



Digitale Kommunikation in Wohnungsgenossenschaften

Impressum

Herausgeber:

Wohnen in Genossenschaften e.V.
Goltsteinstr. 29 | 40211 Düsseldorf
Tel.: 0211 16998-25
E-Mail: info@wohnen-in-genossenschaften.de
Internet: www.wohnen-in-genossenschaften.de

Bearbeitung:

Katrin Trunec
Analyse & Konzepte immo.consult GmbH
Gasstraße 10 | 22761 Hamburg

Inhalt

1	Vorwort	9
2	Ziele und Methodik der Studie	10
3	(Digitale) Kommunikation – Was verstehen wir darunter	11
3.1	Kommunikation als Prozess	11
3.2	Digitale und analoge Kommunikation nach Paul Watzlawick	13
3.3	Digitale Kommunikation als Kommunikationsweg	13
3.4	Information und Austausch: Auf das Ziel kommt es an	14
4	Kommunikationsbeziehungen in Wohnungsgenossenschaften	15
5	Digitalisierung und Konnektivität aus Nutzersicht	16
5.1	Nutzung von Online-Angeboten und digitaler Kommunikation	17
5.2	Digitale Kommunikationswünsche von Genossenschaftsmitgliedern	19
6	Status quo der digitalen Kommunikation aus Unternehmenssicht	22
6.1	Der Digitalisierungsindex	23
6.2	Digitale Kommunikation gekoppelt an Unternehmensbereiche	28
6.3	Digitalisierungsschub bei der Kommunikation im Unternehmen	29
6.4	Nutzungshäufigkeit digitaler Kommunikationswege mit Kund*innen ist abhängig vom Digitalisierungsgrad des Unternehmens	32
6.5	Der Austausch mit Gremien erfolgt weiterhin überwiegend analog	36
6.6	Kommunikation mittels Plattformen im Geschäftsalltag	41
6.7	In der Regel kein gezielter Einsatz digitaler Kommunikationswege	44
6.8	Digitale Kommunikationswege haben ihre Grenzen	47

7	Wege zu einer integrierten Unternehmenskommunikation in Genossenschaften	49
7.1	Kommunikation findet auf allen relevanten Kanälen statt	51
7.2	Kundenerlebnis an allen Kontaktpunkten gestalten	55
7.3	Datenschutz für bessere Kommunikation heben	59
7.4	Kommunikation als Teil der Unternehmenskultur weiterentwickeln	60
8	Fazit – Der Weg zur eigenen (digitalen) Kommunikationsstrategie	62
9	Literaturverzeichnis	66

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Sender- und Empfängermodell	11
Abb. 2	Das Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun	12
Abb. 3	Strategische Kommunikationsziele	14
Abb. 4	Kommunikationsbeziehungen von Wohnungsgenossenschaften	15
Abb. 5	Internetnutzung im ersten Quartal 2020	17
Abb. 6	Genutzte Onlineangebote	18
Abb. 7	Zufriedenheit von Mitgliedern mit der Erreichbarkeit ihrer Genossenschaft	19
Abb. 8	Erreichbarkeit von Genossenschaften während der ersten Monate der Pandemie	20
Abb. 9	Gewünschte digitale Kommunikationswege von Genossenschaftsmitgliedern	21
Abb. 10	Größenstruktur der teilnehmenden Genossenschaften	22
Abb. 11	Digitalisierungsindex	24
Abb. 12	Grad der Digitalisierung wohnungswirtschaftlicher Kernfunktionen	25
Abb. 13	In welchen der folgenden Bereiche läuft die Kommunikation in Ihrem Unternehmen bereits überwiegend digital ab?	28
Abb. 14	Corona-Pandemie macht Auseinandersetzung mit Thema notwendig	29
Abb. 15	Wo sehen Sie die Hauptaufgaben der internen Kommunikation?	30
Abb. 16	Wie häufig nutzen Sie die folgenden internen Kommunikationskanäle in Ihrem Unternehmen?	31
Abb. 17	Wo sehen Sie die Hauptaufgaben der Kommunikation mit Ihren Kund*innen?	32
Abb. 18	Wie häufig nutzen Sie die folgenden Kommunikationskanäle mit Ihren Kund*innen?	33
Abb. 19	Welche Kommunikationswege nutzen Sie im Austausch mit den Gremien?	37
Abb. 20	Digitale Kommunikation und Stakeholder	39
Abb. 21	Stärken analoger Kommunikation	44
Abb. 22	Stärken digitaler Kommunikation	45
Abb. 23	Digitalisierung der Kommunikation beschleunigt internen Informationsaustausch	46

Abb. 24	Auswirkungen der Digitalisierung der Kommunikation	47
Abb. 25	Hürden der digitalen Kommunikation	48
Abb. 26	Tools für digitale Zusammenarbeit und Kommunikation	52
Abb. 27	Kundenkontaktpunkte	56
Abb. 28	Mitarbeiterkontaktpunkte	56
Abb. 29	Empathiekarte	57
Abb. 30	Der Story Circle 2.0 von talkabout	58
Abb. 31	Eisbergmodell Unternehmenskultur	61
Abb. 32	Fahrplan für eine erfolgreiche (digitale) Kommunikationsstrategie	63



1 Vorwort

Wohnungsgenossenschaften blicken auf eine lange Tradition zurück, einige wurden bereits Ende des vorletzten Jahrhunderts gegründet. Kommunikationswege, die in der Gründungszeit dieser langjährig bestehenden Wohnungsgenossenschaften zur Verfügung standen, wie das direkte Gespräch, Kommunikation mittels Briefen und später das Telefon, existieren bis heute. Inzwischen bereichern zahlreiche neue und vor allem digitale Medien die Kommunikation von Wohnungsgenossenschaften mit unterschiedlichen Stakeholdern.

Doch was ist das Besondere an genossenschaftlicher Kommunikation? Gibt es überhaupt Unterschiede zu den anderen Wohnungsunternehmen? Dieser Frage spüren wir in der vorliegenden Studie nach. Dabei wird es auch darum gehen, die Bedeutung der Corona-Pandemie für die aktuelle Entwicklung einzuordnen. Nicht zuletzt wurde durch Covid-19 im März 2020 der älteste und bedeutendste Kommunikationsweg quasi von heute auf morgen unterbrochen – das persönliche Gespräch von Angesicht zu Angesicht.

Wir haben Genossenschaften eingeladen, mit uns in den Dialog zu treten, um über ihre Erfahrungen im Bereich digitaler Kommunikations-

wege, aktueller Entwicklungen im Unternehmen und Kommunikationsziele zu sprechen. Darüber hinaus zeigen wir auf, welche Möglichkeiten der digitalen Kommunikation heute existieren, und ordnen diese ein.

Die vorliegende Studie bietet so eine umfassende Bestandsaufnahme des Status quo der digitalen Kommunikation in Wohnungsgenossenschaften und zeigt perspektivisch Entwicklungen auf.

Wir danken allen, die sich an der Online-Befragung beteiligt und als Gesprächspartner*in für die Expertengespräche zur Verfügung gestellt haben. Im Sinne der Studie freuen wir uns, auch zukünftig mit Ihnen in den Dialog zu treten, ob digital oder analog.

Franz-Bernd Große-Wilde
Vorstandsvorsitzender des Vereins

Alexander Rychter
Verbandsdirektor VdW

2 Ziele und Methodik der Studie

Die Studie digitale Kommunikation in Genossenschaften wurde von Wohnen in Genossenschaften e.V. in Auftrag gegeben und wird vom VdW Rheinland Westfalen unterstützt.

Ziel ist es, Antworten auf u. a. folgende Fragen zu erhalten:

- Welche Bedeutung haben E-Mail, Messenger-Dienste und Web-Plattformen für Wohnungsgenossenschaften heute?
- Wie werden sie im Unternehmen selbst und im Kontakt mit den Mitgliedern eingesetzt?
- Welche Möglichkeiten werden in der Kommunikation mit externen Partnern und Dienstleistern genutzt?
- Werden Vorteile neuer Kommunikationsmittel erkannt und genutzt?
- Wie bewerten Wohnungsgenossenschaften die neuen Möglichkeiten?
- Welche Kontaktwege präferieren die Mitglieder?
- Wie können Genossenschaften den unterschiedlichen Erwartungshaltungen ihrer Mitglieder im Hinblick auf moderne Kommunikation gerecht werden?

Aus den Antworten werden Hinweise auf den aktuellen Grad der Digitalisierung genossenschaftlicher Kommunikation, aber auch etwaige Besonderheiten genossenschaftlicher Kommunikationswege abgeleitet.

Ausgangspunkt war eine Online-Umfrage bei den Mitgliedsunternehmen des VdW Rheinland Westfalen und Wohnen in Genossenschaften e.V. von Juni bis Oktober 2020, die wesentliche Ergebnisse zu Umgang, Einsatz und Nutzen der digitalen Kommunikation in Genossenschaften liefert.

Insgesamt wurden rund 350 Wohnungsgenossenschaften per E-Mail angeschrieben und zur Online-Umfrage eingeladen. Von 55 Wohnungsunternehmen (16%) haben wir eine Rückmeldung erhalten.

In einem weiteren Schritt wurden 10 Experteninterviews mit Vertreter*innen von Wohnungsgenossenschaften durchgeführt. Die leitfadengestützten, telefonischen Interviews fanden im Zeitraum September bis Dezember 2020 statt. Die Ergebnisse der Gespräche wurden protokolliert und „Best-Practice-Beispiele“ werden in dieser Studie vorgestellt.

Zu Beginn definieren wir den Begriff Kommunikation und ziehen zudem Ergebnisse anderer Studien zum Thema Nutzung digitaler Kommunikation heran, die in einer umfangreichen Desktop-Recherche gesammelt wurden. Die Verbreitung digitaler Kommunikation in unterschiedlichen Lebensbereichen bildet eine wichtige Basis für die Einordnung der Ergebnisse der Online-Umfrage und der Experteninterviews.

Abschließend ordnen wir die digitale Kommunikation im Rahmen der digitalen Transformation ein und geben Hinweise für die Ableitung einer eigenen Kommunikationsstrategie.

3 (Digitale) Kommunikation – Was verstehen wir darunter?

Kommunikation ist das Übertragen oder der Austausch von Informationen mittels Sprache und Zeichen. Gemäß dem ersten Axiom der Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick „Man kann nicht nicht kommunizieren“¹ findet Kommunikation geplant oder ungeplant einfach statt. Während es für einzelne Kommunikationswege von Wohnungsunternehmen

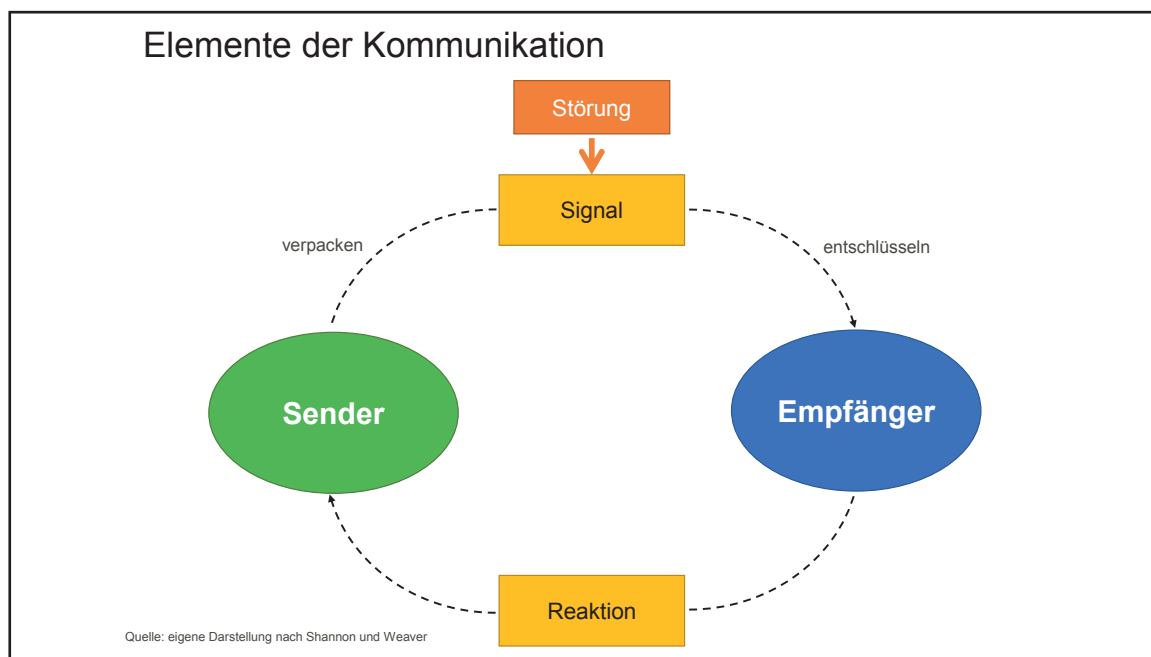
festgelegte Ziele und Inhalte gibt, etwa für den Internetauftritt, das Handwerkerportal, eine App oder die Mitgliederzeitung, funktioniert der Austausch innerhalb der Organisation, mit Geschäftspartnern oder Gremien häufig intuitiv geprägt durch Unternehmenskultur und Erfahrungen, die mit unterschiedlichen Kommunikationswegen gesammelt wurden.

3.1 Kommunikation als Prozess

Prozessual betrachtet ist Kommunikation der Austausch von Signalen zwischen Sender und Empfänger, die eine Reaktion des Empfängers hervorrufen. Dazu werden die Signale vom Sender verschlüsselt und müssen vom Empfänger entschlüsselt werden. Diese Übertragung läuft nicht immer störungsfrei.

Störfaktoren können zum einen technisch bedingt sein, wie eine fehlende Internetverbindung, zum anderen liegen sie im Sender oder Empfänger selbst begründet.

Abb. 1 | Sender- und Empfängermodell



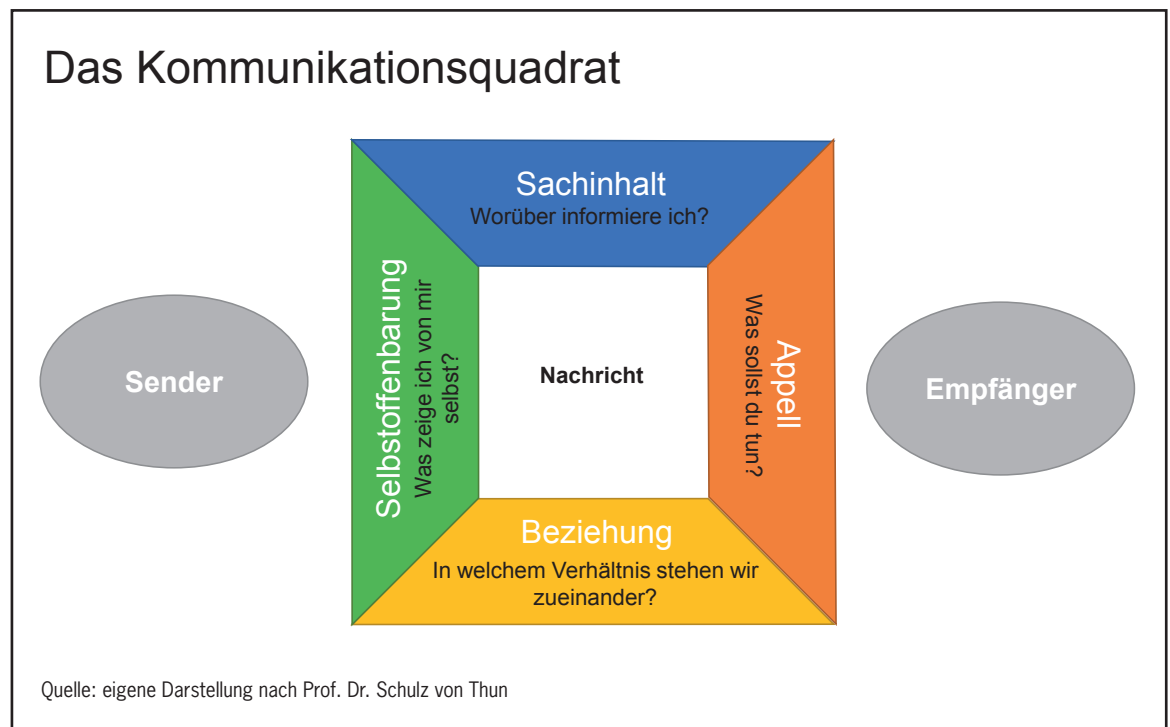
¹ <https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>

Hierfür liefert Schulz von Thun verschiedene Erklärungsansätze². Eine gesendete Nachricht enthält vier simultane Botschaften, die vom Empfänger mit vier unterschiedlichen Ohren empfangen werden:

- Selbstoffenbarung
- Sachinhalt
- Beziehung
- Appell

Störungen der Kommunikation entstehen dadurch, dass die vom Sender ausgehende Intention hinter den vier Botschaften vom Empfänger anders wahrgenommen wird. Etwa „Die Teeküche ist ganz schön unordentlich“ kann entweder als Feststellung oder als Aufforderung, diese endlich aufzuräumen, aufgefasst werden.

Abb. 2 | Das Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun



² <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>

3.2 Digitale und analoge Kommunikation nach Paul Watzlawick

Paul Watzlawick setzt in seinem Kommunikationsmodell auf Dynamik und Interaktivität. Er benennt insgesamt 5 Grundregeln (Axiome) der menschlichen Kommunikation:

1. Man kann nicht nicht kommunizieren.
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.
4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.
5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.

Das 4. Axiom beschreibt demnach analoge und digitale Kommunikation wie folgt:

„Die digitale Kommunikation verfügt über eine komplexe und logische Syntax, entbehrt aber

auf dem Gebiet der Beziehungen einer Semantik. Die analoge Kommunikation verfügt über ein solches semantisches Potenzial auf dem Gebiet der Beziehungen, entbehrt aber einer Syntax, die eine eindeutige Definition der Natur von Beziehungen leisten könnte.“³

D.h., im Rahmen digitaler Kommunikation werden mittels Schrift, Sprache oder Symbolen Inhalte vermittelt, ähnlich der Sachebene bei Schulz von Thun. Die Beziehungsebene, also Mimik, Gestik oder Tonfall, wird hingegen mittels analoger Kommunikation übermittelt.

Gemäß dieser Definition wäre ein Schreiben per Post eine ebenso digitale Kommunikation wie eine E-Mail. Ein Videoanruf kombiniert digitale und analoge Kommunikation ähnlich einem persönlichen Gespräch, wenn auch nicht auf allen Ebenen.

3.3 Digitale Kommunikation als Kommunikationsweg

Im Zuge der anhaltenden Digitalisierung haben wir in Bezug auf die *digitale Kommunikation* in der Regel ein rein technisches Verständnis. Digitale Kommunikation wird in diesem Kontext definiert als *Kommunikation über digitale Kanäle wie z. B. E-Mail, Messenger, Apps oder Chatbots*.

Im weiteren Verlauf werden wir, wenn wir von digitaler Kommunikation sprechen, den

Begriff im Sinne dieses technischen Kontextes verwenden. Jedoch lohnt es sich, bei der Beurteilung der Vor- und Nachteile unterschiedlicher Kommunikationswege für die eigene Kommunikationsstrategie die Kommunikationsmodelle von Schulz von Thun und Paul Watzlawick im Hinterkopf zu behalten.

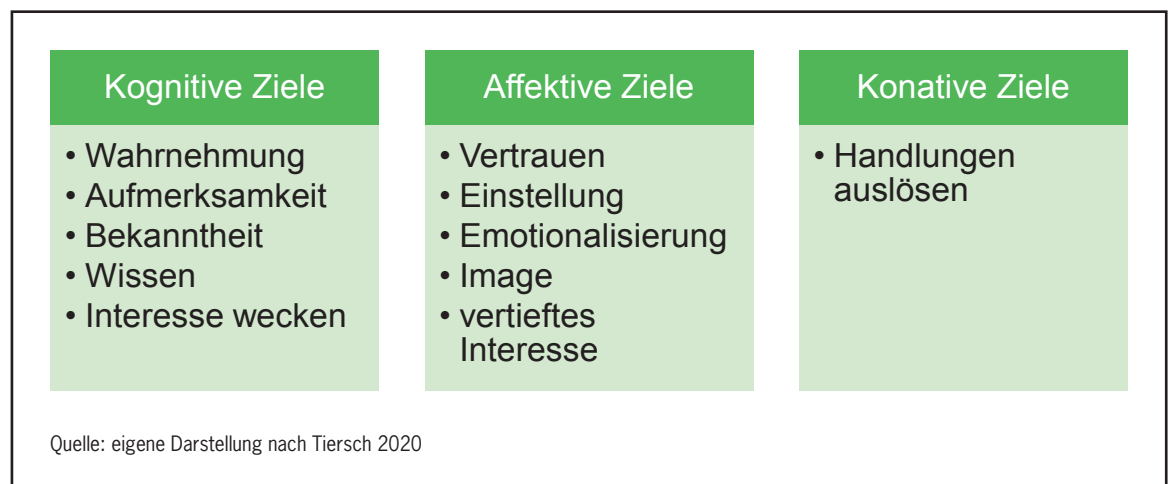
³ <https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>

3.4 Information und Austausch: Auf das Ziel kommt es an

Die letzten Monate haben gezeigt, dass Menschen ein großes Bedürfnis haben, zu kommunizieren, und daher die Bereitschaft, neue Kommunikationswege zu beschreiten, hoch ist. Die rasante Zunahme der Kommunikation über digitale Kommunikationswege ist das Ergebnis. Das, was vor der Corona-Pandemie als vorsichtiges Ausprobieren neuer Wege begann, ist nun Alltag gewor-

den. In der konkreten Anwendung zeigen sich so auch Möglichkeiten und Grenzen unterschiedlicher Kommunikationswege für die Erreichung von Kommunikationszielen. In der folgenden Grafik sind unterschiedliche Kommunikationsziele aufgeführt, die wir vor allem im Rahmen der Online-Befragung der Genossenschaften näher beleuchtet haben.

Abb. 3 | Strategische Kommunikationsziele



Umso wichtiger ist es, die Erreichbarkeit von Kommunikationszielen durch die Nutzung einzelner Kommunikationswege zu prüfen und die digitale Kommunikation als Teil der gesamten (Digital-)Strategie eines Unternehmens mitzudenken. Wie das geschehen kann,

können Sie vor allem in Kapitel 7 nachlesen. Allgemein zum Thema Digitalisierung und digitale Strategie empfehlen wir die vom GdW herausgegebenen Studien Wohntrends 2035 und Unternehmenstrends 2030 sowie als Praxishilfe den Leitfaden „Digitale Agenda“.

4 Kommunikationsbeziehungen in Wohnungsgenossenschaften

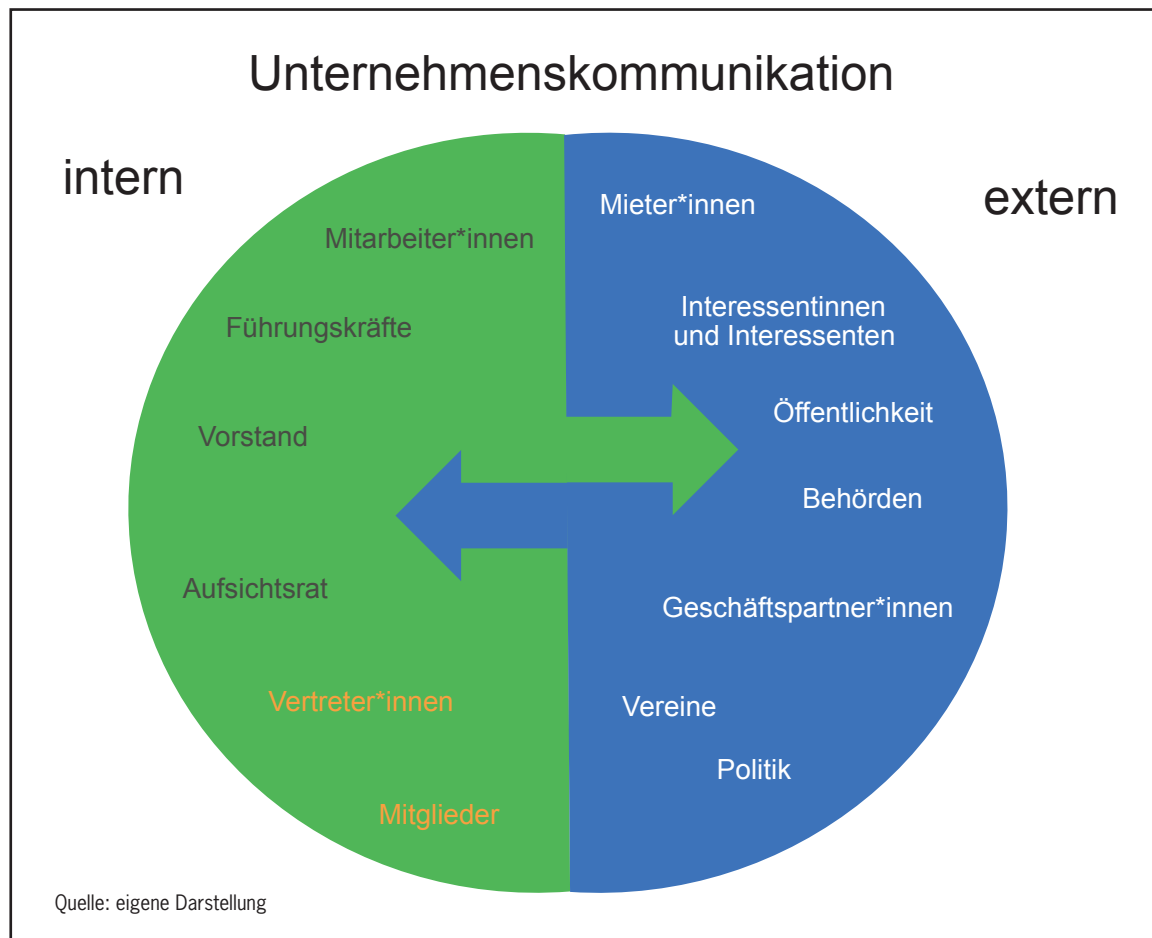
Bevor wir uns dem aktuellen Stand der digitalen Kommunikation von Wohnungsgenossenschaften widmen, gilt es zu klären, ob Wohnungsgenossenschaften generell anders kommunizieren als andere Wohnungsunternehmen oder Vermieter*innen.

