



**EBZ**  
Akademie

Netzwerk Wohnungswirtschaft

**Vorträge und Fotoprotokoll**

18.-19.10.2018

# Die TeilnehmerInnen im Überblick





## Netzwerktreffen 2018

Name:

Jana Maruschka

Unternehmen:

WIRO (Rostock)

Funktion/ Abteilung:

stellv. Kundencenter-  
Leiterin

Aktuell arbeite ich an ....

Projekt Vermittlungssoftware

AG Intelligentes Zuhause (f. Mieter)

Ich suche Impulse zu...

Digitalisierung Wohnungsbestand



## Netzwerktreffen 2018

Name:

Sina Busbäck

Unternehmen:

Neuland - WOB

Funktion/ Abteilung:

Leitung Service Center

Aktuell arbeite ich an ....

... unserem Projekt der Implementierung des Service Centers

Ich suche Impulse zu...

Rücklauf die Digitalisierung



## Netzwerktreffen 2018

Name:

Franziska Fuchs

Unternehmen:

Wbg Nürnberg

Funktion/ Abteilung:

Abteilungsleiterin KC

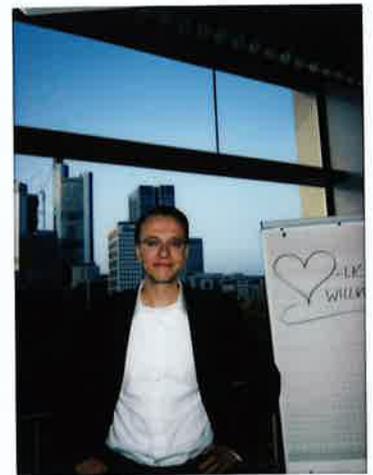
Aktuell arbeite ich an ....

Digitalisierung des Vermietungs-  
prozesses

Ich suche Impulse zu...

Digitalisierung in der Wohnungs-  
wirtschaft (u.a. Chancen, Risiken,  
neue Aufgabengebiete)

Netzwerktreffen 2018



Name:

Dr. Sven Groth

Unternehmen:

Nassauische Heimstätte

Funktion/ Abteilung:

Leiter Unternehmens-  
entwicklung

Aktuell arbeite ich an ....

Siehe Impulse

Ich suche Impulse zu...

Digitalisierung

Prozessautomatisierung

Geschäftsmodelle



## Netzwerktreffen 2018

Name:

Jan Beckmann

Unternehmen:

Wohnbaugruppe Augsburg

Funktion/ Abteilung:

Leiter Bestandsmanagement

Aktuell arbeite ich an ....

Umstrukturierung der Prozesse

Ich suche Impulse zu...

Moderne Ansätze der Struktur  
und Aufgabenverteilung in der  
Wohnungswirtschaft



## Netzwerktreffen 2018

Name:

CHRISTIAN FRANKE

Unternehmen:

GBG - MANNHEIM

Funktion/ Abteilung:

Bereichleiter Unternehmens-  
Kom. u. Einnahmemaßn.  
...

Aktuell arbeite ich an ....

Unternehmensstrategie  
Vertriebsprojekte  
Interne Kommunikation.

Ich suche Impulse zu...

neue Geschäftsmodelle  
Digitale Transformation

Netzwerktreffen 2018



Name:

Horitz Kirchhoff

Unternehmen:

WBM GmbH

Funktion/ Abteilung:

Recruiter

Aktuell arbeite ich an ....

Recruiting-Strategie,  
Employee Branding, Personal-  
entwicklung

Ich suche Impulse zu...

Digitalisierung & Auswirkung auf  
die Immobilienwirtschaft



## Netzwerktreffen 2018

Name:

Robert Kutschner

Unternehmen:

WGS Schwerin

Funktion/ Abteilung:

Stabstellenleiter

Aktuell arbeite ich an ....

DSGVO, Revisionstätigkeiten

mobile work

IT neu strukturieren

Projektarbeit „Helfer mit Herz“

Ich suche Impulse zu...

mobile work Modelle

Arbeitsplätze in Zukunft

Kommunikation



## Netzwerktreffen 2018

Name:

STEFANIE NOACK

Unternehmen:

GWA MÜNCHEN

Funktion/ Abteilung:

TECH. REFERENTIN

Aktuell arbeite ich an ....

MOBILITÄT ; ARCHIVIERUNG,  
BIM

Ich suche Impulse zu...

...



## Netzwerktreffen 2018

Name:

David Hofmann

Unternehmen:

NASSAUISCHE HEIMSTÄTTE

Funktion/ Abteilung:

REF. D. GESCHÄFTSFÜHRUNG TECHNIK

Aktuell arbeite ich an ....

Baustandards, Baukostensenkung,  
Strategieentwicklung, Digitalisierung,  
Prozessoptimierung

Ich suche Impulse zu...

S.O.

Netzwerktreffen 2018



Name:

FRANK DRUSKA

Unternehmen:

GESOBAN AG

Funktion/ Abteilung:

REFERENT  
DIGITALISIERUNG

Aktuell arbeite ich an ....

DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

---

---

Ich suche Impulse zu...

METHODEN  
GESCHÄFTSMODELLEN

---

Netzwerktreffen 2018



Name:

JÖRG HEUSER

Unternehmen:

GWH Woh.fes. wst

Funktion/ Abteilung:

Bereichsleiter IT

Aktuell arbeite ich an ....

Mobilen Services

DSGVO

Digitalisierung allgem.

Ich suche Impulse zu...

Umsetzung div. Themen

in anderen Unternehmen



## Netzwerktreffen 2018

Name:

René Dietrich

Unternehmen:

CIAG Immobilien AG

Funktion/ Abteilung:

Leiter IT

Aktuell arbeite ich an ....

Umzug Hauptverwaltung

Neuaufbau IT-Infrastruktur

Digitalisierung Prozesse Objektbetreuung

Ich suche Impulse zu...

Kollaborationstools

DSGVO vs. Immo-Wirtschaft

ARBEITSGEMEINSCHAFT  
GROSSER  
WOHNUNGSUNTERNEHMEN

AGW



Foto

## Netzwerktreffen 2018

Name:

Dr. Hain

Unternehmen:

Nossauische

Funktion/ Abteilung:

Lfd. GF

Aktuell arbeite ich an ....

---

---

---

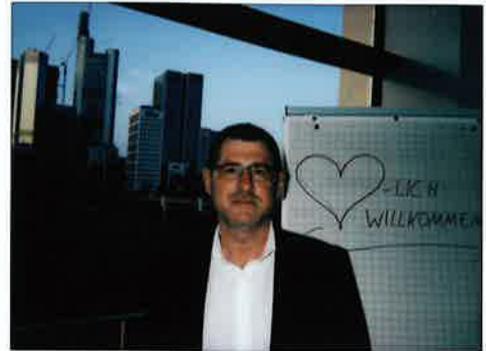
Ich suche Impulse zu...

---

---

---

Netzwerktreffen 2018



Name:

Christian Feiter

Unternehmen:

Wohnbau Bonn

Funktion/ Abteilung:

IT Leiter München

Aktuell arbeite ich an ....

Dokumente standardisieren

Immobilie / Immobilien

CRM

Ich suche Impulse zu...

CRM

Partnership



## Netzwerktreffen 2018

Name:

Jan Linde

Unternehmen:

ITW6 u. SH

Funktion/ Abteilung:

IT

Aktuell arbeite ich an ....

DSGVO

ISMS

Digitalisierung

Ich suche Impulse zu...

Digitalisierung

## Netzwerktreffen 2018



Name:

Marc Bischoff

Unternehmen:

SWSG

Funktion/ Abteilung:

Leiter Technische Vergabe

Aktuell arbeite ich an ....

E-Vergabe, elektronische Angebotsabgabe  
und Bereitstellung der Unterlagen für Marsden  
und Modernisierung, Digitale Projektabgabe + Archivierung

Ich suche Impulse zu...

E-Vergabe, Digitalisierung, E-Archivierung, DMS



## Netzwerktreffen 2018

Name:

Jana Skorka

Unternehmen:

BGW Bielefeld

Funktion/ Abteilung:

Personal / Aus-  
bildung

Aktuell arbeite ich an ....

der Digitalisierung der  
Personaldaten + der  
Strukturierung unserer  
Ausbildung + BGM

Ich suche Impulse zu...

DPA / Ausbildung /  
digitaler Bewerber-  
software

## Netzwerktreffen 2018



Name:

René Eickholt

Unternehmen:

Wohnungsgesellschaft Klug & Söhne

Funktion/ Abteilung:

Assistent des Geschäftsführers

Aktuell arbeite ich an ....

Social Media, Google Werbung, Online-Marketing

Ich suche Impulse zu...

Digitalisierung der Basis, im Vermietungssektor und der  
Betriebsverwaltung



Netzwerktreffen 2018

Name:

Sven Jess

Unternehmen:

Dogewo 21

Funktion/ Abteilung:

stv. Bereichsleiter  
Bestandsmanagement

Aktuell arbeite ich an ....

mobile Wohnungsabnahme

Hausmeister-App

Ich suche Impulse zu...

—



## Netzwerktreffen 2018

Name:

Susanne Salzer

Unternehmen:

Volkswohnung KA

Funktion/ Abteilung:

Immobilienbewusst-  
schaffung /  
TL

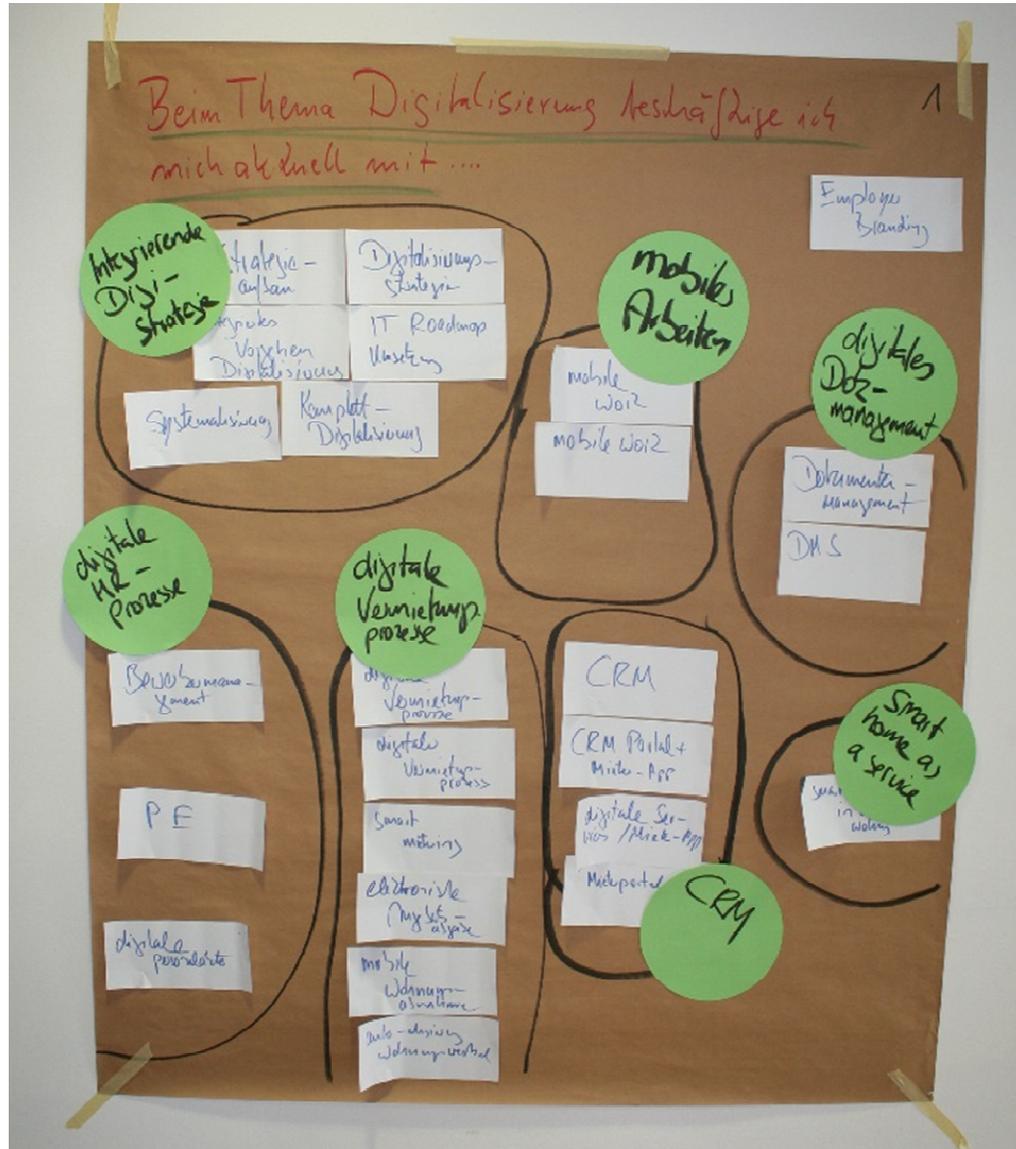
Aktuell arbeite ich an ....

Neubauprojekte + MOD-Projekte  
Eink. neues Wohnungsvermittlung-  
programm

Ich suche Impulse zu...

Alle Themen der Tagesgeschäft  
betreffend

# Was beschäftigt uns aktuell beim Thema Digitalisierung?





EBZ  
Akademie

ARBEITSGEMEINSCHAFT  
GROSSER  
WOHNUNGSUNTERNEHMEN | AGW

# Netzwerk Wohnungswirtschaft

## Vortrag 1: Digitalisierung und Arbeitswelt

Wie müssen sich Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung verändern?

Frankfurt am Main, 18.10.2018

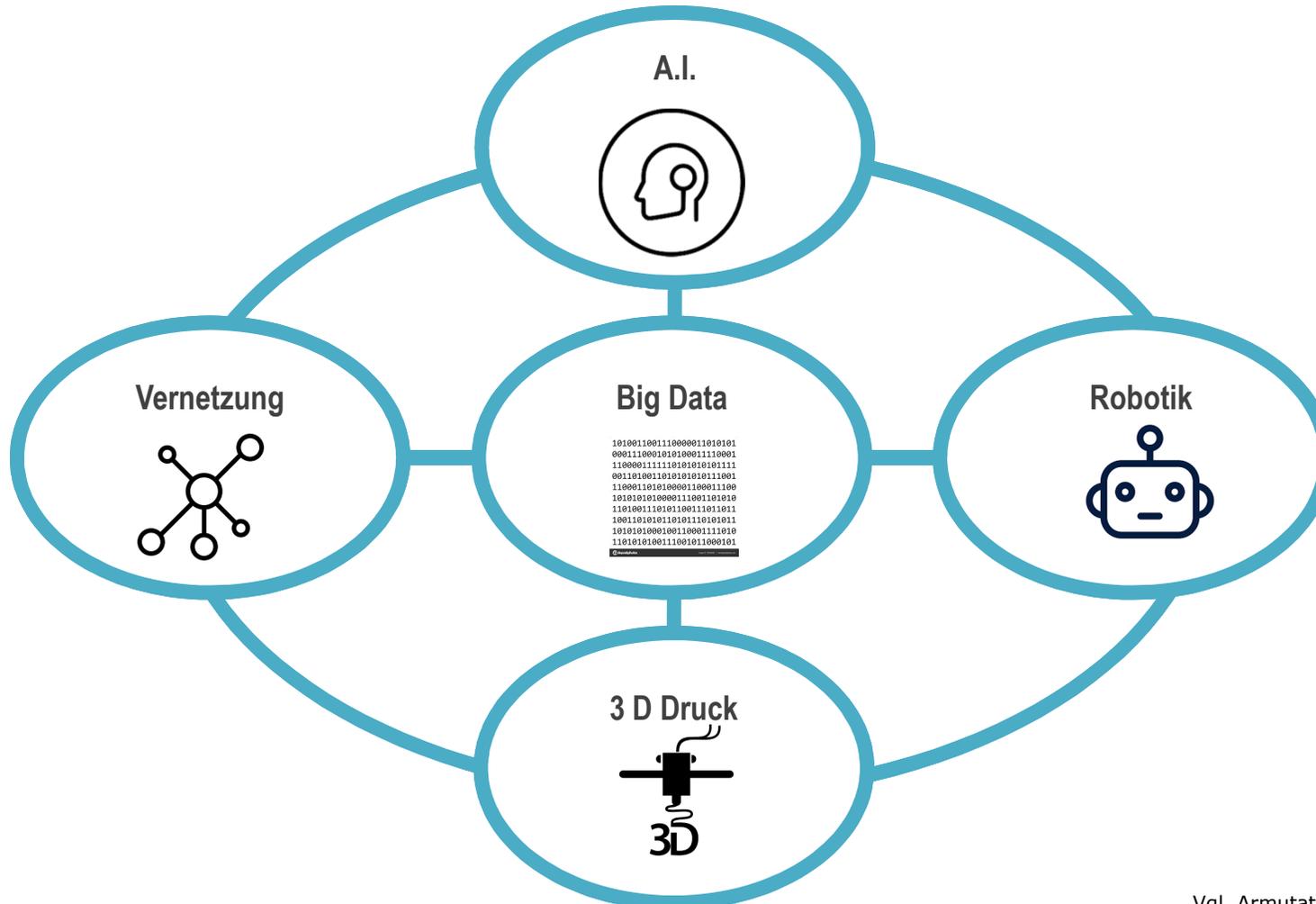
# Gliederung:

## Inputvortrag „Digitalisierung und Arbeitswelt“

1. Erfolgsfaktoren von Unternehmen im digitalen Wandel
2. Stolpersteine bei der Digitalisierung von Unternehmen
3. Das strategische Dilemma
4. Anpackpunkte für die kulturelle Drift
5. Change als kontinuierliche Selbsterneuerung
6. To Do

