

Wie Unternehmen sich verändern müssen Kompetenzen für die Digitalisierung erfordern Konsequenzen im Unternehmen

Dass sich durch die Digitalisierung Geschäftsprozesse und möglicherweise auch Geschäftsmodelle ändern, ist hinlänglich bekannt. Doch wie verändern sich Organisationsstrukturen in Unternehmen bei fortschreitendem Digitalisierungsreifeegrad? Wie verändern sich Führungsverhalten, Lernkultur und Kompetenzanforderungen? Antworten liefert das Reifeegrad- und Kompetenzmodell des EBZ- Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, das in Zusammenarbeit mit der FH Bielefeld entstand.



Rüdiger Grebe
Leiter
EBZ-Akademie
Bochum



Elke Nippold-Rothes
Stellvertretende Leiterin
EBZ Akademie
Bochum

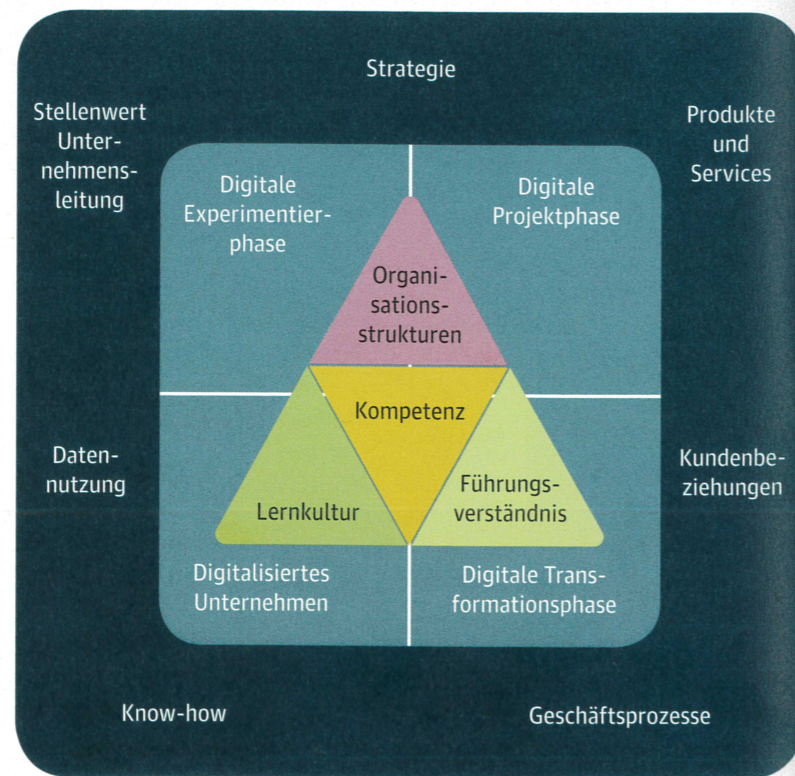


Prof. Dr. Sascha Armutat
Fachbereich Wirtschaft und
Gesundheit
FH Bielefeld

Kein Wohnungsunternehmen kann es sich heute noch leisten, sich nicht mit dem Thema Digitalisierung zu beschäftigen. Mieter erwarten, dass der Vermietungsprozess so digital wie die Buchung einer Flugreise, ein Onlineeinkauf oder die Abwicklung eines Onlinebankkontos abläuft. Die Schnittstellen zu Handwerkern, öffentlichen Verwaltungen und Lieferanten werden digitalisiert und Wohngebäude können zunehmend mit moderner Sensorik ausgestattet werden. Moderne ERP-Systeme verändern interne Geschäftsprozesse mit dem Ziel, diese effizienter und damit letztendlich digitaler zu gestalten. Und dabei steht – ähnlich wie in anderen Branchen – die digitale Transformation in der Wohnungswirtschaft erst am Anfang.