Genossenschaften weisen durch ihre demokratische Struktur Besonderheiten auf. So gibt es neben der klassischen Kommunikationsbeziehung Mieter*in und Vermieter*in noch eine weitere Dimension: die des Mitglieds, also des Miteigentümers bzw. der Miteigentümerin der Genossenschaft. Die

Kommunikation mit dem Mitglied ist somit eigentlich der internen Unternehmenskommunikation zuzuordnen, wird in der Regel jedoch als externe Kommunikation verstanden.

Die Vertreter*innen, als Mitglieder mit besonderen Aufgaben, können in ihrer Funktion eindeutiger der internen Unternehmenskommunikation zugeordnet werden. In Form der Vertreterversammlung zeigt sich diese besondere Kommunikationsebene innerhalb von Wohnungsgenossenschaften im Vergleich zu anderen Wohnungsunternehmen nochmals deutlich.

Abb. 4 | Kommunikationsbeziehungen von Wohnungsgenossenschaften



Ein weiteres bestimmendes Wesen von Wohnungsgenossenschaften ist das nicht gewinnorientierte Verhalten. Dadurch sind Wohnungsgenossenschaften im Allgemeinen weniger effizienzgetrieben als andere Wohnungsunter-

nehmen. Vor dem Hintergrund der Kommunikation ist mit diesen genossenschaftlichen Prinzipien eine andere Wertvorstellung verbunden, die auch die Kommunikationsstrukturen und das Kommunikationsverhalten beeinflusst.

5 Digitalisierung und Konnektivität aus Nutzersicht

Digitale Vernetzung ist aus der Gesellschaft nicht mehr wegzudenken und Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Kundenerlebnisse im Geschäftskontext zu etablieren, die bereits in der privaten Nutzung möglich sind. Mobilfunkgeräte oder Tablets als Massengüter haben die Kommunikation und den Datenaustausch in den letzten Jahren stark verändert und machen diese zeit- und ortsunabhängig. Nutzungen und Anwendungen entwickeln sich weiter und der Austausch über Netzwerke und soziale Medien hat sich fest etabliert.

Datenverfügbarkeit und Kommunikation in Echtzeit beschleunigen Transaktionen und verändern Erwartungen der Konsumentinnen und Konsumenten an Schnelligkeit und Reaktionsgeschwindigkeiten. Auch die Anforderungen an unternehmerische Entscheidungsgeschwindigkeiten werden davon beeinflusst.

Die Vernetzung hat auch Auswirkungen auf die Wettbewerbssituation. Branchenfremden Unternehmen ermöglicht die Technologie einen leichteren Markteintritt. Die Herausbildung neuer Anbieter-Konsumenten-Verhältnisse kann beobachtet werden. Daneben erfahren Plattformen mit gesteigertem Kundennutzen einen Bedeutungszuwachs und haben das Potenzial, die Wettbewerbslandkarte zu verändern.

Die Verfügbarkeit von Informationen und Daten verbessert die Markttransparenz und bringt gut informierte und kritischere Kund*innen hervor. Der Wunsch nach Beteiligung und Mitgestaltung erstarkt. Konsument*innen werden in ihrem Verhalten vielschichtiger. Dabei gilt es, nicht nur die jungen Zielgruppen zu beobachten. Gerade Best Ager – sprich Menschen, die jetzt ins Rentenalter einsteigen – haben die Digitalisierung selbst vorangetrieben und gestaltet.

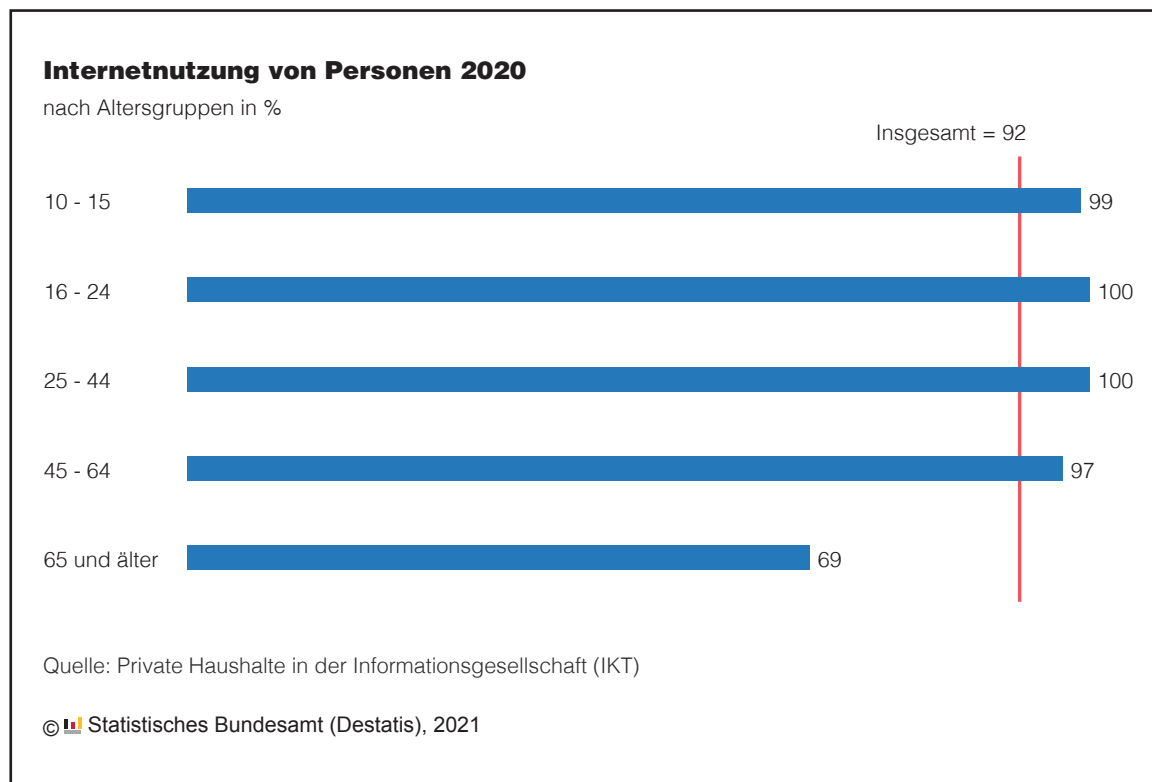
5.1 Nutzung von Online-Angeboten und digitaler Kommunikation

92% aller Deutschen nutzen das Internet und sind somit über digitale Kommunikationswege erreichbar. In der Altersgruppe ab 65 Jahren sind es laut Statistischem Bundesamt 62%. Differenziert man die Gruppe der älteren Haushalte jedoch weiter aus, wie in der Studie D21-Digital-Index⁴, liegt der Anteil der Internetnutzer*innen in der Altersgruppe 60 bis 69 Jahren bei 81%, in der Gruppe 70 Jahre und älter bei 52%.

ler Haushalte ab 65 Jahren, die das Internet im ersten Quartal 2020 genutzt haben, haben dies täglich oder nahezu täglich getan. Die Internetnutzung steigt zudem mit dem Bildungsgrad an. Während unter den Personen mit einem niedrigen Bildungsstand nur 64% online sind, sind es bei Personen mit mittlerer Bildung 92% und bei solchen mit hoher Bildung 97%.

Wenn das Internet von älteren Haushalten genutzt wird, dann nicht ganz so intensiv wie in jüngeren Altersgruppen. Immerhin 76% al-

Abb. 5 | Internetnutzung im ersten Quartal 2020

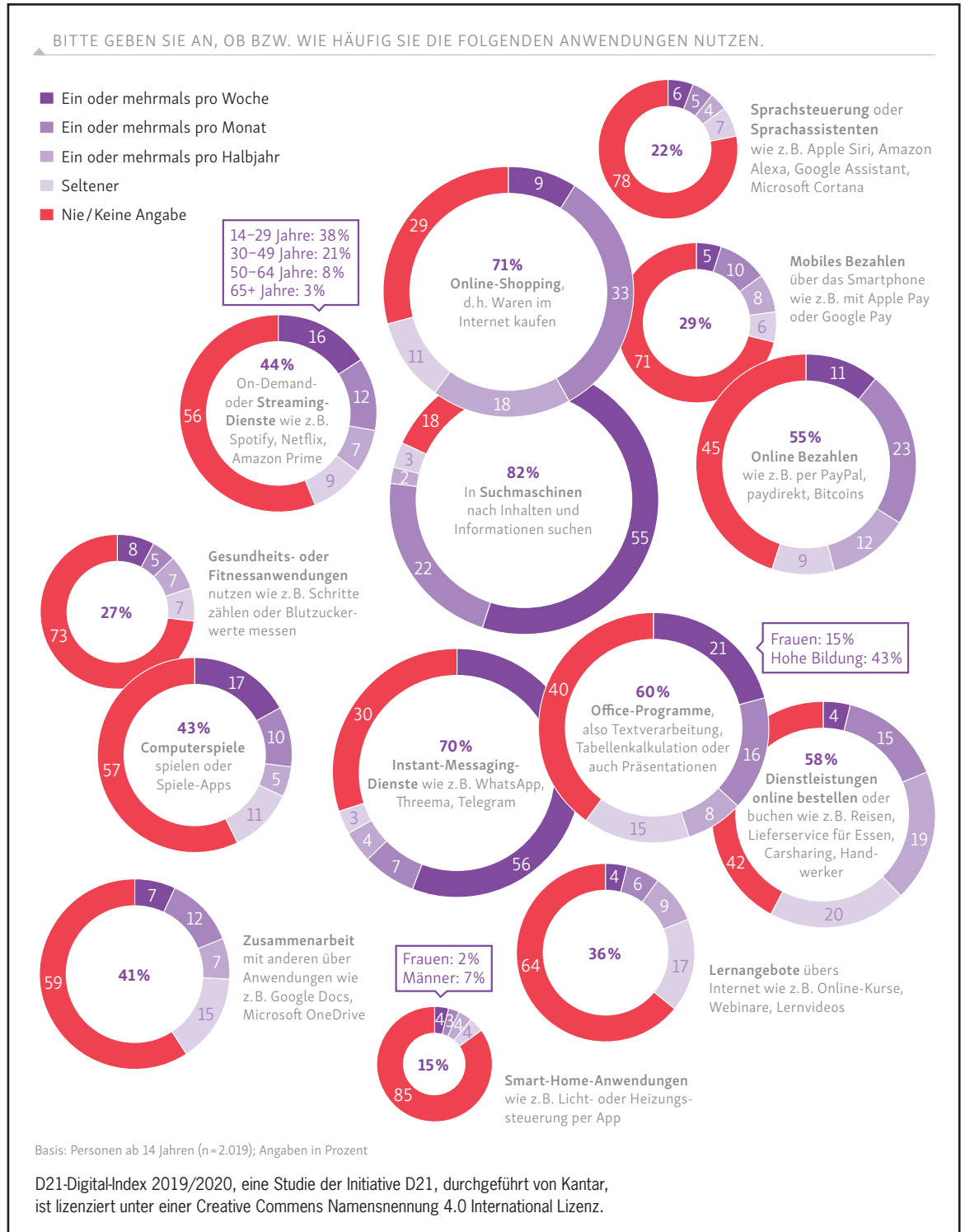


⁴ <https://initiated21.de/d21index/>

Wichtigster Anlass, das Internet zu nutzen, ist für 82% der Bevölkerung die Informationsbeschaffung, gefolgt von Onlineshopping (71%)

und Online-Kommunikation (70%). Für die Bestellung von Dienstleistungen nutzen derzeit bereits 58% der Onlineer*innen das Internet.

Abb. 6 | Genutzte Online-Angebote

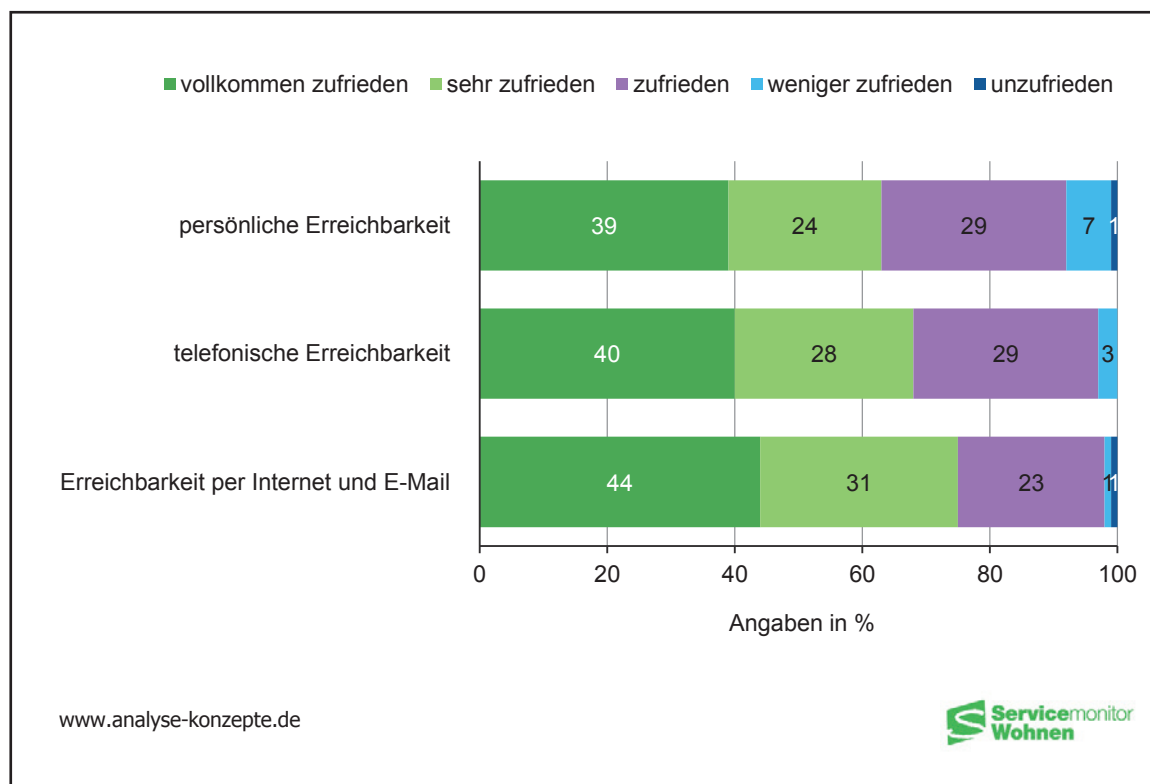


5.2 Digitale Kommunikationswünsche von Genossenschaftsmitgliedern

Analyse & Konzepte erhebt alle zwei Jahre den Servicemonitor Wohnen. In dieser Studie analysieren wir auch die Wünsche und Erwartungen, die Mieter*innen und Mitglieder an die Kommunikation mit ihren Vermieter*innen stellen.

Genossenschaftsmitglieder sind mit der Erreichbarkeit ihrer Vermieter*in im Vergleich zu anderen Mieter*innen am zufriedensten. Hinsichtlich der digitalen Kommunikationswege Internet und E-Mail sind die Mitglieder sogar besonders zufrieden.

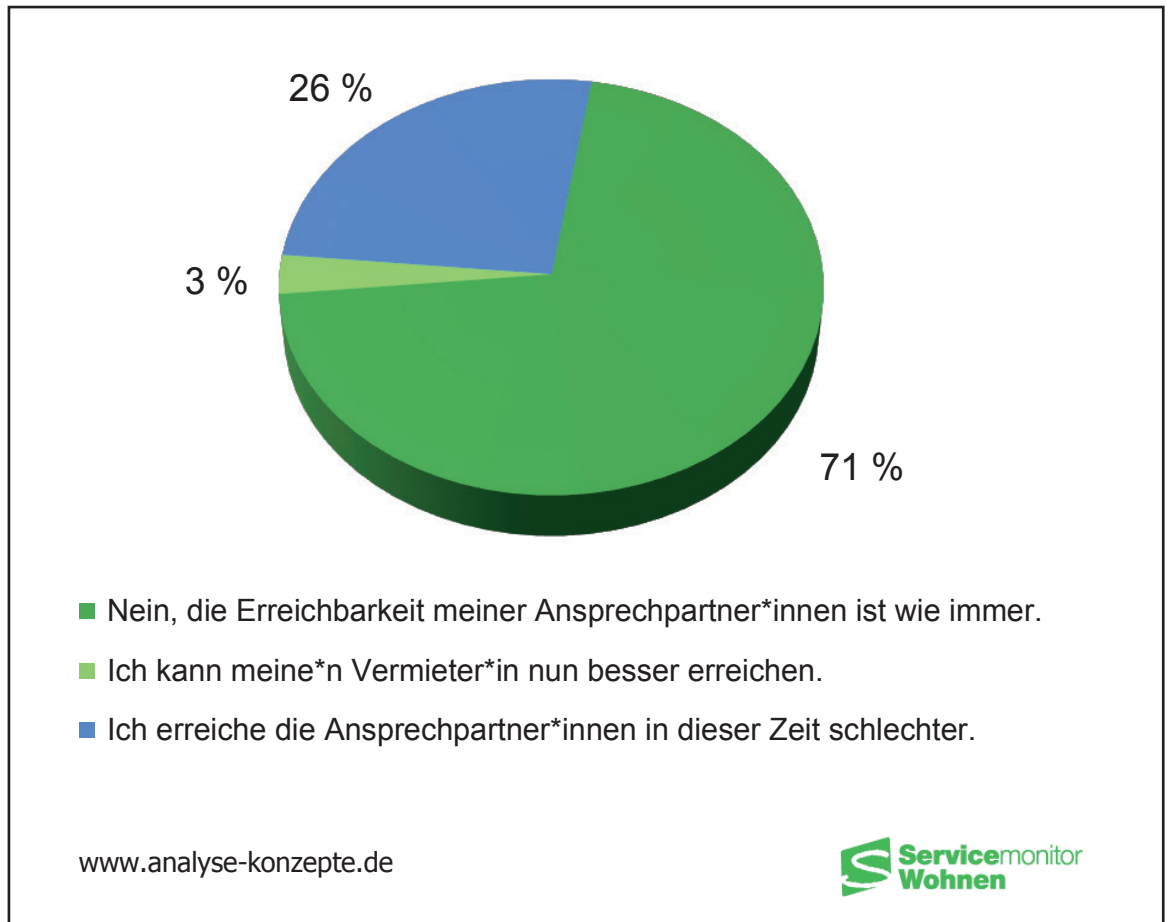
Abb. 7 | Zufriedenheit von Mitgliedern mit der Erreichbarkeit ihrer Genossenschaft



Zu Beginn der Corona-Pandemie ist es einigen Wohnungsgenossenschaften jedoch nicht gelungen, die gute Erreichbarkeit insbesondere einzelner Ansprechpartner*innen aufrechtzuerhalten. Unter den Mieter*innen,

die bei Genossenschaften leben, war der Anteil derjenigen, die angaben, „Ich kann meine Ansprechpartner*in in dieser Zeit schlechter erreichen“ mit 26% am höchsten.

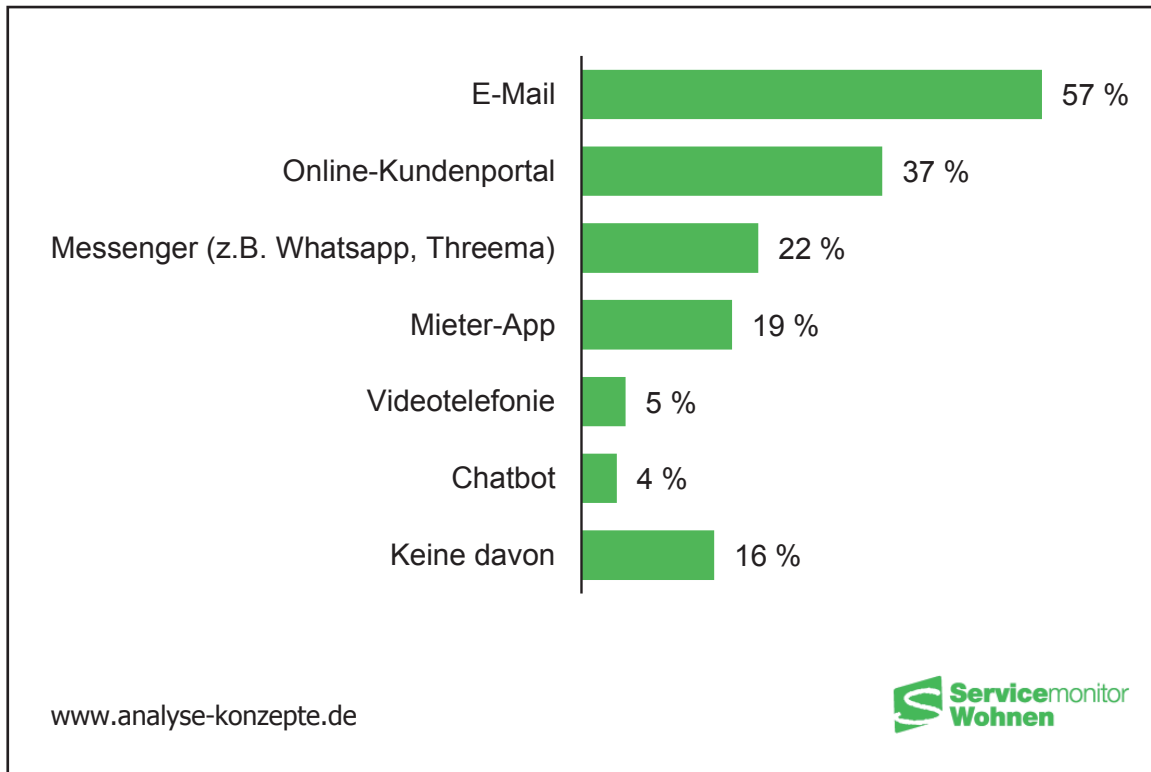
Abb. 8 | Erreichbarkeit von Genossenschaften während der ersten Monate der Corona-Pandemie



Insgesamt ist das Interesse der Mitglieder, auf digitalen Wegen mit der Genossenschaft in Kontakt zu treten, hoch. E-Mails werden dabei von 57% der Befragten am meisten geschätzt. Das Interesse an der Nutzung

eines Kundenportals ist mit 37% ebenfalls hoch und auch die Kommunikation via Messenger-Diensten erscheint kundenseitig eine wirkliche Option zu sein.

