

Human Resources Monitor Immobilienwirtschaft 2023

Ergebnisbericht zur Branchenbefragung Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

Torsten Böltig, Björn Eisele, Michelle Gaida, Jana Jüngling

Bochum, Dezember 2023

Im Auftrag des



Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft
Gemeinnützige Stiftung

Impressum

Prof. Dr. Torsten Bölting, InWIS / EBZ Business School

Dipl.-Soz. Björn Eisele, InWIS

Michelle Gaida M.Sc.

Jana Jüngling B.A., InWIS

Human Resources Monitor Immobilienwirtschaft 2023

Ergebnisbericht zur Branchenbefragung Aus-, Fort- und Weiterbildung in
der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

Bochum, Dezember 2023

InWIS Forschung & Beratung GmbH
Springorumallee 20a
44795 Bochum

Tel.: 0234 - 890 34-0
Fax: 0234 - 890 34-49

E-Mail: info@inwis.de
Internet: www.inwis.de

InWIS wird getragen von der Gesellschaft der Freunde und Förderer
des InWIS e.V.

Im Auftrag des:

Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirt-
schaft / Gemeinnützige Stiftung



Inhalt

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort..... | |
| 1. Einführung..... | 4 |
| 2. Themenkonjunktur und Baustopp..... | 7 |
| 3. Trends: Immobilienwirtschaft wird zur digitalen Klimaschutzwirtschaft | 9 |
| 4. Demografischer Wandel im Unternehmen..... | 11 |
| 5. Junge Leute zum Mitreisen gesucht! | 12 |
| 6. Herausforderung Recruiting | 15 |
| 7. Fürs (Berufs-) Leben, nicht für die Uni! | 17 |
| 8. Mehr Flexibilität durch Home-Office und KI | 21 |
| 9. Der kleine Unterschied..... | 22 |
| 10.Zusammenfassung und Schlussfolgerungen | 24 |
| Quellenverzeichnis..... | 27 |

Abbildungen

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Relevanteste Themen im Zeitvergleich | 7 |
| Abbildung 2: Investitionshemmnisse bei Megatrends | 8 |
| Abbildung 3: Prägende Trends der kommenden Jahre..... | 9 |
| Abbildung 4: Was Unternehmen brauchen, um einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten | 10 |
| Abbildung 5: Welche Themen sind für Ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren besonders wichtig?..... | 10 |
| Abbildung 6: Veränderungen in der Immobilienbranche – Motor für Personalentwicklung . | 11 |
| Abbildung 7: Stabilisierung der Altersstruktur der Mitarbeiter:innen | 11 |
| Abbildung 8: Personalaufbau nimmt Fahrt auf | 12 |
| Abbildung 9: Personalausbau geplant..... | 14 |
| Abbildung 10: Anforderungen an Bewerberinnen und Bewerber (Führungskräfte)..... | 15 |
| Abbildung 11: Anforderungen an Bewerberinnen und Bewerber (Fachkräfte)..... | 16 |
| Abbildung 12: Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht leicht zu finden | 16 |
| Abbildung 13: Fachliche Weiterbildungsanforderungen an Fachkräfte | 18 |
| Abbildung 14: Fachliche Weiterbildungsanforderungen an Führungskräfte..... | 18 |
| Abbildung 15: Bevorzugte Weiterbildungsformate | 19 |
| Abbildung 16: Investitionen in Weiterbildung nehmen zu..... | 20 |
| Abbildung 17: Veränderung der Arbeitswelt in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft.. | 21 |
| Abbildung 18: Einsatz von KI | 22 |
| Abbildung 19: Frauenanteil in Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft..... | 23 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IW | Institut der deutschen Wirtschaft Köln |
| EBZ | Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft |
| HR | Human Resources |
| InWIS | Institut für Wohnungswesen, Stadt- und Regionalentwicklung an der Ruhr-Universität Bochum und an der EBZ Business School |
| KI | Künstliche Intelligenz (engl.: AI) |
| NRW | Nordrhein-Westfalen |
| PE | Personalentwicklung |

Zukunft auf Bildung bauen

Gute, passgenaue berufliche Bildung für die wohnungs- und Immobilienwirtschaft – das ist unser Auftrag, den wir mit Engagement und Herzblut erfüllen möchten. Herzblut allein reicht jedoch nicht; es gilt auch, mit kühlem Kopf Fakten und Daten zusammenzutragen und die Branche mit gutem Research zu begleiten.

Seit Jahren führen wir regelmäßig eine umfangreiche Befragung durch. Aus dieser geht hervor, welche Bedarfe bei den Wohnungs- und Immobilienunternehmen für die Ausbildung von Nachwuchskräften und für die Weiterbildung von Fach- und Führungskräften bestehen. Die Erkenntnisse aus der Erhebung sind für uns als zentrale Bildungseinrichtung der Branche wichtig, um unser Bildungsangebot an die konkreten Bedürfnisse der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft auszurichten. Wir danken daher allen, die bei der durch unser Institut InWIS durchgeführten Befragung teilgenommen haben, für die Unterstützung!

Darüber hinaus hat sich in den vergangenen Jahren diese regelmäßig durchgeführte Studie zu einem Gradmesser für die Lage in der Branche entwickelt. Deshalb teilen wir die Ergebnisse unseres HR-Monitors auch gerne mit der Öffentlichkeit.

Deutlich wird, dass das Thema „Personal“ mehr und mehr zu einer Schlüsselressource auch in der Immobilienwirtschaft geworden ist. Den vielen, aktuellen Herausforderungen kann nur mit gut ausgebildetem Personal begegnet werden; das ist den Unternehmen weitgehend bewusst. Doch aktuell spitzt sich die Lage dramatisch zu.

Die Branche hadert mit der Überlagerung einer Vielzahl von Herausforderungen. Dazu zählen beispielsweise die dramatisch gestiegenen Baukosten, überbordende Regulierungen, steigende Rohstoffpreise und Zinsen sowie die umfangreichen Veränderungen bzw. Verschärfungen der Regelungen zur Energieeinsparung im Gebäudesektor. Dies alles hat viele bewährte Konzepte auf den Kopf gestellt. Der spürbare Fachkräftemangel ist schon jetzt kaum zu bewältigen. Nun zögern viele Unternehmen aufgrund der unsicheren Geschäftslage, umfangreich in Personal zu investieren. Das ist verständlich, jedoch droht sich die Krise damit dauerhaft zu verfestigen – das nicht rekrutierte oder weitergebildete Personal von heute fehlt auch morgen und übermorgen für die Bewältigung der Herausforderungen, für neue Konzepte und Innovationen.

In solch herausfordernden Zeiten möchten wir Ihnen als verlässlicher Partner bei der Personalrekrutierung und Personalentwicklung zur Seite stehen. Dafür haben wir ein umfangreiches Angebot an Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten erstellt.

Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, die Chancen, die auch in den großen Herausforderungen liegen, zu nutzen.

Ihr Klaus Leuchtmann

Vorstandsvorsitzender des EBZ

1. Einführung

Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft sieht sich mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Dieser Satz steht so ähnlich vor fast jeder Studie, die sich mit immobilienwirtschaftlichen Fragen auseinandersetzt, und keine Rede auf einem Verbandstag oder sonstigen Veranstaltungen kommt ohne ihn aus. Axel Gedaschko, der Präsident des größten Anbieterverbands GdW, spricht in diesem Zusammenhang seit einiger Zeit von dem „**Perfekten Sturm**“ (GdW 2023), der auf die Branche zukommt, weil die Herausforderungen sich so überlagern. Auch der BFW mit seinem Präsidenten Dirk Salewski fordert zusammen mit anderen Verbänden die „**Bauwende**“ und den „**Bau-Aufbruch**“ (BFW 2023) insbesondere mit Blick auf die dramatisch einbrechenden Fertigstellungszahlen und die Notwendigkeit der Deregulierung. Zusammen mit vielen weiteren Branchenvertreterinnen und -vertretern benennen die beiden immer auch den Fachkräftemangel als eine Ursache.

Bahnen fahren nicht, Autobahnen werden nicht fertig, Personalausweise können nicht ausgestellt werden, der Friseur hat keine Zeit und der nächste freie Zahnarzttermin spielt allein Karies und Bakterien in die Hände: Fachkräftemangel ist ein Phänomen, das wir alle ganz persönlich am eigenen Leib erfahren. Wir alle haben ständig das Gefühl, dass es irgendwie „klemmt“. Dabei arbeiten in Deutschland so viele Menschen wie noch nie zuvor: 46,1 Mio. Erwerbstätige zählte das Statistische Bundesamt im Oktober 2023 – ein neuer Höchststand, auch wenn die Dynamik leicht nachgelassen hat. Der Anstieg dieser Quote ging zuletzt vor allem auf die Zunahme sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung zurück. 35,1 Mio. Menschen in Deutschland gehen entsprechenden Tätigkeiten nach (vgl. DESTATIS 2023: a). Die Arbeitslosenquote stieg zwar zuletzt konjunkturbedingt leicht auf (saisonbereinigt) 5,9 Prozent an, ist im historischen Vergleich jedoch nach wie vor niedrig (vgl. BA 2023: a). Dennoch fehlt es offenbar an allen Ecken und Enden – was unter anderem daran liegt, dass es einfach mehr zu tun gibt.

Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft hat das in den vergangenen Jahren auch gespürt. Die Bekämpfung des Klimawandels machte höhere Modernisierungsquoten notwendig und aufgrund der anhaltend hohen Nachfrage musste und muss der Neubau von Immobilien ausgeweitet werden. Zugleich sind die Bauprozesse in den vergangenen Jahren immer komplexer geworden – weshalb immer mehr Forschungsprojekte sich auch der Frage widmen, wie man diese Komplexität wieder zurückdrehen könnte (vgl. BBSR 2023: 69f). Infolgedessen kam es eben auch bei Bau und Modernisierung zu erheblichem Fachkräftemangel – sowohl im Handwerk als auch in der Planung und immobilienwirtschaftlichen Dimension dieser Prozesse. Doch nun sind aufgrund der gewaltigen Baukostensteigerungen und fehlender bzw. rückläufiger Fördermittel die **Neubauzahlen und vor allem auch die Genehmigungen eingebrochen** und eine Erholung ist nicht in Sicht. Damit verschärft sich zwar der Nachfrageüberhang insbesondere an den Wohnungsmärkten dramatisch, andererseits geht aber die Bauleistung zurück. Im Übrigen betrifft das nicht nur den Wohnungsbau, wo die Genehmigungszahlen von Januar bis September 2023 fast 30 Prozent unter denen im Vorjahreszeitraum lagen (vgl. DESTATIS 2023 b), sondern auch Planung und Bau von Bürogebäuden. Dort führen konjunkturelle Entwicklungen sowie eine Neuausrichtung vieler Unternehmen infolge neuer Konzepte des „mobilen Arbeitens“ zu einer Zurückhaltung am Büroimmobilienmarkt (vgl. CBRE 2023).

