

ERFOLGSFAKTOREN DER DIGITALISIERUNG BEI STADTZÜRCHER WOHNBAUGENOSSENSCHAFTEN

Masterarbeit

07.07.2023

Dr. Olaf Schnabel

Matrikelnummer: 01-902-758

Hauptreferent: Dr. Alexander Mertes, ZHAW School of Management and Law

Korreferent: Dr. Enrico Magro, Präsident Baugenossenschaften Linth-Escher & Hof-Gattikon

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

School of Management and Law

Wahrheitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe und dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Studiengangleitung keine Kopien dieser Arbeit an Dritte ausändigen werde.

Ich nehme zur Kenntnis, dass die Arbeit von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) mittels einer Plagiatserkennungssoftware überprüft werden kann. Ich bin damit einverstanden, dass zu diesem Zweck die Arbeit mit meinem Namen in eine geschützte und nur für die Hochschule zugängliche Datenbank ins Ausland übertragen wird und dort verbleibt.

Weiter nehme ich zur Kenntnis, dass gemäss § 16 Abs. 1 lit. b in Verbindung mit § 22 Abs. 2 FaHG die ausschliesslichen Verwendungsbefugnisse dieser Arbeit bei der ZHAW liegen. Das Recht auf Nennung der Urheberschaft bleibt davon unberührt.

Dr. Olaf Schnabel

Vorwort und Danksagung

Diese Masterarbeit entstand im Rahmen eines berufsbegleitenden Masterstudiums an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften im Bereich "Public Management". Während meiner beruflichen Tätigkeit als GIS-Projektleiter der Stadt Zürich war ich laufend mit Digitalisierungsthemen wie der Prozessoptimierung und -automatisierung sowie der Einführung und dem Betrieb neuer IT-Systeme beschäftigt. Parallel dazu stellten sich mir in meiner Führungsrolle als Präsident der Wohnbaugenossenschaft GISA immer wieder Fragen, wie sich die Geschäfts- und Supportprozesse der eigenen Genossenschaft effizienter gestalten lassen. Im Austausch mit Präsidierenden anderer Wohnbaugenossenschaften kristallisierte sich heraus, dass sich diese Fragestellung in praktisch jeder Wohnbaugenossenschaft im Grossraum Zürich stellt und grosse Unsicherheiten bestehen, welche Prozesse überhaupt digitalisiert werden sollten. Unklarheiten bestanden auch, welche der vielen Faktoren wie Grösse oder Finanzmittel ausschlaggebend für die erfolgreiche Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen sind. Daraus wurde die Idee zur Untersuchung dieses Themas geboren.

Ohne die Unterstützung zahlreicher Personen hätte diese Fragestellung jedoch nicht erfolgreich bearbeitet werden können. Darum möchte ich folgenden Personen für ihre Unterstützung danken:

- Allen voran meiner Frau Kathrin Sigrist, die mir die ganze Zeit den Rücken freigehalten hat,
- meinem Hauptreferenten Dr. Alexander Mertes für seine konstruktiven Vorschläge,
- meinem Kollegen und Korreferenten Dr. Enrico Magro für seine Denkanstösse und Bereitschaft, sein umfangreiches Wissen über die Genossenschaftsszene zu teilen,
- dem Geschäftsführer des Regionalverbandes Zürich des Wohnbaugenossenschaftsverbandes Schweiz Reto Klink für seine Bereitschaft, die Umfrage zu unterstützen,
- allen Umfrage- und Interview-Teilnehmenden für ihre Bereitschaft, mit ihren Beiträgen die Fragestellung zu beantworten sowie
- meinen Eltern für ihren kritischen Blick auf meine Hypothesen.

Dr. Olaf Schnabel

Management Summary

Die Digitalisierung von Prozessen ist ein zunehmender Trend und eine grosse Herausforderung für Wohnbaugenossenschaften. Sie müssen entscheiden, welche Prozesse digitalisiert, welche digitale Technologien genutzt, welche neuen Geschäftsfelder erschlossen und welche organisatorischen sowie personellen Entscheide getroffen werden müssen, um mit dieser Herausforderung umzugehen. Dementsprechend ist es das Ziel dieser Arbeit, die Erfolgsfaktoren herauszufinden, die die digitale Transformation von Wohnbaugenossenschaften positiv beeinflussen.

Im ersten Teil der Arbeit wurden die verwendeten Begriffe definiert und Gründe sowie Herausforderungen des Digitalisierungstrends anhand einer Literaturrecherche beleuchtet. Digitalisierung findet demnach primär zur Steigerung der Effizienz und Datenqualität sowie zur Kosten- und Zeitreduktion statt. Weitere Gründe sind die vereinfachte Zusammenarbeit, die ortsunabhängige Zugänglichkeit zu Daten und Services, die Erreichbarkeit der Verwaltung sowie neue Wege zur Meinungsbildung und Einbindung der Genossenschaftler:innen.

In einem zweiten Teil wurden die organisationsinternen Einflussfaktoren Unternehmensgrösse, Personal-/Zeitressourcen, Finanzressourcen, Digitalisierungskompetenzen von Mitarbeitenden und Führung, Digitalisierungsstrategie, Organisationsaufbau/-struktur und Organisationskultur sowie die organisationsexternen Auslöser gesetzliche Regelungen, Technologien, Kundenwünsche und wirtschaftliche Änderungen mit Hilfe einer Literaturrecherche herausgefunden und anschliessend in einem Abhängigkeitsmodell zueinander in Beziehung gesetzt. Daraus konnten Hypothesen zur Überprüfung der Einflüsse der Faktoren auf die Digitalisierung abgeleitet werden.

In einem dritten Teil der Arbeit wurde ein gemischtes Forschungsdesign aus qualitativen (Experten-Interviews) und quantitativen Methoden (Umfrage) zur Überprüfung der Hypothesen aufgebaut. Mit Hilfe von vier qualitativen Interviews mit Präsidierenden und Geschäftsführenden von Städtzürcher Wohnbaugenossenschaften konnten weitere Auslöser der Digitalisierung gefunden und bestätigt werden, dass Personalressourcen als Einflussfaktor relevant sind und Erfolge dank der Digitalisierung existieren. Mit Hilfe der Antworten aus den Experten-Interviews sowie einer Analyse von 10 Organigrammen von Wohnbaugenossenschaften wurde ein Überblick über die typischen bestehenden

Geschäfts- und Supportprozesse einer Wohnbaugenossenschaft geschaffen. Im Anschluss wurde daraus eine Online-Umfrage zum Stand und den Gründen der Digitalisierung, den treibenden Kräften hinter der Digitalisierung, Erfolgen und Mehrwerten, eingesetzten Werkzeugen, Digitalisierungsstrategien sowie Einschätzungen zur Digitalisierungskompetenz und Offenheit bezüglich Digitalisierung erstellt. Mit dieser Umfrage wurden im April und Mai 2023 die Mitglieder des Regionalverbandes der Wohnbaugenossenschaften Zürich befragt.

Die Ergebnisse wurden im vierten Teil der Arbeit präsentiert und im fünften Teil analysiert und ausgewertet. Aktuell treiben viele Wohnbaugenossenschaften die Digitalisierung ihrer Geschäfts- und Supportprozesse aufgrund verwaltungsinternen Bedarfs voran. Dadurch wird der Fokus primär auf Buchhaltung, Wohnungsvermietung, digitale Dateiablage und Infrastruktur sowie organisationsinterne Kommunikation via Kollaborationsplattformen gelegt. Als Vorteile wurden hauptsächlich Effizienzgewinne, Fehlerminimierungen und ortsunabhängiges Arbeiten genannt. Der ebenfalls häufig genannte Bedarf der Genossenschaftler:innen spiegelt sich in der digitalen Umsetzung der beiden Geschäftsprozesse "Reparatur- / Störungsmanagement" sowie "Organisation-Mieter:innen-Kommunikation" wider. Externe Zwänge wie wirtschaftliche Änderungen (Kostendruck) und gesetzliche Regelungen werden hingegen nicht als Haupttreiber der Digitalisierung gesehen. Es konnten ebenfalls häufig eingesetzte digitale Werkzeuge eruiert und herausgefunden werden, dass die Digitalisierung primär von der Führungsebene vorangetrieben wird. Die Offenheit gegenüber der Digitalisierung und auch die Digitalisierungskompetenz der Führung wird als deutlich höher eingeschätzt als die der anderen Mitarbeitenden. Im fünften Teil der Arbeit wurde aufgrund der Ergebnisse das Modell der Einflussfaktoren auf die Digitalisierung um den Einflussfaktor "Personalbedürfnisse" ergänzt und die Einflussfaktoren gewichtet. Primäre Einflussfaktoren sind demnach die verwaltungsinternen Bedürfnisse (Kundenwünsche sind nachgelagert) sowie die dazugehörigen Digitalisierungskompetenzen. Die beiden Einflussfaktoren Digitalisierungsstrategie und wirtschaftliche Änderungen sind zu vernachlässigen.

Im sechsten Teil konnten Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Digitalisierung der Prozesse für Wohnbaugenossenschaften gegeben werden, unter anderem die systematische Sammlung von Verbesserungsvorschlägen, die Nutzung branchenüblicher digitaler Standardwerkzeuge, die Stärkung der Digitalisierungskompetenzen sowie die Schaffung einer offenen, fehlertoleranten Organisationskultur. Im Anschluss wurden weiterführende Forschungsfragen formuliert.

Inhaltsverzeichnis

Wahrheitserklärung	II
Vorwort und Danksagung	III
Management Summary	IV
Inhaltsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	X
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung.....	2
1.2 Zielsetzung.....	3
1.3 Positionierung und Relevanz der Arbeit.....	5
1.4 Aufbau der Arbeit	5
2 Grundlagen	6
2.1 Wohnbaugenossenschaften	6
2.2 Digitalisierungsbegriffe	7
2.3 Gründe für Digitalisierung	9
2.4 Digitalisierung als strategische Herausforderung der Wohnbaugenossenschaften	11
3 Einflussfaktoren der Digitalisierung	13
3.1 Einflussfaktoren.....	13
3.2 Modell der Abhängigkeiten der Einflussfaktoren	19
3.3 Hypothesen	22
4 Datenerhebung	25
4.1 Methodik.....	25
4.2 Geschäftsbereiche & Geschäftsprozesse von Wohnbaugenossenschaften.....	31
4.2.1 Geschäftsbereiche	31
4.2.2 Geschäfts- und Supportprozesse	34
4.3 Aufbau und Parameter der Umfrage.....	37
5 Ergebnisse	39
5.1 Stand der Digitalisierung	40
5.2 Auslöser und Gründe der Digitalisierung	42
5.3 Treiber der Digitalisierung	43
5.4 Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie	44

5.5	Offenheit gegenüber Digitalisierung.....	44
5.6	Digitalisierungskompetenz.....	45
5.7	Erfolge der Digitalisierung	46
5.8	Eingesetzte digitale Werkzeuge	48
5.9	Zusammenhänge der Einflussfaktoren	49
5.9.1	Unternehmensgrösse und abhängige Einflussfaktoren.....	50
5.9.2	Digitalisierungskompetenz.....	55
5.9.3	Digitalisierungsstrategie	57
5.9.4	Organisationskultur	59
6	Diskussion der Untersuchung.....	61
6.1	Aktueller Digitalisierungsstand.....	61
6.2	Hypothesen	63
6.2.1	Auslöser der Digitalisierung.....	63
6.2.2	Unternehmensgrösse und abhängige Einflussfaktoren.....	64
6.2.3	Digitalisierungskompetenz.....	65
6.2.4	Digitalisierungsstrategie	66
6.2.5	Organisationskultur	67
6.3	Einflussfaktoren der Digitalisierung.....	68
6.4	Untersuchungslimite	69
7	Fazit und Ausblick.....	70
7.1	Handlungsanweisungen	70
7.2	Weiterführende Forschungsfragen	71
	Literaturverzeichnis.....	73
	Anhang	82
I	Transkribiertes Experteninterview 1.....	82
II	Transkribiertes Experteninterview 2.....	88
III	Transkribiertes Experteninterview 3.....	94
IV	Transkribiertes Experteninterview 4.....	101
V	Online-Umfrage	107
VI	Teilnehmende Wohnbaugenossenschaften.....	123
VII	Eingesetzte digitale Werkzeuge	126

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm, 2002, S. 70).....	1
Abbildung 2: Themenfelder der Digitalisierung (Mertes 2022).....	14
Abbildung 3: Potenzielle Einflussfaktoren der Digitalisierung von Wohnbaugenossenschaften (eigene Darstellung).....	17
Abbildung 4: Modell der Abhängigkeiten der Einflussfaktoren auf Digitalisierung (eigene Darstellung).....	19
Abbildung 5: Geschäfts- und Supportprozesse einer Wohnbaugenossenschaft (eigene Darstellung).....	36
Abbildung 6: Grösse der an der Umfrage vollständig teilnehmenden Wohnbaugenossenschaften (n=50, Anzahl Wohnungen)	40
Abbildung 7: Stand der Digitalisierung der wesentlichen Geschäfts- und Supportprozesse (n=68).....	41
Abbildung 8: Durchschnittlicher Digitalisierungsgrad der teilnehmenden Genossenschaften (n=50, Anzahl Wohnbaugenossenschaften).....	42
Abbildung 9: Auslöser / Gründe der Digitalisierung der Geschäfts- und Supportprozesse (n=50, Mehrfachantworten).....	43
Abbildung 10: Treiber der Digitalisierung (n=50, Prozentwert)	43
Abbildung 11: Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie (n=50, Anzahl Nennungen bzw. Wohnbaugenossenschaften).....	44
Abbildung 12: Offenheit gegenüber Digitalisierung von Prozessen (n=50, Anzahl Nennungen bzw. Wohnbaugenossenschaften).....	45
Abbildung 13: Digitalisierungskompetenz von Gesamtorganisation und Führung (n=50, Anzahl Nennungen bzw. Wohnbaugenossenschaften).....	45
Abbildung 14: Anzahl Wohnbaugenossenschaften, die Vorteile / Mehrwerte in ihren digitalisierten Prozessen sehen (n=50, Anzahl Nennungen).....	46
Abbildung 15: Anzahl digitalisierter Prozesse mit Nennung von Vorteilen / Mehrwerten pro Wohnbaugenossenschaft (n=50).....	48
Abbildung 16: Zusammenhang Unternehmensgrösse und finanzielle Ressourcen (n=50, r=0.92)	51
Abbildung 17: Zusammenhang Unternehmensgrösse und räumliche Verteilung (n=50, r=0.51)	51
Abbildung 18: Zusammenhang Unternehmensgrösse und Personalressourcen (n=50, r=0.85)	52
Abbildung 19: Zusammenhang Unternehmensgrösse und Anzahl digitalisierter Prozesse (n=50, r=0.28)	53

Abbildung 20: Zusammenhang finanzielle Ressourcen und Anzahl digitalisierter Prozesse (n=50, r=0.26)	53
Abbildung 21: Zusammenhang räumliche Verteilung und Anzahl digitalisierter Prozesse (n=50, r=0.14)	54
Abbildung 22: Zusammenhang Personalressourcen und Anzahl digitalisierter Prozesse (n=50, r=0.12)	54
Abbildung 23: Zusammenhang Personalressourcen und Digitalisierungskompetenz der Gesamtorganisation (n=50, r _s =0.41).....	55
Abbildung 24: Zusammenhang Digitalisierungskompetenz Organisation und Anzahl digitalisierter Prozesse (n=50, r _s =0.66).....	56
Abbildung 25: Zusammenhang Digitalisierungskompetenz Führung und Anzahl digitalisierter Prozesse (n=50, r _s =0.35)	56
Abbildung 26: Zusammenhang Digitalisierungskompetenz Führung und erfolgreich digitalisierte Prozesse (n=50, r _s =0.07).....	57
Abbildung 27: Zusammenhang Digitalisierungskompetenz Führung und Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie (n=50, r _s =0.15)	57
Abbildung 28: Zusammenhang Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie und Anzahl digitalisierter Prozesse (n=50, r _s =0.23).....	58
Abbildung 29: Zusammenhang Digitalisierungsstrategie und erfolgreich digitalisierte Prozesse (n=50, r _s =0.11)	59
Abbildung 30: Zusammenhang Offenheit der Organisation gegenüber Digitalisierung und Anzahl digitalisierter Prozesse (n=50, r _s =0.48)	60
Abbildung 31: Zusammenhang Offenheit der Organisation gegenüber Digitalisierung und erfolgreich digitalisierte Prozesse (n=50, r _s =0.23).....	60
Abbildung 32: Einflussfaktoren der Digitalisierung von Wohnbaugenossenschaften (eigene Darstellung).....	68
Abbildung 33: Stärke der Einflussfaktoren der Digitalisierung bei Wohnbaugenossen- schaften (eigene Darstellung).....	69

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Überprüfung der Einschätzung der Digitalisierungskompetenz der Führung</i>	29
<i>Tabelle 2: Ergebnisse der Experten-Interviews</i>	30
<i>Tabelle 3: Anzahl genannter Vorteile / Mehrwerte der Digitalisierung von Prozessen</i>	47
<i>Tabelle 4: Interpretationshilfe Korrelationskoeffizienten nach Planing (2023)</i>	50

Abkürzungsverzeichnis

Art.	Artikel
BIM	Building Information Modeling
bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera (und die übrigen)
GIS	Geografisches Informationssystem
inkl.	inklusive
IT	Information Technology (Informationstechnik)
NGO	Non-Governmental Organization (Nicht-Regierungsorganisation)
OR	Schweizerisches Obligationenrecht
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel

1 Einführung

Wohnbaugenossenschaften sind Personengesellschaften, die primär den Zweck verfolgen, ihren Mitgliedern Wohnraum zu verschaffen und zu erhalten (Peter & Jungmeister, 2017, S. 139; Schweizer Eidgenossenschaft, 2023, Art. 828 OR; Wohnbaugenossenschaften Zürich, 2023b, Art. 5.2; Schultz, 1970, S. 36).

Organisationen wie Wohnbaugenossenschaften sind gemäss St. Galler Management-Modell ständig den Einflüssen verschiedener Anspruchsgruppen und Umweltsphären ausgesetzt (Rüegg-Stürm, 2002, S. 71-80). Abbildung 1 von Rüegg-Stürm (2002, S. 70) zeigt diese Anspruchsgruppen als weisse Pfeile und die Umweltsphären als hellgraue Ellipsen. Im digitalen Zeitalter sind diese äusseren Einflüsse sehr komplex, mit hohen Unsicherheiten behaftet und ändern sich sehr schnell (Teichert, 2019, S. 1673). Organisationen müssen mit diesem ständigen Wandel von Technologien, Gesetzen und Ansprüchen umgehen und sich daran anpassen können (Teichert, 2019, S. 1673).

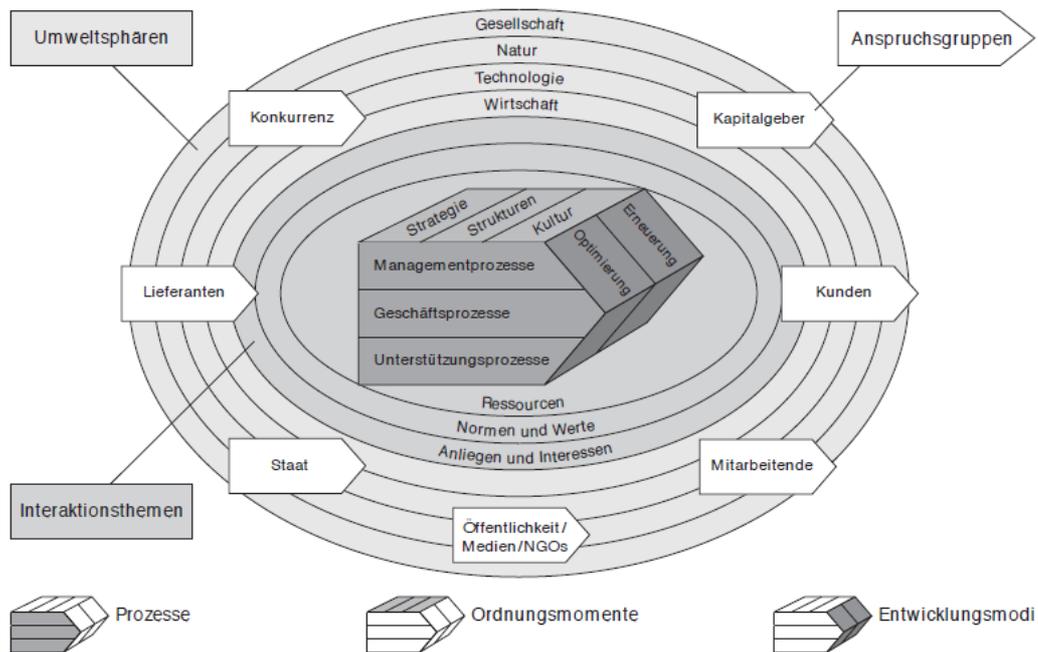


Abbildung 1: St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm, 2002, S. 70)

Eine sich sehr schnell wandelnde Umweltsphäre ist die Technologie. So nimmt gemäss NET-Metrix (2021) sowie Bundesamt für Statistik (2022) die Internetnutzung in der Schweiz kontinuierlich zu. Der Bevölkerungsanteil, welcher mindestens einmal pro Woche das Internet nutzt, stieg von 60 Prozent im Jahr 2005 auf 96 Prozent im Jahr 2021

(NET-Metrix, 2021, S. 5). Über 90 Prozent der Altersgruppe bis 59 Jahre, fast 80 Prozent der Altersgruppe zwischen 60 und 69 Jahren und über 50 Prozent der Altersgruppe ab 70 Jahre nutzen mit steigender Tendenz regelmässig das Internet (NET-Metrix, 2021, S. 15). Auch die Dauer der Internetnutzung in der Schweiz steigt, 41 Prozent der Internetnutzenden verbringt zwischen 5 und 25 Stunden pro Woche im Internet, 45 Prozent sogar 25 Stunden und mehr (NET-Metrix, 2021, S. 20). Im Unternehmensbereich zeigt eine Umfrage der Bitkom (2022), dass bereits 78 Prozent der deutschen Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen an den digitalen Wandel anpassen. Dazu verfolgen gemäss einer weiteren Umfrage 83 Prozent der deutschen Unternehmen eine Digitalisierungsstrategie (Bitkom Research, 2022). Eine dritte Umfrage von EY (2019a) zeigt auf, dass 2019 bereits 59 Prozent der Kundenbeziehungen Schweizer Unternehmen ganz oder teilweise auf digitalem Weg stattgefunden haben, wobei gemäss einer Umfrage von EY (2019c) 95 Prozent der Umfrageteilnehmenden eine Steigerung der Bedeutung digitaler Technologien für das Geschäftsmodell der Schweizer Unternehmen in den kommenden fünf Jahren erwarten. Gemäss Menzi et al. (2022, S. 38) betrifft diese fortschreitende Nutzung von elektronischen Geräten und Internet immer mehr Aspekte des täglichen Lebens, von der Arbeit über Kommunikation bis zum Konsum. Wolff & Göbel (2018, S. V-VI) sehen in einigen Branchen starke disruptive Innovationen, indem zum Beispiel Airbnb als weltweit grösster Anbieter von Unterkünften keine einzige Immobilie besitzt.

1.1 Problemstellung

Obwohl viele Vorteile in der Digitalisierung von Prozessen bestehen (siehe Kapitel 2.3), schätzen in einer Studie 53 Prozent der Schweizer Unternehmen ihren Stand der digitalen Transformation als noch nicht sehr weit ein (DSAG, 2021). Dies ist so, obwohl laut Umfrage von EY (2019b) 79 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen keine Hinderungsfaktoren sehen und gemäss Swico (2022) 45 Prozent der befragten Personen den Schweizer Unternehmen eine hohe oder sehr hohe Digitalisierungskompetenz bescheinigen. Eine Untersuchung der Schweizer Genossenschaften von Peter & Jungmeister (2017, S. 153) zeigt, dass Genossenschaften seit vielen Jahrzehnten in Branchen ohne Krisen erfolgreich operieren und weniger herausgefordert sind, Neues zu versuchen und neue Kompetenzen aufzubauen. Daher nehmen Peter & Jungmeister (2017, S. 153) an, dass der Professionalisierungsgrad und die Digitalisierungskompetenz in Genossenschaften ebenfalls noch nicht ausgereift sind. Sie stellen unter anderem die folgenden Forschungsfragen:

- Welche Chancen und Risiken bringt die Digitalisierung von Genossenschaften?
- Welches sind die Erfolgsfaktoren der Digitalisierung von Genossenschaften?
- Welche Verbreitung haben die eingesetzten Technologien bei Genossenschaften?
- Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf die Unternehmensperformance?
- Welche Hindernisse gibt es bei der digitalen Transformation?
- Haben Digitalisierungstechnologien einen Einfluss auf die Geschäftsmodelle von Genossenschaften?

Die Digitalisierung von Prozessen ist gemäss Peter & Jungmeister (2017, S. 134), Schnabel et al. (2022, S. 6, 21) sowie Menzi et al. (2022, S. 38) ein zunehmender Trend und eine grosse Herausforderung für die Wohnbaugenossenschaften. Sie müssen entscheiden, welche Geschäfts- und Supportprozesse digitalisiert, welche digitalen Technologien genutzt, welche neuen Geschäftsfelder erschlossen und welche organisatorischen sowie personellen Entscheide getroffen werden müssen, um mit dieser Herausforderung umzugehen. Dementsprechend benötigen die Wohnbaugenossenschaften Hinweise, welche Faktoren zu einer erfolgreichen Digitalisierung von Prozessen führen.

1.2 Zielsetzung

Ziel der Masterarbeit ist daher, aufbauend auf den Fragestellungen von Peter & Jungmeister (2017), herauszufinden, welche Erfolgsfaktoren die digitale Transformation von Wohnbaugenossenschaften positiv beeinflussen. Dazu werden mit Hilfe der Literatur und Experteninterviews Hypothesen zu positiven Einflussfaktoren auf die Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen aufgestellt und anhand einer Umfrage quantitativ evaluiert. Dabei soll auf Geschäfts- und Supportprozesse von Wohnbaugenossenschaften im Perimeter der Stadt Zürich fokussiert werden, die bereits Erfahrungen mit der Digitalisierung gemacht haben. Damit könnten Handlungsanweisungen für alle Städtzürcher Wohnbaugenossenschaften erstellt werden.

Um Erfolgsfaktoren der Digitalisierung zu erkennen, soll einerseits der Stand der Digitalisierung der Wohnbaugenossenschaften mit den eingesetzten Technologien ermittelt werden. Andererseits soll herausgefunden werden, welche der verschiedenen organisationsexternen und -internen Einflussfaktoren bzw. Themenfeldern der digitalen Transformation von Unternehmen gemäss Mertes (2022) wesentlichen Einfluss auf die Digitalisierung haben. Mertes (2022) listet ungewichtet beispielsweise organisationsexterne

Faktoren wie finanzielle Ressourcen, Wirtschaft, Gesetze, Technologien oder organisationsinterne Faktoren wie Strategie, Steuerung / Führung, Prozesse, Organisationsstruktur, Kompetenzen und Kultur auf. Konkret sollen basierend auf diesen Themenfeldern folgende Fragen beantwortet werden:

- Was sind Auslöser für die Digitalisierung der Geschäfts- und Supportprozesse? Findet die Digitalisierung primär aufgrund äusseren Drucks (gesetzliche Regelung, finanzieller Druck, Kundenwünsche) statt?
- Welche Geschäfts- und Supportprozesse von Wohnbaugenossenschaften können online abgewickelt werden?
- Bei welchen digitalisierten Geschäfts- und Supportprozessen entsteht ein Nutzen (zum Beispiel Kosten- oder Zeitreduktion, Vereinfachung oder anderer Mehrwert) und damit ein Erfolg für die Wohnbaugenossenschaft?
- Hat die Grösse der Wohnbaugenossenschaft (Anzahl Wohnungen) und der Verwaltung (Anzahl Stellenprozent Mitarbeiter) sowie die räumliche Verteilung der Siedlungen einen Einfluss auf die erfolgreiche Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen?
- Hat das Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie einen Einfluss auf die erfolgreiche Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen?
- Hat die Höhe der Digitalisierungskompetenz bzw. des Digitalisierungsknowhows der Gesamtorganisation (Vorstand, Geschäftsführung, Verwaltung) einen Einfluss auf die Menge der digitalisierten Geschäfts- und Supportprozesse?
- Hat die Höhe der Digitalisierungskompetenz bzw. des Digitalisierungsknowhows der Führungsebene (Vorstand und Geschäftsführung) einen Einfluss auf die erfolgreiche Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen?
- Sind Wohnbaugenossenschaften mit erfolgreich digitalisierten Geschäfts- und Supportprozessen strukturell anders aufgestellt (andere Organe als Vorstand, Geschäftsführung, Verwaltung, Revisionsstelle, Bau- und Siedlungskommissionen oder andere thematische Ressort-Unterteilung)?
- Welche digitalen Werkzeuge werden eingesetzt?

1.3 Positionierung und Relevanz der Arbeit

Die Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen ist gemäss Literatur (siehe Kapitel 2.4) eine relevante strategische Herausforderung für Wohnbaugenossenschaften, die allmählich immer mehr Einzug in die Immobilienwirtschaft hält (Vornholz, 2019, S. 66). Peter & Jungmeister (2017) haben in ihrer Studie primär grosse, aber fast keine mittleren und kleinen Genossenschaften in der Schweiz untersucht. Dennoch vermuten sie aufgrund ihrer Daten, dass kleinere Genossenschaften einen noch geringeren Durchdringungsgrad bei der Technologienutzung aufweisen (Peter & Jungmeister, 2017, S. 155). Sie werfen insbesondere Forschungsfragen nach der regionalen und branchenspezifischen Verbreitung von Technologien von Genossenschaften, deren Wirkung auf ihre Geschäftsmodelle und finanzielle, ökologische sowie soziale Unternehmensperformance sowie zu den Erfolgsfaktoren der Transformation zu einer digital optimierten Genossenschaft auf.

Diese Arbeit soll daher für die Branche der Wohnbaugenossenschaften einerseits die Forschungsfrage zur regionalen Verbreitung von Technologien und andererseits zu den Erfolgsfaktoren der Transformation zu einer digital optimierten Genossenschaft beantworten.

1.4 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit gliedert sich in sechs Teile. Im ersten Teil werden die Begriffe Wohnbaugenossenschaften sowie einige Digitalisierungsbegriffe definiert sowie Gründe und Herausforderungen des Digitalisierungstrends beleuchtet. Im zweiten Teil werden die Einflussfaktoren der Digitalisierung möglichst umfassend mit Hilfe einer Literaturrecherche sowie eines angepassten St. Galler Management-Modells recherchiert. Ausserdem werden auf dieser Basis Hypothesen formuliert, welche dieser Einflussfaktoren Erfolgsfaktoren sein und wie sie miteinander zusammenhängen könnten. Im dritten Teil wird die Methodik der Untersuchung beschrieben, mit der diese Hypothesen verifiziert werden sollen. Dazu werden qualitative Experten-Interviews und eine quantitative Umfrage genutzt. Im vierten Teil werden die Ergebnisse der Umfrage präsentiert und im fünften Teil analysiert und ausgewertet. Im sechsten Teil wird ein Fazit gezogen und ein Ausblick in die Zukunft mit allfälligen Handlungsanweisungen für Wohnbaugenossenschaften gegeben.

2 Grundlagen

In diesem Kapitel werden die Begriffe geklärt, die für das Verständnis der nachfolgenden Kapitel wichtig sind.

2.1 Wohnbaugenossenschaften

Genossenschaften sind gemäss Peter & Jungmeister (2017, S. 139) sowie Schweizer Eidgenossenschaft (2023, Art. 828 OR) Personengesellschaften, die primär auf die Förderung und Sicherung der wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder ausgerichtet sind. In Abgrenzung zu anderen Unternehmensformen strebt eine Genossenschaft nicht nach Gewinn, sondern nach gemeinsamer Selbsthilfe (Peter & Jungmeister, 2017, S. 139) und Gemeinnützigkeit (Schweizer Eidgenossenschaft, 2023, Art. 828 OR). Da nicht der Gewinn, sondern die Personen im Vordergrund stehen, haben in einer Genossenschaft alle Mitglieder im Wesentlichen die gleichen Rechte und Pflichten wie beispielsweise das Kopfstimmrecht (Schweizer Eidgenossenschaft, 2023, Art. 885 OR; Schultz, 1970, S. 49; Taisch, 2015, S. 73), die Pflicht zur Zahlung von Genossenschaftsanteilen (auch wenn die Anzahl der zu zahlenden Anteile nach Wohnungsgrösse variieren kann) (Schweizer Eidgenossenschaft, 2023, Art. 853 OR; Schultz, 1970, S. 10, 56-57) und der Solidarhaftung (Schweizer Eidgenossenschaft, 2023, Art. 869-878 OR; Schultz, 1970, S. 10, 64-65). Ein wesentliches Merkmal einer Genossenschaft ist die demokratische Entscheidungsfindung (Peter & Jungmeister, 2017, S. 147; Pomper, 2019, S. 141).

Eine spezielle Form der Genossenschaften sind Wohnbaugenossenschaften, die den Zweck verfolgen, ihren Mitgliedern Wohnraum zu verschaffen und zu erhalten (Wohnbaugenossenschaften Zürich, 2023b, Art. 5.2; Schultz, 1970, S. 36). Dabei ist der Begriff "Mitglieder" in der Regel mit "Mieter:innen" gleichzusetzen (Schmid, 2012, S. 2). Wohnbaugenossenschaften arbeiten nach dem Prinzip der Kostenmiete, wobei der Begriff nicht einheitlich verwendet wird. Mit der Miete müssen aber im Wesentlichen alle laufenden Aufwendungen (z.B. Gebäudeunterhalts-, Verwaltungs-, Finanzierungskosten) gedeckt werden können (Stadt Zürich, 2023a). In der Regel bieten Wohnbaugenossenschaften weitere Zusatzangebote wie zumietbare Räume und Gärten oder gemeinschaftliche Anlässe an (Schmid, 2012, S. 5-6). Wohnbaugenossenschaften auf dem Gebiet der Stadt Zürich haben Auflagen zur Kostenmiete zu erfüllen. So wird sowohl ein höchstzulässiger Mietzins als auch eine maximale Betriebsquote (Verwaltungskosten) von der Stadt Zürich festgelegt (Stadt Zürich, 2023b, S. 1; Züger, 2020, S. 9).

Wohnbaugenossenschaften besitzen gemäss Schweizer Eidgenossenschaft (2023, Art. 879-907 OR) folgende Organe:

- Generalversammlung
- Verwaltung
- Revisionsstelle

Die Generalversammlung ist die Versammlung aller Mitglieder und höchstes Entscheidungsgremium der Wohnbaugenossenschaft (Schultz, 1970, S. 48). Die Verwaltung wird in der Regel bei Wohnbaugenossenschaften in ein strategisches Organ (Vorstand) und ein operatives Organ (Geschäftsführung) geteilt (Wohnbaugenossenschaften Zürich, 2023c). Vor allem bei Städtzürcher Wohnbaugenossenschaften werden weitere Organe wie Kommissionen (z.B. Bau- oder Siedlungskommissionen) genutzt (Schmid, 2012, S. 8-9, 12-13).

2.2 Digitalisierungsbegriffe

Die Änderung der Umweltsphäre "Technologie" des St. Galler Management-Modells (siehe Kapitel 1) wird digitale Transformation oder umgangssprachlich auch Digitalisierung genannt. Die **Digitalisierung** ist gemäss Menzi et al. (2022, S. 3, 39) der **Vorgang** der Übertragung von bisher durch Menschen erledigten Aufgaben auf Computer. Dabei werden gemäss Pleger & Mertes (2022, S. 3) neue disruptive Geschäfts- und Organisationsmodelle eingeführt, die die Kommunikationswege zwischen den Dienstleistungsempfänger:innen und den Anbieter:innen (Verwaltung) vollständig elektronisch abbilden und zusätzlich die Erstellung von digitalen Gütern und Dienstleistungen ermöglichen. Beck (2021, S. 5) sieht ebenfalls die Digitalisierung als durchgängig automatisierten Prozess an, der vom Kunden ortsunabhängig ausgelöst werden kann und komplett von Anfang bis Ende ohne Medienbrüche funktioniert.

Die **digitale Transformation** ist hingegen eine ganzheitliche **Veränderung**, die die digitale Bereitstellung von Dienstleistungen, die Beziehung zwischen Dienstleistungsempfänger:innen und den Anbieter:innen (Verwaltung), die technologische und juristische Komponente sowie die digitale Kompetenz (Knowhow/Wissen) der Verwaltung umfasst und Auswirkungen auf Kultur und Gesellschaft hat (Pleger & Mertes, 2022, S. 1, 3; Menzi et al., 2022, S. 39).

Die Definitionen können am Beispiel einer Wohnungsausschreibung verdeutlicht werden. Wird das Ausschreibungswerkzeug von der Schreibmaschine zum Computer oder von einer lokal installierten Software zu einer Cloud-Lösung verändert, ist das nur eine teilweise Digitalisierung, sofern der Geschäftsprozess mit allen weiteren händischen Arbeiten weiterhin gleichbleibt. Entfallen aber durch die Einführung einer vollautomatisierten Software typische Aufgaben wie die Überprüfung von Referenzen und Betriebsregisterauszügen oder der Organisation von Besichtigungsterminen, dann kann der Geschäftsprozess als weiterer Teil der Digitalisierung vereinfacht und verbessert werden. Dadurch entsteht aber nun Wissen und Anwendungskompetenz innerhalb der Organisation. Ebenfalls können eventuell auch Personalressourcen an anderer Stelle eingesetzt werden. Somit verändert sich auch die Organisation. Findet die Kommunikation zwischen den Wohnungssuchenden und der Organisation nun ebenfalls noch digital statt, werden auch Mietverträge digital ausgestellt und von beiden Vertragspartnern digital und juristisch gültig unterschrieben, hat eine vollständige Digitalisierung des Geschäftsprozesses stattgefunden. Eine ganzheitliche digitale Transformation hat also dann stattgefunden, wenn alle Geschäfts- und Supportprozesse einer Organisation vollständig digitalisiert worden sind.