Abb. 9 | Gewünschte digitale Kommunikationswege von Genossenschaftsmitgliedern



6 Status quo der digitalen Kommunikation aus Unternehmenssicht

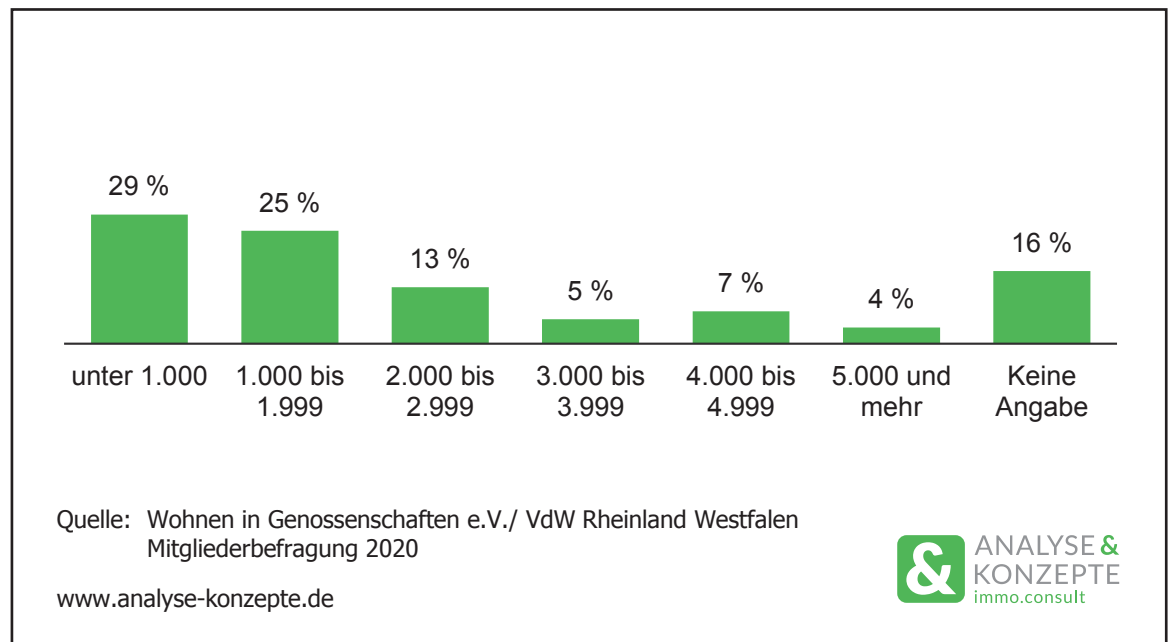
Wie steht es aktuell um die digitale Kommunikation in Wohnungsgenossenschaften? Welche Kommunikationswege werden genutzt? Was zeichnet die Kommunikation mit unterschiedlichen Stakeholdern aus?

Diese Fragen haben wir Wohnungsgenossenschaften, die Mitglied in Wohnen in Genossenschaften e.V. bzw. im VdW Rheinland West-

falen sind, im Rahmen einer Onlinebefragung gestellt.

Geantwortet haben 55 Unternehmen. Gut die Hälfte der Unternehmen, die sich beteiligt haben, verfügen über weniger als 2.000 Wohnungen, 29% haben 2.000 Wohnungen und mehr, die restlichen 16% haben keine Angaben zu ihrem Bestand gemacht.

Abb. 10 | Größenstruktur der teilnehmenden Genossenschaften



Im Folgenden sind die Ergebnisse der Online-Befragung ausführlich dargestellt. Dazwischen finden Sie beispielhafte Anwendungen

für unterschiedliche digitale Tools und Kommunikationswege von Genossenschaften, mit denen wir Expertengespräche geführt haben.

6.1 Der Digitalisierungsindex

Die Nutzung digitaler Kommunikation ist in Teilen Folge der fortschreitenden Digitalisierung von Prozessen. Darüber hinaus besteht die Vermutung, dass es einen Zusammenhang zwischen Digitalisierungsfortschritt und stärkerer Nutzung digitaler Kommunikationswege gibt. Dieser Zusammenhang sollte ebenfalls im Rahmen der Befragung überprüft werden.

Analyse & Konzepte hat einen Digitalisierungsindex⁵ für die Wohnungswirtschaft entwickelt, der den digitalen Reifegrad eines Unternehmens bestimmt. Dieser wurde unter anderem bei der im Jahr 2018 für den GdW durchgeführten Gremienbefragung erhoben und diente auch in dieser Studie zur Bestimmung des Digitalisierungsgrads der befragten Wohnungsgenossenschaften.

Der digitale Reifegrad wird auf einer Skala von 0 bis 15 abgebildet, wobei 0 für nicht digitalisiert und 15 für einen sehr hohen Digitalisierungsgrad des Unternehmens steht. D. h., je höher der Wert des Digitalisierungs-

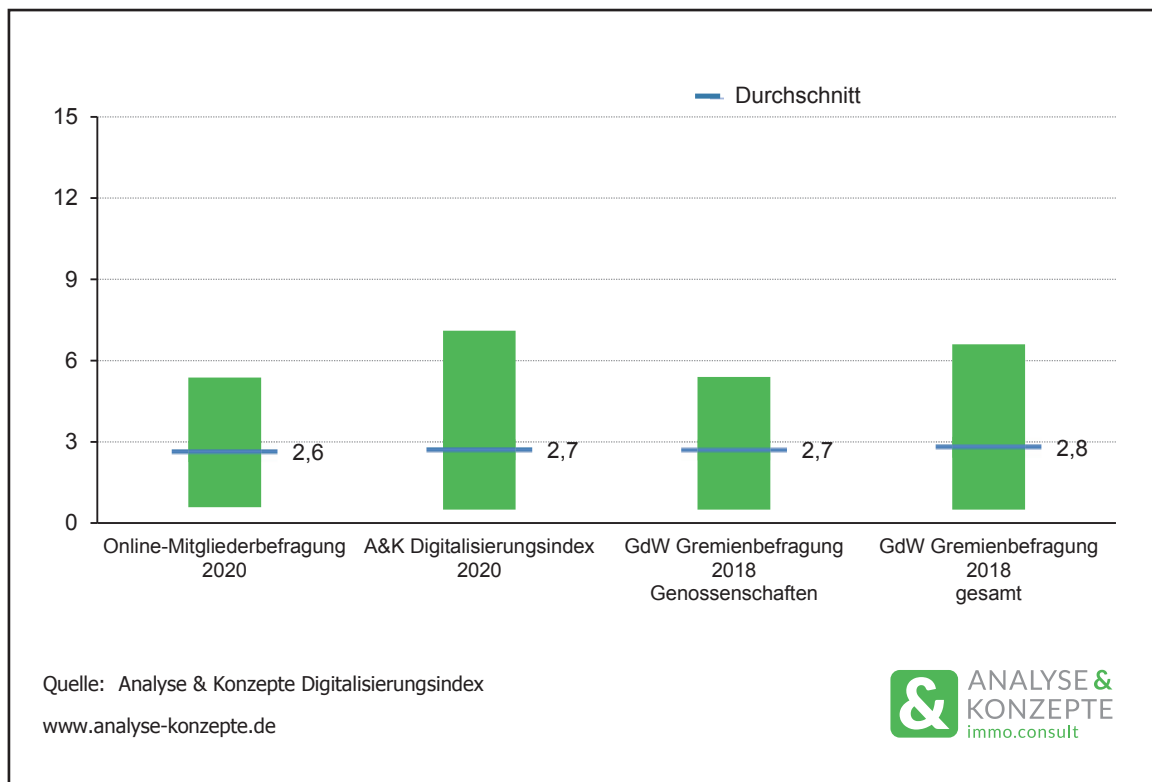
indexes ist, desto digitaler ist ein Unternehmen. In den Digitalisierungsindex fließen die Werte von rund 200 Wohnungsunternehmen in Deutschland ein.

Vergleicht man den Digitalisierungsindex 2018 mit aktuellen Werten aus dem Jahr 2020, so ist die Digitalisierung der Wohnungswirtschaft im Durchschnitt kaum vorangeschritten. Der digitale Reifegrad liegt im Durchschnitt zwischen 2,6 und 2,7 und ist somit in der Branche immer noch gering. Innerhalb der Wohnungswirtschaft wird jedoch die Schere zwischen stärker digitalisierten und weniger digitalisierten Unternehmen immer größer.

Betrachtet man nur die Wohnungsgenossenschaften, zeichnet sich diese Entwicklung hingegen nicht ab. Die Genossenschaften, die sich aktuell an der Onlinebefragung beteiligt haben, verfügen über einen vergleichbaren digitalen Reifegrad wie die im Jahr 2018 befragten.

⁵ Mithilfe eines Quick-Checks können Sie kostenlos den Digitalisierungsindex für Ihr Unternehmen ermitteln: <https://www.analyse-konzepte.de/2020/02/25/zahl-des-monats-digitale-reife/>

Abb. 11 | Digitalisierungsindex

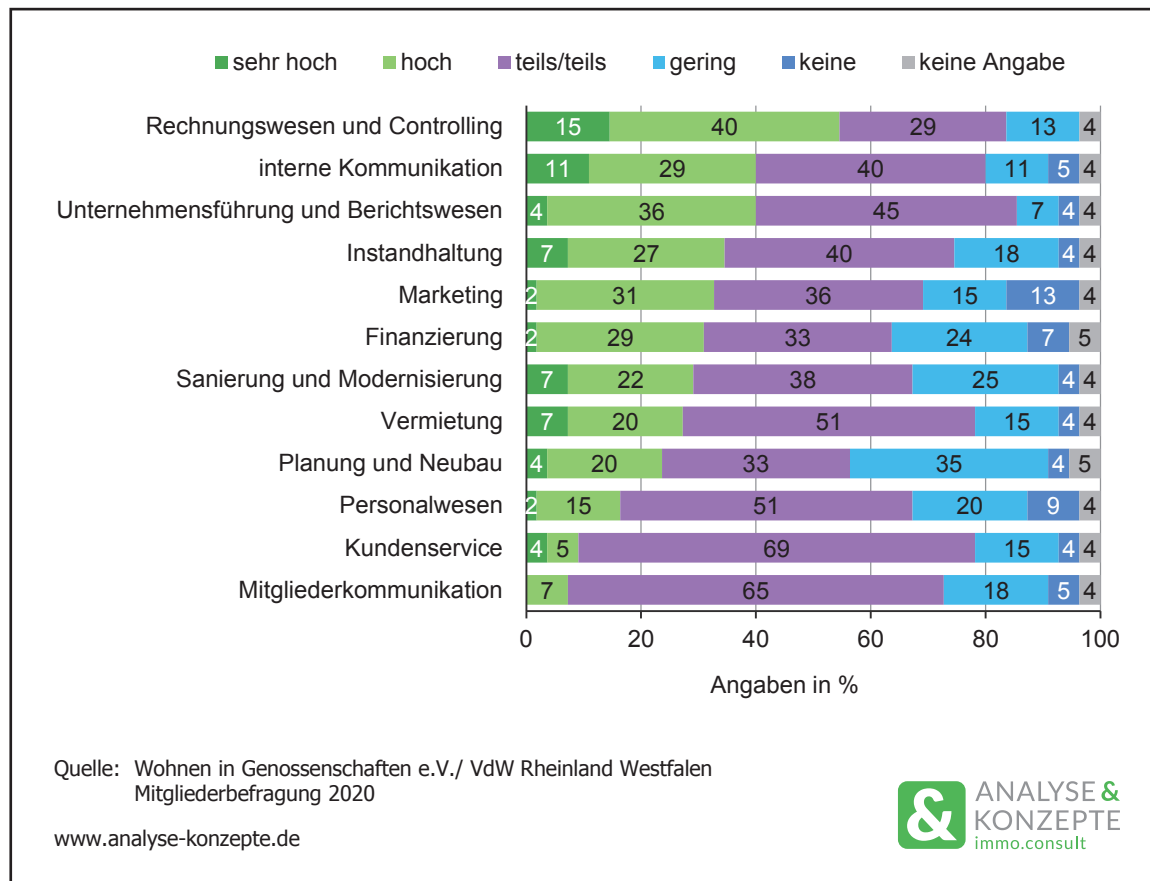


Weiterhin sind nur in sehr wenigen Unternehmen einzelne Kernfunktionen bereits heute hoch oder sogar sehr hoch digitalisiert, allen voran nach wie vor der Bereich Rechnungswesen und Controlling. Dieser ist in

mehr als jeder zweiten Genossenschaft bereits (sehr) hoch digitalisiert. Auf Platz zwei und drei folgen die interne Kommunikation sowie Unternehmensführung und Berichtswesen.

Abb. 12 | Grad der Digitalisierung wohnungswirtschaftlicher Kernfunktionen

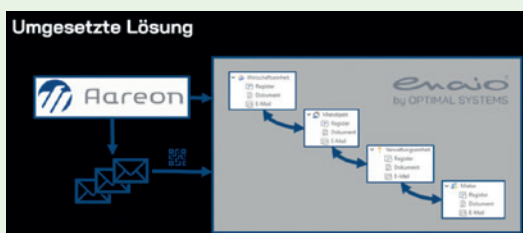
Inwieweit sind die folgenden wohnungswirtschaftlichen Kernfunktionen in Ihrem Unternehmen bereits heute digitalisiert?



Mit dem Digitalisierungsgrad steigt in den Unternehmen häufig auch die Anzahl eingesetzter Module und Systeme. Die Anbieterlandschaft für wohnungswirtschaftliche Softwarelösungen hat sich dabei in den letzten Jahren deutlich ausdifferenziert. Neben den großen etablierten Anbietern und

vielen PropTechs gibt es aber auch branchenneutrale Lösungen, die vielfach zum Einsatz kommen. Im Folgenden werden daher zum einen die digitale Mieterakte von OPTIMAL SYSTEMS und zum anderen die digitale Mieterakte von WODIS Sigma vorgestellt.

Enterprise-Content-Management



Baugenossenschaft Niedernberg eG
1.762 Wohnungen, 15 Mitarbeiter*innen

Roll-out: 01.02.2021

Zielgruppe: Mitarbeiter*innen der BGN

Nutzer*innen/Anwender*innen:
Mitarbeiter*innen der BGN

Plattform/Tool: enaio®
von OPTIMAL SYSTEMS

Unterstützt durch: OPTIMAL SYSTEMS

Was ist das Ziel auch im Hinblick auf digitale Kommunikation?

Auch die Wohnungswirtschaft muss sich „erneuern“. Es geht nicht nur darum, analoge Informationen in digitale Form umzuwandeln. Auch Arbeitsprozesse und Organisation sind davon betroffen und müssen neu gedacht werden. Kontaktbeschränkungen, Homeoffice und Lockdown haben deutlich gemacht, wie wichtig es ist, immer und von überall auf Mieterdaten zugreifen zu können.

Warum haben Sie sich für die Lösung entschieden?

Zwar verfügt die Wohnungswirtschaft über etablierte ERP-Systeme, in denen inzwischen auch ECM-Module platziert sind. Der Wunsch nach einem System, das nicht nur das reine Kerngeschäft in digitaler Form abbilden kann, sondern auch in Zukunft Innovation und Gestaltungsspielraum bietet, war hier ein treibender Faktor. Daher hat sich unser Blick über den „ERP-Horizont“ hinaus auch auf andere Systeme von anderen Herstellern gerichtet. In einem Auswahlverfahren wurde mit enaio® von OPTIMAL SYSTEMS ein überzeugendes Produkt angeboten, das nun im Pilotprojekt in Form einer digitalen Mieterakte zum Einsatz kommt.

Wie gut hat die Einführung geklappt? Was ist zu beachten?

Da wir uns erst kurz vor der Produktivsetzung befinden, bezieht sich unsere Erfahrung natürlich nur auf die bisherige Projektarbeit. Natürlich kommt es allgemein in Projekten immer wieder zu Höhen und vor allem auch Tiefen. Wenn man sich jedoch auf eine stets offene und ehrliche Kommunikation unter den Beteiligten verständigt und sie achtet, können alle Hürden gemeistert werden. Dies sind jedenfalls unsere positivsten Erfahrungen im bisherigen Projektverlauf mit der Fa. Optimal Systems. Wir sind aber vom bisherigen Ergebnis sehr überzeugt und glauben, auch für unsere Folgeprojekte einen starken und innovativen Partner gefunden zu haben.

Digitale Mieterakte

PersonenID	Arbeitsbereich	Arbeitsbereich	Arbeitsbereich	Arbeitsbereich	Arbeitsbereich	Arbeitsbereich	Arbeitsbereich	Arbeitsbereich	Arbeitsbereich
4000000001	Mietvertrag	15.05.2022	1490		SA	2047	Grünfeld	15.05.2022	
4000000002	Mietvertrag	15.05.2022	1490		SA	2047	Grünfeld	15.05.2022	
4000000003	Mietvertrag	15.05.2022	1490		SA	2047	Grünfeld	15.05.2022	
4000000004	Mietvertrag	15.05.2022	1490		SA	2047	Grünfeld	15.05.2022	
4000000005	Mietvertrag	15.05.2022	1490		SA	2047	Grünfeld	15.05.2022	
4000000006	Mietvertrag	15.05.2022	1490		SA	2047	Grünfeld	15.05.2022	
4000000007	Mietvertrag	15.05.2022	1490		SA	2047	Grünfeld	15.05.2022	
4000000008	Mietvertrag	15.05.2022	1490		SA	2047	Grünfeld	15.05.2022	
4000000009	Mietvertrag	15.05.2022	1490		SA	2047	Grünfeld	15.05.2022	
4000000010	Mietvertrag	15.05.2022	1490		SA	2047	Grünfeld	15.05.2022	

Baugenossenschaft dhu eG

4.200 Wohnungen, 41 Mitarbeiter*innen

Roll-out: 2020

Zielgruppe: Unternehmen intern

Nutzer*innen/Anwender*innen:
alle Mitarbeitenden

Plattform/Tool: WODIS SIGMA
„Archiv kompakt“

Unterstützt durch: Die Einführung wurde durch WODIS-Mitarbeitende unterstützt.

Warum haben Sie sich für die Lösung entschieden?

Die dhu hat bereits 2019 mit der Einführung des digitalen Archivs von WODIS Sigma begonnen. Wir haben uns aus Kompatibilitätsgründen für ein Produkt aus der Familie des vorhandenen ERP-Systems entschieden.

Wie gut hat die Einführung geklappt? Was ist zu beachten?

Wichtig für die erfolgreiche Einführung war, dass die eigentliche Archivstruktur mit den jeweiligen Arbeitsbereichen abgestimmt wurde. Darüber hinaus dienen Schulungen und auch Nachschulungen dazu, nicht nur das System beherrschen zu lernen, sondern auch den Gewinn für die eigene Arbeit zu vermitteln. Notwendige Anpassungen können durch eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der IT in der Regel schnell umgesetzt werden, was zusätzliche Vorteile bietet.

Welche Erfahrungen mit der Lösung haben Sie bereits gesammelt?

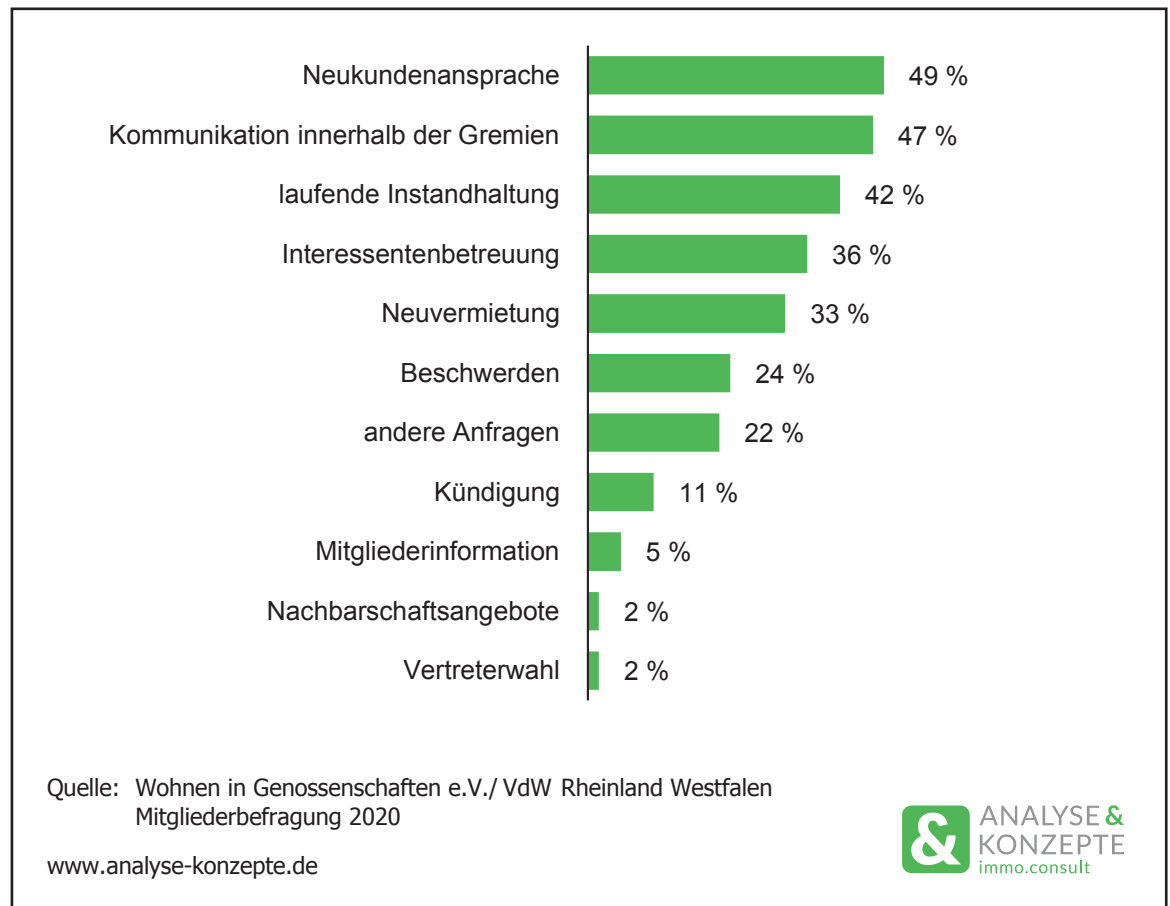
Die digitale Mieterakte hat durch die Corona-Pandemie und die damit verbundene Notwendigkeit zum Homeoffice einen deutlichen Nutzenzuwachs für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren. In den letzten Monaten wurde deutlich, was gut funktioniert und an welchen Stellen noch Anpassungsbedarf besteht. Die Mehrwerte, die das System für die eigene Arbeit und die Zusammenarbeit im Unternehmen bietet, wurden jetzt erst so richtig deutlich und führten dadurch auch zu einer veränderten Haltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber dem Thema Digitalisierung. Man achtet nun noch stärker darauf, wie Dokumente archiviert und abgelegt werden. Im Zuge dessen wurden noch vorhandene Akten zudem professionell digitalisiert und das Archiv so vervollständigt.

6.2 Digitale Kommunikation gekoppelt an Unternehmensbereiche

Getrieben durch Online-Vermietungsplattformen und das Verhalten bei der Suche nach Wohnungen von Mieter*innen erfolgen der Vermietungsprozess und die Neukundenansprache bei den meisten Unternehmen schon überwiegend digital.

Im Austausch mit den Bestandskunden läuft insbesondere der Instandhaltungsprozess bei 42% der Genossenschaften überwiegend digital ab. Alle anderen Bereiche sind kaum digitalisiert.

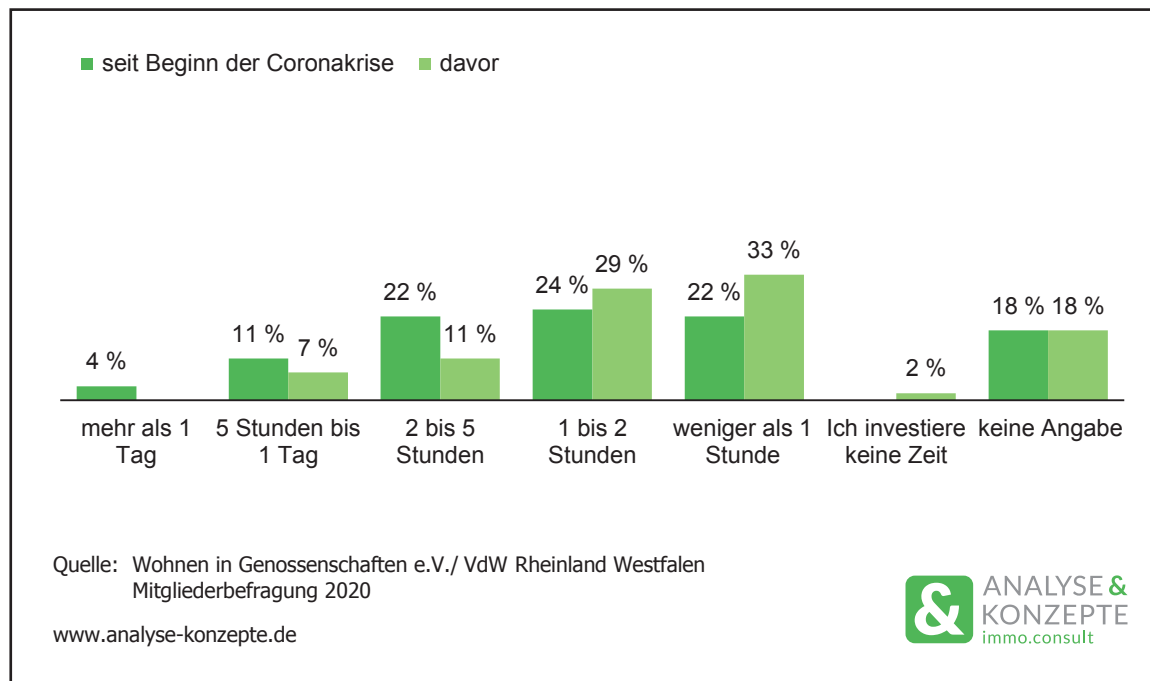
Abb. 13 | In welchen der folgenden Bereiche läuft die Kommunikation in Ihrem Unternehmen bereits überwiegend digital ab?