All dies wird natürlich auch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit in den Unternehmen haben. Durch die Digitalisierung verändern sich die (Organisations-) Strukturen, Führungs- und Lernkultur müssen sich anpassen, von den Mitarbeitern werden andere Kompetenzen gefordert – und das immer in Abhängigkeit vom digitalen Reifeegrad des jeweiligen Unternehmens, der bei den einzelnen Wohnungsunternehmen – häufig aus guten Gründen – sehr unterschiedlich ist. Zu verschieden sind die Unternehmensgrößen und Marktbedingungen in der Wohnungswirtschaft.

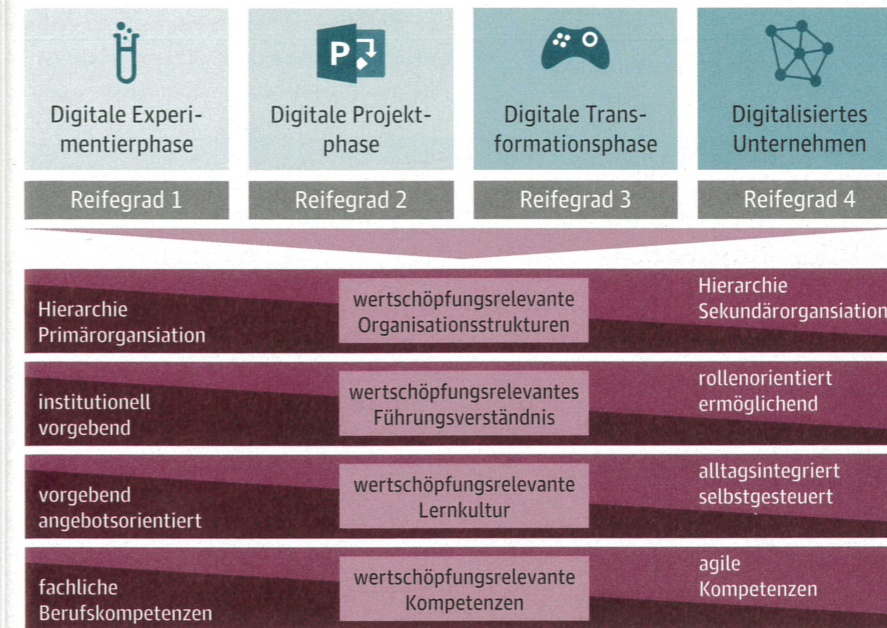
DIGITALISIERUNG UND VERÄNDERUNGSERFORDERNISSE



■ Dimensionen der Digitalisierung ■ Reifegrade der Digitalisierung

Quelle der Abbildungen: EBZ-Akademie/Prof. Dr. Armutat

REIFEGRADMODELL



EBZ-Reifeegrad- und Kompetenzmodell

Wie sehr sich die Arbeitswelt in den Wohnungsunternehmen durch fortschreitende Digitalisierung verändern kann, beschreibt das EBZ-Reifeegrad- und Kompetenzmodell. Es hilft Unternehmen der Wohnungswirtschaft dabei, ihren Status quo im Prozess der Digitalisierung zu bestimmen, sich strategisch zu positionieren und Ansatzpunkte für die Erreichung des angestrebten Reifegrades zu finden.

- Der Grundgedanke des Modells ist einfach: Die Digitalisierung in Unternehmen beschreibt im Kern den Grad, in dem die Datentechnologien das unternehmerische Gesamtsystem beeinflussen. Die Beeinflussung zeigt sich insbesondere darin,
- wie stark die strategische Ausrichtung des Unternehmens Digitalisierungsthemen berücksichtigt,
 - in welchem Umfang das Leistungsportfolio des Unternehmens von digitalen Leistungen geprägt wird,
 - wie digitalisiert das Kundenmanagement erfolgt,
 - mit welcher Intensität die Geschäftsprozesse digital abgebildet werden,
 - wie stark die Belegschaft qualitativ und quantitativ durch Träger digitaler Kompetenzen geprägt wird und
 - welchen Stellenwert das Thema in der Unternehmensleitung hat.