Alles zusammen führt zu einem **rückläufigen Auftragseingang im Bauhauptgewerbe**. Dieser lag in den ersten drei Quartalen des Jahres 2023 um 5,6 Prozent unter dem Vorjahreswert (vgl. DESTATIS 2023 c). Damit deutet sich ein Trend an, der zunehmend auch in der Immobilienwirtschaft um sich greift: Trotz gewaltiger Nachfrage nach dem Endprodukt lässt es sich kaum wirtschaftlich produzieren bzw. veräußern, weshalb es verstärkt zu

Die Immobilienwirtschaft taumelt im „perfekten Sturm“ und braucht die „Bauwende“

Beschäftigung und Beschäftigtenquote in Deutschland auf einem historischen Höchststand

Ausgebremst: Einbruch der Fördermittel und Baukostensteigerung führt trotz gewaltiger Nachfrage zu rückläufigen Fertigstellungs- und Genehmigungszahlen.

Auftragsrückgang im Bauhauptgewerbe von -5,6 Prozent

Insolvenzen kommt. Die Zahl der Insolvenzen in der Bau- und Immobilienwirtschaft stieg (bis August 2023) um 20 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum (vgl. Allianz Trade 2023).

Für die Situation am Arbeitsmarkt in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft hat dies Konsequenzen. In den vergangenen Jahren und so auch im HR-Monitor des Vorjahres wurde immer wieder darauf hingewiesen, dass der Fachkräftemangel sich weiter zuspitzt und bei den durch InWIS und das EBZ befragten Wohnungs- und Immobilienunternehmen spürbar wurde. Das ist im Grunde und in vielen Unternehmen auch noch immer so, das zeigen auch die aktuellen Zahlen aus diesem HR-Monitor. Gleichzeitig gibt es aber insbesondere in der **Teilbranche Bauträger und Projektentwickler** erste Anzeichen dafür, dass Unternehmen nicht nur keine Fachkräfte finden, sondern auch keine mehr suchen (können). **Die Projektpipeline leert sich und damit auch die Möglichkeit, Fachkräfte einzustellen oder zu halten.** Das ist tragisch, da aus einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive gerade jetzt mehr Expertise beim Bau von Wohnungen gebraucht würde – nach wie vor gibt es einen gewaltigen Wohnungsbedarf. Die Fachkräfte, die heute nicht eingestellt (wenn es sie überhaupt gibt) oder mindestens gehalten werden, können morgen keine Projektentwicklung durchführen. Damit wird sich die Auftragslage für die nachfolgenden (Hochbau-)Gewerke nachhaltig verschlechtern, weil deren Auftragsbücher sich nicht so schnell wieder füllen, selbst wenn es zu einer Stabilisierung der Märkte kommt.

In den folgenden Monaten wird es nun darum gehen, zu beobachten, wie die Branche insgesamt damit umgeht. Gelingt es, das möglicherweise freigesetzte Fachkräftepotenzial in den am Neubau orientierten Teilbranchen in der bestandshaltenden Wohnungswirtschaft zu halten? Noch gibt es dafür viele Anzeichen, da dort weiterhin gesucht wird. Gehen die Köpfe der Branche dauerhaft verloren, wird sie nach der Bau-Krise auch dann nicht performen können, wenn es tatsächlich gelänge, den Neubau wieder anzukurbeln. Ein Schlüssel für den Umgang mit solchen Transformationen ist die Aus- und Weiterbildung in der Branche. Hier verfestigen sich einige Trends spürbar – andere kommen neu hinzu. Es wird deutlich, dass die **Digitalisierung** weiter um sich greift und entsprechende Kenntnisse bis in die Führungsteams erwartet werden. Angesichts der öffentlichen Diskussion in den vergangenen Monaten wundert kaum, dass auch die **Bekämpfung des Klimawandels** weiter hoch im Kurs steht und daher entsprechende Kenntnisse bei den Mitarbeitenden gewünscht sind. Daneben zeigen sich aber angesichts der gestiegenen Komplexität der Aufgaben sowie des nach wie vor bestehenden Fachkräftemangels auch **Anzeichen für ein neues Leistungsprinzip** – während viele Gewerkschaften gerade in jüngsten Verhandlungsrunden stark auf eine Heruntersetzung der wöchentlichen Arbeitszeit drängen. Hier sind künftige Konflikte für die anstehenden Tarifrunden vorprogrammiert.

Für die vorliegende neunte Studie zur Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft wurden erneut 4.650 Unternehmen aus der Kundendatenbank des EBZ (Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft) online befragt. 232 Unternehmen (fünf Prozent) der Unternehmen haben an der Umfrage teilgenommen und den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Die **Teilnahmequote** liegt damit leicht unterhalb der aus den Vorjahren (2022: 6,8 Prozent; 2020: 6,6 Prozent). Das Verfahren wurde nicht wesentlich umgestellt, ebenso wurde in ähnlicher Weise auf die Befragung aufmerksam gemacht; darauf ist dieser Rückgang somit nicht zurückzuführen. Nach wie vor reicht die Zahl der Rückläufer aber aus, um für die gesamte Branche wie auch für Teilbranchen aussagekräftige Ergebnisse abzuleiten, zumal ein großer Teil der angeschriebenen Unternehmen eher als „passiv“ gilt – also bei entsprechenden Befragungen ohnehin nicht teilnimmt. Angeschrieben wurden wie zuletzt auch die Geschäftsführungen bzw. Vorstände sowie verantwortliche Personen in den Personalabteilungen (soweit bekannt). Zudem musste die Erhebung aus organisatorischen Gründen im Sommer durchgeführt werden (Juni/Juli) und fiel daher eher noch in die Urlaubszeit. Zum Teil waren erneut **Mehrfachnennungen** möglich,

Erste Anzeichen für Einstellungsstopps in Teilbranchen, die mit dem Neubau in Verbindung stehen: dies wird die Leistungsfähigkeit der Branche auf Dauer beeinträchtigen

Aus- und Weiterbildung kann helfen, das Fachkräftepotenzial in der Branche zu halten

Methodik: 4.650 Unternehmen Juni/Juli 2022 angeschrieben, ca. 5 Prozent Rücklaufquote – ausreichende Rückläufe.

wodurch es in einzelnen Fragen zu in der Summe mehr als 100 Prozent bei den Antworten kommen kann. Bei **offenen Fragen** wurde erneut eine **Clusterung** der Begriffe (ggfs. auch inhaltsähnlicher Begriffe) vorgenommen, um die Aussagen bewerten zu können.

Die Verteilung der **Teilnehmenden auf die Teilbranchen** ist vergleichbar zur zuletzt durchgeführten Studie – es lässt sich also nicht ableiten, dass bestimmte Teilbranchen gar nicht mehr oder deutlich weniger geantwortet hätten. Jeweils 36 Prozent der teilnehmenden Unternehmen bezeichneten sich selbst als Wohnungsgenossenschaft oder als Wohnungsunternehmen; weitere 15 Prozent sind Hausverwaltungen sowie Makler (fünf Prozent). Die übrigen knapp acht Prozent der Befragten stammen aus Bauträger- oder Projektentwicklungsunternehmen oder vergleichbaren Unternehmen. Auch die Verteilung auf **Größenklassen** (bei bestandhaltenden Unternehmen und Genossenschaften) ist etwa vergleichbar zur vorherigen Studie. Etwa zwei Drittel der Antworten aus Wohnungsunternehmen stammen aus „größeren“ Gesellschaften mit mehr als 20 Beschäftigten, ein Drittel aus entsprechend kleineren Gesellschaften. Bei den Wohnungsgenossenschaften verteilen sich die Teilnehmenden zu etwa gleichen Teilen auf größere (+20) oder kleinere (bis zu 20 Beschäftigte). In den anderen Teilbranchen wurde angesichts der geringeren Fallzahlen nicht weiter differenziert. Die Rückläufe sind insgesamt stärker auf das Bundesgebiet verteilt als beim letzten Durchlauf. Nur noch knapp über 30 Prozent aller Antworten kamen von Unternehmen aus NRW (2022 noch 38 Prozent); die übrigen Antworten verteilen sich auf Unternehmen aus dem gesamten Bundesgebiet, wobei die großen und bevölkerungsreichen Bundesländer (Bayern, Baden-Württemberg, Niedersachsen, Hessen) noch mit je fünf bis zehn Prozent der Antworten zu Buche schlagen.

Rückläufe aus dem gesamten Bundesgebiet und aus vielen Teilbranchen

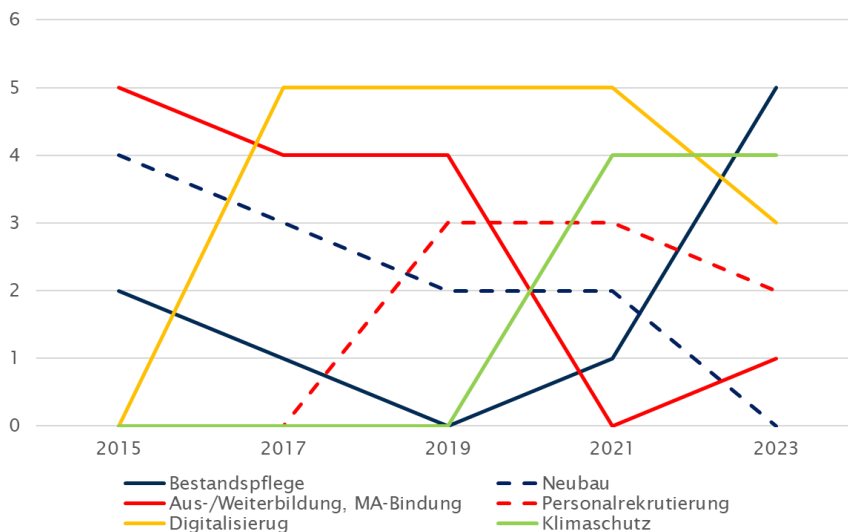
2. Themenkonjunktur und Baustopp

Bereits zum Zeitpunkt der Befragung Mitte des Jahres zeichnete sich angesichts der gestoppten Neubauförderung von Vorhaben nach dem Effizienzhaus-55-Standard und weiterer Einschränkungen sowie der gestiegenen Baukosten sowie der „Zinswende“ ab: Auf den Neubau von Wohnungen kommen schwere Zeiten zu. Das spiegelt sich auch in den Ergebnissen der aktuellen Befragung wider. Themen der Bestandsentwicklung haben auch mit Blick auf Personalgewinnung und -entwicklung die Spitzenplätze übernommen.

Die Wohnungsbaukrise beeinflusst die Arbeit sowie Weiterentwicklung der Unternehmen in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft maßgeblich. Der eingebrochene Wohnungsneubau in Folge der Baukosten- und Zinssteigerung wird deutlich unter den befragten Unternehmen wahrnehmbar. Waren in der vorangegangenen Studie noch die Digitalisierung und die Themen Klimaschutz und Nachhaltigkeit die relevantesten Themen, hat derzeit die Bestandspflege die höchste Priorität. Auch die wohnungspolitischen wie klimapolitischen Anforderungen, wie etwa im GEG (Gebäudeenergiegesetz) dargelegt, haben dazu geführt, dass sich die Unternehmen stärker mit der Modernisierung auseinandersetzen.