Die Corona-Pandemie hat jedoch dazu geführt, dass sich Wohnungsgenossenschaften heute deutlich intensiver mit dem Thema auseinandersetzen und dieses schneller vor-

antreiben. Befassten sich vor der Pandemie nur 7% der Genossenschaften mindestens 5 Stunden pro Woche mit den Möglichkeiten digitaler Kommunikation, sind es aktuell 15%.

Abb. 14 | **Corona-Pandemie macht die Auseinandersetzung mit dem Thema digitale Kommunikation notwendig**
Wie viel Zeit in der Woche investieren Sie, Ihr Wissen und die Fähigkeit Ihres Unternehmens zum Thema digitale Kommunikation auszubauen?



6.3 Digitalisierungsschub bei der Kommunikation im Unternehmen

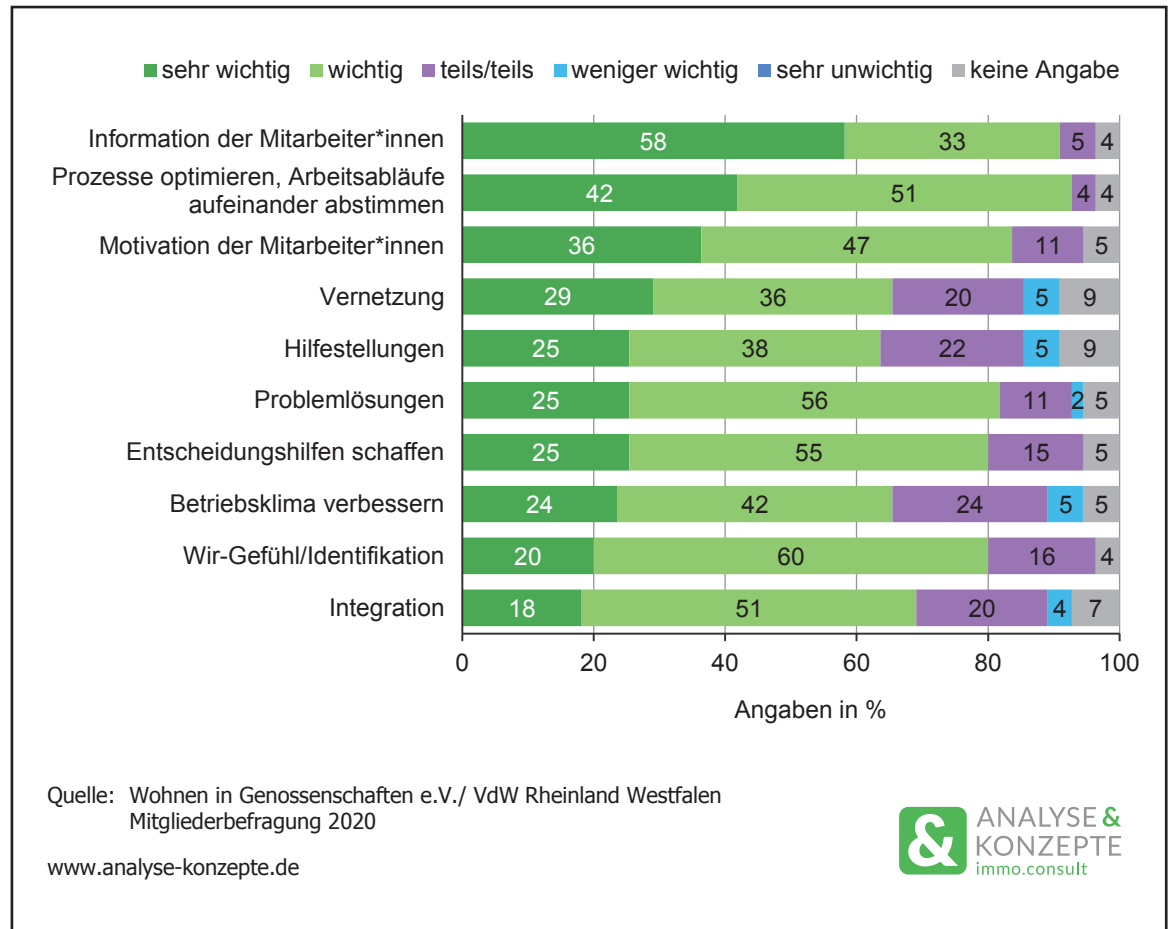
Die Corona-Pandemie hat im März 2020 dazu geführt, dass nahezu von heute auf morgen die gewohnte Zusammenarbeit im Unternehmen sowie die persönlichen Austauschformate eingestellt werden mussten. In kürzester Zeit hat sich in vielen Unternehmen eine neue und häufig digitalere Art der Zusammenarbeit über die Distanz entwickelt.

Viele der Hauptaufgaben der internen Kommunikation mussten nun auf neue Kanäle ver-

lagert werden. Dabei gelten die Information von Mitarbeiter*innen und das Abstimmen von Prozessen als wichtigste Aufgaben interner Kommunikation.

Geringere Bedeutung haben aus Sicht der Genossenschaften weiche Faktoren, wie die Verbesserung des Betriebsklimas, Hilfestellungen, Integration und Vernetzung.

Abb. 15 | Wo sehen Sie die Hauptaufgaben der internen Kommunikation?



E-Mails stellen den wichtigsten internen Kommunikationskanal dar, gefolgt von persönlichen Gesprächen und internen Telefonaten. Videokonferenzen und Chats werden nur von 15% der Wohnungsgenossenschaften (sehr) häufig genutzt.

Es zeigt sich, dass die Genossenschaften, die bereits heute über einen hohen Digitalisierungsgrad verfügen, auch im Bereich der digitalen Kommunikationswege breiter aufgestellt sind und diese intensiver nutzen. Ausgenommen davon ist die Häufigkeit der Kommunikation per E-Mail.

Neben E-Mails ist auch die Häufigkeit von persönlichen Gesprächen mit Kolleg*innen und Vorgesetzten sowie die interne Telefonie gänzlich unabhängig vom Grad der Digitalisierung im Unternehmen. D. h., diese Kanäle werden derzeit nicht durch digitale Wege substituiert, sondern haben weiterhin eine sehr hohe Bedeutung bei der internen Kommunikation.

Entsprechend häufig geben die Genossenschaften auch an, dass es der persönliche Kontaktweg wäre, den sie am ehesten seit dem Beginn der Corona-Pandemie vermissen:

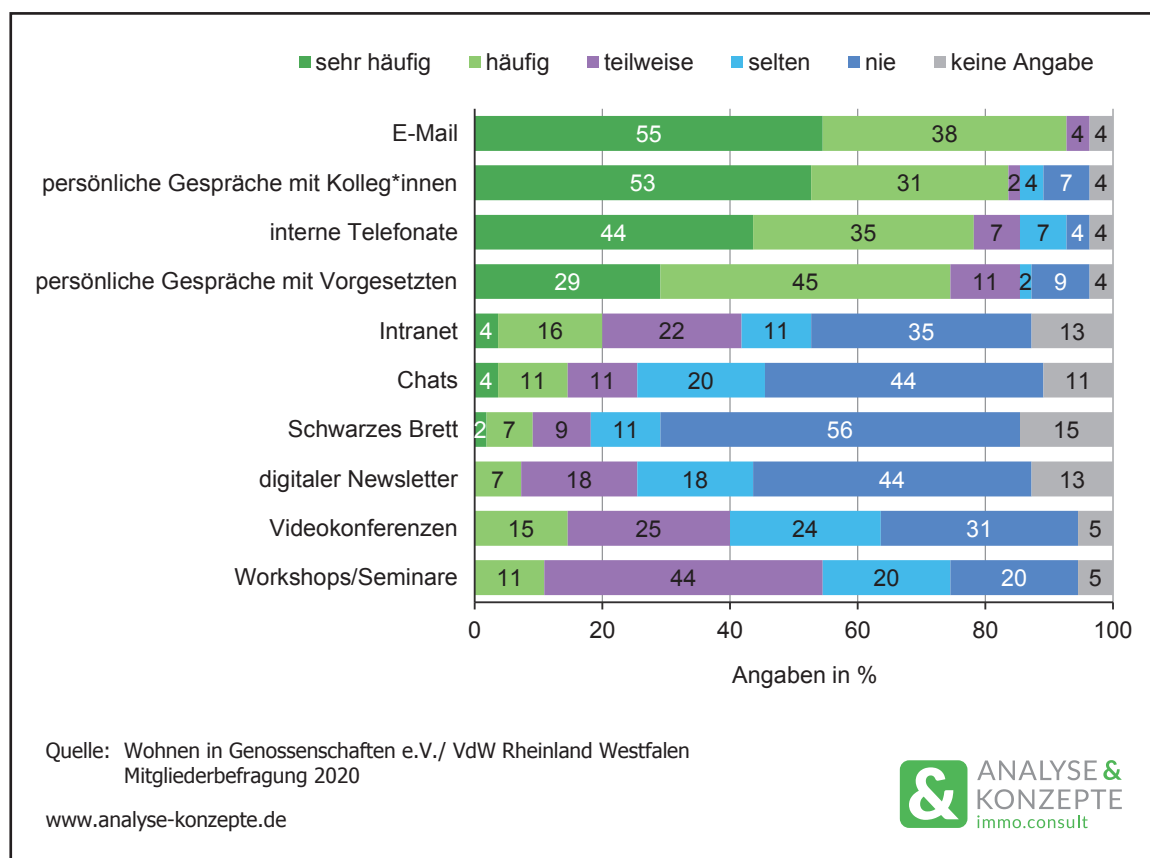
„Persönliche Gespräche, weil die persönliche Kommunikation m. E. nicht durch andere Kommunikationswege ersetzt werden kann. Telefonate oder auch Videochats können nicht das gesamte Spektrum der Körpersprache wiedergeben und Kommunikationsprozesse dadurch fehlschlagen.“

„Persönliche Gespräche, weil Wohnungsgenossenschaften vom sozialen Miteinander leben.“

„Persönliche Gespräche: Der direkte persönliche Austausch insbesondere von komplexen Themen ist unersetzlich und ist nicht annähernd gleichzusetzen mit digitalen Kommunikationskanälen.“

„Persönliche Kontakte, da es in der der Genossenschaft wirklich um Menschen geht und sich vieles leichter und direkter klären lässt.“

Abb. 16 | Wie häufig nutzen Sie die folgenden internen Kommunikationskanäle in Ihrem Unternehmen?



Die Antworten aus den Unternehmen zeigen, dass digitale und analoge Techniken weiterhin als Gegensätze wahrgenommen werden. Hinsichtlich der internen Unterneh-

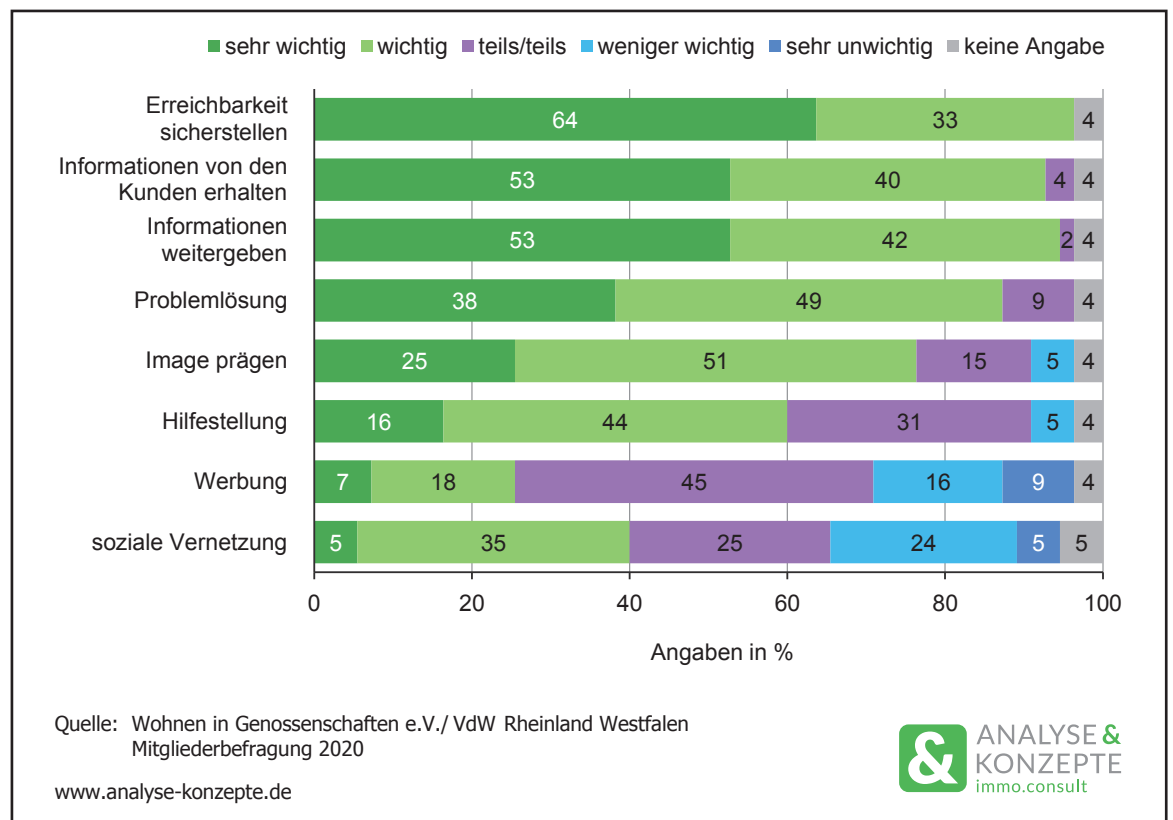
menskommunikation findet langsam jedoch ein Umdenken hin zu einer integrierten Sicht auf unterschiedliche Technologien und Wege statt.

6.4 Nutzungshäufigkeit digitaler Kommunikationswege mit Kund*innen ist abhängig vom Digitalisierungsgrad des Unternehmens

Auch im Austausch mit den Kund*innen sehen die Unternehmen eher die technische Funktion der Kommunikation hinsichtlich Erreichbarkeit und Informationsaustausch und weniger die

Beziehungsebene. Werbung und soziale Vernetzung werden vor diesem Hintergrund nur von sehr wenigen Unternehmen als sehr wichtige Kommunikationsaufgabe verstanden.

Abb. 17 | Wo sehen Sie die Hauptaufgaben der Kommunikation mit Ihren Kund*innen?



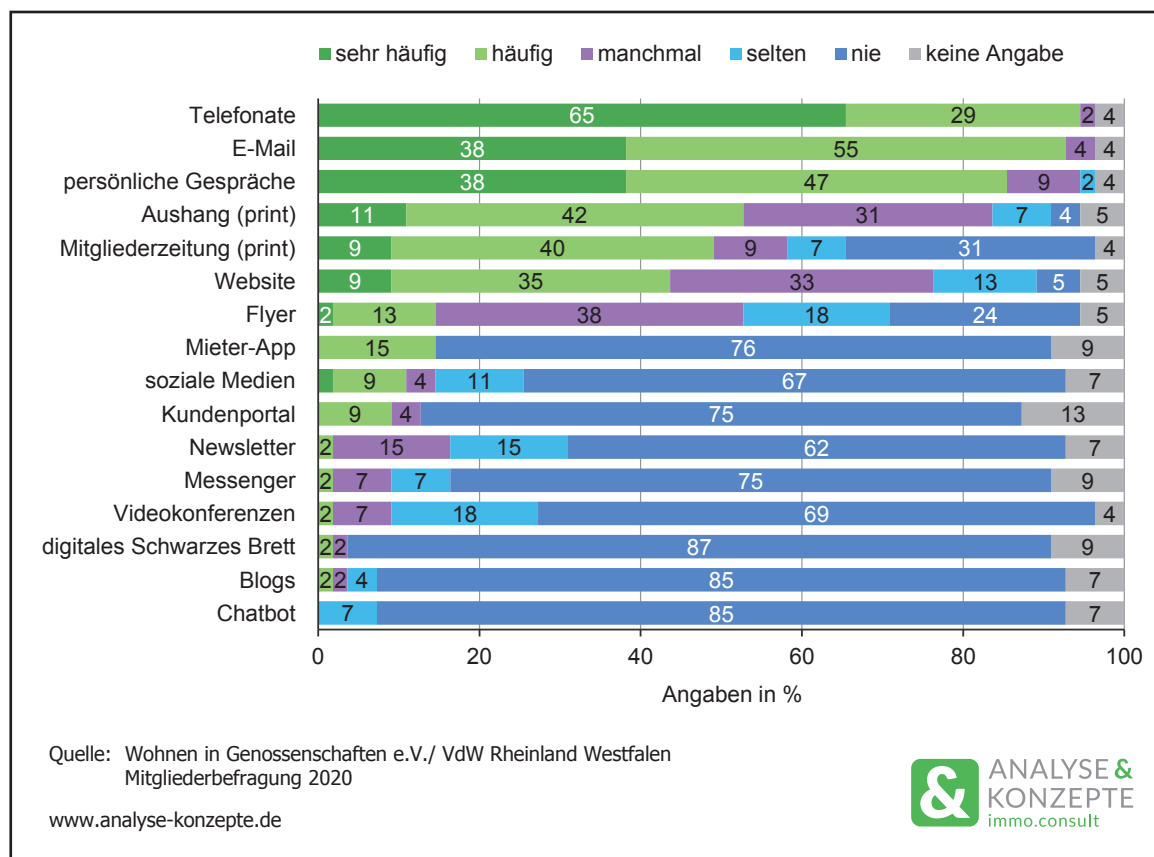
In Bezug auf die Kommunikation mit den Mitgliedern überwiegen ebenfalls die klassischen Kommunikationswege wie Telefon, E-Mail und das persönliche Gespräch. Mieter-App und Kundenportal haben eine weit geringere Bedeutung als im Servicemonitor Wohnen von Mitgliedern gewünscht.

Nur 15% bzw. 9% der Genossenschaften geben an, dass sie diese Kanäle häufig mit den Kund*innen nutzen. Messenger, Videokonferenzen, Chatbots und Blogs haben derzeit für

die Kommunikation mit den Kund*innen keine Bedeutung.

Die Nutzungshäufigkeit digitaler Kommunikationswege nach außen ist ebenso wie die interne abhängig vom Grad der Digitalisierung des jeweiligen Unternehmens. Wie auch bei der internen Kommunikation stehen persönliche Kontakte, Telefonate und E-Mails in keinerlei Abhängigkeit zum allgemeinen Digitalisierungsgrad oder zum Grad der digitalen Kommunikation einer Genossenschaft.

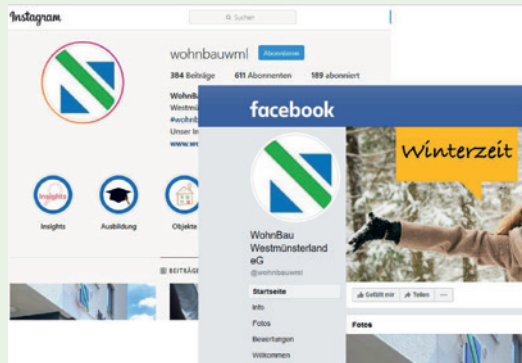
Abb. 18 | Wie häufig nutzen Sie die folgenden Kommunikationskanäle mit Ihren Kund*innen?



Die folgenden beiden Beispiele zeigen deutlich, dass die Unternehmensgröße hinsichtlich einer bestimmten Digitalisierungsstrategie keine Rolle spielt. Ein Social-Media-Auftritt oder der Roll-out einer Mieter-App sind nicht

gekoppelt an eine bestimmte Unternehmensgröße, sondern erfolgen in Abhängigkeit von Kommunikationszielen und der individuellen Unternehmensstrategie.

Social Media



WohnBau Westmünsterland eG

1.720 Wohnungen, 32 Mitarbeiter*innen

Roll-out: 2011

Zielgruppe:

Instagram: junge Leute bis 30 Jahre /
Facebook: ältere Leute ab 30 Jahren

Nutzer*innen/Anwender*innen: s. o.

Plattform/Tool: Instagram, Facebook

Was ist das Ziel der Lösung auch im Hinblick auf digitale Kommunikation?

Ziel der Social-Media-Auftritte ist neben der Bekanntheitssteigerung vor allem die Anwerbung von Auszubildenden und allgemein die bessere Erreichbarkeit jüngerer Menschen.

Facebook und Instagram werden aber auch genutzt, um insgesamt einen engeren Kontakt zu den Mieter*innen zu halten. Es gibt Postings über geänderte Öffnungszeiten, aber auch zu Neuerungen wie dem digitalen Interessentenmanagement. Die Möglichkeit, Videos bei Instagram einzustellen (IGTV), wird ebenfalls genutzt, um wohnungsspezifische Fragestellungen wie zum Beispiel das richtige Lüften zu erläutern.

Neben diesen sehr stark kundenzentrierten Inhalten wird auf den Kanälen aber auch die Entwicklung des Unternehmens insgesamt dargestellt, etwa durch die Vorstellung von Neubauprojekten.

Wie gut hat die Einführung geklappt? Was ist zu beachten?

Der Start auf den beiden Kanälen verlief problemlos. Im Vorfeld hat man eine Themensammlung erstellt, was auf welche Plattform gepostet werden soll. Dabei galt es zu berücksichtigen, dass mittels Instagram vor allem Menschen bis 30 Jahren und über Facebook die ab 30 Jahren erreicht werden sollen. Zu den einzelnen Themen wurden vorab Fotos und Posts vorbereitet, um genügend Inhalte für die ersten Wochen zur Verfügung zu haben. Mit mehreren Posts sollte das Profil schnell gefüllt werden. Inzwischen wird die Instagram-Präsenz wöchentlich, der Facebook-Account in niedrigerer Frequenz mit Inhalten gefüllt. Dabei helfen Postingpläne, die laufend aktualisiert und mit Ideen gefüllt werden.

Welche Erfahrungen mit der Lösung haben Sie bereits gesammelt?

Insgesamt hat man durchweg positive Erfahrungen gesammelt. Die Followerzahl steigt stetig, es gibt kaum bis keine negativen Reaktionen auf die Beiträge. Insgesamt werden die Posts positiv kommentiert. Zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wurde eine Ausbildungskampagne auf Instagram gestartet, die Ausschnitte aus der Ausbildung zeigt. Es gibt erste Azubis, die sich auf diese Kampagne hin bei uns beworben haben.

Mieter-App



die Voerder-Baugenossenschaft Ennepetal-Voerde eG

1.350 Wohnungen, 13 Mitarbeiter*innen

Roll-out: Juni 2015

Zielgruppe: Alle Mieter*innen

Nutzer/Anwender: ca. 200 Mieter*innen

Plattform/Tool: App

Unterstützt durch: Fa. Atino, Bochum

Warum haben Sie sich für die Lösung entschieden?

Man hat sich für die Lösung entschieden, da keine eigene App-Entwicklung erforderlich war, sondern man auf ein bewährtes Produkt aufsetzen konnte, für das es bereits Referenzkund*innen in der Wohnungswirtschaft gab.

Was ist das Ziel der Lösung auch im Hinblick auf digitale Kommunikation?

Ziel der App ist es, einen zusätzlichen modernen Kommunikationskanal zur Verfügung zu stellen und so jüngere Zielgruppen zu erreichen, die sich nicht auf dem klassischen Wege „Mieterzeitung“, „Hausaushang“ oder „Zeitungsanzeige“ informieren. Darüber hinaus ermöglicht die App eine schnellere Kommunikation unabhängig von Öffnungszeiten, Sprechstunden oder Erreichbarkeit der Mitarbeiter*innen. Das Unternehmen kann zudem einfache Meldungen an ganze Mietergruppen, z. B. eine Hausgemeinschaft oder ein Quartier, senden. Insgesamt trägt die Mieter-App zur Imageverbesserung bei. Durch die App wirkt die Voerder modern, darüber hinaus ermöglicht die Plattform auch, gezielt Inhalte zu präsentieren.

