



FOTO: BBA

Die junge Generation kann für eine agile Arbeitskultur und Veränderungen in den Unternehmen sorgen.

Auszubildende der BBA „spielen“ mit der digitalen Transformation

## Gebt dem Nachwuchs Raum zur kreativen Entfaltung

Wie der Demografie und der Digitalisierung ein Schnippen geschlagen werden kann – Erfahrungen aus einer Projektwoche der Akademie BBA mit Auszubildenden aus dem 2. Lehrjahr.

Der demografische Wandel ist einer von vier Trends, die die Geschehnisse der immobilienwirtschaftlichen Unternehmen prägt. Parallel zum demografischen Wandel setzen sich die Unternehmen mit den „Energetischen Herausforderungen“, der „Zuwanderung“ sowie der „Digitalen Transformation“ auseinander. Die Folgen für die Unternehmen sind vielfältig: Qualifizierter Nachwuchs ist schwieriger zu rekrutieren und die Trends beeinflussen sich gegenseitig. Im Ergebnis ist der demografische Wandel von der digitalen Transformation nicht zu lösen. Damit sind die Herausforderungen nur generationenübergreifend zu lösen. Aufgabe der Branche sollte sein, die Entwicklungen frühzeitig zu gestalten.

Hier kann ein Wechselspiel aus der Digitalisierung von Prozessen sowie einer klugen Personalrekrutierung und -entwicklung dazu führen, dass in der unternehmensinternen Wertschöpfungskette der Faktor Computer den Faktor Mensch umfassender als bisher unterstützt. Um die sich abzeichnenden Entwicklungen richtig einschätzen zu können, erscheint es notwendig, die digitalen Technologien ebenso wie die dahinterstehende Philosophie nicht nur zu begreifen, sondern auch zu nutzen. Hier sind folgende Thesen zwingend:

1. Die Integration von drei Generationen in den Unternehmen ist eine Schlüsselaufgabe.

2. Qualität und Know-how der Mitarbeiter über alle Altersgrenzen hinweg sind Schlüsselfaktoren. Neben dem Wissen wird der Kompetenz eine höhere Bedeutung zukommen.

Eine kluge Personalpolitik ist ein Erfolgsfaktor. Voraussetzung ist, Unternehmen passen betriebswirtschaftliche Prozesse und technologische Instrumente an. Somit wird der Erfolg eines Unternehmens von einer durchgängigen Prozessqualität sowie stetig geschultem Personal bestimmt. Der Einsatz neuer Technologien führt dazu, dass sich die Prozesse in den Unternehmen von innen heraus verändern. Mitarbeiter mit veränderten Qualifikationsprofilen entwickeln Pers-

pektiven, die über den Bau, die Bewirtschaftung und den Vermietungsprozess hinausgehen. Somit könnten neue Ertrags- und Kostensenkungspotenziale erschlossen werden. Eine entsprechende Diskussion wird zum Beispiel in der Deutschen Wohnen AG geführt. Stephanie Krumnow, Leiterin der Personalabteilung, berichtete im Juni 2017 im Rahmen der BBA Management-Akademie, dass die Frage diskutiert wird, welche Zusatzleistungen das Unternehmen 2025 anbieten sollte, um für ein sich veränderndes Klientel interessant zu bleiben. Unter der Überschrift „Deutsche Wohnen 2025“ wird darüber nachgedacht, nicht nur Wohnen, sondern auch Pflege, Strom, Medien, Mobilität und die Auslieferung von Lebensmitteln in die strategischen Überlegungen einzubeziehen. Damit schließt sich ein Kreis. Rainer Fuchs, Bereichsleiter Strategie, Vivawest Wohnen GmbH, Gelsenkirchen, geht von der Prämisse aus, dass die Digitalisierung entlang der Wertschöpfungskette zu erfolgen hat. Ferner muss aufgrund der technologischen Entwicklungen die Fortentwicklung zu einem Plattform-Unternehmen einsetzen, um für den Kunden einen Mehrwert zu schaffen. Im Ergebnis erfolgen die Digitalisierungsansätze entlang der Wertschöpfungskette: vom Lieferanten, über das Unternehmen bis hin zum Kunden. Und an dieser Stelle setzt eine kluge Personalrekrutierungs- und Personalentwicklungsstrategie an. Mit dem notwendigen Vertrauen in die junge Generation ist es möglich, die demografische Herausforderung in den Unternehmen in bedeutenden Teilen zu lösen.

### **BBA schickt Auszubildende auf die Lerninsel**

Deutlich wurde dies im Rahmen der Lerninsel 2017 – einer Projektwoche der BBA für Auszubildende aus dem 2. Lehrjahr. Den Auszubildenden wurde folgende Projektaufgabe gestellt: „In den letzten Jahren sind verschiedenste Unternehmen aus dem Bereich Property Technology (Proptechs) entstanden. Das sind moderne technologische Entwicklungen im Bereich der Immobilienbranche. Durch neuste Informations- und Kommunikationstechnologie sollen Prozesse vereinfacht oder neue Anwendungen in Unternehmen eingeführt werden. Im Zuge dessen haben sich Firmen gegründet und bieten sich auf dem Markt an. Als Vertreter unterschiedlicher Immobilienunternehmen sollen Sie entscheiden, welche der vorgestellten Proptechs für Ihren Bestand nützlich sein können.“ Die Projektaufgabe wurde anhand nachfolgender Produkte bearbeitet: Immomio (Plattform für Vermie-