Mit einer **Digitalisierungsstrategie** wird gemäss Stöger (2019, S. 239) ein digitaler Zukunftsplan definiert, der die langfristige Lebensfähigkeit von Geschäften sicherstellen soll und die Treiber der Digitalisierung, die strategischen Stossrichtungen, die quantitativen Eckwerte, die Beiträge der Prozesse sowie Schlüsselmassnahmen und Ressourcen enthält.

Beispielsweise wäre die Digitalisierungsstrategie einer Wohnbaugenossenschaft eine Vision bzw. ein längerfristiger Aktionsplan über einzelne oder auch alle Geschäftsbereiche, um die aktuellen Geschäftsprozesse wie Wohnungsbau und -vermietung zu digitalisieren und damit die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Typische Inhalte einer Digitalisierungsstrategie sind zum Beispiel: Warum und wie sollen Geschäfts- und Supportprozesse digital ablaufen? Welche Daten fallen an, und wie soll mit ihnen umgegangen werden? Mit welchen digitalen Werkzeugen soll die Änderung umgesetzt werden? Wie wird bei Ausfall von digitalen Werkzeugen vorgegangen? In welcher Reihenfolge sollen die Veränderungen umgesetzt werden?

Ebenfalls im Zusammenhang mit dem Begriff Digitalisierung wird die **Digitalisierungskompetenz** genannt. Vuorikari et al. (2023, S. 3) definiert Digitalisierungskompetenz als

zuversichtliche, kritische und verantwortungsvolle Nutzung von digitalen Technologien für das Lernen, die Arbeit und das gesellschaftliche Leben, wobei Informations- und Datenkompetenzen, Kommunikations- und Zusammenarbeits- sowie Medienkompetenzen, Kompetenzen zur Erstellung digitaler Inhalte (auch durch Programmierung), Kompetenzen im Bereich Sicherheit, Datenschutz und digitales Wohlbefinden sowie Kompetenzen im Lösen von Problemen und das kritische Denken darin enthalten sind.

Im Bereich der Wohnbaugenossenschaften würde somit die Digitalisierungskompetenz das Wissen um digitale Werkzeuge und Anwendungen für die Geschäfts- und Supportprozesse der Genossenschaften sowie deren erfolgreiche Anwendung ausdrücken.

2.3 Gründe für Digitalisierung

Grundsätzlich sollte die Frage gestellt werden, welches konkrete Problem mit der Digitalisierung des jeweiligen Prozesses gelöst werden soll und welchen Nutzen es der Organisation bringt (Schmiech, 2018, S. 2). In der Literatur sind die Gründe für die Digitalisierung von Prozessen vielfältig. So können Vorteile einer digitalen Transformation einerseits mehr Effizienz, sinkende Kosten und steigende Produktivität, andererseits eine Verbesserung der Qualität und Menge an Services sein (Jonathan, 2020, S. 224). Entsprechend nennen gemäss einer Umfrage von IDC (2017) 74 Prozent der Umfrageteilnehmenden die Effizienzsteigerung, 70 Prozent die Automatisierung von Geschäftsprozessen, 57 Prozent die Kostensenkung und 41 Prozent die Schaffung neuer Kundenerlebnisse als Ziele der digitalen Transformation von Schweizer Unternehmen. Auch Vornholz (2019, S. 67) sieht Effizienzsteigerungen und Qualitätsverbesserungen, aber auch die nachhaltigere Bewirtschaftung der Gebäude als Gründe für die Digitalisierung im Immobiliensektor.

Ein Vorteil der Digitalisierung von Unternehmensprozessen ist, dass Aufgaben dem täglichen Leben angepasst und jederzeit und überall erledigt werden können (Menzi et al., 2022, S. 38). Neuron et al. (2019, S. 164) sehen die Verbesserung der Datenhaltung, die Automatisierung einfacher Abläufe, die Verbesserung der Geschäftsprozesse sowie die Etablierung einer Kultur der Zusammenarbeit als grosse Vorteile. Fahrner (2022) beschreibt als Praxisbeispiel solch einer Automatisierung die automatisierte elektronische Rechnungsstellung bei drei Wohnungsgesellschaften, Müller (2018, S. 153) sowie Schmiech (2018, S. 9) den 3D-Druck von Bauteilen im Bauwesen. Jacob (2019, S. 53)

sieht die Sharing Economy, also das Teilen von Gütern wie Autos, Kleidern oder Bohrmaschinen, als Beispiel einer neuen Form der Zusammenarbeit, die durch Digitalisierung möglich wird.

Menzi et al. (2022, S. 42) nennen folgende weitere Vorteile einer Digitalisierung von Unternehmensprozessen, die direkt auf Wohnbaugenossenschaften übertragen werden können und auch in einer Umfrage von WIR Bank & FH Nordwestschweiz (2022b) thematisiert werden:

- Es können zeitsparende und auf die Anspruchsgruppen (Genossenschaftler:innen) ausgerichtete digitale Dienstleistungen angeboten werden.
- Die (Genossenschafts-)Verwaltung wird befähigt, aufgrund der vereinfachten digitalen Zusammenarbeit (verwaltungsimern als auch zwischen Verwaltung und Genossenschaftler:innen) agil und effizient auf sich ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren. Schnabel et al. (2022, S. 6, 16) sehen hier Möglichkeiten im Umgang mit dem Fachkräftemangel in Verwaltung und Vorstand von Wohnbaugenossenschaften. Gemäss Blankenbach & Becker (2019, S. 778) ergeben sich Vorteile wie höhere Planungsqualität, Termin- und Kostensicherheit sowie Effizienzsteigerung bei Unterhalt des Gebäudes über den gesamten Lebenszyklus aus der digitalen kollaborativen Zusammenarbeit im (Wohn-)Bauprojektbereich durch Einführung von Arbeitsmethoden wie Building Information Modeling (BIM). Auch Böttcher & Wieczorek (2022, S. 176), Joswig (2021, S. 154-155) sowie Mersch & Ranke (2022, S. 38-39) sehen BIM deshalb als besonders zukunftsweisend an.
- Es entstehen neue Wege zur Meinungsbildung und Einbindung (Partizipation) der Genossenschaftler:innen, wodurch Transparenz und Vertrauen in die (Genossenschafts-)Verwaltung gefördert werden. Das ist für die demokratische Entscheidungsfindung wesentlich, die ein Hauptmerkmal einer Genossenschaft ist (Peter & Jungmeister, 2017, S. 147). Schnabel et al. (2022, S. 6, 17) sehen diesbezüglich ebenfalls Vorteile der Digitalisierung.
- Die Erreichbarkeit und Zugänglichkeit der (Genossenschafts-)Verwaltung wird durch einfache, ortsunabhängige Zugangskanäle gesteigert, was wiederum die Chancengleichheit beim Zugang zu den Angeboten erhöht.

2.4 Digitalisierung als strategische Herausforderung der Wohnbaugenossenschaften

Obwohl viele Vorteile in der Digitalisierung von Unternehmensprozessen bestehen, schätzen in einer Studie 53 Prozent der Schweizer Unternehmen ihren Stand der digitalen Transformation als noch nicht sehr weit ein (DSAG, 2021). Becker (2022, S. 26-27) und Schmiech (2018, S. 5-6) sehen einen Grund darin, dass Digitalisierung ein Querschnittsthema ist, dass sämtliche Themen und Ebenen eines Unternehmens betrifft und daher unter anderem auch von der Geschäftsführung koordiniert werden muss, vor allem beim Aufgleisen von Partnerschaften und Kooperationen. Spichiger & Neuroni (2019, S. 314-315) sehen eine Herausforderung in der Wirtschaftlichkeit der Digitalisierungsvorhaben und beschreiben ein Bewertungsmodell dafür. Gemäss Peter & Jungmeister (2017, S. 134) verstärkt die zunehmende Digitalisierung die strategischen Herausforderungen der Wohnbaugenossenschaften bezüglich der Beibehaltung ihrer genossenschaftlich-demokratischen Strukturen und ihres Lokalbezugs sowie ihres Umgangs mit den Folgen des Wertewandels ihrer Bewohnenden (Entsolidarisierung, Bedeutungsverlust der Selbsthilfe). Schnabel et al. (2022, S. 6, 21) sehen aufgrund der Digitalisierung ebenfalls grosse strategische Herausforderungen für die Wohnbaugenossenschaften, unter anderem hohe Erwartungshaltungen der Genossenschaftler:innen bezüglich der Rund-um-die-Uhr-Bereitstellung von Dienstleistungen und der Beschleunigung von Verwaltungsprozessen (z.B. Wohnungsabnahmen), der Ausbildung der Verwaltungsmitarbeitenden, der Integration neuer IT-Systeme sowie der Einbindung und Partizipation der Genossenschaftler:innen. Auch Unger (2021, S. 62-64) sieht in der Rund-um-die-Uhr-Bereitstellung eine Belastungssituation für die Verwaltungsmitarbeitenden. Als weitere Herausforderung sehen Hüttmann & López Rosa (2020, S. 56) sowie Stember & Hasenkamp (2019, S. 49) die einheitliche analoge und digitale Kommunikation, da durch Informationsüberflutung, Fake News und Shitstorms ein Vertrauensmangel der Kundinnen und Kunden (Genossenschaftler:innen) besteht. Zudem nehmen laut Menzi et al. (2022, S. 38) mit der Digitalisierung von Prozessen auch Risiken bezüglich des Datenschutzes und Datensicherheit zu, so dass digitale Systeme resilient gegenüber Störungen gebaut werden müssen (Hippmann et al., 2018, S. 15; Hiermaier & Scharte, 2018, S. 295). Das wird gemäss der Umfrage von WIR Bank & FH Nordwestschweiz (2022a) auch von den Kundinnen und Kunden gefordert.

Eine Untersuchung der Schweizer Genossenschaften von Peter & Jungmeister (2017, S. 153) zeigt, dass Genossenschaften seit vielen Jahrzehnten in Branchen ohne Krisen erfolgreich operieren und weniger herausgefordert sind, Neues zu versuchen und neue Kompetenzen aufzubauen. Daher nehmen Peter & Jungmeister (2017, S. 153) an, dass der Professionalisierungsgrad und die Digitalisierungskompetenz in Genossenschaften noch nicht ausgereift ist.

Die Digitalisierung von Prozessen ist aber gemäss oben genannter Literatur ein zunehmender Trend und daher eine grosse strategische Herausforderung für Wohnbaugenossenschaften. Sie müssen entscheiden, welche Geschäfts- und Supportprozesse digitalisiert, welche digitale Technologien genutzt, welche neuen Geschäftsfelder erschlossen und welche organisatorischen sowie personellen Entscheide getroffen werden müssen, um mit dieser Herausforderung umzugehen.

3 Einflussfaktoren der Digitalisierung

Um das im Kapitel 1.2 genannte Ziel zu erreichen, die Erfolgsfaktoren der Digitalisierung von Städtzürcher Wohnbaugenossenschaften zu finden, werden in diesem Kapitel einerseits die in der Theorie ermittelten Einflussfaktoren der Digitalisierung untersucht und andererseits ein Modell der Abhängigkeiten voneinander sowie Hypothesen bezüglich der Erfolgsfaktoren der Digitalisierung aufgestellt.

3.1 Einflussfaktoren

Um die wesentlichen Einflussfaktoren und Themenfelder der Digitalisierung zu identifizieren, wurde in einem ersten Schritt eine strukturierte Literaturrecherche durchgeführt. In einer sich dynamisch ändernden Umweltsphäre wie der Technologie bietet das St. Galler Management-Modell durch seinen sehr breit gefassten Ansatz so eine umfassende und strukturierte Identifikationsmöglichkeit. Mertes (2022) zeigt in Abbildung 2 mit seinem adaptierten St. Galler Management-Modell die wesentlichen äusseren Einflussbereiche auf, die eine Organisation zu Änderungen im Bereich Digitalisierung zwingen und die strategische Ausrichtung sowie die operativen Entscheidungen beeinflussen:

- Finanzielle Ressourcen (Stakeholder Kapitalgebende)
- Natur/Nachhaltigkeit (Umweltsphäre)
- Wirtschaft (Umweltsphäre)
- Bevölkerung (Stakeholder Öffentlichkeit)
- Technologien (Umweltsphäre)
- Vereine, Verbände, Parteien (Stakeholder NGOs)
- Medien (Stakeholder Medien)
- Gesetze, Verordnungen (Stakeholder Staat)

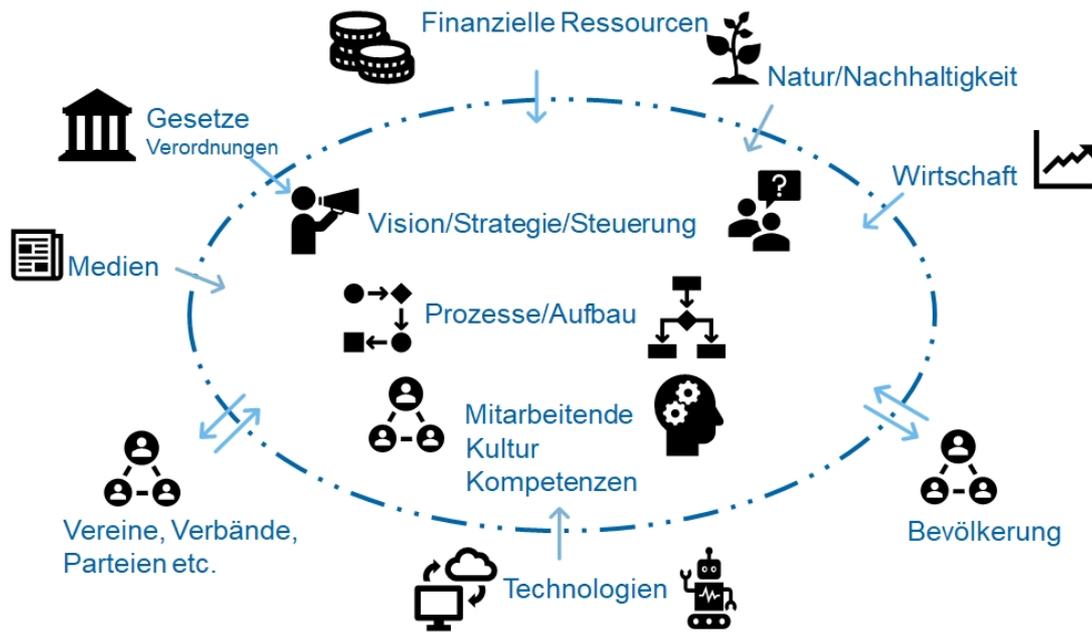


Abbildung 2: Themenfelder der Digitalisierung (Mertes 2022)

Wie in Abbildung 2 gezeigt, beeinflussen gemäss Mertes (2022) die **finanziellen Ressourcen** einer Organisation die Möglichkeiten, die für die Digitalisierung benötigten Personalressourcen und digitalen Werkzeuge / Systeme finanzieren und damit einsetzen zu können. Ohne **Personalressourcen** können wiederum keine digitalen Prozesse definiert und umgesetzt werden. Beide sind somit gemäss Mertes (2022) wesentliche Einflussfaktoren.

Eine Untersuchung der Schweizer Genossenschaften (primär Social Media und Webauftritte) von Peter & Jungmeister (2017, S. 153) weist darauf hin, dass auch die **Unternehmensgrösse** einen wichtigen Einfluss auf die Nutzung der Digitalisierung hat. Auch Gmür & Suter (2018, S. 11) sehen in der Unternehmensgrösse einen Einflussfaktor, der unter anderem die Innovationsorientierung beeinflusst.

Der Einflussfaktor Natur und Nachhaltigkeit bzw. Ökologie erhöht gemäss Schnabel et al. (2022, S. 6) die Anforderungen an die Organisation (z.B. Hitzeminderungsmaßnahmen, Nutzung von Fotovoltaikanlagen oder lokal hergestellten bzw. wiederverwendeten Gebäudeteilen bei einem Gebäudeneubau) und damit den Kostendruck und kann daher auch als **wirtschaftliche Änderung** angesehen werden.

Die hohe Nachfrage nach Wohnungen, die Kosten von Baumaterial und organisations-externen Aufwänden (z.B. für Aussenraum-Arbeiten wie Grünflächenpflege) sind ebenfalls typische wirtschaftliche bzw. Marktänderungen (Umweltsphäre Wirtschaft), die gemäss Lippold (2020, S. 98-99) ein Einflussfaktor der Digitalisierung von Geschäftsprozessen sind. Sie zwingen aufgrund des Kostendrucks zu mehr Effizienz, weshalb auch Pfnür et al. (2023, S. 32) die wirtschaftlichen Änderungen als einen Einflussfaktor auf die Digitalisierung sehen.

Gross & Krellmann (2019, S. 6) und Schnabel et al. (2022, S. 6, 21) sehen auch die **Wünsche der Kunden** sowie potenzieller Kunden aus der Bevölkerung (Stakeholder Öffentlichkeit) als Einflussfaktor der Digitalisierung, z.B. bei der Rund-um-die-Uhr-Bereitstellung von Dienstleistungen und Services oder der Geschwindigkeit von Verwaltungsprozessen wie Wohnungsabnahmen. Dabei sind Vereine, Verbände oder Parteien (Stakeholder NGOs) genau wie die Medien (Stakeholder Medien) ebenfalls Teil der Öffentlichkeit und tragen die Kundenwünsche an die Organisation heran (z.B. Schaffung preiswerten Wohnraums).

Als weiteren Einflussfaktor sehen Gross & Krellmann (2019, S. 6-7) das Vorhandensein der **Technologien** (Umweltsphäre), wie zum Beispiel die fast nahtlose Verfügbarkeit des Internets, der darauf aufbauenden Cloud-Geräte und -Dienste wie Bezahl- oder Scan- oder Dokumentenmanagement-Services und Kollaborationslösungen. Auch Schnabel et al. (2022, S. 6) sehen hier einen grossen Einflussfaktor auf die Digitalisierung, z.B. durch BIM im Bauwesen.

Einen Einflussfaktor auf die Digitalisierung sehen Gross & Krellmann (2019, S. 8-9) auch in den **gesetzlichen Regelungen**, zum Beispiel durch Ermöglichen eines einfachen Zugangs zu E-Government-Leistungen.

Wie in Abbildung 2 gezeigt beeinflussen aber auch die implizite oder explizite Organisationsstrategie, die Geschäftsprozesse und der Organisationsaufbau sowie die Organisationskultur und die Kompetenzen der Mitarbeitenden laut Mertes (2022) die Digitalisierung.

Eine Organisation kann eine **Digitalisierungsstrategie** entwickeln und strukturiert die Digitalisierung der Organisation vorantreiben, weshalb auch diese Strategie ein Einflussfaktor sein kann. Gemäss Habel (2021, S. 117) optimieren solche Digitalisierungsstrategien Verwaltungsprozesse und führen auch zu Änderungen der Organisationsstruktur.

Gross & Krellmann (2019, S. 8) sehen ebenfalls **Organisationsaufbau bzw. -struktur** als Einflussfaktor an, da im Zeitalter der Digitalisierung Agilität gefordert ist und durch Internet-Dienstleistungen die Organisationsgrenzen verschwimmen. Sie sehen hier eine Notwendigkeit zum Wechsel in eine Prozessorganisation. Auch Bauer et al. (2018, S. 181) sehen bei zunehmendem Einsatz digitaler Technologien massive Veränderungen in der Arbeitsorganisation.

Dungga et al. (2021, S. 210) sehen als weiteren wesentlichen Erfolgs- und Einflussfaktor der Digitalisierung die **Organisationskultur**, in der Ausprobieren und Experimentieren eine stärkere Rolle bekommt und der Umgang mit Risiken statt deren Vermeidung im Zentrum steht. Ebenfalls müssen diesbezüglich gemäss Dungga et al. (2021, S. 218) Führungsstile angepasst werden, um eine Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg zu ermöglichen, organisatorische Innovationshemmnisse abzubauen und die Motivation sowie positive Einstellung der Mitarbeitenden zu Veränderungen weiterzuentwickeln. Jonathan (2020, S. 227, 230) sieht in seiner Untersuchung ebenfalls die Organisationskultur als Erfolgs- und Einflussfaktor der Digitalisierung, auch Gross & Krellmann (2019, S. 8) sehen die "Digitale Haltung" als wichtigen Einflussfaktor. Demzufolge müssten in einer Organisation mit einer offenen, fehlertoleranten Organisationsstruktur alle beteiligten Personengruppen die Digitalisierung vorantreiben. Eine Umfrage von Handel Schweiz (2016) zeigt, dass das in Schweizer Unternehmen bislang nicht der Fall ist und vor allem das Top-Management die Digitalisierung vorantreibt.

Neben Mertes (2022) sehen auch Gross & Krellmann (2019, S. 5-11) die **Digitalisierungskompetenzen** innerhalb der Organisation als Einflussfaktor, da die Potenziale neuer Technologien für die konkrete Problemlösung erkannt und verstanden werden müssen. Auch die Umfrage von Half (2019) zeigt auf, dass primär technologisches Verständnis und damit die Digitalisierungskompetenz die Digitalisierung beeinflusst.

Abbildung 3 zeigt die aus der oben genannten Literatur eruierten wesentlichen organisationsinternen und -externen Einflussfaktoren auf die Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen von Wohnbaugenossenschaften:

- organisationsintern:
 - Unternehmensgrösse
 - Personal-/Zeitressourcen
 - Finanzressourcen
 - Digitalisierungskompetenzen von Mitarbeitenden und Führung

- Digitalisierungsstrategie
- Organisationsaufbau/-struktur
- Organisationskultur
- organisationsextern:
 - gesetzliche Regelungen (Auslöser)
 - Technologien (Auslöser)
 - Kundenwünsche (Auslöser)
 - wirtschaftliche Änderungen (Auslöser)



Abbildung 3: Potenzielle Einflussfaktoren der Digitalisierung von Wohnbaugenossenschaften (eigene Darstellung)

Werden die in Abbildung 3 aufgezeigten Einflussfaktoren für Wohnbaugenossenschaften konkretisiert, so zeigen sich noch die folgenden Details. Bei Wohnbaugenossenschaften wird die Unternehmensgrösse anhand der Anzahl Wohnungen in ihrem Besitz angegeben (zum Beispiel: Schmid, 2012, S. 6; Gmür & Suter, 2018, S. 9; Wohnbaugenossenschaften Zürich, 2021, S. 10).

Es stehen in Wohnbaugenossenschaften auf dem Gebiet der Stadt Zürich in Abhängigkeit von der Unternehmensgrösse nur begrenzte Personal- und damit Zeitressourcen in der Verwaltung für die Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben zur Verfügung, da diese über die Betriebsquote gedeckelt sind (Stadt Zürich, 2023b, S. 1; Züger, 2020, S. 9).

Ebenso sind die Finanzressourcen von Wohnbaugenossenschaften für Digitalisierungsvorhaben aufgrund der Vorgabe der Kostenmiete begrenzt, das heisst, bei höherem Finanzbedarf können Einnahmen nur in begrenztem Umfang erhöht werden (Stadt Zürich, 2023b, S. 1).

Mit Digitalisierungskompetenzen von Mitarbeitenden (zum Beispiel aus der Verwaltung und Hauswartung) und Führung (aus Vorstand und Geschäftsführung) sind einerseits die Kenntnisse in Bezug auf digitale Technologien und die zum Beispiel in einer Weiterbildung erworbenen Fähigkeiten zur Nutzung dieser Technologien gemeint, andererseits aber auch die erfolgreiche Lösung von neuen Aufgaben mit diesen Kenntnissen und Fähigkeiten, beispielsweise die Erstellung digitaler Newsletter, die Bewirtschaftung von Social Media Kanälen oder digitale Wohnungsausschreibungen und -abnahmen.

Eine Wohnbaugenossenschaft kann eine gesamtheitliche Digitalisierungsstrategie verfolgen, die alle Geschäfts- und Supportprozesse umfasst oder für einzelne Geschäftsbereiche wie Kommunikation oder im Bereich Bau Digitalisierungsstrategien entwickeln.

Organisationsaufbau bzw. -struktur beschreibt die Organe der Wohnbaugenossenschaft, die für die Initiierung und Umsetzung der Digitalisierung verantwortlich sind. Diese sind bereits gesetzlich vorgegeben (siehe Kapitel 2.1).

Eine Wohnbaugenossenschaft kann bezüglich ihrer Organisationskultur offen gegenüber Änderungen wie digitalisierten Prozessen und dem Umgang mit Fehlern bezüglich Digitalisierung sein. Dabei ist zwischen der Verwaltung (Mitarbeitende und Führung) und den Genossenschaftler:innen als Teil der Genossenschaft zu unterscheiden.

Beispiele für gesetzliche Regelungen sind gemäss Schnabel et al. (2022, S. 5-6) Verschärfungen des Baurechts oder Buchführungsvorgaben.

Beispiele für technologische Veränderungen sind die Verarbeitung digitaler Rechnungen, digitale Wohnungsabnahme-Werkzeuge, aber auch Änderungen der Prozesse der öffentlichen Verwaltung wie die digitale Einreichung von Baugesuchen über das Kantonsportal "eBaugesucheZH".

Beispiele für (Kunden-)wünsche der Genossenschaftler:innen sind die Rund-um-die-Uhr-Bereitstellung von Dienstleistungen und Services wie Reparaturmeldungen, schnelle Reaktion auf Anliegen oder die Nutzung digitaler Kommunikationskanäle parallel zu den analogen Kanälen.

Beispiele für wirtschaftliche Änderungen sind die Kostensteigerungen bei Rohstoffen wie Zement, Holz und Stahl aufgrund des Ukrainekriegs und der Lieferengpässe nach den Covid-Lockdowns, aber auch Kostensteigerungen aufgrund der Inflation und der steigenden Lohnkosten.

3.2 Modell der Abhängigkeiten der Einflussfaktoren

Nachdem im Kapitel 3.1 die wesentlichen Einflussfaktoren gefunden werden konnten, kann in einem nächsten Schritt ein Modell der gegenseitigen Abhängigkeiten dieser Einflussfaktoren sowie deren Einfluss auf die Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen der Wohnbaugenossenschaften erstellt werden (siehe Abbildung 4).

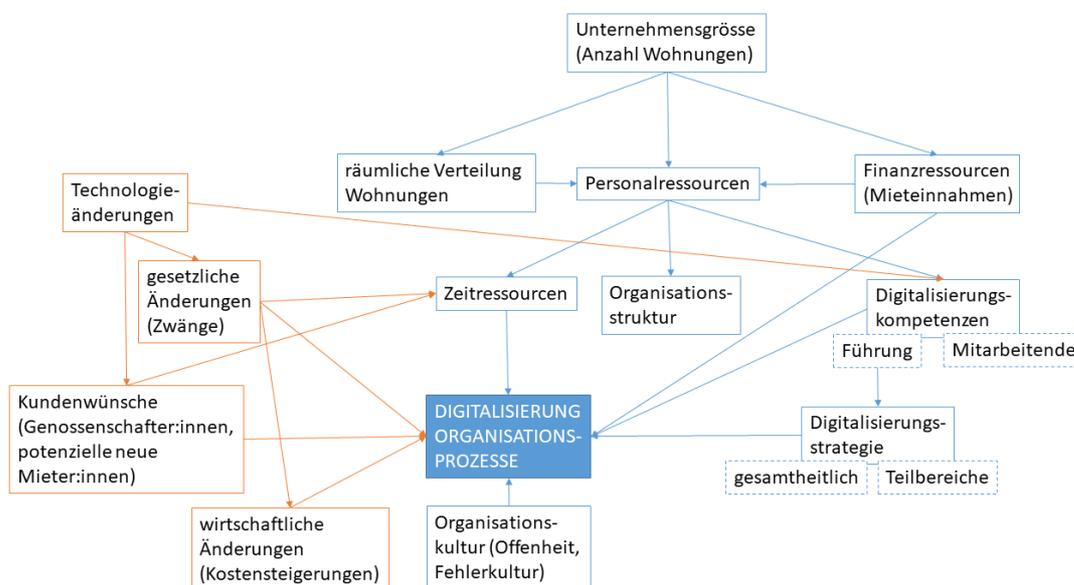


Abbildung 4: Modell der Abhängigkeiten der Einflussfaktoren auf Digitalisierung (eigene Darstellung)

Wie Abbildung 4 zeigt, ist eine direkte Abhängigkeit der für die Digitalisierung zur Verfügung stehenden Finanzressourcen zur Unternehmensgröße anzunehmen. Eine steigende Unternehmensgröße, bei Wohnbaugenossenschaften die Anzahl Wohnungen, führt aufgrund der höheren Mieteinnahmen zu mehr verfügbaren Finanzressourcen, aber auch zu mehr administrativem Aufwand. Es ist daher eine direkte Abhängigkeit der Unternehmensgröße auf die Personalressourcen einer Wohnbaugenossenschaft anzunehmen. Gleichzeitig steigt mit der Menge an Wohnungen auch deren räumliche Verteilung (zum Beispiel mehrere Siedlungsstandorte). Mit dieser räumlichen Verteilung steigt

der Aufwand (Personalressourcen), um Geschäftsprozesse wie Unterhaltsarbeiten durchzuführen.

Steigende Finanzressourcen ermöglichen die Steigerung der Personalressourcen, wobei diese Steigerung durch die von der Stadt Zürich vorgegebene Betriebsquote (Züger, 2020, S. 9) eingeschränkt wird. Ausserdem können hohe bereitgestellte Finanzressourcen die Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen beeinflussen. Bei einer Änderung der Personalressourcen ist eine Anpassung der Organisationsstruktur zu erwarten. Zum Beispiel ist bei einer Erhöhung der Personalressourcen eine Spezialisierung und damit die Schaffung neuer Ressorts wie "Human Resources" in der Genossenschaft anzunehmen. Jedoch ist die grundsätzliche Organisationsstruktur von Wohnbaugenossenschaften bereits gesetzlich vorgegeben (siehe Kapitel 2.1), so dass keine grundsätzlichen Unterschiede zwischen den Wohnbaugenossenschaften zu erwarten sind. Bei einer Änderung der Personalressourcen gibt es ebenfalls eine direkte Abhängigkeit zu den potenziellen Zeitressourcen für Digitalisierungsvorhaben. Erwartbar ist auch eine Erhöhung des Digitalisierungskompetenz-Potenzials der Organisation bei einer Erhöhung der Personalressourcen.

Eine direkte Abhängigkeit (siehe Abbildung 4) besteht zwischen den Digitalisierungskompetenzen in der Organisation und der Digitalisierung von Prozessen. Sind hohe Digitalisierungskompetenzen von Mitarbeitenden und Führung in der Wohnbaugenossenschaft vorhanden, ist eine höhere Wahrscheinlichkeit gegeben, dass Digitalisierungsvorhaben von Geschäfts- und Supportprozessen initiiert werden. Dabei kann angenommen werden, dass eine hohe Digitalisierungskompetenz der Führung (Vorstand, Geschäftsführung) zur Schaffung einer Digitalisierungsstrategie führt. Es ist wahrscheinlich, dass eine höhere Digitalisierungskompetenz der Führung zur Schaffung einer strukturierten, ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie über alle Geschäftsbereiche der Genossenschaft führt, wohingegen bei geringer ausgeprägter Digitalisierungskompetenz der Führung die Strategie eher auf einzelne Geschäftsbereiche fokussiert und ausgerichtet wird. Somit sind das Vorhandensein und die Ausprägung einer solchen Strategie Ausdruck der Digitalisierungskompetenzen der Führung. Es ist zu erwarten, dass eine strukturierte Herangehensweise im Rahmen einer vorher festgelegten Digitalisierungsstrategie zu einer erfolgreicherer Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen führt.

Es ist zu vermuten, dass die Organisationskultur ebenfalls einen direkten Einfluss auf die Digitalisierung der Organisationsprozesse hat. Sind die Mitarbeitenden und die Führung offener gegenüber Digitalisierungsvorhaben, sehen die Chancen und leben eine tolerante Fehlerkultur, ist eine Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben wahrscheinlicher.

Auch die äusseren Faktoren in Abbildung 4 können einen Einfluss auf die Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen der Genossenschaft haben. Änderungen der Technologien führen per se noch zu keinem direkten Einfluss, schaffen aber neue Möglichkeiten und Einsparpotenziale. Jedoch kann es einen indirekten Einfluss geben, indem sich mit der Zeit Kundenwünsche (z.B. von Genossenschafter:innen oder potenziellen Mieter:innen ausserhalb der Genossenschaft) verändern. Genossenschafter:innen haben über das Stimmrecht direkte Einflussmöglichkeiten, so dass die Änderungen (Digitalisierungsvorhaben) von der Genossenschaft umgesetzt werden müssen und somit ein direkter Einfluss auf die Zeitressourcen bestehen kann. Die Umsetzung solcher Digitalisierungsvorhaben wiederum benötigt Digitalisierungskompetenzen der Wohnbaugenossenschaft, so dass ein Einfluss der Technologieänderungen darauf wahrscheinlich ist. Ebenso kann es durch diese Technologieänderungen zu gesetzlichen Änderungen kommen (beispielsweise die zwingende Abgabe von BIM-Modellen bei einer Baueingabe), so dass diese wiederum die Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen direkt und indirekt über die dafür benötigten Zeitressourcen beeinflussen.

Gesetzliche Änderungen können auch zu wirtschaftlichen Änderungen (zum Beispiel Steigerungen von Planungs- oder Materialentsorgungskosten durch Einführung neuer Auflagen oder einer Verschärfung des Baurechts) führen. Entsprechend kann diese wirtschaftliche Änderung bzw. der Kostendruck einen Einfluss auf die Digitalisierung der Geschäfts- und Supportprozesse haben, zum Beispiel durch Nutzung von digitalen Planungswerkzeugen oder BIM-Modellen zur Kostenoptimierung im Bauprozess.

3.3 Hypothesen

Mit Hilfe des in Kapitel 3.2 entworfenen Modells der Abhängigkeiten der Einflussfaktoren auf die Digitalisierung der Geschäfts- und Supportprozesse können Hypothesen zu den Erfolgsfaktoren der Digitalisierung abgeleitet werden:

Auslöser der Digitalisierung: Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen findet vor allem aufgrund äusseren Drucks (gesetzliche Regelung, finanzieller Druck, Kundenwünsche, Kostensteigerung) statt.

Um diese Hypothese zu evaluieren, müssen folgende Daten vorhanden sein:

Einschätzung der Auslöser der Digitalisierung der Wohnbaugenossenschaft

Abhängigkeiten von Unternehmensgrösse: Die Personal- und Finanzressourcen der Verwaltung sowie die räumliche Verteilung der Wohnungen steigen mit der Unternehmensgrösse.

Um diese Hypothese zu evaluieren, müssen folgende Daten vorhanden sein:

Anzahl der Wohnungen (Unternehmensgrösse), Anzahl der Standorte, Grösse der Verwaltung (Stellenprozent), Höhe der Mieteinnahmen des letzten Geschäftsjahres

Personalressourcen: Je grösser die Personalressourcen der Wohnbaugenossenschaft sind, desto mehr Geschäfts- und Supportprozesse werden digitalisiert.

Um diese Hypothese zu evaluieren, müssen folgende Daten vorhanden sein:

Grösse der Verwaltung (Stellenprozent), Liste der Geschäfts- und Supportprozesse sowie deren Digitalisierungsstand

Finanzressourcen: Je grösser die Finanzressourcen der Wohnbaugenossenschaft sind, desto mehr Geschäfts- und Supportprozesse werden digitalisiert.

Um diese Hypothese zu evaluieren, müssen folgende Daten vorhanden sein:

Höhe der Mieteinnahmen des letzten Geschäftsjahres, Liste der Geschäfts- und Supportprozesse sowie deren Digitalisierungsstand

Abhängigkeiten: Die Digitalisierungskompetenz der Organisation steigt mit der Höhe der Personalressourcen der Verwaltung.

Um diese Hypothese zu evaluieren, müssen folgende Daten vorhanden sein:

Einschätzung der Digitalisierungskompetenz der Wohnbaugenossenschaft, Grösse der Verwaltung (Stellenprozent)

Digitalisierungskompetenzen Organisation: Je höher die Digitalisierungskompetenz der Wohnbaugenossenschaft (Vorstand, Geschäftsführung, Verwaltung, Hauswartung) ist, desto mehr Geschäfts- und Supportprozesse werden digitalisiert.

Um diese Hypothese zu evaluieren, müssen folgende Daten vorhanden sein:

Einschätzung der Digitalisierungskompetenz der Wohnbaugenossenschaft, Liste der Geschäfts- und Supportprozesse sowie deren Digitalisierungsstand

Digitalisierungskompetenzen Führung: Je höher die Digitalisierungskompetenz der Führung (Vorstand, Geschäftsführung) der Wohnbaugenossenschaft ist, desto erfolgreicher werden Geschäfts- und Supportprozesse digitalisiert.

Um diese Hypothese zu evaluieren, müssen folgende Daten vorhanden sein:

Einschätzung der Digitalisierungskompetenz der Führung der Wohnbaugenossenschaft, Liste der Geschäfts- und Supportprozesse sowie Einschätzung der Erfolge

Abhängigkeiten: Je höher die Digitalisierungskompetenz der Führung (Vorstand, Geschäftsführung) der Wohnbaugenossenschaft ist, desto eher erarbeitet sie auch eine Digitalisierungsstrategie.