Wie gut hat die Einführung geklappt? Was ist zu beachten?

Die App mit den anfänglichen Funktionen Schadensmeldung, (Handwerker-)Terminerinnerung, Notdienstliste, Ansprechpartner*innen im Unternehmen mit direkter Kontaktaufnahmemöglichkeit, Nachrichten der Verwaltung an Mieter*innen und umgekehrt wurde relativ schnell bei den jüngeren Mieter*innen akzeptiert. Später hat man die App auch um den Vermietungsbereich – sprich das Veröffentlichen von Wohnungsangeboten – erweitert. Wichtig für die Steigerung der Nutzungszahlen ist darüber hinaus das aktive Bewerben z. B. bei Mietvertragsschluss oder mit Beilegern in Briefen, QR-Code-Aufklebern etc.

Welche Erfahrungen mit der Lösung haben Sie bereits gesammelt?

Grundsätzlich ist man von der Lösung überzeugt, da das Ziel „zusätzlicher Kommunikationskanal“ und „zeitgemäßes Image“ gut erreicht wurde. Auch Wohnungsangebote wurden wahrgenommen. Mit zunehmender Akzeptanz nutzten Mieter*innen gerne Abendstunden oder das Wochenende zur Kommunikation und erwarten häufig am nächsten Morgen bereits eine Rückmeldung oder sogar den Handwerker vor der Tür. Diese Erwartungshaltung kann aufgrund der Verwaltungsabläufe nicht immer erfüllt werden. Eigene Inhalte zu generieren, war hingegen schwierig, da die Mitarbeiter*innen darin eher Mehraufwand als Nutzen sahen; letztlich blieb es Führungsaufgabe. 2019 wurde die App durch

einen Wettbewerber übernommen und der Support Ende 2020 eingestellt. Die App ist in den Stores nicht nun mehr verfügbar. Damit entfällt künftig der Nutzen und die Voerder muss eine neue Lösung implementieren. Wir hoffen, dass die bisherigen Nutzer*innen „umsteigen“, haben aber wieder den Einführungsaufwand. Seit dem 19. Februar 2021 ist die neue App in den Appstores verfügbar.

6.5 Der Austausch mit Gremien erfolgt weiterhin überwiegend analog

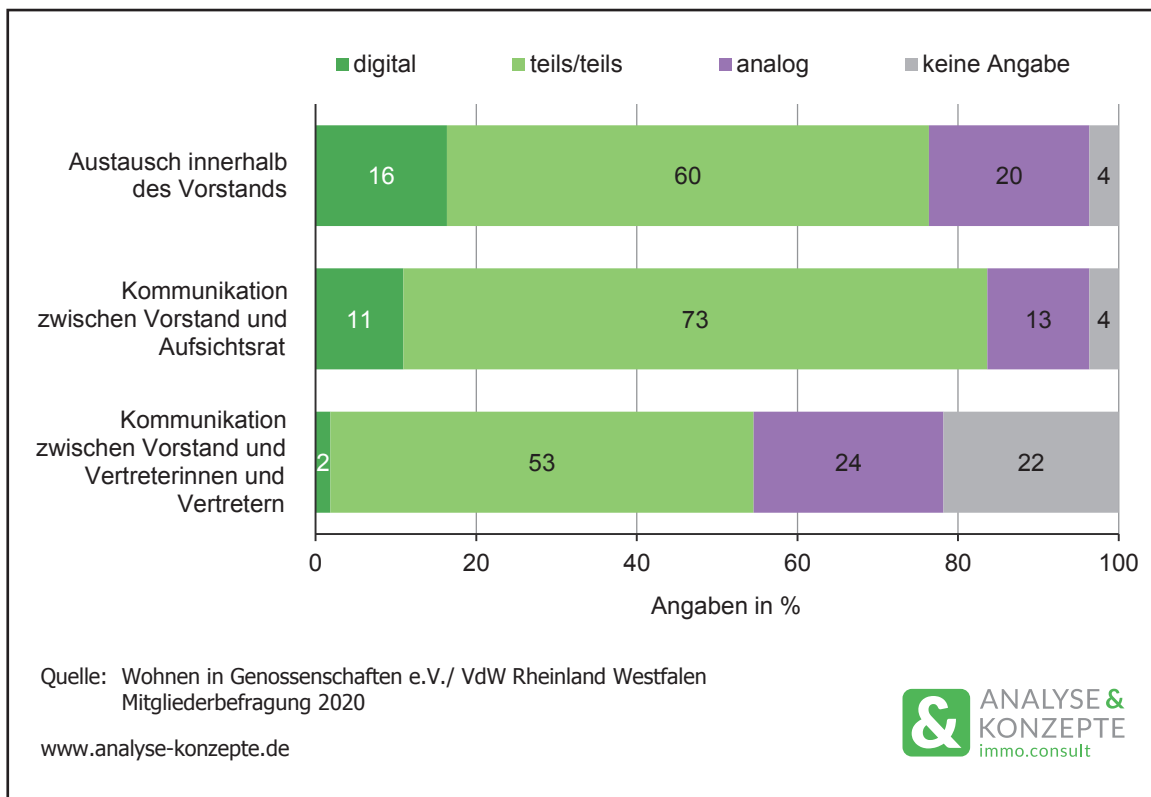
Die Gremienarbeit der Genossenschaften erfolgt auf unterschiedlichen Wegen, wobei der analoge Austausch weiterhin den digitalen dominiert. Auf Vorstandsebene ist der digitale Austausch am weitesten fortgeschritten. Im Bereich der Vertreter*innen überwiegen klar analoge Kommunikationsformen. Bei genauer Nachfrage, welche digitalen Möglichkeiten der Kommunikation die Unternehmen für besonders geeignet halten, wird jedoch auch hier digital häufig gleichgesetzt mit dem Kontakt per E-Mail:

„Die Kommunikation über E-Mail, da wichtige Unterlagen und Daten schnell übermittelt werden können und zur Prüfung vorliegen.“

„E-Mail für den schnellen asynchronen Austausch von Text, Bild und Datei.“

„E-Mail und Videokonferenzen.“

Abb. 19 | Welche Kommunikationswege nutzen Sie im Austausch mit den Gremien?



Das Festhalten an analogen Formaten zeigte sich besonders bei der Durchführung von Vertreterversammlungen. Vertreterversammlungen haben neben der satzungsgemäßen Aufgabe, Beschlüsse zu fassen und den Vorstand zu entlasten, auch eine wichtige Funktion als Plattform für den Austausch zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Vertreter*innen. Dieser Austausch erfolgt sowohl in Form eines Dialoges während der Versammlung als auch als informeller Austausch am Rande der

offiziellen Agenda. Vor diesem Hintergrund haben die meisten Genossenschaften auch 2020 angestrebt – mit Hygienekonzept und Abstand in großen Räumen – das Format bisheriger Veranstaltungen unter den gegebenen Rahmenbedingungen stattfinden zu lassen.

Nur eine der 55 Genossenschaften, die an der Befragung teilgenommen haben, hat ein digitales Veranstaltungsformat gewählt und damit sehr gute Erfahrungen gesammelt.

Virtuelle Vertreterversammlung



Spar- und Bauverein eG Dortmund

11.874 Wohnungen, 136 Mitarbeiter*innen

Roll-out: November 2020

Zielgruppe: Vertreter*innen, Aufsichtsrat

Nutzer*innen/Anwender*innen:

84 Vertreter*innen

Plattform/Tool: GENOLIVE®

Warum haben Sie sich für die Lösung entschieden?

Bei GENOLIVE® handelt es sich um eine sichere Lösung mit BSI-Zertifizierung. Darüber hinaus gab es Referenzen bei den genossenschaftlichen Volks- und Raiffeisenbanken. Wichtig war, die Funktionen und Elemente einer klassisch analogen Vertreterversammlung auch digital abzubilden. Hierzu zählen insbesondere Abstimmungsmöglichkeiten und steuerbare Beteiligungsmöglichkeit für die Vertreter*innen während der Live-Veranstaltung durch eine Chatfunktion.

Wie gut hat die Einführung geklappt? Was ist zu beachten?

Die Einführung war mit intensiver Vorarbeit verbunden, hat aber insgesamt gut geklappt. Hierfür gibt es drei Erfolgsfaktoren:

Frühzeitige Einbeziehung und Abfrage unter den Vertreterinnen und Vertretern, um die Bereitschaft zu fördern und möglichen Zweifeln zu begegnen.

Wir haben uns intensiv mit der Auswahl eines passenden Softwareanbieters befasst, der alle rechtlichen und unternehmensspezifischen Anforderungen abdecken kann.

Ein intensives Zeitmanagement war sowohl im Vorfeld als auch während der Versammlung erforderlich. Hilfreich war es hier, Inhalte/Berichte auf Video vorzuproduzieren und dann einzuspielen.

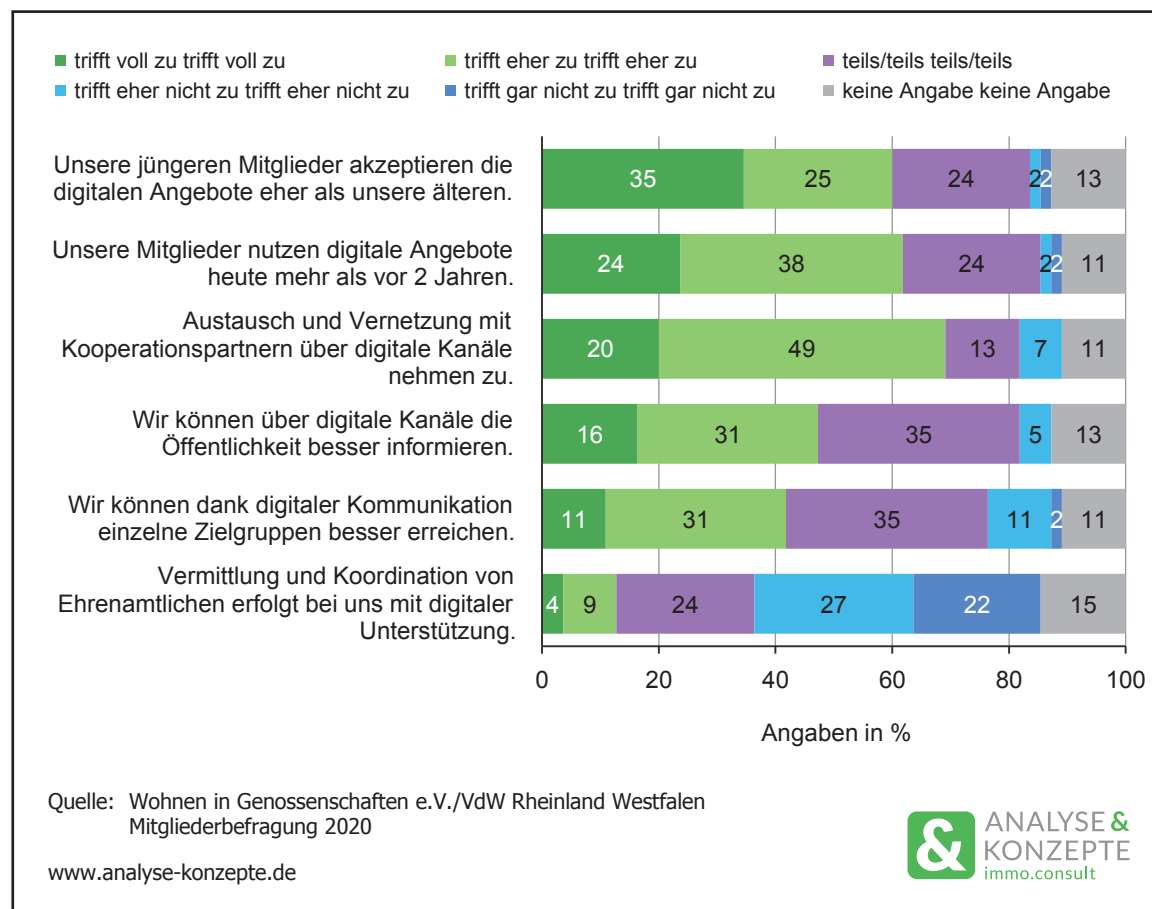
Welche Erfahrungen mit der Lösung haben Sie bereits gesammelt?

Insgesamt sind wir sehr zufrieden mit der Veranstaltung. Die Vorarbeiten waren intensiv und auch anders als bei einer Präsenzveranstaltung. Der Aufwand hat sich jedoch definitiv gelohnt. An der Jahresvertreterversammlung haben 84 Vertreter*innen teilgenommen, von denen fast die Hälfte älter als 69 Jahren ist. Von den Teilnehmer*innen haben wir ebenfalls sehr positives Feedback erhalten.

Die Befragung zeigt, dass insgesamt ein Anstieg der Nutzer*innen digitaler Angebote von den Genossenschaften beobachtet wird. Im Bereich der ehrenamtlichen Arbeit, zu der

in Teilen auch der Austausch mit den Gremien zählt, steckt die Digitalisierung allerdings noch in den Kinderschuhen.

Abb. 20 | Digitale Kommunikation und Stakeholder



Dabei müssen auch genossenschaftliche Mitbestimmung und Diskussion nicht auf analoge Kommunikationswege beschränkt bleiben. Eine Online-Plattform kann hierbei klassische

Beteiligungsformate sinnvoll und gewinnbringend ergänzen, wie das folgende Beispiel zeigt.

Online-Plattform – Informationsforum



Baugenossenschaft Freie Scholle eG

5.000 Wohnungen, 69 Mitarbeiter*innen

Roll-out: 2020

Zielgruppe: Alle Mitglieder

Nutzer*innen/Anwender*innen:

1.100 Mitglieder

Plattform/Tool: Contao

Unterstützt durch: Agentur sagner-heinze

Warum haben Sie sich für die Lösung entschieden?

Der interne Mitgliederbereich sowie die Homepage der Freien Scholle arbeiten mit dem Content-Management-System Contao. Dieses ermöglicht eine komplette Administration der Homepage sowie des internen Mitgliederbereiches. Hierzu zählen vor allem die Freigabe und Verwaltung der Mitglieder, aber auch das Hinzufügen von neuem Content in Form von Fotos und Texten.

Alle Mitglieder der Genossenschaft haben die Möglichkeit, sich für den internen Mitgliederbereich zu registrieren. Dieses geschieht direkt auf der Homepage. Für die Legitimation wird die Mitgliedsnummer benötigt. Nach der Überprüfung durch eine*n Mitarbeiter*in aus dem Bereich Unternehmenskommunikation wird der Account freigeschaltet. Um doppelte Anmeldungen bzw. ausgeschiedene Mitglieder zu entfernen, findet am Anfang eines Jahres eine Überprüfung aller registrierten Benutzer*innen statt.

Was ist das Ziel der Lösung auch im Hinblick auf digitale Kommunikation?

Die Baugenossenschaft Freie Scholle eG hat nach ausführlicher Diskussion durch die Selbstverwaltungsorgane Ende des Jahres 2016 ein neues Beteiligungsmodell verabschiedet, das 2017 umgesetzt wurde. Zwar bilden die klassischen analogen Beteiligungsformen das Grundgerüst dieses Modells, eine digitale Beteiligungsplattform sollte aber mittelfristig mit integriert werden.

Als ab März 2020 die Corona-Pandemie persönliche Treffen weitgehend einschränkte, wurde nach einer Möglichkeit gesucht, die Beteiligungsmöglichkeiten der Mitglieder auf der digitalen Ebene auszubauen. Um möglichst einfach und schnell an den Start zu kommen, wurde der bereits vorhandene interne Mitgliederbereich auf der Homepage der Freien Scholle um ein „Informationsforum“ ergänzt. In diesem Informationsforum werden Projekte der Genossenschaft vorgestellt, die bis dahin auf Versammlungen vor Ort diskutiert wurden. Idealerweise können alle Mitglieder sich hier über die Vorhaben informieren und dazu Stellung beziehen. Durch das Diskussionsforum der Informationsplattform kann mehr Mitgliedern die Möglichkeit gegeben werden, sich an den Diskussions- und Entscheidungsprozessen in der Genossenschaft zu beteiligen. Dabei können gerade auch die Mitgliedergruppen angesprochen werden, die sich von den klassischen analogen Beteiligungsformen nicht so angesprochen fühlen.

Welche Erfahrungen mit der Lösung haben Sie bereits gesammelt?

Nach gut einem halben Jahr Erfahrung und mitten im zweiten Corona-Lockdown muss man feststellen, dass eine solche digitale Kommunikation hilft, die Diskussion mit der Mitgliedschaft aufrechtzuerhalten. Dennoch wird sie die nicht nur von älteren Mitgliedern vermisste Face-to-Face-Kommunikation zumindest mittelfristig nicht ersetzen, wohl aber sinnvoll ergänzen. Von den gut 5.000 Wohnungsnutzer*innen haben sich aktuell circa 1.100 für die Nutzung des internen Mitgliederbereiches registrieren lassen. Auch wenn die Altersstruktur in der Genossenschaft sehr hoch ist (15 % der Wohnungsnutzer*innen sind älter als 80 Jahre), ist hier noch sehr viel Entwicklungspotenzial.

6.6 Kommunikation mittels Plattformen im Geschäftsalltag

Das Nebeneinander von Tradition und Moderne, das heutige Genossenschaften auszeichnet, spiegelt sich auch im Kontakt mit unterschiedlichen Geschäftspartnern wider. Während einerseits über Smart Meter Messdaten gesammelt und mittels BIM Neubauten geplant werden, tragen die Mitarbeiter*innen Pläne in Aktenordnern zum Bauausschuss oder faxen Aufträge an Handwerksbetriebe.

Dabei ist gerade im Bereich der Instandhaltung die digitale Kommunikation zwischen Wohnungsunternehmen und Handwerksbetrieb schon seit mehreren Jahren durch unter-

schiedliche digitale Anwendungen möglich. Die Handwerkerkopplungen, die Handwerksbetriebe an wohnungswirtschaftliche ERP-Systeme koppelt, unterstützt immerhin in jedem dritten Unternehmen den Geschäftsprozess. Die Nutzung einer Plattform ersetzt in der Regel aber auch hier nicht die anderen Kommunikationswege, sondern stellt eine Ergänzung dar.

Besonders intensiv ist der persönliche Austausch weiterhin mit Architekt*innen und Bauträgern, wobei auch hier das Telefon und die E-Mail eine sehr hohe Bedeutung haben.

Tab. 1 | Welche Kommunikationswege nutzen Sie mit Geschäftspartner*innen?
(Mehrfachnennungen möglich, Anteile in Prozent)

	Persönlich	Telefonisch	Per E-Mail	Plattform	Chat
Handwerksbetriebe	82	87	93	31	2
Lieferant*innen	51	82	89	15	0
Energieversorgung	44	82	93	18	0
Kommunen	62	91	91	0	0
Architekt*innen/ Bauträger*innen	86	89	91	11	2

Quelle: Wohnen in Genossenschaften e.V./VdW Rheinland Westfalen
Mitgliederbefragung 2020



Während gerade in Bezug auf die Handwerkerkopplung der Impuls zur digitalen Zusammenarbeit von den Wohnungsunternehmen selbst ausgeht, gibt es Dienstleister anderer Branchen, die bereits heute wesentlich stärker

digitalisiert sind und die Art der Zusammenarbeit mit den Wohnungsunternehmen ihrerseits neu gestalten, wie das Beispiel der digitalen Zusammenarbeit mittels Kanbanboard verdeutlicht.

Kanbanboard



Gemeinnützige Wohnungs-Genossenschaft Neuss e.G.

3.500 Wohnungen, 41 Mitarbeiter*innen

Roll-out: Sommer 2019

Zielgruppe: Design-Agentur, Marketingabteilung GWG Neuss

Nutzer*innen/Anwender*innen:
Mitarbeiter*innen
Design-Agentur und GWG Neuss

Plattform/Tool: Trello

Unterstützt durch:
Agentur Lockstoff Design GmbH, Meerbusch

Warum haben Sie sich für die Lösung entschieden?

Die Agentur Lockstoff hatte Trello bereits für die Kommunikation mit anderen Kunden im Einsatz und im Sommer 2019 angefragt, ob die Nutzung von Trello als gemeinsames Kollaborationstool auch für die GWG Neuss infrage käme.

Was ist das Ziel der Lösung auch im Hinblick auf digitale Kommunikation?

Die GWG Neuss nutzt Trello ausschließlich für den Austausch mit ihrer Design-Agentur. Ziel ist es, die gemeinsamen Projekte übersichtlich in einer einzigen Anwendung zu organisieren, sodass alle Beteiligten jederzeit auf dem gleichen Informationsstand sind.

Wie gut hat die Einführung geklappt? Was ist zu beachten?

Das gemeinsame Board wurde von der Agentur Lockstoff eingerichtet. Da dieses Werkzeug sehr benutzerfreundlich in der Anwendung ist und seitens der GWG nur zwei Personen damit arbeiten sollten, war die Einführung unkompliziert.

Welche Erfahrungen mit der Lösung haben Sie bereits gesammelt?

Wir waren zu Anfang überrascht, wie schnell wir uns auf diesen digitalen Austausch mit unserer Agentur umgestellt hatten. Erfolgt zuvor Briefings vorwiegend telefonisch und/oder per E-Mail, geschieht dies seit Einführung von Trello nahezu ausschließlich digital. Zudem können für jedes Projekt Zeitvorgaben und Verantwortlichkeiten festgelegt werden, auch der Dateiaustausch erfolgt in der Regel direkt innerhalb der Software. Wir sind jederzeit über den Bearbeitungsstand aller laufenden Projekte gut informiert und insgesamt sehr zufrieden. Der Erfolgsfaktor liegt, wie bei anderen Systemen auch, sicherlich in der Akzeptanz und der konsequenten Nutzung seitens der Anwender, wobei die Benutzerfreundlichkeit und der subjektiv hohe Nutzen dies hier positiv beeinflussen.

6.7 In der Regel kein gezielter Einsatz digitaler Kommunikationswege

Die Befragung legt nahe, dass die Wahl der unterschiedlichen Kommunikationswege entweder durch Prozesse bedingt oder intuitiv erfolgt. Dies zeigt sich auch in den Attributen, die die Unternehmen mit analoger bzw. digitaler Kommunikation in Verbindung bringen.

Während mit analoger Kommunikation die Eigenschaften Verbindlichkeit, Individualität, Authentizität und in Teilen auch „zielgruppenspezifisch“ in Verbindung gebracht werden, sind es in Bezug auf die digitale Kommunikation vor allem Aktualität, Schnelligkeit und Kosteneffizienz.