tungsprozesse); KIWI. Opening doors (elektronisches Zugangssystem); Roomhero. Your living concept professionals (Plattform für die Möblierung von Wohnungen). und fleetbutler (Plattform für Mietwagen). Die Auszubildenden hatten schnell verstanden, dass im Zuge einer einsetzenden Technisierung drei Fragen zu klären waren, um dem Personalbedarf in den Unternehmen entgegenzutreten: Welchen Einfluss haben digitale Technologien auf die Branche? Wie sehen die Prozesse der digitalen Konkurrenz aus und wie ist es um meine eigenen Prozesse bestellt? Was soll mit einer digitalen Strategie im Unternehmen besser werden? Im Ergebnis der Analyse wurden Veränderungen im Markt und beim Kunden sowie im eigenen Unternehmen nachvollzogen und in die Prozessabläufe eigener Wohnungsunternehmen integriert. Aufgrund der digitalen Angebote werden die im Unternehmen arbeitenden Menschen von Routineaufgaben entlastet und können sich zudem über Zusatzangebote für die Kunden verständigen.

### **Wie lässt sich die Bereitschaft zur Veränderung fördern?**

Damit schälte sich bei den Auszubildenden eine Digitalisierungsstrategie heraus, die wie folgt umschrieben werden kann. Unternehmensprozesse, Produkte und der Vertrieb wurden seitens der Auszubildenden neu bewertet. Neben der strategischen Neuausrichtung bedarf es einer veränderten Organisationskultur und einer damit einhergehenden Veränderungsbereitschaft bei der Belegschaft. Ferner werden mit der Digitalisierung von Prozessen weniger Mitarbeiter als bisher benötigt, die aber neben den bisherigen Aufgaben neue Tätigkeiten übernehmen müssen. Für die Neuausrichtung der Geschäftsprozesse sind Mitarbeiterkompetenzen entscheidend. Diese werden sich sukzessive verändern und sind neu auf- und auszubauen. Zu nennen sind ein grundlegendes technologisches Verständnis und eine veränderte Kommunikationsbereitschaft, die sich im Unternehmen sowie gegenüber dem Kunden ausdrückt. Kommunikation wird transparenter und schneller. Somit steigt die Erwartungshaltung der Kunden an die Mitarbeiter und die der Mitarbeiter an die Führungskräfte. Den Auszubildenden wurde bei der Bearbeitung der Projektaufgabe schnell klar, dass bei den Mitarbeitern nicht nur die notwendige Akzeptanz geschaffen werden muss, sondern auch junge Mitarbeiter in die Unternehmen geholt werden müssen, die bereit sind, Wohnungs- und Immobilienwirtschaft neu zu denken. Gelingt dies, wird sich das

abzeichnende Rekrutierungsproblem wenn auch nicht verflüchtigen, so doch relativieren, da für das Kerngeschäft in Summe weniger Mitarbeiter benötigt werden. Gleichzeitig wird sich das Qualifikationsprofil erweitern, da sehr viel mehr Prozesse elektronisch abgehandelt werden. Damit rücken neue Zielgruppen bei der Rekrutierung in den Fokus, die bisher nicht in dem Umfang angesprochen wurden.

### **Welche Dosis an Digitalisierung ist die richtige?**

Parallel hierzu ist die Frage zu beantworten, in welcher Dosis Prozesse digitalisiert werden sollten, um die Akzeptanz bei Mitarbeitern und Kunden nicht zu gefährden. Hier wurde seitens der Auszubildenden vorgeschlagen, zunächst einmal Teilprozesse im Unternehmen zu digitalisieren und zu evaluieren. Im Umgang mit digitalen Technologien ist eine größere Flexibilität und ein Mehr an Prozessdenken erforderlich – die Unternehmen entwickeln sich weg vom Pipelineunternehmen hin zum Plattformunternehmen. Dies sollte sich in der praktischen und der theoretischen Ausbildung umfassender als bisher niederschlagen. Mit Blick auf die Frage, ob die Trends der Demografie und der Digitalisierung sich gegenseitig verstärken oder zu einer Lösung verschmolzen werden können, lässt sich mit dem Wissensstand vom heutigen Tag wie folgt antworten: Anhand der Projektwoche mit den Auszubildenden wurde deutlich, dass mithilfe der jungen Generation in den Unternehmen der Demografie dann ein Schnippchen geschlagen werden kann, wenn die Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft sowie der Gründerszene bereit sind, miteinander zu kooperieren und voneinander zu lernen, um gemeinsam jeweils neue Geschäftsfelder zu erschließen. Nehmen wir uns daher, frei nach Seneca, die Freiheit und die notwendige Zeit, Sachverhalte kritisch zu hinterfragen und zu durchdenken – auch wenn die Zeit scheinbar nicht da ist. Mit dieser Herangehensweise lässt sich der demografischen Herausforderung mithilfe der Digitalisierung ein Stück weit erfolgreich begegnen.

### **■ Autor**

**Dr. Hans-Michael Brey**  
FRICS, Vorstand  
Akademie der Immobilienwirtschaft e. V., Berlin