Kombiniert man die unterschiedlichen Ausprägungen dieser Aspekte des unternehmerischen Gesamtsystems, dann lassen sich vier Reifegrade der Digitalisierung ausmachen.

Reifeegrad 1: Digitale Experimentierphase

Dieser Reifeegrad ist durch unverbundene, vereinzelte Digitalisierungsaktivitäten gekennzeichnet. Unternehmen in diesem Digitalisierungsstadium entwickeln eine Sensibilität für das Thema, indem sie – getrieben durch einzelne Akteure – mit einzelnen Anwendungen der Digitalisierung experimentieren, ohne dass das Regelgeschäft davon beeinflusst wird.

Reifeegrad 2: Digitale Projektphase

In dieser Phase ist eine Sensibilität für das Thema im Unternehmen vorhanden. Es gibt Digitalisierungsprojekte in ausgewählten Funktionsbereichen des Unternehmens, die systematisch verfolgt werden, allerdings ohne miteinander verzahnt zu sein. So wird z.B. an der Digitalisierung der Kundenbeziehungen oder der Geschäftsprozesse gearbeitet, ohne dass diese Projekte integriert gesteuert werden. Auch gibt es keine verbindende Vorstellung über Ziele der Digitalisierung des Unternehmens.

Reifeegrad 3: Digitale Transformationsphase

In dieser Phase verändert die Digitalisierung das Unternehmen: Es gibt ein klares Zielbild für den systematischen Digitalisierungsprozess, der bereits zu beobachtbaren Konsequenzen im Unternehmen geführt hat. I.d.R. ist das Kundenmanagement digitalisiert, es gibt einzelne digital angereicherte Leistungen, die meisten internen Prozesse laufen auf digitalen Plattformen. Das Thema ist jetzt auf die Prioritätenliste der Unternehmensleitung gerückt.

AiBATROS HEBT AB!



DIE ZUKUNFT DES BESTANDSMANAGEMENTS.



KONSEQUENZEN DER REIFEGRADE: KOMPETENZEN FÜR UNTERNEHMEN IN DER DIGITALISIERUNG

Die folgenden Kompetenzen brauchen Unternehmen, um in der Digitalisierung erfolgreich zu sein. Führungskräfte, Mitarbeiter und Experten benötigen diese Kompetenzen je nach Reifegrad in unterschiedlichen Ausmaßen.

Strategische Kompetenzen	Führungs-kompetenzen	Methodische Kompetenzen	Digitale Kompetenzen	Personale Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> Digitale Geschäftsmodelle Data-based Management Umgang mit Komplexität 	<ul style="list-style-type: none"> Agile Führung Virtuelle Führung 	<ul style="list-style-type: none"> Agiles Projektmanagement Interdisziplinäre Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> Digitalisierung von Arbeitsabläufen Digitale Technologien im Arbeitsbereich anwenden Datensicherheit/-schutz Konsequenzen des Einsatzes digitaler Technologien 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexion Vernetzung Neugier/Offenheit Übernahme von Verantwortung Unternehmertum Selbststeuerung Selbstorganisiertes Lernen

Reifegrad 4: Digitalisiertes Unternehmen

In dieser Phase sind die Unternehmen bei ihrem Digitalisierungszielbild angekommen: Digitalisierte Leistungen und Prozesse sind ein zentraler Baustein des Geschäftsmodells. Die Nutzung von Datentechnologien hat zu neuen Leistungen geführt und die Arbeit im Unternehmen verändert. Datenmanagement hat Priorität, die digitalen Kompetenzen sind prägend für das Belegschaftsbild. Die Unternehmensleitung betrachtet die Digitalisierung als zentrales Erfolgspotenzial des Unternehmens.