Abb. 21 | Stärken analoger Kommunikation

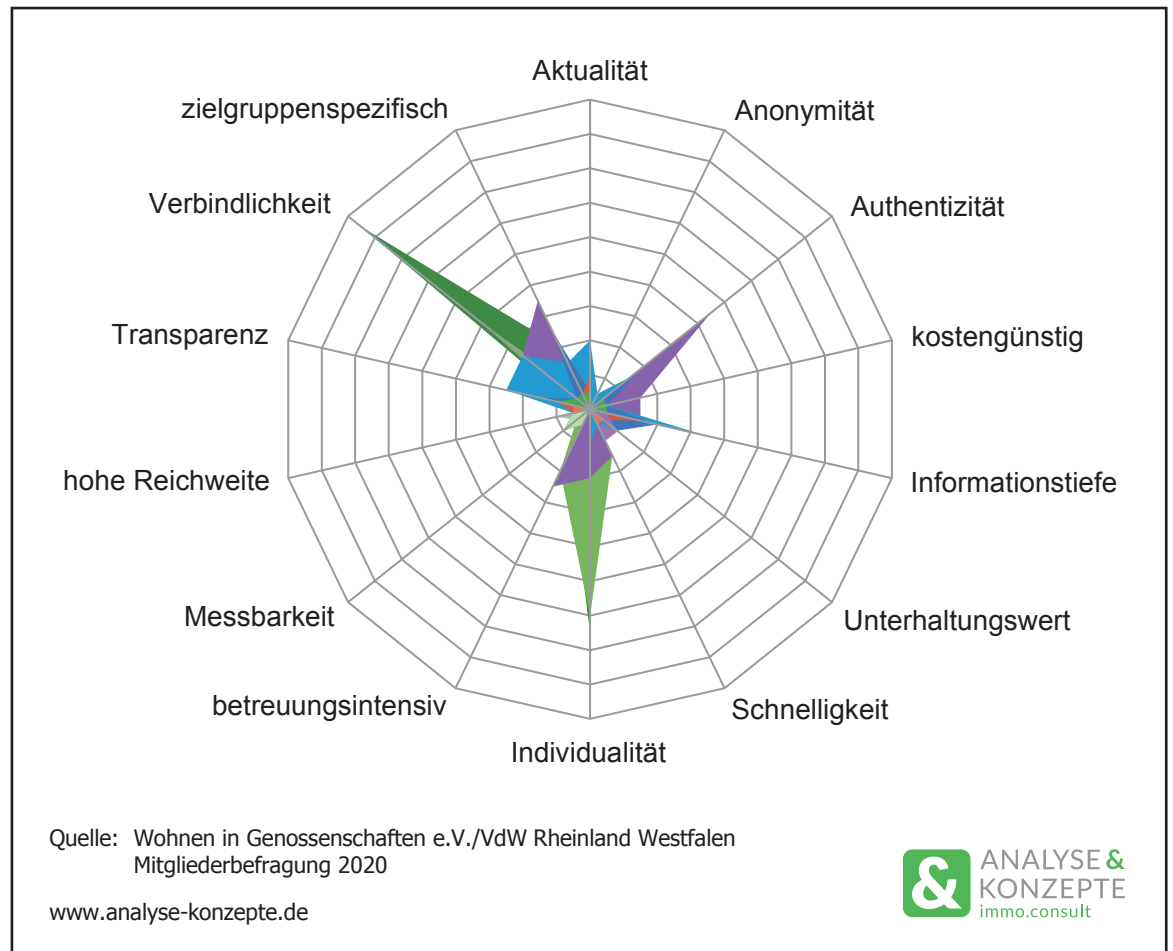
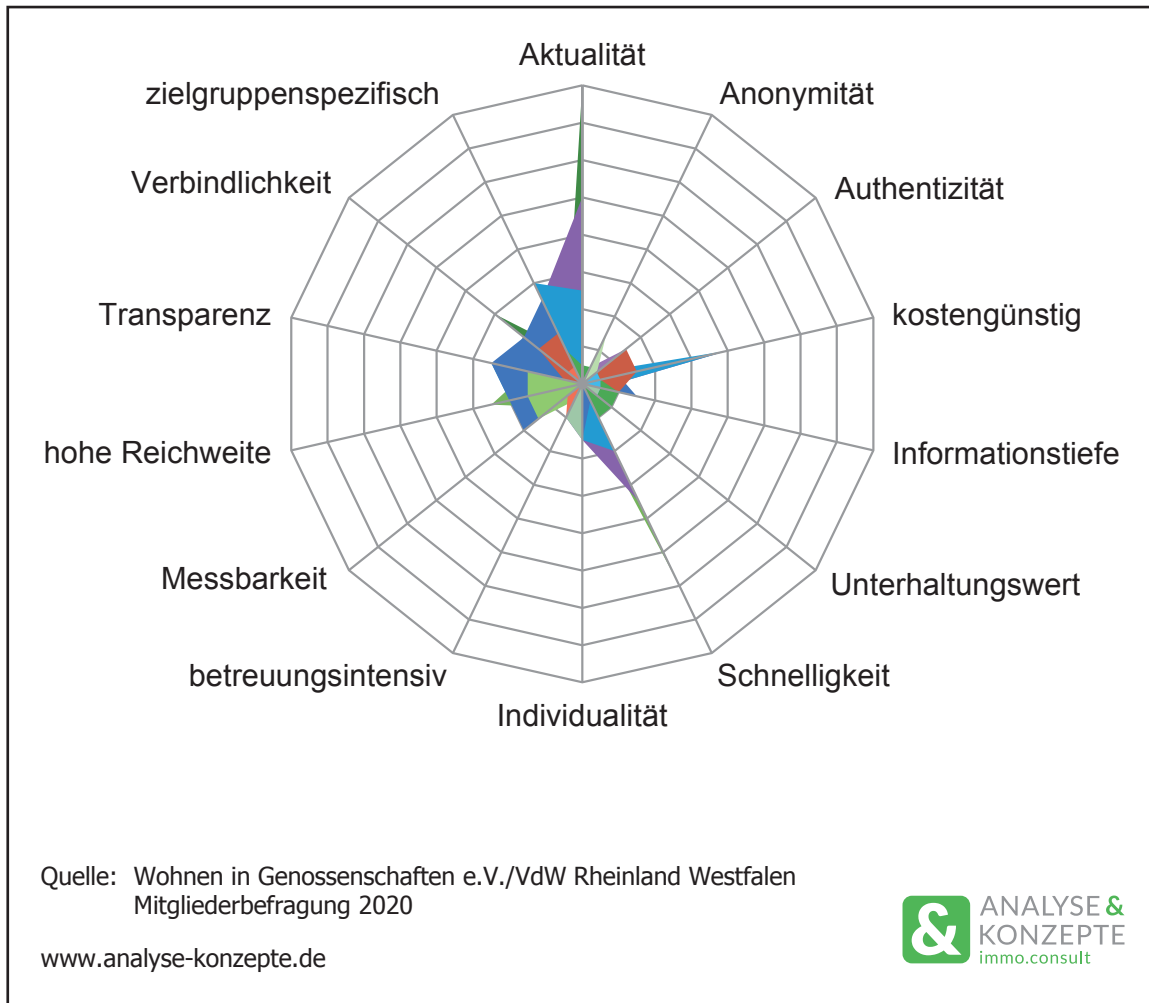


Abb. 22 | Stärken digitaler Kommunikation

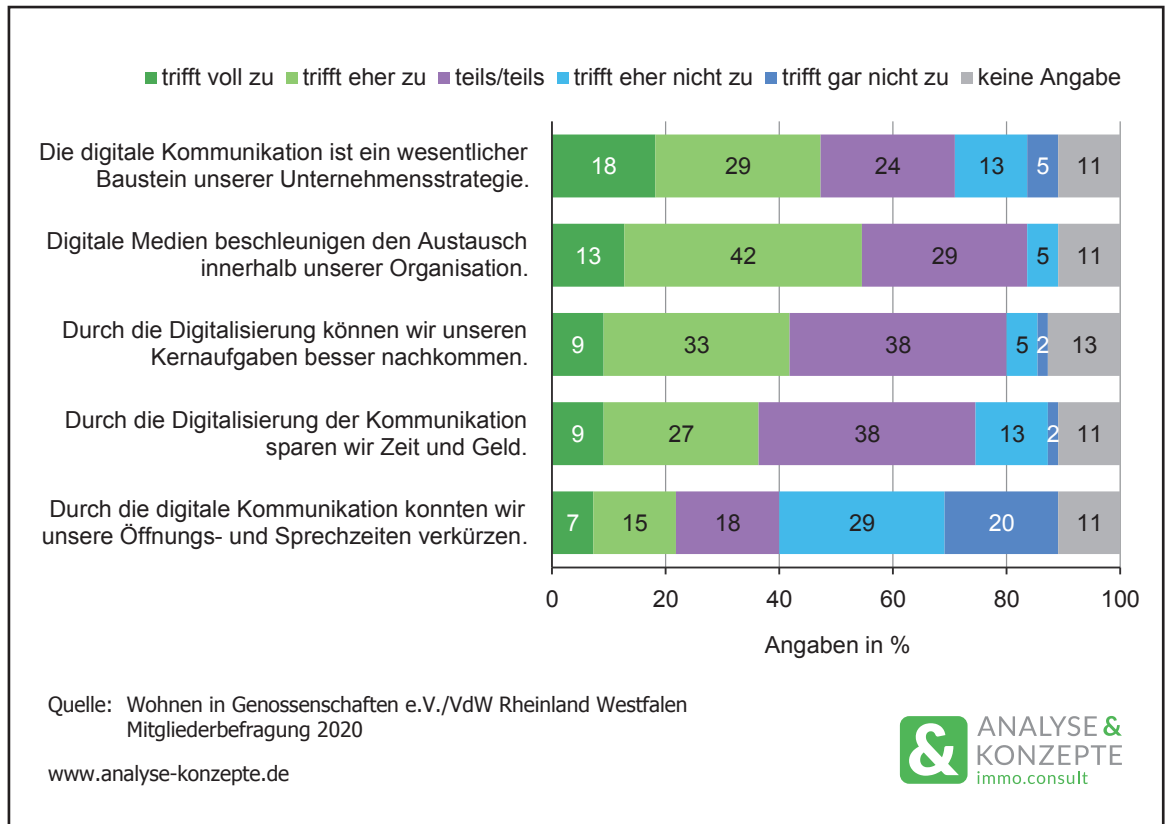


Dabei hat die digitale Kommunikation in den meisten Unternehmen bisher kaum Auswirkungen auf den Ressourceneinsatz. Nur 36% der Genossenschaften geben an, durch den Einsatz digitaler Kommunikation derzeit Zeit und Geld zu sparen. Hierzu zählen vor allem Unternehmen, die digitale Kommunikationswege intensiv nutzen. 22% haben Öffnungs-

und Sprechzeiten verkürzt. Diese Genossenschaften sind insgesamt im Bereich der Digitalisierung schon fortgeschrittener.

Erkennbar ist jedoch für alle Unternehmen eine Zunahme der digitalen Kommunikation, die vor allem intern den Austausch von Informationen beschleunigt (55%).

Abb. 23 | Stärken digitaler Kommunikation

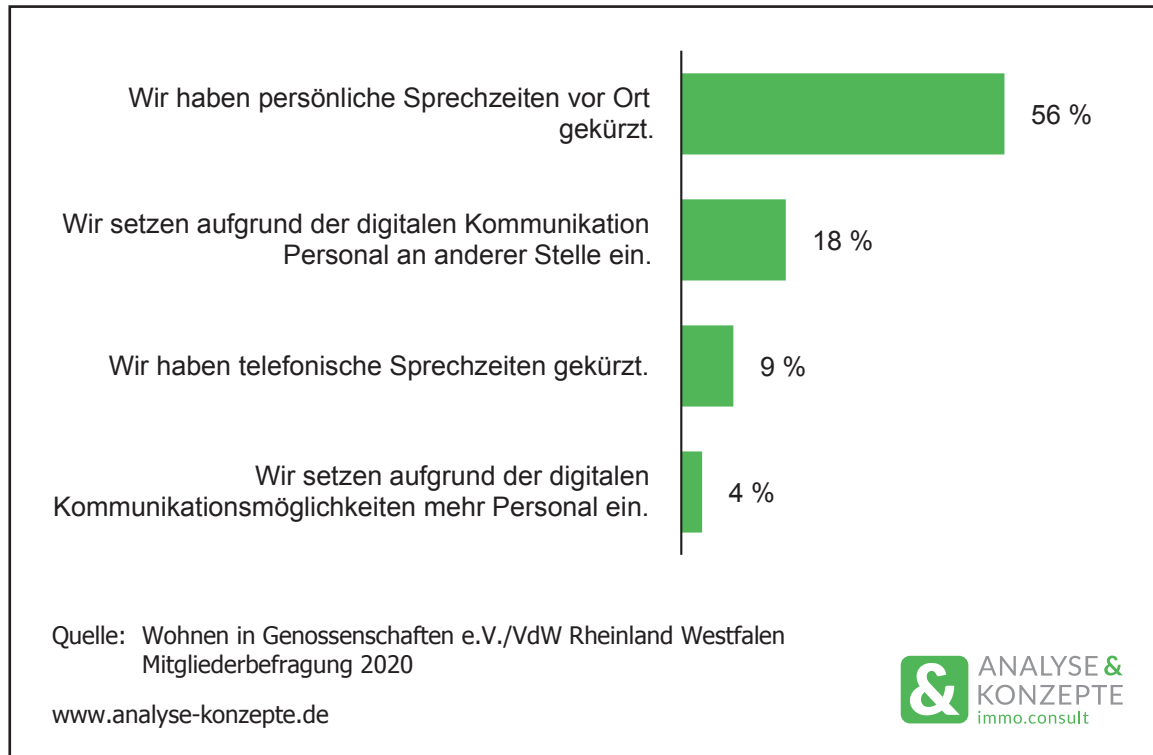


Im Detail nachgefragt, ist durch die Nutzung digitaler Kontaktwege vor allem ein Rückgang des persönlichen Kontakts vor Ort zu beobachten. Der Personaleinsatz ist jedoch deshalb nur in 18% der Unternehmen verändert worden.

Kommt es zu Verschiebungen von Arbeitsplatzinhalten, gehen diese häufig mit einer Nachbesetzung von Stellen durch Renteneintritt einher. D. h., die bisherige Stelle wird nicht in alter Form besetzt, sondern veränderten Bedarfen angepasst.

Abb. 24 | Auswirkungen der Digitalisierung der Kommunikation

Bitte denken Sie an die Zeit unmittelbar vor der Corona-Krise: Welche Auswirkungen hat die digitale Kommunikation in Ihrer Genossenschaft auf Personalkapazitäten und Öffnungszeiten?



6.8 Digitale Kommunikationswege haben ihre Grenzen

Die Hürden der digitalen Kommunikation liegen aus Sicht der Genossenschaften in erster Linie in den digitalen Kommunikationswegen selbst (42%) und vor allem in der unzureichenden Digitalisierung der Mitglieder (44%). Darüber hinaus sind 69% der Unternehmen der Überzeugung, dass rein digitale Angebote den persönlichen Kontakt nicht ersetzen können.

Einen Missbrauch von Daten oder eine Überforderung der Organisation befürchten die Unternehmen hingegen nicht.

Darüber hinaus merken die Unternehmen an, dass es im Rahmen der digitalen Kommunikation eine sehr große Abhängigkeit von di-

gitalen Tools und deren Zuverlässigkeit gibt. Diese besteht nicht nur hinsichtlich Energieversorgung, Übertragungsvolumen und Nutzerfreundlichkeit im Unternehmen selbst, sondern auch bei den Kommunikationspartnern sprich den Kund*innen.

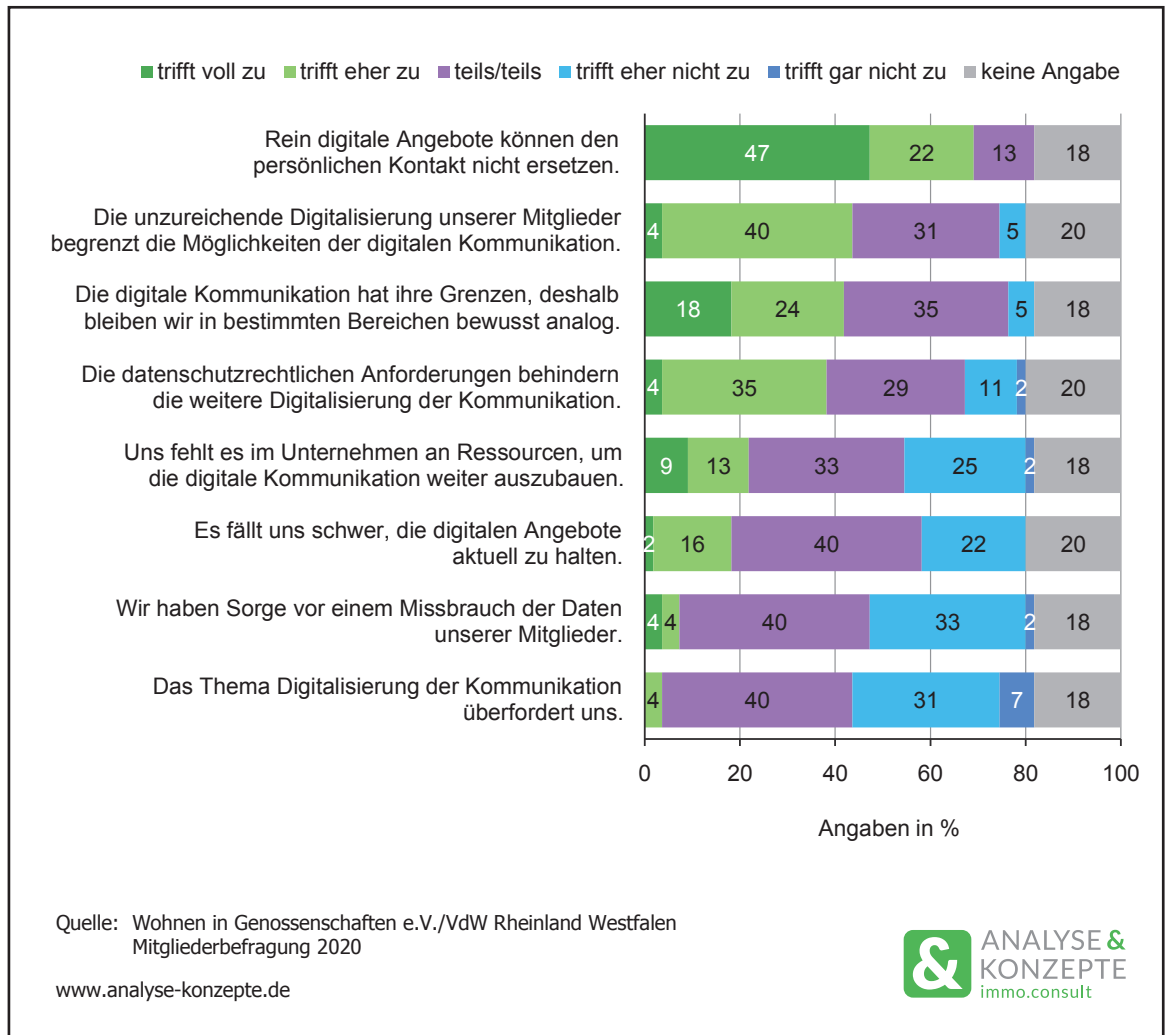
Viele wohnungswirtschaftliche ERP-Systeme bieten dazu nur eingeschränkte Möglichkeiten einer weiteren Digitalisierung der Kundenkommunikation. Zudem besteht bei der Anbindung von Lösungen von Dritten die Gefahr, dass die Systeme nicht ineinandergreifen.

Eine weitere Hürde sehen Genossenschaften in der fehlenden Veränderungsbereitschaft

der Mitarbeiter*innen, die häufig mit der Angst vor Kontroll- und auch Arbeitsplatzverlust einhergeht. Gerade in Bezug auf diesen Aspekt sollten die vielen Erfahrungen der

letzten Monate jedoch dazu beigetragen haben, sowohl bei Mitarbeiter*innen als auch bei Führungskräften Ängste und Vorbehalte abzubauen.

Abb. 25 | Hürden der digitalen Kommunikation



7 Wege zu einer integrierten Unternehmenskommunikation in Genossenschaften

Aus den Ergebnissen der Genossenschaftsbefragung lässt sich ableiten, dass die digitale Kommunikation Folge der digitalen Transformation ist, selbst in diesem Prozess bisher jedoch eine eher passive Rolle einnimmt. Sie ermöglicht auf Distanz digital zusammenzuarbeiten, sie sichert die Erreichbarkeit und sie resultiert aus der Digitalisierung von Prozessen. Eine strategische Auseinandersetzung mit dem Thema findet jedoch nur in wenigen Unternehmen statt. Dabei ist die Kommunikation selbst Grundlage für den Erfolg der digitalen Transformation und Kern eines jeden Change-Prozesses.

Insbesondere in der Kommunikation mit den Mitgliedern spielen digitale Kommunikationswege weiterhin kaum eine Rolle, obwohl die eingangs aufgezeigten Studien zur Onlineaktivität von Verbraucher*innen verdeutlichen, dass die Mitglieder außerhalb des Kontakts mit ihren Vermieter*innen sehr stark digital unterwegs sind. Dabei handelt es sich nicht nur um die Jungen, sondern auch um die Best Ager.

Ebenso werden in vielen Unternehmen die eigenen Mitarbeiter*innen als Bremsen einer schnelleren Digitalisierung und Verweigerer digitaler Kommunikation gesehen. Viele Verantwortliche in den Genossenschaften wurden während der Pandemie von der Veränderungsbereitschaft und der Adaption neuer Tools durch ihre Mitarbeiter*innen aber überrascht. Dies zeigt, wie wichtig nicht nur die Wahl des Kommunikationsweges, sondern auch die Kommunikation rund um die Nutzung selbst ist.

Eine aktive Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Zielen unterschiedlicher analoger und digitaler Kommunikationswege findet aber derzeit in den wenigsten Unternehmen statt. Dabei bietet digitale Kommunikation so viel mehr als Aktualität und Schnelligkeit, gerade wenn es um die Ansprache verschiedener Zielgruppen, Wissensmanagement, Aktivierung und Transparenz geht. Selbstverständlich kann digitale Kommunikation nicht jeden persönlichen Kontakt ersetzen.

Gerade hier eröffnen sich jedoch Möglichkeiten für eine kritischere Würdigung und einen bewussteren Einsatz unterschiedlicher Kommunikationswege für die interne und externe Unternehmenskommunikation.

Um zukünftig erfolgreich und nutzenorientiert zu kommunizieren, benötigen Wohnungs-genossenschaften:

Mut für kreative und individuelle Lösungen

Genossenschaften brauchen insbesondere in Bezug auf digitale Kommunikationswege den Mut, mehr auszuprobieren und für sich und die eigenen Ziele kreative und individuelle Lösungen zu finden. Dabei muss die interne Unternehmenskommunikation mit ihren vielfältigen Touchpoints ebenso orchestriert werden wie die Customer Journey der Kundin oder des Kunden durch Marketing und Vertrieb.

Kommunikation auf allen relevanten Kanälen (Omnichannel-Strategie)

Für den gezielten Einsatz analoger und digitaler Kommunikationswege ist häufig ein Umdenken und eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema erforderlich. Kommunikation findet nicht nur digital oder analog statt, sondern auf allen relevanten Kanälen. Dabei geht es nicht darum, das Unternehmen in den Mittelpunkt zu stellen, sondern Kommunikation dient dem Nutzen der einzelnen Stakeholder. Dazu bedarf es einer Omnichannel-Strategie unabhängig vom einzelnen Kommunikationskanal und auf einzelne Themen fokussiert.

Professionelles Datenmanagement

Ein professionelles Datenmanagement unterstützt die erfolgreiche Kommunikation, egal ob digital oder analog. Es erlaubt, Inhalte zielgruppengerecht zu adressieren und individuell zu kommunizieren. Gleichzeitig wird die Kommunikation dadurch transparenter. Gelebte digitale und analoge Kommunikation geht zukünftig alle im Unternehmen an.

Jede*r Mitarbeiter*in kann dazu beitragen, ein authentisches Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu erzeugen und Kommunikation zum Nutzen aller zu gestalten.

Im Gegensatz zu analogen Kommunikationskanälen ermöglichen digitale Wege eine detaillierte Analyse von Nutzung, Verbreitungsgrad sowie Zielgruppenerreichung. Dadurch entsteht eine umfangreiche Datenbasis für die Weiterentwicklung der Kommunikationsstrategie und von Kommunikationsinhalten auch hinsichtlich analoger Wege.

Veränderung der Unternehmenskultur

Dieser Prozess findet nicht von heute auf morgen statt, sondern entwickelt sich mitunter über Jahre. Entsprechend ist es notwendig, einen Fahrplan, eine digitale Roadmap⁶, zu entwickeln, um festzulegen, wohin die digitale Transformation führen soll. Der Weg dahin muss sich flexibel gestalten lassen. Dazu braucht es eine veränderte Unternehmenskultur, die agile und flexible Arbeitsweisen im Unternehmen zulässt.

⁶ An dieser Stelle möchten wir noch einmal auf die GdW Arbeitshilfe 84 „Leitfaden Digitale Agenda“ sowie Die Wohnungswirtschaft Norddeutschland und Niedersachsen Bremen „Digitale Agenda 2025“ hinweisen, die hierzu weitergehende Informationen und Anregungen liefern.

7.1 Kommunikation findet auf allen relevanten Kanälen statt

Bereits heute verfolgen die Wohnungsgenossenschaften hinsichtlich interner und externer Kommunikation einen Multichannel-Ansatz. Dabei hat gerade die Vielfalt digitaler Kommunikationswege in den letzten Jahren rapide zugenommen. Für unterschiedliche Themen und Kontaktanlässe gibt es inzwischen eine Vielzahl digitaler Plattformen und Anwendungen.