Um diese Hypothese zu evaluieren, müssen folgende Daten vorhanden sein:

Einschätzung der Digitalisierungskompetenz der Führung der Wohnbaugenossenschaft, Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie sowie ihrer Ausprägung (gesamtheitlich über alle Geschäftsbereiche oder nur für einige Geschäftsbereiche)

Digitalisierungsstrategie: Je stärker die Ausprägung der Digitalisierungsstrategie der Wohnbaugenossenschaft ist, desto erfolgreicher werden Geschäfts- und Supportprozesse digitalisiert.

Um diese Hypothese zu evaluieren, müssen folgende Daten vorhanden sein:

Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie sowie ihrer Ausprägung (gesamtheitlich über alle Geschäftsbereiche oder nur für einige Geschäftsbereiche), Liste der Geschäfts- und Supportprozesse sowie Einschätzung der Erfolge

Organisationskultur: Je offener die Mitarbeitenden der Wohnbaugenossenschaft gegenüber Digitalisierung eingestellt sind, desto erfolgreicher werden Geschäfts- und Supportprozesse digitalisiert.

Um diese Hypothese zu evaluieren, müssen folgende Daten vorhanden sein:

Einschätzung der Offenheit der Mitarbeitenden (inklusive Führung) gegenüber der Digitalisierung, Liste der Geschäfts- und Supportprozesse sowie Einschätzung der Erfolge

4 Datenerhebung

In diesem Kapitel werden die Methodik und der Aufbau einer Umfrage zur Untersuchung der Einflussfaktoren der Digitalisierung und der Verifikation der Hypothesen vorgestellt. Dabei werden die Themenbereiche und Geschäftsprozesse der Wohnbaugenossenschaften näher beleuchtet.

4.1 Methodik

Nachdem in einem ersten Schritt mit Hilfe einer Literaturrecherche die Einflussfaktoren der Digitalisierung möglichst umfassend in allen Themenbereichen der Wohnbaugenossenschaften untersucht wurden (siehe Kapitel 3.1), konnten anschliessend ein Modell der Einflussfaktoren und ihrer gegenseitigen Abhängigkeiten sowie Hypothesen zu den Erfolgsfaktoren der Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen bei Wohnbaugenossenschaften aufgestellt werden.

Zur Untersuchung der Erfolgsfaktoren der Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen bei Wohnbaugenossenschaften wurde ein in Becker et al. (2020, S. 37-39) beschriebenes gemischtes Forschungsdesign aus qualitativen (Interviews) und quantitativen Methoden (Umfrage) genutzt.

Dabei wurden in einer explorativen Phase mit Hilfe von vier qualitativen Interviews mit Wohnbaugenossenschaftsexperten (Präsidentin und Geschäftsführende Städtzürcher Wohnbaugenossenschaften) im Zeitraum von Februar bis März 2023 das Modell und die Hypothesen zu den Einflussfaktoren und ihrem Einfluss auf den Erfolg der Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen überprüft und verfeinert (siehe Anhang I-IV). Die vier Experten wurden aufgrund ihrer regionalen Zugehörigkeit zu einer Städtzürcher Wohnbaugenossenschaft, ihrer mehrjährigen operativen und strategischen Erfahrung im Wohnbaugenossenschaftsbereich, der Grösse der Genossenschaft sowie ihrer Erfahrung im Digitalisierungsbereich ausgewählt:

- Präsidentin der Baugenossenschaft Baufreunde / Leiterin Rechtsdienst des Wohnbaugenossenschaftenverbandes Schweiz:
 - Erfahrung im Wohnbaugenossenschaftsbereich: mehr als 10 Jahre
 - Grösse Genossenschaft: 870 Wohnungen
 - Digitalisierungserfahrung: Erfahrungen mit Digitalisierungsprojekten in den Bereichen Kommunikation, interne Supportprozesse

- Präsident der Baugenossenschaft Oberer Letten:
 - Erfahrung im Wohnbaugenossenschaftsbereich: mehr als 28 Jahre
 - Grösse Genossenschaft: 600 Wohnungen
 - Digitalisierungserfahrung: Erfahrungen mit Digitalisierungsprojekten in den Bereichen Kommunikation, Finanzen, Personal
- Präsidentin der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich:
 - Erfahrung im Wohnbaugenossenschaftsbereich: mehr als 18 Jahre
 - Grösse Genossenschaft: 5100 Wohnungen
 - Digitalisierungserfahrung: Erfahrungen mit Digitalisierungsprojekten in den Bereichen Kommunikation, Partizipation
- Geschäftsführer der ASIG Wohngenossenschaft:
 - Erfahrung im Wohnbaugenossenschaftsbereich: mehr als 5 Jahre
 - Grösse Genossenschaft: 2832 Wohnungen
 - Digitalisierungserfahrung: Erfahrungen mit Digitalisierungsprojekten im Bereich Bau/Unterhalt

Mit der Auswahl von Experten unterschiedlich grosser Wohnbaugenossenschaften wurde sichergestellt, dass auch die unter Umständen breiteren Geschäftsfelder grösserer Wohnbaugenossenschaften und die eventuell unterschiedlichen Geschäftsprozesse vollständig erfasst werden. Mit der Auswahl dieser Experten wurde ausserdem sichergestellt, dass in jedem Geschäftsbereich Digitalisierungserfahrungen vorliegen.

Die Experten-Interviews folgten dabei folgender Fragestruktur (Intention der Frage in eckigen Klammern):

Allgemein:

- Wie ist euer Vorstand zusammengesetzt? [Fluktuation des Vorstandes, um abschätzen zu können, ob Digitalisierungskompetenz erst seit kurzem besteht]
- Gibt es eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie, und wann wurde sie erarbeitet? [Digitalisierungsstrategie]
- Welche Stelle ist verantwortlich für die Initiierung von Digitalisierungsvorhaben (z.B. Vorstand, Verwaltung, Genossenschafter, externe Firma)? [Treiber der Digitalisierung]

- Welche Stelle ist verantwortlich für die Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben? [Umsetzungsstelle der Digitalisierung, um sicherzustellen, dass Personalressourcen der Verwaltung gemäss Hypothese in Kapitel 3.3 relevant sind]

Geschäftsbereiche / Ressorts:

- In welchen Bereichen / Ressorts (z.B. Finanzen, Bau&Unterhalt) ist Digitalisierung ein Thema? [Finden von Geschäftsbereichen und Stand der Digitalisierung]
- Was war der Auslöser für die Digitalisierung im jeweiligen Bereich / Ressort? [Auslöser der Digitalisierung]
- Welche Chancen sehen Sie in den jeweiligen Bereichen / Ressorts bzgl. Digitalisierung? [Digitalisierungspotenzial]
- In welchen Bereichen / Ressorts ist eine positive Wirkung der Digitalisierung (z.B. Kostensenkung, Effizienzgewinn) erkennbar? [Erfolge / Erfolgspotenzial]

Geschäfts- und Supportprozesse:

- In welchen konkreten Prozessen (z.B. Wohnungsabnahmen) in diesen genannten Bereichen/Ressorts ist Digitalisierung ein Thema? [Finden von Geschäfts- und Supportprozessen]
- Wie ist der aktuelle Umsetzungsstand pro Bereich/Ressort? (z.B. Wohnungsabnahmen = noch in Planung, Buchhaltung = bereits voll digitalisiert) [Stand der Digitalisierung der Geschäfts- und Supportprozesse]

Zur Genossenschaft:

- Wieviel Wohnungen besitzt Ihre Genossenschaft? [Unternehmensgrösse]

Zur Verwaltung:

- Wie gross ist die Verwaltung Ihrer Genossenschaft (Vollzeitäquivalent, ohne Hauswartung)? [Personalressourcen]

Zum Vorstand:

- Auf einer Skala von 1 (sehr gering) – 10 (sehr hoch), wie hoch würden Sie das Digitalisierungsknowhow Ihrer gesamten Organisation einstufen? [Digitalisierungskompetenz der Organisation]

- Auf einer Skala von 1 (sehr gering) – 10 (sehr hoch), wie hoch würden Sie das Digitalisierungsknowhow von Vorstand und Geschäftsführung einstufen? [Digitalisierungskompetenz der Führung]
- Treffen sich der Vorstand bzw. Geschäftsführung und Vorstand mitunter digital? [Überprüfung der Einschätzung der Digitalisierungskompetenz]
- Nutzen Vorstandsmitglieder und Geschäftsführung auch persönlich digitale Mittel (z.B. Social Media Kanäle, Smartphones)? [Überprüfung der Einschätzung der Digitalisierungskompetenz]
- Werden Unterlagen digital bereitgestellt? [Überprüfung der Einschätzung der Digitalisierungskompetenz]
- Nutzen Vorstand und Geschäftsführung für ihre Geschäfte selbstständig weitere digitale Mittel (z.B. für Pendenzen, Planungen, Notizen)? [Überprüfung der Einschätzung der Digitalisierungskompetenz]
- Gibt es im Vorstand bzw. Geschäftsführung Personen mit beruflichem IT-Hintergrund? [Überprüfung der Einschätzung der Digitalisierungskompetenz]

In den Experten-Interviews konnten die organisationsexternen Auslöser wie Technologien, Kundenwünsche, gesetzliche Regelungen oder Kostendruck sowie organisationsinterne Einflussfaktoren direkt erfragt werden. Da Präsidierende und Geschäftsführende zur Digitalisierungskompetenz der Führung inklusive sich selbst befragt wurden, wurden in den Experten-Interviews die letzten fünf Fragen zur Überprüfung der Einschätzungen genutzt, um die Eignung solcher Fragen bei einer Umfrage sicherzustellen. Dabei wurde auf Basis von Vuorikari et al. (2023) folgendes Raster genutzt:

Foundation-Level:

- Treffen sich der Vorstand bzw. Geschäftsführung und Vorstand mitunter digital?
- Nutzen Vorstandsmitglieder und Geschäftsführung auch persönlich digitale Mittel (z.B. Social Media Kanäle, Smartphones)?

Intermediate-Level:

- Werden Unterlagen digital bereitgestellt?
- Nutzen Vorstand und Geschäftsführung für ihre Geschäfte selbstständig weitere digitale Mittel (z.B. für Pendenzen, Planungen, Notizen)?

Advanced/Highly Specialized Level:

- Gibt es im Vorstand bzw. Geschäftsführung Personen mit beruflichem IT-Hintergrund?

Wie die Ergebnisse in Tabelle 1 zeigen, stimmen die Einschätzungen der Führungspersonen zur Digitalisierungskompetenz der Führung im Wesentlichen mit den Überprüfungsfragen überein. Entsprechende Fragen können daher in einer Umfrage genutzt werden.

Tabelle 1: Überprüfung der Einschätzung der Digitalisierungskompetenz der Führung

	Oberer Letten	Baufreunde	ASIG	ABZ
Einschätzung Digitalisierungskompetenz Führung (Skala 1-10)	7	6	7-8	7-8
Foundation Level	X	X	X	X
Intermediate Level	X	(X)	X	X
Advanced/Highly Specialized Level	X	-	-	X

Mit Hilfe der Antworten aus den Experten-Interviews (siehe Tabelle 2) sowie einer Analyse von 10 Organigrammen von Wohnbaugenossenschaften konnte ein Überblick über die bestehenden Geschäfts- und Supportprozesse geschaffen und die Prozesse in Themenbereiche strukturiert werden (siehe Kapitel 3.3). Ebenfalls konnte bestätigt werden, dass die Verwaltung in allen vier Wohnbaugenossenschaften für die Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben zuständig ist und somit die Personalressourcen als Einflussfaktor relevant sind (siehe Tabelle 2 sowie Anhang I-IV). Auch konnten weitere mögliche Gründe für die Digitalisierung gefunden und ebenfalls bestätigt werden, dass es Erfolge dank der Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen gibt (siehe Tabelle 2 sowie Anhang I-IV). Ebenfalls wurde anhand der Antworten in Tabelle 2 die Vermutung verstärkt, dass die Unternehmensgrösse und die Personalressourcen zur Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben in einem direkten Zusammenhang stehen.

Tabelle 2: Ergebnisse der Experten-Interviews

	Oberer Letten	Baufreunde	ASIG	ABZ
Anzahl Wohnungen	600	870	2832	5100
räumlich verteilt?	Ja	Ja	Ja	Ja
Grösse Verwaltung (Vollzeit-äquivalent)	390%	500%	2100%	5000%
Selbsteinschätzung Digitalisierungsknowhow Organisation	6	6	6	8-9
Selbsteinschätzung Digitalisierungsknowhow Führung	7	6	7-8	7-8
Digitalisierungsstrategie	vorhanden	In Teilbereichen vorhanden	Nicht vorhanden, aber via Geschäftsführung wird Digitalisierung zentral gesteuert	In Teilbereichen vorhanden
Verantwortung für Initiierung Digitalisierungsvorhaben	Vorstand & Verwaltung	Vorstand & Verwaltung	Verwaltung	Verwaltung
Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben	Verwaltung	Verwaltung	Verwaltung	Verwaltung
Erfolge durch Digitalisierung	Ja	Ja	Ja	Ja

In einem dritten Schritt wurde daher mit Hilfe der Experten-Interviews eine optimierte Liste der Geschäfts- und Supportprozesse (siehe Kapitel 4.2.2) erstellt und diese sowie die formulierten Hypothesen als Basis für die Erzeugung einer Online-Umfrage zum Stand und den Erfolgsfaktoren der Digitalisierung der Städtzürcher Wohnbaugenossenschaften genutzt, um die möglichen Erfolgsfaktoren quantitativ zu überprüfen und die aufgestellten Hypothesen quantitativ zu bestätigen oder zu widerlegen.

4.2 Geschäftsbereiche & Geschäftsprozesse von Wohnbaugenossenschaften

Wie in Kapitel 3.3 erwähnt, wird für die Untersuchung der Hypothesen eine Liste der Geschäfts- und Supportprozesse von Wohnbaugenossenschaften benötigt.

4.2.1 Geschäftsbereiche

Mit Hilfe einer Analyse von 10 Organigrammen von Wohnbaugenossenschaften mit einer Grösse über 300 Wohnungen auf dem Gebiet der Stadt Zürich wurden typische Geschäftsbereiche der Wohnbaugenossenschaften eruiert. Dabei wurde davon ausgegangen, dass grössere Genossenschaften Geschäftsbereiche umfassender abdecken können und sich somit ein vollständigeres Bild möglicher Geschäftsbereiche ergibt. Damit wurde sichergestellt, dass keine Geschäftsbereiche übersehen werden, in denen zu digitalisierende Geschäfts- und Supportprozesse ablaufen. Folgende Geschäftsbereiche konnten aus den Organigrammen entnommen werden:

ABZ-Geschäftsbereiche gemäss Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (2023):

- Übergeordnet:
 - Kommunikation
 - Personal
 - Assistenz
 - Immobilienstrategie
- Geschäftsbereich "Bau und Entwicklung"
- Geschäftsbereich "Gebäude und Umgebung" (Unterhalt)
- Geschäftsbereich "Mitglieder und Wohnen" (Mitgliederwesen und Projekte, Soziales und Genossenschaftskultur, Bewirtschaftung)
- Geschäftsbereich "Finanzen und Services" (Finanzen, IT, Services, Projekte)

ASIG-Geschäftsbereiche gemäss ASIG Wohngenossenschaft (2023):

- Übergeordnet:
 - Human Resources (Personal)
 - Strategische Projekte
- Geschäftsbereich "Bewirtschaftung, Soziales und Genossenschaftskultur"
- Geschäftsbereich "Finanzen / IT"

- Geschäftsbereich "Marketing / Events / Kommunikation"
- Geschäftsbereich "Bau und Entwicklung"

GBMZ-Geschäftsbereiche gemäss Gemeinnützige Bau- und Mietergenossenschaft Zürich (2023):

- Geschäftsbereich "Soziales und Kommunikation"
- Geschäftsbereich "Vermietung"
- Geschäftsbereich "Technischer Unterhalt"
- Geschäftsbereich "Rechnungswesen"

BG Zurlinden-Geschäftsbereiche gemäss Baugenossenschaft Zurlinden (2023):

- Geschäftsbereich "Akquisition, Neubau / Entwicklung"
- Geschäftsbereich "Bewirtschaftung"
- Geschäftsbereich "Baumanagement"
- Geschäftsbereich "Facility Management und Services"
- Geschäftsbereich "Finanzen und Personal"

BAHOGE-Geschäftsbereiche gemäss BAHOGE Wohnbaugenossenschaft (2023):

- Geschäftsbereich "Bewirtschaftung"
- Geschäftsbereich "Bau und Entwicklung"
- Geschäftsbereich "Finanzen, Administration und Soziales" (Sozialberatung, Gemeinschaftsleben, Buchhaltung/Finanzen, Administration/Sekretariat)

BG Sunnige Hof-Geschäftsbereiche gemäss Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof (2023):

- Geschäftsbereich "Betrieb"
- Geschäftsbereich "Bau"
- Geschäftsbereich "Vermietung"
- Geschäftsbereich "Finanzen" (Empfang, Personal, Kundenbetreuung/externe Mandate)
- Geschäftsbereich "Genossenschaftliches Leben & Kommunikation"

BG Schönheim-Geschäftsbereiche gemäss Baugenossenschaft Schönheim (2023):

- Geschäftsbereich "Kommunikation"
- Geschäftsbereich "Vermietung und Buchhaltung" (Buchhaltung, Depositenkasse, Vermietung, Wohnungsbewirtschaftung, Mieterbetreuung)
- Geschäftsbereich "Gebäudemanagement und Hauswartung"
- Geschäftsbereich "Bauherrenvertretung"

BGL-Geschäftsbereiche gemäss Baugenossenschaft Letten (2023):

- Geschäftsbereich "Personal"
- Geschäftsbereich "Kommunikation"
- Geschäftsbereich "Betrieb"
- Geschäftsbereich "Mietwesen"
- Geschäftsbereich "Finanzen"
- Geschäftsbereich "Gemeinschaft und Soziales"
- Geschäftsbereich "Bau und Liegenschaftsentwicklung"

BG Oberstrass-Geschäftsbereiche gemäss Baugenossenschaft Oberstrass (2023):

- Geschäftsbereich "Bau und Unterhalt"
- Geschäftsbereich "Vermietung und Soziales"
- Geschäftsbereich "Neubau"
- Geschäftsbereich "Verwaltung"
- Geschäftsbereich "Technischer Dienst"
- Geschäftsbereich "Kultur und Soziales"

BG Hagenbrünneli-Geschäftsbereiche gemäss Baugenossenschaft Hagenbrünneli (2023):

- Geschäftsbereich "Bau und Unterhalt"
- Geschäftsbereich "Buchhaltung, Depositenkasse"
- Geschäftsbereich "Mietwesen"
- Geschäftsbereich "Zusammenleben & Kommunikation"

Durch Zusammenfassung fachlich ähnlicher Begriffe (zum Beispiel Finanzen und Buchhaltung) konnte daraus eine generische Struktur mit typischen Geschäftsbereichen von Wohnbaugenossenschaften auf dem Gebiet der Stadt Zürich abgeleitet werden:

- Geschäftsbereich "**Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen**" (Fokus: Finanzierung der Wohnbaugenossenschaft sicherstellen, Debitoren und Kreditoren, Kontrolle sowie Mahnwesen)
- Geschäftsbereich "**Bau & Entwicklung**" (Fokus: neuen Wohnraum schaffen durch Neubau / Ersatzneubau / Zukauf)
- Geschäftsbereich "**Unterhalt Gebäude / Liegenschaften**" (Fokus: Erhalt / Sanierung bestehender Gebäude und Liegenschaften durch Gärtner-, Hauswartungs-, Maler- und Reinigungsarbeiten)
- Geschäftsbereich "**Bewirtschaftung / Vermietung**" (Fokus: Wohnungs-, Gemeinschaftsraum-, Parkplatzvermietung und -wiedervermietung sowie Vertretung vor Schlichtungsstellen und Mietgericht)
- Geschäftsbereich "**Gemeinschaft & Soziales**" (Fokus: Etablierung und Förderung der Genossenschaftskultur und des Gemeinschaftslebens, Partizipationsförderung, Sozialberatung zur Konfliktreduktion)
- Geschäftsbereich "**Kommunikation**" (Fokus: Information der Genossenschaftler:innen, externer Partner:innen sowie Marketing und Vernetzung)
- Geschäftsbereich "**Personal**" (Fokus: Personalgewinnung / -eintritt / -austritt, Personalförderung mit Lohn-, Karriere- und Weiterbildungsmassnahmen)
- Geschäftsbereich "**Organisationsunterstützung / IT**" (Fokus: Bereitstellung von Services für die Mieter:innen wie Mieter:innen-Portale, IT-Infrastruktur für die Organisation wie Computer, Datenablagen, Software / Applikationen, Telefone, Backups etc. sowie Wissensmanagement wie Prozessdokumentation)

4.2.2 Geschäfts- und Supportprozesse

Den in Kapitel 4.2.1 gefundenen Geschäftsbereichen konnten mit Hilfe von Detailinformationen auf den ebenfalls dort aufgelisteten Organigrammen sowie vier Experten-Interviews (siehe Anhang I-IV) in einem nächsten Schritt folgende Geschäfts- und Supportprozesse zugeordnet werden:

- Geschäftsbereich "**Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen**":
 - Finanzplanung
 - Budget- und Mietzinskontrolle
 - Buchhaltung / Rechnungswesen / Mahnungen
- Geschäftsbereich "**Bau & Entwicklung**":
 - Strategische Bauplanung und Objekt- / Liegenschaftsakquise
 - Bauprojekte & Baumanagement
- Geschäftsbereich "**Unterhalt Gebäude / Liegenschaften**":
 - Siedlungs- und Gebäudekontrolle
 - Unterhaltsplanung
 - Störungs- und Reparaturmanagement
 - Reinigung
 - Aussenraumpflege (z.B. Gartenunterhalt)
- Geschäftsbereich "**Bewirtschaftung / Vermietung**":
 - Objektvermietung (z.B. Wohnungen, Gemeinschaftsräume, Parkplätze)
 - Objektkontrolle (Belegung, Zustand, etc.)
 - Objektabnahme (z.B. Wohnungsabnahme)
 - Beschwerde- / Anfragemanagement (inkl. Gerichtsfälle)
- Geschäftsbereich "**Gemeinschaft & Soziales**":
 - Gemeinschaftsförderung (z.B. Anlässe, Vernetzung der Mieter:innen untereinander)
 - Partizipationsförderung (z.B. Siedlungskommissionen, Arbeitsgemeinschaften)
 - Sozialberatung / Konfliktreduktion
- Geschäftsbereich "**Kommunikation**":
 - Organisation-Mieter:innen-Kommunikation (z.B. Veranstaltungen wie Generalversammlungen, diverse Kanäle wie Webseite, Briefe, Mails, etc.)
 - Organisationsinterne Kommunikation (z.B. Vorstand, Geschäftsführung, Mitarbeitende)
 - Organisationsexterne Kommunikation (z.B. Geschäftspartner / Behörden, Marketing / Werbung, Vernetzung)
- Geschäftsbereich "**Personal**":
 - Personalsuche
 - Personalein- & -austritt

- Personaladministration / -förderung (Lohn, Karriere, Weiterbildung, Teambildung)
- Geschäftsbereich "**Organisationsunterstützung / IT**":
 - Bereitstellung / Betrieb der technischen und IT-Infrastruktur (z.B. Telefone, Computer, Datenablage, Software, Backup, Mieter:innen-Services)
 - IT-Projekte (z.B. für Mieterportale, Apps, Schwarzes Brett)
 - Aktuariat / Protokollführung / Archivierung / Wissensmanagement (z.B. Prozessdokumentation)

Abbildung 5 zeigt diese Geschäftsbereiche und ihre Prozesse in der Übersicht.



Abbildung 5: Geschäfts- und Supportprozesse einer Wohnbaugenossenschaft (eigene Darstellung)

4.3 Aufbau und Parameter der Umfrage

Der Regionalverband der Wohnbaugenossenschaften Zürich weist 259 Mitglieder zum Stand 1.1.2023 aus, davon 130 auf dem Gebiet der Stadt Zürich (Wohnbaugenossenschaften Zürich, 2023a). Eine Studie von Schmid (2012, S. 16) zeigt, dass 2012 80 Prozent der Wohnbaugenossenschaften in diesem Verband Mitglied waren. Aufgrund der vielfältigen Aktivitäten und der Kommunikation darüber sowie zahlreichen in der Zwischenzeit neu entstandenen Vorteilen (Rechtsberatung, Buchführungsdienstleistungen, etc.) ist davon auszugehen, dass dieser Prozentsatz 2023 deutlich höher ist. Daher wurden die auf dieser Liste aufgeführten Mitglieder als Umfrageteilnehmende bestimmt.

Da das Ziel dieser Arbeit in der Untersuchung der Erfolgsfaktoren der Digitalisierung besteht (siehe Kapitel 1.2), wurden nur die 99 Mitglieder als Umfrageteilnehmende zugelassen, die digital per E-Mail oder Webformular erreichbar waren. Weitere 31 nur analog anschreibbare Mitglieder wurden ausgeschlossen, da die digitale Nicht-Erreichbarkeit ein starkes Indiz für eine fehlende Digitalisierung ist. Bei einer allfälligen Untersuchung der Hinderungsfaktoren hätte diese Gruppe ebenfalls befragt werden müssen.

Um die in Kapitel 1.2 gestellten Fragen zu beantworten, wurden neben den in Kapitel 3.3 aufgeführten Hypothesen-Parametern noch Informationen zu den eingesetzten digitalen Werkzeugen in den jeweiligen Geschäfts- und Supportprozessen benötigt.

Entsprechend wurde die Online-Umfrage mit folgenden Frageblöcken konzipiert (siehe Anhang V):

- Stand der Digitalisierung der wesentlichen Geschäfts- und Supportprozesse
- Erfolge (Vorteile / Mehrwerte) der Digitalisierung im jeweiligen Geschäfts- und Supportprozess
- eingesetzte digitale Werkzeuge und Programme im jeweiligen Geschäfts- oder Supportprozess
- Gründe der Digitalisierung von Prozessen
- Einschätzung der Digitalisierungskompetenz (Gesamtorganisation und Führung)
- Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie
- Einschätzung der Offenheit verschiedener Personengruppen der Genossenschaft (Mitarbeitende) gegenüber Digitalisierung
- Treiber der Digitalisierung (Personengruppe)

- Angaben zur Genossenschaft (Grösse, Verwaltungsgrösse, räumliche Verteilung, Finanzkraft)

Die Umfrage wurde im Zeitraum 6.4.2023 – 18.5.2023 mit Hilfe des digitalen Online-Umfragewerkzeugs findmind.ch aufgeschaltet. Zusätzlich wurde mit Unterstützung des Regionalverbandes der Wohnbaugenossenschaften Zürich eine Meldung auf dessen Webseite aufgeschaltet, um eine möglichst hohe Anzahl von Teilnehmenden zu erreichen (Wohnbaugenossenschaften Zürich, 2023d). Die E-Mail-Adressen der Teilnehmenden wurden den Webseiten der Wohnbaugenossenschaften entnommen und durch Personensuchen im Handelsregister des Kantons Zürich (Handelsregister Kanton Zürich, 2023) und auf LinkedIn (LinkedIn, 2023) ergänzt. Primär wurden Geschäftsführende der Wohnbaugenossenschaften angeschrieben, da diese über die Geschäfts- und Supportprozesse in der Regel am genauesten Bescheid wissen. Waren keine Kontaktdaten vorhanden, wurden die entsprechenden Präsidierenden angeschrieben.

Um sicherzustellen, dass die Ergebnisse repräsentativ sind, wurde mit SurveyMonkey (2023) die Stichprobengrösse festgelegt mit folgenden Parametern:

- Populationsgrösse: 99
- Konfidenzniveau (Wahrscheinlichkeit, mit der die Stichprobe die Haltung der gewählten Population präzise wiedergibt): 95 %
- Fehlerspanne (Bereich, um den die Antworten der Population von denen der Stichprobe abweichen können): 10 %

Daraus ergab sich eine Stichprobengrösse von mindestens 49 Wohnbaugenossenschaften, die an der Umfrage teilnehmen mussten.

5 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Online-Umfrage beschrieben. Die Umfragedaten wurden aufgrund ihrer Grösse nicht im Anhang publiziert. Sie können aber bei Bedarf anonymisiert beim Autor erfragt werden.

Total haben **100** Personen der **99** angefragten Wohnbaugenossenschaften an der Umfrage teilgenommen, wobei **1** teilnehmende Wohnbaugenossenschaft die Umfrage doppelt ausgefüllt hat. Es haben aber **49** Teilnehmende bei verschiedenen Fragen die Umfrage abgebrochen, primär nach der ersten Frage. Der am häufigsten genannte Grund für den Abbruch der Umfrage war die fehlende Zeit. Demgegenüber haben **51** Teilnehmende die Umfrage vollständig ausgefüllt. Die doppelte Antwort wurde gelöscht (und die des Geschäftsführenden behalten). Es sind somit **50** vollständige Ergebnisse in die Auswertung eingeflossen.

Im Frageblock "Angaben zur Genossenschaft" wurden die vollständigen Ergebnisse vor der Auswertung wie folgt bereinigt, um die Vergleichbarkeit sicherzustellen:

- Entfernung Minus (es gibt keine negative Anzahl Wohnungen)
- Korrektur der angegebenen Verwaltungsgrösse in Stellen auf Stellenprozente
- Korrektur der angegebenen Mieteinnahmen in Franken auf Millionen Franken

Danach wurde eine inhaltliche Plausibilisierung vorgenommen und bei offensichtlich fehlerhaft eingegebenen Zahlen (z.B. keine Mieteinnahmen trotz Wohnungen oder keine Stellenprozente der Verwaltung trotz Angabe vieler Verwaltungsangestellter auf der jeweiligen Webseite) jeweils per E-Mail nachgefragt und diese Angaben korrigiert. Dabei wurde auch plausibilisiert, dass einige Wohnbaugenossenschaften trotz ihrer Anzahl Wohnungen keine Verwaltungsressourcen besitzen (z.B., wenn der Vorstand alle Verwaltungsaufgaben übernimmt oder diese an eine externe Firma ausgelagert werden) und dass es kleine Wohnbaugenossenschaften gibt, die noch keine Wohnungen besitzen (Anzahl Wohnungen = 0).

Im Anschluss wurde erfolgreich überprüft, dass Wohnbaugenossenschaften jeder Grösse (Anzahl Wohnungen) an der Umfrage teilgenommen haben (siehe Abbildung 6 sowie Anhang VI). Somit sind die Umfrageergebnisse aufgrund oben genannter Überprüfung und der Stichprobengrösse repräsentativ.

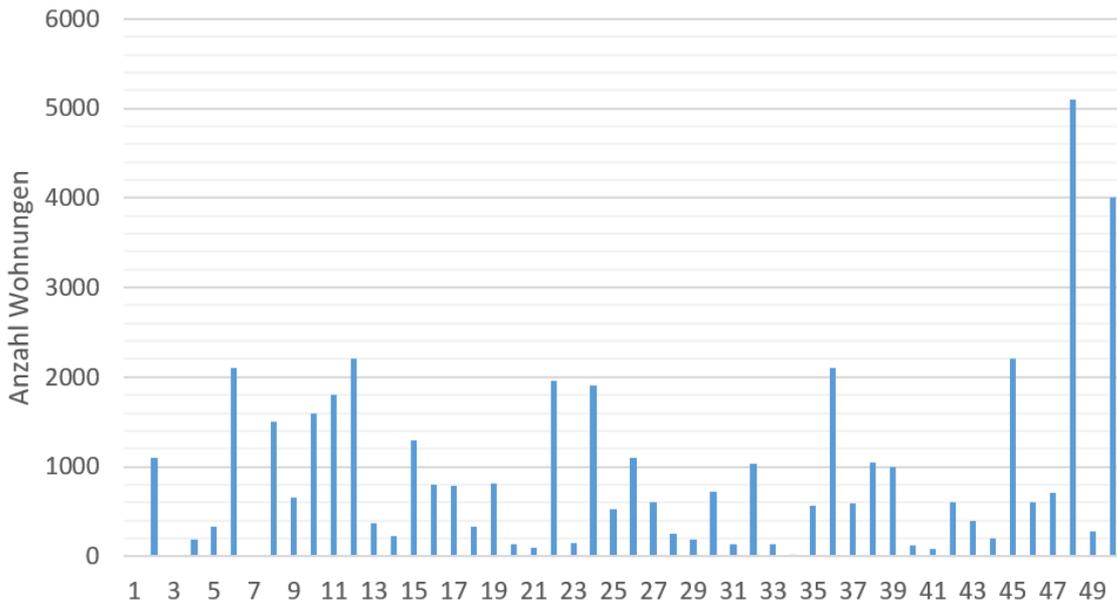
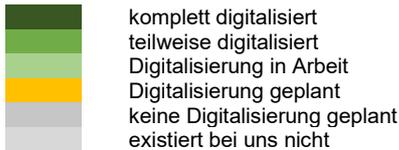
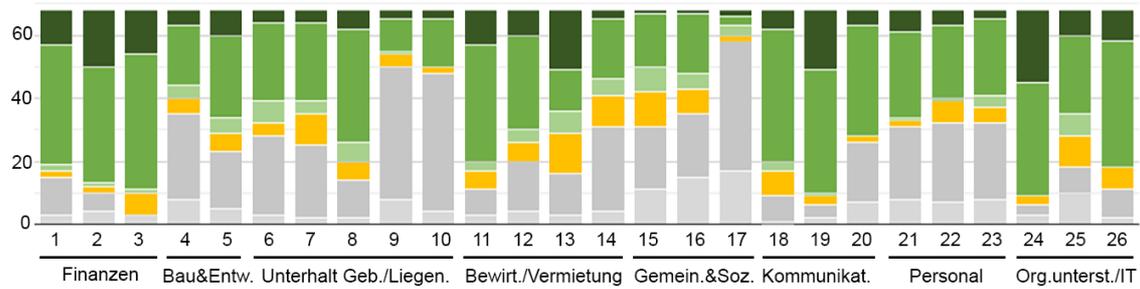


Abbildung 6: Grösse der an der Umfrage vollständig teilnehmenden Wohnbaugenossenschaften (n=50, Anzahl Wohnungen)

5.1 Stand der Digitalisierung

Gefragt nach dem Stand der Digitalisierung der 26 einzelnen Geschäfts- und Supportprozesse haben 68 Teilnehmende für ihre Wohnbaugenossenschaft geantwortet. Abbildung 7 zeigt, dass in den drei Geschäftsbereichen "Finanzen" (mit den Buchhaltungsprogrammen), "Kommunikation" (mit Webseiten, Mails sowie Kollaborationssoftware wie Microsoft Teams) und "Organisationsunterstützung / IT" (mit Computern und digitaler Dateiablage) die Digitalisierung der Prozesse sehr weit vorangeschritten ist. Im Geschäftsbereich "Bewirtschaftung / Vermietung" sind die Geschäftsprozesse "Objektvermietung" und "Objektkontrolle" sowie im Geschäftsbereich "Unterhalt Gebäude / Liegenschaften" der Geschäftsprozess "Reparatur- / Störungsmanagement" ebenfalls bei mehr als der Hälfte der Teilnehmenden digitalisiert. Die Geschäftsprozesse "Reinigung" und "Aussenraumpflege", welche ein physisches Schaffen vor Ort bedingen, sowie der Geschäftsprozess "Sozialberatung / Konfliktreduktion", welcher persönliche Kontakte erfordert, sind am wenigsten digitalisiert. Werden nur die 50 vollständig teilnehmenden Wohnbaugenossenschaften betrachtet, ergibt sich das gleiche Bild.

