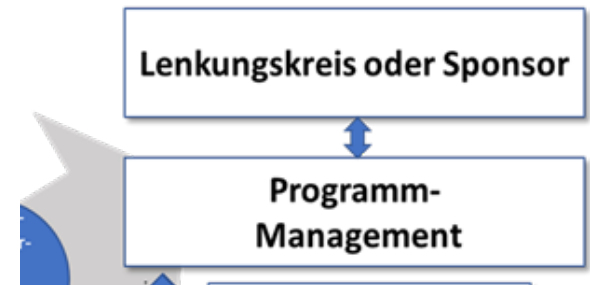
- Alle priorisierten Innovationsimpulse werden wie alle anderen Projekte auch Teil der Management-Agenda.
- Das Programm-Management monitort die Management-Agenda.
- So werden alle Innovationsimpulse von der Artikulierung der ersten Idee bis zur Umsetzung begleitet.
- Das Programm-Management besteht aus 1-3 internen Mitarbeitern und einer externen Unterstützung.
- Es berichtet – je nach Größe des Unternehmens und danach, ob man das Innovationsmanagement gleich dauerhaft einrichten oder zunächst projekthaft sieht an einen Sponsor, einen Lenkungskreis oder die Geschäftsleitung.



These 6: „Lernfähigkeit“ lässt sich fördern ...

Verantwortung der Führungsmannschaft

- Die Verantwortung für die Führungsmannschaft im systematischen Innovationsmanagement wird auf drei Ebenen wahrgenommen:
 - Die definierten Kanäle für Innovationsimpulse sind jeweils einer Führungsrolle zugeordnet. Hier besteht die Verantwortung darin, den bestmöglichen Ertrag zu generieren. Das kann dann zu ganz unterschiedlichen Aktivitäten führen und von „systematisch abarbeiten“ (bspw. sofern Kundenrückmeldungen in Innovationsimpulse übersetzt werden sollen oder systematisch Joiner Interviews stattfinden) über Prozess-Owner coachen oder auch eigene Impulse setzen bspw. im Rahmen von Azubi-Projekten. – das ist dann im Einzelfall je Kanal zu definieren.



Wohnungsunternehmen brauchen „Lernen“ in bisher ungekanntem Maß – das kommt aber nicht von allein

These 7: Sie können das!

Danke für Ihre Aufmerksamkeit und Geduld!