Bestandspflege ist neues TOP-Thema

Abbildung 1: Relevanteste Themen im Zeitvergleich



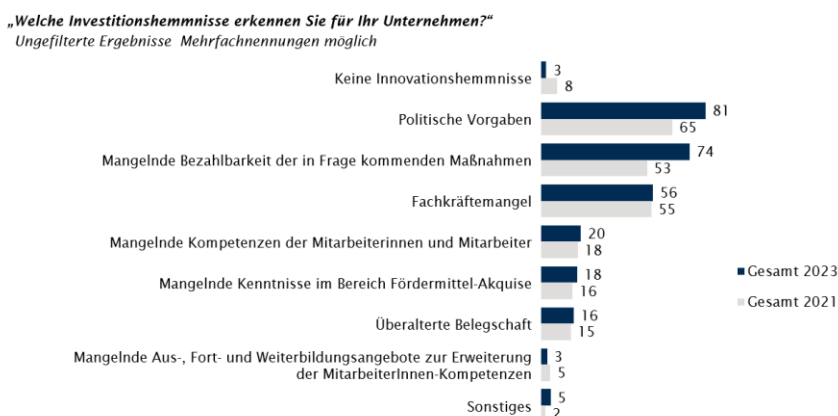
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Mittlerweile sehen die befragten Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft die Vorgaben aus der Politik als wesentliches Hemmnis bei der Investition in die energetische Modernisierung und den Neubau. Und das deutlich vor den Herausforderungen der mangelnden Bezahlbarkeit von Maßnahmen. Der Fachkräftemangel ist weiterhin ein wesentlicher Aspekt, der nicht vernachlässigt werden sollte.

Politik bremst die Branche aus

Insgesamt zeigt sich aber, dass die Wohnungspolitik massiv auf das Investitionsverhalten in der Branche „durchschlägt“: Schon in der vergangenen Studie vor knapp zwei Jahren hatten 65 Prozent der befragten Unternehmen „Politische Vorgaben“ als Investitionshemmnis benannt – heute sind es 81 Prozent der befragten Unternehmen. Damit einher geht die Wahrnehmung der Unternehmen, dass eine „mangelnde Bezahlbarkeit“ der notwendigen Investitionen bestünde. Auch die dramatische Verteuerung von Baukosten steht für viele in engem Zusammenhang mit wohnungspolitischen Vorgaben und gesetzlichen Regelungen im Allgemeinen.

Abbildung 2: Investitionshemmnisse bei Megatrends



Angabe in %

Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Nur noch drei Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass es überhaupt keine Investitionshemmnisse gibt. Neben den bereits geschilderten (wohnungspolitischen) Einflüssen sticht nach wie vor der erkennbare Fachkräftemangel hervor. Mehr als die Hälfte aller befragten Unternehmen investiert nicht oder nicht so viel, weil die dazu notwendigen Fachkräfte nicht verfügbar sind. Auch das Kompetenzniveau sowie die demografische Situation in den Unternehmen bilden dieses Problem ab – wenn schon jetzt absehbar ist, dass aufgrund des Ruhestands von Mitarbeitenden künftig Fachkräfte fehlen oder die vorhandenen Mitarbeitenden nicht die erforderlichen Kompetenzen vorweisen können, zögern Unternehmen bei Investitionen in langfristige Immobilienprojekte.

Den Unternehmen fehlen kompetente Fachkräfte – das hemmt Investitionen in der Branche

Mittelbar nimmt damit die Wohnungspolitik auch erheblichen Einfluss auf das Thema „Human Resources“ in der Immobilienwirtschaft. Politische Regelungen werden nicht etwa als investitionsfördernd wahrgenommen, was angesichts des Nachfrageüberhangs womöglich wünschenswert wäre, sondern als Hemmnis für Investitionen. Damit unterbleiben nicht nur Investitionen in „Steine“, sondern auch in „Köpfe“. Das ist insofern dramatisch, als dass dadurch auch längerfristig die Investition in den Bau oder die Modernisierung gehemmt werden.

Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ist stark verunsichert, um nicht zu sagen verärgert. Angesichts steigender Zinsen und der Veränderungen der Förderprogrammatik sowie vor dem Hintergrund der steigenden Baukosten bricht der bauenden Zunft die Geschäftsgrundlage weg. Folglich verliert der Wohnungsbau an Konjunktur zugunsten von Investitionen in die Bestände. Doch auch dort besteht angesichts unklarer politischer Vorgaben Zurückhaltung. Verantwortlich dafür ist nach Meinung der Befragten die Politik. Im Ergebnis bleibt zu befürchten, dass die –notwendigen– Investitionen in Human Resources nicht in dem Maße stattfinden wie es erforderlich wäre, um die Branche zukunftsfähig aufzustellen. Damit droht die Baukrise zum strukturellen Problem zu werden.

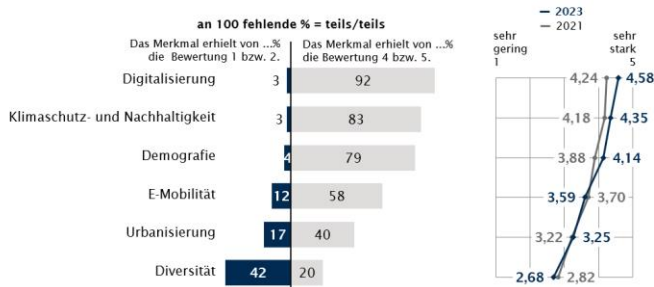
3. Trends: Immobilienwirtschaft wird zur digitalen Klimaschutzwirtschaft

Unter den aktuellen Gegebenheiten muss die Branche vielfältigste Herausforderungen bewältigen, die nach wie vor durch die demografische Veränderung innerhalb der eigenen Personalstruktur geprägt sind und Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft erfordern. Dementsprechend wurde – analog zur letzten Studie – der Einfluss dieser Trends in den Branchen abgefragt. Die Ergebnisse der Befragung bestätigen, dass die Trends **Digitalisierung**, **Klimaschutz- und Nachhaltigkeit** sowie **Demografie** im Vergleich zur letzten Studie an Bedeutung gewonnen haben. Auch **E-Mobilität** wird weiterhin als Megatrend wahrgenommen. Diversität hingegen wird in den befragten Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft nicht mehr so stark als prägender Trend wahrgenommen. Allerdings zeigt ein Besuch klassischer Verbands-Veranstaltungen noch immer: Zwar hat die Diversität augenscheinlich zugenommen, aber nach wie vor dominieren „old white men“, jedenfalls in vielen Teilbranchen (s. hierzu auch Kap. 9). Auch wenn also viel passiert ist, das Thema Diversität ist mit Sicherheit nicht abgeräumt – es tritt aber gegenüber anderen Themen zurzeit in den Hintergrund.

Branche hat sich Klimaschutz verschrieben

Abbildung 3: Prägende Trends der kommenden Jahre

„Wie stark werden folgende (Mega-) Trends die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Zukunft (bis 2030) prägen?“



Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Der Megatrend **Digitalisierung** wird mittlerweile von mehr als 90 Prozent der Befragten als besonders prägend für die Zukunft der Branche wahrgenommen. Gleichzeitig wird es immer schwieriger, qualifizierte Mitarbeitende zu finden, was die Entwicklung ausbremst. Seit 2013 ist dahingehend eine Abwärtsspirale zu beobachten. Zurzeit geben mehr als zwei Drittel an, dass die **Suche nach qualifizierten Mitarbeitenden sich zunehmend schwieriger gestaltet**. Besonders in Hinblick auf die Bereitschaft sich zu verändern und Kompetenzen im Bereich IT-/Technologie werden bei den eingestellten Fach- und Führungskräften vermisst. Durch den Fortschritt bei der Digitalisierung versprechen sich die Unternehmen auch eine Weiterentwicklung bei der Umsetzung von Maßnahmen hinsichtlich des Klimaschutzes und der Nachhaltigkeit. Als genauso prägend werden von den Befragten die Folgen des demografischen Wandels bewertet, die nach wie vor den dritten Platz belegen.

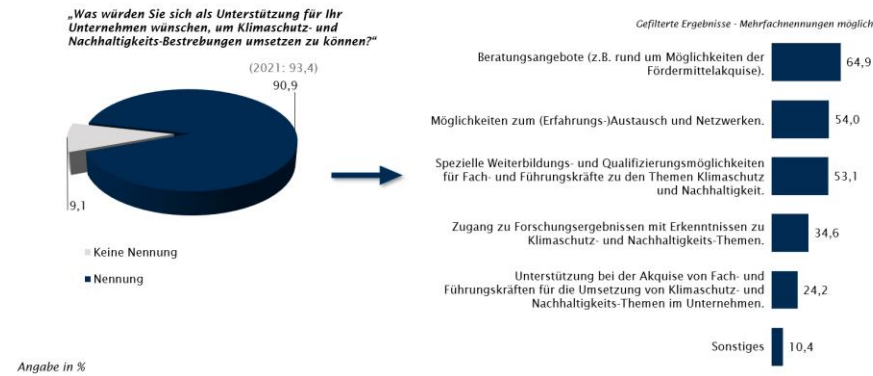
Fortschritt in der Digitalisierung als maßgeblicher Umgang mit derzeitigen Herausforderungen

Im Vergleich zur Vorläuferstudie ist der Anteil der Unternehmen, für die eine Umsetzung von Maßnahmen rund um **Klimaschutz- und Nachhaltigkeit** eine besonders große Rolle spielt, mit 75 Prozent deutlich gestiegen (2021: 60 Prozent). Nur 23 Prozent der Unternehmen sprechen heute noch von einer untergeordneten Rolle und lediglich drei Prozent von gar keiner Rolle solcher Maßnahmen. Ein Blick auf die verschiedenen Unternehmenstypen zeigt, dass aktuell besonders **größere Wohnungsgesellschaften** der Umsetzung entsprechender Maßnahmen eine hohe Bedeutung beimessen. Nach wie vor sind es die Haus- und Wohnungsverwaltungen sowie die kleinen Wohnungsgesellschaften, die der (ökologischen)

Verwaltungsunternehmen sowie kleinere Bestandshalter setzen nach wie vor nicht so große Priorität auf Nachhaltigkeitsthemen.

Nachhaltigkeit weniger Bedeutung beimessen. Um die Klima- und Nachhaltigkeitsziele umzusetzen, wünschen sich die Unternehmen mehr **Beratungsangebote** (u. a. zur Fördermittelakquise), aber auch die Möglichkeit zum **Erfahrungsaustausch in Netzwerken** sowie spezielle **Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten**.