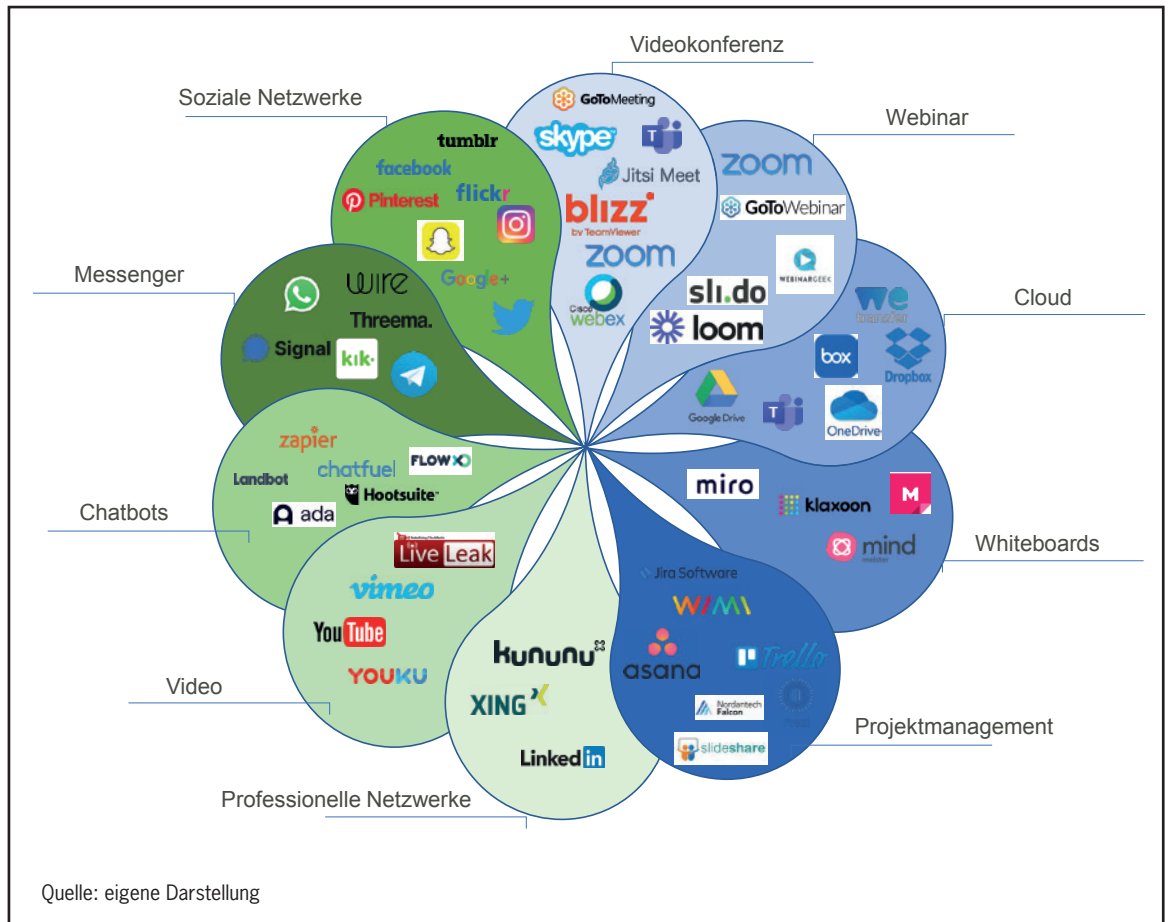
Neben Internetplattformen, die den zwischenmenschlichen Austausch ganz allgemein zu unterschiedlichen Themen ermöglichen, gibt es eine Reihe von digitalen Tools, die für den Austausch im Unternehmen und mit externen Kommunikationspartner*innen genutzt werden können.

Gerade in Bezug auf soziale sowie professionelle Netzwerke, aber auch Messenger-Dienste besteht dank Erfahrungen aus dem privaten Bereich häufig ein guter Überblick über mögliche Anwendungen und Lösungen. Gleiches gilt für Tools für Videokonfe-

renzen, die in Zeiten der Corona-Pandemie einen unheimlichen Nutzenzuwachs erfahren. Dabei ist in den Gesprächen mit den Genossenschaften festzustellen, dass auch hier insbesondere durch die private Nutzung dieser Tools inzwischen ein umfangreicher Erfahrungshorizont in den letzten Monaten erwachsen ist.

Anders sieht es im Bereich der digitalen Zusammenarbeit und somit der internen bzw. B2B-Kommunikation aus. Lösungen für Projektmanagement oder Whiteboards sind wesentlich weniger etabliert. Dabei helfen vor allem digitale Whiteboards bei der Ideenfindung und Meinungsbildung über Distanz hinweg. Projektmanagementtools wie Kanbanboards ermöglichen allen Teammitgliedern, die Aufgaben und den Workflow im Blick zu haben, auch einmal ohne Teambesprechung. Sowohl Whiteboards als auch Kanbanboards sind dabei nicht auf das Unternehmen begrenzt, sondern ermöglichen, Dritte problemlos einzubinden.

Abb. 26 | Tools für digitale Zusammenarbeit und Kommunikation



Während das Papier im Zuge der digitalen Zusammenarbeit aus den Büros zunehmend verschwindet, hat in einer Multichannel-Kommunikation mit Mitgliedern weiterhin auch Print seine Berechtigung. Eine Mitgliederzeitung erhält heute nach wie vor eine große Aufmerksamkeit ebenso wie der klassische Aushang in den Treppenhäusern. Darüber hinaus wünschen sich in der Regel drei Viertel aller Befragten bei Mitgliederbefragungen auch weiterhin die gedruckte Ausgabe der Mitgliederzeitung in ihrem Briefkasten. Dies zeigt auch, dass eine Mitgliederzeitung nicht automatisch digital wird, wenn sie auf der Unternehmenshomepage als PDF-Datei abrufbar ist. Die Inhalte sprechen dann immer

noch dieselben Zielgruppen an wie die der Printausgabe.

Um neue Zielgruppen zu erreichen, bedarf es, das Storytelling an die entsprechenden Formate anzupassen. Die Geschichten, Werte und Inhalte, die dabei transportiert werden, sollten in sich stimmig sein. Es ist aber legitim, unterschiedliche Kommunikationskanäle mit unterschiedlichen Themen zu bespielen und sie so für verschiedene Zielgruppen interessant zu gestalten. Ein gelungenes Beispiel für die digitale Weiterentwicklung einer Mieterzeitung mit Video- und Hörbeiträgen stellt die „Zuhause“⁷ von Volkswagen Immobilien dar.

⁷ <https://www.ich-liebe-mein-zuhause.de/>

Die Homepage von vielen Genossenschaften richtet sich auch heute noch überwiegend an Wohnungssuchende und die interessierte Öffentlichkeit. Kennzahlen sind auffindbar ebenso wie freie Wohnungen und weitere werbende und imageprägende Inhalte. Neukund*innen wird es in der Regel leicht gemacht, sich über die Homepage an das Unternehmen zu wenden. In den letzten Jahren hat diese starke Fokussierung auf Wohnungsinteressent*innen kaum Platz gelassen für an Bestandskundinnen und -kunden adressierte Inhalte. Dies wandelt sich gerade wieder mit der Einführung von Kundenportalen und zum Beispiel Online-Formularen für die Schadensmeldung.

Ebenso wenig schließen sich die virtuelle soziale Vernetzung und lokale Gemeinschaft aus. Die Entwicklungen im Bereich der lokalen Ökonomie zeigen, wie wichtig kleine Geschäfte und Gastronomieeinrichtungen in einem Quartier sind und wie erfolgreich diese mittels sozialer Medien mit ihren Kund*innen vernetzt sind, um so erfolgreich bestehen zu können.

Veranstaltungen in den Nachbarschaftstreffs sind nicht nur durch Corona in einigen Quartieren eingeschlafen. Um gerade jüngere Mitglieder anzusprechen, sollte auch hier mittels Omnichannel-Strategie der Mitglieder-austausch und im Ergebnis auch die Nutzung der Räumlichkeiten gestärkt werden.

DigiWoh – Digitales Netzwerk auch für Genossenschaften



DigiWoh

Roll-out & Go-live: November 2020

Zielgruppe: Wohnungsunternehmen und Technologieanbieter

Gegründet von 16 Unternehmen und Verbänden aus der Wohnungswirtschaft

DigiWoh ist ein Verein, der von und für die Wohnungswirtschaft gegründet wurde. Das Hauptziel von DigiWoh ist die Unterstützung der digitalen Transformation. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt DigiWoh auf Austausch, Vernetzung und Beratung.

Ausgehend von den 16 Gründungsmitgliedern konnten bis jetzt über 50 Mitglieder gewonnen werden und jeden Monat kommen im Durchschnitt 4 neue Wohnungsunternehmen und Fördermitglieder hinzu. Die Angebote und Unterstützungsmöglichkeiten haben sich konsequent weiterentwickelt. Gemeinsame Digital-Projekte, umfangreiche Unterstützung für die ersten Schritte in der Digitalisierung, Erfahrungsaustausch und Hilfe bei konkreten Problemstellungen bilden das Kernangebot von DigiWoh.

Das übergeordnete Ziel, die Digitalisierung in der Wohnungs- und Immobilienbranche maßgeblich zu unterstützen und voranzubringen, ist und bleibt das Hauptziel von DigiWoh. DigiWoh möchte den Nebel lichten und konkrete Problemstellungen der Wohnungsunternehmen lösen, und zwar immer aus der Perspektive der Mitgliedsunternehmen: „Was bedeutet das für uns und wie kann ich mich verhalten? Was sind die ersten Schritte – wie gehe ich vor?“

DigiWoh bietet den Mitgliedsunternehmen dafür Austausch, konkrete Hilfestellungen, zweite Meinungen sowie Erfahrungen zu unterschiedlichsten Problemstellungen. DigiWoh unterstützt durch Workshops und Arbeitsgruppen die Arbeit an übergeordneten Themen, z. B. der digitalen Kundenkommunikation, um die so gewonnenen Erfahrungen in eigene Projekte einfließen zu lassen.

In der Arbeitsgruppe Kundenkommunikation konnten bereits im Auftaktworkshop sehr gut die Handlungs- und Problemfelder aufgezeigt und bewertet werden. Dabei ging es im ersten Schritt weniger um konkrete Technologien, sondern insbesondere um die Fragestellungen: Welches Problem will ich eigentlich z. B. mit einem Mieterportal lösen? Welche Probleme haben meine Mieter? Wie kann ich neue Ansätze mit meiner Unternehmensphilosophie – meiner Strategie – vereinbaren. Wichtig ist dabei der offene Austausch, unabhängig von Tagesordnungen. Warum wird die MieterApp nicht angenommen? Welche Erfahrungen haben die Unternehmen gemacht? Der offene Austausch und auch das kritische Hinterfragen stehen für die DigiWoh-Mitglieder im Vordergrund.

Zusätzlich organisiert DigiWoh regelmäßig Erfahrungsberichte von den Unternehmen, um auch z. B. nicht erfolgreiche Projekte zu besprechen und den Austausch als Basis zu nehmen, gemeinsam Lösungen zu finden. Im Ergebnis möchte DigiWoh den Wohnungsunternehmen helfen, die

Anforderungen und Potenziale der Digitalisierung mit ihren Mitarbeiter*innen in Prozessen, unter Einbezug der Wünsche, Erwartungen und ergebnisorientierter Vorgaben, zu verbinden. Das Ziel ist es, ein eigenes Verständnis für die Anforderungen der Problemstellung sowie deren Lösung mithilfe strategischer Entwicklung der Digitalisierung im Unternehmen herzustellen und zu unterstützen, um die Herausforderung Digitalisierung greifbar, verständlich und beherrschbar zu machen.

www.digiwoh.de

7.2 Kundenerlebnis an allen Kontaktpunkten gestalten

Um den richtigen Kommunikationskanal zu wählen, ist es wichtig, sich mit den einzelnen Kontaktpunkten sowohl der Mitglieder als auch der Mitarbeiter*innen auseinanderzusetzen.

Leitfragen sind in diesem Zusammenhang:

- In welchem Kontext findet Kommunikation statt: Sollen nur Informationen übermittelt werden oder handelt es sich um einen Diskurs bzw. Austausch?
- Handelt es sich um einen Massenprozess oder um einen individuellen Kontakt?
- Welches Kunden- bzw. Mitarbeitererleben steht im Mittelpunkt?
- Welche Geschichte möchten wir erzählen?

Die folgenden beiden Abbildungen zeigen einmal in Bezug auf Kund*innen und Mitarbeiter*innen unterschiedliche Kontaktpunkte und somit Kommunikationswege auf. Dabei zeigt sich auch, dass sich analoge und digitale Kontaktpunkte in beiden Fällen durchaus die Waage halten, im

Lebenszyklus in ihrer Bedeutung jedoch variieren.

Die Wahl des richtigen Kanals kann nur dann gelingen, wenn ein Unternehmen sich darüber im Klaren ist, welche Strategie mit der Kommunikation verfolgt werden soll. Im Falle einer Schadensmeldung möchte die Mieter*in ihr Anliegen loswerden und das Problem soll möglichst schnell gelöst werden. Wenn das Unternehmen zeigen möchte, wie modern es ist, und dass es seinen Kund*innen einiges an Kompetenz zutraut, bietet es eine Handwerker-Direktbeauftragung mit Terminauswahl im Kundenportal. Möchte das Unternehmen umfassende Beratungskompetenz und Serviceorientierung darstellen, bietet es stattdessen vielleicht eine Reparaturhotline, bei der sich Techniker*innen um das Anliegen kümmern.

In Bezug auf die Mitarbeiter*innen geht es um das Arbeitgeberimage oder die Gewinnung von Auszubildenden. Als modernes Unternehmen erscheine ich mit meiner Kampagne bei Instagram, möchte ich lokale Verbundenheit in den Vordergrund stellen, auf einer örtlichen Jobmesse.

Abb. 27 | Kundenkontaktpunkte

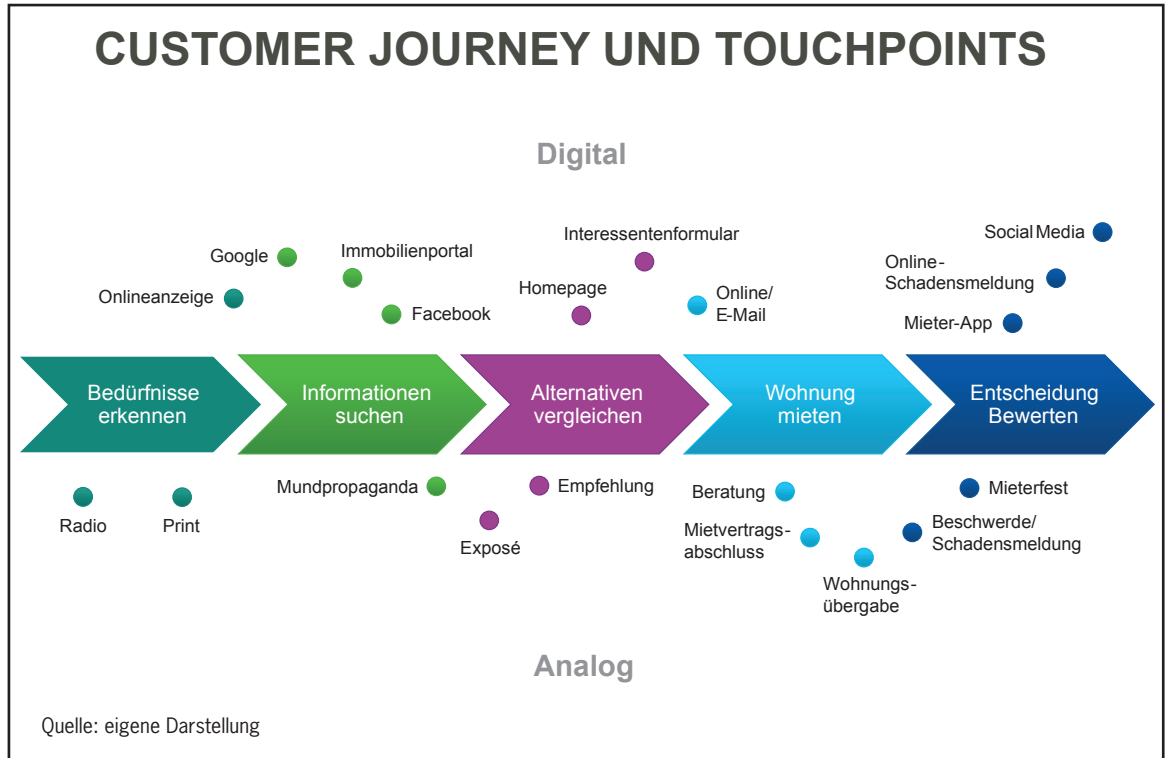
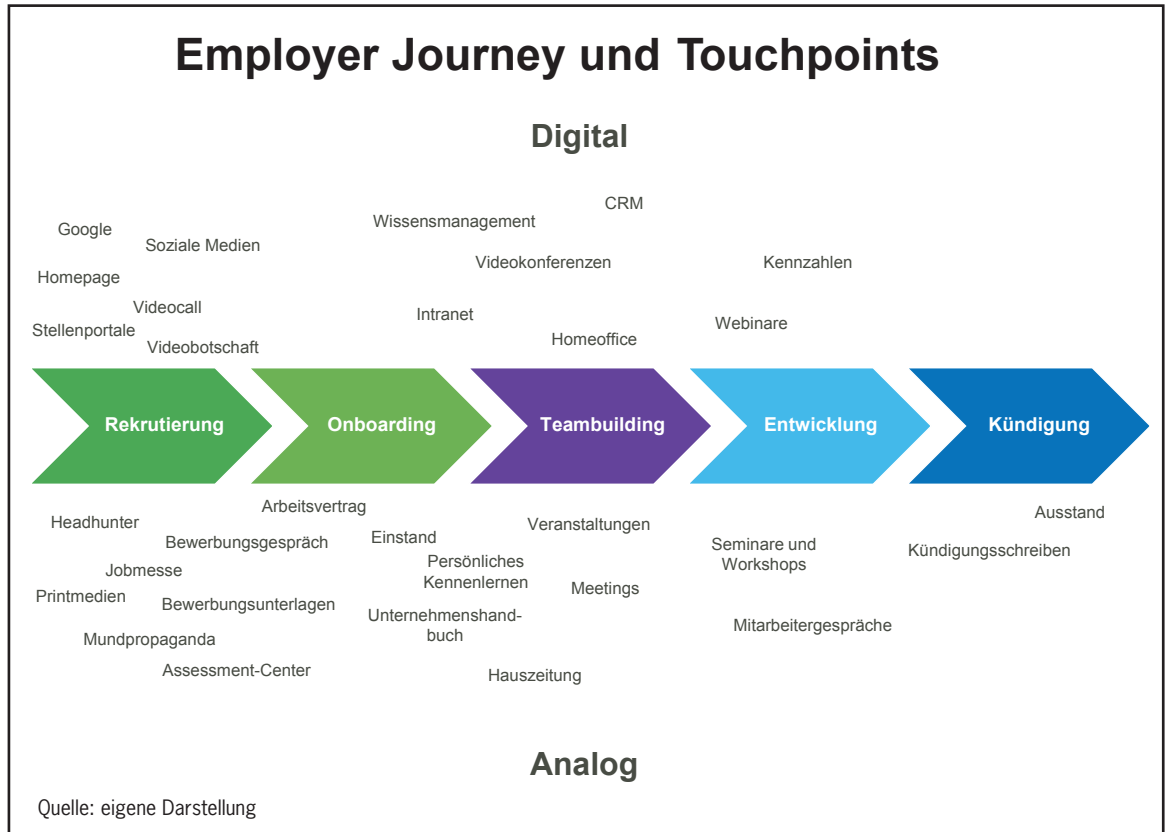


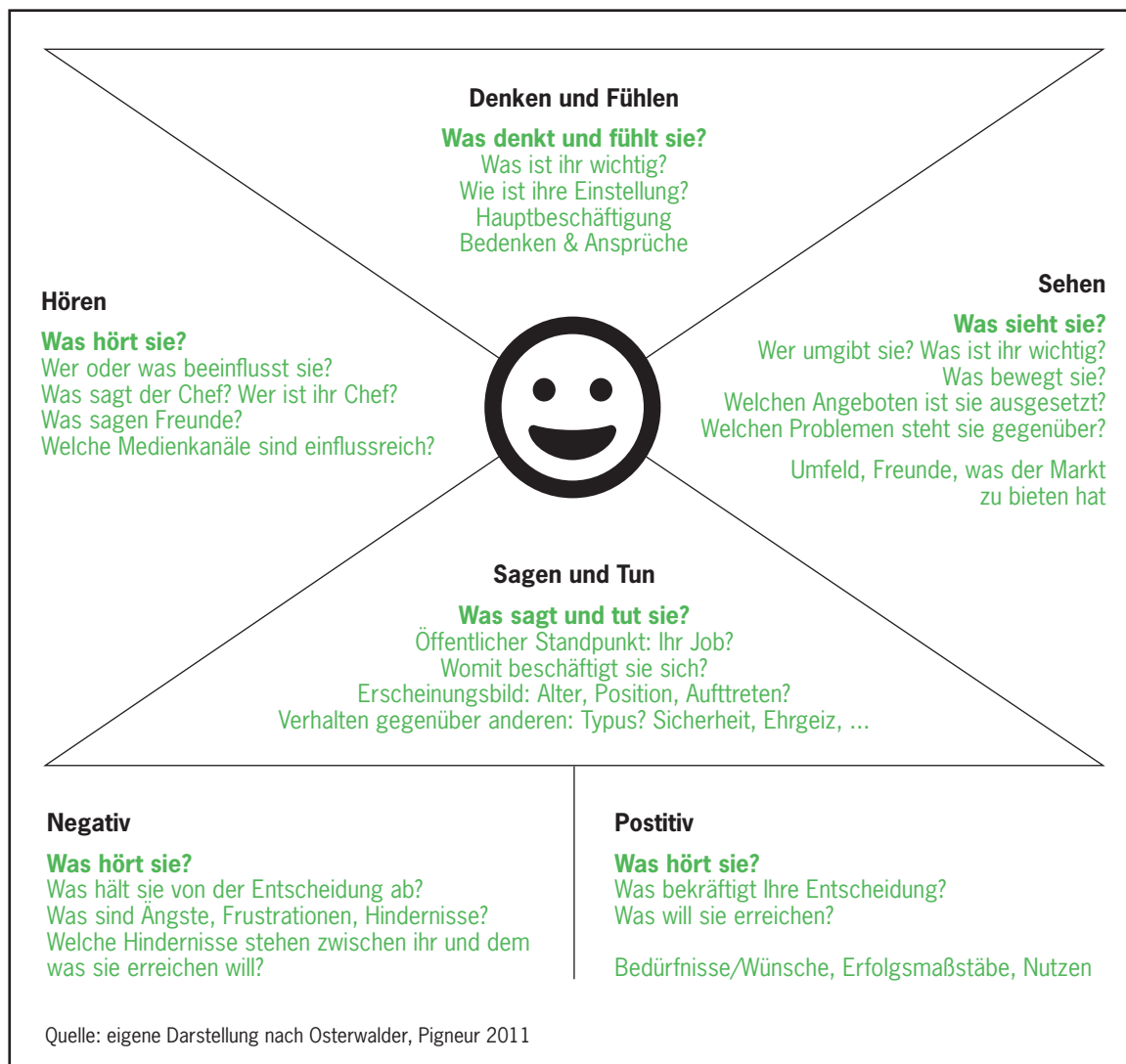
Abb. 28 | Mitarbeiterkontaktpunkte



Um herauszufinden, was vom Unternehmen an einzelnen Kontaktpunkten erwartet wird, lohnt es sich, für die wichtigsten Kontaktpunkte eine Empathie-Karte zu erstellen. D. h., man analysiert für eine bestimmte Zielgruppe oder einen Mitarbeitertyp anhand einer ideal-

typischen Person, was diese sieht, hört, fühlt oder denkt. Darauf aufbauend entwickelt man eine Strategie, mit welchem Thema die Person erreicht werden kann, und daraus ergibt sich dann der geeignete Kommunikationskanal.