Reifegrade und ihre Konsequenzen

Welche Konsequenzen für Organisationsstruktur, Führungsverständnis, Mitarbeiterkompetenzen und Lernkultur haben die einzelnen Reifegrade? Ein zentraler Gedanke des Reifegrad- und Kompetenzmodells besteht darin, dass Wohnungsunternehmen auf jeder Stufe der Digitalisierung erfolgreich sein und sich zugleich Voraussetzungen für den nächsten Digitalisierungsschritt schaffen können. Dazu müssen sie ihre Organisationsstrukturen, ihr Führungsverständnis, ihre Lernkultur und die Kompetenzprofile ihrer Mitarbeiter an den Erfordernissen ausrichten, die sich mit den jeweiligen Reifegraden ergeben.

Organisationsstruktur

Während erfolgreiche Unternehmen in der digitalen Experimentierphase durch klassische, eher hierarchisch-primärorganisatorische Organisationsstrukturen geprägt sind, bekommen mit

zunehmendem Reifegrad Strukturen ein erfolgsrelevantes Gewicht, die die Primärorganisation überlagern: Prozesse, Projekte und Netzwerke haben den Vorrang.

Führungsverständnis

Ähnliches ist beim Führungsverständnis zu beobachten. Es verändert sich von einem hierarchisch-institutionellen Verständnis in den frühen Phasen der Digitalisierung zu einer eher rollenorientierten, agilen Deutung von Mitarbeiterführung spätestens ab der digitalen Transformation.

Lernkultur

Bei der Lernkultur verändert sich die Bedeutung des selbstgesteuerten Lernens gegenüber dem vorgehenden, angebotsorientierten Lernen. Während Unternehmen in der Phase der experimentellen Digitalisierung mit letzterem ihre Mitarbeiter auf die Herausforderungen klassischer Unternehmenstätigkeit vorbereiten können, brauchen Unternehmen ab der Phase der digitalen Transformation ein alltagsintegriertes Lernen, das die Mitarbeiter im Prozess der Arbeit selbst steuern.

LITERATUR

Agentur Kommunikation (2016): Mittelstand im Wandel - Wie ein Unternehmen seinen digitalen Reifegrad ermitteln kann. In: Mittelstand 4.0., hrsg. von der BSB Business School Berlin. Berlin 2016.

Bölting, T.; Königsmann, T.; Neitzel, M. (2016): Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft - Chancen und Risiken. Studie im Auftrag der Bundesarbeitsgemeinschaft Immobilienwirtschaft Deutschland (BID, www.bid.info). Bochum.

Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Digital Readiness. Düsseldorf 2016.

Deeg, M.; Trunec, K. (2018): Digitale Agenda 2025, beauftragt durch den Verband Norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V. und den Verband der Wohnungswirtschaft in Niedersachsen und Bremen e.V., Hamburg.

Kotter, J.P. (2012): Die Kraft der zwei Systeme. In: Harvard Business Manager, 12/2012, S. 22-36.

Reimann, S. (2018): Lernen 4.0 lernen. In: ManagerSeminare 3/2018, S. 76 ff.

Rodeck, M. et al. (2016): Einsatz digitaler Technologien in der Immobilienwirtschaft. Studien im Auftrag des ZIA und der Ernst & Young Real Estate. Frankfurt am Main.

Kompetenzen

Damit korrespondiert eine notwendige Verschiebung bei den Kompetenzprofilen der Mitarbeiter, für die zunehmend agile Kompetenzen wie Reflexions-, Verknüpfungs- und digitale, arbeitsbezogene Kompetenzen Bedeutung erlangen, um Leistung auf den veränderten Arbeitsplätzen zeigen zu können.