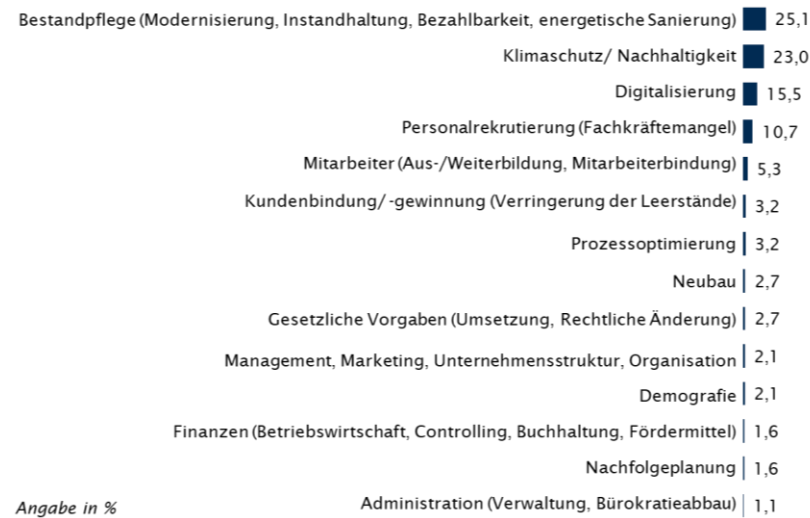
Abbildung 4: Was Unternehmen brauchen, um einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten



Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Die Bedeutung der Digitalisierung und der Dekarbonisierung spiegelt sich auch bei der offenen Frage zu „besonders wichtigen Themen der kommenden Jahre“ wider. Ein Viertel der offenen Antworten bezog sich auf die Verbesserung des Bestands, ein Viertel auf Klimaschutz und Nachhaltigkeit sowie weitere 15 Prozent auf die Digitalisierung allgemein.

Abbildung 5: Welche Themen sind für Ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren besonders wichtig?

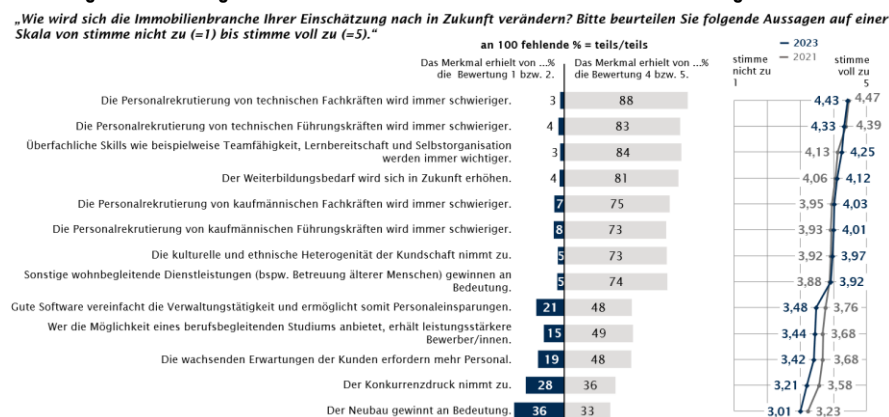


Quelle: eigene Erhebung; offene Frage (gefilterte Ergebnisse); Mehrfachnennungen möglich

Doch auch hier folgen dann sofort zentrale Aspekte aus dem Bereich Human Resources. Elf Prozent nennen die Personalrekrutierung infolge des Fachkräftemangels, weitere fünf Prozent die Bindung von Mitarbeitenden durch Weiterbildung etc. als prägende Themen.

Die dramatischen Veränderungen und Herausforderungen, mit denen die Branche sich konfrontiert sieht, bleiben daher ein wichtiger Antrieb für Human Resources. Fast 90 Prozent der befragten Unternehmen stimmen nach wie vor zu, dass die Personalrekrutierung v. a. von technischen Fachkräften immer schwieriger wird; über 80 Prozent sehen diese Problematik auch bei technischen Führungskräften.

Abbildung 6: Veränderungen in der Immobilienbranche – Motor für Personalentwicklung



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Infolge dieser Entwicklung gehen über 80 Prozent der Befragten von **zunehmendem Weiterbildungsbedarf** aus, auch da überfachliche Qualifikationen stark gefordert sind, um dem wachsenden Aufgabenbereich begegnen zu können. So geben über 70 Prozent der Unternehmen an, dass **wohnbegleitende Dienstleistungen** weiterhin an Bedeutung gewinnen werden. Lediglich bei Themen, die sich mit Neubau und wachsenden Kundenerwartungen auseinandersetzen, sehen die Befragten im Vergleich zu 2021 eine „Entspannung“. Demgegenüber spielt Konkurrenzdruck keine große Rolle mehr für den Wandel.

Rekrutierung bei technischen Fachkräften schwieriger – Neubau und Konkurrenz treibt die Unternehmen nicht mehr so stark an

Die Digitalisierung hat die Immobilienwirtschaft fest im Griff. 92 Prozent der Befragten benennen sie als prägenden Trend der Zukunft. Möglichkeiten zur Einsparung von Personal bietet sie für weniger Befragte, führt allerdings zu veränderten Anforderungen an die Beschäftigten, was sich in Aus- und Weiterbildungsbedarfen sowie neuen Recruiting-Strategien (s.u.) zeigt. Daneben bestimmen der Klimawandel und Maßnahmen zu seiner Bekämpfung das Bild: Man versucht, die Klimaziele zu erreichen. Auch dafür wird mehr und besser ausgebildetes Personal gebraucht.

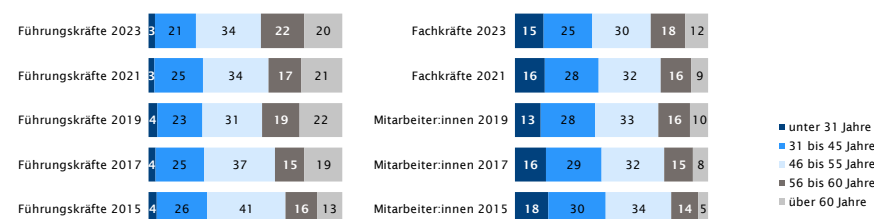
4. Demografischer Wandel im Unternehmen

In der Studie von 2021 wurde festgestellt, dass sich die Alterung der Belegschaft besonders bei Führungskräften aber auch bei Mitarbeitenden (2021: Fachkräfte) nicht weiter fortgesetzt hatte. Auch mit den Ergebnissen der aktuellen Befragung kann von einer Stabilisierung der Altersstruktur in der Branche gesprochen werden. Lediglich der Anteil der Fach- und Führungskräfte in der Altersgruppe der 56- bis 60-Jährigen ist geringfügig angestiegen.

Stabilisierung der Altersstruktur der Belegschaft scheint sich weiter fortzusetzen

Abbildung 7: Stabilisierung der Altersstruktur der Mitarbeitende

„Wie verteilt sich das Alter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die einzelnen Altersklassen?“



Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Dennoch bedeutet diese Stagnation der Alterung keine wirkliche „Entwarnung“. Trotz der erfreulichen Entwicklung ist immer noch **mehr als ein Viertel aller Fachkräfte und sogar deutlich mehr als ein Drittel der Führungskräfte älter als 55 Jahre** und geht perspektivisch in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren in den Ruhestand. Das wird die Unternehmen vor enorme Herausforderungen stellen, wenn die langjährigen Mitarbeitenden aus dem Unternehmen ausscheiden und ein enormes Know-how mitnehmen. Die freiwerdenden Stellen eröffnen einem Unternehmen auch das Potenzial „neuen Wind“ in die Branche zu bringen, indem neue (junge) Mitarbeitende die Stellen besetzen – wenn es die denn gibt.

Wie bereits 2021 festgestellt ist eine strategische Personalplanung dringend notwendig, um den demografischen Wandel im eigenen Unternehmen begleiten zu können. Zahlreiche HR-Analysekomponenten sowie regelmäßige HR-Screenings erlauben es, Vakanzen frühzeitig zu prognostizieren und Vorsorge zu treffen, so gut das eben geht.

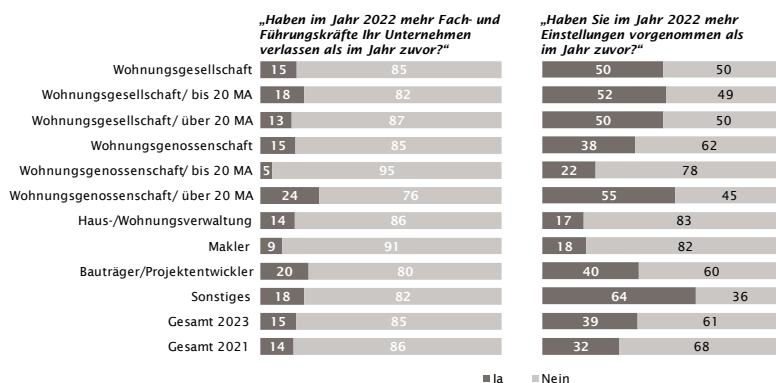
Trotz der zeitweiligen Stabilisierung der Altersstruktur in den Unternehmen, müssen sie sich in den kommenden Jahren mit den Folgen des demografischen Wandels auseinandersetzen. Immer mehr Führungs- und Fachkräfte der geburtenstarken Jahrgänge der 60er und 70er Jahre gehen in den Ruhestand. Diese Entwicklung wird sich auch in den kommenden Jahren weiter fortsetzen. Umso wichtiger sind Entwicklung und Bindung vorhandener sowie die Förderung neuer Mitarbeitender. Gelingen kann dies allerdings mit der Etablierung strategischer Personalplanungsmodelle.

5. Junge Leute zum Mitreisen gesucht!

So steht es traditionell an der Losbude auf der Kirmes, doch auch viele Immobilienunternehmen können sich ein Schildchen ins Fenster stellen. Trotz der Wohnungskrise und des stockenden Neubaus **suchen vier von zehn Unternehmen 2023 mehr Fach- und Führungskräfte als zuvor** – deutlich mehr als 2021. Ein differenzierter Blick auf die Unternehmenstypen zeigt, dass diese Aussage nicht auf alle zutrifft. Im Vergleich zu 2021 nimmt vor allem bei den Wohnungsgesellschaften und -genossenschaften der Personalaufbau weiterhin an Fahrt auf. Vor dem Hintergrund des anstehenden Generationenwechsels und der angekündigten Ruhestandswelle durch die „Baby-Boomer“ ist der Aufbau des Personalstammes positiv zu bewerten. Anders sieht die Lage in den Unternehmen aus, die unmittelbar durch den nahezu gestoppten Wohnungsneubau und einer gehemmten Nachfrage in der Eigentumsbildung betroffen sind wie Bauträger, Projektentwickler und Makler.

Trotz Verunsicherung wappnen sich v.a. bestandshaltende Unternehmen durch Personalaufbau für den Generationenwechsel

Abbildung 8: Personalaufbau nimmt Fahrt auf



MA: MitarbeiterInnen
Angabe in %

Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Die gestiegene Zahl an Personaleinstellungen ist auch ein Indiz dafür, dass einerseits die Nachfrage nach dem Produkt „Immobilie“ groß ist und dass die Herausforderungen, vor denen die Unternehmen stehen (Klimawandel, demografischer Wandel, Digitalisierung ... s.o.) offenbar von vielen Unternehmen mittlerweile ernst genommen werden. Mit diesen neuen Themen entstehen auch **neue Berufsbilder** bzw. etablieren sich in der Immobilienwirtschaft. Für die Digitalisierung im Unternehmen benötigen die Unternehmen längst mehr als die klassische „IT“. Insbesondere im technischen Bereich fächert sich das Feld weiter auf. Neben den etablierten Handwerksberufen gibt es z. B. seit einiger Zeit die Ausbildung zum/zur **Elektroniker/-in für Gebäudesystemintegration** – diese Menschen kümmern sich um die Programmierung und Wartung der „smarten“ Gebäude, die wir zunehmend haben. Während die serielle Modernisierung vielfach „technisch“ von den etablierten Gewerken ausgeht, erfordert die Montage auf der Baustelle und in den Quartieren komplexe Logistik, wofür Fachleute benötigt werden.