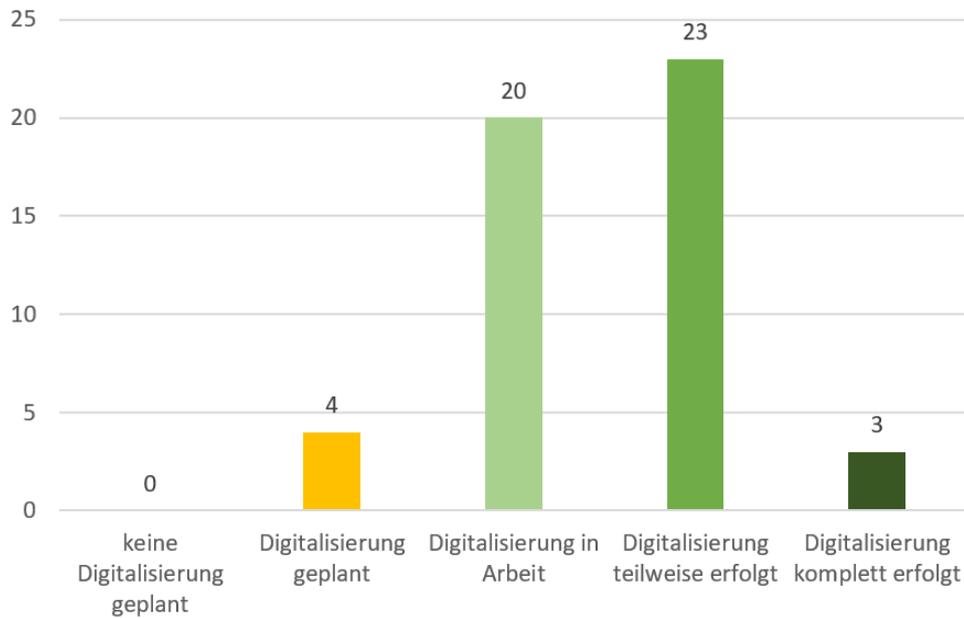
Erfolgsfaktoren der Digitalisierung bei Städtzürcher Wohnbaugenossenschaften



- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 Finanzplanung 2 Budget-/Mietzinskontrolle 3 Buchhaltung/Rechnungswesen/Mahnungen 4 Strategische Bauplanung & Objektakquise 5 Bauprojekte & -management 6 Siedlungs- & Gebäudekontrolle 7 Unterhaltsplanung 8 Störungs- & Reparaturmanagement 9 Reinigung 10 Aussenraumpflege 11 Objektvermietung 12 Objektkontrolle 13 Objektabnahme | <ul style="list-style-type: none"> 14 Beschwerde-/Anfragemanagement 15 Gemeinschaftsförderung 16 Partizipationsförderung 17 Sozialberatung / Konfliktreduktion 18 Organisation-Mieter:innen-Kommunikation 19 Organisationsinterne Kommunikation 20 Organisationsexterne Kommunikation 21 Personalsuche 22 Personalein-/austritt 23 Personaladministration/-förderung 24 Bereitstellung/Betrieb techn. & IT-Infrastruktur 25 IT-Projekte 26 Aktuariat/Protokollführung/Archivierung/Wis-sensmanagement |
|--|--|

Abbildung 7: Stand der Digitalisierung der wesentlichen Geschäfts- und Supportprozesse (n=68)

Für die 50 vollständig teilnehmenden Wohnbaugenossenschaften wurde aus den Antworten der durchschnittliche Digitalisierungsgrad der jeweiligen Genossenschaft bestimmt. Dafür wurden die nichtexistierenden Geschäfts- und Supportprozesse der jeweiligen Genossenschaft ausgeklammert und der durchschnittliche Digitalisierungsstand mit Hilfe der in der Legende von Abbildung 8 in Klammern gesetzten Abstufung über alle existierenden Geschäfts- und Supportprozesse berechnet. Die Legende zeigt ebenfalls die Abstufungen, nach denen die Klassenbildung vorgenommen wurde. Wie in Abbildung 8 zu sehen ist, ist bei ungefähr der Hälfte der Teilnehmenden die Digitalisierung der Prozesse in Arbeit und bei etwas mehr Genossenschaften in einzelnen Geschäftsbereichen schon teilweise erfolgt. Komplett digitalisiert sind nach eigenen Angaben nur sehr wenige Genossenschaften.



komplett digitalisiert (5)	Ø Digitalisierungsgrad >4
teilweise digitalisiert (4)	Ø Digitalisierungsgrad >3 und <=4
Digitalisierung in Arbeit (3)	Ø Digitalisierungsgrad >2 und <=3
Digitalisierung geplant (2)	Ø Digitalisierungsgrad >1 und <=2
keine Digitalisierung geplant (1)	Ø Digitalisierungsgrad <=1

Abbildung 8: Durchschnittlicher Digitalisierungsgrad der teilnehmenden Genossenschaften (n=50, Anzahl Wohnbaugenossenschaften)

5.2 Auslöser und Gründe der Digitalisierung

Befragt nach den Auslösern und Gründen für die Digitalisierung der Geschäfts- und Supportprozesse, nannten die 50 Teilnehmenden den verwaltungsinternen Bedarf der Führung (Vorstand und Geschäftsführung) sowie der Mitarbeitenden der Genossenschaft am häufigsten (siehe Abbildung 9). Etwas weniger häufig wurde als Grund angegeben, dass die Technologie vorhanden ist und diese somit auch genutzt wird. Weniger Nennungen verzeichnet der Bedarf der Genossenschafter:innen. Alle weiteren Gründe wie der Bedarf der potenziellen neuen Mieter:innen, Zwang wegen gesetzlicher Änderungen / Vorgaben oder Kostendruck spielen eine untergeordnete Rolle.

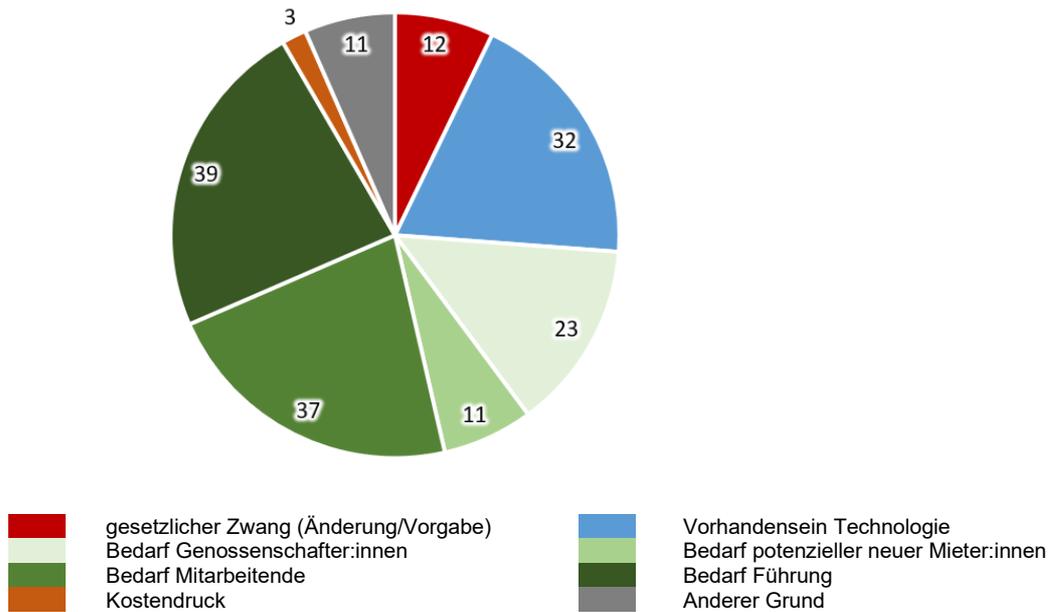


Abbildung 9: Auslöser / Gründe der Digitalisierung der Geschäfts- und Supportprozesse (n=50, Mehrfachantworten)

5.3 Treiber der Digitalisierung

Auf die Frage, wer in der Genossenschaft die Digitalisierung der Geschäfts- und Supportprozesse vorantreibt, sahen über 80 Prozent der Teilnehmenden die Führung als Treiber der Digitalisierung, wobei über die Hälfte der Teilnehmenden diese Rolle primär bei der Geschäftsführung verorteten (Abbildung 10). Der Vorstand wurde nur in 28 Prozent der Antworten genannt.

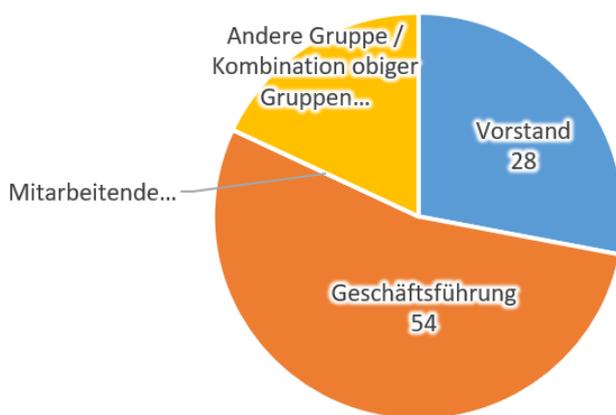


Abbildung 10: Treiber der Digitalisierung (n=50, Prozentwert)

5.4 Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie

Befragt nach dem Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie zeigt Abbildung 11, dass in mehr als der Hälfte der teilnehmenden Genossenschaften eine Digitalisierungsstrategie, zumindest für bestimmte Geschäftsbereiche, vorhanden oder in Arbeit ist. Es gibt jedoch auch einen grossen Teil, der noch keine Digitalisierungsstrategie entwickelt hat.



Abbildung 11: Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie (n=50, Anzahl Nennungen bzw. Wohnbaugenossenschaften)

5.5 Offenheit gegenüber Digitalisierung

Ebenfalls erfragt wurde die Offenheit von Personengruppen innerhalb der Organisation gegenüber der Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen. Wie Abbildung 12 zeigt, steigt die Offenheit bei Personengruppen mit dem Anteil an operativen oder strategischen Managementaufgaben. Vorstand und Geschäftsführung sind entsprechend offener gegenüber der Digitalisierung eingestellt.

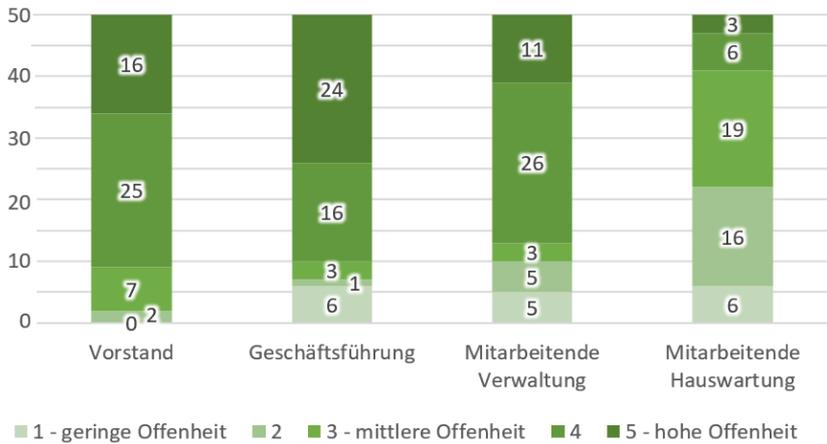


Abbildung 12: Offenheit gegenüber Digitalisierung von Prozessen (n=50, Anzahl Nennungen bzw. Wohnbaugenossenschaften)

5.6 Digitalisierungskompetenz

Befragt wurden die teilnehmenden Wohnbaugenossenschaften auch nach ihrer Einschätzung der Digitalisierungskompetenz ihrer Gesamtorganisation (Führung und Mitarbeitende) und ihrer Führung (Vorstand und Geschäftsführung). Wie Abbildung 13 zeigt, wird die Digitalisierungskompetenz der Führung deutlich höher eingeschätzt als die der gesamten Organisation.

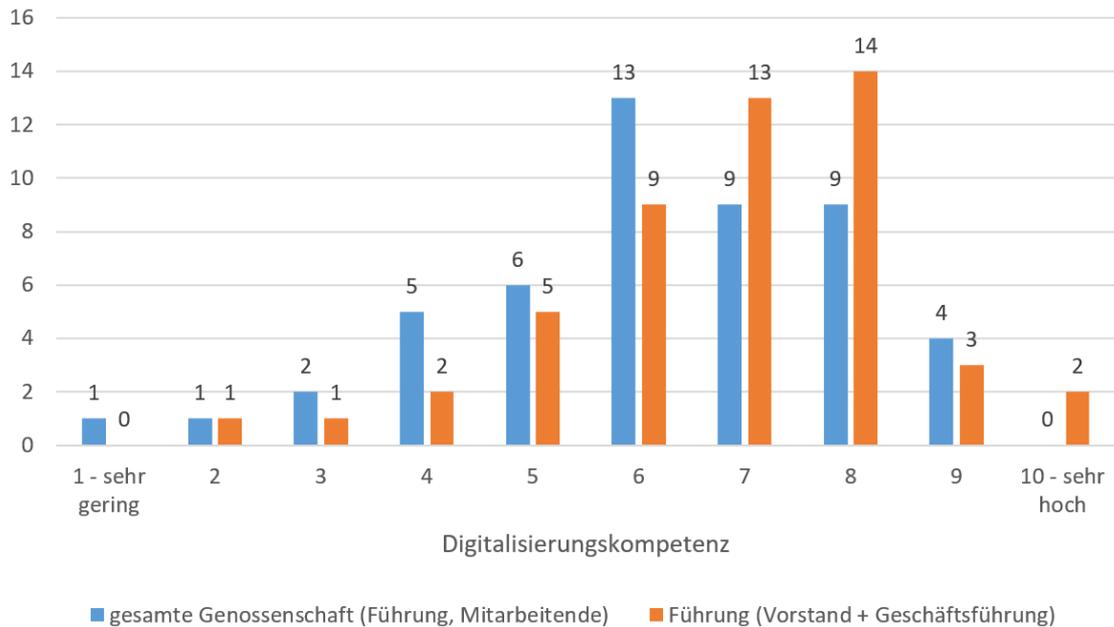


Abbildung 13: Digitalisierungskompetenz von Gesamtorganisation und Führung (n=50, Anzahl Nennungen bzw. Wohnbaugenossenschaften)

5.7 Erfolge der Digitalisierung

Die teilnehmenden Wohnbaugenossenschaften wurden auch nach den Erfolgen (Vorteile, Mehrwerte) der Digitalisierung der Geschäfts- und Supportprozesse befragt. Wie Abbildung 14 zeigt, werden von den Teilnehmenden in den Geschäftsprozessen des Geschäftsbereichs "Finanzen" sowie in den Geschäftsprozessen "Störungs- und Reparaturmanagement", "Objektvermietung", "Objektabnahme", "Organisation-Mieter:innen-Kommunikation", "organisationsinterne Kommunikation", "Bereitstellung / Betrieb der technischen und IT-Infrastruktur" sowie "Aktuariat / Protokollführung / Archivierung / Wissensmanagement" die meisten Erfolge in der Digitalisierung dieser Prozesse gesehen.

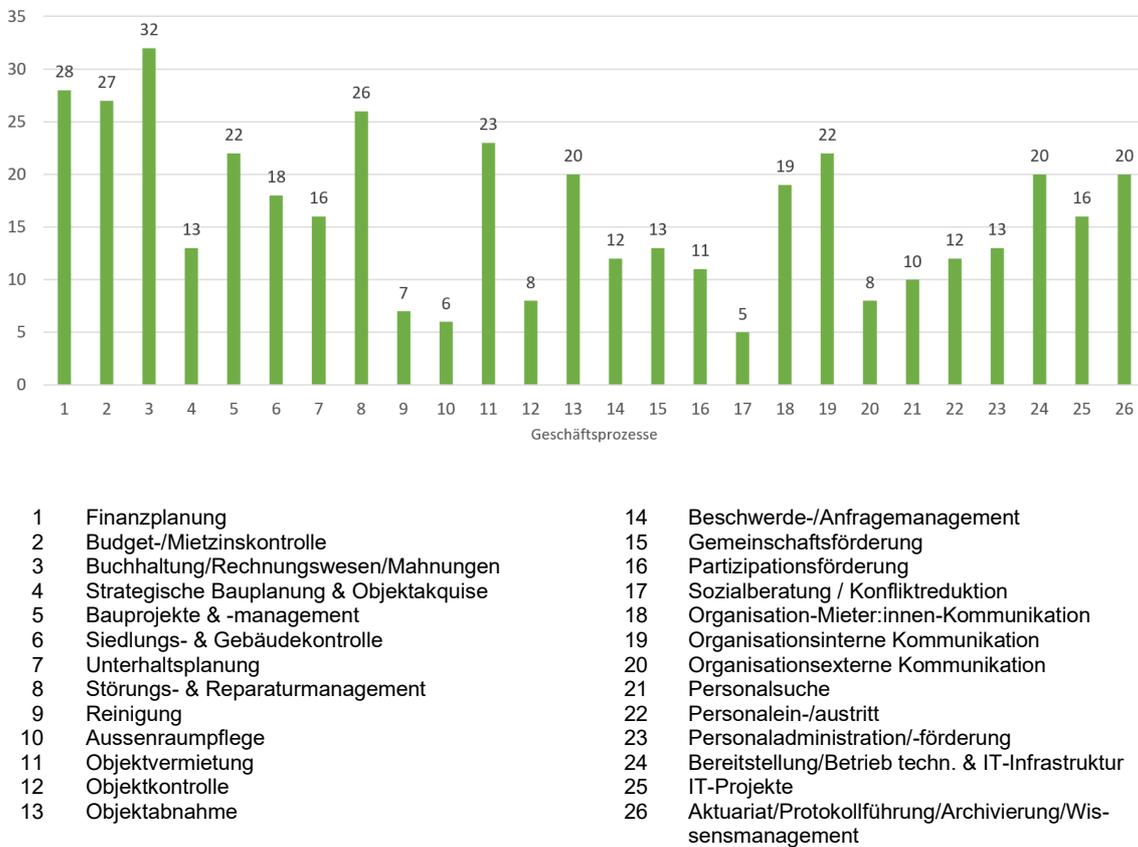


Abbildung 14: Anzahl Wohnbaugenossenschaften, die Vorteile / Mehrwerte in ihren digitalisierten Prozessen sehen (n=50, Anzahl Nennungen)

Dabei wurden die in Tabelle 3 aufgelisteten Vorteile und Mehrwerte genannt. Mit Abstand am häufigsten erwähnt werden Effizienzgewinne durch Ressourcen- und Zeiteinsparungen, aber auch die Steigerung der Datenqualität durch die Reduktion von Fehlerquellen und Risiken. Vorteile werden auch in einer einheitlichen, ortsunabhängigen Dateiablage gesehen, auf die gleichzeitig zugegriffen werden kann

und alle Daten übersichtlich und transparent an einem Ort für verschiedene Personengruppen (organisationsintern und -extern) auffindbar und verfügbar macht. Ebenfalls Vorteile entstehen aus Sicht der Teilnehmenden durch einfachere, klarer definierte Prozesse und Platz- sowie Papierersparnis. Weitere Mehrwerte sind in Tabelle 3 aufgelistet.

Tabelle 3: Anzahl genannter Vorteile / Mehrwerte der Digitalisierung von Prozessen

Genannte Vorteile / Mehrwerte der Digitalisierung von Prozessen	Anzahl	Nennungen
Effizienz (Ressourcen-/Zeiteinsparung, schnellere Entscheide möglich)	226	
Minimierung Fehlerquellen & Risiken / Steigerung Datenqualität	92	
einheitliche, ortsunabhängige Ablage an einem Ort mit gleichzeitigem Zugriff	60	
bessere Übersichtlichkeit / Transparenz	48	
Verfügbarkeit / Vergleichbarkeit / Auffindbarkeit / Verknüpfbarkeit / Anpassbarkeit Daten	37	
einfacherer, klarer definierter Prozess	34	
einfachere Zugriffsmöglichkeiten / -beschränkung auf Daten	32	
Platz- / Papierersparnis	24	
Revisions- & Datensicherheit	20	
Ermöglichung Homeoffice & Desk Sharing (dezentrales Arbeiten)	20	
breiteres Dienstleistungsspektrum ausserhalb Öffnungszeiten	20	
einfacheres Controlling / Planung	16	
Automatisierung (Personal- / Mieterselektion, Budgetchecks)	16	
Wissensmanagement / -transfer (Stellvertretung), Dokumentation	14	
bessere Personalzuteilung für anstehende Arbeiten	14	
bessere Kundenzufriedenheit	13	
bessere Erreichbarkeit des Kunden (via digitale Kanäle)	11	

In Abbildung 15 werden pro Wohnbaugenossenschaft die Anzahl teilweise und komplett digitalisierter Prozesse mit der Anzahl der erfolgreich digitalisierten Prozesse mit Nennung von Vorteilen und Mehrwerten verglichen. Dabei erkennt fast die Hälfte der teilnehmenden Wohnbaugenossenschaften in über 50 Prozent ihrer digitalisierten Prozesse Mehrwerte. Etwa ein Drittel der Wohnbaugenossenschaften sieht diese Vorteile zumindest in einem Teil ihrer digitalisierten Prozesse. Nur ein kleiner Teil erkennt keine Mehrwerte.

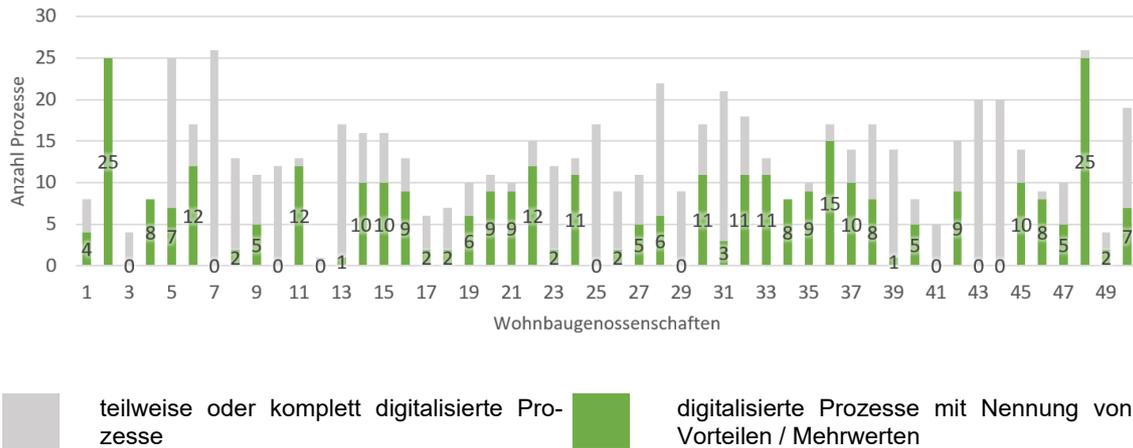


Abbildung 15: Anzahl digitalisierter Prozesse mit Nennung von Vorteilen / Mehrwerten pro Wohnbaugenossenschaft (n=50)

5.8 Eingesetzte digitale Werkzeuge

Es wurden ebenfalls die eingesetzten digitalen Werkzeuge von den 50 teilnehmenden Wohnbaugenossenschaften erfragt. Im Anhang VII sind diese samt der Anzahl ihrer Nennungen pro Geschäftsbereich aufgeführt. Zusammengefasst wird im Geschäftsbereich **"Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen"** von einer Mehrheit die Finanz- und Buchhaltungssoftware von W&W (immoTop, Rimo) genutzt. Ebenfalls häufig Verwendung findet Abacus der gleichnamigen Firma sowie in wenigen Fällen MOR livis von MOR Informatik. Office-Programme sind sehr häufig im Einsatz und dienen der Unterstützung. Im Geschäftsbereich **"Bau & Entwicklung"** werden primär Office-Programme eingesetzt, nur wenige Genossenschaften nutzen Software von MOR Informatik und Immobilienportfoliomanagement-Software wie Stratus. Selten wurden auch Kollaborationssoftware wie Microsoft Teams genannt. Im Geschäftsbereich **"Unterhalt Gebäude / Liegenschaften"** wird primär auf E-Mail und Telefon sowie Office-Programme gesetzt, aber auch die Webseiten mit Reparatur- und Schadensmeldungsformularen werden häufig genutzt. Selten kommen auch Apps wie Flink, Allthings oder beUnity für Reparatur- und Schadensmeldungen zum Einsatz. Im Geschäftsbereich **"Bewirtschaftung / Vermietung"** nutzen die teilnehmenden Wohnbaugenossenschaften primär die Finanz- und Buchhaltungssoftware von W&W (immoTop, Rimo). Weniger häufig findet Abacus der gleichnamigen Firma sowie in wenigen Fällen MOR livis von MOR Informatik Verwendung. Office-Programme sind bei allen im Einsatz und dienen der Unterstützung. Für die Wohnungsausschreibungen wird auf spezialisierte Webportale wie Homegate und flatfox gesetzt, jedoch deutlich weniger auf die eigene Webseite. Fast gleich häufig wie die

Webportale wurde die automatisierte Wohnungsausschreibungs-, Vermietungs- und Bewerber-/Interessentenmanagement-Software eMonitor der gleichnamigen Firma genannt. Im Geschäftsbereich **"Gemeinschaft & Soziales"** wird primär auf direkte persönliche Kontakte gesetzt. In diesem Bereich werden aber auch am meisten Apps wie Flink, Allthings und beUnity eingesetzt. In etwas geringerem Ausmass wurden auch die eigenen Webseiten genannt. Im Geschäftsbereich **"Kommunikation"** wird primär die eigene Webseite als Medium zur Kommunikation mit den Genossenschafter:innen und externen Interessierten genutzt. Diese hat teilweise einen eigenen geschützten Mitgliederbereich. Weniger häufig kommen Newsletter und Apps zum Einsatz. Nur sporadisch genannt wurden Mails sowie Auftritte in sozialen Netzwerken wie LinkedIn und Facebook. Für die interne Kommunikation wird auf Kollaborationslösungen gesetzt, wobei primär Microsoft Teams genannt wurde und viel seltener Zoom. Im Geschäftsbereich **"Personal"** sind Office-Programme das digitale Hilfsmittel der Wahl für die Erstellung von Stelleninseraten. Diese werden auf spezialisierten Webportalen wie jobs.ch ausgeschrieben. Die Anstellungsunterlagen und Dokumentation erfolgt in der jeweiligen Finanz- und Buchhaltungssoftware (immoTop, Rimo, Abacus, MOR). In diesem Bereich wurden sehr selten soziale Netzwerke wie LinkedIn und Facebook von den teilnehmenden Wohnbaugenossenschaften genannt. Im Geschäftsbereich **"Organisationsunterstützung & IT"** nutzen praktisch alle Genossenschaften IT-Infrastruktur wie Telefone, Computer, Tablets, Backuplösungen, digitale Dateiablagen und viele mehr. Dabei wurden Cloud-Lösungen doppelt so häufig genannt wie eigene Intranet-Infrastruktur mit eigenen Servern. Als typische Cloud-Lösungen nutzen die Teilnehmenden Dateiablagen mit Microsoft Sharepoint, seltener mit Google Drive und Dropbox. Aber auch Cloud-basierte Applikationen wie Finanz- und Buchhaltungssoftware, Serviceunterstützungen, Raumbuchungssysteme, Dokumentenmanagementsysteme und ähnliche Programme werden viel genutzt. Als weitere eingesetzte Software wurden sehr häufig auch Office-Programme und Kollaborationslösungen wie Microsoft Teams genannt. Selten wurden Apps, Padlets oder Microsoft OneNote erwähnt.

5.9 Zusammenhänge der Einflussfaktoren

Um die in Kapitel 3.3 formulierten Hypothesen zu überprüfen, wurden die Ergebnisse auf gegenseitige Abhängigkeiten analysiert. Dazu wurden die Antworten verschiedener Themenbereiche (z.B. Anzahl Wohnungen und Mieteinnahmen) zueinander in Beziehung gesetzt und damit Korrelationen zwischen diesen Themenbereichen grafisch mit

Hilfe von Trendlinien im Diagramm, aber auch quantitativ mit Hilfe von Korrelationskoeffizienten überprüft. Dazu wurden basierend auf Planing (2023) bei metrischen Skalen die Pearson-Korrelationskoeffizienten r berechnet, bei Ordinalskalen (betrifft Digitalisierungsstrategie und Digitalisierungskompetenz) hingegen der Spearman's Rho-Korrelationskoeffizient r_s für Rangkorrelationen. Die Höhe der Korrelationskoeffizienten (siehe Tabelle 4) weist dabei gemäss Planing (2023) auf die Stärke des Zusammenhangs hin, das Vorzeichen auf die Richtung des Zusammenhangs (positiv oder negativ).

Tabelle 4: Interpretationshilfe Korrelationskoeffizienten nach Planing (2023)

r oder r_s	Stärke des Zusammenhangs	r oder r_s	Richtung des Zusammenhangs
0 bis < 0.1	kein Zusammenhang	+	positiver Zusammenhang
0.1 bis < 0.3	schwacher Zusammenhang	-	negativer Zusammenhang
0.3 bis < 0.5	mittlerer Zusammenhang		
> 0.5 bis < 1	starker Zusammenhang		
1	perfekter Zusammenhang		

5.9.1 Unternehmensgrösse und abhängige Einflussfaktoren

Das in Kapitel 3.2 definierte Modell der Einflussfaktoren der Digitalisierung bestimmt in Abbildung 4 den Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse (bei Wohnbaugenossenschaften die Anzahl Wohnungen) und den finanziellen Ressourcen (Mieteinnahmen), der räumlichen Verteilung (Anzahl Standorte) sowie den Personalressourcen (Stellenprozente der Verwaltung ohne Hauswartung). Wie Abbildung 16 zeigt, besteht eine sehr starke positive Korrelation zwischen der Unternehmensgrösse und den finanziellen Ressourcen, welche wiederum für die Digitalisierung der Geschäfts- und Supportprozesse eingesetzt werden könnten.

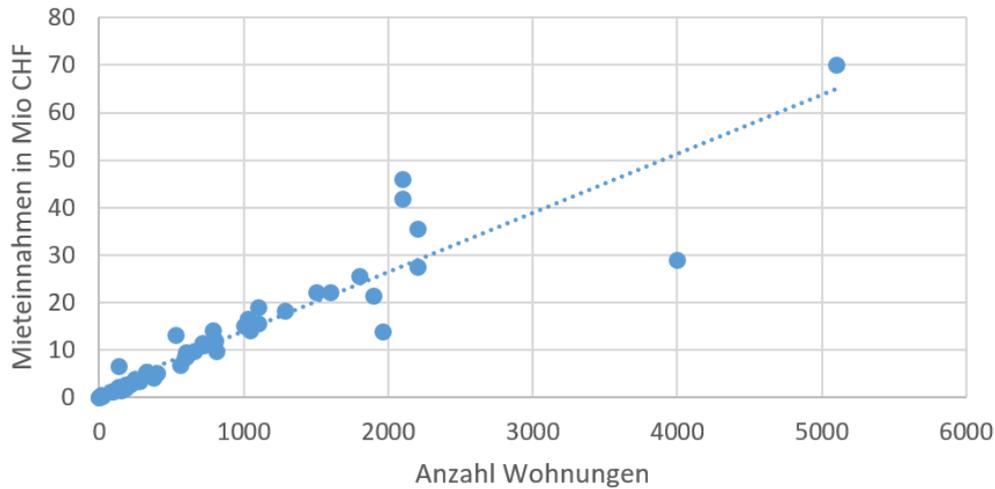


Abbildung 16: Zusammenhang Unternehmensgrösse und finanzielle Ressourcen (n=50, r=0.92)

Ein starker positiver Zusammenhang besteht, wie in Abbildung 17 ersichtlich, auch zwischen der Unternehmensgrösse und der räumlichen Verteilung (Anzahl Standorte). Zwei Ausreisser, das Jugendwohnnetz JUWO sowie die städtische Stiftung PWG, haben deutlich mehr Standorte verglichen mit ihrer Anzahl Wohnungen, da sie einerseits viele zugemietete Wohnungen nutzen (JUWO) und andererseits viele kleinere, sehr verteilte Liegenschaften besitzen (PWG) (siehe auch Anhang VI).

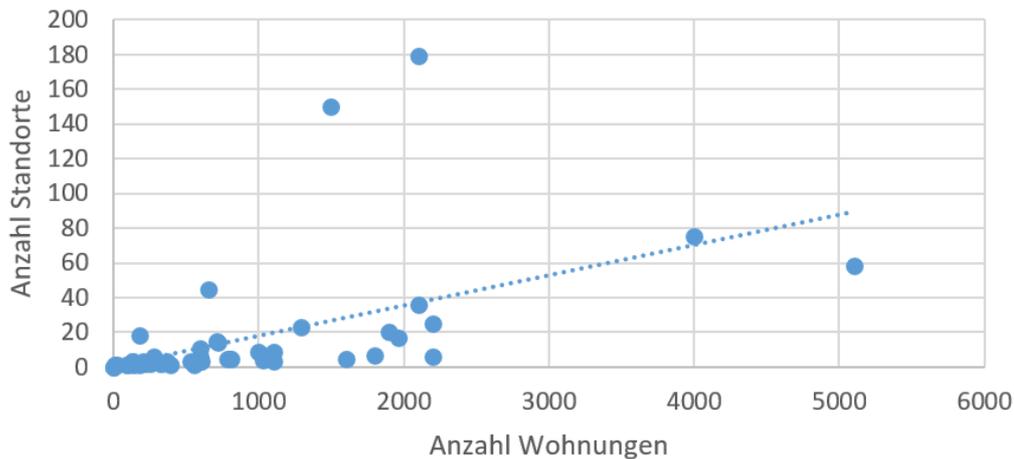


Abbildung 17: Zusammenhang Unternehmensgrösse und räumliche Verteilung (n=50, r=0.51)

Abbildung 18 zeigt, dass eine sehr starke positive Korrelation zwischen der Unternehmensgrösse und den Personalressourcen besteht, welche somit für die Digitalisierung

der Geschäfts- und Supportprozesse eingesetzt werden könnten. Dabei wurden nur die Stellenprozente der Verwaltung ohne Hauswartung erfragt. Ein vom Durchschnitt der Genossenschaften abweichender Ausreisser ist die Familienheim-Genossenschaft, die viele Reihen-Einfamilienhäuser besitzt und somit zwar eine grosse Verwaltung, aber im Quervergleich zu anderen Genossenschaften dieser Grösse weniger Wohnungen zur Verfügung hat. Ein zweiter Ausreisser ist die WOKO, welche viele Kleinstwohnungen (teilweise 1-Zimmer-Wohnungen) für Studierende anbietet und durch Fokus auf diese Klientel weniger Stellenprozente in der Verwaltung besitzt (siehe auch Anhang VI).

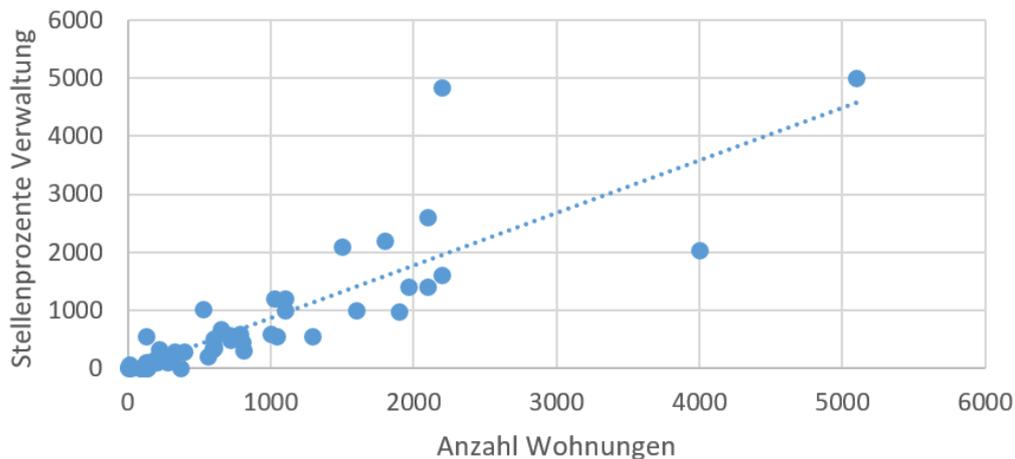


Abbildung 18: Zusammenhang Unternehmensgrösse und Personalressourcen (n=50, r=0.85)

Wird der Zusammenhang der Unternehmensgrösse mit der Anzahl digitalisierter Prozesse betrachtet, zeigt Abbildung 19 nur einen schwachen positiven Zusammenhang auf. Es fällt auf, dass die Familienheim-Genossenschaft mit mehr als 2000 Wohnungen nach eigenen Angaben nur einen Geschäfts- und Supportprozess digitalisiert hat (viele Prozesse sind noch in Planung) und dass kleinere Genossenschaften eine sehr hohe Anzahl digitalisierter Prozesse ausweisen.

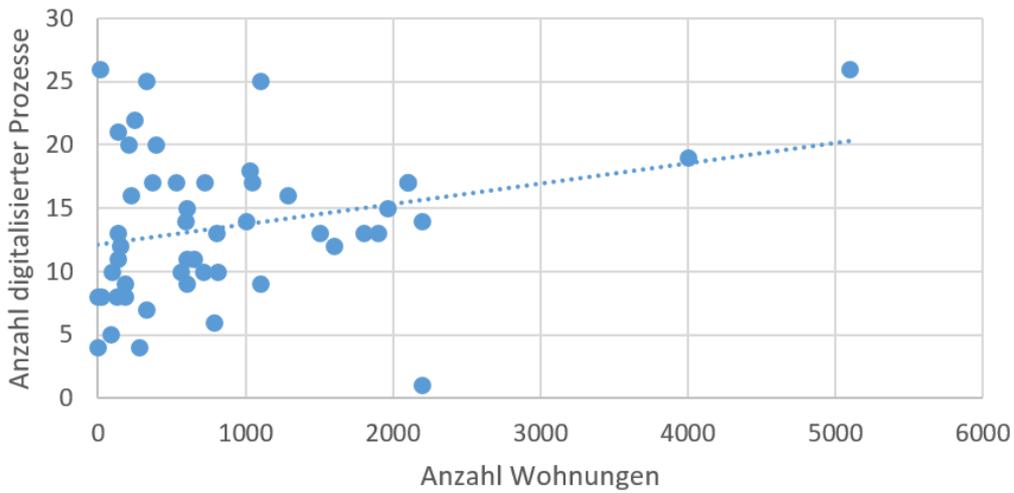


Abbildung 19: Zusammenhang Unternehmensgrösse und Anzahl digitalisierter Prozesse (n=50, r=0.28)

Werden die drei von der Unternehmensgrösse abhängigen Einflussfaktoren finanzielle Ressourcen, räumliche Verteilung sowie Personalressourcen separat untersucht, zeigt sich das gleiche Bild (siehe Abbildung 20, Abbildung 21 und Abbildung 22), wobei die Korrelation bei der räumlichen Verteilung und den Personalressourcen sehr schwach ist.

