

Die neue Form von Leadership

„Digitale Leader schaffen Freiräume, die entscheidend sind für neue Lösungen. Sie motivieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie gelten bei Bewerberinnen und Bewerbern als attraktiv. Hierarchien und Funktionen treten in den Hintergrund.“



Dr. Marion Henschel ist als stellvertretende Vorsitzende der Geschäftsführung bei STRABAG Property and Facility Services unter anderem für „Digitalisierung und Innovationen“ verantwortlich. Ihr Fokus liegt auf einer effizienten Plattformstrategie – immer mit dem Blick auf die Entwicklung digitaler skalierbarer Immobilien- und Industrieservices für die Kunden.

Digitalisierung, Plattformökonomie, BIM, Automatisierung, Transformation, Vernetzung. Es sind meist ähnliche Begriffe, mit denen die Immobilienbranche jongliert, wenn es darum geht, ein Unternehmen in die Zukunft zu führen. Doch es waren und sind immer noch die Techniker, Kaufleute und Juristen, welche die Berufsbilder bei Immobilien- und Industriedienstleistern prägen. Werden nun künftig IT-Experten, Programmierer, Datenanalysten oder Digitalisierer die Property- und Facility-Management-Dienstleister dominieren? Um die neuen digitalen Möglichkeiten koordiniert in die Immobilie zu bringen, braucht es vor allem gedankliche Bewegung in den Köpfen aller Beteiligten und neue Strukturen, die die nötigen Räume und Freiheiten dafür schaffen. In der Vergangenheit bewährte Organisationsformen funktionieren in digital arbeitenden Unternehmen nur noch bedingt. Die Anforderung nach mehr Transparenz im Facility Management steigt mit den technischen Möglichkeiten und den Erfahrungen aus anderen Service-Bereichen des täglichen Lebens. Damit steigt auch die Anforderung an das digitale Know-how im Tagesgeschäft. Digitale Plattformen haben daher das Potenzial, die Immobilienbranche vollständig umzukrempeln. Wer also im Property und Facility Management im Rahmen der Digitalisierung auf die Effekte der Plattformökonomie setzt, darf Plattformökonomie nicht nur vom Hörensagen kennen. Die Einführung einer Plattform bietet eine exzellente Möglichkeit, die eigenen Prozesse auf den digitalen Prüfstand zu stellen und sich für die neuen Anforderungen im gesamten Immo-

bilienlebenszyklus zu rüsten. Dabei geht es weniger um die Wahl des richtigen CAFM-Systems, sondern vielmehr um die Konzeption einer performanten nach innen wie außen gerichteten Plattform und die neuen Verantwortlichkeiten innerhalb der Dienstleistungsprozesskette.

Plattform-Entscheidungen sollten daher nicht nur innerhalb einer Digital- oder IT-Strategie verankert werden. Sie gehören zwingend auf die Agenda des gesamten Unternehmens. Da sich digitale Geschäftsmodelle fundamental von den bisherigen unterscheiden können, steht zudem die gesamte Organisation vor der Herausforderung, eine zukunftsweisende digitale Mitarbeiter- und Unternehmenskultur zu entwickeln und einzuführen. Diese Veränderung kann zur eigentlichen Herausforderung der digitalen Transformation werden.

Eine Plattformstrategie erfordert ein massives Umdenken im Management

Immobilienleistung 4.0 erfordert innerhalb der Organisation ein hohes Maß an Lern- sowie Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit. Digitale Leader fungieren als Enabler, um Entwicklungs- und Digitalisierungsprojekte rasch und unkompliziert in Gang zu setzen. Sie begleiten, moderieren und kommunizieren, und sie stellen Strukturen, Räume und Budgets bereit, die bereichsübergreifendes und agiles Arbeiten ermöglichen – und sie lassen dabei auch mal den einen oder anderen



00101010
1101010101
100001010110
10110001101000110

DigitaliSaat

Fehler zu. Sie schaffen Freiräume, die häufig entscheidend sind für neue Lösungen, sie motivieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gelten bei Bewerberinnen und Bewerbern als attraktiv. Hierarchien und Funktionen treten in den Hintergrund: Property Manager, Hygiene-Experten, Elektroniker für Energie- und Gebäudetechnik sowie Kaufleute arbeiten gemeinsam mit Digitalisierern und IT-Experten an konkreten Projekten und entwickeln Lösungen. Digitale Leader steuern aber auch dagegen, wenn die Gefahr besteht, in eine Art digitalinduzierten Aktionismus zu verfallen und einen Bauchladen an digitalen Services – basierend auf dem technisch Machbaren – zu entwickeln.