# 1. Erfolgsfaktoren im digitalen Wandel

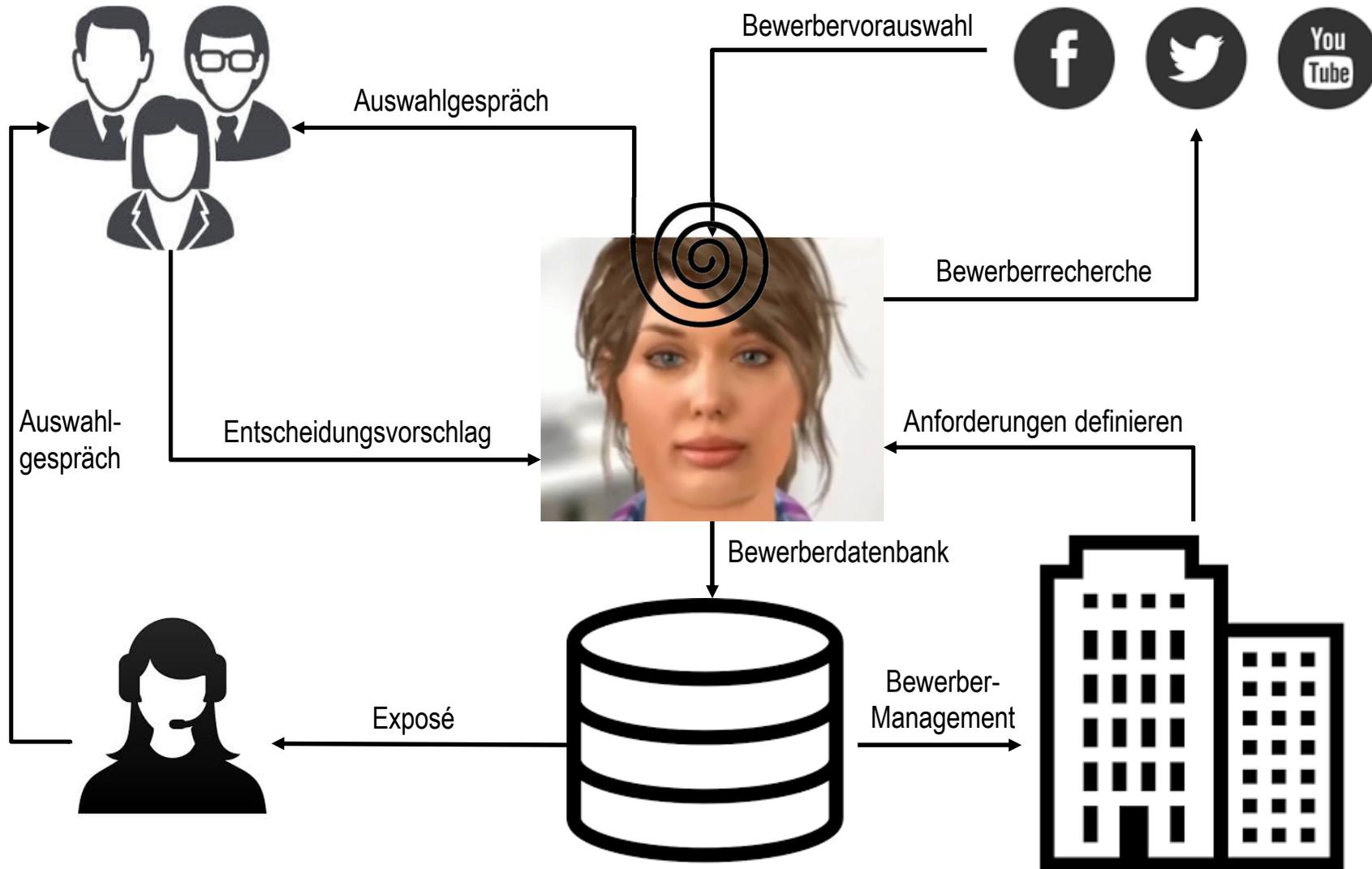
## Digitalisierung: Nutzung von Datentechnologien



Vgl. Armutat, Grebe 2018

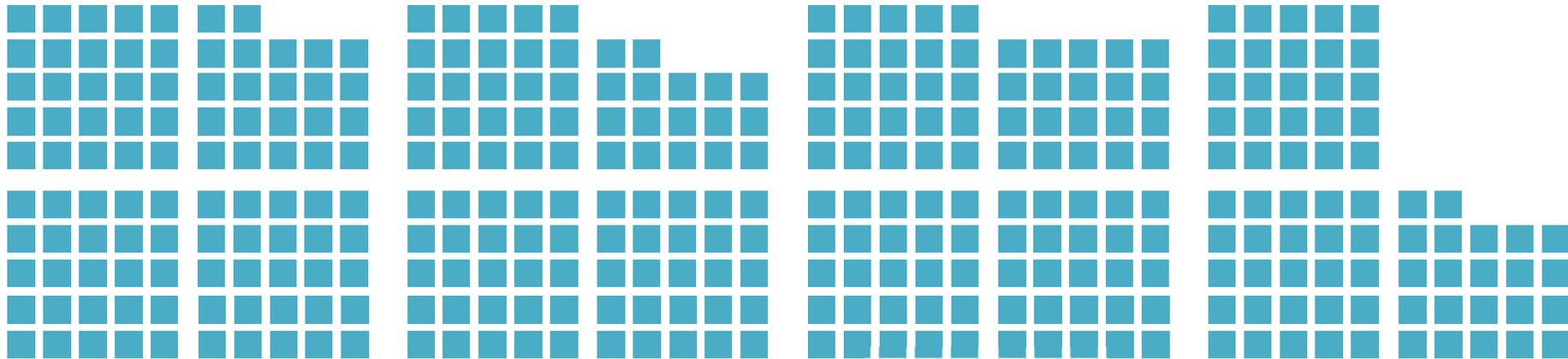
# 1. Erfolgsfaktoren im digitalen Wandel

## VERA – ein Beispiel für integrierte Services



# 1. Erfolgsfaktoren im digitalen Wandel

## Kennzeichen von Branchenvorreitern I



```
1010011001110000011010101  
00011000101010001110001  
1100001111110101010101111  
001101001101010101011001  
1100011010100001100011100  
101010101000011001101010  
1101001110101001110101011  
10011010101101011101011  
1010101000100110001111010  
1101010100111001011000101
```

93 %

der Vorreiter nutzen die **Daten** von smart vernetzten Produkten systematisch



92 %

der Vorreiter haben eine **Digital-Vision** mit **Roadmap**



95 %

der Vorreiter **verbreiten** ihre digitalen Ambitionen auf allen Ebenen, Funktionen und Bereichen



72 %

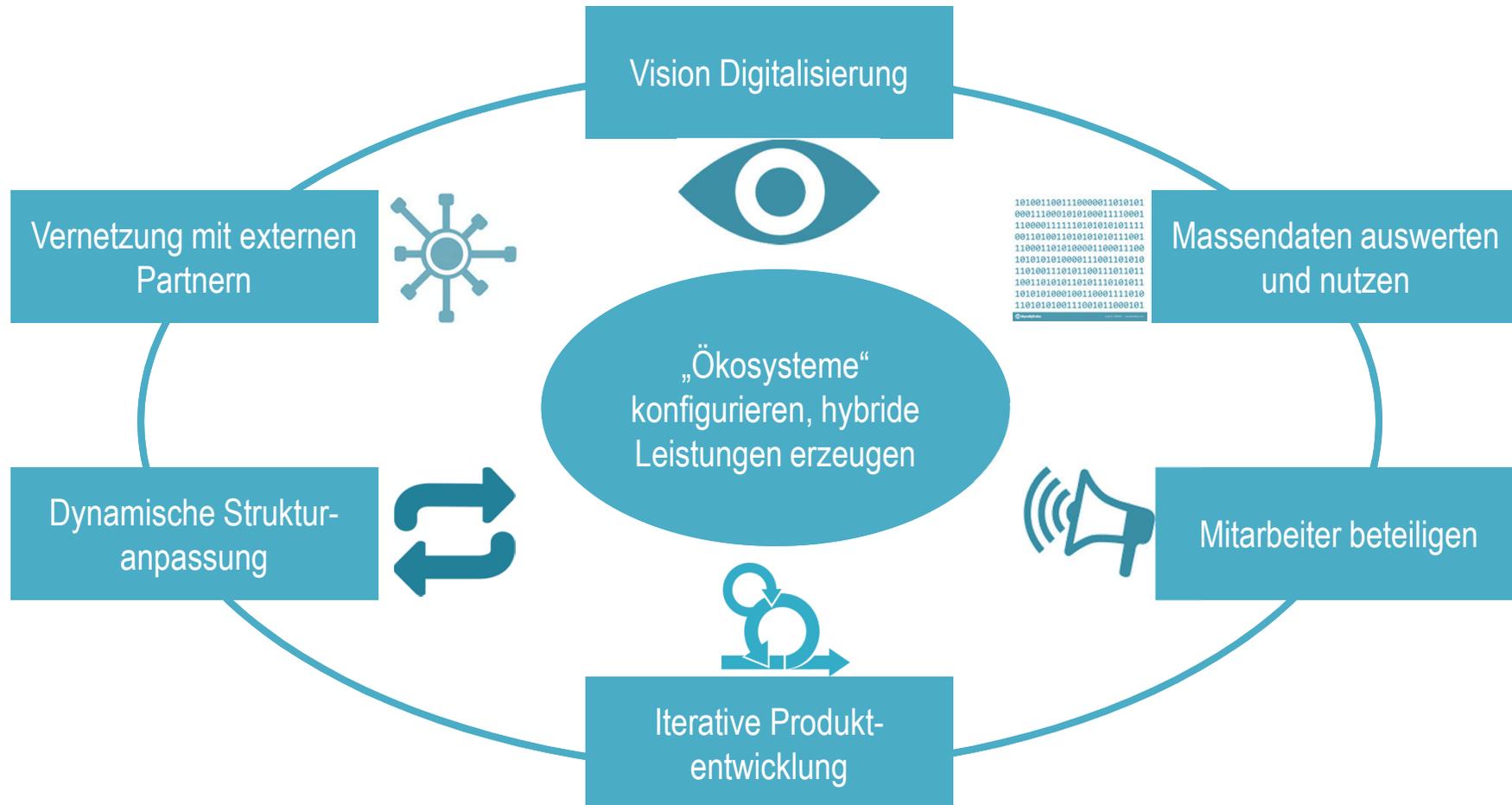
der Vorreiter haben **hybride Geschäftsmodelle** mit Produkten und Services

Vgl. Capgemini 2018.



# 1. Erfolgsfaktoren im digitalen Wandel

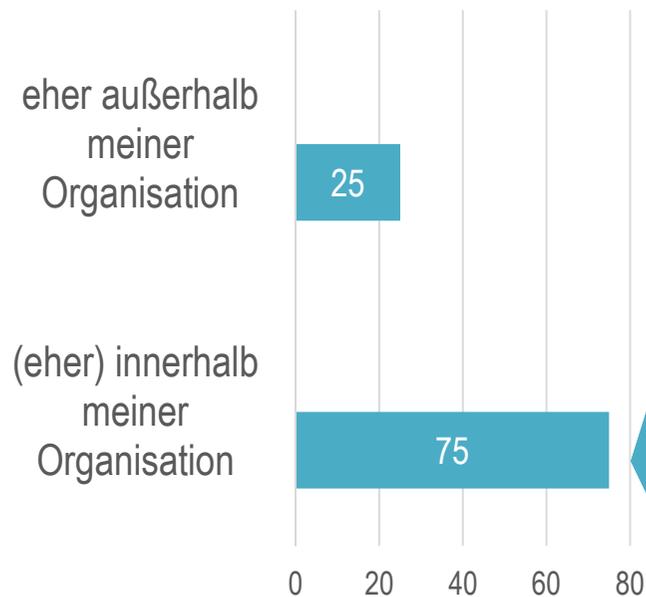
## Treiber der erfolgreichen Digitalisierung von Unternehmen



## 2. Stolpersteine bei der Digitalisierung

### Größte Herausforderungen für Unternehmen

Frage: Wo sehen Sie die größten Herausforderungen in der Digitalisierung Ihrer Organisation? (Antworten in %)



Frage: Welches sind die größten internen Herausforderungen? (Antworten in %)

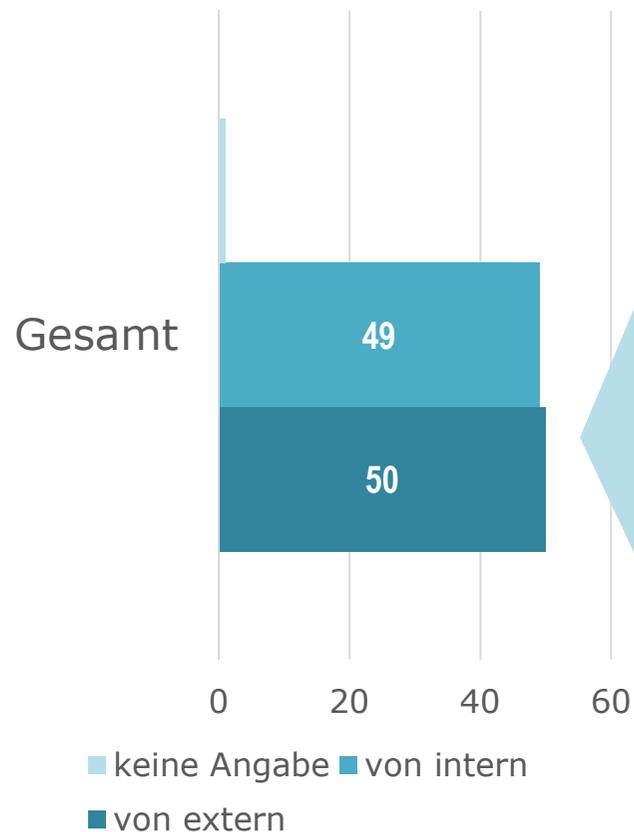


Vgl. BearingPoint: Digitalisierungsmoitor 2017

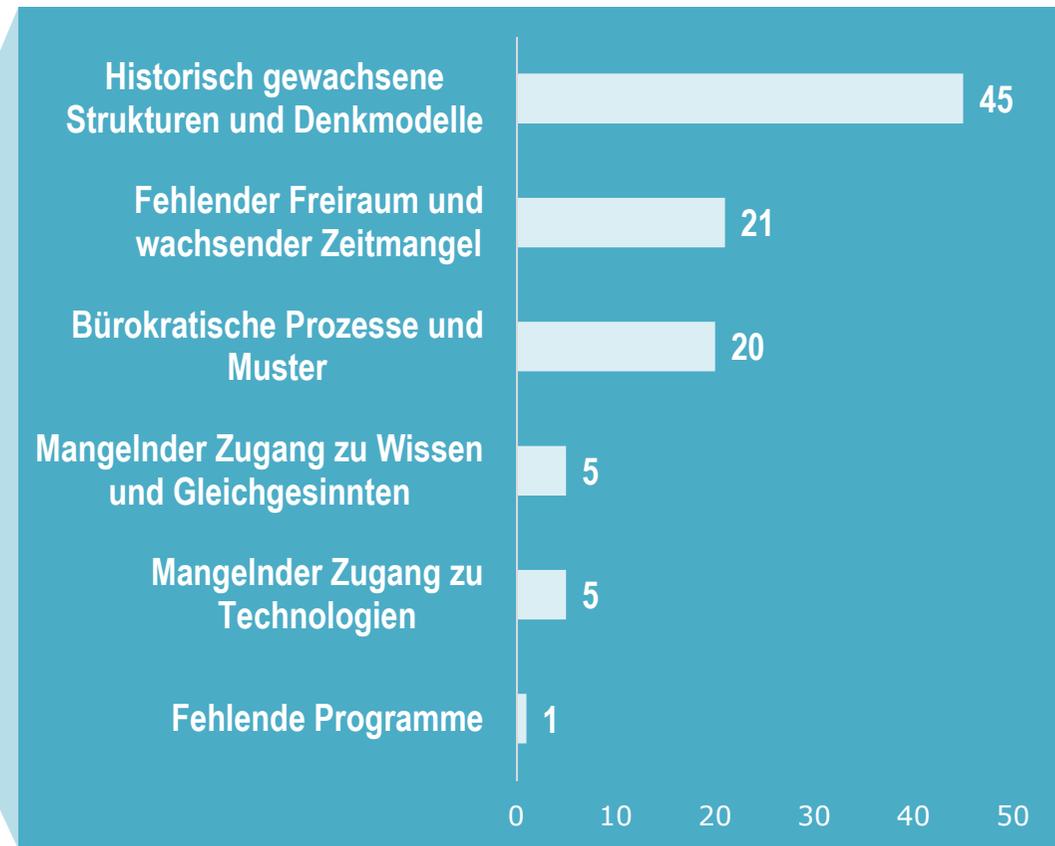
## 2. Stolpersteine bei der Digitalisierung

### Größte Herausforderung: Unternehmenskultur

Haben Sie visionäre Köpfe mit größtem Einfluss auf den Bereich im Unternehmen? (Antworten in %, N=310)