Neue Aufgaben in der Branche führen zu neuen Berufsbildern – das eröffnet auch Möglichkeiten, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren

Viele Unternehmen setzen verstärkt KI – Künstliche Intelligenz – ein. Spätestens seitdem diese mit „Open AI“ und einigen bekannt gewordenen Tools („ChatGPT“) auch einem breiten Publikum zumindest ein Begriff ist, suchen viele nach geeigneten Einsatzmöglichkeiten. Schnell merken die Unternehmen aber dann, dass es nicht reicht, einen Account bei Open AI zu buchen, um die Tools wirklich sinnvoll zu nutzen. Hierfür benötigt man **Prompt Engineers** und andere, die aus den mittlerweile weit mehr als 5.000 verfügbaren Tools in verschiedenen Bereichen der KI die richtigen auswählen und ihnen sagen, was sie eigentlich tun sollen. Ein weiteres Beispiel ergibt sich durch die (zwangsläufige) Fokussierung der Immobilienwirtschaft auf die Nachhaltigkeit ihres Handelns. Die Konzepte der Nachhaltigkeit sind in der Regel recht komplex; sie erfordern integriertes Denken und Handeln und fachübergreifende Kompetenzen sowie Kenntnisse in der Moderation. **Nachhaltigkeitsmanagerinnen und Nachhaltigkeitsmanager** sind Menschen, die eben darauf spezialisiert sind: komplexe Prozesse zu analysieren und zu verändern – sie können Teil der Unternehmensentwicklung sein und damit in viele Sektoren innerhalb der Immobilienwirtschaft hineinwirken.

Dies sind nur ausgewählte Beispiele, die aber zeigen, wie auch die Immobilienwirtschaft sich anders präsentieren kann. Neben den klassischen kaufmännischen und technisch/handwerklichen Berufsbildern, die es seit vielen Jahren gibt, bieten sich angesichts des Digitalisierungsschubs und dem Bestreben einer nachhaltigen Wirtschaftsweise viele neue Herausforderungen, die diese Branche auch für neue Köpfe öffnen können.

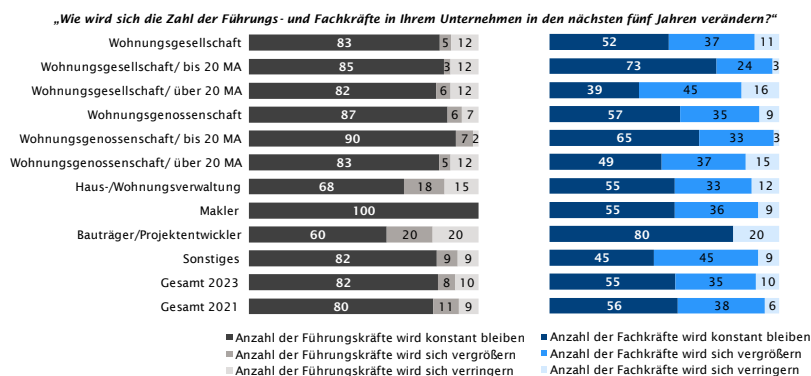
Weiterhin haben rund 40 Prozent der befragten Unternehmen geplant, die Anzahl ihrer **Fachkräfte zu vergrößern**. Erfreulich hervorzuheben sind hier die **größeren bestandshaltenden Unternehmen**, die im Gegensatz zur vorherigen Befragung noch mehr Interesse haben, neue Fachkräfte zu gewinnen. Doch das gilt nicht für alle dieser Unternehmen, denn auch die Anzahl der Befragten, die von einer Verkleinerung ausgehen, ist gewachsen. Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass in den kommenden Jahren eine hohe Anzahl der Beschäftigten in den Ruhestand gehen und die Unternehmen Sorge haben, dass keine neuen Fachkräfte nachkommen. Umso wichtiger werden in Zukunft Themen wie Personalbindung und -weiterentwicklung sein.

Bestandshalter bauen trotz Wohnungskrise Personalstamm aus

Insgesamt zeigt sich im Ergebnis, dass die **Bestandshalter aktuell Wachstumspotenzial** haben. Anders sieht das bei den Unternehmen aus, die in den Neubau investieren. Vor allem die **Projektentwickler und Bauträger** gehen in den nächsten Jahren nicht davon aus, dass sich die Anzahl ihrer Fachkräfte vergrößert. Stattdessen erwarten sie eine Verringerung.

Einstellungsstopp bei Bauträgern und Projektentwicklern

Abbildung 9: Personalausbau geplant



MA: MitarbeiterInnen
Angabe in %

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Bei den Führungskräften verläuft die Entwicklung etwas stabiler. Immer noch planen 80 Prozent der Unternehmen mit einer gleichbleibenden Anzahl der Führungskräfte. Demgegenüber planen **acht Prozent eine Vergrößerung** aber weitere **rund elf Prozent sogar eine Verkleinerung des Führungskräftestamms**. Hier überlagern sich mehrere Gründe. Zum einen sind einige Teilbranchen zurückhaltend bei der Gewinnung neuen (Führungs-) Personals. Zum anderen schlägt sich hier bereits der Mangel an geeigneten Kräften nieder, sodass zwangsläufig mit weniger Personal geplant werden muss.

Trend hin zu kleineren Führungskrews weitet sich auf größere Unternehmen aus

Ein Blick auf die Teilbranchen und Unternehmenstypen zeigt, dass es eine Entwicklung im Vergleich zu 2021 gab. Mehr größere Wohnungsgenossenschaften gehen jetzt davon aus, die Anzahl ihrer Führungskräfte zu reduzieren. Das spricht dafür, dass sie sich dem Trend des Abbaus überdimensionierter Führungskrews in kleineren Unternehmen und Genossenschaften anschließen, der sich seit einigen Jahren beobachten lässt. Auffällig sind auch hier wieder die Bauträger, Projektentwickler und Makler, die noch 2021 von einer wachsenden Anzahl Führungskräften in ihrem Unternehmen ausgegangen sind. Viele von ihnen haben die Suche nach Führungskräften aktuell weitgehend eingestellt. Die Baukrise zwingt diese Unternehmenstypen aktuell offenbar dazu, die Führungsteams weiter zu erweitern.

Weiterhin fehlen aber vor allem Fachkräfte. 35 Prozent der Unternehmen gehen davon aus, dass sie künftig mehr Fachkräfte haben werden. Das ist ein Hinweis darauf, dass die **Selbstorganisation in den Unternehmen** weiter ausgebaut werden muss; die Hierarchien werden flacher und die Eigenverantwortung für verschiedene Tätigkeiten und Bereiche nimmt auf allen Ebenen weiter zu. Fachkräfte müssen dafür über entsprechende überfachliche Kompetenzen wie z. B. Kenntnisse im Projektmanagement und ein Verständnis für die Wirtschaftlichkeit von Produkten und Prozessen haben.

Flache Hierarchien: Verantwortung kann nicht mehr so einfach nach oben wegdelegiert werden!

Vorausberechnungen zeigen, dass sich der Wettbewerb um die Fach- und Führungskräfte weiter zuspitzen wird. Bereits in der vorangegangenen Studie wurde darauf hingewiesen, dass das Fachkräftepotenzial sich zunehmend reduziert. Die Zahl der 18-25-Jährigen z. B. wird bis 2030 um über 800.000 Personen niedriger liegen als zu Beginn dieses Jahrzehnts.

Wettbewerb um Fachkräfte wird sich weiter verschärfen

Der Personalstamm in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft soll wachsen – vor allem bei den Fachkräften. Zunehmend öffnet sich die Branche auch neuen Berufsbildern, da die Digitalisierung und die Erfordernisse der Bewältigung des Klimawandels mehr und hierfür geeignete Mitarbeitende erfordern. Der Wettbewerb um Fachkräfte wird sich weiter verstärken – ein geringeres Fachkräftepotenzial trifft auf einen großen Bedarf in mehreren Branchen. Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft muss sich daher zwingend noch stärker als attraktive Branche präsentieren.

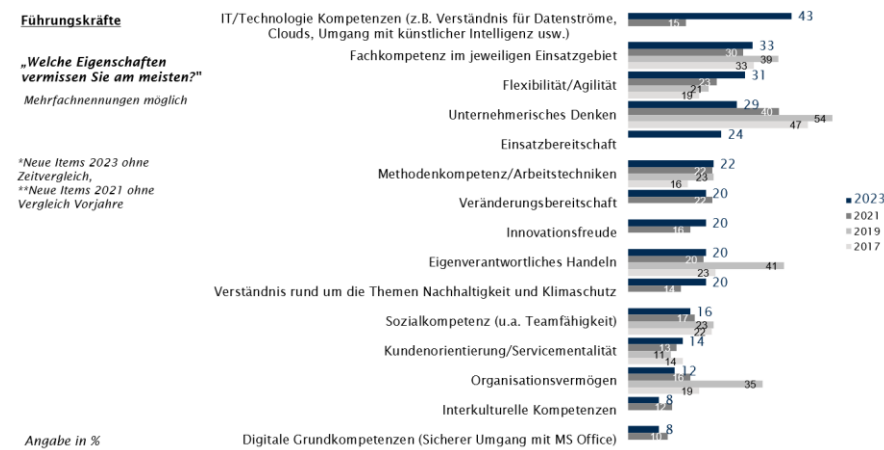
6. Herausforderung Recruiting

Der notwendige Personalaufbau gelingt nur, wenn Rekrutierungsstrategien angepasst oder überhaupt aufgelegt werden. Insbesondere in für die Branche neuen Kompetenzfeldern gilt es, dort sozialisierte Fachkräfte für die (teils sicher zu Unrecht) als etwas „behäbig“ geltende Immobilienwirtschaft zu begeistern. Zunächst einmal muss klar sein, wer und welche Kompetenzen überhaupt benötigt werden.

Deutlicher noch als in den letzten Befragungen zeigt sich, dass **IT-Kompetenzen dringend gesucht** sind. 43 Prozent der befragten Unternehmen geben dies als wesentliche Kompetenz bei der Suche nach **Führungskräften** an (im Vergleich zu 15 Prozent im vergangenen Durchlauf). Dies ist auch ein Zeichen dafür, dass die Digitalisierung und ein Verständnis dafür kein Spezialthema für Fachabteilungen und -positionen mehr sind. Führungskräfte sollten nicht nur davon gehört haben, von ihnen wird erwartet, dass sie sich auskennen und die digitale Transformation der Unternehmen initiativ voranbringen.