Fazit

Hat ein Unternehmen mit dem Modell seinen Reifegrad der Digitalisierung bestimmt, kann es konkrete führungsbezogene, organisationale, lernkulturelle und kompetenzbezogene Konsequenzen identifizieren. Dabei steht der systemische Gedanke im Vordergrund: Es kann nur dann in der Digitalisierung vorankommen, wenn das Gesamtsystem verändert wird. Zentral ist jedoch die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter, die durch ein eigenes EBZ-Kompetenzmodell unterstützt wird. Dieses Modell unterscheidet fünf Kompetenzbereiche (siehe Abbildung S. 86) und zeigt auf, welche Kompetenzen im Prozess der Digitalisierung besonders relevant sind.

Natürlich muss nicht jeder Mitarbeiter alle Kompetenzen aufweisen, vielmehr sollten sie insgesamt im Unternehmen vorhanden sein. Fehlen wichtige Kompetenzen, wäre zu überlegen, ob neue Kräfte dazu eingestellt werden müssen oder eigene Mitarbeiter in diesen Kompetenzen weiterentwickelt werden können.

Für die meisten Unternehmensverantwortlichen stellt sich nun die Frage: Wie entwickelt man bei Mitarbeitern konkret personale Kompetenzen wie Neugier und Offenheit, Selbststeuerung oder selbstorganisiertes Lernen? Der Schlüsselfaktor zu jeder Form von Entwicklung und Kultur sind zunächst die Führungskräfte. Erst wenn sie die wichtigsten personalen Kompetenzen wie Reflexion, Neugier, Offenheit und Vernetzung selber leben, wird ein neues Führungsverständnis und somit eine neue Kultur in den Unternehmen die Grundlage für Transformationen jeder Art schaffen können.

Mitarbeiter können dann von diesen Führungskräften in ihrer individuellen Entwicklung rollenorientiert unterstützt werden - durch verstärkte Partizipation, eine entsprechende Verantwortungsübergabe sowie eine neue Fehlerkultur und Rahmenbedingungen für selbstorganisiertes Lernen. Zusätzliche Formate wie Zukunftswerkstätten, Open-Space für Mitarbeiterideen oder Trainingsangebote zum Aufbau von Selbststeuerungskompetenzen sind hier nur ein kleiner Auszug der Ideen aus dem großen Spektrum an möglichen Entwicklungsmaßnahmen. ■

Analogabschaltung: Wir schalten um auf Zukunft

Volldigitalisierung der Kabelnetze bringt Gigabit-Geschwindigkeit und zukünftige TV-Angebote in HD. Deshalb investiert Vodafone in das Netz der Zukunft.



Digitalfernsehen macht Ihr Wohnzimmer zum Heimkino

Ihre Vorteile der analogen Abschaltung

Highspeed-Internet mit blitzschnellen Downloads, rasiermesserscharfes HD-Fernsehen mit einer großen Sendervielfalt, Video on Demand, Telefonieren in glasklarer Qualität - das wünschen sich Mieter von ihrem Kabelanschluss. Um diese digitalen Vorteile umfassend genießen zu können, investiert Vodafone massiv in sein Kabel-Glasfasernetz und macht es so fit für die Zukunft. Mit der Gigabit-Offensive will Vodafone in den nächsten Jahren ein Drittel aller Deutschen mit Gigabit-Geschwindigkeiten versorgen.

Unser Tipp

Rechtzeitig prüfen, ob noch analog empfangen wird, und - falls erforderlich - entsprechende digitale Geräte bei Vodafone oder im Fachhandel besorgen. Kabelgeeignete digitale Receiver sind im Fachhandel günstig zu bekommen. Und wer sich bei der Einstellung der Empfangsgeräte helfen lassen möchte, nutzt den günstigen Einstellservice von Vodafone autorisierten Partnern. Noch mehr Informationen finden Sie in diesem Ratgeber zur Analogabschaltung: www.vodafone.de/hilfe-analoge-abschaltung

Vodafone Kabel Deutschland GmbH

Betastraße 6-8
85774 Unterföhring
Tel. 0800 505 45 88
kundeninfo.de@vodafone.com
www.vodafone.de/immobilienwirtschaft