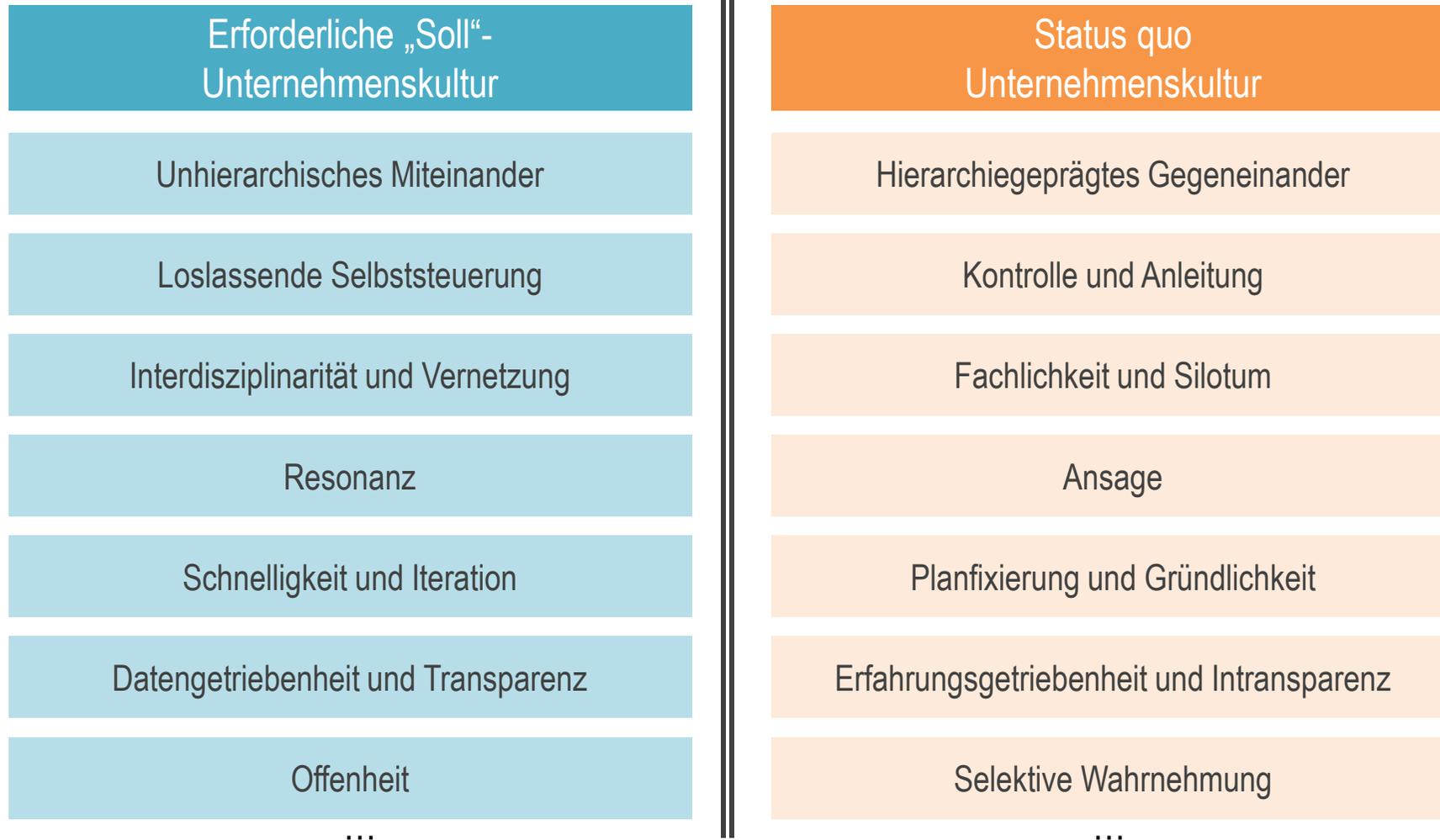
Welche Herausforderungen gibt es für visionäre Köpfe im Unternehmen? (Antworten in %, N=310)



Vgl. BearingPoint 2017.

## 2. Stolpersteine bei der Digitalisierung

### Große Herausforderung: Unternehmenskultur



# 3. Das strategische Dilemma

## Innovator's Dilemma



- Altes Geschäftsmodell
- Vorhandene Märkte
- Ausnutzung
- Sichere Umsätze
- Stabilität
- Vergangenheitsorientierung
- Geringe Flexibilität
- Risikoaversion



**Klassische Unternehmen**

- Neue Geschäftsmodelle
- Neue Märkte
- Experiment
- Unsichere Umsätze
- Kreative Unruhe
- Zukunftsorientierung
- Hohe Flexibilität
- Risikobereitschaft

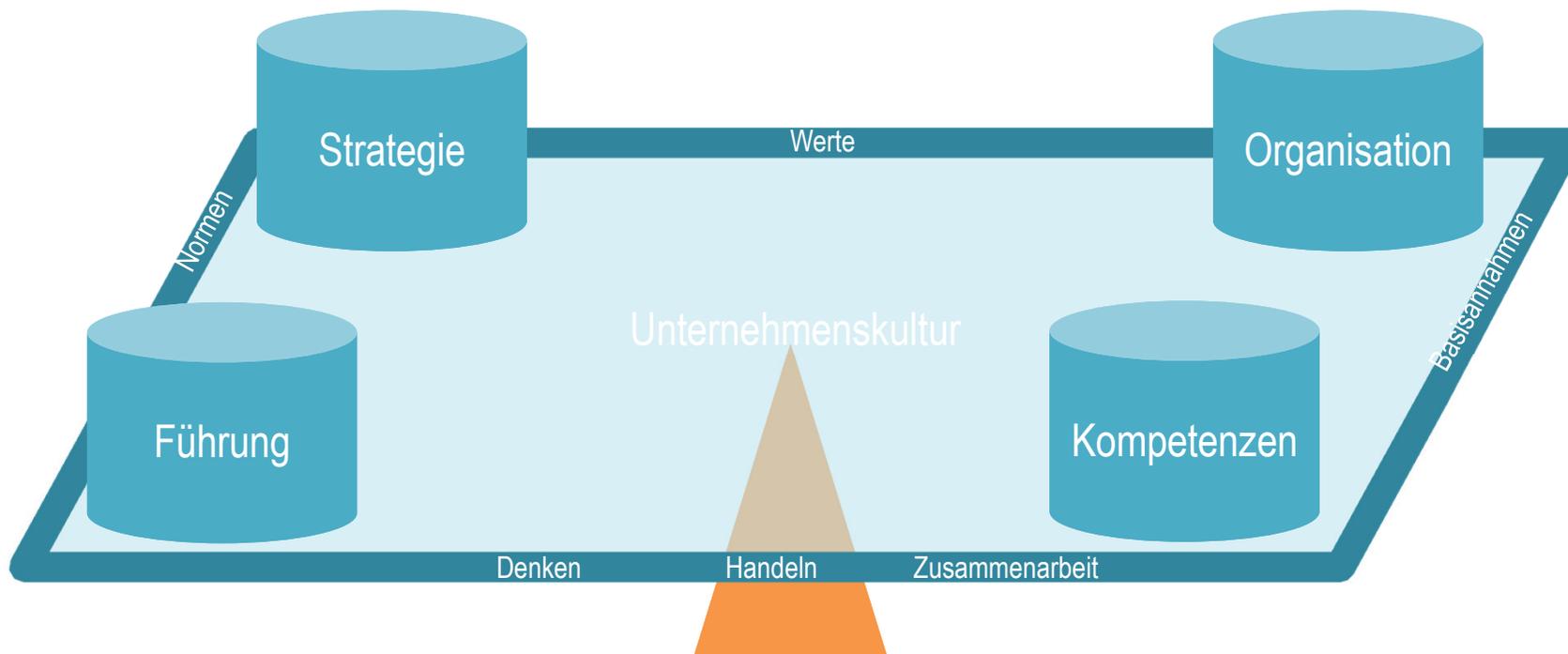


**Digitalisierte Unternehmen**

Vgl. Hofbauer et al. 2017.

### 3. Das strategische Dilemma

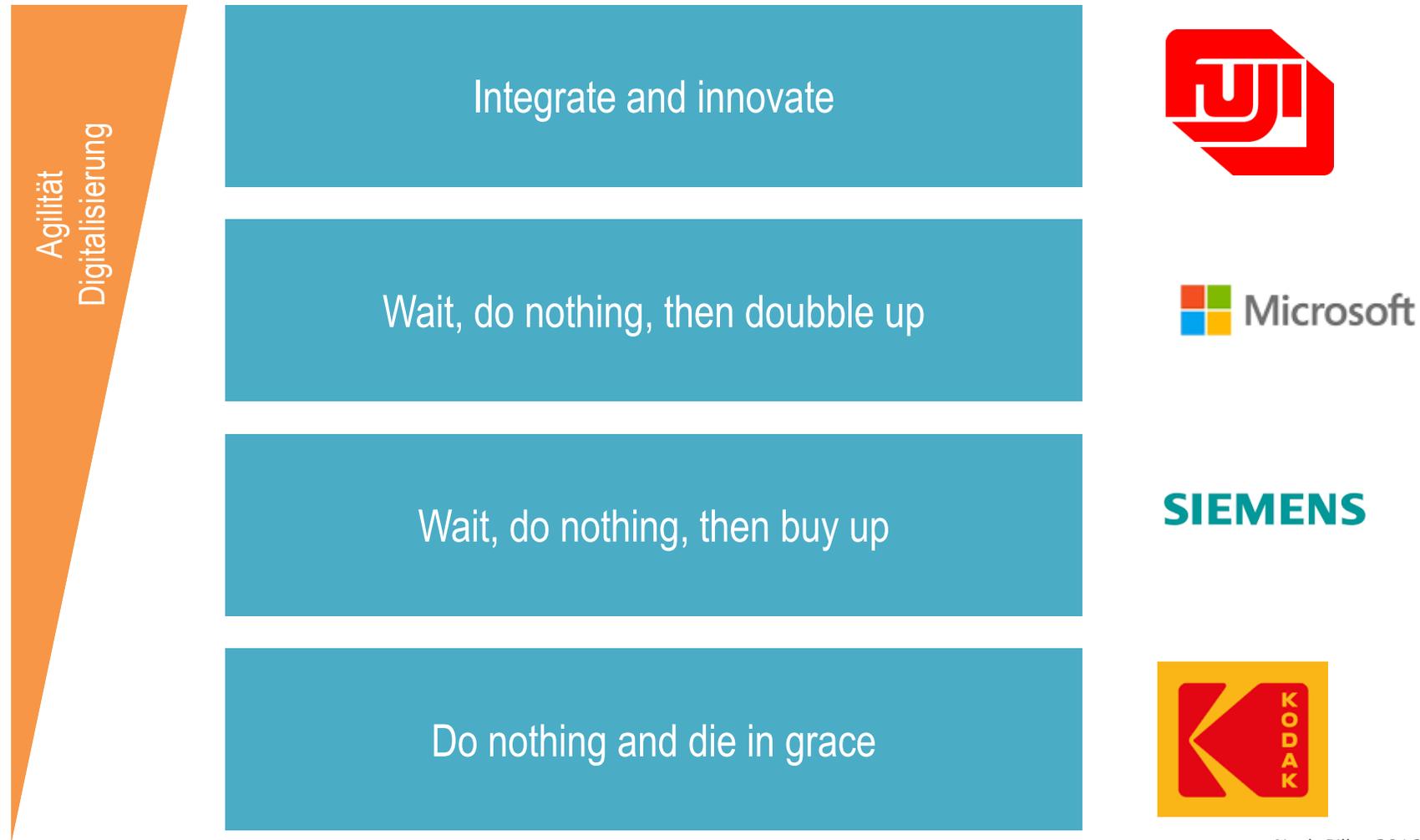
Besonderheit Unternehmenskultur: Ganzheitlichkeit und Drift



Eigene Darstellung

## 4. Anpackpunkte für die kulturelle Drift

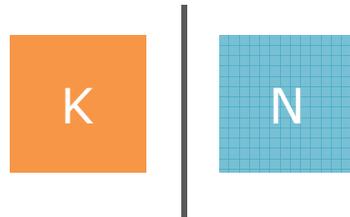
Strategie: Klarer Fokus und starke Vision



Nach Piller 2016.

## 4. Anpackpunkte für die kulturelle Drift

### Organisation: Ambidextrie leben

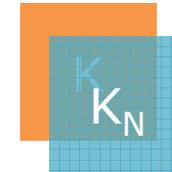


#### Strukturelle Ambidextrie

Klassische und moderne Organisation sind getrennte Organisationseinheiten

ToDo:

- Verbindende Vision
- Separate Steuerung
- Plattformen für Wissens-austausch
- Integrierende Karriereplanung



#### Kontextuelle Ambidextrie

Moderne Organisationsformen überlagern klassische Organisationsformen im Alltag; Prinzip der unterschiedlichen Hüte

ToDo:

- Verbindende Vision
- Einheitliche Steuerung
- Freiwilligkeitsprinzip
- Budget für „Experimente“

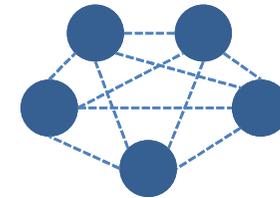
In Anlehnung an Hofbauer et al. 2017.

# 4. Anpackpunkte für die kulturelle Drift

## Organisation: Kanban bei Holtzbrinck Legal



Bürokratische Rechtsteilungs-Kultur



Businessnahe, agile Arbeitskultur



kanban

Top-Management und HR  
ins Boot holen



Sensibilisierung in  
4Augen-Gesprächen



Team-Kanban-  
Workshop



Einführung  
Task-Board



Einführung  
Daily Stand-up



Einführung  
wöchentlicher  
Retrospektiven



Informelle Meetings mit  
internen Kunden



Prozesstrans-  
parenz und  
Entpersonalisierung der  
Standard-  
aufgaben

Nach Gloger 2015.

## 4. Anpackpunkte für die kulturelle Drift Führung: Zielsystem OKR

### Klassisches Management by Objectives

---

- Top-Down Kaskadierung
  - + multidirektionale Abstimmung

---

  - statische Silos
  - + Dynamische Netzwerke

---

  - Langfristiger starrer Prozess
  - + Permanente Flexibilität

---

  - Kontrolle und Steuerung
  - + Transparenz und Kollaboration

---

  - Endergebnis und Vergütung
  - + Fortschritt und Feedback
- 

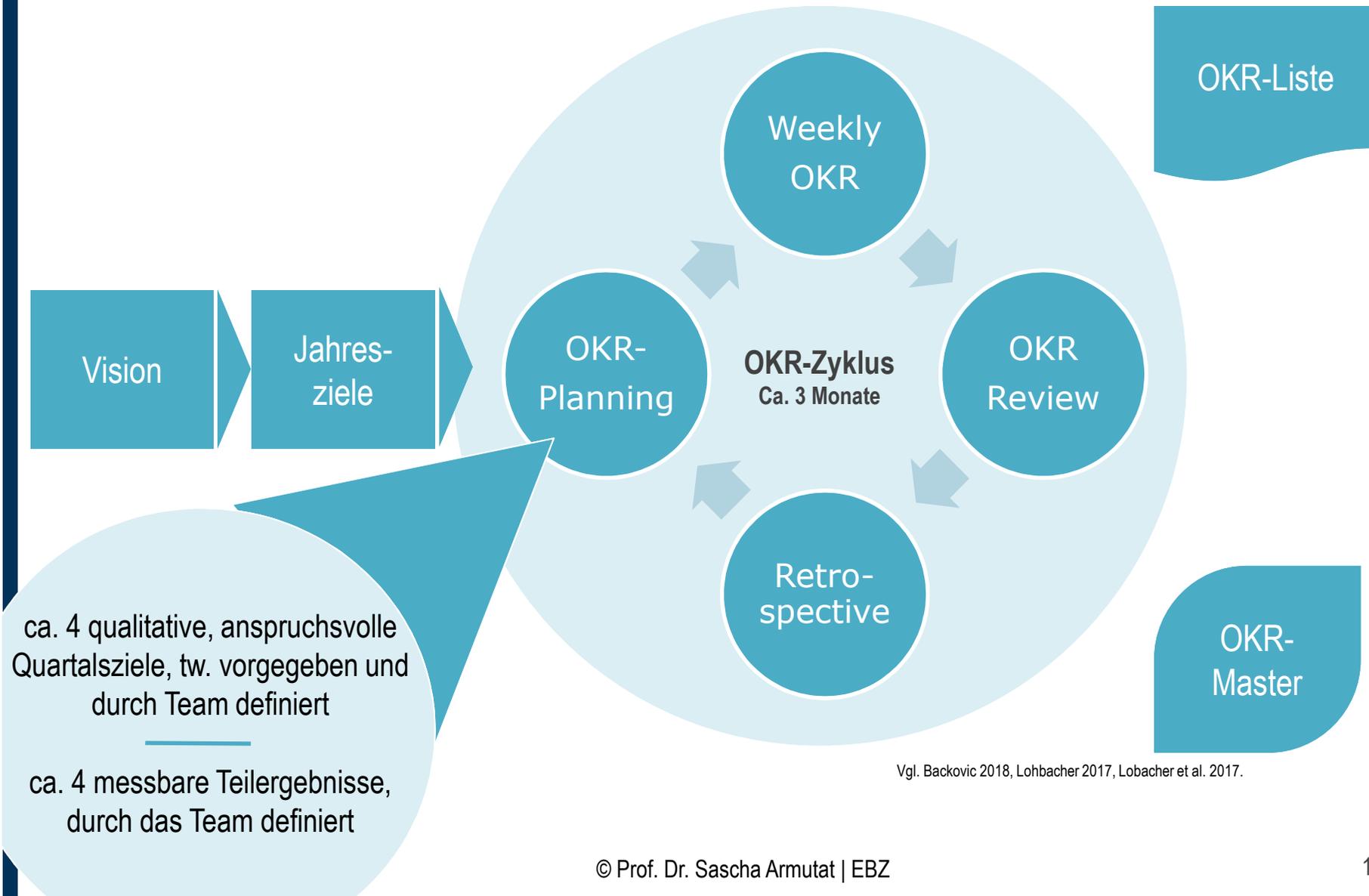
### Objectives and Key Results (OKR)



...