Digitales Know-how ist heute ein notwendiges Produktionsmittel geworden. Es verschwimmen die Grenzen zur klassischen IT und damit verschwimmen auch tradierte betriebliche Rollenbilder. Zum einen müssen Führungskräfte genauso wie Mitarbeitende zunehmend in gesamtheitlichen Prozessen denken und damit Verantwortung für Themenbereiche übernehmen, die bis dato nur allzu gerne in einer Fachabteilung IT angesiedelt waren. Zum anderen bleiben sie aber die Experten für die eigentliche Serviceerbringung, denn die sich selbst wartende Anlage oder die vollständig automatisierte Nebenkostenabrechnung wird noch eine Zeit lang auf sich warten lassen. Den Property Manager und den Servicetechniker aus Fleisch und Blut wird es also auch in Zukunft noch geben.

Die Vernetzung von Menschen, Maschinen und Dingen ist kein Selbstzweck

Wenn am Ende aus Daten Informationen werden und Wissen entsteht, wenn Menschen, Maschinen und auch Dinge vernetzt werden, ergeben sich Chancen für zusätzliche, konkret auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittene Services. Während klassische Immobiliendienstleister versuchen, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, indem sie auf die Optimierung von Prozessen und Personal setzen, können Dienstleister, die auf eine Plattformökonomie setzen, durch skalierbare Services andere Differenzierungsmerkmale hervorbringen. Dieser Change wird sich aber nicht digital vollziehen und auch nicht von heute auf morgen, der jetzige Einstieg in die Diskussion hierüber lohnt sich allemal. Keine Frage also, dass die Daten- und IT-Experten für digitale Services zu einer immer wichtiger werdenden Berufsgruppe werden. Doch am Ende wird ein Immobilien- und Industriedienstleister nur erfolgreich sein, wenn alle Hand in Hand zusammenarbeiten. Das ist das Zielbild erfolgreicher digitaler Transformation. «

IMPRESSUM

Verlag

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Ein Unternehmen der Haufe Gruppe
Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg
Geschäftsführung: Isabel Blank,
Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik
Hartmann, Joachim Rotzinger, Christian
Steiger, Dr. Carsten Thies

Abonnenten-Service und Vertrieb

Service-Center Freiburg
Tel.: 0800 7234-253
Fax: 0800 5050-446
E-Mail: zeitschriften@haufe.de

Redaktion

Dirk Labusch (La)
(verantw. Chefredakteur)
E-Mail: dirk.labusch@
immobilienwirtschaft.de
Ulrike Heitze (uh)
E-Mail: ulrike.heitze@
immobilienwirtschaft.de
Jörg Seifert (sei)
(Chef vom Dienst)
E-Mail: joerg.seifert@
immobilienwirtschaft.de

Redaktionsteam

Michaela Burgdorf
Jelka Louisa Beule

Journalisten im Heft

Beatrix Boutonnet
Miriam Beul
Gabriele Bobka
Jola Horschig
Christian Hunziker
Frank Peter Unterreiner
Frank Urbansky
Hans Jörg Werth

So erreichen Sie die Redaktion

Tel.: 0761 898-3507
Fax: 0761 89899-3507
E-Mail: redaktion@
immobilienwirtschaft.de
www.immobilienvirtschaft.de

Grafik/Layout

Hanjo Tews

Anzeigen

Anzeigenpreisliste (1.1.2020)
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg
Bereich Media Sales
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

Key Account Management

Michael Reischke
Tel.: 0931 2791-543
E-Mail: michael.reischke@
haufe-lexware.com

Klaus Sturm

Tel.: 0931 2791-733
E-Mail: klaus.sturm@
haufe-lexware.com

Heike Tiedemann

Tel.: 040-211165-41; Fax: -33 41
heike.tiedemann@
haufe-lexware.com

Stellenmarkt

Oliver Cekys
Tel.: 0931 2791-731, Fax: -477
E-Mail: stellenmarkt@haufe.de

Anzeigendisposition

Yvonne Göbel
Tel.: 0931 2791-470, Fax: -477
E-Mail: yvonne.goebel@
haufe-lexware.com

Anzeigenschluss

jeweils zum 10. des Vormonats

Aktuelle Informationen zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten finden Sie unter: www.haufe.de/mediacenter

Bezugspreis

Jahresabo 158,60 Euro (inklusive Versandkosten, Online-Archiv, Urteilsdatenbank etc.); Bezieher des Loseblattwerks „Haus- und Grundbesitz“ erhalten „Immobilienwirtschaft“ im Rahmen ihres HuG-Abonnements. Für Mitglieder der deutschen Sektion des Immobilienverbands Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) und des Deutschen Verbands (DV) ist der Bezug mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.

Urheber- und Verlagsrechte

Die Zeitschrift sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fallen insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

Bildnachweise

Soweit keine Bildquelle vermerkt, wurden uns Personenaufnahmen von den jeweiligen Unternehmen zur Verfügung gestellt. Andere Bildmotive ohne Nachweis stammen aus der Bilddatenbank des Verlags.

Gerichtsstand ist Freiburg

ISSN: 1614-1164

Erscheinungsweise

10 x jährlich

Verbreitete Auflage

lt. IVW



Druck

Senefelder Misset,
Doetinchem