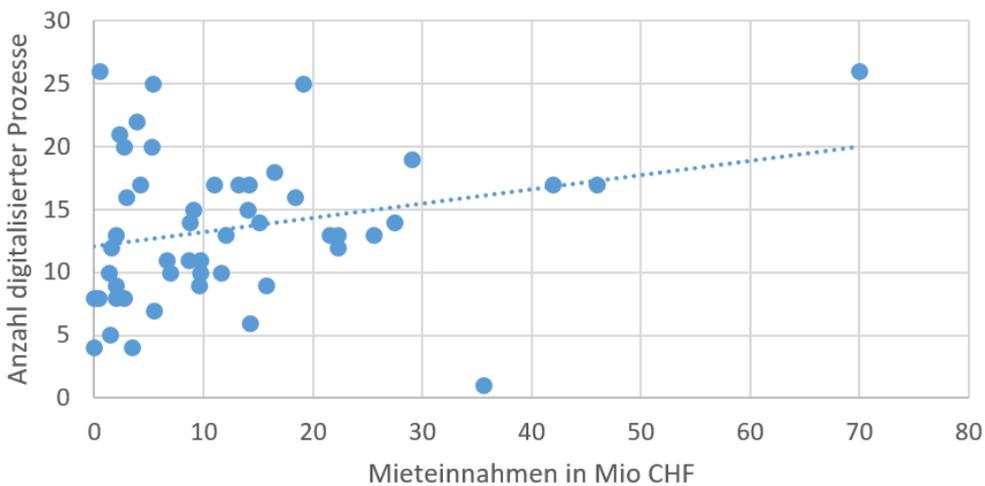


Abbildung 20: Zusammenhang finanzielle Ressourcen und Anzahl digitalisierter Prozesse (n=50, r=0.26)

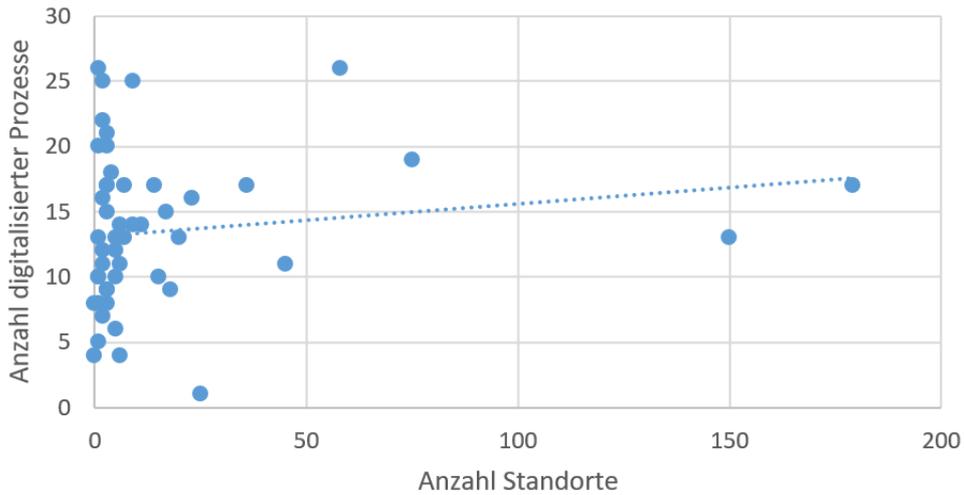


Abbildung 21: Zusammenhang räumliche Verteilung und Anzahl digitalisierter Prozesse (n=50, r=0.14)

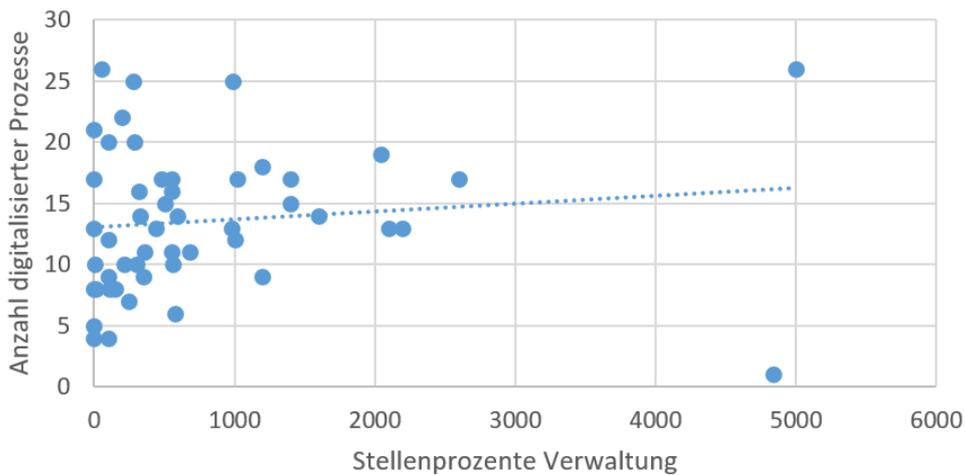


Abbildung 22: Zusammenhang Personalressourcen und Anzahl digitalisierter Prozesse (n=50, r=0.12)

Da der Einfluss der Unternehmensgrösse und ihrer drei abhängigen Faktoren auf die Digitalisierung schwach ist, wurde der Einfluss auf den Erfolg (Mehrwert, Vorteil der digitalisierten Prozesse) nicht zusätzlich analysiert.

5.9.2 Digitalisierungskompetenz

Das in Kapitel 3.2 definierte Modell der Einflussfaktoren der Digitalisierung bestimmt in Abbildung 4 den Zusammenhang zwischen den Personalressourcen und der Digitalisierungskompetenz der Organisation. Wird der Einfluss der Personalressourcen auf die Digitalisierungskompetenz der gesamten Organisation (Vorstand, Geschäftsführung, Mitarbeitende aus Verwaltung und Hauswartung) betrachtet, zeigt Abbildung 23 einen mittleren positiven Zusammenhang auf.

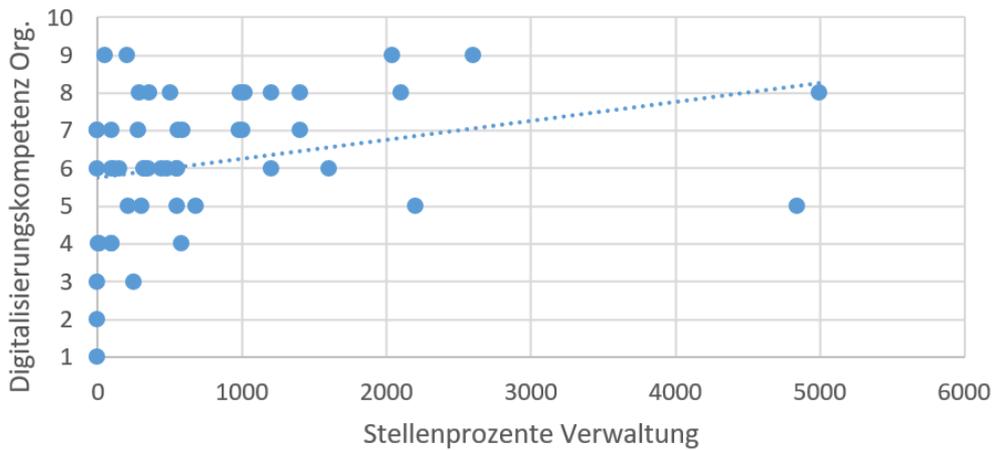


Abbildung 23: Zusammenhang Personalressourcen und Digitalisierungskompetenz der Gesamtorganisation (n=50, $r_s=0.41$)

Wird der Einfluss der Digitalisierungskompetenz der gesamten Organisation (Vorstand, Geschäftsführung, Mitarbeitende aus Verwaltung und Hauswartung) auf die Anzahl digitalisierter Geschäfts- und Supportprozesse betrachtet, zeigt Abbildung 24 einen starken positiven Zusammenhang auf.

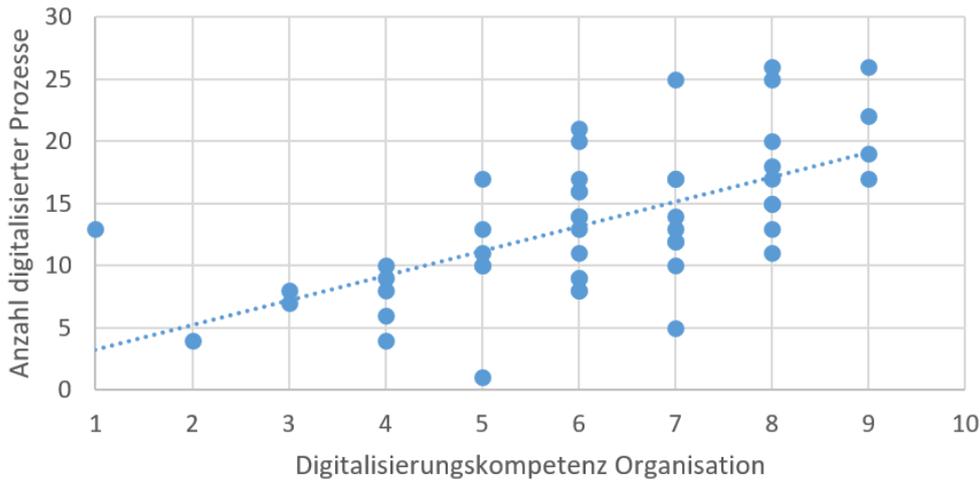


Abbildung 24: Zusammenhang Digitalisierungskompetenz Organisation und Anzahl digitalisierter Prozesse (n=50, $r_s=0.66$)

Wird nur der Einfluss der Digitalisierungskompetenz der Führung (Vorstand, Geschäftsführung) auf die Anzahl digitalisierter Prozesse angeschaut, zeigt Abbildung 25 einen mittleren positiven Zusammenhang.

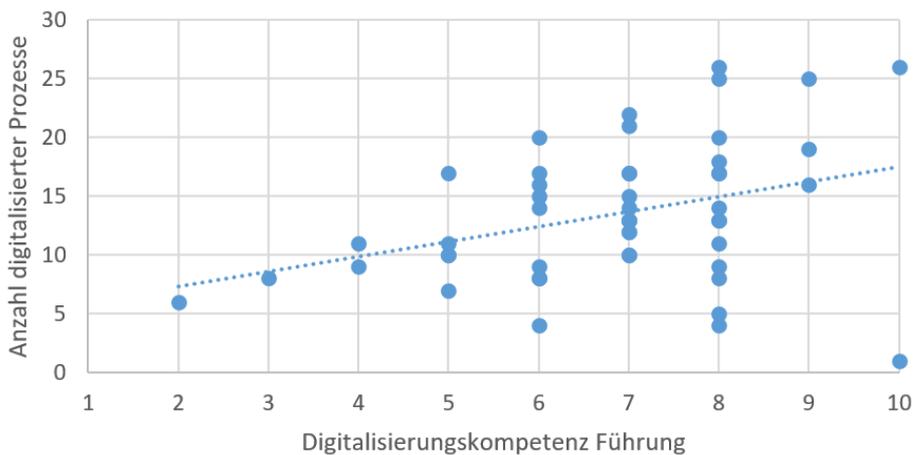


Abbildung 25: Zusammenhang Digitalisierungskompetenz Führung und Anzahl digitalisierter Prozesse (n=50, $r_s=0.35$)

Wird nur der Einfluss der Digitalisierungskompetenz der Führung (Vorstand, Geschäftsführung) auf den Erfolg (Mehrwert, Vorteil der digitalisierten Prozesse) angeschaut, zeigt Abbildung 26 keinen quantifizierbaren Zusammenhang auf. Die Verteilung entspricht eher einer Glockenkurve. Ähnlich fällt das Ergebnis aus, wenn der Einfluss der Digitalisierungskompetenz der Gesamtorganisation auf die genannte Anzahl erfolgreich digitalisierter Prozesse untersucht wird.

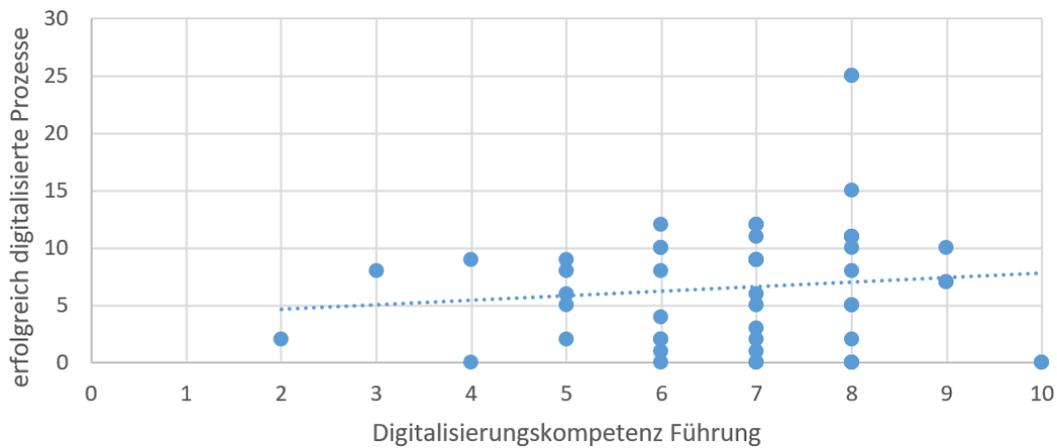
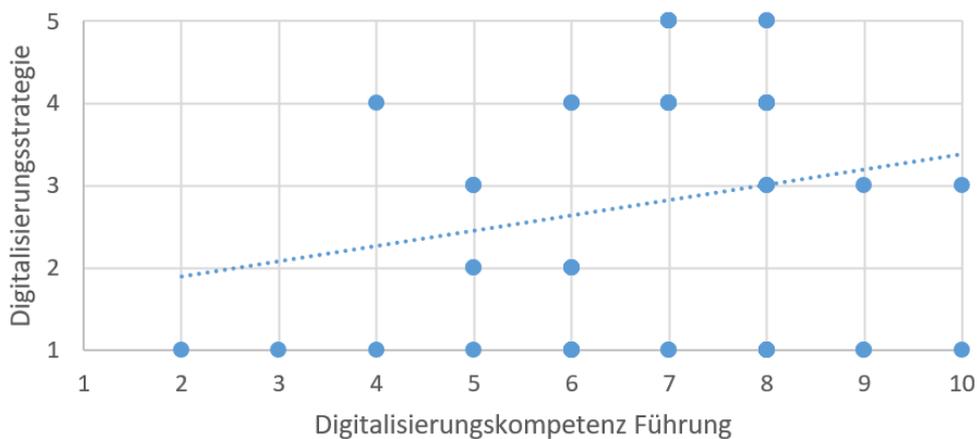


Abbildung 26: Zusammenhang Digitalisierungskompetenz Führung und erfolgreich digitalisierte Prozesse (n=50, $r_s=0.07$)

5.9.3 Digitalisierungsstrategie

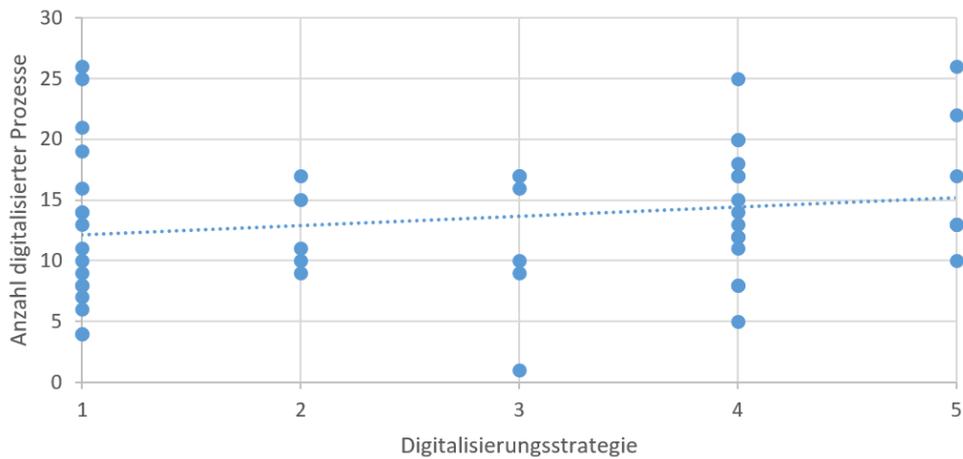
Ebenfalls wurde untersucht, ob eine Korrelation zwischen der Digitalisierungskompetenz der Führung (Vorstand, Geschäftsführung) und dem Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie bestehen. Wie Abbildung 27 zeigt, ist der Zusammenhang schwach positiv ausgeprägt. Ebenfalls zeigt sich, dass die Genossenschaften mit der höchsten Digitalisierungskompetenz (Werte 9 und 10) keine oder erst eine in Erarbeitung befindliche Digitalisierungsstrategie besitzen.



- | | |
|--|--|
| 1 keine Digitalisierungsstrategie | 2 Digitalisierungsstrategie in Planung |
| 3 Digitalisierungsstrategie in Arbeit | 4 Dig.-strategie für bestimmte Geschäftsbereiche vorhanden |
| 5 Digitalisierungsstrategie für alle Geschäftsbereiche vorhanden | |

Abbildung 27: Zusammenhang Digitalisierungskompetenz Führung und Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie (n=50, $r_s=0.15$)

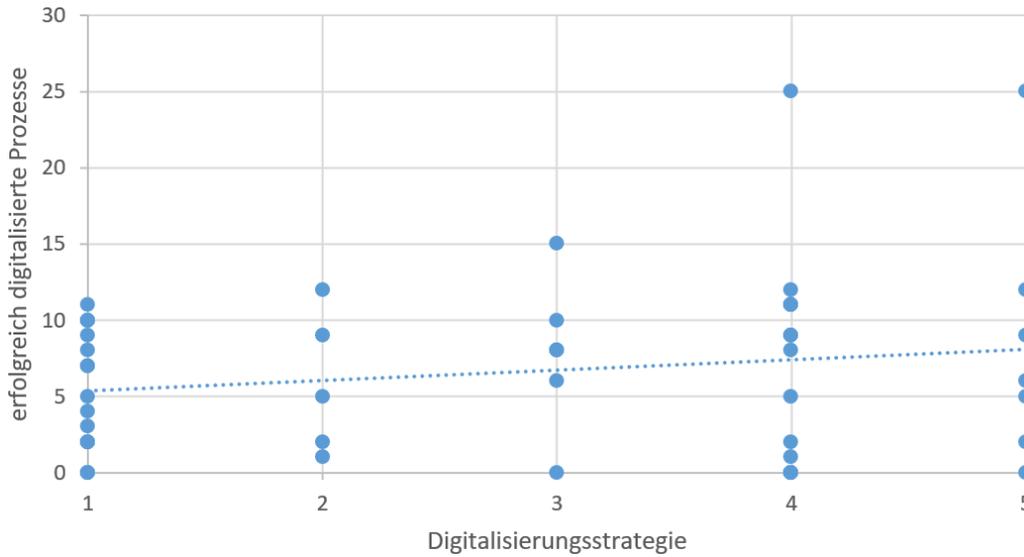
Das in Kapitel 3.2 definierte Modell nimmt einen Einfluss einer vorhandenen Digitalisierungsstrategie auf die Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen der Genossenschaft an. Wie Abbildung 28 zeigt, besteht ein schwacher positiver Zusammenhang zwischen beiden Variablen. Es existieren aber sowohl Genossenschaften ohne als auch mit Digitalisierungsstrategie, die eine hohe Anzahl digitalisierter Prozesse aufweisen.



- | | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | keine Digitalisierungsstrategie | 2 | Digitalisierungsstrategie in Planung |
| 3 | Digitalisierungsstrategie in Arbeit | 4 | Dig.-strategie für bestimmte Geschäftsbereiche vorhanden |
| 5 | Digitalisierungsstrategie für alle Geschäftsbereiche vorhanden | | |

Abbildung 28: Zusammenhang Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie und Anzahl digitalisierter Prozesse (n=50, $r_s=0.23$)

Wird der Einfluss der Digitalisierungsstrategie auf den Erfolg der Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen untersucht, zeigt Abbildung 29 nur eine sehr schwache positive Korrelation.



- | | |
|--|--|
| 1 keine Digitalisierungsstrategie | 2 Digitalisierungsstrategie in Planung |
| 3 Digitalisierungsstrategie in Arbeit | 4 Dig.-strategie für bestimmte Geschäftsbereiche vorhanden |
| 5 Digitalisierungsstrategie für alle Geschäftsbereiche vorhanden | |

Abbildung 29: Zusammenhang Digitalisierungsstrategie und erfolgreich digitalisierte Prozesse (n=50, $r_s=0.11$)

5.9.4 Organisationskultur

Das in Kapitel 3.2 definierte Modell nimmt auch einen Einfluss der Organisationskultur bzw. der Offenheit gegenüber einer Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen an. Wird der Zusammenhang der Offenheit der Organisation gegenüber der Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen auf die Anzahl digitalisierter Prozesse betrachtet, zeigt Abbildung 30 eine mittlere positive Korrelation auf.

6 Diskussion der Untersuchung

In diesem Kapitel werden die Umfrageergebnisse interpretiert, auf potenzielle Lücken in der Untersuchung eingegangen und die Aussagekraft der Untersuchung bewertet.

6.1 Aktueller Digitalisierungsstand

Wie die Ergebnisse in Kapitel 5.1 zeigen, treiben aktuell viele Wohnbaugenossenschaften die Digitalisierung ihrer Geschäfts- und Supportprozesse voran. Dabei liegt der Fokus auf Geschäftsbereichen und -prozessen, die Kernprozesse der Wohnbaugenossenschaften sind:

- Geschäftsbereich "Finanzen"
- Geschäftsprozesse "Objektvermietung" und "Objektkontrolle"
- Geschäftsprozess "Reparatur- / Störungsmanagement"
- Geschäftsbereich "Kommunikation"
- Geschäftsbereich "Organisationsunterstützung / IT"

Bei ihnen ist die Digitalisierung am weitesten fortgeschritten. Es fällt auf, dass die Teilnehmenden der Umfrage dort auch deutliche Erfolge sehen (siehe Kapitel 5.7), die Digitalisierung dieser Prozesse also als sinnvoll und vorteilhaft angesehen werden kann.

Werden diese Ergebnisse im Zusammenhang mit den Gründen der Digitalisierung in Kapitel 5.2 betrachtet, rundet sich das Bild ab. Es wurde dort vor allem verwaltungsin-
terner Bedarf nach Digitalisierung gesehen, entsprechend wurden Buchhaltung, Wohnungsvermietung, digitale Dateiablage sowie Infrastruktur und organisationsinterne Kommunikation via Kollaborationsplattformen umgesetzt, um die in Tabelle 3 genannten Vorteile wie Effizienzgewinne, Fehlerminimierungen und ortsunabhängiges Arbeiten zu erreichen. Der ebenfalls häufig in Abbildung 9 genannte Bedarf der Genossenschaftler:innen spiegelt sich in der digitalen Umsetzung der beiden Geschäftsprozesse "Reparatur- / Störungsmanagement" sowie "Organisation-Mieter:innen-Kommunikation " wider, da dort die Berührungspunkte mit den Genossenschaftler:innen am häufigsten sind. Da in den oben genannten Kernprozessen auch viele neue Technologien entstanden sind (z.B. Kollaborationsplattformen wie Microsoft Teams, Office 365 für die Dateiablage in der Cloud und Cloudlösungen für Buchhaltung und Vermietung), passen die Aussagen auch zu dem ebenfalls häufig in Abbildung 9 genannten Grund "Vorhandensein der

Technologie". Allerdings kann unter Umständen das unterschiedliche Angebot von digitalen Werkzeugen einen Einfluss auf den Digitalisierungsstand in den Geschäftsbereichen haben. Überraschend ist hingegen die Aussage in Kapitel 5.2, dass externe Zwänge wie wirtschaftliche Änderungen (Kostendruck) und gesetzliche Regelungen nicht als Haupttreiber der Digitalisierung gesehen werden.

Allerdings wird in Kapitel 5.1 auch sichtbar, dass nur wenige Genossenschaften ihre Geschäfts- und Supportprozesse als komplett digitalisiert bezeichnen. Mögliche Gründe für die fehlende oder nur teilweise erfolgte Digitalisierung könnten fehlende Technologie, aber auch Durchschnittsalter und Bildungsstand der Genossenschafter:innen und Mitglieder der Verwaltung sein.

Werden die Ergebnisse aus Kapitel 5.8 zusammengefasst, würde eine Muster-Wohnbaugenossenschaft zum aktuellen Zeitpunkt die folgenden digitalen, primär cloudbasierten Werkzeuge einsetzen:

- Computer, E-Mail, Telefonie
- Microsoft Office 365 (Word, Excel, Sharepoint für digitale Dateiablage)
- Microsoft Teams (für teaminterne Kollaboration und Kommunikation)
- Finanz-/Buchhaltungssoftware von W&W oder Abacus
- eigene Webseite für Informationen zur Genossenschaft, regelmässigen Newsletterversand, Reparatur- und Störungsmeldungen sowie sonstige Anliegen
- Online-Plattformen wie Homegate oder flatfox (für Wohnungsausschreibungen) oder alternativ eMonitor (für Wohnungsausschreibung und -vermietung) sowie jobs.ch (für Personalgewinnung)
- Apps für die Vernetzung der Genossenschafter:innen untereinander

Dabei scheint eMonitor ein grosses Potenzial zu haben, den Vermietungsprozess komplett zu digitalisieren. Die Geschäftsbereiche "Bau & Entwicklung", "Gemeinschaft & Soziales" sowie "Personal" weisen gemäss Abbildung 7 den grössten Nachholbedarf bezüglich Digitalisierung auf. Im Baubereich hat die ganzheitliche Bauplanung, z.B. mit Stratus, grosses Potenzial. In diesem Geschäftsbereich sind in den nächsten Jahren auch gesetzliche Regelungen bezüglich des Einsatzes von BIM zu erwarten. Im Gemeinschafts- und Sozialbereich wird der Einbezug und die Vernetzung der Genossenschafter:innen über digitale Kanäle wie Apps oder geschützte Bereiche auf Webseiten

immer wichtiger, um Transparenz, Vertrauen und die demokratische Entscheidungsfindung als wesentliche Eigenschaften einer Wohnbaugenossenschaft zu fördern. Grosses Potenzial hat auch die Personalgewinnung sowie die Aussendarstellung auf Social Media Kanälen wie LinkedIn.

Die Digitalisierung wird gemäss Kapitel 5.3 primär von der Geschäftsführung und teilweise auch vom Vorstand vorangetrieben, ist also eine Führungsaufgabe. Diese Aussage wird bestätigt durch die Ergebnisse des Kapitels 5.5, die der Führung eine sehr hohe Offenheit gegenüber der Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen bescheinigen, wohingegen die Offenheit der Mitarbeitenden der Verwaltung etwas weniger und die der Hauswartung deutlich weniger stark ausgeprägt ist. Entsprechend wird auch die Digitalisierungskompetenz der Führung gemäss Kapitel 5.6 deutlich höher eingeschätzt als die der gesamten Organisation. Eine mögliche Begründung dafür ist, dass die Offenheit und Digitalisierungskompetenz auch mit dem Bildungsstand der Betroffenen zusammenhängen. Eine weitere mögliche Hypothese wäre, dass sich die Führung auch um das finanzielle Wohlergehen und somit um die Effizienz der Wohnbaugenossenschaft kümmern muss, während Mitarbeitende der Verwaltung und Hauswartung den Fokus primär auf die Erledigung ihrer Aufgaben legen müssen.

Die Ergebnisse des Kapitels 5.4 zeigen auf, dass die Digitalisierung ein langwieriger und laufender Prozess ist, da ein grosser Teil der Genossenschaften zwar für einzelne Geschäftsbereiche oder seltener für alle Geschäftsbereiche eine Digitalisierungsstrategie definiert hat, aber ein ebenso grosser Teil noch keine Digitalisierungsstrategie plant oder erarbeitet. Diese Aussagen passen zum Stand der Digitalisierung der Genossenschaften in Abbildung 8.

6.2 Hypothesen

Mit den Umfrageergebnissen des Kapitels 5 können die Hypothesen aus Kapitel 3.3 nun quantitativ bestätigt oder widerlegt werden.

6.2.1 Auslöser der Digitalisierung

Auslöser der Digitalisierung: Digitalisierung von Geschäfts- und Supportprozessen findet vor allem aufgrund äusseren Drucks (gesetzliche Regelung, finanzieller Druck, Kundenwünsche, Kostensteigerung) statt.

Diese Hypothese konnte nicht bestätigt werden, da die Gründe der Digitalisierung laut Kapitel 5.2 primär im Bedarf der Verwaltung und Führung (sozusagen "Personalbedürfnisse") und nur sekundär im Bedarf der Genossenschafter:innen ("Kundenwünsche") liegen. Kostensteigerungen und gesetzliche Regelungen wurden nur marginal als Grund für die Digitalisierung genannt.

6.2.2 Unternehmensgrösse und abhängige Einflussfaktoren

Abhängigkeiten: Die Personal- und Finanzressourcen der Verwaltung sowie die räumliche Verteilung der Wohnungen steigen mit der Unternehmensgrösse.

Die Abhängigkeit der drei Einflussfaktoren Personal- und Finanzressourcen sowie räumliche Verteilung von der Unternehmensgrösse (Anzahl Wohnungen) kann anhand der Ergebnisse von Kapitel 5.9.1 bestätigt werden. Der Zusammenhang ist bei allen drei Einflussfaktoren stark positiv, wobei er bei der räumlichen Verteilung etwas schwächer ausgeprägt ist.

Unternehmensgrösse: Je grösser die Personalressourcen der Wohnbaugenossenschaft sind, desto mehr Geschäfts- und Supportprozesse werden digitalisiert.

sowie

Finanzressourcen: Je grösser die Finanzressourcen der Wohnbaugenossenschaft sind, desto mehr Geschäfts- und Supportprozesse werden digitalisiert.

Die Ergebnisse des Kapitels 5.9.1 zeigen aber auch klar auf, dass die Unternehmensgrösse (mit ihren drei abhängigen Einflussfaktoren finanzielle Ressourcen, räumliche Verteilung und Personalressourcen) nur einen schwachen direkten Einfluss auf die Digitalisierung der Prozesse hat. Mit der Unternehmensgrösse steigen zwar die finanziellen Ressourcen sowie die Personalressourcen, dieses Potenzial scheint aber nicht für die Digitalisierung der Prozesse genutzt zu werden. Am ehesten wirken hier noch die finanziellen Ressourcen leicht stimulierend auf die Digitalisierung. Im Gegenzug gibt es sehr viele kleinere Genossenschaften mit einer geringen Anzahl Wohnungen und weniger finanziellen sowie Personalressourcen, die aber trotzdem einen hohen Digitalisierungsgrad haben. Die Hypothese kann daher nicht bestätigt werden. Eine mögliche Interpretation wäre, dass kleine Genossenschaften ihre Prozesse digitalisieren müssen,

um überhaupt effizient ihre Geschäfte führen zu können und grössere Genossenschaften aufgrund ihrer Grösse und der vielen Abhängigkeiten zwischen den Prozessen die Digitalisierung schrittweise vorantreiben müssen.

6.2.3 Digitalisierungskompetenz

Abhängigkeiten: Die Digitalisierungskompetenz der Organisation steigt mit der Höhe der Personalressourcen der Verwaltung.

sowie

Digitalisierungskompetenzen Organisation: Je höher die Digitalisierungskompetenz der Wohnbaugenossenschaft (Vorstand, Geschäftsführung, Verwaltung, Hauswartung) ist, desto mehr Geschäfts- und Supportprozesse werden digitalisiert.

Die Ergebnisse in Kapitel 5.9.2 zeigen auf, dass mit steigenden Personalressourcen auch die Digitalisierungskompetenz der Wohnbaugenossenschaft steigt. Die Abhängigkeit kann also bestätigt werden. Deutlich sichtbar wird auch, dass die Digitalisierungskompetenz der Organisation wiederum einen starken positiven Einfluss auf die Anzahl digitalisierter Geschäfts- und Supportprozesse hat. Die Hypothese kann somit bestätigt werden.

Digitalisierungskompetenzen Führung: Je höher die Digitalisierungskompetenz der Führung (Vorstand, Geschäftsführung) der Wohnbaugenossenschaft ist, desto erfolgreicher werden Geschäfts- und Supportprozesse digitalisiert.

Gemäss Abbildung 25 ist der positive Einfluss der Digitalisierungskompetenz der Führung (Vorstand, Geschäftsführung) auf die Anzahl digitalisierter Prozesse zwar vorhanden, aber nur von mittlerer Stärke. Ohne die Unterstützung der Mitarbeitenden kann also eine Führung nur bedingt die Digitalisierung der Prozesse vorantreiben, die gesamte Organisation bzw. jeder einzelne Mitarbeitende muss entsprechende Digitalisierungskompetenzen erwerben.

In der Untersuchung der Umfrageergebnisse konnte kein Einfluss der Digitalisierungskompetenz der Führung auf den Erfolg der Digitalisierung erkannt werden (siehe Abbildung 26), ebenso konnte in der Auswertung auch kein quantifizierbarer Zusammenhang zur Digitalisierungskompetenz der Gesamtorganisation hergestellt werden. Eine Ursache kann im Design der Umfrage liegen, da die Antworten bezüglich des Erfolgs der

Digitalisierung in Freitextfeldern angegeben werden mussten und somit von den Teilnehmenden eher übersprungen wurden. Daher müssen hierzu noch weitere Untersuchungen erfolgen. Auch wenn die Hypothese mit den vorliegenden Ergebnissen nicht bestätigt werden kann, wird davon ausgegangen, dass eine hohe Digitalisierungskompetenz der Führung die erfolgreiche Digitalisierung zumindest unterstützt.

6.2.4 Digitalisierungsstrategie

Abhängigkeiten: Je höher die Digitalisierungskompetenz der Führung (Vorstand, Geschäftsführung) der Wohnbaugenossenschaft ist, desto eher erarbeitet sie auch eine Digitalisierungsstrategie.

sowie

Digitalisierungsstrategie: Je stärker die Ausprägung der Digitalisierungsstrategie der Wohnbaugenossenschaft ist, desto erfolgreicher werden Geschäfts- und Supportprozesse digitalisiert.

In der Untersuchung der Umfrageergebnisse in Kapitel 5.9.3 zeigt sich, dass nur eine geringe Abhängigkeit zwischen der Digitalisierungskompetenz der Führung und dem Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie besteht. Entsprechend ist die Schlussfolgerung falsch, dass nur die Führung mit höherer Digitalisierungskompetenz überhaupt eine Digitalisierungsstrategie erstellt. Die Verteilung der Werte im Diagramm von Abbildung 27 erinnern eher an eine geometrische Glockenkurve. So weisen Genossenschaften mit der höchsten Digitalisierungskompetenz keine oder erst eine in Erarbeitung befindliche Digitalisierungsstrategie auf. Daraus kann interpretiert werden, dass die Digitalisierung erst in den letzten Jahren bei den Wohnbaugenossenschaften zum Thema geworden ist, diese aufgrund des Bedarfs in einzelnen Geschäftsbereichen die Digitalisierung vorangetrieben haben und nun beginnen, mit der Erarbeitung einer übergeordneten Digitalisierungsstrategie die verschiedenen Teilergebnisse zu konsolidieren und aufeinander abzustimmen.

Entsprechend besteht gemäss Abbildung 28 auch nur ein schwacher Einfluss der (meist noch in Erarbeitung befindlichen oder nur in einzelnen Geschäftsbereichen vorhandenen) Digitalisierungsstrategie auf die Digitalisierung der Geschäfts- und Supportprozesse. Es existieren sowohl Genossenschaften ohne als auch mit Digitalisierungsstrategie, die eine hohe Anzahl digitalisierter Prozesse aufweisen, was die oben genannte

Interpretation stützt, dass Digitalisierungsstrategien in Genossenschaften primär im Nachgang erarbeitet werden.

Die Ergebnisse der Abbildung 29 zeigen nur einen sehr schwach ausgeprägten Zusammenhang zwischen erfolgreich digitalisierten Prozessen und dem Umsetzungsgrad der Digitalisierungsstrategie – entsprechend kann die Hypothese nicht bestätigt werden. Auch hier kann die Ursache darin liegen, dass die Digitalisierungsstrategien erst noch in Erarbeitung oder nur für einzelne Geschäftsbereiche vorhanden sind. Eine weitere mögliche Ursache kann im Design der Umfrage liegen, da die Antworten bezüglich des Erfolgs der Digitalisierung in Freitextfeldern angegeben werden mussten und somit von den Teilnehmenden eher übersprungen wurden. Es wird aber davon ausgegangen, dass das Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie und damit die Auseinandersetzung mit dem Thema die erfolgreiche Digitalisierung zumindest unterstützt. Das Thema muss zu einem späteren Zeitpunkt erneut auf Änderungen im Laufe der Zeit untersucht werden.

6.2.5 Organisationskultur

Organisationskultur: Je offener die Mitarbeitenden der Wohnbaugenossenschaft gegenüber Digitalisierung eingestellt sind, desto erfolgreicher werden Geschäfts- und Supportprozesse digitalisiert.

Die Ergebnisse des Kapitels 5.9.4 zeigen einen mittleren positiven Zusammenhang zwischen der offenen Organisationskultur und der Menge digitalisierter Prozesse auf. Wird der Einfluss der offenen Organisationskultur auf den Erfolg der Digitalisierung betrachtet, kann ein schwacher positiver Einfluss konstatiert werden. Eine mögliche Ursache des schwachen Einflusses kann im Design der Umfrage liegen, da die Antworten bezüglich des Erfolgs der Digitalisierung in Freitextfeldern angegeben werden mussten und somit von den Teilnehmenden eher übersprungen wurden. Da trotzdem ein positiver Einfluss existiert, kann die Hypothese bestätigt werden, dass eine offene Organisationskultur die erfolgreiche Digitalisierung der Prozesse fördert.

6.3 Einflussfaktoren der Digitalisierung

Anhand der Ergebnisse des Kapitels 5.2 sowie Kapitel 5.9 muss das Modell der Einflussfaktoren aus Kapitel 3.1 (Abbildung 3) bzw. Kapitel 3.2 (Abbildung 4) angepasst werden. So können einerseits Personal- und Zeitressourcen, Finanzressourcen und die Unternehmensgrösse zusammengefasst werden. Andererseits muss ein weiterer organisationsinterner Einflussfaktor "Personalbedürfnisse" hinzugefügt werden, da dieser Faktor der meistgenannte Grund der Digitalisierung ist. Da der Organisationsaufbau für alle Wohnbaugenossenschaften im Wesentlichen gleich ist, kann dieser als Einflussfaktor der Digitalisierung im Bereich der Wohnbaugenossenschaften ausgeschlossen werden. Abbildung 32 zeigt die vervollständigten Einflussfaktoren auf.