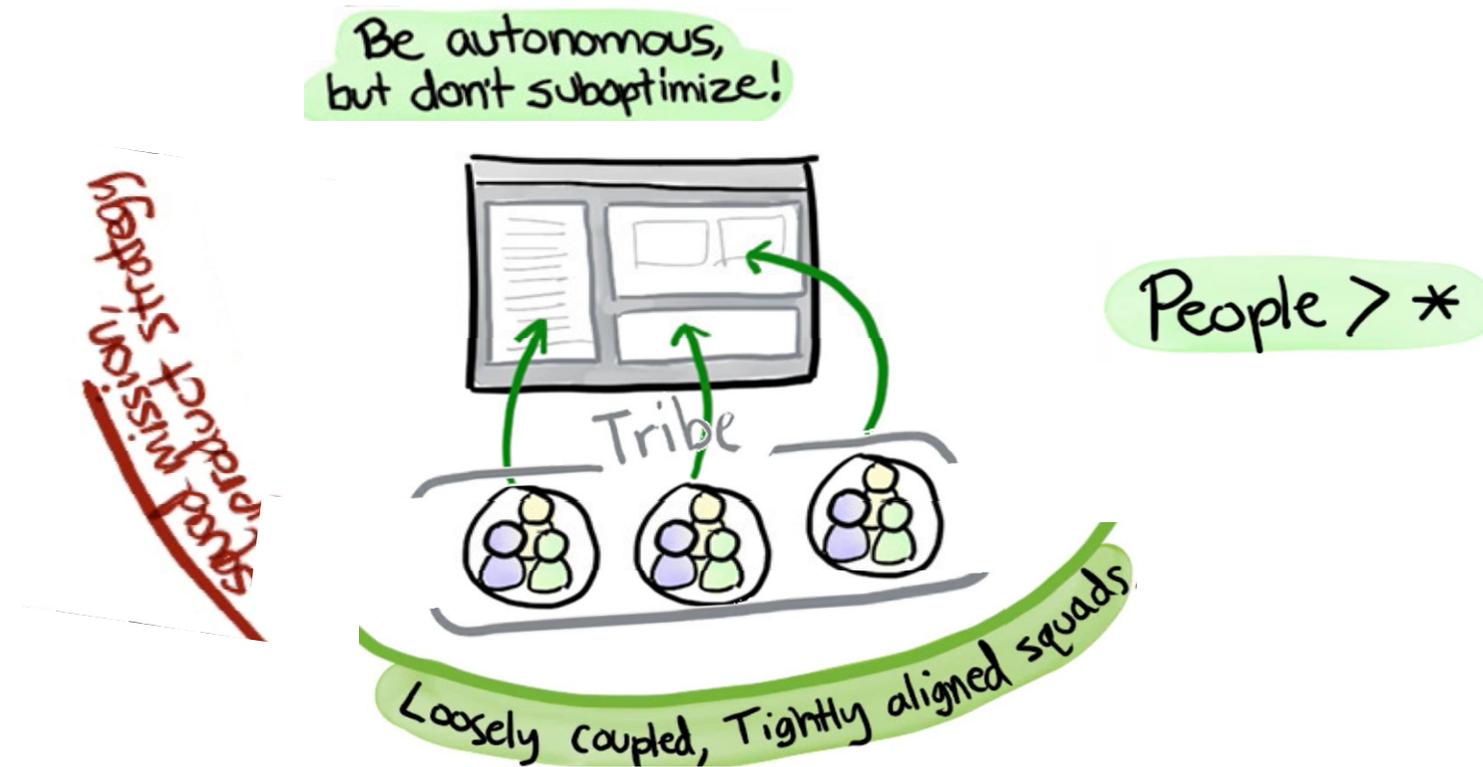
Vgl. Editorial Team Workpath 2017.

# 4. Anpackpunkte für die kulturelle Drift Führung: Zielsystem OKR



# 5. Konsequenz: Kontinuierliche Selbsterneuerung

## Das Beispiel Spotify

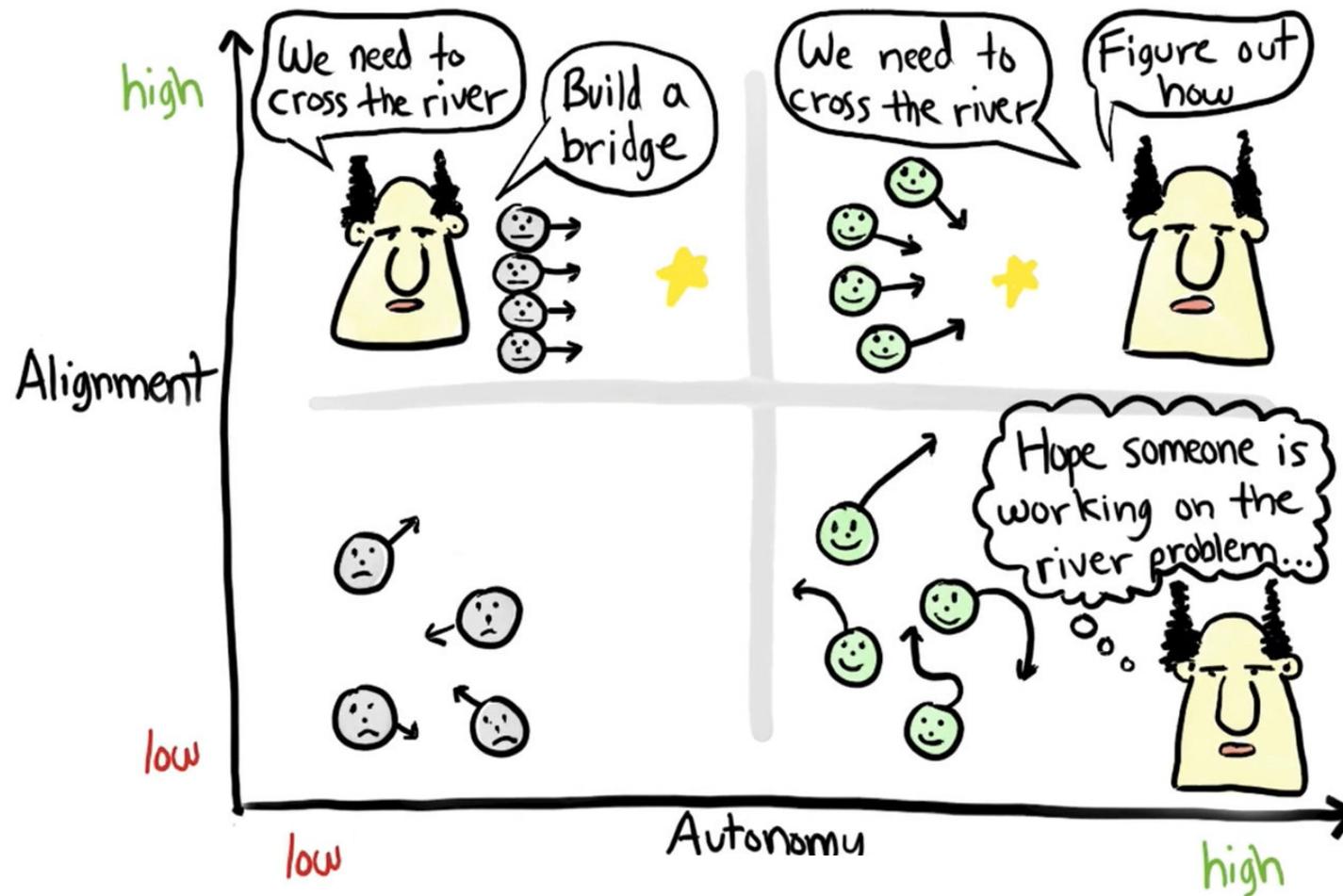


Bildquelle: <https://vimeo.com> > Spotify Training & Development > Videos (Zugriff 21.09.2018)

Vgl. Ramge 2015.

# 5. Konsequenz: Kontinuierliche Selbsterneuerung

## Das Beispiel Spotify

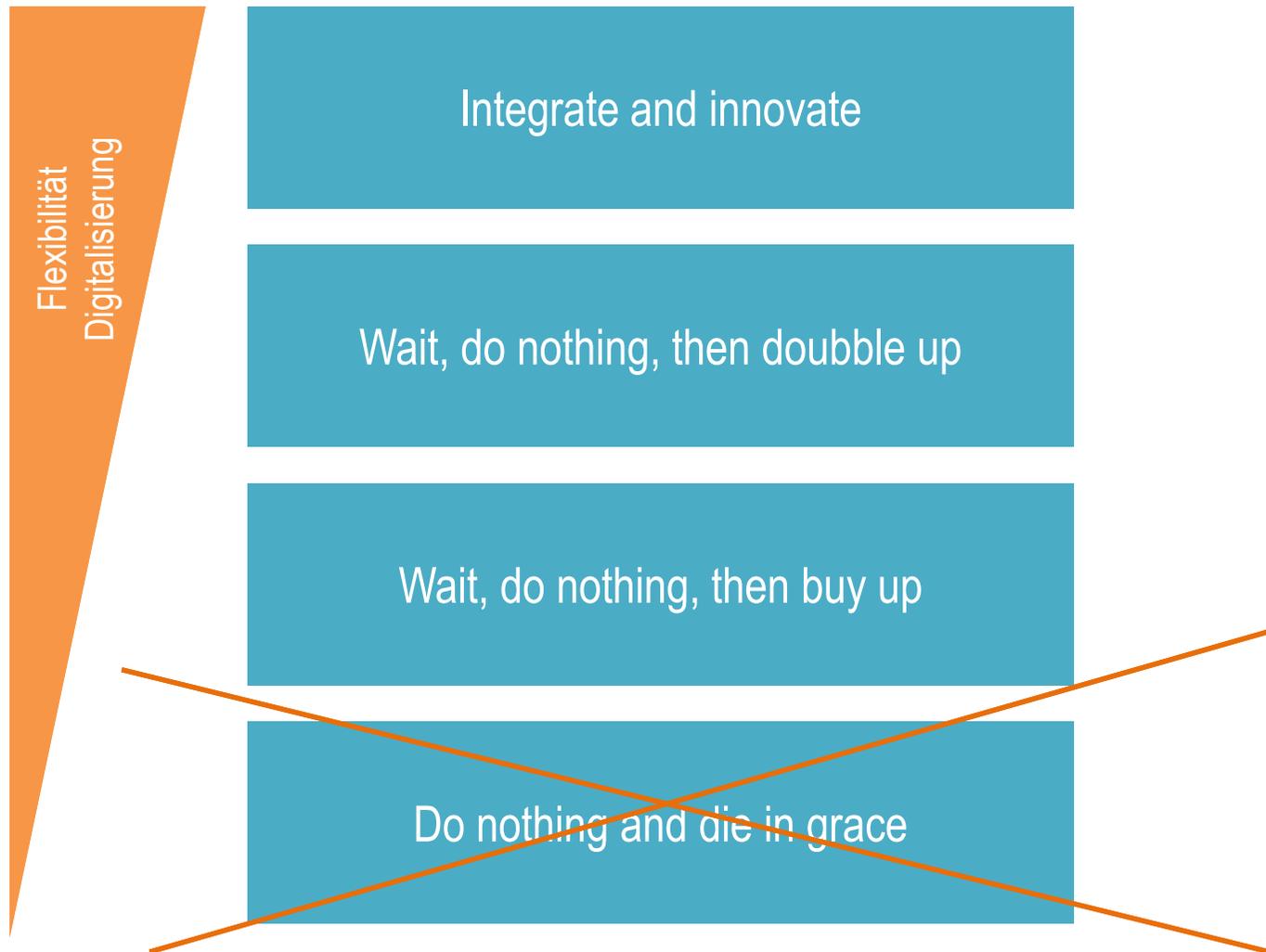


Bildquelle: <https://vimeo.com> > Spotify Training & Development > Videos (Zugriff 21.09.2018)

Vgl. Ramge 2015.

## 6. To Do

Entscheiden Sie, was Sie wollen...



Nach Piller 2016

## 6. To Do

### Stabilisieren Sie Ihr Kulturbrett ...



Sinnstiftende Vision und strategische Eckpunkte vorgeben

Agile Sekundärorganisation aufbauen und einüben

Loslassende Führung verwirklichen

Zielsystem anpassen

Digitale und agile Kompetenzen entwickeln

Bildquelle: [https://www.tobiasherold.de/hollow-wood-surfboard-5-6\\_fcs2-fins/](https://www.tobiasherold.de/hollow-wood-surfboard-5-6_fcs2-fins/) (Zugriff: 21.09.18)



EBZ  
Akademie

ARBEITSGEMEINSCHAFT  
GROSSER  
WOHNUNGSUNTERNEHMEN

AGW

## Netzwerk Wohnungswirtschaft

# Vortrag 2: Digitale Reifegrade und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt in Unternehmen der Wohnungswirtschaft

Frankfurt am Main, 19.10.2018

# Gliederung:

## Inputvortrag „Digitaler Reifegrad und die Auswirkungen auf die Arbeitswelt in Wohnungsunternehmen“

1. Digitale Transformation von Unternehmen in der Wohnungswirtschaft
2. Reifegrade der Digitalisierung von Unternehmen
3. Treiber für die digitale Transformation

# 1. Digitale Transformation von Unternehmen

## Digitalisierung von Unternehmen

Digitalisierung in Unternehmen bezeichnet den Prozess der wechselseitigen Integration von Daten-Technologien und unternehmerischem Gesamtsystem



# 2. Reifegrade der Digitalisierung

## Das Gesamtmodell



## 2. Reifegrade der Digitalisierung

### Von den Dimensionen zu Reifegraden

	R1	R2	R3	R4
Strategie				
Produkte und Dienstleistungen				
Kundenbeziehungen				
Geschäftsprozesse				
Know How				
Datennutzung				
Stellenwert Unternehmensleitung				

- Reifegrade sind Entwicklungsstufen von Unternehmen im Prozess der Digitalisierung
- Reifegrade besitzen keine implizite Wertigkeit; einziger Maßstab ist die Passung zur Situation des Unternehmens
- Reifegrade bieten Ansatzpunkte für strategisches Analyse und Planung

## 2. Reifegrade der Digitalisierung

### Gesamtübersicht

Digitale Experimentierphase	Digitale Projektphase	Digitale Transformationsphase	Digitalisiertes Unternehmen
Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unverbundene, zufallsgetriebene, Digitalisierungsaktivitäten</li> <li>• Keine Veränderungen im Unternehmen</li> <li>• Thematische Offenheit der Unternehmensleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturiert geplante Digitalisierungsprojekte</li> <li>• Unverbundene Aktivitäten</li> <li>• Erste punktuelle Digitalisierungserfahrungen</li> <li>• Promotor in der Unternehmensleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrierende Digitalisierungsstrategie</li> <li>• Systematisch gesteuerte, verbundene Digitalisierungsaktivitäten</li> <li>• Veränderungen im Unternehmen</li> <li>• Verantwortung in der Unternehmensleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung als Leitthema der Unternehmensstrategie</li> <li>• Neue digitalisierte Geschäftsmodelle,</li> <li>• Veränderte Prozesse und Abläufe</li> <li>• Gesamte Unternehmensleitung treibt das Thema</li> </ul>

## 2. Reifegrade der Digitalisierung

### Stufe 1: Digitale Experimentierphase

Dimension	Charakterisierung
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nicht vorhanden</li> </ul>
Produkte und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erste Diskussionen zur digitalen Veränderung des Produkt-/Dienstleistungsspektrums..</li> </ul>
Kundenbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalisierungsversuche bei einzelnen Kontaktpunkten</li> <li>keine Steuerung</li> </ul>
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unsystematische Nutzung digitaler Technologien in einzelnen Prozessschritten</li> <li>Unveränderte Prozesslandschaft</li> </ul>
Know How	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einzelne Mitarbeiter mit Expertise</li> <li>Keine Weiterbildungsaktivitäten im Unternehmen</li> </ul>
Datennutzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klassische Arbeit mit Kennzahlen</li> <li>Keine automatisierte Erhebung und Verarbeitung</li> </ul>
Stellenwert Unternehmensleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offenheit vorhanden</li> </ul>

#### ▶ Beispiel Wohnungswirtschaft

- Unternehmen bieten klassische face-to-face Dienstleistungen der Gebäudeverwaltung und der Mietservices an.
- Kundenbeziehungen werden vorrangig via direkter Interaktion gestaltet; vereinzelt kommen auch digitale Medien zum Einsatz.
- Unternehmen pflegt ein Netzwerk mit kommunalen Einrichtungen und Dienstleitern, das bedarfsorientiert für Unterstützungsleistungen aktiviert wird.
- Prozesse im Unternehmen sind grundsätzlich nicht digitalisiert.
- Vereinzelt wird mit papierlosen Büros gearbeitet und mobile Medien werden für Kundenberater eingesetzt.