Digital Natives erreichen die Führungsebene – und werden dort auch dringend gebraucht

Abbildung 10: Anforderungen an Bewerberinnen und Bewerber (Führungskräfte)



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Entsprechend werden auch Fachkompetenzen im jeweiligen Einsatzgebiet gesucht. Aber zudem wird ein hohes Maß an Flexibilität bzw. die Kenntnis agiler Prozesse gefordert. Führen aus dem Lehnstuhl geht nicht mehr: **24 Prozent der Befragten vermissen Einsatzbereitschaft bei den Bewerberinnen und Bewerbern um Führungspositionen.** Das ist ein alarmierendes Zeichen insbesondere vor dem Hintergrund des bereits festgestellten Mangels an geeigneten Führungs- und Fachkräften. Nicht nur gibt es derer zu wenig: die Bewerberinnen und Bewerber auf diese Stellen sind offenbar zum Teil auch nicht bereit, den notwendigen Einsatz zu bringen (und schon gar nicht, Lücken zu kompensieren). Dies gilt umso mehr noch für **Bewerberinnen und Bewerber im Fachkräfterecruiting.** Ganze **37 Prozent** der Befragten vermissen bei diesen augenscheinlich ausreichend Einsatzbereitschaft.

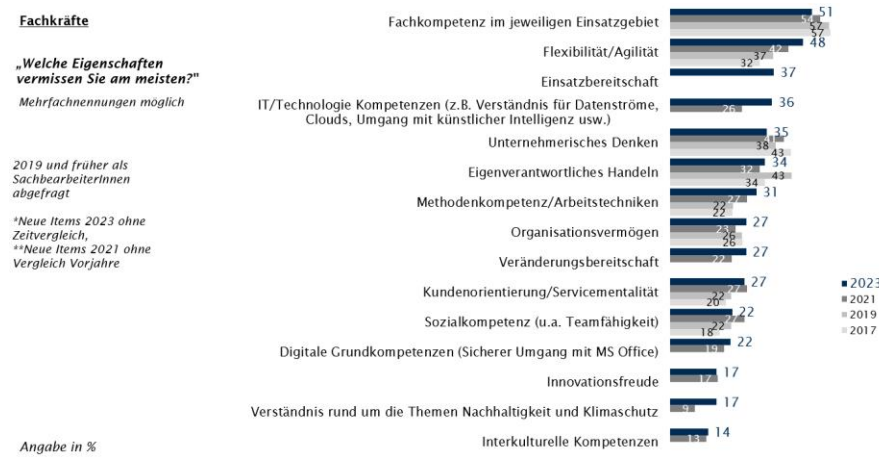
„Ran an die Schürpe!“ Bewerberinnen und Bewerbern lassen Einsatzbereitschaft vermissen!

Anders als bei den Bewerberinnen und Bewerbern auf Führungspositionen, wo vor allem die digitalen Kompetenzen besonders vermisst wurden, werden in den Fachkräfterecruitings eher noch Kompetenzen im jeweiligen Gebiet besonders vermisst. Allerdings scheint das nur auf den ersten Blick ein stimmigeres Bild abzugeben. Was soll man davon halten, wenn immer noch mehr als die Hälfte der Befragten angeben, dass ihnen bei den Kandidatinnen und Kandidaten für die Stellenbesetzung Fachkenntnisse im jeweiligen Themenfeld fehlen? Es spricht vieles dafür, dass die **Recruitingprozesse hier optimiert werden können**, um besser für die jeweilige Position geeignete Personen akquirieren zu können. Gleichzeitig bedeutet das festgestellte Defizit aber auch, dass notgedrungen „Training on the job“ eine

Kompetenzen bei Bewerberinnen und Bewerbern vermisst: Weiterbildung wird zum Schlüssel, um die Produktivität auch neuer Mitarbeitender zu steigern

wichtige Komponente der beruflichen Weiterbildung sein wird. Immobilienunternehmen müssen offenbar damit umgehen, dass viele der Menschen, die sich bei ihnen bewerben, das, wofür sie gesucht werden, gar nicht (richtig) können. Wenn die Unternehmen vor der Wahl stehen, niemanden zu finden oder eine Person einzustellen, die ggfs. zumindest überfachliche Qualitäten mitbringt, müssen diese Kandidatinnen und Kandidaten also nachträglich fit im Thema werden.

Abbildung 11: Anforderungen an Bewerberinnen und Bewerbern (Fachkräfte)



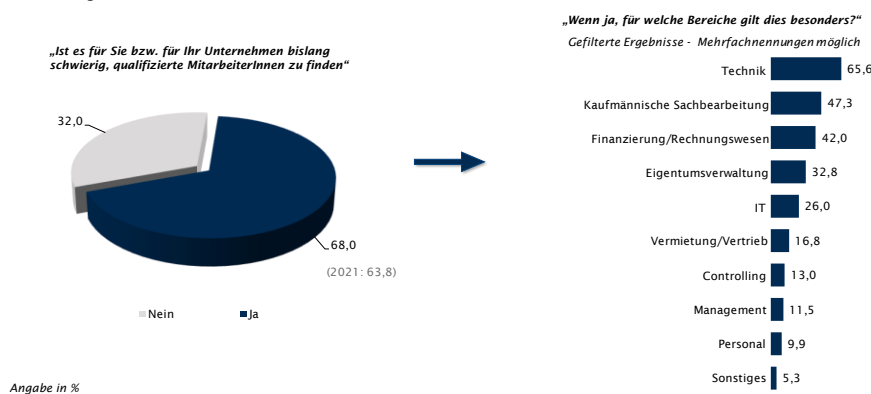
Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Dazu passt, dass auch methodische Kompetenzen bei Kandidatinnen und Kandidaten verstärkt vermisst werden. Dies ist insofern problematisch, weil damit auch das Rüstzeug fehlt, um fehlende fachliche Kompetenzen aufzubauen. Auch hier zeigt sich, dass Weiterbildungsmaßnahmen in den Betrieben also nicht nur die fachlichen Kompetenzen adressieren sollten. Offenbar erwarten viele Unternehmen diese Kompetenzen – nicht zuletzt, damit Menschen angesichts der Fülle an neuen Themen wenigstens die Voraussetzung besitzen, sich neue Kompetenzen anzueignen. Weitere Werte wie Eigenverantwortlichkeit, unternehmerisches Denken, Organisationsvermögen und Kundenorientierung werden auf etwa gleichem Niveau wie zuvor als bei Bewerberinnen und Bewerbern vermisste Eigenschaften benannt.

Methodenkompetenz bei Bewerberinnen und Bewerbern vermisst: Rüstzeug für life-long-learning dringend gesucht!

66 Prozent der Unternehmen haben Schwierigkeiten bei der Gewinnung von qualifiziertem Personal

Abbildung 12: Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nicht leicht zu finden



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Es überrascht insofern nicht, dass der Anteil der befragten Unternehmen, die Schwierigkeiten mit der Gewinnung neuen Personals vermelden, nochmals leicht auf nun 66 Prozent gestiegen ist. In der Reihenfolge gibt es kaum Änderungen – nach wie vor werden qualifizierte Mitarbeitende in der Technik aber auch in kaufmännischen Berufen und in der IT gesucht.

Gesucht werden Technikerinnen und Techniker, Kaufleute und Experten für Wohneigentumsverwaltung und Finanzen

Nachdem in der vergangenen Befragung der Anteil der Unternehmen, die Plätze für **Werkstudierende und Praktikumsplätze** angeboten haben, leicht gesunken war, ist er nun wieder auf immerhin 69 Prozent gestiegen und liegt damit wieder fast bei den 72 Prozent aus der Befragung 2019. So wie in den vergangenen Jahren auch hindern vor allem fehlender Platz im Unternehmen sowie die fehlenden Kapazitäten im Personalstamm, um Praktikantinnen und Praktikanten zu betreuen, die Unternehmen an der Bereitstellung solcher Angebote.

Mehr als zwei Drittel der Unternehmen setzen auf Praktika und Werkstudium – viele können das aufgrund fehlender Kapazitäten nicht anbieten

Noch lauter als in den vergangenen Jahren ist der Ruf nach qualifizierten Mitarbeitenden insbesondere – aber nicht nur – in den technischen Berufen. Die Unternehmen formulieren neben Fachkenntnissen, die sie suchen (und oft vermissen) auch überfachliche Qualifikationen, die Bewerberinnen und Bewerber mitbringen sollen. Dazu zählen Flexibilität, Einsatzbereitschaft und IT-Kenntnisse bei Fachkräften. Bei Bewerberinnen und Bewerbern auf Führungspositionen wurden vor allem diese Digitalisierungskompetenzen vermisst. Für die zukünftigen Herausforderungen der Branche benötigen die Unternehmen entsprechendes Knowhow nicht nur in Spezial-Abteilungen, sondern alle Mitarbeitenden auf allen Ebenen müssen fit für das Metaverse sein.

7. Fürs (Berufs-) Leben, nicht für die Uni!

Bei der Suche nach neuem Personal stehen beispielsweise Digitalisierungskompetenzen ganz oben auf der Liste. Aber auch die bereits vorhandenen Mitarbeitenden müssen sich in diesen Feldern weiterbilden (können). Auch das ist nicht neu; es ist ein Ergebnis, das auch in den vorangegangenen Studien deutlich herausgearbeitet wurde. Die **Befähigung von Mitarbeitenden, mit neuen Technologien und Möglichkeiten effizienter zu arbeiten** und somit den gestiegenen Herausforderungen gewachsen zu sein, ist unumgänglich. Der sprichwörtliche Fachkräftemangel lässt vielen Unternehmen gar keine andere Wahl und die Rufe nach Arbeitszeitverkürzung, wie sie in aktuellen Tarifverhandlungen zu hören sind, werden das Dilemma kaum auflösen.

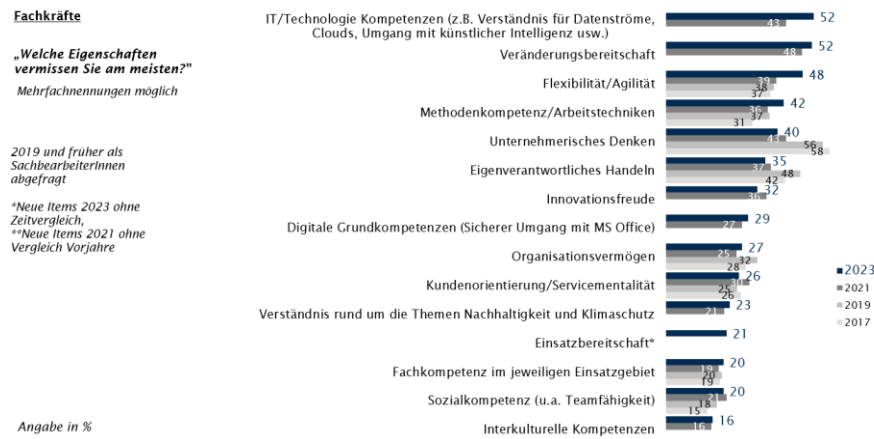
Weiterbildung ist ein Schlüssel zu Einsatz effizienzsteigernder Technologien

Jeder zweite Befragte ist der Meinung, dass sich der Weiterbildungsbedarf künftig erhöhen wird und spezielle Skills wie partizipative Fähigkeiten und emotionale Kompetenzen immer wichtiger werden. Die Gründe dafür sind vielfältig und nicht nur auf fehlende oder zu gering qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber zurückzuführen, sondern auch auf die Kompetenzen der bereits angestellten Fachkräfte. **Ohne IT- und Technikkompetenzen geht es in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft nicht mehr.** Das Vorhandensein dieser Kompetenz wird nicht nur von Spezialisten gefordert, sondern gilt für alle Mitarbeitenden. Überdurchschnittlich häufig wird diese Kompetenz aktuell bei Fachkräften der Wohnungsgesellschaften und Führungskräften der kleinen Wohnungsgenossenschaften vermisst.