Abbildung 32: Einflussfaktoren der Digitalisierung von Wohnbaugenossenschaften (eigene Darstellung)

Aufgrund der Ergebnisse der Umfrage kann nun auch die Stärke der Einflussfaktoren auf die Digitalisierung der Geschäfts- und Supportprozesse der Wohnbaugenossenschaften visualisiert werden. Abbildung 33 zeigt in Orange organisationsexterne Einflussfaktoren und in Blau organisationsinterne Einflussfaktoren von Wohnbaugenossenschaften. Die beiden Einflussfaktoren Digitalisierungsstrategie und wirtschaftliche Änderungen sind zu vernachlässigen. Primäre Einflussfaktoren sind einerseits die verwaltungsinternen Bedürfnisse (Kundenwünsche sind nachgelagert) sowie die dazugehörigen

gen Digitalisierungskompetenzen. Wie Abbildung 33 zeigt, werden diese Haupteinflussfaktoren verstärkt durch technologische Änderungen und einer grossen Offenheit der Mitarbeitenden gegenüber der Digitalisierung (Organisationskultur).

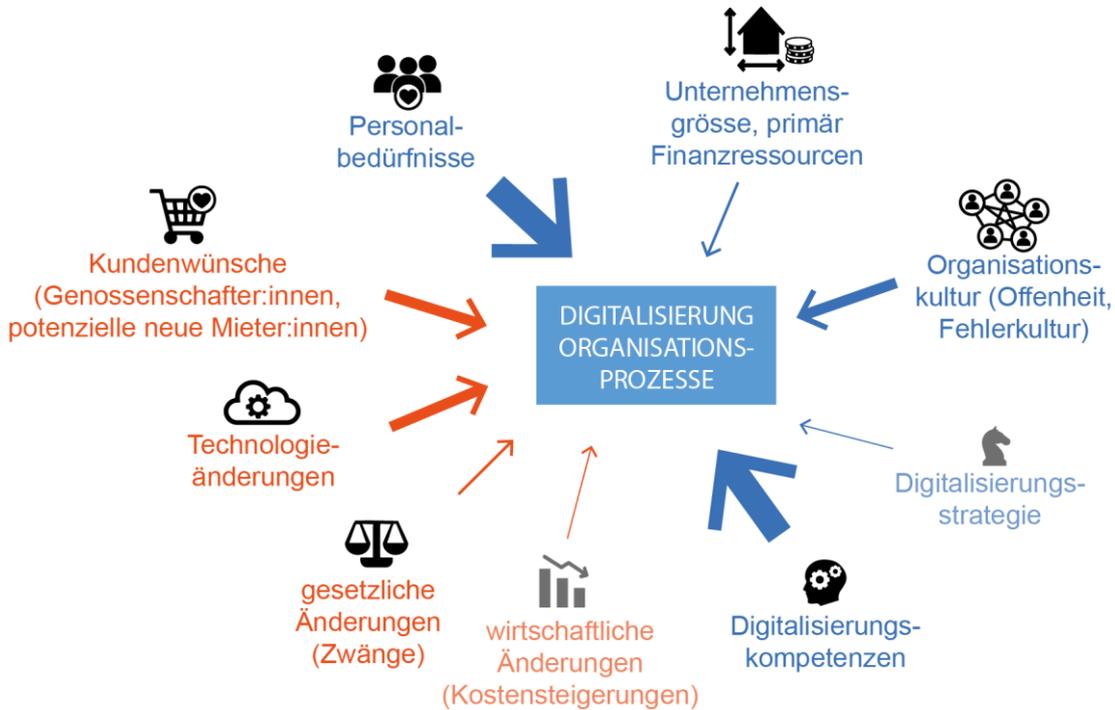


Abbildung 33: Stärke der Einflussfaktoren der Digitalisierung bei Wohnbaugenossenschaften (eigene Darstellung)

6.4 Untersuchungsmitte

An der durchgeführten Umfrage haben primär Wohnbaugenossenschaften auf dem Gebiet der Stadt Zürich teilgenommen. Daher können keine allgemein gültigen Aussagen zu allen Schweizer Wohnbaugenossenschaften getroffen werden. Die Umfrage wurde nur an Wohnbaugenossenschaften mit einer E-Mail-Adresse oder einem Kontaktformular im Internet geschickt, das heisst, dass nur analog agierende Wohnbaugenossenschaften ausgeschlossen wurden. Daher ist keine umfassende Aussage über den Stand der Digitalisierung möglich.

Die zweite und dritte Frage der Umfrage zu den Erfolgen der Digitalisierung (Vorteile und Mehrwerte) sowie zu den eingesetzten digitalen Werkzeugen waren sehr umfangreich und mussten in Freitextfeldern beantwortet werden aufgrund der Limitierungen des ein-

gesetzten Umfragewerkzeugs. Entsprechend war hier der Aufwand zum Ausfüllen deutlich höher. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass die Teilnehmenden zum Überspringen der Frage bzw. zum Nicht-Ausfüllen verleitet wurden.

Ebenfalls wurden keine Fragen zur Offenheit und Akzeptanz der Genossenschaftler:innen gegenüber der Digitalisierung gestellt, obwohl diese auch Teil der Wohnbaugenossenschaft sind.

7 Fazit und Ausblick

In diesem Kapitel werden Handlungsanweisungen für Wohnbaugenossenschaften gegeben und weiterführende Forschungsfragen aufgeworfen, die sich aus den potenziellen Lücken der Untersuchung ergeben.

7.1 Handlungsanweisungen

Zusammenfassend können an die Wohnbaugenossenschaften folgende Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Digitalisierung ihrer Prozesse gegeben werden:

- Basierend auf Schmiech (2018, S. 20-21) sollten Voraussetzungen für die Digitalisierung geschaffen werden, indem Prozesse dokumentiert und verschlankt werden. Die Verbesserungsvorschläge von den Genossenschaftler:innen, aber vor allem auch von den Mitarbeitenden sollten systematisch und regelmässig gesammelt werden. Ebenso sollten Geschäfts- und Supportprozesse mit hohem Zeitbedarf identifiziert werden. Hier ist das Erfolgspotenzial für eine Digitalisierung am grössten, da die Motivation der Mitarbeitenden für eine Verbesserung dort am höchsten ist.
- Primär sollten die Geschäftsbereiche "Finanzen", "Organisationsunterstützung / IT" sowie "Kommunikation" und die Geschäftsprozesse "Objektvermietung", "Objektkontrolle", "Reparatur- / Störungsmanagement" digitalisiert werden, da dort auch andere Wohnbaugenossenschaften Erfolge erzielt haben.
- Es sollten branchenübliche digitale Standardwerkzeuge verwendet werden (siehe Kapitel 6.1). Das erleichtert die Zusammenarbeit der Wohnbaugenossenschaften über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg und schafft Möglichkeiten für Kollaborationen, z.B. im Bereich Stellvertretungen.

- Digitalisierungskompetenzen der Führung und der Mitarbeitenden sollten zum Beispiel durch Weiterbildung oder Schaffung von zeitlichen Freiräumen fürs Ausprobieren von Technologien gestärkt werden.
- Zusätzlich sollte eine offene, fehlertolerante Organisationskultur von der Führung gefördert werden, so dass Ausprobieren von Technologien trotz Rückschlägen möglich wird.

7.2 Weiterführende Forschungsfragen

Im Rahmen dieser Untersuchung sind einige Forschungsfragen offengeblieben. So müsste untersucht werden, ob der Stand der Digitalisierung einer Genossenschaft auch mit dem Durchschnittsalter und Bildungsstand der Genossenschaftler:innen, Führung oder Mitarbeitenden zusammenhängen kann. Es wurden nur die Gremien und Verwaltungen der Wohnbaugenossenschaften selbst untersucht, nicht jedoch die Offenheit und Akzeptanz der Genossenschaftler:innen gegenüber der Digitalisierung, obwohl diese auch Teil der Organisation sind. Dies wäre ein Gegenstand weiterer Forschungen. Ebenfalls wurden nicht die Gründe für die Angaben der Teilnehmenden ermittelt, beispielsweise:

- Warum wurde die Digitalisierungskompetenz der Führung höher bewertet als die der Mitarbeitenden? Spielen hier Bildungsstand, besuchte Lehrgänge oder die Aufgabenverteilung eine Rolle?
- Warum ist die Digitalisierung erst in Arbeit, obwohl digitale Werkzeuge schon längere Zeit existieren?

In vielen Genossenschaften ist eine Digitalisierungsstrategie, zumindest für bestimmte Geschäftsbereiche, vorhanden oder in Arbeit. Es gibt aber auch einen grossen Teil Genossenschaften, der keine Digitalisierungsstrategie hat. Die Gründe dafür müssten untersucht werden. Es wird aber davon ausgegangen, dass das Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie und damit die Auseinandersetzung mit dem Thema die erfolgreiche Digitalisierung zumindest unterstützt. Das Thema müsste zu einem späteren Zeitpunkt erneut auf Änderungen im Laufe der Zeit untersucht werden.

Ebenfalls sollte überprüft werden, ob sich die auslösenden Faktoren der Digitalisierung im Laufe der Zeit ändern.

Auch die Kehrseiten der Digitalisierung müssten untersucht werden, so zum Beispiel die finanziellen und personellen Mehraufwände durch Bereitstellung alternativer Prozesse für nicht digitalaffine Genossenschafter:innen oder die Auswirkungen eines Ausschlusses dieser Personengruppe von den Prozessen. Damit könnte die Frage beantwortet werden, ob die Vorteile und Effizienzsteigerungen einer Digitalisierung die Mehrkosten decken oder rechtfertigen können.

Literaturverzeichnis

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (2023). *ABZ in Kürze*. <https://www.abz.ch/genossenschaft/portrait/>

ASIG Wohngenossenschaft (2023). *Über ASIG*. <https://www.asig-wohnen.ch/ueber-uns/>

BAHOGE Wohnbaugenossenschaft (2023). *Geschäftsstelle*. <https://bahoge.ch/genossenschaft/geschaeftsstelle/>

Bauer, W., & Hämmerle, M., & Bauernhansl, T., & Zimmermann, T. (2018). Arbeitswelt der Zukunft. In: Neugebauer, R. (Hrsg.), *Digitalisierung. Schlüsseltechnologien für Wirtschaft & Gesellschaft*. (S. 179-195). Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55890-4>

Baugenossenschaft Hagenbrünneli (2023). *Team*. <https://hagenbruenneli.ch/team/>

Baugenossenschaft Letten (2023). *Über uns - Team*. <https://www.bgl-zuerich.ch/ueber-uns#team>

Baugenossenschaft Oberstrass (2023). *Über uns*. <https://www.bgoberstrass.ch/ueber-uns/organisation>

Baugenossenschaft Schönheim (2023). *Über uns - Geschäftsstelle*. <https://www.schoenheim.ch/ueber-uns/geschaeftsstelle/>

Baugenossenschaft Zurlinden (2023). *Organisation*. <https://www.bgzurlinden.ch/organisation>

Beck, W. (2021). Aktuelle E-Government-Regelungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz unter besonderer Berücksichtigung von eID. In: Stember J., & Eixelsberger, W., & Spichiger, A., & Neuroni, A., & Habbel, F., & Wundara, M. (Hrsg.), *Aktuelle Entwicklungen zum E-Government. Neue Impulse und Orientierungen in der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung* (S. 3-28). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33586-1>

Becker, M. (2022). Von der Mediendidaktik zur Didaktik digitalisierter Arbeitsprozesse. In: Mahrin, B., & Krümmel, S. (Hrsg.), *Digitalisierung beruflicher Lern- und Arbeitsprozesse. Impulse aus der Bauwirtschaft und anderen gewerblich-technischen Sektoren* (S. 22-29). Universitätsverlag der TU Berlin. <https://doi.org/10.14279/depositonce-12453>

Becker, W., & Ulrich, P., & Schmid, O., & Feichtinger, C. (2020). *Industrielle Digitalisierung. Entwicklungen und Strategien für mittelständische Unternehmen*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28815-0>

Bitkom (2022). *Digitalisierung der Arbeit*. Statista. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/52757/dokument/digitalisierung-der-arbeit/>

Bitkom Research (2022). *Verfolgt Ihr Unternehmen eine Strategie zur Bewältigung des digitalen Wandels?* [Graph]. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1319445/umfrage/umfrage-zur-anwendung-einer-digitalstrategie/>

Blankenbach, J., & Becker, R. (2019). BIM und die Digitalisierung im Bauwesen. In: Frenz, W. (Hrsg.), *Handbuch Industrie 4.0: Recht, Technik, Gesellschaft* (S. 777-798). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58474-3_40

Böttcher, S., & Wieczorek, M. (2022). Überbetriebliche Bauausbildung mit digitalen Bauwerksmodellen: Vom Pilotprojekt zur bundesweiten Nutzbarkeit. In: Mahrin, B., & Krümmel, S. (Hrsg.), *Digitalisierung beruflicher Lern- und Arbeitsprozesse. Impulse aus der Bauwirtschaft und anderen gewerblich-technischen Sektoren* (S. 174-195). Universitätsverlag der TU Berlin. <https://doi.org/10.14279/depositonce-12453>

Bundesamt für Statistik (2022). *Internetnutzung mindestens einmal pro Woche, internationaler Vergleich*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/haushalte-bevoelkerung/internetnutzung.html>

DSAG (2021). *Wie weit ist Ihr Unternehmen bei der digitalen Transformation?* [Graph]. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/979622/umfrage/selbsteinschaetzung-stand-der-digitalen-transformation-von-schweizer-unternehmen/>

Dungga, A., & Ferri, C., & Schmidt, K., & Neuron, A. (2021). Das Schaffen einer innovationsförderlichen Verwaltungskultur für die digitale Transformation. In: Stember J., &

Eixelsberger, W., & Spichiger, A., & Neuroni, A., & Habel, F., & Wundara, M. (Hrsg.), *Aktuelle Entwicklungen zum E-Government. Neue Impulse und Orientierungen in der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung* (S. 199-224). Springer Gabler.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33586-1>

EY (2019a). *Inwiefern spielen digitale Technologien für Ihr Unternehmen eine Rolle?* [Graph]. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/507480/umfrage/umfrage-zu-digitalisierten-bereichen-in-mittelstandsunternehmen-in-der-schweiz/>

EY (2019b). *Gibt es Faktoren, die verhindern, dass Ihr Unternehmen überhaupt oder mehr in die Digitalisierung des Geschäfts investiert?* [Graph]. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/507512/umfrage/umfrage-zu-investitionen-in-die-digitalisierung-schweizer-mittelstandsunternehmen/>

EY (2019c). *Erwarten Sie, dass die Bedeutung digitaler Technologien für das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens in den kommenden fünf Jahren steigen wird?* [Graph]. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/507500/umfrage/umfrage-zur-kuenftigen-rolle-der-digitalisierung-von-schweizer-mittelstandsunternehmen/>

Fahrner, Ch. (2022). *Energie- & Wohnungswirtschaft: Kernprozesse automatisieren.* *Zeitung für kommunale Wirtschaft*, 2022(9).

Gemeinnützige Bau- und Mietergenossenschaft Zürich (2023). *Unsere Organisation auf einen Blick.* <https://gbmz.ch/ueber-uns/organisation/>

Gmür, M., & Suter, P. (2018). *Herausgeforderte Wohnbaugenossenschaften: Ein Kommentar aus der Forschung zu den Thesen von Peter Schmid.* *Verbands-Management*, 2018(1), 8-17.

Gross, M., & Krellmann, A. (2019). *Das Ökosystem der Digitalisierung.* In: Stember, J., & Eixelsberger, W., & Spichiger, A., & Neuroni, A., & Habel, F., & Wundara, M. (Hrsg.), *Handbuch E-Government. Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung* (S. 3-18). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21402-9>

Habel, F. (2021). *Wie Digitalisierungsstrategien die Verwaltung verändern.* In: Stember, J., & Eixelsberger, W., & Spichiger, A., & Neuroni, A., & Habel, F., & Wundara, M. (Hrsg.), *Aktuelle Entwicklungen zum E-Government. Neue Impulse und Orientierungen*

in der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung (S. 117-139). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33586-1>

Half, R. (2019). *Welche sind die drei wichtigsten Fähigkeiten, um Ihre Abteilung erfolgreich in die digitale Zukunft zu führen?* [Graph]. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1050408/umfrage/fuehrungsfahigkeiten-fuer-digitalisierung-in-der-schweiz/>

Handel Schweiz (2016). *Wer treibt die Digitalisierung voran?* [Graph]. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/618839/umfrage/umfrage-in-schweizer-unternehmen-zu-den-antreibern-der-digitalisierung/>

Handelsregister Kanton Zürich (2023). *Offizielle Handelsregisterinformationen des Kantons Zürich*. <https://zh.chregister.ch/cr-portal/suche/suche.xhtml>

Hiermaier, S., & Scharte, B. (2018). Ausfallsichere Systeme. Resilienz als Sicherheitskonzept im Zeitalter der Digitalisierung. In: Neugebauer, R. (Hrsg.), *Digitalisierung. Schlüsseltechnologien für Wirtschaft & Gesellschaft*. (S. 295-310). Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55890-4>

Hippmann, S., & Klingner, R., & Leis, M. (2018). Digitalisierung – Anwendungsfelder und Forschungsziele. In: Neugebauer, R. (Hrsg.), *Digitalisierung. Schlüsseltechnologien für Wirtschaft & Gesellschaft*. (S. 9-18). Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55890-4>

Hüttmann, A., & López Rosa, T. (2020). (R)evolution? – Wie die Digitalisierung die Unternehmenskommunikation verändert. In: Thorhauer, Y., & Kexel, Ch. (Hrsg.), *Facetten der Digitalisierung. Chancen und Herausforderungen für Mensch und Management* (S. 55-72). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29870-8>

IDC (2017). *Ziele der digitalen Transformation für Unternehmen in der Schweiz im Jahr 2017* [Graph]. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/435486/umfrage/ziele-der-digitalen-transformation-fuer-unternehmen-in-der-schweiz/>

Jacob, M. (2019). *Digitalisierung & Nachhaltigkeit. Eine unternehmerische Perspektive*. Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26217-4>

Jonathan, G.M. (2020). Digital Transformation in the Public Sector: Identifying Critical Success Factors. In: Themistocleous, M., & Papadaki, M. (Hrsg.), *Information Systems*. (S. 223-235). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44322-1_17

Joswig, M. (2021). Die digitale Baugenehmigung. Geschichte und aktuelle Entwicklung einer kommunalen Verwaltungsdienstleistung. In: Stember J., & Eixelsberger, W., & Spichiger, A., & Neuron, A., & Habel, F., & Wundara, M. (Hrsg.), *Aktuelle Entwicklungen zum E-Government. Neue Impulse und Orientierungen in der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung* (S. 141-161). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33586-1>

LinkedIn (2023). *Ihr Netzwerk*. <https://www.linkedin.com/>

Lippold, D. (2020). *Digital (mit)denken – analog lenken: Eine Roadmap durch die Digitale Transformation*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110705959>

Menzi, C., & Mertes, A., & Brüesch, C. (2022). Ausgestaltung von kantonalen Digitalisierungsstrategien – Eine Bestandsaufnahme. In: Pleger, L.E., & Mertes, A. (Hrsg.), *Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz. Stand, Entwicklungslinien und Praxisbeispiele* (S. 37-60). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36591-2>

Mersch, F., & Ranke, H. (2022). Bauberufliches Arbeiten und Lernen im Kontext von Digitalisierung und Informatisierung. In: Mahrin, B., & Krümmel, S. (Hrsg.), *Digitalisierung beruflicher Lern- und Arbeitsprozesse. Impulse aus der Bauwirtschaft und anderen gewerblich-technischen Sektoren* (S. 30-49). Universitätsverlag der TU Berlin. <https://doi.org/10.14279/depositonce-12453>

Mertes, A. (2022). *Digitale Transformation im öffentlichen Sektor erfolgreich gestalten*. <https://standortentwicklung.ch/digitale-transformation-oeffentlichen-sektor/>

Müller, B. (2018). Fraunhofer-Allianz Generative Fertigung. Von Daten direkt zu hochkomplexen Produkten. In: Neugebauer, R. (Hrsg.), *Digitalisierung. Schlüsseltechnologien für Wirtschaft & Gesellschaft*. (S. 153-178). Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55890-4>

NET-Metrix (2021). *Internetnutzung in der Schweiz*. Statista. <https://de-statista.com/statistik/studie/id/31508/dokument/internetnutzung-in-der-schweiz-statista-dossier/>

Neuroni, A., & Kissling-Näf, I., & Riedl, R. (2019). E-Government und smarterer Staat: Die Schweiz auf halbem Weg. In: Stember, J., & Eixelsberger, W., & Spichiger, A., & Neuroni, A., & Habel, F., & Wundara, M. (Hrsg.), *Handbuch E-Government. Technik-induzierte Verwaltungsentwicklung* (S. 163-180). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21402-9>

Peter, M. K., & Jungmeister, A. (2017). Digitalisierung bei Genossenschaften. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 67(3), 133-160.

Pfnür, A., & Voll, K., & Bachtal, Y., & Lachenmayer, F. (2023). So wohnen wir in Zukunft: Wie die Digitalisierung das Wohnen verändert – Empirische Studie bei privaten Haushalten. In: Pfnür, A. (Hrsg.), *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis* (Band 46). Technische Universität Darmstadt. https://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/2111_baufi24/230118_Arbeitspapier_Nr.46_final.pdf

Planing, P. (2023). *Statistik Grundlagen*. <https://statistikgrundlagen.de/ebook/chapter/korrelation/>

Pleger, L.E., & Mertes, A. (2022). Einführung: Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz – Stand, Entwicklungslinien und Praxisbeispiele. In: Pleger, L.E., & Mertes, A. (Hrsg.), *Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz. Stand, Entwicklungslinien und Praxisbeispiele* (S. 1-13). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36591-2>

Pomper, Ch. (2019). Genossenschaft 2.0 am Beispiel der Genossenschaft für Gemeinwohl. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 69(2), 133-147. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2019-0012>

Rüegg-Stürm, J. (2002). *Das neue St. Galler Management-Modell*. Haupt.

Schmid, P. (2012). *Die Städtzürcher Wohnbaugenossenschaften im Vergleich*. <https://www.wbg-zh.ch/wp-content/uploads/2012/04/Die-Stadtz%C3%BCrcher-Wohnbaugenossenschaften-im-Vergleich.pdf>

Schmiech, Ch. (2018). Der Weg zur Industrie 4.0 für den Mittelstand. Ausgewählte Potenziale und Herausforderungen. In: Wolff, D., & Göbel, R. (Hrsg.), *Digitalisierung: Segen oder Fluch* (S. 1-28). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54841-7>

Schnabel, O., Colombo, N., & Trabelsi, L. (2022). *Strategische Herausforderungen der Baugenossenschaft GISA* [Unveröffentlichter Leistungsnachweis]. ZHAW, Institut für Verwaltungsmanagement.

Schultz, R. (1970). *Genossenschaftswesen*. Walter de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783111585321>

Schweizer Eidgenossenschaft (2023). *Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht)*. https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/de

Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof (2023). *Team*. <https://sunnigehof.ch/genossenschaft/team/>

Spichiger, A., & Neuron, A. (2019). Kosten und Nutzen von E-Government-Vorhaben. In: Stember, J., & Eixelsberger, W., & Spichiger, A., & Neuron, A., & Habel, F., & Wundara, M. (Hrsg.), *Handbuch E-Government. Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung* (S. 313-332). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21402-9>

Stadt Zürich (2023a). *Wohnbauförderung*. <https://www.stadt-zuerich.ch/fd/de/index/wohnen-und-gewerbe/wohnbaufoerderung.html>

Stadt Zürich (2023b). *Reglement über die Festsetzung, Kontrolle und Anfechtung der Mietzinse bei den unterstützten Wohnungen (Mietzinsreglement)*. https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/amtliche_sammlung/inhaltsverzeichnis/8/841/150.html

Stember, J., & Hasenkamp, V. (2019). E-Government in Deutschland: Ein Überblick. In: Stember, J., & Eixelsberger, W., & Spichiger, A., & Neuron, A., & Habel, F., & Wundara, M. (Hrsg.), *Handbuch E-Government. Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung* (S. 31-52). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21402-9>

Stöger, R. (2019). *Digitalisierung umsetzen. Veränderungsfähigkeit - Professionalität - Wirksamkeit*. Schäffer Poeschel. <https://doi.org/10.34156/9783791046037>

SurveyMonkey (2023). *Stichprobenrechner*. <https://www.surveymonkey.de/mp/sample-size-calculator/>

Swico (2022). *Wie schätzen Sie die digitalen Kompetenzen der folgenden Institutionen und Personen in der Schweiz ein?* [Graph]. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1293012/umfrage/umfrage-zu-digitalen-kompetenzen-von-institutionen-und-personen-in-der-schweiz/>

Taisch, F. (2015). Genossenschaften im Wettbewerb – bemerkenswertes Potential in der heutigen globalen Wirtschaft. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 65(2), 73-74.

Teichert, R. (2019). Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1673-1687. <https://doi.org/10.11118/actaun201967061673>

Unger, A. (2021). Digitalisierung oder Mediatisierung? Ein analytischer Blick auf die Transformation sozialpädagogischer Arbeitsfelder. In: Wunder, M., *Digitalisierung und Soziale Arbeit. Transformationen und Herausforderungen* (S. 50-67). Verlag Julius Klinkhardt. <https://doi.org/10.35468/5911>

Vornholz, G. (2019). *Digitalisierung der Immobilienwirtschaft*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110576566-201>

Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes*. European Commission, Joint Research Centre, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/115376>

WIR Bank, & FH Nordwestschweiz (2022a). *Welches ist für Sie das zurzeit wichtigste Thema im Zusammenhang mit digitalen Technologien oder mit der Digitalisierung?* [Graph]. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1319152/umfrage/umfrage-zu-den-folgen-der-digitalisierung-in-der-schweiz/>

WIR Bank, & FH Nordwestschweiz (2022b). *Wie groß sind die Vorteile von digitalen Technologien aus Ihrer Sicht für Sie persönlich für folgende Lebensbereiche?* [Graph]. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1319190/umfrage/umfrage-zu-den-persoelichen-vorteilen-digitaler-technologien-in-der-schweiz/>

Wohnbaugenossenschaften Zürich (2021). *Gemeinnütziges Wohnen in Stadt und Kanton Zürich. Kennzahlen zu Wohnungsangebot, Mieten und Bewohnerschaft.*

<https://www.wbg-zh.ch/news/publikation-gemeinnutziges-wohnen-in-stadt-und-kanton-zurich/>

Wohnbaugenossenschaften Zürich (2023a). *Unsere Mitglieder.* <https://www.wbg-zh.ch/mitglieder/mitgliederliste/>

Wohnbaugenossenschaften Zürich (2023b). *Statuten.* <https://www.wbg-zh.ch/verband-page/statuten/>

Wohnbaugenossenschaften Zürich (2023c). *Wie führen?.* https://www.wbg-schweiz.ch/information/wohnbaugenossenschaft_gruenden/wie_fuehren

Wohnbaugenossenschaften Zürich (2023d). *Online-Umfrage: Erfolgsfaktoren der Digitalisierung bei Wohnbaugenossenschaften.* <https://www.wbg-zh.ch/news/online-umfrage-erfolgsfaktoren-der-digitalisierung-bei-wohnbaugenossenschaften/>

Wolff, D., & Göbel, R. (2018). Digitalisierung – fit für die Welt. In: Wolff, D., & Göbel, R. (Hrsg.), *Digitalisierung: Segen oder Fluch* (S. V-IX). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54841-7>

Züger, Y. (2020). *Eine ökonomische Betrachtung der Kostenmiete. Analyse von Wohnsiedlungen der Stadt Zürich unter Renditeaspekten* [Masterarbeit]. Universität Zürich. https://www.curem.uzh.ch/dam/jcr:d169f179-e54e-4637-a077-e280e496b0c5/Zueger_Yvonne_AbAr_Lq19-20.pdf

Anhang

I Transkribiertes Experteninterview 1

Gesprächszeitpunkt: 03.02.2023, 15-16 Uhr

Gesprächsform: Online-Videogespräch (MS Teams)

Interviewer: Dr. Olaf Schnabel, Präsident Baugenossenschaft GISA (OS)

Interview-Partner: Rudolf Thoma, Präsident Baugenossenschaft Letten (RT)

Begrüssung:

OS: Begrüssung und Dank für Bereitschaft zum Interview. Hinweis auf Aufzeichnung des Interviews, um es nachher transkribieren zu können sowie auf Zusendung fürs Gegenlesen.

OS: Einführung in Digitalisierungsbegriff, Zweck sollte eigentlich eine positive Wirkung sein. Wohnbaugenossenschaftsverband wbg sieht Wohnbaugenossenschaften immer mehr im Hintertreffen (digitale Ablage, digitale Buchhaltung/Rechnungen, etc.) und sieht grosses Bedürfnis (sie sind sogar in Vorleistung gegangen und haben Buchhaltung als Dienstleistung für kleinere Genossenschaften aufgebaut). Trotzdem hört man nur von wenigen positiven Digitalisierungsbeispielen im Bereich Wohnbaugenossenschaften. Vorstellung der Idee der Arbeit (Fokus auf Städtischer Wohnbaugenossenschaften, Herausfinden der Themenbereiche, Geschäfts- und Supportprozesse der Wohnbaugenossenschaften, die potenziell digitalisiert werden könnten und von Erfolgsfaktoren, die zu einer positiven Wirkung durch Digitalisierung geführt haben). Fragen sind so aufgebaut, um ein möglichst breites Spektrum an Faktoren abfragen zu können. Experten-Interview-Fragen sind Basis für Erstellung eines Online-Fragebogens, der an alle Geschäftsführenden oder Präsidierenden der städtischen Wohnbaugenossenschaften verschickt wird.

Allgemein:

OS: Wie ist euer Vorstand zusammengesetzt? Gibt es eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie und wann wurde sie erarbeitet?

RT: *Im Vorstand sind 6 Personen (1 städtischer Vertreter und 5 neue Vorstandsmitglieder - 3 seit Mitte 2020, 1 seit Mitte 2021, 1 seit Mitte 2022 im Vorstand). Der Vorstand hat am 9.7.2021 und 2022 generelle Strategie-Workshops durchgeführt, in denen Strategien für alle Bereiche festgelegt wurden. Digitalisierung war in allen Bereichen Bestandteil. Vor allem im Bereich Kommunikation wurde festgelegt, dass a) alle Kommunikationswege/-arten zu nutzen sind, b) Webseite und Casavi (Kommunikation Verwaltung – Mieter:innen) vermehrt zu nutzen sind und c) digitale Kommunikation in allen Bereichen zu fördern ist (Ziel: Briefkasten-Zettelverteilung reduzieren).*

OS: Welche Stelle ist verantwortlich für die Initiierung von Digitalisierungsvorhaben (z.B. Vorstand, Verwaltung, Genossenschafter, externe Firma)?

RT: *Vorstand und Verwaltung sind sehr offen bezüglich Digitalisierung. Vorstand war verantwortlich bezüglich digitalem Austausch von Unterlagen (Entscheid Ende 2020), Verwaltung verantwortlich bezüglich der Erneuerung des Liegenschaftenverwaltungsprogramms Quorum per 1.1.2023. Die Vorgängerversion war am Ende des Lebenszyklus angelangt.*

OS: Welche Stelle ist verantwortlich für die Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben?

RT: *Grundsätzlich die Verwaltung. Sie wird aber von einem Vorstandsmitglied Kommunikation begleitet.*

Bereiche/Ressorts:

OS: In welchen Bereichen/Ressorts (z.B. Finanzen, Bau&Unterhalt) ist Digitalisierung ein Thema?

RT: *Bereich Finanzen: eBanking*

Bereich Bau & Unterhalt: Mieter:innen können defekten Kühlschrank etc. über Plattform Casavi melden, Verwaltung kann darüber auch Mitteilungen an Mieter:innen verschicken, 200/600 Mieter:innen nutzen Casavi bisher – die Benutzerzahlen sollen erhöht werden. Im Bereich Unterhalt werden Teile von Casavi zukünftig durch Liegenschaftsverwaltungsprogramm Quorum abgelöst.

Bereich Kommunikation: Ankündigungen jeglicher Art (Personal, Wohnungsausschreibungen); Infos über Hausordnung, Gebrauchsanweisungen für Küchengeräte etc. via Casavi und Webseite.

Bereich Personal: Lohnmeldungen/Abrechnungen Sozialversicherungen (via AHV-easy) und Pensionkasse (Stadt Zürich) (via Arbeitgeberportal).

Bereich Gemeinschaft & Soziales: Das Ressort ist erst seit Mitte 2022 besetzt. Die Baugenossenschaft Letten hat bisher keine Siedlungskommissionen, d.h. es sind dort aktuell eher niederschwellige physische Anlässe Thema.

OS: Was war der Auslöser für die Digitalisierung im jeweiligen Bereich/Ressort?

RT: *Bereich Finanzen: "Zwang" durch Gebühren und Kosten bei Banken*

Bereich Bau & Unterhalt: Steuerung der Arbeitsauslastung der Hauswarte (Zentralisierung und Auswertung der eingehenden Meldungen, weil die Menge an Einzelmeldungen pro Hauswart sehr unterschiedlich ist). Es wird Casavi genutzt.

Bereich Kommunikation: "Zwang" aufgrund Corona und der personellen Situation im Herbst 2020

Bereich Personal: Effizienzsteigerung (geht schneller über Internetportale)

Bereich Gemeinschaft & Soziales: noch kein Auslöser

OS: Welche Chancen sehen Sie in den jeweiligen Bereichen/Ressorts bzgl. Digitalisierung?

RT: *Bereich Finanzen: Effizienzsteigerung durch digitale Kreditorenrechnungen und digitale Debitorenrechnungen "eRechnung Miete" (mit Ankündigung, dass digitale Rechnungen im Portal bereitstehen) oder zukünftig noch besser eBill-Rechnung mit Abwicklung über die Banken statt eigenes Portal*

Bereich Bau & Unterhalt: Effizienzsteigerung mit elektronischen Baugesuchen (da bald Bauprojekte anstehen)

Bereich Kommunikation: bessere und effizientere Erreichbarkeit und Mieter:innen-Verwaltungs-Kommunikation durch Ausbau digitaler Kanäle (Quorum/Casavi). Auch ältere Mieter:innen sind mittlerweile fit für digitale Kanäle – spätestens in 10 Jahren sind fast alle Mieter:innen auf digitalen Kanälen erreichbar.

Bereich Personal: keine wesentlichen Chancen sichtbar, eRecruiting macht erst ab einer gewissen Menge an Personal Sinn.

Bereich Gemeinschaft & Soziales: eventuell einfacherer Austausch über Plattformen, z.B. Schwarzes Brett. Es überwiegen aber die Risiken (Plattformen müssen moderiert werden mit entsprechend hohem Verwaltungsaufwand).

OS: In welchen Bereichen/Ressorts ist eine positive Wirkung der Digitalisierung (z.B. Kostensenkung, Effizienzgewinn) erkennbar?

RT: *Bereiche Finanzen, Personal und Kommunikation: weniger Papier, weniger Gebühren, schnellere Prozesse und digitaler, effizienterer Versand. Im Bereich Kommunikation wird durch Digitalisierung z.B. auch der Inhalt vom Geschäftsbericht überprüft und bei Bedarf reduziert.*

Geschäfts- und Supportprozesse:

OS: In welchen konkreten Prozessen (z.B. Wohnungsabnahmen) in diesen genannten Bereichen/Ressorts ist Digitalisierung ein Thema?

RT: *Bereich Finanzen: Rechnungszahlung (eBanking)*

Bereich Bau & Unterhalt: Mängelmeldungen samt –bearbeitung/-rückmeldung (Casavi), Wohnungsabnahmen (mit Quorum ab 1.1.2023, Hauswart hat bei Auszug der Mieter:innen einen grossen Zusatzaufwand durch Ersterfassung der vollständigen Wohnungsdaten, aber beim Einzug der neuen Mieter:innen einen viel geringeren Aufwand), Ablage digitaler Dokumente (Verwaltung/Vorstand)

Bereich Kommunikation: Kommunikation Vorstand/Verwaltung mit Mieter:innen, Wohnungsausschreibungen (Publikation mit Casavi auf Webseite samt bereits vorher digitalisiertem Wohnungsgrundriss und Fotos), Kommunikation im Vorstand/Verwaltung (MS Teams, Whatsapp, Ablage digitaler Dokumente)

Bereich Personal: Lohnmeldungen/Abrechnungen Sozialversicherungen (via AHV-easy) und Pensionkasse (Stadt Zürich) (via Arbeitgeberportal).

Bereich Gemeinschaft & Soziales: aktuell noch in keinem Prozess ein Thema

OS: Wie ist der aktuelle Umsetzungsstand pro Bereich/Ressort? (z.B. Wohnungsabnahmen = noch in Planung, Buchhaltung = bereits voll digitalisiert)

RT: *Bereich Finanzen: Digitalisierungsgrad hoch*

Bereich Bau & Unterhalt: Digitalisierungsgrad mittel (noch nicht viel in Planung)

Bereich Kommunikation: Digitalisierungsgrad mittel (wird gerade gesteigert)

Bereich Personal: Digitalisierungsgrad mittel

Bereich Gemeinschaft & Soziales: Digitalisierungsgrad tief (noch überwiegend in Planung)

Zur Genossenschaft:

OS: Wieviel Wohnungen besitzt Ihre Genossenschaft?

RT: *rund 600 Wohnungen, verteilt auf 6 Siedlungen Letten, Hotze, Hard, Riedtli, Buchegg, Oerlikon*

Zur Verwaltung:

OS: Wie gross ist die Verwaltung Ihrer Genossenschaft (Vollzeitäquivalent, ohne Hauswartung)?