## 2. Reifegrade der Digitalisierung

### Stufe 2: Digitale Projektphase

Dimension	Charakterisierung
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereichsinterne Projektziele</li> <li>• Kein unternehmensstrategischer Rahmen</li> </ul>
Produkte und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unverbundene Entwicklung und Umsetzung einzelner digitaler Services für eine bestehende Leistungen.</li> </ul>
Kundenbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekte zur Digitalisierung Kundenbeziehung</li> <li>• Bereichsinterne Projektsteuerung</li> </ul>
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Nutzung digitaler Technologien für einzelne Prozessaktivitäten</li> <li>• Unveränderte Prozesslandschaft</li> </ul>
Know How	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelne Mitarbeiter mit Know how in Projekten</li> </ul>
Datennutzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotprojekt zur Verarbeitung von großen Datenmengen</li> <li>• Keine automatisierte Nutzung</li> </ul>
Stellenwert Unternehmensleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierungspromotor in der Unternehmensleitung</li> </ul>

#### ▶ Beispiel Wohnungswirtschaft

- Unternehmen bieten klassische face-to-face Dienstleistungen der Gebäudeverwaltung und der Mietservices an
- Einzelne Digitalisierungsprojekte, die von verantwortlichen Führungskräften systematisch getrieben werden: Digitalisierung von Kundenbeziehungen, Nutzung von Digitalisierungsmöglichkeiten für die Gebäudeadministration
- Beispiele: zentrales Kundenmanagement, Mieterportal, Social-Media-Initiative, einzelne Apps

# 2. Reifegrade der Digitalisierung

## Stufe 3: Digitalen Transformationsphase

Dimension	Charakterisierung	Beispiel Wohnungswirtschaft
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrierende Digitalisierungsstrategie für das Unternehmen vorhanden</li> <li>• Ziele, Ressourcen, Maßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen bieten einzelne digital erweiterte Dienstleistungen unter Nutzung von Smart-Home Technologien an: Intelligente Gebäudesteuerung.</li> <li>• Prozesse und Abläufe dafür sind digitalisiert.</li> <li>• Kundenbeziehungen sind digitalisiert: Homepage, virtuelle Rundgänge, Kommunikation.</li> <li>• Mehrzahl der Prozesse im Unternehmen ist digitalisiert.</li> <li>• Funktionsträger Digitalisierung vorhanden</li> <li>• Beispiele: Einsatz von Chatbots auf Basis automatisierter Prozesse;</li> </ul>
Produkte und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierte Servicebiotope für zentrale Unternehmensleistungen vorhanden .</li> </ul>	
Kundenbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einheitliches, digitalisiertes Kundenbeziehungsmanagement .</li> <li>• Infrastruktur vorhanden</li> </ul>	
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung Prozesse an Digitalisierungstechnologien</li> <li>• Erste Veränderung Prozesslandschaft</li> </ul>	
Know How	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertiseträger in allen Bereichen des Unternehmens</li> </ul>	
Datennutzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisierte Erhebung Prozess- und Produktdaten</li> <li>• Verarbeitung durch Expertiseträger</li> </ul>	
Stellenwert Unternehmensleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensleitung treibt das Thema als Zukunftsthema</li> </ul>	

## 2. Reifegrade der Digitalisierung

### Stufe 4: Digitalisiertes Unternehmen

Dimension	Charakterisierung	Beispiel Wohnungswirtschaft
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen bieten digital erweiterte Dienstleistungen unter Nutzung von Smart-Home Technologien an</li> <li>• Digitale Geschäftsmodelle, bei denen die Daten der Kunden konstruktiv genutzt werden für die Verbesserung der Leistungen, teilweise auch als eigenständiges Geschäftsmodell</li> <li>• Ganzheitliche Services eines individualisierten Wohnens.</li> <li>• Sämtliche Kundenbeziehungen sind digitalisiert: Homepage, virtuelle Rundgänge,</li> <li>• Unternehmen arbeitet mit einem (regionalen) Netzwerk von kommunalen Einrichtungen und Digitalisierungsdienstleistern zusammen.</li> <li>• Sämtliche Prozesse im Unternehmen sind digitalisiert.</li> </ul>
Produkte und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierte Servicebiotope integrale Bestandteile des Geschäftsmodells</li> <li>• Integrierte Erarbeitung neue digitaler Leistungen.</li> </ul>	
Kundenbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisiertes Kundenbeziehungsmanagement</li> <li>• Infrastruktur vorhanden</li> </ul>	
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einheitliche, digitalisierte Prozessabbildung und -steuerung mit Hilfe eines ERP-System</li> </ul>	
Know How	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Mitarbeiter mit Grundfertigkeiten Digitalisierung</li> <li>• Experten in allen Bereichen</li> </ul>	
Datennutzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisierte Erhebung und Auswertung von Prozess- und Produkt-Daten</li> <li>• Nutzung von KI</li> </ul>	
Stellenwert Unternehmensleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensleitung betrachtet Digitalisierung als Erfolgspotenzial des Unternehmens</li> </ul>	

# Wo stehen Sie?



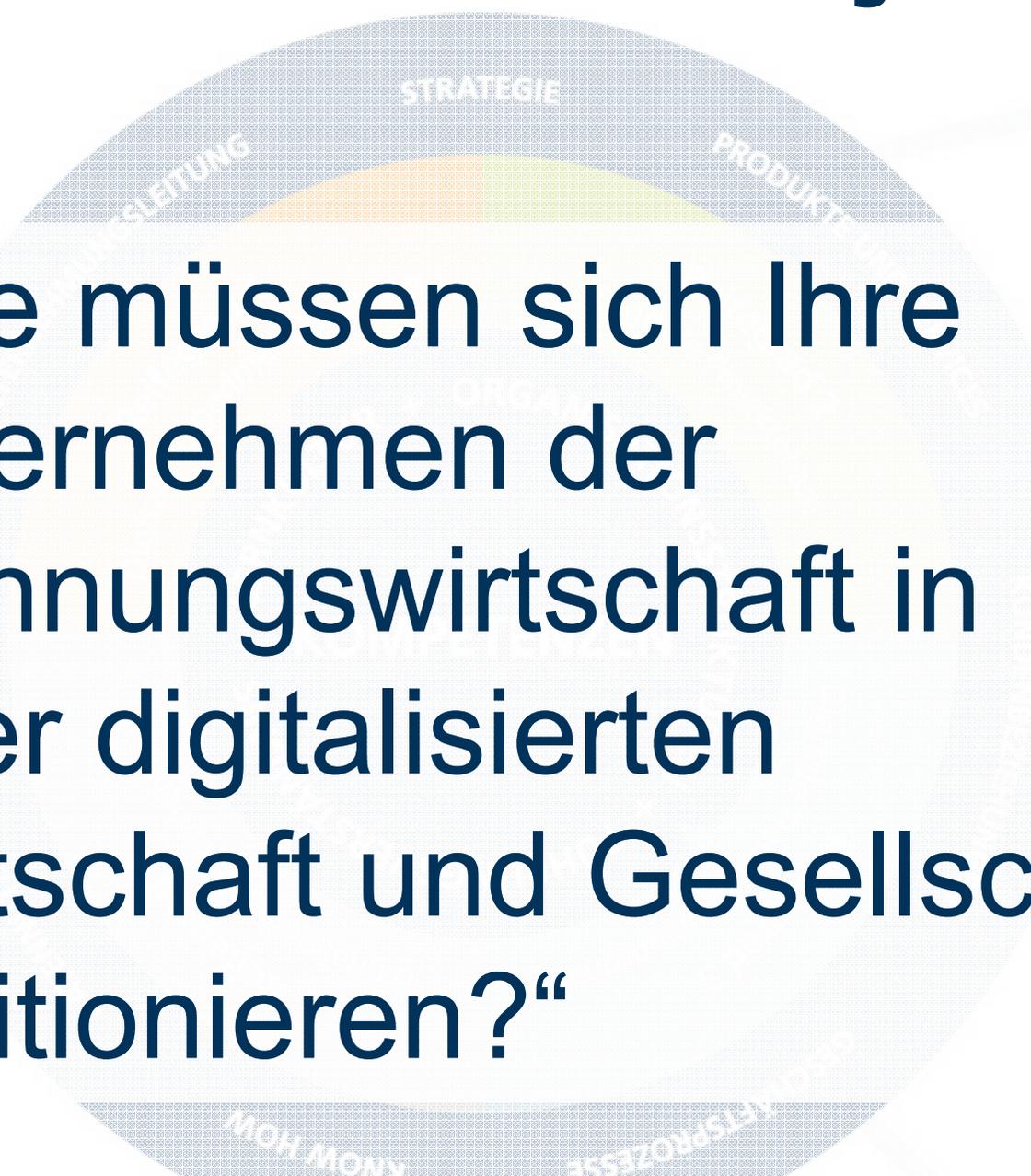
# Wie schätzen Sie den digitalen Reifegrad Ihres Unternehmens ein?



**Das EBZ Reifegrad- und Kompetenzmodell für die Immobilienwirtschaft  
Mit kostenlosem Online-Selbstcheck:**

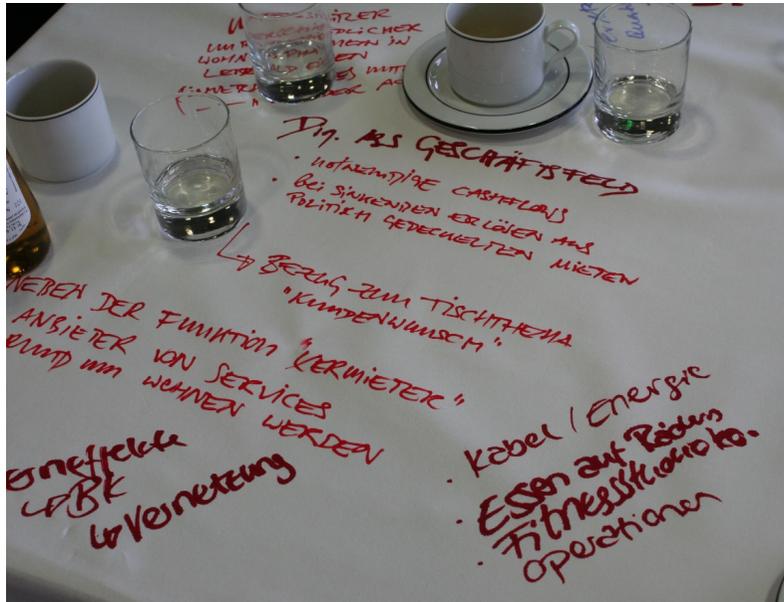
<https://www.e-b-z.de/fachbereiche/ebz-akademie/ebz-akademie-blog/artikel/2018/09/18/das-ebz-reifegrad-und-kompetenzmodell-fuer-die-immobilienwirtschaft.html>

# World Café: Die Frage

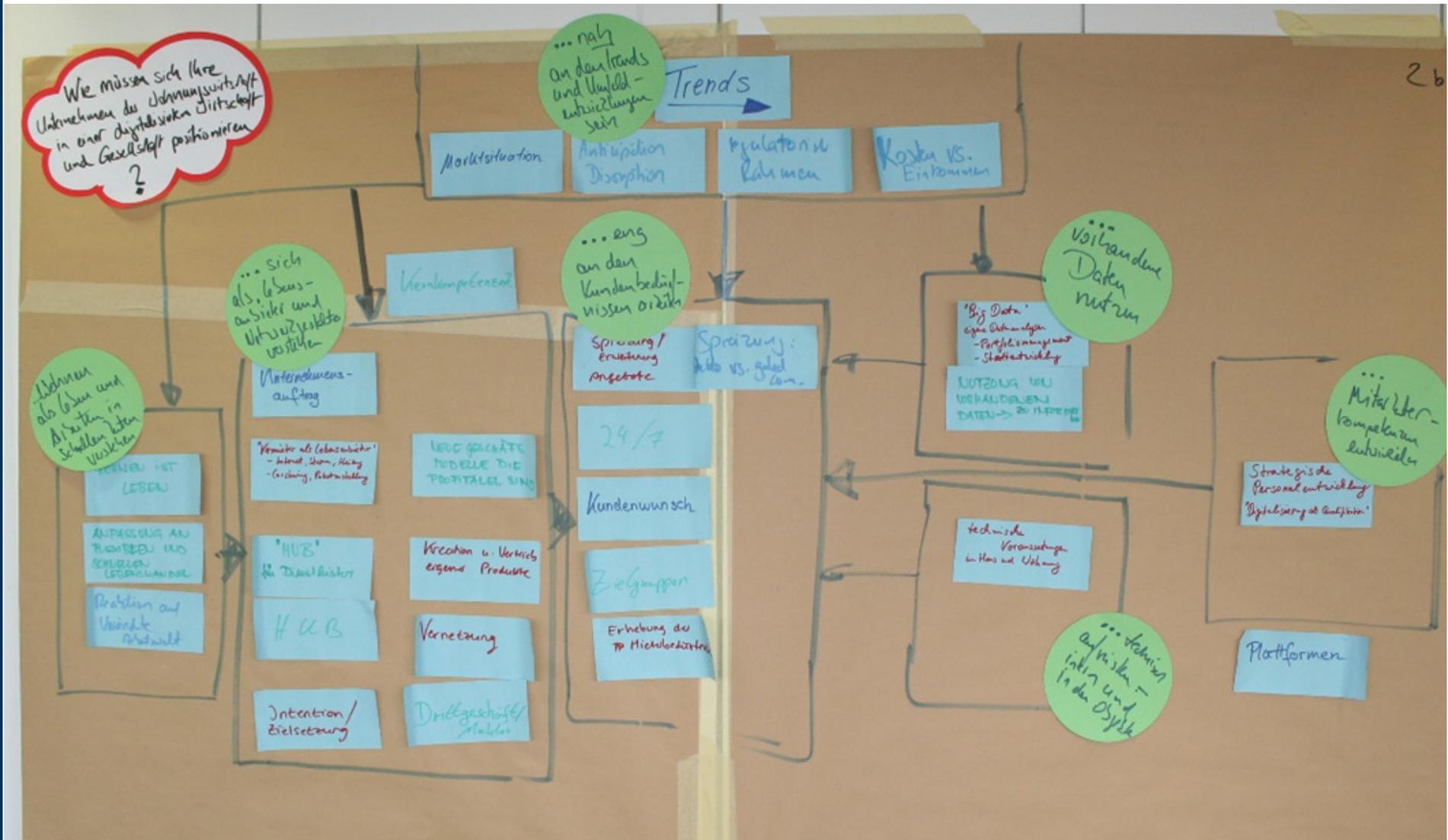


„Wie müssen sich Ihre Unternehmen der Wohnungswirtschaft in einer digitalisierten Wirtschaft und Gesellschaft positionieren?“

# Word Café: Positionierung von WU in einer digitalisierten Wirtschaft und Gesellschaft



# Word-Café: Positionierung von WU in einer digitalisierten Wirtschaft und Gesellschaft



2 b



EBZ  
Akademie

ARBEITSGEMEINSCHAFT  
GROSSER  
WOHNUNGSUNTERNEHMEN | AGW

## Netzwerk Wohnungswirtschaft

# **Inputvortrag 3: Handlungsfelder für die Digitalisierung + Gruppenarbeit**

Frankfurt am Main, 19.10.2018

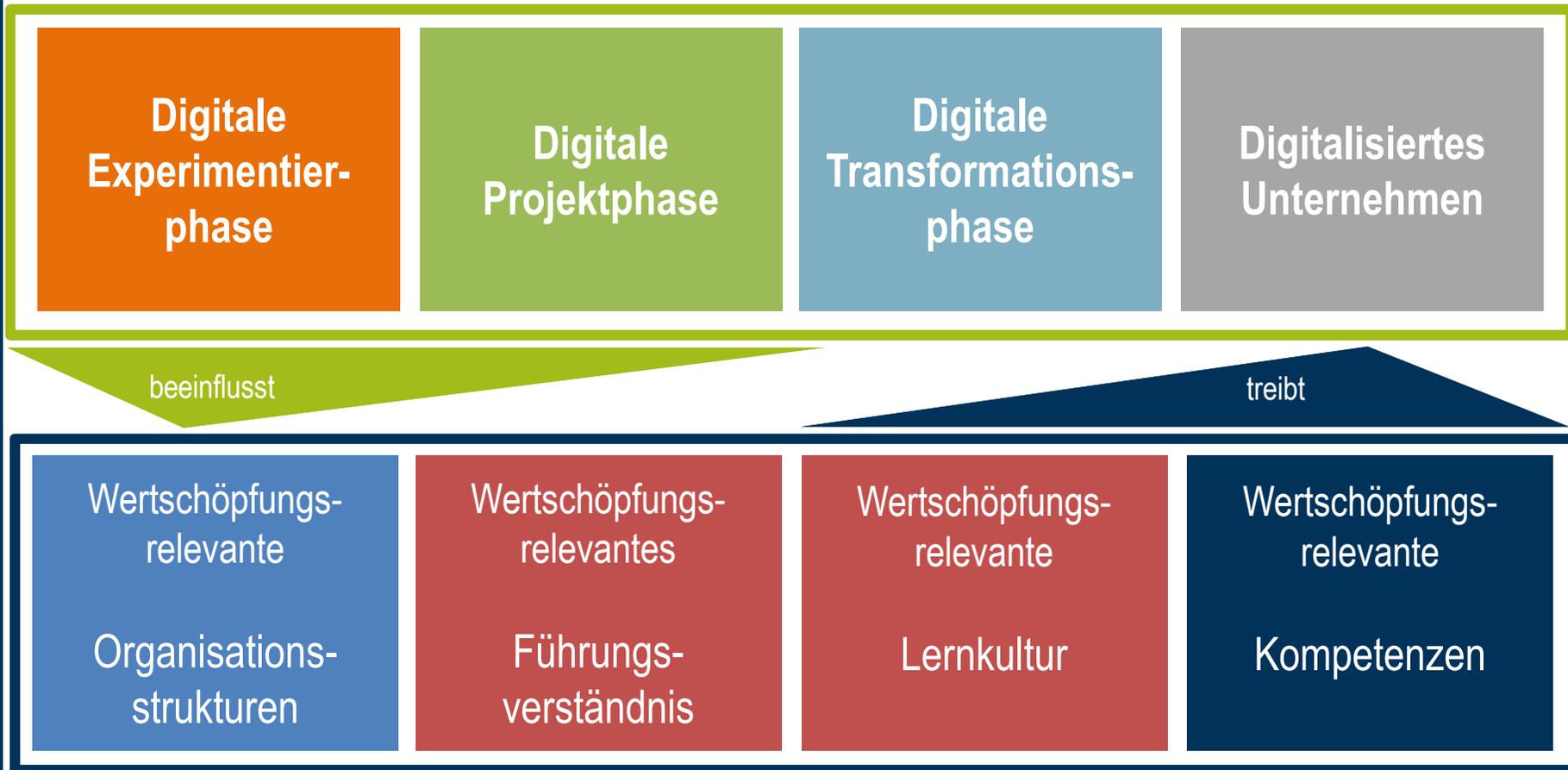
# 1. Treiber für die digitale Transformation

## Dimensionen im Überblick



# 1. Treiber für die digitale Transformation

## Überblick



## 2. Organisationsstrukturen

### Ziel und Aufgabe



## 2. Organisationsstrukturen Entwicklungsstufen



### Klassische Organisation

- Hierarchie dominiert
- Einlinien-System
- Bürokratisch-formal
- Primärorganisation
- Funktional
- Zentralisiert
- Mechanistisch