Insgesamt sind die Erwartungen an die Belegschaft hoch. Neben den hohen Anforderungen bei der Digitalisierung, wird vermehrt die Bereitschaft für Veränderung, die Agilität sowie die Methodenkompetenz gefordert. Im Vergleich zur Befragung aus dem Jahr 2021 gehört die **fehlende Einsatzbereitschaft** zu den Trends, die sich am stärksten verändert haben. Dies ist u.a. auf die Arbeitseinstellung der sogenannten „Gen-Z“ zurückzuführen, die dadurch gekennzeichnet ist, dass diese sich stärker auf die persönlichen Lebensziele konzentriert und die Freude am Beruf priorisiert wird.

Gen-Z hinterlässt Spuren: Mehr Einsatzbereitschaft wird gefordert

Abbildung 13: Fachliche Weiterbildungsanforderungen an Fachkräfte

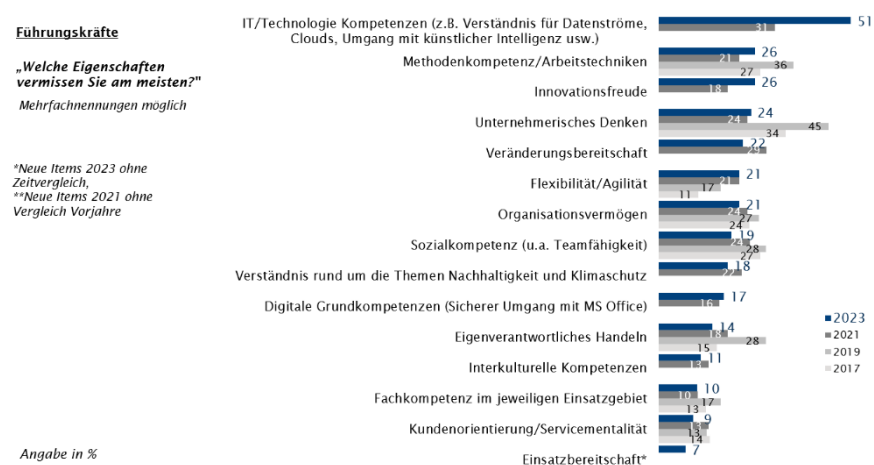


Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Bei Führungskräften haben die befragten Unternehmen ihre Anforderungen hinsichtlich fachlicher Kompetenzen deutlicher artikuliert – insbesondere zu IT-Themen. Interessant ist, dass das unternehmerische Denken im Vergleich zur vorangegangenen Studie etwas zurückblieb und stattdessen **Methodenkompetenz und Innovationsfreude deutlich in den Vordergrund gerückt** sind. Diese Qualifikationen erfahren besonders bei kleineren Wohnungsgesellschaften und -genossenschaften einen Bedeutungszuwachs. Während es bei den IT-Themen stärker darum geht, auch zumindest zu verstehen, wie etwas funktioniert, ist ansonsten offenbar insbesondere die Fähigkeit gefordert, Methoden zu entwickeln und einzusetzen, um zu einem Ergebnis zu kommen.

IT- und Methodenkompetenz bei Führungskräften

Abbildung 14: Fachliche Weiterbildungsanforderungen an Führungskräfte



Quelle: eigener Erhebung und Darstellung

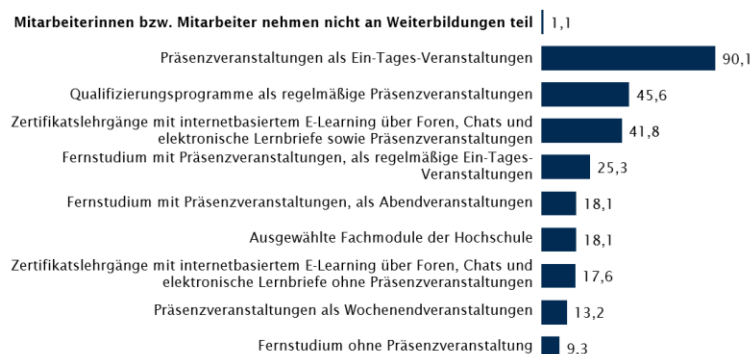
Führungskräfte werden somit stärker zu Moderatorinnen und Moderatoren von Entwicklungen im Unternehmen – mit Ausnahme bei der IT-Kompetenz, wo offenbar weiteres Knowhow auch bei Führungskräften benötigt wird. Das liegt auch daran, dass es für die Unternehmen immer schwieriger wird, qualifizierte Mitarbeitende in diesen zentralen Bereichen zu finden (vgl. Kap. 5). Die Rekrutierung neuen Personals aber auch die Bindung der bestehenden Mitarbeitenden wird von den befragten Unternehmen daher als ein entscheidendes Thema für die nächsten drei Jahre eingestuft.

Bei den **Weiterbildungsformaten** dominieren noch (bzw. wieder) die „Klassiker“: Präsenzveranstaltungen haben die Spitzenposition verteidigt und werden von 90 Prozent der

befragten Unternehmen als besonders geeignet zur Weiterbildung eingestuft. Mit größerem Abstand folgen mehrtätige bzw. regelmäßige (Präsenz-) Qualifizierungsprogramme und dann auch die internetbasierten Zertifikatslehrgänge.

Abbildung 15: Bevorzugte Weiterbildungsformate

„Welche Form der Weiterbildungsmaßnahmen präferieren Sie für Ihre Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen?“
Gefilterte Ergebnisse - Mehrfachnennungen möglich



Angabe in %

Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Man könnte auch sagen: Trotz der Zunahme an Weiterbildungsmaßnahmen in digitaler Form infolge der Corona-Pandemie und der allgemeinen Digitalisierung, werden nach wie vor Präsenzveranstaltungen in Form von Ein-Tages-Veranstaltungen präferiert. Aber vor allem größere Unternehmen zeigen eine Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Formaten (z. B. Zertifikatslehrgänge mit internetbasiertem E-Learning über Foren, Chats und elektronische Lernbriefe). Für fachliche Weiterbildungen sind Online-Formate geeignet; komplexer wird es bei Weiterbildungen zu „soft skills“ – zu Methoden, Rollenverständnissen etc. Auch in diesem Bereich besteht großer Bedarf, viele Unternehmen aber auch Bildungsanbieter setzen hier besonders auf Austausch- und Präsenz-Formate in der Weiterbildung.

Weiterbildung: Gerne in Präsenz, je nach Thema aber auch digital

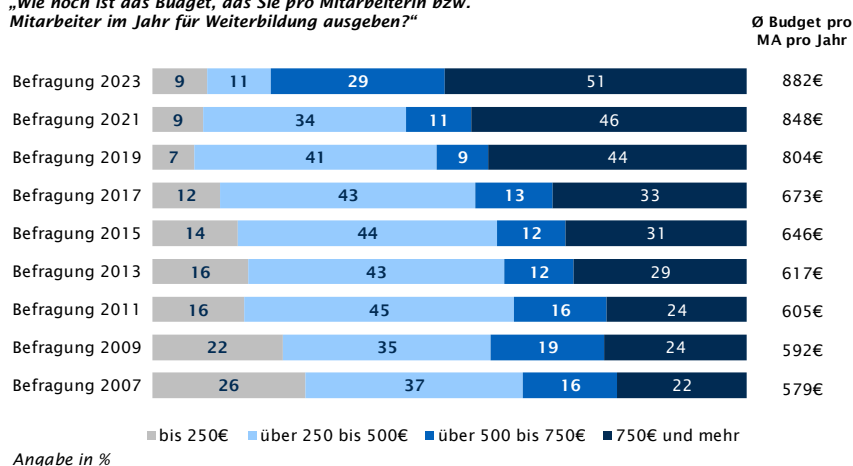
Beim **Fernstudium** lassen zwei Ergebnisse aufhorchen. Zum einen wird – jedenfalls aus Sicht der Unternehmen – Präsenz hier der Vorzug gegeben. Gewünscht sind offenbar eher Angebote mit einem ausgedünnten Präsenzanteil, der dann aber vor Ort stattfindet. Bemerkenswert ist auch, dass „Wochenendveranstaltungen“ auch bei den Unternehmen eher weniger beliebt sind. Das ist insofern erstaunlich, als dass dies gerade deswegen als vorteilhaft galt, weil der unternehmerische Ablauf dadurch weniger gestört wird.

„Samstags gehört Vati (und Mutti) mir“: Wochenend-Bildung weniger beliebt bei Unternehmen

Die Immobilienbranche ist bekannt für große Summen – Immobilien sind ein verhältnismäßig „teures“ Investitionsgut. Doch auch in die Personalentwicklung haben die Unternehmen in den vergangenen Jahren erfreulicherweise mehr investiert. Jährlich geben die befragten Unternehmen im Durchschnitt etwas mehr als 880 Euro pro Mitarbeiter für Maßnahmen der Weiterbildung aus. Die **Weiterbildungsbudgets** sind – absolut – leicht gestiegen.

Abbildung 16: Investitionen in Weiterbildung nehmen zu

„Wie hoch ist das Budget, das Sie pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter im Jahr für Weiterbildung ausgeben?“



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Im Vergleich zum Jahr 2021 ist das zur Verfügung gestellte Budget im Durchschnitt um insgesamt 44 Euro pro Fach- und Führungskraft gestiegen (+2% p. a.). Die allgemeine Teuerungsrate lag in den letzten zwei Jahren allerdings sogar bei über fünf Prozent pro Jahr. **Insofern konnte dieser Anstieg den inflationsbedingten Kostenanstieg nicht ausgleichen.** Im Ergebnis bedeutet das, dass sich das Budget insgesamt real kaum erhöht hat.

Weiterbildungsbudget weiter gestiegen – Anstieg bleibt aber hinter der allgemeinen Teuerungsrate zurück

Nach wie vor bleibt die Branche zudem deutlich unterhalb der bekannten Weiterbildungsbudgets anderer Branchen. Da die aktuelle Erhebung des IW Köln zum Weiterbildungsmo- nitor bei Redaktionsschluss dieses HR-Monitors noch läuft, liegen hier keine aktuelleren In- formationen vor als jene aus dem Jahr 2019. Doch schon damals lagen die untersuchten Un- ternehmen in dieser Studie bei Weiterbildungsbudgets von über 1.200 Euro/Kopf; die „un- ternehmensnahen Dienstleister“ bei immerhin schon knapp 900 Euro. Es ist zu erwarten, dass auch in dieser Erhebung die Budgets weiter gestiegen sind. Wenn sie erneut stärker gestiegen sind als in der Immobilienwirtschaft, ist das ein verstärktes Alarmzeichen.

Vergleichsweise hoch sind die Pro-Kopf-Budgets für Weiterbildung bei kleinen (unter 20 Be- schäftigte) Unternehmen mit 1.034 Euro/Kopf und Jahr sowie kleinen Wohnungsgesellschaf- ten mit fast 1.100 Euro/Kopf und Jahr. In diesen Unternehmen müssen viel weniger Mitar- beitende mit der gleichen Vielfalt an Herausforderungen umgehen als in größeren Unterneh- men. Das führt offenbar zu verstärkten Anstrengungen. Denkbar ist auch, dass hier (wenige) Mitarbeitende besonders aufwändige und vergleichsweise kostenintensive Maßnahmen er- halten, wie z. B. ein Studium, um sie z. B. für andere Positionen im Unternehmen vorzubere- iten oder sie überhaupt halten zu können.