RT: *390% (Geschäftsführung, Buchhaltung, Vermietung, Empfang)*

Zum Vorstand:

OS: Auf einer Skala von 1 (sehr gering) – 10 (sehr hoch), wie hoch würden Sie das Digitalisierungsknowhow Ihrer gesamten Organisation einstufen?

RT: *Etwa 6. Arbeiten mit Casavi ist seit Jahren etabliert und wurde in den letzten zwei Jahren ausgebaut (z.B. Meldung von zu vermietenden Wohnungen).*

OS: Auf einer Skala von 1 (sehr gering) – 10 (sehr hoch), wie hoch würden Sie das Digitalisierungsknowhow von Vorstand und Geschäftsführung einstufen?

RT: *Etwa 7. Gerade in der Corona-Phase gab es viele digitale MS-Teams-Meetings. Als die Geschäftsleitung nicht vollständig besetzt war, wurde auf Initiative eines Vorstandsmitglieds eine digitale Plattform für den Daten-Austausch geschaffen und durch Vorstand und Geschäftsführung rege genutzt.*

OS: Treffen sich der Vorstand bzw. Geschäftsführung und Vorstand mitunter digital?

RT: *Ja, via MS Teams (vor allem während Corona), aber mittlerweile auch wieder gern physisch.*

OS: Nutzen Vorstandsmitglieder und Geschäftsführung auch persönlich digitale Mittel (z.B. Social Media Kanäle, Smartphones)?

RT: *Ja. Whatsapp-Gruppe, Smartphones, Laptops.*

OS: Werden Unterlagen digital bereitgestellt?

RT: *Ja, nur noch. Via Microsoft-online-Sharepoint-Plattform.*

OS: Nutzen Vorstand und Geschäftsführung für ihre Geschäfte selbstständig weitere digitale Mittel (z.B. für Pendenzen, Planungen, Notizen)?

RT: *Ja, u.a. werden pro Bereich in separaten Ordnern Dokumente auf der Sharepoint-Ablage geführt, die für alle Vorstandsmitglieder und Geschäftsleitung zugänglich sind (z.B. Pendenzen- und Jahresplanungs-Terminlisten (Excel), Vorstandssitzungsprotokolle). Das Vorstandssitzungsprotokoll wird während der Sitzung direkt digital erstellt. Es werden dort ebenfalls Laptops und Beamer genutzt.*

OS: Gibt es im Vorstand bzw. Geschäftsführung Personen mit beruflichem IT-Hintergrund?

RT: *Co-Geschäftsleiterin kommt aus IT-Umfeld und hat grosse IT-Affinität. Sie hat Erneuerung des Liegenschaftsverwaltungsprogramms Quorum und Sharepoint-Ablage vorangetrieben.*

II Transkribiertes Experteninterview 2

Gesprächszeitpunkt: 07.02.2023, 10-11 Uhr

Gesprächsform: Online-Videogespräch (MS Teams)

Interviewer: Dr. Olaf Schnabel, Präsident Baugenossenschaft GISA (OS)

Interview-Partner: Mia Vorburger, Präsidentin Baugenossenschaft der Baufreunde (MV)

Begrüssung:

OS: Begrüssung und Dank für Bereitschaft zum Interview. Hinweis auf Aufzeichnung des Interviews, um es nachher transkribieren zu können sowie auf Zusendung fürs Gegenlesen.

OS: Einführung in Digitalisierungsbegriff, Zweck sollte eigentlich eine positive Wirkung sein. Wohnbaugenossenschaftsverband wbg sieht Wohnbaugenossenschaften immer mehr im Hintertreffen (digitale Ablage, digitale Buchhaltung/Rechnungen, etc.) und sieht grosses Bedürfnis (sie sind sogar in Vorleistung gegangen und haben Buchhaltung als Dienstleistung für kleinere Genossenschaften aufgebaut). Trotzdem hört man nur von wenigen positiven Digitalisierungsbeispielen im Bereich Wohnbaugenossenschaften. Vorstellung der Idee der Arbeit (Fokus auf Stadtzürcher Wohnbaugenossenschaften, Herausfinden der Themenbereiche, Geschäfts- und Supportprozesse der Wohnbaugenossenschaften, die potenziell digitalisiert werden könnten und von Erfolgsfaktoren, die zu einer positiven Wirkung durch Digitalisierung geführt haben). Fragen sind so aufgebaut, um ein möglichst breites Spektrum an Faktoren abfragen zu können. Experten-Interview-Fragen sind Basis für Erstellung eines Online-Fragebogens, der an alle Geschäftsführenden oder Präsidierenden der städtischen Wohnbaugenossenschaften verschickt wird.

Allgemein:

OS: Wie ist euer Vorstand zusammengesetzt? Gibt es eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie und wann wurde sie erarbeitet?

MV: *Im Vorstand sind 6 Personen (kein städtischer Vertreter). Präsidium sowie die Ressorts Finanzen und Bau/Unterhalt wurden 2021 neu besetzt, Ressort Kommunikation*

wird 2023 neu besetzt). Es wurden bisher reaktiv einzelne Digitalisierungsprojekte angestossen (z.B. Info-Bildschirme für die Mieter:innen, Digitalisierung Baupläne/Akten), aber es gibt keine übergeordnete Digitalisierungsstrategie. Der Vorstand ist aber an der Erarbeitung eines Kommunikationskonzepts (mit grosser Mieter:innen-Umfrage bezüglich gewünschten Kommunikationskanälen) – dort spielt Digitalisierung eine grosse Rolle.

OS: Welche Stelle ist verantwortlich für die Initiierung von Digitalisierungsvorhaben (z.B. Vorstand, Verwaltung, Genossenschafter, externe Firma)?

MV: Der Gesamtvorstand ist noch nicht so offen bezüglich Digitalisierung, er hat aber ein neues Kommunikationskonzept zur Abklärung der (auch digitalen) Kommunikationskanäle angestossen. Andere Vorhaben werden von der Geschäftsführung/Verwaltung angestossen, z.B. die Führung digitaler Mieterdossiers. Genossenschafter:innen haben nur einmal Bedarf nach Whatsapp-Gruppen gemeldet – aber dort können sich die Genossenschafter:innen auch selbst organisieren. Ansonsten erwarten die Genossenschafter:innen, dass zum Beispiel der Hauswart Meldungen via Whatsapp an sie versendet – Telefonate werden von den Genossenschafter:innen häufig nicht mehr abgenommen und ohne Whatsapp-Meldung gibt es keine Rückmeldung von den Genossenschafter:innen an die Hauswarte.

OS: Welche Stelle ist verantwortlich für die Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben?

MV: Grundsätzlich die Geschäftsstelle/Verwaltung. Diese beauftragt bei Bedarf externe Firmen.

Bereiche/Ressorts:

OS: In welchen Bereichen/Ressorts (z.B. Finanzen, Bau&Unterhalt) ist Digitalisierung ein Thema?

MV: Bereich Kommunikation: Es wurden Info-Bildschirme/-Säulen eingeführt als Reaktion auf Feedback der Genossenschafter:innen, die sich mehr Kommunikation aus dem Vorstand gewünscht haben. Ziel war hier auch, möglichst nur noch digital und damit ressourcensparender zu kommunizieren. Mittlerweile ist aber ein vom Vorstand herausgegebenes Infoblatt wieder analog verfügbar und wird verteilt. Die Webseite soll angepasst werden, z.B. Einrichtung von Webseitenbereichen für die Siedlungskommissionen und Bereitstellung "Handbuch Siedlungen" mit Anleitungsvideos (Wo ist der nächste

Grüncontainer? Wie kann ein Mieter einen Geschirrspüler-Filter wechseln?). Es gibt auch Überlegungen zur Einrichtung von geschützten Webseitenbereichen für Bereitstellung von Daten. Ein Marktplatz/Schwarzes Brett soll auf der Webseite eingeführt werden (dort werden die Meldungen über die Verwaltung freigegeben). Einführung von Instagram ist vom Vorstand abgelehnt worden, aber es gibt Interesse von einzelnen Hauswarten (z.B. Posten von Schneeräum-Fotos).

Bereich Bau/Unterhalt: Dort ist die Digitalisierung des Archivs (Baupläne/Akten) ein sehr grosses Thema und startet gerade (2023). Dadurch sollen qualifizierte, rechtssichere Aussagen über Wohnungsgrössen etc. ermöglicht werden. Gemeinschaftsraum-Reservierungen und Ausschreibung von freien Wohnungen laufen auch digital. Und die langfristige strategische Bauplanung über 30 Jahre wird gerade von Excel auf ein neues digitales Tool umgestellt.

Bereich Finanzen: Dieser Bereich ist komplett digital (eBanking, Buchhaltungssoftware immoTop).

Bereich Personal: keine Digitalisierungsvorhaben

OS: Was war der Auslöser für die Digitalisierung im jeweiligen Bereich/Ressort?

MV: Bereich Kommunikation: Auslöser waren Vorwürfe der Genossenschafter:innen, dass der Vorstand zu wenig kommuniziert. Daher wurden als schnelle Rechtfertigung digitale Info-Bildschirme/-Säulen eingeführt, allerdings ohne eine zugrundeliegende Kommunikationsstrategie und ohne besondere Motivation aus dem Vorstand. Die Grundlagenarbeit wie die Erstellung eines Kommunikationskonzepts wird erst jetzt nachgeholt mit einer grossen Mitgliederumfrage unter den Genossenschafter:innen zu den gewünschten Kommunikationskanälen.

Bereich Bau/Unterhalt: Die Digitalisierung des Archivs passiert primär aus Platzmangel, um sich überhaupt einen Überblick verschaffen zu können und effizient Wohnungen ausschreiben zu können (dort müssen Wohnungsgrundrisse und Quadratmeter bekannt sein). Auslöser ist der geplante Umzug der Geschäftsstelle. Die strategische Bauplanung mittels digitalem Tool wurde primär auf Wunsch des Vorstands angegangen.

Bereich Finanzen: Knowhow der Geschäftsführerin, sie erwartet digitale Möglichkeiten fürs effiziente Schaffen.

OS: Welche Chancen sehen Sie in den jeweiligen Bereichen/Ressorts bzgl. Digitalisierung?

MV: *Bereich Kommunikation: effiziente Kommunikation und weniger Aufwand für die Verwaltung wegen Mieter-Fragen*

Bereich Bau/Unterhalt: Rechtssicherheit schaffen durch verlässliche digitale Unterlagen

Bereich Finanzen: effizientes Schaffen

OS: In welchen Bereichen/Ressorts ist eine positive Wirkung der Digitalisierung (z.B. Kostensenkung, Effizienzgewinn) erkennbar?

MV: *Vor allem im Bereich Bau/Unterhalt, also bei der Vermietung von Wohnungen. Dort hat man jetzt einfach Rechtssicherheit und kann effizienter schaffen.*

Geschäfts- und Supportprozesse:

OS: In welchen konkreten Prozessen (z.B. Wohnungsabnahmen) in diesen genannten Bereichen/Ressorts ist Digitalisierung ein Thema?

MV: *Bereich Kommunikation: Informationsprozesse Genossenschaft-zu-Mieter (Info-Bildschirme/-Säulen, Webseitenausbau, Whatsapp-Nachrichten von Hauswart). Kommunikationskonzept mit Definition von Kommunikationskanälen. Informationsprozesse Genossenschafter:innen untereinander (Marktplatz/Schwarzes Brett). Für Kommunikation und Dateiaustausch zwischen Verwaltung und Vorstand wurde Sharepoint eingeführt. Noch offen ist ein digitales Tool zur Führung der Pendenzen.*

Bereich Bau/Unterhalt: Vermietungs-/Unterhaltsprozesse (Digitalisierung der Baupläne/Akten des Archivs, digitales Mieterdossier mit analogem Backup wegen allfälligem Stromausfall, digitale Gemeinschaftsraum-Reservation/Vermietung). Wohnungsabnahmen werden noch nicht digital durchgeführt (das ist noch pendent). Die langfristige Strategische Bauplanung über 30 Jahre wird gerade von einer Excelliste auf ein neues digitales Tool umgestellt (bei Verschiebung von Bauprojekten passen sich automatisch Finanzen an, das wurde vom Vorstand initiiert).

Bereich Finanzen: Buchhaltung (immoTop), Rechnungszahlung (eBanking)

OS: Wie ist der aktuelle Umsetzungsstand pro Bereich/Ressort? (z.B. Wohnungsabnahmen = noch in Planung, Buchhaltung = bereits voll digitalisiert)

MV: *Bereich Kommunikation: Digitalisierungsgrad hoch*

Bereich Bau & Unterhalt: Digitalisierungsgrad mittel (noch viel in Umsetzung)

Bereich Finanzen: Digitalisierungsgrad hoch

Bereich Personal: Digitalisierungsgrad unbekannt

Zur Genossenschaft:

OS: Wieviel Wohnungen besitzt Ihre Genossenschaft?

MV: *rund 870 Wohnungen (davon der grösste Teil in Schwamendingen, Affoltern, Altstetten sowie 320 Wohnungen in Arbon)*

Zur Verwaltung:

OS: Wie gross ist die Verwaltung Ihrer Genossenschaft (Vollzeitäquivalent, ohne Hauswartung)?

MV: *500% (Geschäftsführung, Verwaltung)*

Zum Vorstand:

OS: Auf einer Skala von 1 (sehr gering) – 10 (sehr hoch), wie hoch würden Sie das Digitalisierungsknowhow Ihrer gesamten Organisation einstufen?

MV: *Etwa 6.*

OS: Auf einer Skala von 1 (sehr gering) – 10 (sehr hoch), wie hoch würden Sie das Digitalisierungsknowhow von Vorstand und Geschäftsführung einstufen?

MV: *Etwa 6. Der grösste Teil der Vorstandsmitglieder ist nicht gegen Digitalisierung, aber stehen in der Lernkurve noch am Anfang.*

OS: Treffen sich der Vorstand bzw. Geschäftsführung und Vorstand mitunter digital?

MV: *Ja, regelmässig in hybriden Zoom-Sitzungen. Das Mitglied, welches online ist, wird zu jedem Traktandum am Ende befragt. Während Corona fanden nur Zoom-Meetings statt.*

OS: Nutzen Vorstandsmitglieder und Geschäftsführung auch persönlich digitale Mittel (z.B. Social Media Kanäle, Smartphones)?

MV: *Ja, der Ressortleiter Finanzen und die Präsidentin nutzen regelmässig Computer und Smartphones. Die anderen Vorstandsmitglieder nutzen zwar teilweise Smartphones, jedoch nicht aktiv (können noch nicht alle Funktionalitäten nutzen).*

OS: Werden Unterlagen digital bereitgestellt?

MV: *Ja, sie werden auf der Microsoft-online Sharepoint-Plattform bereitgestellt. Jedoch nutzen nur der Ressortleiter Finanzen und die Präsidentin diese Ablage – die restlichen Vorstandsmitglieder drucken die Unterlagen entweder aus oder haben sie nicht dabei.*

OS: Nutzen Vorstand und Geschäftsführung für ihre Geschäfte selbstständig weitere digitale Mittel (z.B. für Pendenzen, Planungen, Notizen)?

MV: *Ja, zum Beispiel Vorstandssitzungsprotokolle werden in Word digital erstellt. Es werden dort auch Laptop und Beamer genutzt von der Präsidentin sowie die Sharepoint-Ablage. Ansonsten werden die digitalen Wohnungs- und Mieterdossiers geführt sowie die Buchhaltungssoftware verwendet. Eine Excelliste für die langfristige Bauplanung wird geführt, wird aber bald durch ein neues digitales Tool abgelöst.*

OS: Gibt es im Vorstand bzw. Geschäftsführung Personen mit beruflichem IT-Hintergrund?

MV: *Nein.*

III Transkribiertes Experteninterview 3

Gesprächszeitpunkt: 03.03.2023, 08:30-10:00 Uhr

Gesprächsform: Online-Videogespräch (MS Teams)

Interviewer: Dr. Olaf Schnabel, Präsident Baugenossenschaft GISA (OS)

Interview-Partner: Nathanea Elte, Präsidentin Baugenossenschaft ABZ, Vorstandsmitglied mehr als wohnen (NE)

Begrüssung:

OS: Begrüssung und Dank für Bereitschaft zum Interview. Hinweis auf Aufzeichnung des Interviews, um es nachher transkribieren zu können sowie auf Zusendung fürs Gegenlesen.

OS: Einführung in Digitalisierungsbegriff, Zweck sollte eigentlich eine positive Wirkung sein. Wohnbaugenossenschaftsverband wbg sieht Wohnbaugenossenschaften immer mehr im Hintertreffen (digitale Ablage, digitale Buchhaltung/Rechnungen, etc.) und sieht grosses Bedürfnis (sie sind sogar in Vorleistung gegangen und haben Buchhaltung als Dienstleistung für kleinere Genossenschaften aufgebaut). Trotzdem hört man nur von wenigen positiven Digitalisierungsbeispielen im Bereich Wohnbaugenossenschaften. Vorstellung der Idee der Arbeit (Fokus auf Stadtzürcher Wohnbaugenossenschaften, Herausfinden der Themenbereiche, Geschäfts- und Supportprozesse der Wohnbaugenossenschaften, die potenziell digitalisiert werden könnten und von Erfolgsfaktoren, die zu einer positiven Wirkung durch Digitalisierung geführt haben). Fragen sind so aufgebaut, um ein möglichst breites Spektrum an Faktoren abfragen zu können. Experten-Interview-Fragen sind Basis für Erstellung eines Online-Fragebogens, der an alle Geschäftsführenden oder Präsidierenden der städtischen Wohnbaugenossenschaften verschickt wird.

Allgemein:

OS: Wie ist euer Vorstand zusammengesetzt? Gibt es eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie und wann wurde sie erarbeitet?

NE: *Im Vorstand sind 7 Personen (1 städtischer Vertreterin und 6 Genossenschaftsmitglieder – davon 2 seit 2022 und 1 seit 2020, der Rest seit 2014, ich seit 2005 im Vorstand), theoretisch wären laut Statuten 11 Personen möglich. Es gibt keine alleinstehende Digitalisierungsstrategie, aber eine Kommunikations- bzw. Multi-Channel- und eine IT-Strategie. In beide sind sehr viele Digitalisierungsthemen eingebettet. Beide Strategien wurden in den letzten 5 bis 6 Jahren erarbeitet und umgesetzt. Die Organisation (Verwaltung) selbst wäre eigentlich sehr gut aufgestellt und parat für eine viel stärkere Digitalisierung. Damit aber alle Genossenschaftler:innen mitgenommen werden (z.B. die ohne E-Mail-Adresse, die Verfechter von physischen Anlässen und die Verfechter von mehr digitalen Möglichkeiten), wird Digitalisierung schrittweise mit Augenmass durchgeführt. Bei der Multi-Channel-Strategie geht es primär um die Kommunikation zwischen Vorstand/Organisation und Genossenschaftler:innen, bei der IT-Strategie um IT-Infrastruktur und –Services für Genossenschaftler:innen und Organisation.*

OS: Welche Stelle ist verantwortlich für die Initiierung von Digitalisierungsvorhaben (z.B. Vorstand, Verwaltung, Genossenschaftler, externe Firma)?

NE: *Die Verwaltung initiiert die Digitalisierungsvorhaben. Die verschiedenen Fachbereiche der Verwaltung bringen ihre Digitalisierungsanliegen in die Geschäftsleitung ein. Der Vorstand selbst formuliert seine eigenen Anliegen und segnet über das Budget die Vorhaben ab.*

OS: Welche Stelle ist verantwortlich für die Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben?

NE: *Für die Umsetzung ist grundsätzlich die Verwaltung verantwortlich. Ein Fachspezialist ICT aus dem Fachbereich "Finanzen und Services" beschafft die IT-Leistungen von externen Firmen und führt die Digitalisierungsprojekte zusammen mit den jeweiligen Fachbereichen. Die Basis-IT wird durch mehrere Outsourcing-Partner bereitgestellt, so dass sich die interne IT auf Datenmanagement und Projekt Changes fokussieren kann.*

Bereiche/Ressorts:

OS: In welchen Bereichen/Ressorts (z.B. Finanzen, Bau&Unterhalt) ist Digitalisierung ein Thema?

NE: *Es gibt bei der ABZ keine Ressorts mehr ausser dem Bauausschuss. Neben den themenübergreifenden Bereichen Kommunikation, Personal, Assistenz und Immobilienstrategie gibt es die Fachbereiche "Bau und Entwicklung", "Gebäude und Umgebung",*

"Mitglieder und Wohnen" sowie "Finanzen und Services". Die Digitalisierung wird überall mit Augenmass vorangetrieben. Haupttreiber der Digitalisierung sind aber der Fachbereich "Finanzen und Services" (vor allem für IT-Infrastruktur und –Services) sowie der Bereich Kommunikation, weil dort die Interaktion mit den Genossenschaftler:innen stattfindet.

OS: Was war der Auslöser für die Digitalisierung im jeweiligen Bereich/Ressort?

NE: Es geht vor allem darum, die Kommunikation mit den Genossenschaftler:innen zu verbessern, Effizienzsteigerungen in den Prozessen zu erreichen und die administrativen Kosten zu senken. In der Verwaltung besteht ein grosser Bedarf nach strukturierter Datenhaltung und Auswertungen (Bau, Portfoliomanagement, Bewohnendenstruktur), um effizienter zu werden. Ausserdem ist es der ABZ wichtig, mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten.

OS: Welche Chancen sehen Sie in den jeweiligen Bereichen/Ressorts bzgl. Digitalisierung?

NE: Sauber geführte Daten und Prozesse ermöglichen höheren Grad an Selfservices für Genossenschaftler:innen. Digitalisierung bietet der Verwaltung die Chance, effizienter zu werden (z.B. digitale erste Mahnung, digitale Unterschriften im Vertragswesen, digitale Unterstützung im Facility Management, Gebäudeautomation, digitale Selfservices für Mitarbeitende) und den gesetzlichen Anforderungen (z.B. Datenschutz, Buchführung) zu genügen.

OS: In welchen Bereichen/Ressorts ist eine positive Wirkung der Digitalisierung (z.B. Kostensenkung, Effizienzgewinn) erkennbar?

NE: Effizienzgewinn und Zufriedenheit der Genossenschaftler:innen sind in allen Bereichen erkennbar. Es wurde aber auch viel investiert in die gute Datenhaltung und auch viel Lehrgeld gezahlt.

Geschäfts- und Supportprozesse:

OS: In welchen konkreten Prozessen (z.B. Wohnungsabnahmen) in diesen genannten Bereichen/Ressorts ist Digitalisierung ein Thema?

NE: Bereich "Finanzen und Services": Seit über 1 Jahr (ca. seit 2021/2022) hat die ABZ ein digitales Customer Relationship Management (CRM) als Dienstleistung für die Genossenschafter:innen namens "ABZ Services". Anfragen von Genossenschafter:innen können dort digital via Homepage und App Wink oder Hotline gestellt werden. Mit dem CRM hat die Verwaltung eine Übersicht über alle wesentlichen Anfragen und Interaktionen der Genossenschafter:innen mit der Verwaltung. So kann sichergestellt werden, dass keine Anfragen vergessen gehen und konsistente Aussagen gemacht werden. Hier hat die ABZ sehr viel Personalressourcen investiert. Bewirtschaftet wird "ABZ Services" über den Teilbereich "kaufmännische Bewirtschaftung", der Bereich "Kommunikation" ist für die Formulierung der Antworten, Briefe, Einladungen, Flyer, Webseite, Jahresbericht zuständig.

Bereich "Bau und Entwicklung": Ein integrales Portfoliomanagement ist in Planung. Planen mit BIM wurde erst bei einem Pilotprojekt vorangetrieben und einmal bei einem anderen, späteren Projekt umgesetzt. Es wird mit Generalunternehmern zusammengearbeitet, die für das BIM Management zuständig sind. Die nötigen Standards für eine Zusammenarbeit mit BIM wurden erarbeitet und die grundsätzliche digitale Zusammenarbeit in der Baubranche ist etabliert. Eine Baubewilligung wurde bisher komplett digital eingereicht.

Bereich "Finanzen und Services", Teilbereich "Finanzen": Sämtliche Dokumente werden in digitalen Mieter- und Objektvertragsdossiers abgelegt. Der Kreditorenprozess ist 100% digital (Digitalisierung von analogen Rechnungen von Firmen bei Eingang, doppeltes Visum, Überweisung an Kreditor). Der Debitorenprozess (z.B. Rechnungen an Genossenschafter:innen) läuft digital ab, ebenfalls mit Unterstützung eines Enterprise Resource Planning (ERP), welches via eBanking die Zahlungen ermittelt und gegenüber den Forderungen verbucht. Mahnungen werden trotzdem noch analog versendet. Potenzial für Digitalisierung besteht hier noch bei der ersten Mahnung, alle anderen Mahnungen erfordern die schriftliche Form.

Bereich "Mitglieder und Wohnen", Teilbereich "kaufmännische Bewirtschaftung": Es wird je eine Warteliste für freie Wohnungen (für interne Genossenschafter:innen und externe Personen) geführt und digital verwaltet. Die Genossenschafter:innen werden über einen sehr detaillierten internen Newsletter über freie Wohnungen informiert. Bei Vermietung an externe Wohnungsinteressenten wird eine digitale Lösung, wahrscheinlich die glei-

che Lösung wie bei Wohnbaugenossenschaft "mehr als wohnen" "eMonitor (emonitor.ch) genutzt, weil sich bis zu 400 Personen pro Wohnung bewerben. Das Inserat wird 24 Stunden auf der Webseite aufgeschaltet und die ca. 50'000 Abonnenten/Mietinteressenten eines zweiten digitalen Newsletters darüber benachrichtigt. Bis Ablauf des Inserats haben die Mietinteressenten Zeit, ihre Wohnungsbewerbung einzureichen. Per Zufallsgenerator werden in der digitalen Lösung Bewerbungen ausgewählt und dürfen die Wohnung besichtigen. Anschliessend wird per Punktsystem die Wohnung zugeteilt. Ein Teil der zur Verfügung stehenden Wohnungen wird für ältere Personen reserviert – diese haben mehr Zeit für die Bewerbung und können sich auch über andere Kanäle bewerben. Es können drei Prioritätenwünsche für Wohnungen angegeben werden (es macht Genossenschaften aus, dass nicht nur first-come, first-serve Prinzip angewendet wird).

Auch Wohnungsabnahmen werden digital durchgeführt mit Tablet.

Die Nutzung von Digitalen Signaturen im Vertragswesen (mit Lieferanten und für Mietverträge) wird gerade analysiert, in der Regel wird noch physisch unterschrieben.

Bereich "Gebäude und Umgebung", Teilbereich "Technische Bewirtschaftung": Reparaturmeldungen werden digital bearbeitet (bisher ohne Einbezug externer Lieferanten). Digitale Unterstützung im Bereich Facility Management (Unterhalts-, Wartungsplanung und Schliess- sowie Auftrags-Management) ist in der Planung.

Bereich "Gebäude und Umgebung", Teilbereich "Energie und Ökologie": Sämtliche Solaranlagen und ihre Energieerträge werden auf einer zentralen Plattform zusammengefasst. Energiedatenerfassung findet auf elektronischem Weg statt und manuell durch Hauswarte ergänzt. Zukünftig müssen noch Standards bezüglich Gebäudeautomation definiert und die Strategie geschärft werden.

Bereich "Kommunikation": Es werden diverse digitale Kanäle bespielt, unter anderem die Webseite und seit 5 Jahren die App Wink, die viel genutzt wird. Die App wird einerseits für die Vernetzung der Genossenschafter:innen untereinander verwendet, andererseits aber auch als Verbindungselement zur Organisation. Bestimmte Dokumente, z.B. Siedlungskommissionsreglemente, finden sich nur auf der App, nicht auf der Webseite. Über die App können die Genossenschafter:innen auch an einer Vergabekonferenz bestimmen, wie die Gelder des Solidaritätsfonds verwendet werden sollen. Beim letzten Mal haben sich ca. 600 Personen beteiligt.

Bereich "Personal": Der Bewerbungsprozess wird digital geführt. Lehrstellen werden digital vermarktet. Der Ein- und Austrittsprozess ist teilweise digital, es gibt aber noch Stolpersteine. ABZ hat ein digitales Portal für Mitarbeitende, der Ausbau mit Selfservice-Funktionen und weiteren Daten zur Effizienzsteigerung des HR-Management ist in Planung.

Reparaturanfragen, Geräteaustausch, Umgang mit Rechnungen, Nachführung der technischen Geräteverwaltung, Schlüsselverwaltung, Liegenschafts- und Energiemanagement sind noch ausbaufähig.

OS: Wie ist der aktuelle Umsetzungsstand pro Bereich/Ressort? (z.B. Wohnungsabnahmen = noch in Planung, Buchhaltung = bereits voll digitalisiert)

NE: *Der Digitalisierungsgrad ist in jedem Bereich hoch.*

Zur Genossenschaft:

OS: Wieviel Wohnungen besitzt Ihre Genossenschaft?

NE: *5100, verteilt auf 59 Siedlungen auch ausserhalb vom Stadtgebiet (Geschäftsstelle, plus zukünftig an 2 Stützpunkte statt 4)*

Zur Verwaltung:

OS: Wie gross ist die Verwaltung Ihrer Genossenschaft (Vollzeitäquivalent, ohne Hauswartung)?

NE: *5000 % (Vollzeitstellen)*

Zum Vorstand:

OS: Auf einer Skala von 1 (sehr gering) – 10 (sehr hoch), wie hoch würden Sie das Digitalisierungsknowhow Ihrer gesamten Organisation einstufen?

NE: *9 (gegenüber anderen Wohnbaugenossenschaften), 8 (gegenüber anderen Immobilienunternehmen), 7 (gegenüber technologieaffinen Unternehmen)*

OS: Auf einer Skala von 1 (sehr gering) – 10 (sehr hoch), wie hoch würden Sie das Digitalisierungsknowhow von Vorstand und Geschäftsführung einstufen?

NE: *Ca. 7-8, das Knowhow ist brauchbar. Es wird stetig an der Verbesserung des Knowhows gearbeitet, z.B. über interne Schulungen durch den ICT Fachspezialisten.*

OS: Treffen sich der Vorstand bzw. Geschäftsführung und Vorstand mitunter digital?

NE: *Ja, während Corona gab es viele digitale Meetings, mittlerweile sind sie eher wieder physisch. Es wurden teilweise auch hybride Meetings durchgeführt, diese sind aber nicht auf Anklang gestossen.*

OS: Nutzen Vorstandsmitglieder und Geschäftsführung auch persönlich digitale Mittel (z.B. Social Media Kanäle, Smartphones)?

NE: *Ja, alle haben einen eigenen Laptop und nutzen aktiv Smartphones, die Wink App und teilweise auch Social Media Kanäle (z.B. Twitter).*

OS: Werden Unterlagen digital bereitgestellt?

NE: *Ja, via Microsoft-online-Sharepoint-Plattform. Aktuell wird MS Teams und MS Decisions (für strukturierte Agendas/Agenda-Management und Sitzungsprotokolle/Beschlusslisten) für den Vorstand eingeführt, die Unterlagen werden aber zurzeit teilweise auch noch analog verschickt.*

OS: Nutzen Vorstand und Geschäftsführung für ihre Geschäfte selbstständig weitere digitale Mittel (z.B. für Pendenzen, Planungen, Notizen)?

NE: *Ja, u.a. das MS Decisions.*

OS: Gibt es im Vorstand bzw. Geschäftsführung Personen mit beruflichem IT-Hintergrund?

NE: *Ja, in Geschäftsführung gibt es Personen, die im IT-Umfeld gearbeitet haben, im Vorstand aktuell nicht.*

IV Transkribiertes Experteninterview 4

Gesprächszeitpunkt: 07.03.2023, 09:00-10:05 Uhr

Gesprächsform: Online-Videogespräch (MS Teams)

Interviewer: Dr. Olaf Schnabel, Präsident Baugenossenschaft GISA (OS)

Interview-Partner: Dominique Muff, Geschäftsführer Baugenossenschaft ASIG (DM)

Begrüssung:

OS: Begrüssung und Dank für Bereitschaft zum Interview. Hinweis auf Aufzeichnung des Interviews, um es nachher transkribieren zu können sowie auf Zusendung fürs Gegenlesen.

OS: Einführung in Digitalisierungsbegriff, Zweck sollte eigentlich eine positive Wirkung sein. Wohnbaugenossenschaftsverband wbg sieht Wohnbaugenossenschaften immer mehr im Hintertreffen (digitale Ablage, digitale Buchhaltung/Rechnungen, etc.) und sieht grosses Bedürfnis (sie sind sogar in Vorleistung gegangen und haben Buchhaltung als Dienstleistung für kleinere Genossenschaften aufgebaut). Trotzdem hört man nur von wenigen positiven Digitalisierungsbeispielen im Bereich Wohnbaugenossenschaften. Vorstellung der Idee der Arbeit (Fokus auf Städtischer Wohnbaugenossenschaften, Herausfinden der Themenbereiche, Geschäfts- und Supportprozesse der Wohnbaugenossenschaften, die potenziell digitalisiert werden könnten und von Erfolgsfaktoren, die zu einer positiven Wirkung durch Digitalisierung geführt haben). Fragen sind so aufgebaut, um ein möglichst breites Spektrum an Faktoren abfragen zu können. Experten-Interview-Fragen sind Basis für Erstellung eines Online-Fragebogens, der an alle Geschäftsführenden oder Präsidierenden der städtischen Wohnbaugenossenschaften verschickt wird.

Allgemein:

OS: Wie ist euer Vorstand zusammengesetzt? Gibt es eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie und wann wurde sie erarbeitet?

DM: *Im Vorstand sind 9 Personen (inkl. 1 städtischen Vertreter). Der Vorstand ist personell stabil, einzig der Präsident hat 2022 gewechselt. Es gibt keine übergeordnete Digitalisierungsstrategie – alle Digitalisierungsvorhaben kommen von der Verwaltung. Die*

Geschäftsführung verfolgt aber das Ziel, jeden Prozess in jedem Bereich/Ressort auf dessen Digitalisierungsmöglichkeiten zu untersuchen und entsprechend anzupassen. Dabei sollen Standardprodukte eingesetzt werden (keine speziell für die Genossenschaft angepasste Eigenentwicklungen). In rund 5 Jahren soll die ASIG eine der führenden Wohngenossenschaft im Bereich Digitalisierung sein.

OS: Welche Stelle ist verantwortlich für die Initiierung von Digitalisierungsvorhaben (z.B. Vorstand, Verwaltung, Genossenschafter, externe Firma)?

DM: *Die Verwaltung, bzw. vor allem die Geschäftsführung. Es ist aber auch so, dass die jüngere Generation höhere Ansprüche an die Dienstleistungsorientierung der Genossenschaft stellt (z.B. 24/7-Erreichbarkeit). Dafür muss die Organisation in naher Zukunft bereit sein.*

OS: Welche Stelle ist verantwortlich für die Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben?

DM: *Grundsätzlich die Verwaltung bzw. ein Mitglied der Geschäftsleitung, zurzeit primär das Geschäftsleitungsmitglied des Bereichs Bewirtschaftung. Für die Umsetzung werden externe Firmen und interne Mitarbeitende beauftragt, teilweise arbeiten auch die Hauswarte mit.*

Bereiche/Ressorts:

OS: In welchen Bereichen/Ressorts (z.B. Finanzen, Bau&Unterhalt) ist Digitalisierung ein Thema?

DM: *Bereich Bewirtschaftung: Ziel ist ein digitalisierter Erst- und Wiedervermietungsprozess mit der Software eMonitor. Dort können Wohnungsinserate auf allen Plattformen geteilt werden und sich Wohnungsinteressenten digital bewerben samt automatischer Referenzauskunft. Auch Termine und Wohnungsbesichtigungen können dann digital verwaltet werden. Ist ein Entscheid gefallen, können die digitalen Daten in die Bewirtschaftungssoftware übernommen werden. Bisher ist die Bewirtschaftungssoftware W&W Rimo R5 im Einsatz. Ein Wechsel auf Abalmmo ist in Planung, da bereits die Finanzen mit Abacus erledigt werden. Damit sollen mehr automatisierte Prozesse möglich sein (z.B. werden Wohnungsabsagen zurzeit händisch gesendet, das soll automatisiert werden mit Vorlagen). Ein weiteres Ziel ist ein digitales Mieterdossier. Am bereits bestehenden Mieterportal auf der Webseite sollen qualitative Verbesserungen vorgenommen werden.*

Bereich Finanzen/IT: Bei der Finanzplanung wird bisher mit Excel gearbeitet. Ziel ist die Einführung eines Finanzplanungstools, welches mit anderen Tools eng zusammenspielen soll. Damit soll eine Verbesserung des Portfoliomanagements erreicht werden. In der Buchhaltung laufen jährlich über 10'000 Rechnungen auf, meist von städtischen Kreditoren. Hier besteht ein riesiges Digitalisierungspotenzial. Es ist geplant, alle Rechnungen digital zu verarbeiten. Bezüglich Debitoren werden schon verschiedene Möglichkeiten der Zahlung angeboten, hier wird sich vorerst nicht viel ändern. Auch im Bereich Depositionskasse sind vorerst keine Änderungen geplant.

Bereich Kommunikation: Bisher betreibt die Genossenschaft eine Webseite sowie ein Mieterportal auf der Webseite (geschützter Bereich). Sie hat eine ASIG App für Reparaturmeldungen und Wünsche im Einsatz, über die auch Push-Meldungen hauseingangsgenau gesendet werden können. Man könnte theoretisch auch digitale Abstimmungen darüber durchführen, das ist aber momentan noch heikel, weil damit ca. 30 Prozent digital weniger affine Menschen nicht an den Abstimmungen teilnehmen könnten. Die ASIG ist auch seit kurzem auf LinkedIn aktiv, allerdings nur mit wenigen Meldungen. Längerfristig könnte es auch ein Engagement auf Instagram geben. Die Kommunikation mit den Genossenschaffern funktioniert auch mit digital weniger affinen Menschen. Zum Beispiel werden Einladungen zu Versammlungen per Karte mit QR-Code versendet. Ein Grossteil der Mieter meldet sich so an. Der Rest wird per E-Mail oder Telefon von einer Sachbearbeiterin der Verwaltung entgegengenommen.