### Duale Organisation

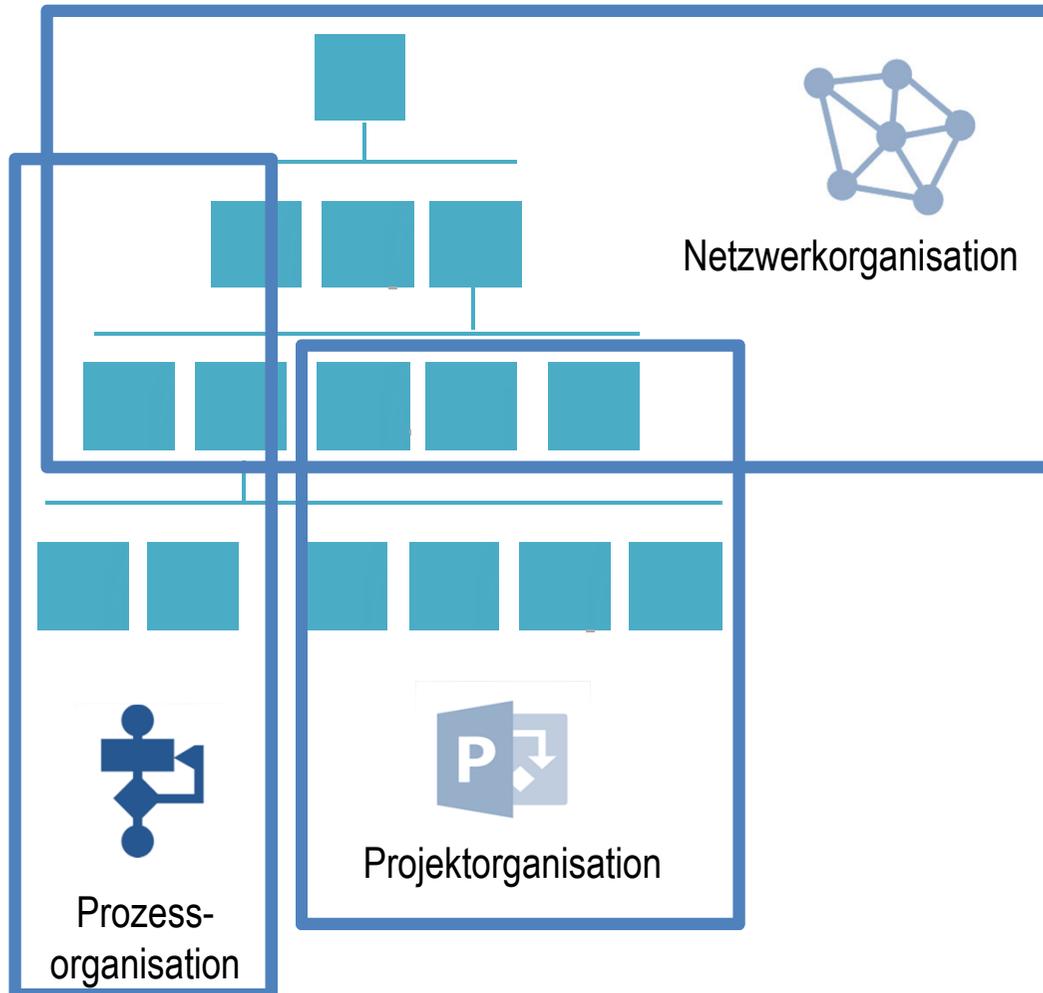
- Hierarchie und Fachlichkeit
- Mehrlinien-System
- Formal und informal
- Funktional und projektorientiert
- Zentralisiert und dezentralisiert
- Mechanistisch und organisch
- „Ambidextrie“

### Netzwerk-Organisation

- Fachlich dominiert
- Mehrlinien-System
- Informal
- Sekundärorganisation
- Projektorientiert
- Dezentralisiert
- Organisch

## 2. Organisationsstrukturen

### Sekundärorganisation



### Sekundärorganisation

Hierarchieübergreifende /  
-ergänzende Organisations-  
struktur, die teilweise befristet  
oder unständig in Aktion tritt.

## 2. Organisationsstrukturen Agiles Projektmanagement

Agile Methoden: Kombinationen von Prinzipien und Techniken

Scrum

Kanban

Design Thinking

...

Agile Techniken: Verfahren zur Umsetzung agiler Prinzipien

Task board

Use Case

Daily  
Standup

Persona

Burn down  
Charts

Definition of  
Done

...

Agile Prinzipien: Handlungsgrundsätze

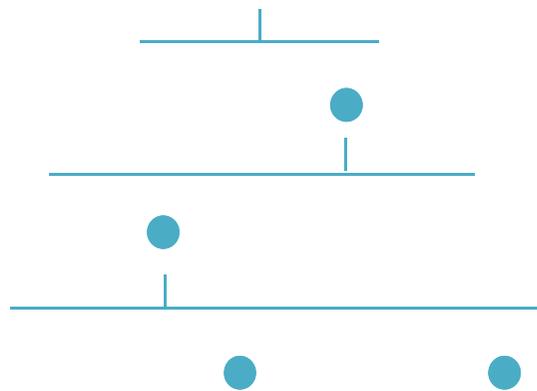
Agile Werte: Grundlegende Überzeugungen

In Anlehnung an Haufe 2017

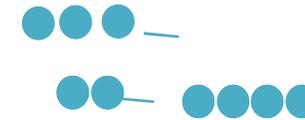
# 2. Organisationsstrukturen

## Duale Betriebssysteme

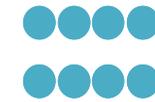
Hierarchie



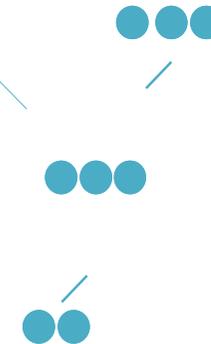
Netzwerk



Initiative



Lenkende  
Koalition



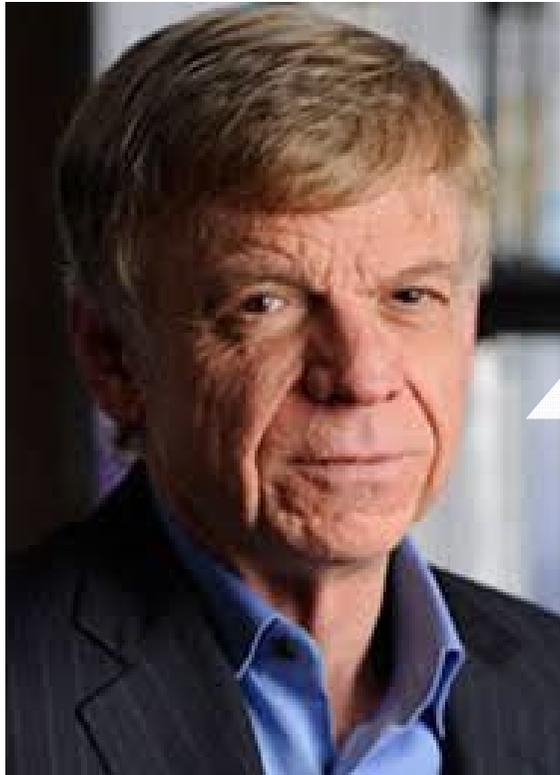
Freiwillige Mitglieder



Vgl. Kotter (2012).

## 2. Organisationsstrukturen

### Duale Betriebssysteme



*John P. Kotter, Harvard Business School*

#### John P. Kotters Rat für den erfolgreichen Aufbau von dualen Organisationen:

- Freiwillige tragen die Initiativen des Netzwerks
- „Ich will“ statt „Ich muss“ als Geisteshaltung
- Kopf und Herz der Beteiligten ansprechen: durch Sinnvermittlung zum Wandel beitragen wollen
- Mehr Führung statt mehr Management
- Zwei Systeme, eine Organisation: Integration durch personelle Identität und Gleichberechtigung von Hierarchie und Netzwerk

Vgl. Kotter (2012).

## 2. Organisationsstrukturen

### Beispiel Haufe-Umantis

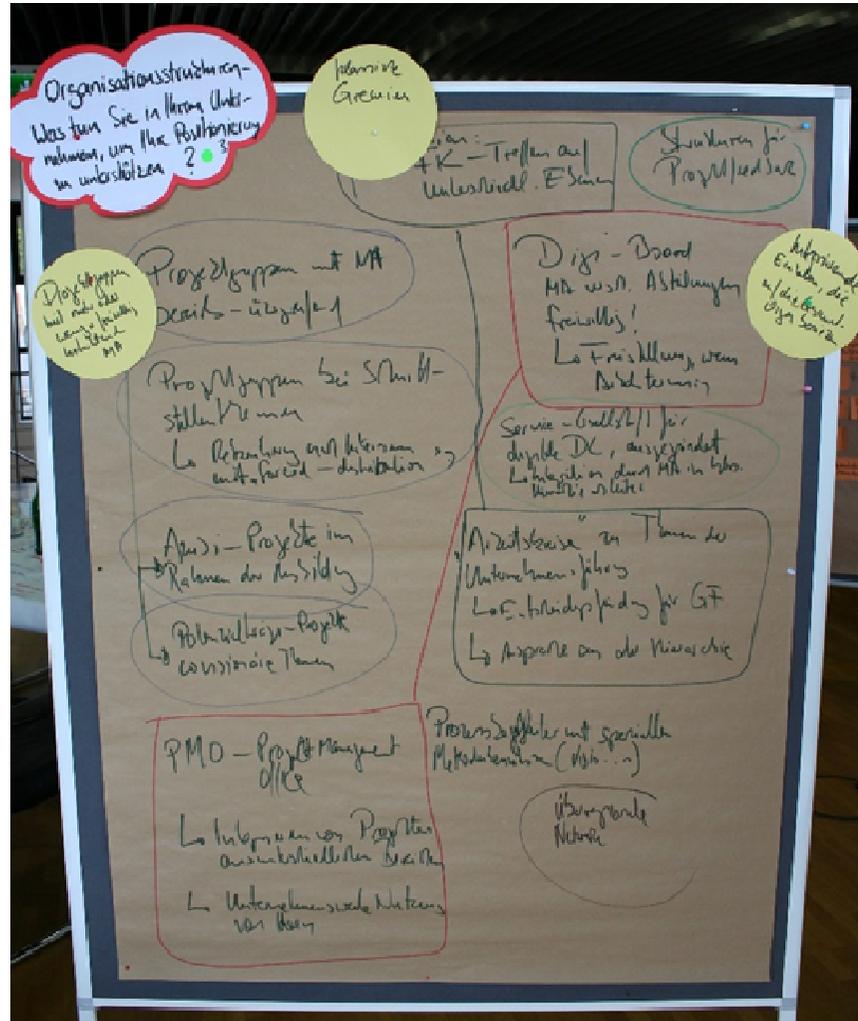


„Bei Haufe-Umantis sind zum Beispiel alle Themen, die die Strategie und die Vision betreffen, im agilen Netzwerk angesiedelt. Hier diskutieren alle Mitarbeiter, es gibt demokratische Abstimmungen... Auch der Bereich Research & Development ist im agilen Netzwerk verankert. ...

Es gibt bei uns aber nach wie vor Bereiche, die nach einer gemeinsamen Klärung der Strategie und Ziele in der Top-down-Struktur verankert sind. Hat sich Haufe-Umantis zum Beispiel vor Kurzem erst von einigen Mitarbeitern getrennt, weil sie den Anforderungen der nächsten Wachstumsphase ... nicht mehr gerecht geworden sind.“

# Handlungsfeld Organisationsstruktur:

– Was tun Sie in Ihrem Unternehmen, um die Positionierung zu unterstützen?“



# 3. Führungsverständnis

## Ziele und Aufgaben



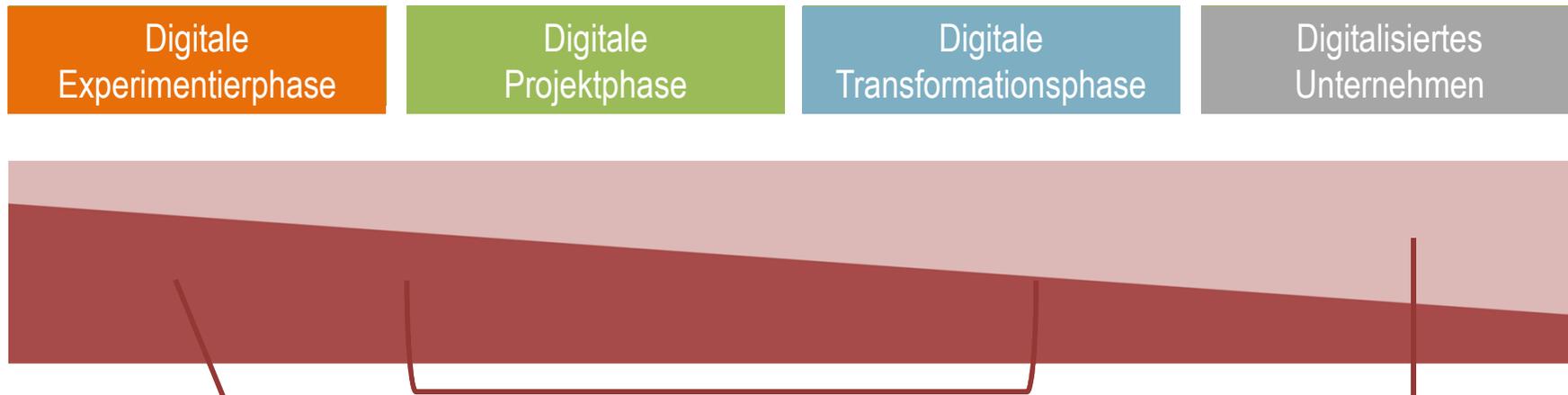
# 3. Führungsverständnis

## Agile Führung



# 3. Führungsverständnis

## Führungsverständnis



### Klassisches Führungsverständnis

- Hierarchisch
- Institutionell gebunden
- Vorgebend-autoritär
- Top-down steuernd
- Belohnend

### Delegatives Führungsverständnis

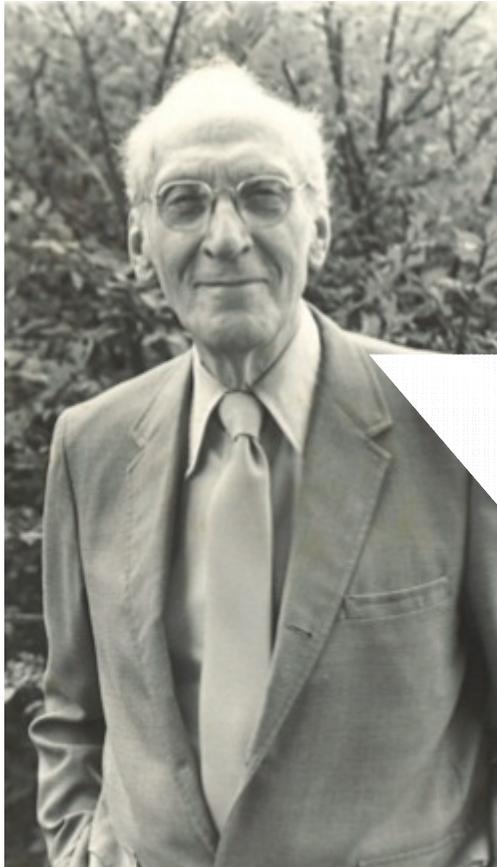
- Hierarchisch und fachlich
- Situativ gebunden
- Übertragend-begleitend
- Top-down steuernd
- Transaktional, teilweise transformational

### Agiles Führungsverständnis

- Fachlich dominiert
- Anforderungsgebunden
- Loslassend-beteiligend
- Bottom-up steuernd
- Transformational

# 3. Führungsverständnis

## Führungsverständnis Servant Leadership



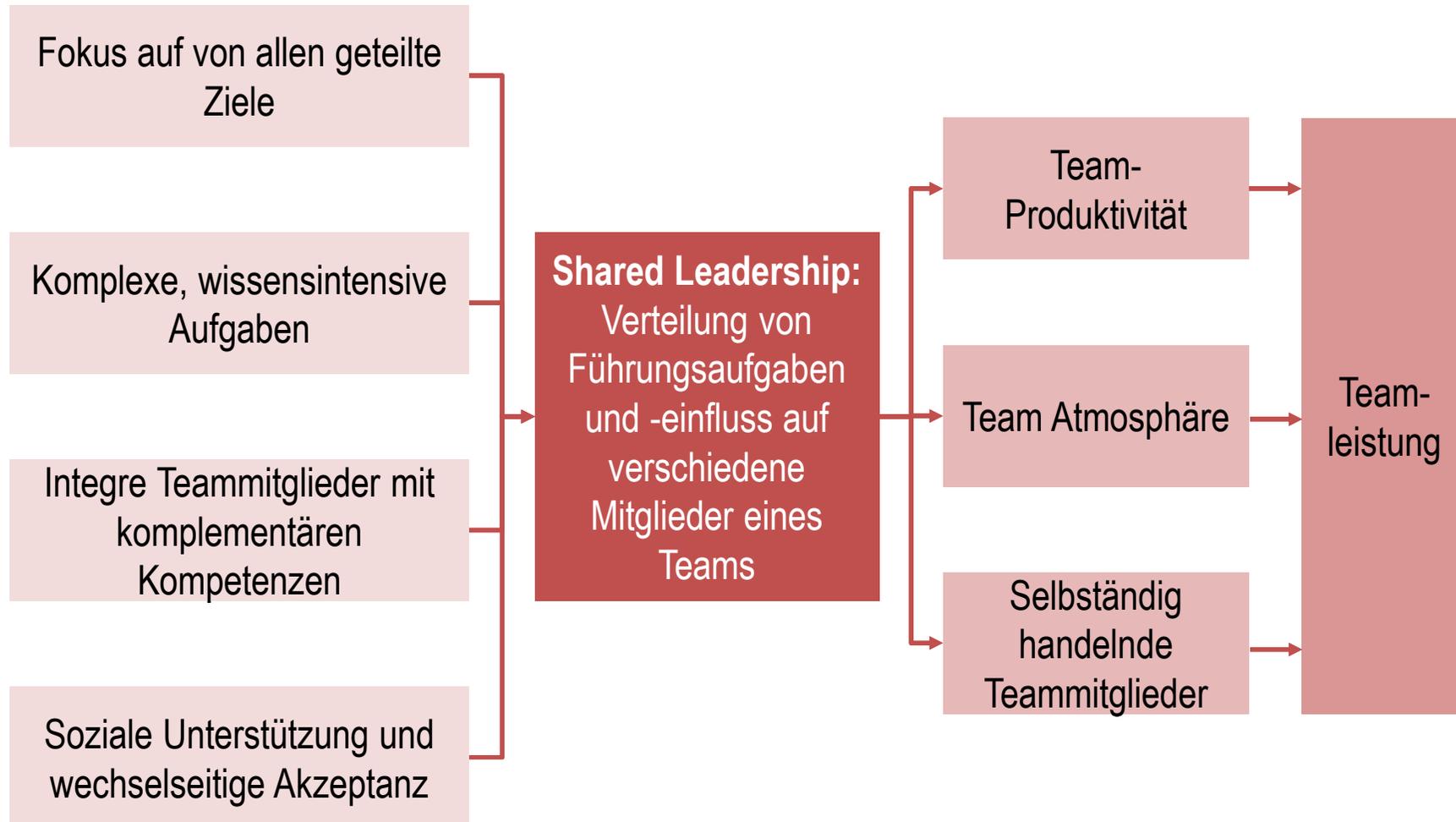
*Robert K. Greenleaf  
(1904–1990)*

„The servant leader is servant first. ... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire lead. The difference manifests itself in the care take by the servant-first to make sure that other people's highest priority needs are being served.“

Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.* New York 1977.