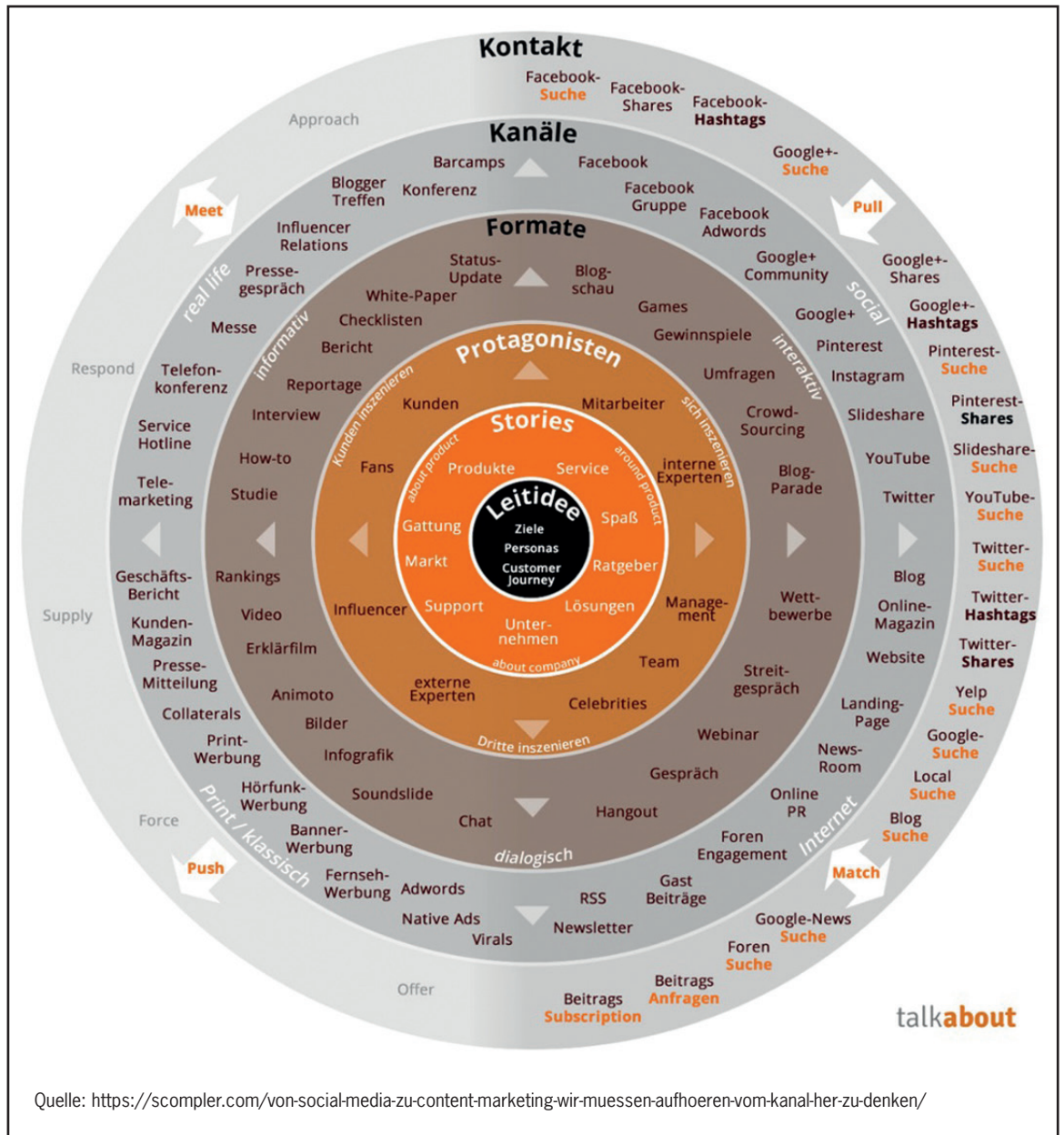
Abb. 29 | Empathie-Karte



Diesen Ansatz beschreibt der Story Circle 2.0, der von Mirko Lange entwickelt wurde. Ziel ist es, ausgehend von der Geschichte oder dem Inhalt, der erzählt werden soll, und der Gruppe, die mit diesem Thema angesprochen wird, den Inhalt auf unterschiedlichen

geeigneten Kanälen zu verbreiten. Je nachdem ob das Format informativ, dialogisch oder interaktiv sein soll, können unterschiedliche analoge oder digitale Kontaktwege gewählt werden.

Abb. 30 | Story Circle 2.0 von talkabout



7.3 Datenschatz für bessere Kommunikation heben

Wie gut es gelingt, Mitarbeiter*innen und Kund*innen an den einzelnen Touchpoints abzuholen und deren Erwartungen zu erfüllen bzw. festzustellen, ob die Themen angekommen sind, kann im Rahmen von Befragungen und Messung von Kennzahlen analysiert werden.

Neben allgemeinen Image- und Medienanalysen kann über Touchpointanalysen das Kundenerleben noch zielgerichteter erfasst werden. Eine interessante Kennzahl ist dabei der Customer-Effort-Score. Dieser misst, wie einfach es das Unternehmen dem Kunden bzw. der Kundin gemacht hat, sein bzw. ihr Anliegen beim letzten Kontakt zu lösen.

Mit der zunehmenden Digitalisierung wohnungswirtschaftlicher Kernprozesse wird auch die Standardkommunikation digitaler. Informationen und Kommunikationsangebote können direkt aus dem wohnungswirtschaftlichen ERP-System versendet werden. Dazu ist es notwendig, Triggerpunkte zu definieren, die in der Regel den Versand einer E-Mail auslösen. Dies kann auch die Einladung zur Online-Befragung sein.

Dies setzt jedoch voraus, dass die Kontaktdaten insbesondere von den Mitgliedern aktuell und vollständig sind. Darüber hinaus ist es sinnvoll, sich für ein datenschutzkonformes Vorgehen die Einwilligung zur Nutzung der Kontaktdaten für unterschiedliche Kommunikationszwecke einzuholen. Neben einer einmaligen Aktion, bei der alle Mitglieder zur Aktualisierung von Kontaktdaten eingeladen

werden, empfiehlt es sich, einen eigenen Prozess im Unternehmen zu etablieren, der die laufende Aktualisierung und somit die digitale Kundenansprache ermöglicht.

Neben den reinen Kommunikationsdaten lassen sich weitere Daten der Kund*innen sammeln, die es ermöglichen, zielgruppengerecht zu kommunizieren und individuelle Inhalte zu transportieren. Analytik-Tools und Data-Mining sind hierfür Schlüsseltechnologien. Auf der einen Seite ermöglichen sie die Messung von Kennzahlen, die den Erfolg der Kommunikationsmaßnahme deutlich machen, zum anderen werden Informationen zu Nutzerverhalten und weitergehenden Interessen gewonnen, die zur Zielgruppenschärfung beitragen.

Doch nicht nur über die digitalen Kommunikationswege liegen Informationen im Unternehmen vor, die es lohnen, zumindest von Zeit zu Zeit ausgewertet zu werden. Hierzu zählt insbesondere die Telefonanlage. Aber auch das Führen einer Besucherstatistik in der Geschäftsstelle oder in Hausmeisterbüros liefert Hinweise auf Kundenverhalten und Kommunikationsbedürfnisse.

Wichtig ist es, diese Informationen einer breiten Basis im Unternehmen zugänglich zu machen, um den maximalen Nutzen daraus zu ziehen. Jede Abteilung hat einen eigenen Blick auf Daten und Informationen, die im Rahmen des interdisziplinären Austausches zu einer passgenaueren Weiterentwicklung von Produkt und Service führen.

7.4 Kommunikation als Teil der Unternehmenskultur weiterentwickeln

Die Basis für interdisziplinäre Zusammenarbeit, Innovationskraft und eine erfolgreiche digitale Transformation liegt in der Unternehmenskultur und somit auch in der Kommunikationskultur begründet.

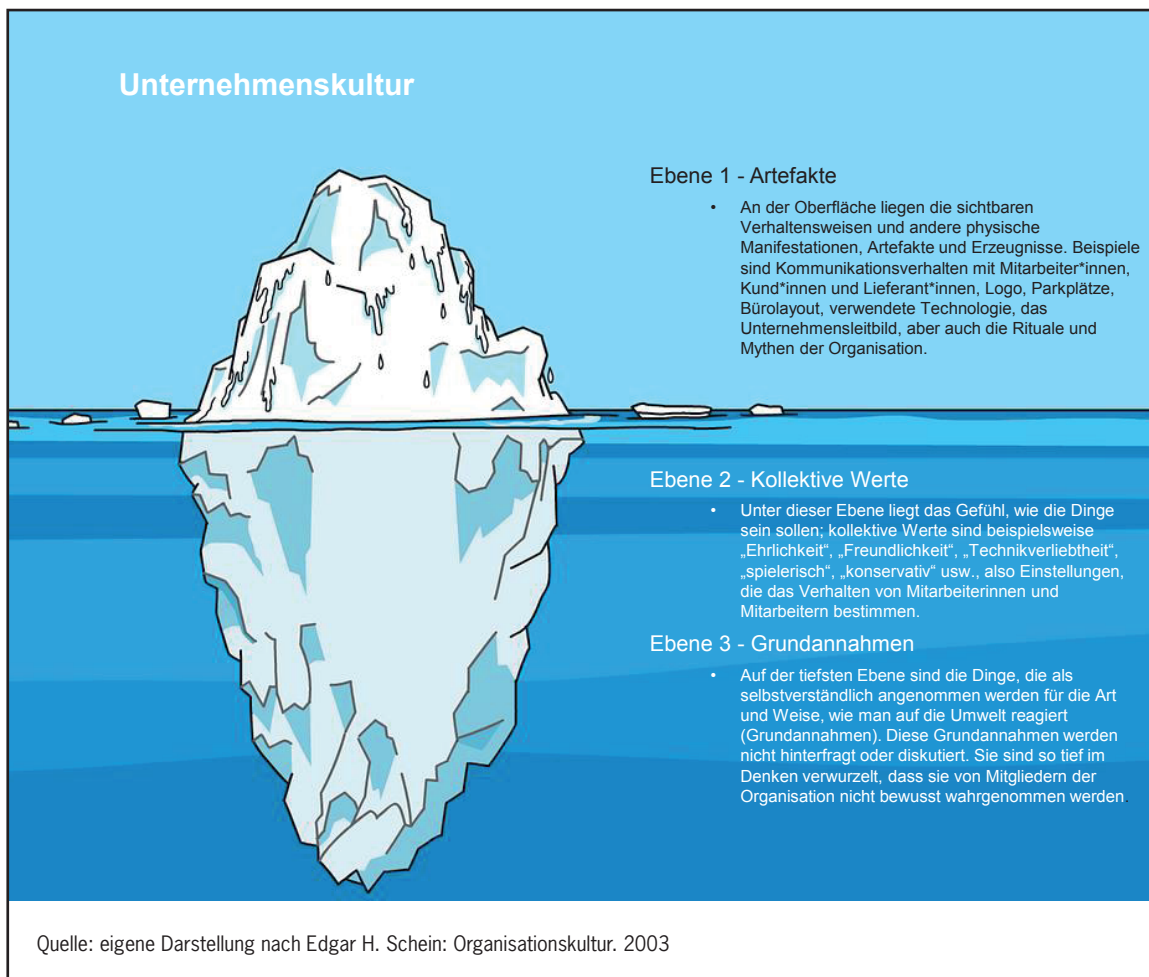
Die Befragung der Genossenschaften hat gezeigt, dass in einigen Unternehmen Mitarbeiter*innen dem Digitalisierungsprozess kritisch gegenüberstehen. Hintergrund hierfür sind neben einer geringen Veränderungsbereitschaft die Angst vor Leistungskontrolle und Arbeitsplatzverlust bzw. Angst vor dem Wegfall von lieb gewonnenen Arbeitsbereichen. Jedoch hat die Corona-Pandemie auch deutlich gemacht, wie schnell Veränderungen, etwa die Einführung von Homeoffice, möglich sind und wie schnell sich Mitarbeiter*innen auf neue Prozesse einstellen können.

Einfacher wird dies, wenn bereits außerhalb von Krisenzeiten flexible und agile Arbeits-

weisen erprobt sowie Kreativität, Veränderungsbereitschaft und Beteiligung auch vonseiten der Unternehmensführung gelebt werden. Dazu bedarf es einer entsprechenden Entwicklung sowohl in der Mitarbeiterschaft als auch in der Führungsmannschaft in Bezug auf „Digital Leadership“.

Die Grundlage hierfür bietet eine offene und transparente Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Damit dies gelingt, müssen die Unternehmen wie bei einem Eisberg tief unter die Oberfläche tauchen, um die herrschenden Grundannahmen der eigenen Organisation zu erforschen und im Zweifel aufzubrechen, um kollektive Werte neu zu definieren. Erst dann gelingt es auch, innovativ und digital nach außen zu kommunizieren und ein neues Bild der Genossenschaft zu zeigen. Dieses neue Selbstverständnis kann dann etwa in einem Unternehmensleitbild oder in einer neuen Corporate Identity festgehalten werden.

Abb. 31 | Eisbergmodell Unternehmenskultur



8 Fazit – Der Weg zur eigenen (digitalen) Kommunikationsstrategie

Wohnungsgenossenschaften stehen im Rahmen der digitalen Transformation vor denselben Aufgaben und Herausforderungen wie andere Wohnungsunternehmen auch.

Aufgrund der langen Tradition und der besonderen Organisationsstruktur ist die Berücksichtigung der Unternehmenskultur und deren sanfter Wandel eine wesentliche Grundlage für den Erfolg einer stärkeren Digitalisierung der Organisation.

Im Gespräch mit den Genossenschaften wurde vielfach die Gleichung aufgestellt „Genossenschaft = persönlich“. Dies stellt jedoch keinen Widerspruch zum Einsatz digitaler Technologien auch in der Kommunikation dar. Generell soll der persönliche Austausch nicht gänzlich durch digitale Wege ersetzt werden. Sondern der Einsatz digitaler Kommunikation ermöglicht es vielfach, mehr Raum und Ressourcen für persönliche Begegnungen und Austausch zu schaffen. Diese werden dann auch andere Inhalte und Qualitäten mit sich bringen.

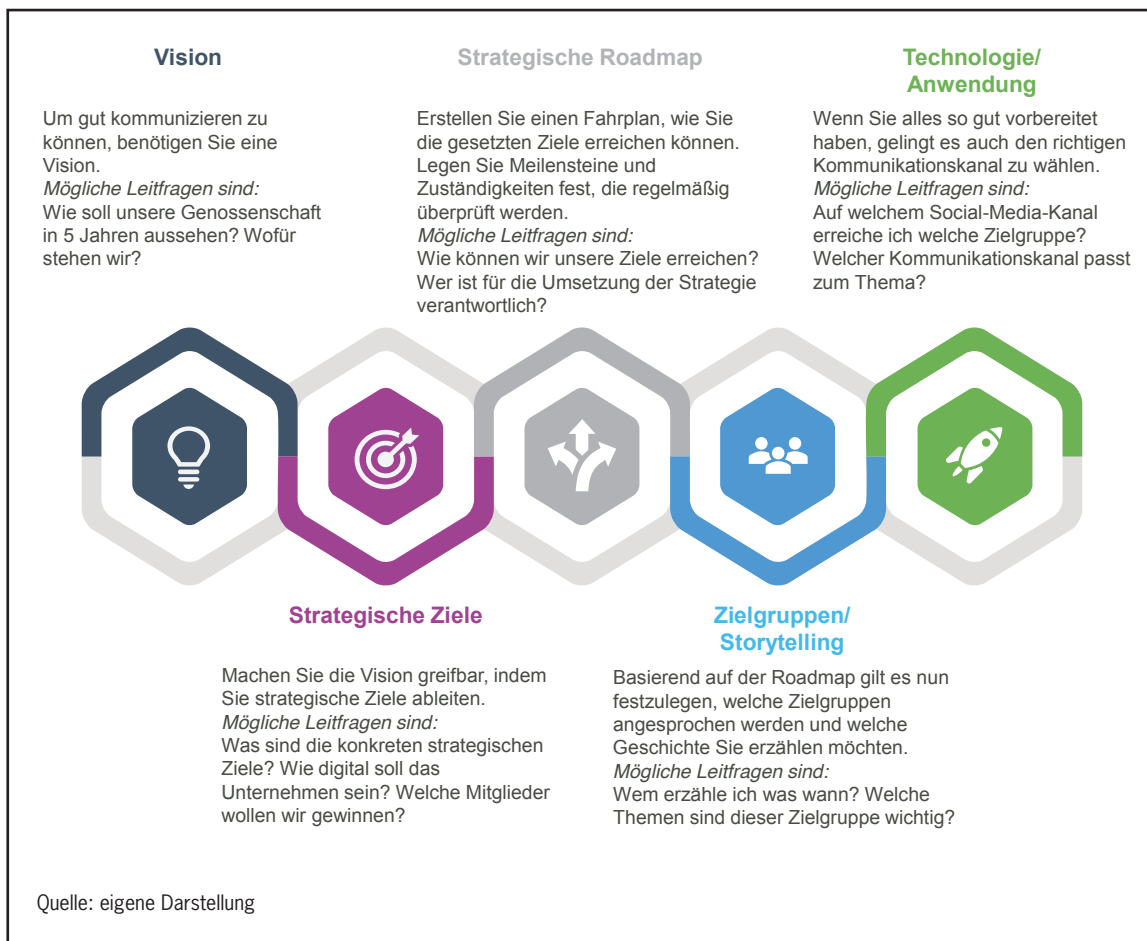
Das Jahr 2020 hat viele Unternehmen dazu gebracht, sich intensiv mit dem Thema aus-

einanderzusetzen und hat so bei kleinen und großen Unternehmen eine immense Innovations- und Veränderungskraft freigesetzt.

Während der technologische Fortschritt dabei sehr schnell Einzug gehalten hat und neue Tools und Anwendungen zum Teil von heute auf morgen eingeführt wurden, gilt es nun, die kulturellen Rahmenbedingungen entsprechend weiterzuentwickeln und die neuen Möglichkeiten zu etablieren, den Wildwuchs einzufangen, um eine echte (digitale) Kommunikationsstrategie, eingebettet in die Vision und die Unternehmensstrategie, zu erstellen und umzusetzen.

Das Wort digital soll hier in Klammern gesetzt werden, da eine rein digitale Kommunikationsstrategie nicht zielführend ist, sondern wir besser von einer Omnichannel-Strategie im Bereich der Kommunikation sprechen sollten. Der Weg dorthin ist wie bei jedem Veränderungsprozess nicht einfach, wenn Sie aber die folgenden Schritte berücksichtigen, werden Sie – ob intern oder extern – zukünftig noch zielgerichteter kommunizieren können.

Abb. 32 | Fahrplan für eine erfolgreiche (digitale) Kommunikationsstrategie



Am Anfang steht stets eine Vision, d. h., die Frage: Wer sind wir? Und wer möchten wir in fünf Jahren sein? Zum Beispiel lautet die Vision der Neuen Lübecker: „Wir sind die stärkste Marke in der norddeutschen Wohnungswirtschaft, begeistern durch unseren Spitzenservice und erfüllen schon heute die Wünsche von morgen.“⁸

Die Vision gilt es nun, auf allen Ebenen klar und leidenschaftlich zu kommunizieren. Die konkreten Kommunikationsziele leiten sich dabei jedoch aus den allgemeinen Unternehmenszielen ab. Dies bedeutet, wenn es Ziel

des Unternehmens ist, im Sinne von „morgen“ Wohnquartiere klimaneutral zu modernisieren, dann leitet sich etwa das Kommunikationsziel „Wir kommunizieren, was für uns klimaneutral ist“ daraus ab.

Dies wird jedoch nicht das einzige strategische Ziel des Unternehmens sein, daher sollte im nächsten Schritt eine strategische Roadmap erstellt werden. Diese beschreibt zum einen, mit welchen Schritten die einzelnen Ziele erreicht werden sollen. Zum anderen beschreibt sie, wer dafür verantwortlich ist, dass dies gelingt. Die gesetzten Meilen-

⁸ <https://www.neueluebecker.de/wir-fuer-sie/leitbild/> (zuletzt aufgerufen am 18.02.2021)

steine sind dabei keinesfalls starr, sondern sollen in regelmäßigen Abständen geprüft werden. Gerade in unserer heutigen Zeit kann es sinnvoll sein, Meilensteine und Ziele anzupassen, wenn sie nicht mehr zum Unternehmen passen oder Rahmenbedingungen sich verändert haben.

Darauf aufbauend kann dann überlegt werden, was wann an wen kommuniziert wird. Das sollte sowohl in Bezug auf die eigenen Mitarbeiter*innen als auch die betroffenen Mieter*innen festgelegt werden. Dabei sind die Inhalte, d. h. die Story, die es zu erzählen gilt, durchaus unterschiedlich. Während die Mitarbeiter*innen vor allem Daten und Fakten zu den Bauvorhaben interessieren, gilt es in Bezug auf die Mitglieder auch Emotionen zu vermitteln. Während einige Mitglieder beim Thema klimaneutral ebenfalls konkrete Maßnahmen und Mietänderungen und somit vielleicht auch Ängste vor Augen haben, verbin-

den andere mit dem Thema eher den Schutz der Natur und die Rettung der Zukunft für die eigenen Kinder oder Enkel und somit auch positive Gefühle.

Als letzten Schritt gilt es nun, den geeigneten Kommunikationskanal festzulegen. Dabei sollte auch bedacht werden, dass Inhalt und Weg korrespondieren. Von einer bunten Hochglanzbroschüre ist beim Thema „klimaneutral“ wahrscheinlich eher abzuraten.

Man kann zwar nicht nicht kommunizieren (s. Kap. 3), aber man kann die Kommunikation auf allen Kanälen aktiv gestalten. Haben Sie den Mut, Neues auszuprobieren und durchaus kreativ zu sein. Testen Sie unterschiedliche digitale und analoge Wege und messen Sie in regelmäßigen Abständen den Erfolg Ihrer Kommunikationsmaßnahmen. Es wird sich lohnen.

9 Literaturverzeichnis

Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. (Hrsg.): Studie Herausforderung Digitale Transformation Status quo, Trends und Perspektiven für Vorstände und Aufsichtsräte. 2017

ARD/ZDF-Forschungskommission (Hrsg.): Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2020. Im Internet: <https://ard-zdf-onlinestudie.de/> (zuletzt aufgerufen am 21.04.2021)

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Wie digital sind die Unternehmen in Deutschland?

Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet – DIVSI (Hrsg.): Vertrauen in Kommunikation im digitalen Zeitalter. 2017. Im Internet: <https://www.divsi.de/wp-content/uploads/2017/12/DIVSI-Vertrauen2018.pdf> (zuletzt aufgerufen am 21.04.2021)

Edgar H. Schein: Organisationskultur. 2003

Führmann, U., Schmidbauer, K.: Interne Kommunikation mit Weitblick. 2020. Im Internet: https://www.interne-kommunikation.info/wp-content/uploads/2020/11/Interne-Kommunikation-mit-Weitblick_Leseprobe.pdf (zuletzt aufgerufen am 21.04.2021)

Initiative D21 e. V. (Hrsg.): Wie digital ist Deutschland? D21-Digital-Index 2019 / 2020. Im Internet: <https://initiatived21.de/publikationen/d21-digital-index-2019-2020/> (zuletzt aufgerufen am 21.04.2021)

Lange, M.: Von Social Media zu Content Marketing: „Wir müssen aufhören, vom Kanal her zu denken!“. Im Internet: <https://scompler.com/von-social-media-zu-content-marketing-wir-muessen-aufhoeren-vom-kanal-her-zu-denken/> (zuletzt aufgerufen am 21.04.2021)

Osterwalder, A., Pigneur, Y.: Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. 2011

Perwiss.de: Digital ist alles?! Kommunikation und Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter. Im Internet: <https://www.perwiss.de/digitale-kommunikation.html> (zuletzt aufgerufen am 21.04.2021)

Röhner, J., Schütz, A.: Psychologie der Kommunikation. 2020

Ruisinger, D.: Die digitale Kommunikationsstrategie. 2020

Schulz von Thun, F.: Das Kommunikationsquadrat. Im Internet: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat> (zuletzt aufgerufen am 21.04.2021)

Solis, B.: The Seven Success Factors of Social Business Strategy. Im Internet: <https://www.briansolis.com/2015/04/7-success-factors-social-business-strategy-infographic/> (zuletzt aufgerufen am 21.04.2021)

Tiersch, S.: Warum viele Kommunikationsziele keine sind. Im Internet: <https://kresse-discher.de/blog/warum-viele-kommunikationsziele-keine-sind/> (zuletzt aufgerufen am 21.04.2021)

Universität Leipzig (Hrsg.): Benchmarking Digitale Mitarbeiterkommunikation 2020: Empirische Studie zu Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Content-Management in der internen Kommunikation. 2020. Im Internet: <https://insights.staffbase.com/studie/benchmarking-digitale-mitarbeiterkommunikation> (zuletzt aufgerufen am 21.04.2021)

Viebranz, J.: Was ist digitale Kommunikation? Im Internet: <https://jens-viebranz.com/digitale-kommunikation-gegenwart-chancen-risiken-entwicklungen/> (zuletzt aufgerufen am 21.04.2021)

Watzlawick, P.: Die Axiome von Paul Watzlawick. Im Internet: <https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html> (zuletzt aufgerufen am 21.04.2021)



**Wohnen in
Genossenschaften e.V.**

Goltsteinstraße 29 | 40211 Düsseldorf



MIX

Papier aus verantwortungsvollen Quellen

FSC® C106298