Ziel ist die Einführung eines Customer Relationship Management (CRM) Tools, damit standardisierte Prozesse möglich sind (bisher hat es für das Mieterportal und die ASIG App jeweils eigene Prozesse). Die Genossenschaft hat über 35'000 Adressen, die die Verwaltung bisher händisch verwaltet und von denen sie teilweise gar nicht weiss, ob sie noch aktiv sind oder nicht. Das CRM soll helfen, hier eine sinnvolle Bewirtschaftungsmöglichkeit zu schaffen. Es soll auch anzeigen, welcher Mieter am Telefon ist und gleich die Gesprächsnotizen seiner letzten Kontakte mit der Verwaltung anzeigen. Dabei soll das CRM zu einer Qualitätssteigerung führen und wird zu keiner Effizienzsteigerung.

Bereich Bau & Entwicklung: Es wurden in dem Bereich digitale Studienaufträge (3D-Modelle) eingeführt und sehr gute Erfahrungen gemacht. Die Methode BIM wird bei der ASIG nur bei Hochhäusern angewendet, weil dort die Planung sehr komplex ist.

Bereich Human Resources: Es wird die Zeiterfassung mobatime verwendet. Spesen und alle anderen lohnrelevanten Themen werden mit Abacus abgerechnet.

Bereich Soziales: Es wird ein Webtool für digitale Abstimmungen verwendet. Beispielsweise werden dort Fragen gestellt, ob Mietergärten Einzel- oder Gemeinschaftsgärten sein sollen. Normalerweise macht ein Drittel der Genossenschafter dort nicht mit, ein anderes Drittel ist begeistert.

OS: Was war der Auslöser für die Digitalisierung im jeweiligen Bereich/Ressort?

DM: Der Geschäftsführer ist der Auslöser in allen Ressorts, er begeistert den Vorstand und treibt Digitalisierungsprojekte voran. So wird zum Beispiel das Intranet auf Sharepoint-Basis von ihm aktuell vorangetrieben, zusammen mit der Firma pom+. Dort sollen alle digitalen Prozesse abgelegt werden. Als Schnittstelle zum Vorstand wird MS Teams genutzt.

OS: Welche Chancen sehen Sie in den jeweiligen Bereichen/Ressorts bzgl. Digitalisierung?

DM: Bereich Bewirtschaftung: Hier wird weniger die Effizienzsteigerung als Chance gesehen, sondern die Qualitätssteigerung und Vereinheitlichung von Prozessen. Das ist wichtig bei einem Ausfall von Personen in der Verwaltung, damit schnell eine andere Person einspringen kann. Ebenfalls bestehen Chancen bezüglich Datenschutz, da die Zugriffsberechtigungen klar geregelt sind. Längerfristig eröffnen digitale Unterschriften eine Chance, aber das ist zurzeit noch kein Thema.

Bereich Bau & Entwicklung: Alle Massnahmen in dem Bereich kosten sehr viel Geld (z.B. digitale Namensschilder), daher muss immer der günstige Mietzins gegen die Vorteile einer Digitalisierung abgewogen werden. Im Zweifelsfall ist der günstige Mietzins wichtiger.

Bereich Soziales: Hier gäbe es noch Chancen, den Gemeinschaftsraum online mieten zu können.

Bereich Kommunikation: Hier gäbe es Chancen, den Eintritt zu Generalversammlungen digital zu regeln.

OS: In welchen Bereichen/Ressorts ist eine positive Wirkung der Digitalisierung (z.B. Kostensenkung, Effizienzgewinn) erkennbar?

DM: *Im Bereich Bau & Entwicklung ist eine sehr positive Wirkung durch die Einführung digitaler Studienaufträge zu sehen. Die Transparenz und Vergleichbarkeit der verschiedenen Beiträge hat sich massiv erhöht und ist auch für Laien sichtbar.*

Geschäfts- und Supportprozesse:

OS: In welchen konkreten Prozessen (z.B. Wohnungsabnahmen) in diesen genannten Bereichen/Ressorts ist Digitalisierung ein Thema?

DM: *Digitalisierung ist nicht nur digitale Dokumentablage oder die Nutzung eines digitalen Tools, sondern die Ausrichtung des gesamten Prozesses auf digitale Durchführung. Konkret sind zum Beispiel die Integration weiterer Prozesse ins neue Abacus ein Thema. Im Bereich Wohnungsvermietung und -wiedervermietung werden bislang freie Wohnungen händisch via Homepage und Homegate ausgeschrieben. Hier ist die Einführung von eMonitor geplant. Auch bei der Wohnungsabnahme ist das Ziel eine digitale Wohnungsabnahme mit Tablet.*

OS: Wie ist der aktuelle Umsetzungsstand pro Bereich/Ressort? (z.B. Wohnungsabnahmen = noch in Planung, Buchhaltung = bereits voll digitalisiert)

DM: *Im Verwaltungsbereich sind die Grundlagen für das digitale Arbeiten geschaffen worden, mit digitaler Ablagestruktur (Sharepoint), Laptops und mobile Geräte, digitale Kollaborationen via MS Teams, Homeoffice-Möglichkeiten. Der Umsetzungsstand in den einzelnen Bereichen ist aber noch tief (es ist aber vieles in Planung).*

Zur Genossenschaft:

OS: Wieviel Wohnungen besitzt Ihre Genossenschaft?

DM: *2832 Wohnungen, verteilt auf ca. 50 Siedlungen (auch ausserhalb der Stadt Zürich bis hin zu Winterthur)*

Zur Verwaltung:

OS: Wie gross ist die Verwaltung Ihrer Genossenschaft (Vollzeitäquivalent, ohne Hauswartung)?

DM: *2100% (ohne Hauswarte, aber inklusive dem Sozialen Bereich)*

Zum Vorstand:

OS: Auf einer Skala von 1 (sehr gering) – 10 (sehr hoch), wie hoch würden Sie das Digitalisierungsknowhow Ihrer gesamten Organisation einstufen?

DM: *Etwa 6. Die Hauswarte machen 50% der Verwaltung aus und haben noch nicht alle so viel Knowhow aufbauen können.*

OS: Auf einer Skala von 1 (sehr gering) – 10 (sehr hoch), wie hoch würden Sie das Digitalisierungsknowhow von Vorstand und Geschäftsführung einstufen?

DM: *Etwa 7-8. Der Vorstand unterstützt die von der Verwaltung vorgeschlagenen Digitalisierungsvorhaben und kann die Wirkungen abschätzen. Er arbeitet digital.*

OS: Treffen sich der Vorstand bzw. Geschäftsführung und Vorstand mitunter digital?

DM: *Die Vorstandssitzungen sind physisch, aber fast alle anderen Sitzungen (z.B. Kommissions- oder Vorstandssitzungs-Vorbereitungs-Sitzungen) sind digital (ca. 50% MS Teams Meetings, teilweise hybride Sitzungen).*

OS: Nutzen Vorstandsmitglieder und Geschäftsführung auch persönlich digitale Mittel (z.B. Social Media Kanäle, Smartphones)?

DM: *Ja, alle nutzen Laptops, digitale Notizbücher, Tablets und/oder mobile Geräte.*

OS: Werden Unterlagen digital bereitgestellt?

DM: *Ja, via Microsoft-online-Sharepoint-Plattform.*

OS: Nutzen Vorstand und Geschäftsführung für ihre Geschäfte selbstständig weitere digitale Mittel (z.B. für Pendenzen, Planungen, Notizen)?

DM: *Ja, die Geschäftsführung und einzelne Vorstandsmitglieder nutzen OneNote oder weitere digitale Mittel nach Bedarf.*

OS: Gibt es im Vorstand bzw. Geschäftsführung Personen mit beruflichem IT-Hintergrund?

DM: *Nein.*

V Online-Umfrage

Erfolgsfaktoren der Digitalisierung bei Wohnbaugenossenschaften

In Absprache und mit Unterstützung des Regionalverbands Zürich der Wohnbaugenossenschaften versuche ich im Rahmen einer Masterarbeit herauszufinden, bei welchen Geschäfts- und Supportprozessen einer Wohnbaugenossenschaft eine Digitalisierung überhaupt Sinn macht und welche Faktoren erfolgsentscheidend sind. Dieses Thema betrifft alle Wohnbaugenossenschaften gleichermassen.

Bitte füllen Sie die **maximal 20 Minuten** dauernde Umfrage mit **9 Fragen** zum Stand der Digitalisierung Ihrer Genossenschaft **bis 30. April 2023 [Anmerkung Autor: Verlängerung bis 18. Mai 2023]** aus. Sie leisten damit einen wertvollen Beitrag für die Weiterentwicklung der Wohnbaugenossenschaften. Selbstverständlich lasse ich Ihnen bei Interesse die Resultate zukommen.

Herzlichen Dank.

Dr. Olaf Schnabel

Präsident Baugenossenschaft GISA

1 - Wie ist der Stand der Digitalisierung der wesentlichen Geschäfts- und Supportprozesse in Ihrer Genossenschaft?

WOHNBAUGENOSSENSCHAFT

Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen	Bau & Entwicklung	Unterhalt Gebäude / Liegenschaften	Bewirtschaftung / Vermietung
Finanzplanung Budget- / Mietzinskontrolle Buchhaltung / Rechnungswesen / Mahnungen	Strategische Bauplanung & Objekt- / Liegenschaftsakquise Bauprojekte & Baumanagement	Siedlungs- & Gebäudekontrolle Unterhaltsplanung Störungs- & Reparaturmanagement Reinigung Aussenraumpflege z.B. Gartenunterhalt	Objektvermietung z.B. Wohnungen, Gemeinschaftsräume, Parkplätze Objektkontrolle z.B. Belegung, Zustand, etc. Objektabnahme z.B. Wohnungsabnahme Beschwerde- / Anfragemanagement (inkl. Gerichtsfälle)
Gemeinschaft & Soziales	Kommunikation	Personal	Organisationsunterstützung / IT
Gemeinschaftsförderung z.B. Anlässe, Vernetzung Mieter:innen untereinander Partizipationsförderung z.B. Siedlungskommissionen, Arbeitsgemeinschaften Sozialberatung / Konfliktreduktion	Organisation-Mieter:innen-Kommunikation z.B. Veranstaltungen / GVs, diverse Kanäle wie Webseite, Briefe, Mails Organisationsinterne Kommunikation z.B. Vorstand – Geschäftsführung - Mitarbeitende Organisationsexterne Kommunikation z.B. Geschäftspartner / Behörden, Marketing / Werbung, Vernetzung	Personalsuche Personalein-/austritt Personaladministration / -förderung z.B. Lohn, Karriere, Weiterbildung, Teambildung	Bereitstellung / Betrieb technische & IT-Infrastruktur z.B. Telefone, Computer, Datenablage, Software, Backup, Mieter:innen-Services IT-Projekte z.B. für Mieterportale, Apps, Schwarzes Brett Aktuariat / Protokollführung / Archivierung / Wissensmanagement z.B. Prozessdokumentation

Im Wesentlichen ist mit Digitalisierung die Übertragung von bisher durch Menschen erledigten Aufgaben auf Computer samt Einführung neuer Geschäfts- und Organisationsmodelle und kompletter elektronischer Kommunikation zwischen Genossenschaft und ihren Kunden gemeint.

Beispielsweise ist der Wechsel von der Schreibmaschine zum PC oder zur Cloud-Lösung eine teilweise Digitalisierung, aber die Änderung und Umstellung auf rein digitale Prozesse (z.B. dass eine Wohnungsausschreibung vollautomatisiert abläuft und selbst Mietverträge digital unterschrieben werden können) eine vollständige Digitalisierung.

	exis- tiert bei uns nicht	keine Digitali- sierung geplant	Digita- lisie- rung ge- plant	Digita- lisie- rung in Ar- beit	teil- weise digitali- siert	kom- plett digita- liert
Geschäftsbereich "Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen" - Finanzplanung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsbereich "Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen" - Budget- / Mietzinskontrolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsbereich "Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen" - Buchhaltung / Rechnungswesen / Mahnungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsbereich "Bau & Entwicklung" - Strategische Bauplanung und Objekt- / Liegenschaftsakkquise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsbereich "Bau & Entwicklung" - Bauprojekte & Baumanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsbereich "Unterhalt Gebäude / Liegenschaften" - Siedlungs- und Gebäudekontrolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsbereich "Unterhalt Gebäude / Liegenschaften" - Unterhaltsplanung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Erfolgsfaktoren der Digitalisierung bei Städtzürcher Wohnbaugenossenschaften

Geschäftsbereich "Unterhalt Gebäude / Liegenschaften" - Störungs- und Reparaturmanagement	<input type="radio"/>					
Geschäftsbereich "Unterhalt Gebäude / Liegenschaften" - Reinigung	<input type="radio"/>					
Geschäftsbereich "Unterhalt Gebäude / Liegenschaften" - Aussenraumpflege (z.B. Gartenunterhalt)	<input type="radio"/>					
Geschäftsbereich "Bewirtschaftung / Vermietung" - Objektvermietung (z.B. Wohnungen, Gemeinschaftsräume, Parkplätze)	<input type="radio"/>					
Geschäftsbereich "Bewirtschaftung / Vermietung" - Objektkontrolle (Belegung, Zustand, etc.)	<input type="radio"/>					
Geschäftsbereich "Bewirtschaftung / Vermietung" - Objektabnahme (z.B. Wohnungsabnahme)	<input type="radio"/>					
Geschäftsbereich "Bewirtschaftung / Vermietung" - Beschwerde- / Anfragemanagement (inkl. Gerichtsfälle)	<input type="radio"/>					

Erfolgsfaktoren der Digitalisierung bei Städtzürcher Wohnbaugenossenschaften

Geschäftsbereich "Gemeinschaft & Soziales" - Gemeinschaftsförderung (z.B. Anlässe, Vernetzung Mieter:innen untereinander)	<input type="radio"/>					
Geschäftsbereich "Gemeinschaft & Soziales" - Partizipationsförderung (z.B. Siedlungskommissionen, Arbeitsgemeinschaften)	<input type="radio"/>					
Geschäftsbereich "Gemeinschaft & Soziales" - Sozialberatung / Konfliktreduktion	<input type="radio"/>					
Geschäftsbereich "Kommunikation" - Organisation-Mieter:innen-Kommunikation (z.B. Veranstaltungen wie Generalversammlungen, diverse Kanäle wie Webseite, Briefe, Mails, etc.)	<input type="radio"/>					
Geschäftsbereich "Kommunikation" - Organisationsinterne Kommunikation (z.B. Vorstand, Geschäftsführung, Mitarbeitende)	<input type="radio"/>					
Geschäftsbereich "Kommunikation" - Organisationsexterne Kommunikation (z.B. Geschäftspartner / Behörden, Marketing / Werbung, Vernetzung)	<input type="radio"/>					

Erfolgsfaktoren der Digitalisierung bei Städtzürcher Wohnbaugenossenschaften

Geschäftsbereich "Personal"- Personalsuche	<input type="radio"/>					
Geschäftsbereich "Personal"- Personalein- & -austritt	<input type="radio"/>					
Geschäftsbereich "Personal"- Personaladministration / -för- derung (Lohn, Karriere, Weiter- bildung, Teambildung)	<input type="radio"/>					
Geschäftsbereich "Organisati- onsunterstützung / IT" - Bereit- stellung & Betrieb technische & IT-Infrastruktur (z.B. Telefone, Computer, Datenablage, Soft- ware, Backup)	<input type="radio"/>					
Geschäftsbereich "Organisati- onsunterstützung / IT" - IT-Pro- jekte (z.B. für Mieterportale, Apps)	<input type="radio"/>					
Geschäftsbereich "Organisati- onsunterstützung / IT" - Aktua- riat / Protokollführung / Archi- vierung / Wissensmanagement	<input type="radio"/>					

weitere Prozesse und ihr Digitalisierungsstand: [FREITEXTFELD]

2 - Ist durch die Digitalisierung ein Vorteil / Mehrwert für die Genossenschaft entstanden?

WOHNBAUGENOSSENSCHAFT

Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen	Bau & Entwicklung	Unterhalt Gebäude / Liegenschaften	Bewirtschaftung / Vermietung
Finanzplanung Budget- / Mietzinskontrolle Buchhaltung / Rechnungswesen / Mahnungen	Strategische Bauplanung & Objekt- / Liegenschaftsakquise Bauprojekte & Baumanagement	Siedlungs- & Gebäudekontrolle Unterhaltsplanung Störungs- & Reparaturmanagement Reinigung Aussenraumpflege z.B. Gartenunterhalt	Objektvermietung z.B. Wohnungen, Gemeinschaftsräume, Parkplätze Objektkontrolle z.B. Belegung, Zustand, etc. Objektabnahme z.B. Wohnungsabnahme Beschwerde- / Anfragemanagement (inkl. Gerichtsfälle)
Gemeinschaft & Soziales	Kommunikation	Personal	Organisationsunterstützung / IT
Gemeinschaftsförderung z.B. Anlässe, Vernetzung Mieter:innen untereinander Partizipationsförderung z.B. Siedlungskommissionen, Arbeitsgemeinschaften Sozialberatung / Konfliktreduktion	Organisation-Mieter:innen-Kommunikation z.B. Veranstaltungen / GVs, diverse Kanäle wie Webseite, Briefe, Mails Organisationsinterne Kommunikation z.B. Vorstand – Geschäftsführung - Mitarbeitende Organisationsexterne Kommunikation z.B. Geschäftspartner / Behörden, Marketing / Werbung, Vernetzung	Personalsuche Personalein-/austritt Personaladministration / -förderung z.B. Lohn, Karriere, Weiterbildung, Teambildung	Bereitstellung / Betrieb technische & IT-Infrastruktur z.B. Telefone, Computer, Datenablage, Software, Backup, Mieter:innen-Services IT-Projekte z.B. für Mieterportale, Apps, Schwarzes Brett Aktuariat / Protokollführung / Archivierung / Wissensmanagement z.B. Prozessdokumentation

Falls ein Vorteil / Mehrwert entstanden ist, bitte angeben, welcher? (z.B. Steigerung Datenqualität, geringere Kosten, Zeitgewinn, breiteres Angebot)

Vorteil / Mehrwert	
Geschäftsbereich "Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen" - Finanzplanung	
Geschäftsbereich "Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen" - Budget- / Mietzinskontrolle	

Geschäftsbereich "Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen" - Buchhaltung / Rechnungswesen / Mahnungen	
Geschäftsbereich "Bau & Entwicklung" - Strategische Bauplanung und Objekt- / Liegenschaftsakquise	
Geschäftsbereich "Bau & Entwicklung" - Bauprojekte & Baumanage- ment	
Geschäftsbereich "Unterhalt Gebäude / Liegenschaften" - Sied- lungs- und Gebäudekontrolle	
Geschäftsbereich "Unterhalt Gebäude / Liegenschaften" - Unter- haltsplanung	
Geschäftsbereich "Unterhalt Gebäude / Liegenschaften" - Störungs- und Reparaturmanagement	
Geschäftsbereich "Unterhalt Gebäude / Liegenschaften" - Reinigung	
Geschäftsbereich "Unterhalt Gebäude / Liegenschaften" - Aussen- raumpflege (z.B. Gartenunterhalt)	
Geschäftsbereich "Bewirtschaftung / Vermietung" - Objektvermie- tung (z.B. Wohnungen, Gemeinschaftsräume, Parkplätze)	
Geschäftsbereich "Bewirtschaftung / Vermietung" - Objektkontrolle (Belegung, Zustand, etc.)	
Geschäftsbereich "Bewirtschaftung / Vermietung" - Objektabnahme (z.B. Wohnungsabnahme)	
Geschäftsbereich "Bewirtschaftung / Vermietung" - Beschwerde- / Anfragemanagement (inkl. Gerichtsfälle)	

Geschäftsbereich "Gemeinschaft & Soziales" - Gemeinschaftsförderung (z.B. Anlässe, Vernetzung Mieter:innen untereinander)	
Geschäftsbereich "Gemeinschaft & Soziales" - Partizipationsförderung (z.B. Siedlungskommissionen, Arbeitsgemeinschaften)	
Geschäftsbereich "Gemeinschaft & Soziales" - Sozialberatung / Konfliktreduktion	
Geschäftsbereich "Kommunikation" - Organisation-Mieter:innen-Kommunikation (z.B. Veranstaltungen wie Generalversammlungen, diverse Kanäle wie Webseite, Briefe, Mails, etc.)	
Geschäftsbereich "Kommunikation" - Organisationsinterne Kommunikation (z.B. Vorstand, Geschäftsführung, Mitarbeitende)	
Geschäftsbereich "Kommunikation" - Organisationsexterne Kommunikation (z.B. Geschäftspartner / Behörden, Marketing / Werbung, Vernetzung)	
Geschäftsbereich "Personal"- Personalsuche	
Geschäftsbereich "Personal"- Personalein- & -austritt	
Geschäftsbereich "Personal"- Personaladministration / -förderung (Lohn, Karriere, Weiterbildung, Teambildung)	
Geschäftsbereich "Organisationsunterstützung / IT" - Bereitstellung & Betrieb technische & IT-Infrastruktur (z.B. Telefone, Computer, Datenablage, Software, Backup)	
Geschäftsbereich "Organisationsunterstützung / IT" - IT-Projekte (z.B. für Mieterportale, Apps)	
Geschäftsbereich "Organisationsunterstützung / IT" - Aktuariat / Protokollführung / Archivierung / Wissensmanagement	

weitere Prozesse und ihre Vorteile / Mehrwerte: [FREITEXTELD]

3 - Welche digitalen Werkzeuge und Programme setzen Sie für den jeweiligen Geschäfts- oder Supportprozess ein?

WOHNBAUGENOSSENSCHAFT

Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen	Bau & Entwicklung	Unterhalt Gebäude / Liegenschaften	Bewirtschaftung / Vermietung
Finanzplanung Budget- / Mietzinskontrolle Buchhaltung / Rechnungswesen / Mahnungen	Strategische Bauplanung & Objekt- / Liegenschaftsakquise Bauprojekte & Baumanagement	Siedlungs- & Gebäudekontrolle Unterhaltsplanung Störungs- & Reparaturmanagement Reinigung Aussenraumpflege z.B. Gartenunterhalt	Objektvermietung z.B. Wohnungen, Gemeinschaftsräume, Parkplätze Objektkontrolle z.B. Belegung, Zustand, etc. Objektabnahme z.B. Wohnungsabnahme Beschwerde- / Anfragemanagement (inkl. Gerichtsfälle)
Gemeinschaft & Soziales	Kommunikation	Personal	Organisationsunterstützung / IT
Gemeinschaftsförderung z.B. Anlässe, Vernetzung Mieter:innen untereinander Partizipationsförderung z.B. Siedlungskommissionen, Arbeitsgemeinschaften Sozialberatung / Konfliktreduktion	Organisation-Mieter:innen-Kommunikation z.B. Veranstaltungen / GV's, diverse Kanäle wie Webseite, Briefe, Mails Organisationsinterne Kommunikation z.B. Vorstand – Geschäftsführung - Mitarbeitende Organisationsexterne Kommunikation z.B. Geschäftspartner / Behörden, Marketing / Werbung, Vernetzung	Personalsuche Personalein-/austritt Personaladministration / -förderung z.B. Lohn, Karriere, Weiterbildung, Teambildung	Bereitstellung / Betrieb technische & IT-Infrastruktur z.B. Telefone, Computer, Datenablage, Software, Backup, Mieter:innen-Services IT-Projekte z.B. für Mieterportale, Apps, Schwarzes Brett Aktuariat / Protokollführung / Archivierung / Wissensmanagement z.B. Prozessdokumentation

Beispiel: Abacus, immoTop, eMonitor, Flink App, Office 365, MS Teams

digitale Werkzeuge	
Geschäftsbereich "Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen" - Finanzplanung	
Geschäftsbereich "Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen" - Budget- / Mietzinskontrolle	

Geschäftsbereich "Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen" - Buchhaltung / Rechnungswesen / Mahnungen	
Geschäftsbereich "Bau & Entwicklung" - Strategische Bauplanung und Objekt- / Liegenschaftsakquise	
Geschäftsbereich "Bau & Entwicklung" - Bauprojekte & Baumanagement	
Geschäftsbereich "Unterhalt Gebäude / Liegenschaften" - Siedlungs- und Gebäudekontrolle	
Geschäftsbereich "Unterhalt Gebäude / Liegenschaften" - Unterhaltsplanung	
Geschäftsbereich "Unterhalt Gebäude / Liegenschaften" - Störungs- und Reparaturmanagement	
Geschäftsbereich "Unterhalt Gebäude / Liegenschaften" - Reinigung	
Geschäftsbereich "Unterhalt Gebäude / Liegenschaften" - Aussenraumpflege (z.B. Gartenunterhalt)	
Geschäftsbereich "Bewirtschaftung / Vermietung" - Objektvermietung (z.B. Wohnungen, Gemeinschaftsräume, Parkplätze)	
Geschäftsbereich "Bewirtschaftung / Vermietung" - Objektkontrolle (Belegung, Zustand, etc.)	
Geschäftsbereich "Bewirtschaftung / Vermietung" - Objektabnahme (z.B. Wohnungsabnahme)	
Geschäftsbereich "Bewirtschaftung / Vermietung" - Beschwerde- / Anfragemanagement (inkl. Gerichtsfälle)	

Geschäftsbereich "Gemeinschaft & Soziales" - Gemeinschaftsförderung (z.B. Anlässe, Vernetzung Mieter:innen untereinander)	
Geschäftsbereich "Gemeinschaft & Soziales" - Partizipationsförderung (z.B. Siedlungskommissionen, Arbeitsgemeinschaften)	
Geschäftsbereich "Gemeinschaft & Soziales" - Sozialberatung / Konfliktreduktion	
Geschäftsbereich "Kommunikation" - Organisation-Mieter:innen-Kommunikation (z.B. Veranstaltungen wie Generalversammlungen, diverse Kanäle wie Webseite, Briefe, Mails, etc.)	
Geschäftsbereich "Kommunikation" - Organisationsinterne Kommunikation (z.B. Vorstand, Geschäftsführung, Mitarbeitende)	
Geschäftsbereich "Kommunikation" - Organisationsexterne Kommunikation (z.B. Geschäftspartner / Behörden, Marketing / Werbung, Vernetzung)	
Geschäftsbereich "Personal"- Personalsuche	
Geschäftsbereich "Personal"- Personalein- & -austritt	
Geschäftsbereich "Personal"- Personaladministration / -förderung (Lohn, Karriere, Weiterbildung, Teambildung)	
Geschäftsbereich "Organisationsunterstützung / IT" - Bereitstellung & Betrieb technische & IT-Infrastruktur (z.B. Telefone, Computer, Datenablage, Software, Backup)	
Geschäftsbereich "Organisationsunterstützung / IT" - IT-Projekte (z.B. für Mieterportale, Apps)	
Geschäftsbereich "Organisationsunterstützung / IT" - Aktuariat / Protokollführung / Archivierung / Wissensmanagement	

weitere Prozesse und ihre eingesetzten digitalen Werkzeuge und Programme: [FREITEXTFELD]

4 - Warum werden bei Ihnen in der Genossenschaft Prozesse digitalisiert?

- Zwang wegen gesetzlicher Änderungen/Vorgaben (z.B. Dokumentationspflicht)
- weil die Technologie dafür da ist
- aufgrund Bedarf Genossenschafter:innen (z.B. 24/7-Erreichbarkeit der Verwaltung)
- aufgrund Bedarf potenzieller neuer Mieter:innen (z.B. Infos über freie Wohnungen)
- aufgrund Bedarf Mitarbeitender (z.B. Ermöglichung Home Office, Zeitersparnis)
- aufgrund Bedarf Vorstand / Geschäftsführung (z.B. Optimierung Zusammenarbeit)
- Zwang wegen Kostendruck von aussen

Anderer Grund: [FREITEXTFELD]

5 - Bitte schätzen Sie die Digitalisierungskompetenz Ihrer Genossenschaft ein.

*Digitalisierungskompetenz beinhaltet das Wissen und die **erfolgreiche Anwendung** digitaler Hilfsmittel und Applikationen.*

Skala: 1 - sehr geringe Digitalisierungskompetenz, 10 - sehr hohe Digitalisierungskompetenz

gesamte Genossenschaft (Führung, Mitarbeitende)	-----○-----
Führung (Vorstand + Geschäftsführung)	-----○-----

6 - Hat Ihre Genossenschaft eine Digitalisierungsstrategie?

Eine Digitalisierungsstrategie einer Genossenschaft beschreibt, wie sich die typischen Geschäftsprozesse von Wohnungsbau und -vermietung mit digitalen Werkzeugen verändern und unterstützen lassen.

Typische Inhalte einer Digitalisierungsstrategie: Wie sollen Geschäfts- und Supportprozesse digital ablaufen? Welche Daten fallen an und wie soll mit ihnen umgegangen werden? Mit welchen digitalen Werkzeugen soll die Änderung umgesetzt werden? Wie wird bei Ausfall von digitalen Werkzeugen vorgegangen? In welcher Reihenfolge sollen die Veränderungen umgesetzt werden?

Wenn Sie mehrere Antworten auswählen müssten (z.B. Strategie existiert für Kommunikation, aber ist für andere Geschäftsbereiche in Arbeit), dann antworten Sie bitte für die am weitesten fortgeschrittene Option (z.B. ja, für bestimmte Geschäftsbereiche).

- nein
 - in Planung
 - in Arbeit
 - ja, für bestimmte Geschäftsbereiche (z.B. Kommunikation)
 - ja, für alle Geschäftsbereiche
-

7 - Wie schätzen Sie die Offenheit der folgenden Personengruppen Ihrer Genossenschaft gegenüber Digitalisierung von Prozessen ein?

Skala: 1 - geringe Offenheit, 5 hohe Offenheit

Vorstand	-----○-----
Geschäftsführung	-----○-----
Mitarbeitende Verwaltung	-----○-----
Mitarbeitende Hauswartung	-----○-----

8 - Wer treibt die Digitalisierung in Ihrer Genossenschaft voran?

- Vorstand
- Geschäftsführung
- Mitarbeitende

Andere Gruppe: [FREITEXTELD]

9 - Bitte machen Sie ein paar Angaben zu Ihrer Genossenschaft:

Name der Baugenossenschaft: [FREITEXTELD]

Anzahl Wohnungen: [ZAHLENFELD]

Anzahl Stellenprozente der Verwaltung (Vollzeitäquivalent, ohne Hauswartung): [ZAHLENFELD]

Auf wieviel Standort sind die Wohnungen verteilt? [ZAHLENFELD]

Wie hoch waren die Mieteinnahmen im letzten Geschäftsjahr (in Mio Fr, auf 100'000 Fr genau gerundet)? [ZAHLENFELD]

10 - Falls Sie an den Ergebnissen der Umfrage interessiert sind, können Sie hier Ihre Mailadresse angeben:

[FREITEXTFELD]

Vielen Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit.

Olaf Schnabel

VI Teilnehmende Wohnbaugenossenschaften

Name der Baugenossenschaft	Anzahl Wohnungen	Anzahl Stellenprozentage der Verwaltung (Vollzeitäquivalent, ohne Hauswartung)	Anzahl Standorte	Mieteinnahmen im letzten Geschäftsjahr (in Mio Fr, auf 100'000 Fr genau gerundet)
Bau und Wohngenossenschaft NeNa1	0	10	0	0
Baugenossenschaft Frohheim Zürich (BGF)	1100	990	9	19.125
Wohnbaugenossenschaft Grubenacker	0	0	0	0
Vrenelsgärtli	183	150	1	2.7
Genossenschaft Hofgarten	330	280	2	5.4
Baugenossenschaft Zurlinden	2100	1400	36	46
Karthago	10	50	1	0.5
Jugendwohnnetz JUWO (Verein + Stiftung)	1500	2100	150	22.3
Baugenossenschaft Waidmatt	653	680	45	9.68
Gemeinnützige Baugenossenschaft Limmattal (GBL)	1600	1000	5	22.3
BEP Baugenossenschaft des eidg. Personals	1801	2200	7	25.6
Familienheim-Genossenschaft Zürich	2200	4840	25	35.6
Baugenossenschaft für neuzeitliches Wohnen	371	0	3	4.19
Neubühl	221	320	2	2.9
Habitat 8000	1288	550	23	18.4
Hagenbrünneli	800	440	5	12
Genossenschaft der Baufreunde	785	580	5	14.27
Baugenossenschaft GISA	328	250	2	5.5
Baugenossenschaft Brunnenhof Zürich (BBZ)	812	300	5	9.7
Genossenschaft Kalkbreite	132	550	2	6.65

Erfolgsfaktoren der Digitalisierung bei Städtzürcher Wohnbaugenossenschaften

Baugenossenschaft Alpenblick	96	1	1	1.3
SSWZ Stiftung für Studentisches Wohnen Zürich	1963	1400	17	14
BG Wiedikon	150	100	2	1.5
BG Röntgenhof	1900	980	20	21.5
mehr als wohnen	530	1020	3	13.2
Baugenossenschaft Rotach	1100	1200	3	15.7
Baugenossenschaft Letten BGL, Zürich	600	360	6	8.6
Baugenossenschaft Denzlerstrasse Zürich	250	200	2	3.9
GBZ7	180	100	18	2
Baugenossenschaft Süd-Ost	719	480	14	11
Eisenbahner Baugenossenschaft Dreispitz Zürich	131	0	3	2.3
Siedlungsgenossenschaft Eigengrund	1029	1200	4	16.5
BGZ2	135	0	1	2
Gemeinnützige Baugenossenschaft InVia	21	0	1	0.4
St. Jakob, Zürich	560	210	1	6.9
Stiftung PWG	2100	2600	179	42
Baugenossenschaft Frohes Wohnen Zürich	594	330	11	8.7
GBMZ	1041	550	7	14.1
Milchbuck	1000	590	9	15.1
Zürcher Bau- und Wohngenossenschaft	127	110	3	2
Gemeinnützige Baugenossenschaft Burgmatte	86	0	1	1.4
Baugenossenschaft Freiblick Zürich	598	505	3	9.1
Baugenossenschaft Oberstrass	395	285	1	5.2
GBZ2	205	100	3	2.7

Erfolgsfaktoren der Digitalisierung bei Städtzürcher Wohnbaugenossenschaften

Baugenossenschaft Glattal ZH	2200	1600	6	27.5
VITASANA Baugenossenschaft	603	350	3	9.6
BG Schönheim	713	560	15	11.6
ABZ	5100	5000	58	70
Mieter-Baugenossenschaft Zürich	280	100	6	3.4
WOKO	4000	2040	75	29

VII Eingesetzte digitale Werkzeuge

Geschäftsbereich / Ressort	digitales Werkzeug	Anzahl Nennungen
Finanzen / Buchhaltung / Rechnungswesen	Office-Programme	18
	immoTop 1 & 2 / Rimo R5	17
	Abacus / Abaimmo	12
	MOR (z.B. Livis)	4
	Sonstige (z.B. Quorum, Quali Casa, Banana Buchhaltung, etc.)	je 1-2 pro Werkzeug
Bau & Entwicklung	Office-Programme	17
	MOR	4
	Stratus	3
	Kollaborations-Appl. (Zoom, MS Teams)	3
	Sonstige (z.B. Provis, Dalux, File Maker)	je 1-2 pro Werkzeug
Unterhalt Gebäude / Liegenschaften	Mail, Telefon	alle
	Office-Programme	24
	Webseite / Online-Formulare	13
	App (Flink, Allthings, beUnity)	4
	Sonstige (immoTop 1 & 2 / Rimo R5, Abacus / Abaimmo, MOR, etc.)	je 1-2 pro Werkzeug
Bewirtschaftung / Vermietung	Office-Programme	alle
	immoTop 1 & 2 / Rimo R5	17
	Abacus / Abaimmo	9
	eMonitor (Vermietung)	5
	Homegate, flatfox	6
	Webseite	4
	MOR (z.B. Livis)	3
	Sonstige (Quorum, Webseite, App, etc.)	je 1-2 pro Werkzeug
Gemeinschaft & Soziales	App (Flink, Allthings, beUnity)	12
	Webseite	9
	Sonstige (Mail, etc.)	je 1-2 pro Werkzeug
Kommunikation	Webseite	18
	Kollaborations-Appl. (Zoom, MS Teams)	16

Erfolgsfaktoren der Digitalisierung bei Städtzürcher Wohnbaugenossenschaften

	Newsletter	7
	App (Flink, Allthings, beUnity)	7
	Sonstige (Mail, LinkedIn, Facebook, Whatsapp, etc.)	je 1-2 pro Werkzeug
Personal	Office	16
	Online-Plattformen (jobs.ch)	16
	immoTop / Abacus / MOR (Verwaltung)	12
	Kollaborations-Appl. (MS Teams, Dialogic)	3
	Sonstige (LinkedIn, Facebook, Apps, etc.)	je 1-2 pro Werkzeug
Organisationsunterstützung / IT	IT-Infrastruktur (Telefone, Computer, Tablets, Backup, etc.)	Alle
	Cloudlösungen (Datenablage wie Sharepoint, Google Drive, Dropbox und Cloud-Appl. wie WyBy, Servicenow, DMS Therefore, immoTop, Abacus, MOR)	14
	eigene Intranetinfrastruktur	7
	Office-Programme	20
	Kollaborations-Appl. (MS Teams)	11
	sonstige (Apps, Padlets, OneNote, etc.)	je 1-2 pro Werkzeug