# 3. Führungsverständnis

## Shared Leadership - Erfolgsmodell



# 3. Führungsverständnis

## Transformational Leadership



### Transformationale Führung (nach Bass):

Führungskraft transformiert Werte und Motive der Mitarbeiter auf eine höhere Ebene durch Begeisterung und visionäre Ideen

### Komponenten

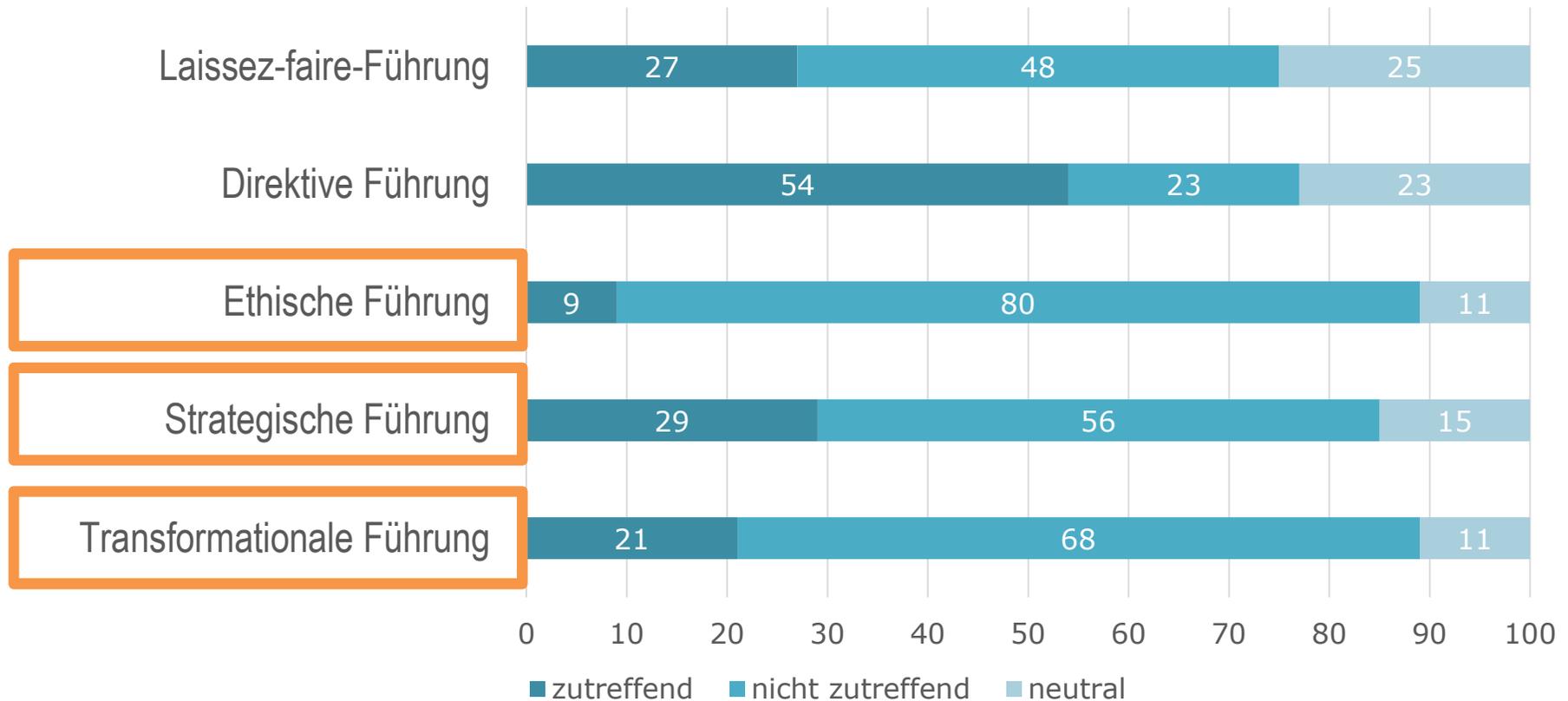
Individuelle Behandlung	Geistige Anregung	Inspiration	Persönliche Ausstrahlung
Mitarbeiter individuell beachten, führen und gerecht behandeln	Denkmuster aufbrechen, neue Einsichten vermitteln	Fesselnde Vision/Mission, Bilder und Symbole	Mit „Charisma“ als Identifikationsfigur wirken
individuell	intellektuell	inspirierend	identifizierend

Felfe (2006), Zeitschrift für Personalpsychologie, 5 (4), S. 163; Wunderer (2011), S. 243ff

# 3. Führungsverständnis

## Führung: Förderliche Führungsstile und ihre Ausprägung

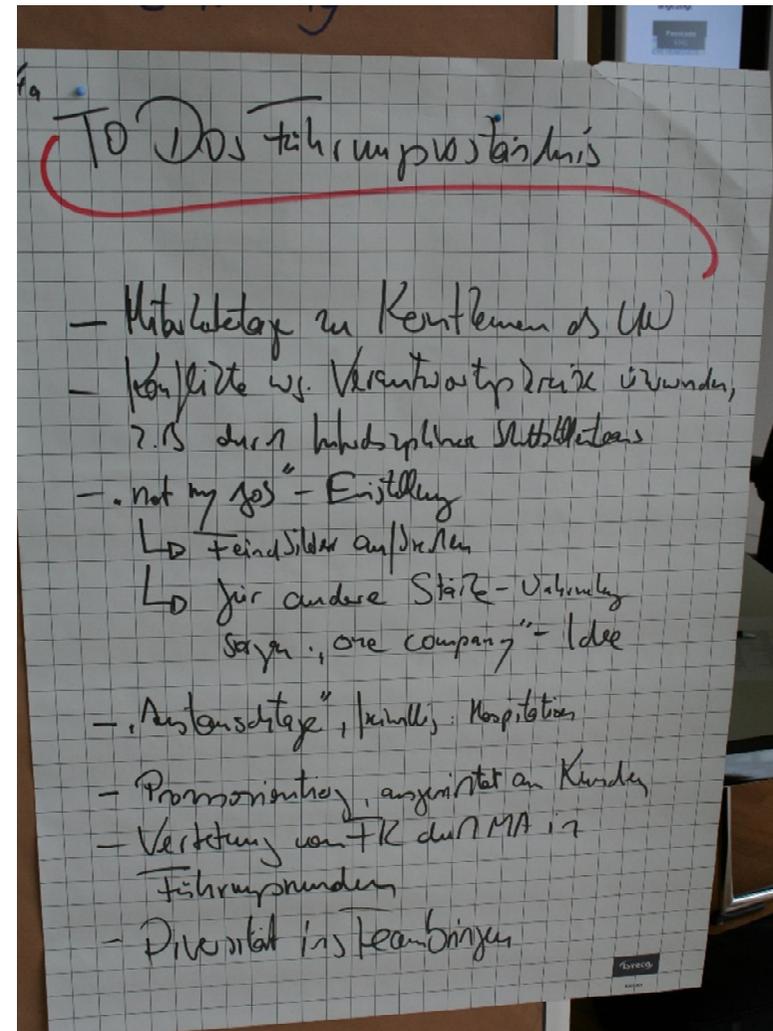
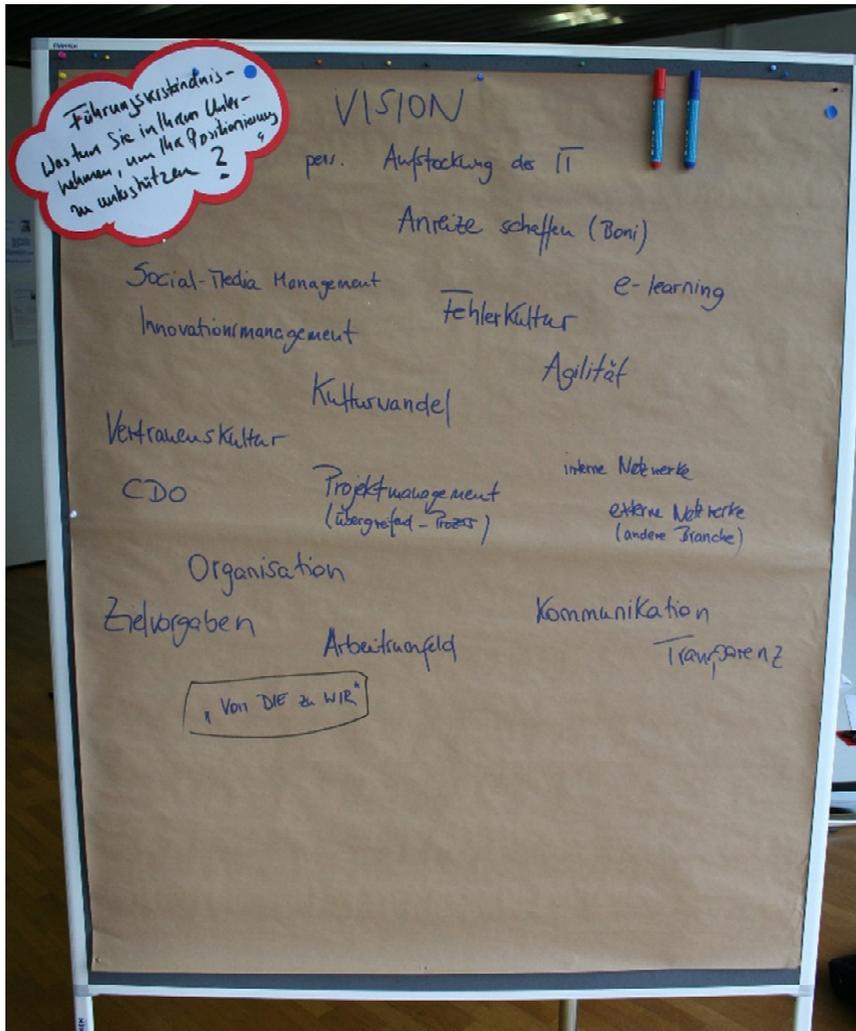
Welcher Führungsstil trifft aus Sicht der Fachkräfte auf ihren Vorgesetzten zu?  
(Leadership Survey 2018, 1-3/2018, N=13.500)



Vgl. Kienbaum, Stepstone 2018.

# Handlungsfeld Führungsverständnis:

– Was tun Sie in Ihrem Unternehmen, um die Positionierung zu unterstützen?“



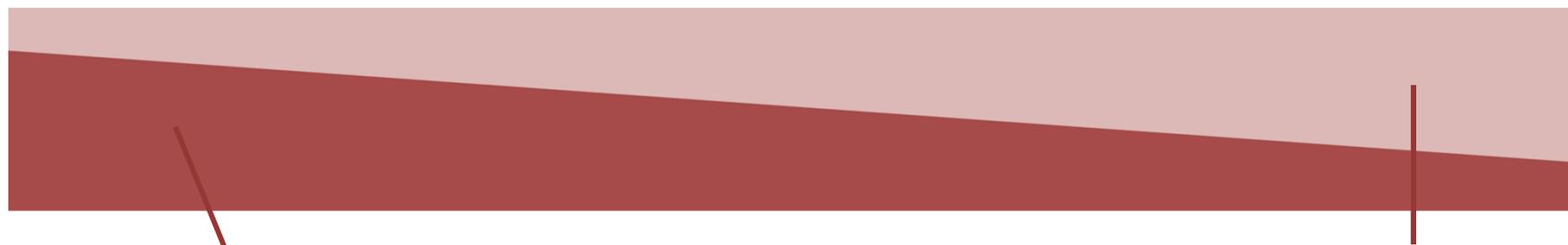
# 4. Lernkultur

## Ziele und Aufgaben



# 4. Lernkultur

## Lernkultur



### Vorgebende Lernkultur

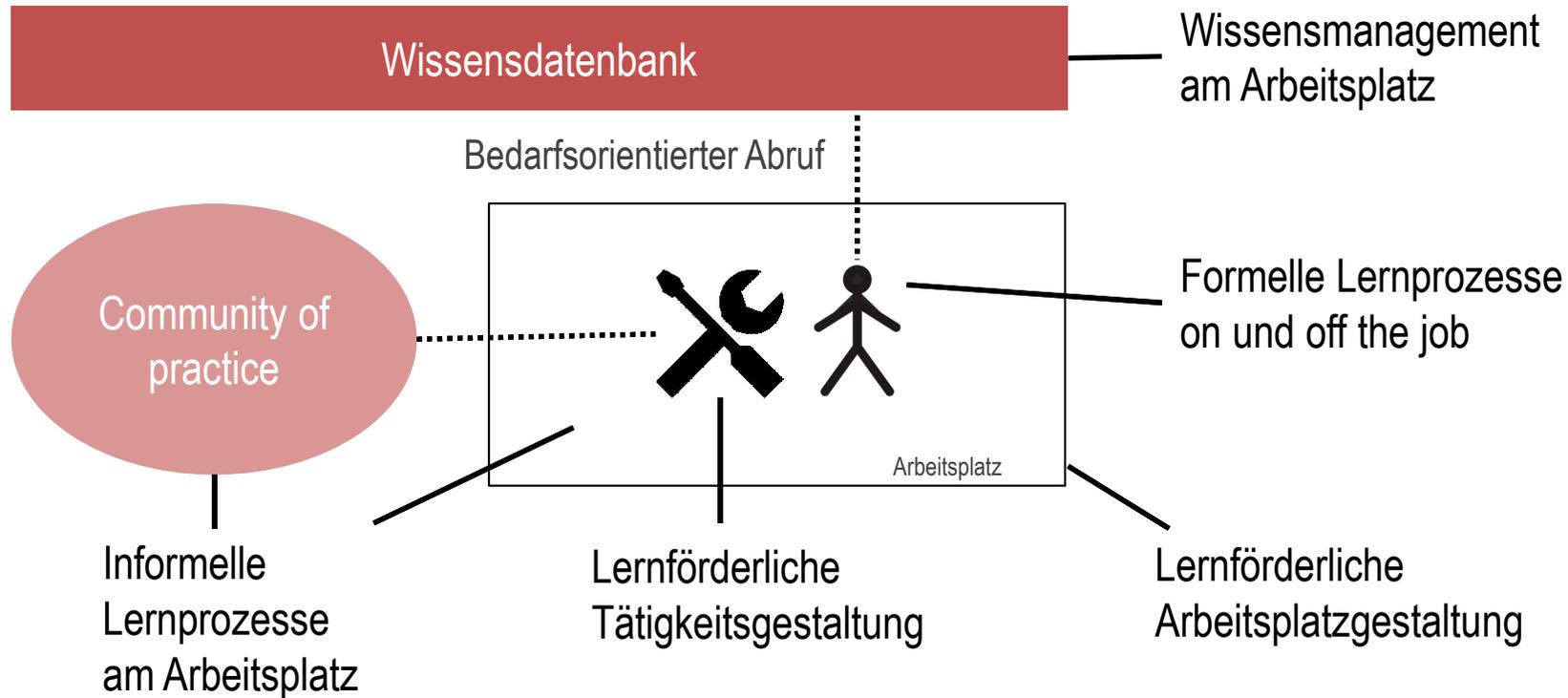
- Vorgebend
- Angebotsorientiert
- anwendungsorientiert
- Single-loop: situatives Verbesserungslernen
- Off the Job

### Selbstgesteuerte Lernkultur

- Selbstorganisiert
- Nachfrageorientiert
- Entwicklungsorientiert
- Double-loop: tiefes Änderungslernen
- On und off the job

# 4. Lernkultur

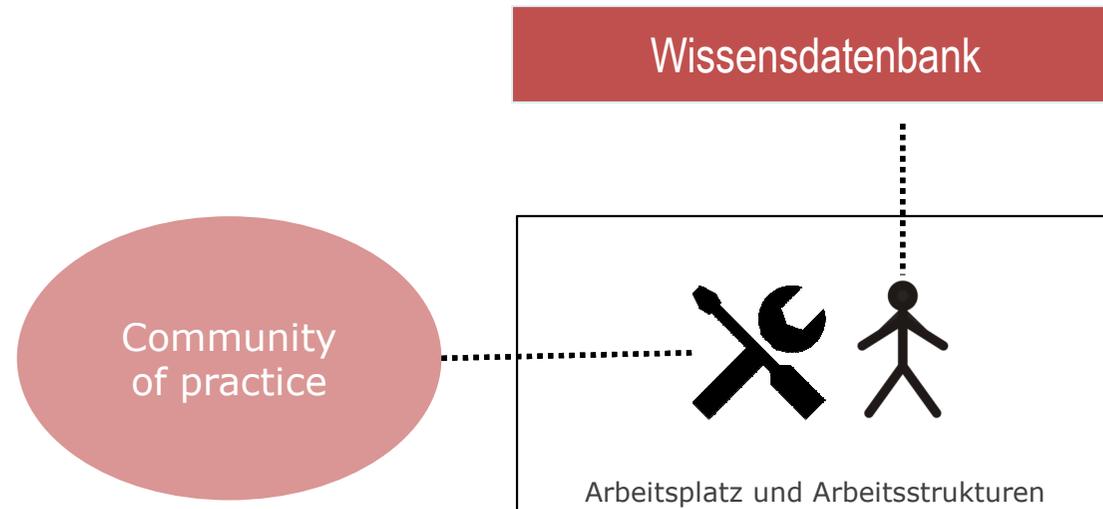
## Neue Infrastruktur



- ▶ PE-Fokus 1: Tätigkeitsintegrierter Performance-Support
- ▶ PE Fokus 2: Personbezogener Performance-Support

In Anlehnung an Überlegungen von Kehr et al. 2015

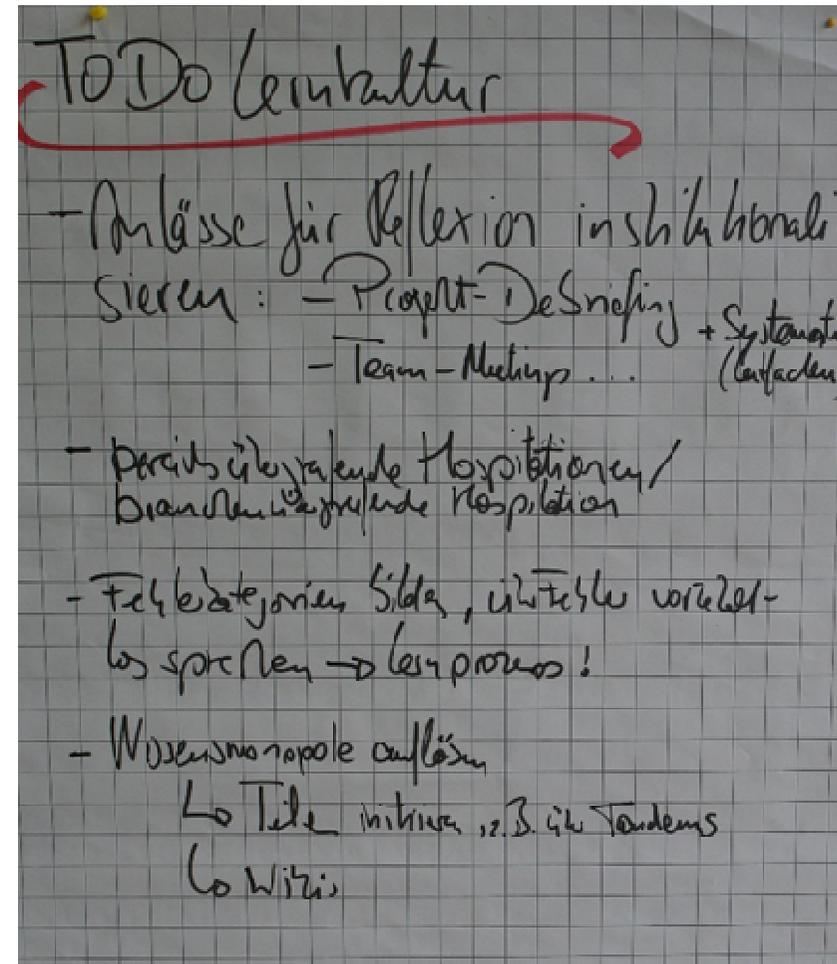
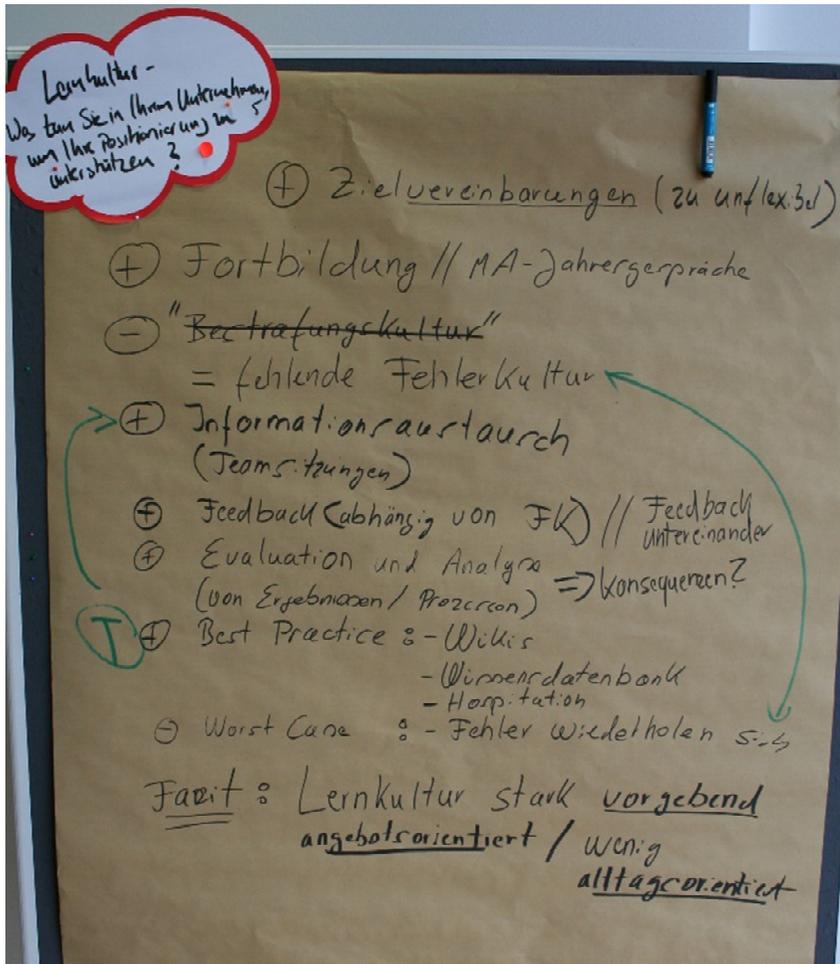
## 4. Lernkultur: Neue Rollen Personalentwicklung



- ▶ PE als Performance-Facilitator: Entwicklungshelfer für Lernprozesse vor Ort
- ▶ PE als Systemgestalter: Gestalter lern- und leistungsförderlicher Strukturen
- ▶ PE als Wissensmanager: Contentmanager und –provider
- ▶ PE als Persönlichkeitsentwickler: ganzheitliche Mitarbeiterbildung

# Handlungsfeld Lernkultur:

– Was tun Sie in Ihrem Unternehmen, um die Positionierung zu unterstützen?“

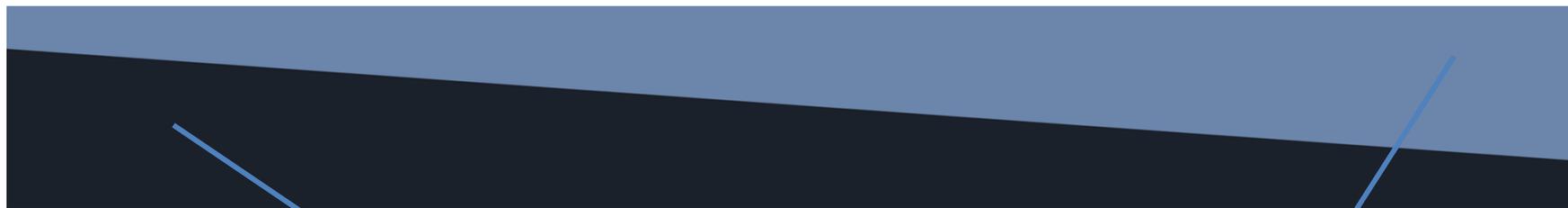


# 5. Kompetenzen

## Ziele und Aufgaben



# 5. Kompetenzen Ausprägungen



## Fachliche Berufskompetenzen

- Abwicklungsorientiert
- Ablauf- und Effizienzbezogen
- Berufsbezogene digitale Kenntnisse
- formale Zusammenarbeit
- Aufgabenbereichsbezogenes Handeln
- Evaluation

## Digitale und agile Kompetenzen

- Selbstorganisation
- Innovation
- Digitale Bildung
- Agile Kollaboration
- Unternehmerisches Handeln
- Reflexion

# 5. Kompetenzen

## Kompetenzen im Überblick

STRATEGISCHE KOMPETENZEN	FÜHRUNGS-KOMPETENZEN	METHODISCHE KOMPETENZEN	DIGITALE KOMPETENZEN	PERSONALE KOMPETENZEN
Digitale strategische Kompetenzen sind Ermöglicher für vorausschauendes Management in digitalisierten Unternehmen	Digitale Führungskompetenzen sind Ermöglicher für agile Führung in digitalisierten Unternehmen	Digitale methodische Kompetenzen sind Ermöglicher für die Anwendung agiler Arbeitstechniken in digitalisierten Unternehmen	Digitale Kompetenzen sind Ermöglicher für ergebnisorientiertes Handeln in beruflichen Kontexten	Personale Kompetenzen sind Ermöglicher für reflektiertes, verantwortliches Handeln in veränderlichen Kontexten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale Geschäftsmodelle</li> <li>• Data-based Management</li> <li>• Umgang mit Komplexität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile Führung</li> <li>• Virtuelle Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agiles Projektmanagement</li> <li>• Interdisziplinäre Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung von Arbeitsabläufen</li> <li>• Digitale Technologien im Arbeitsbereich anwenden</li> <li>• Datensicherheit/-schutz</li> <li>• Konsequenzen des Einsatzes digitaler Technologien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexion</li> <li>• Vernetzung</li> <li>• Neugier/Offenheit</li> <li>• Übernahme von Verantwortung</li> <li>• Unternehmertum</li> <li>• Selbststeuerung</li> <li>• Selbstorganisiertes Lernen</li> </ul>
„Plan“	„Lead“	„Collaborate“	„Use“	„Think“

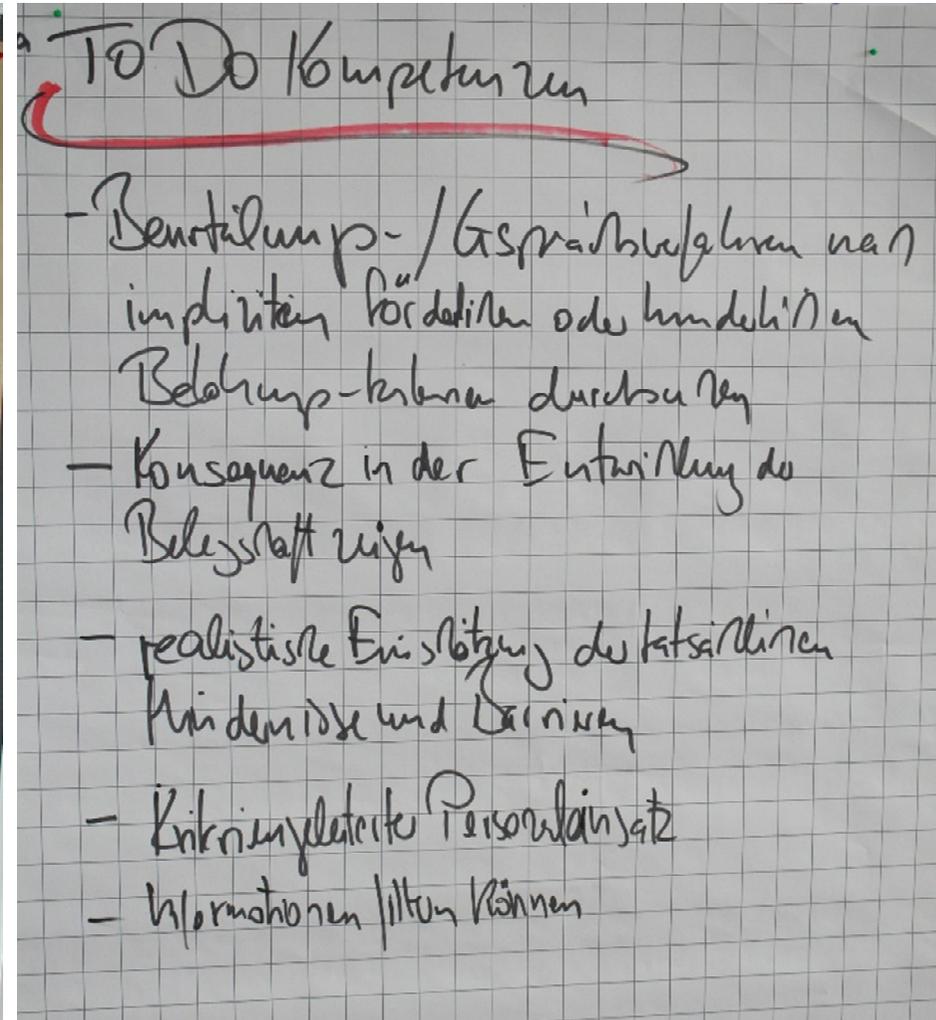
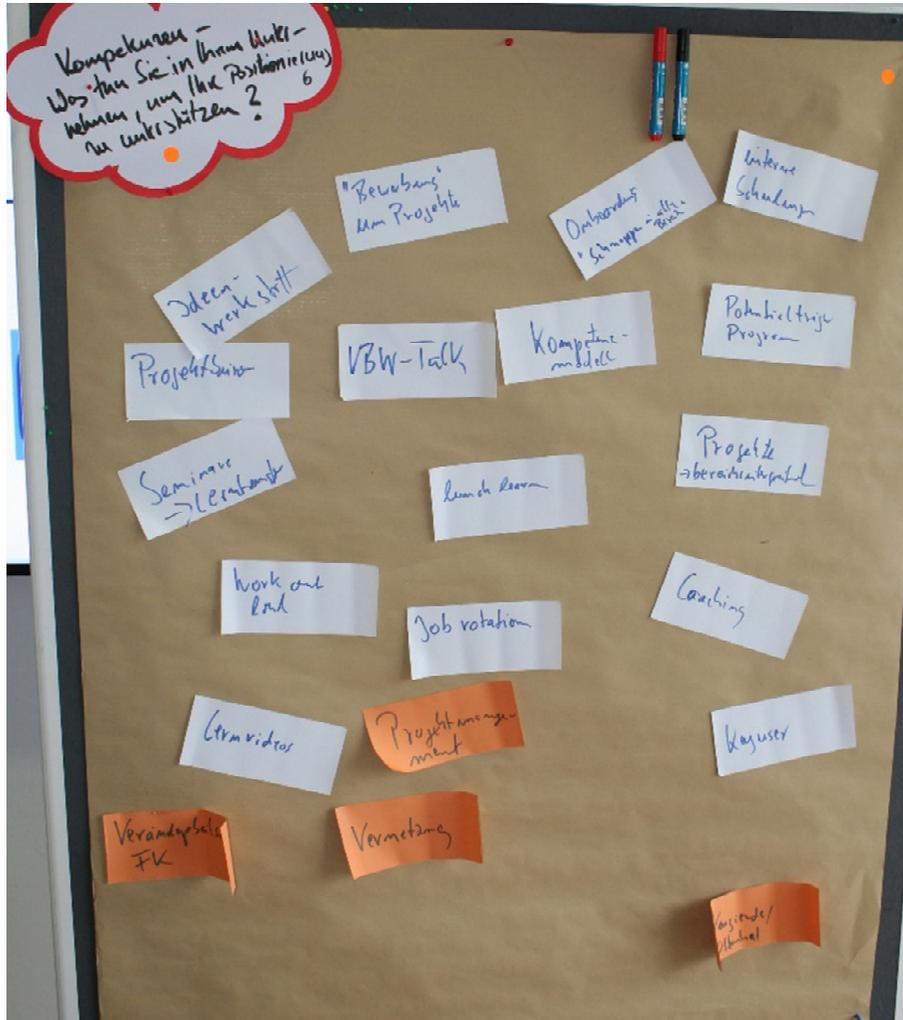
# 5. Kompetenzen

## Digitale Kompetenzen und Akteure im Überblick

	STRATEGISCHE KOMPETENZEN	FÜHRUNGS-KOMPETENZEN	METHODISCHE KOMPETENZEN	DIGITALE KOMPETENZEN	PERSONALE KOMPETENZEN
Führungskraft	Prägende Relevanz				
Mitarbeiter	Relevanz				
Projektleiter	Hohe Relevanz				

# Handlungsfeld Kompetenzen:

– Was tun Sie in Ihrem Unternehmen, um die Positionierung zu unterstützen?“



# Weitere Impressionen aus der Gruppenarbeit



# Gruppenarbeit: Transformation



**Wir haben das Jahr 2023. Ihr Unternehmen hat das Digitalisierungsziel erreicht. Sie halten auf der Betriebsversammlung eine Laudatio auf das Digitalisierungsteam, würdigen den gelungenen Anfang und die wichtigsten Meilensteine der Transformation!**

1 Frage  
2 Personen





# Prof. Dr. Sascha Armutat

## ABWL, insb. Personalmanagement u. Organisation

### Kurzvita

1990-1998	Offizierslaufbahn und Lehr-Tätigkeiten, Luftwaffe
1998-2000	Programmmanager, DGFP e.V.
2000-2003	Fachreferent Arbeitskreise, DGFP e.V.
2003-2009	Referatsleiter Forschung, DGFP e.V.
2009-2013	Bereichsleiter Forschung und Themen, DGFP e.V.
2014-2016	Bereichsleiter Strategie, Forschung und Politik, DGFP e.V.
2016-heute	Professor, FH Bielefeld

Kontakt:

Prof. Dr. Sascha Armutat

FH Bielefeld  
Fachbereich Wirtschaft u. Gesundheit  
Interaktion 1  
33619 Bielefeld

+49.521.106-70416  
sascha.armutat@fh-bielefeld.de  
www.fh-bielefeld.de

### Forschungsschwerpunkte

- Trends im strategischen Personalmanagement: Digitalisierung und Co.
- Employer Branding
- Performance Management