Insgesamt ist bemerkenswert: Offenbar hat die Immobilienwirtschaft den Ernst der Lage verstanden – die Personalbeschaffung und -qualifizierung sind als Schlüsselfak- toren für die Ausrichtung der Branche auf die Zukunft anerkannt. Dabei geht es ins- besondere um IT- und Daten-Kompetenzen, aber längst nicht nur. Auch in klassischen Themenfeldern besteht Weiterbildungsbedarf. Obwohl die Budgets für Weiterbildun- gen weiterhin leicht ansteigen, ist hier dennoch kein dramatischer „Ruck“ erkennbar. Trotz des gewaltigen Bedarfs und der ernststen Lage sind die befragten Unternehmen noch zögerlich bei der Anpassung ihrer Weiterbildungsbudgets.

8. Mehr Flexibilität durch Home-Office und KI

Die Arbeitswelt verändert sich weiter – das zeigt sich auch schon in den Anforderungen an Bewerberinnen und Bewerber, die in den vorangegangenen Kapiteln analysiert wurden. Immerhin knapp 80 Prozent (2021 waren es aber noch fast 88 Prozent) der befragten Unternehmen planen auch, entsprechende Anpassungen in ihren Prozessen innerhalb der nächsten 12 Monate vorzunehmen. Dieser Anteil ist weiterhin hoch, die **Veränderungsbereitschaft ist in weiten Teilen der Branche grundsätzlich vorhanden**. Insbesondere die Unternehmen der Haus- und Wohnungsverwaltung erwarten in hohem Maße Veränderungen „ihrer“ Arbeitswelt in praktisch allen Dimensionen – es sind nach wie vor die kleinen Wohnungsgenossenschaften und -unternehmen (bis 20 Mitarbeitende), die eher weniger deutliche Veränderungen in den meisten genannten Dimensionen erwarten (oder erhoffen).

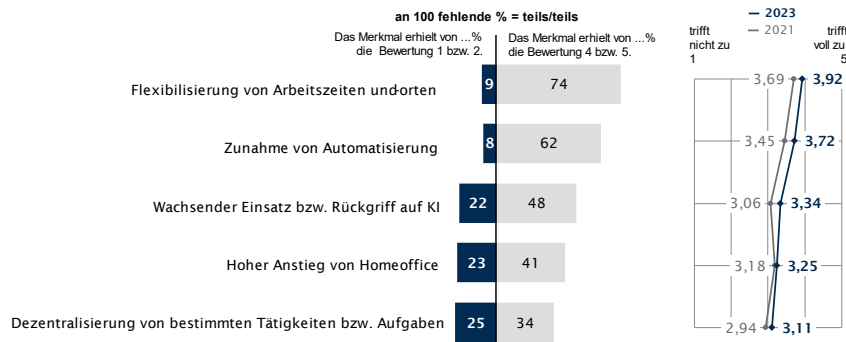
Flexibilisierung, Automatisierung, Dezentralisierung: 80 Prozent der Unternehmen setzen auf Veränderung

Drei Viertel der Unternehmen rechnen mit einer weiteren Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten – der vielfach kolportierte Trend eines „Back to Office“ lässt sich also jedenfalls nicht eindeutig aus dieser Studie ableiten. Über **40 Prozent der Unternehmen rechnen mit einem Anstieg von Home-Office-Tätigkeiten** – das sind fast genauso viele wie in der vorangegangenen Befragung mitten in der Corona-Pandemie. Fast 60 Prozent der Unternehmen, die überhaupt Veränderungen planen, arbeiten dementsprechend an Konzepten zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten und gehen damit auf die erwartete Entwicklung ein. Hier sind die Zeichen der Zeit offenbar erkannt worden.

Arbeit jenseits von Zeit und Raum – aber das Büro wird offenbar trotz Home-Office nicht obsolet

Abbildung 17: Veränderung der Arbeitswelt in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

„Wie wird sich das Arbeiten in Wohnungs- und Immobilienunternehmen in den nächsten fünf Jahren verändern?“



*seit 2021

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Doch auch ein Konzept des ausgehenden Industriezeitalters erobert die Dienstleistungsbranche: Automatisierung. Fast zwei Drittel der befragten Unternehmen rechnen immer noch mit einer **Zunahme von Automatisierung**. Der Wert liegt zwar leicht unter dem der vorangegangenen Befragung, ist aber immer noch bemerkenswert. Auch hier setzt immerhin die Hälfte der Unternehmen, die überhaupt Angaben zur Umsetzung entsprechender Maßnahmen gemacht haben, auf die Automatisierung der eigenen Prozesse.

Künstliche Intelligenz hilft bei der Automatisierung

Besondere Bedeutung kommt dabei KI – der künstlichen Intelligenz – zu. Vor wenigen Jahren noch tauchte das Feld in entsprechenden Untersuchungen kaum auf, heute ist es in aller Munde. „Die KI macht das schon“, könnte man meinen. So einfach ist es aber nicht, und das spricht sich langsam herum. Doch **ein Viertel der Unternehmen, die Angaben zu Veränderungsprozessen machten, experimentieren mit KI, um Abläufe zu vereinfachen**. Etwa 60 Prozent der befragten Unternehmen gehen beispielsweise davon aus, dass Betriebskostenabrechnungen künftig vor allem durch die KI erledigt werden; 40 Prozent rechnen mit dem verstärkten Einsatz von KI in der Kundenkommunikation und 37 Prozent im

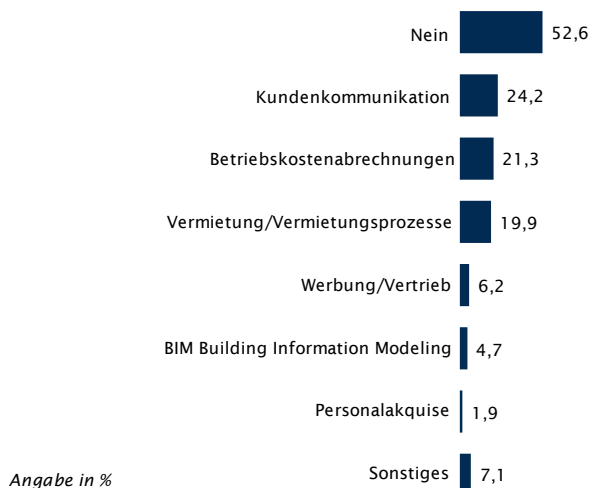
KI hilft dabei, den Schreibtisch freizuschaukeln

Vermietungsprozess. Hierbei fällt auf: Die KI wird vor allem für Kernprozesse der Branche interessant, die verhältnismäßig viel Personal binden, das anderswo – wenn entsprechend aus- und weitergebildet – dringender gebraucht wird. Hier könnte die KI also tatsächlich helfen, Kapazitäten freizuschaukeln für strategische Fragestellungen.

Abbildung 18: Einsatz von KI

„Haben Sie oder planen Sie in nächster Zeit IT bzw. KI in Ihrem Unternehmen zu etablieren? Wenn „ja“ für welchen Bereich?“

Ungefilterte Ergebnisse - Mehrfachnennungen möglich



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Die Veränderung der Arbeitswelt setzt sich weiter fort. Flexibilisierung von Arbeitsmodellen, Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen und die KI sind hier die wesentlichen Schlagworte. Um die Vorteile aus diesen Prozessen nutzen zu können, bedarf es gezielter Anpassungen. Mitarbeitende müssen nicht nur lernen, wie sie die entsprechenden Tools auswählen und einsetzen. Ebenfalls steigt der Weiterbildungsbedarf, um sie im Rahmen der freigesetzten Kapazitäten für wichtige strategische Fragestellungen einsetzen zu können.

9. Der kleine Unterschied...

Nicht nur in der Immobilienwirtschaft reden wir viel über „Diversity“. Klar ist: Wir leben in einer multicolorierten Gesellschaft. Herkunft, Aussehen, Wertvorstellungen, Religion und Milieus – **die Welt und damit auch die Gesellschaft, in der wir leben, wird immer vielfältiger**. Das wird (jedenfalls von vielen) auch nicht als Problem wahrgenommen; Diversität gilt in vielen Branchen durchaus als Erfolgsfaktor.

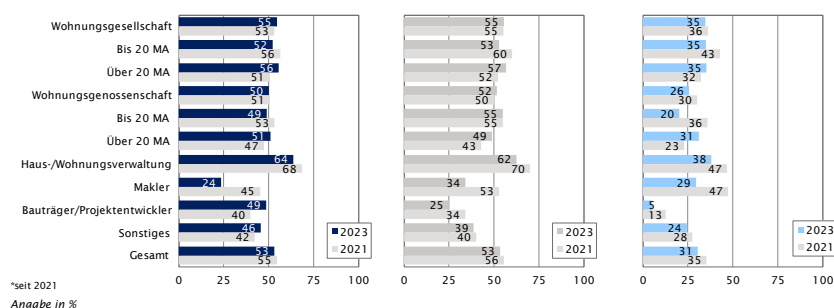
Diversität ist ein Erfolgsfaktor in der Wirtschaft, macht vielen Leuten jedoch Sorgen

Mit der Zunahme von Diversität ist jedoch auch die Diskussion darum schriller geworden. **Mehr und mehr Menschen** erkennen offenbar, wie divers die Gesellschaft tatsächlich schon ist und **bekommen Angst**. Sie machen sich Sorgen, abgehängt zu werden und die Deutungshoheit über das eigene Leben bzw. die eigenen Ziele und Lebensumstände zu verlieren. Dass große Volksparteien heute erneut über Begriffe wie „Leitkultur“ diskutieren, verwundert nicht. Neben dem Versuch, auf diese Weise einen eigenen normativen Entwurf für eben diese Kultur vorzulegen (wie es Sinn und Zweck einer Partei ist), ist die Diskussion auch ein Angebot anzunehmend verunsicherte Menschen, einen Anker zu finden.

Als Alice Schwarzer 1975 mit dem „kleinen Unterschied“¹ auf die strukturelle Benachteiligung von Frauen hingewiesen hat, waren die aktuellen Debatten noch weit entfernt. Diversität auf Geschlechtergerechtigkeit zu reduzieren ist zudem eine deutliche Verkürzung, die nicht zulässig wäre. Deshalb kann diese Studie nicht den Anspruch erheben, wirklich Aussagen zur Diversität in der Immobilienwirtschaft zu treffen. Was auch immer man von Frau Schwarzer (gerade hinsichtlich ihres Standpunkts zu zahlreichen Debatten) halten mag: Das Thema **Frauenförderung** ist allerdings nach wie vor bedeutend und daher auch im Rahmen dieser Studie behandelt worden. Nicht zuletzt wegen des überraschenden Ergebnisses muss es auch deutlich angesprochen werden.

Der Frauenanteil in der Befragung liegt relativ konstant bei leicht über 50 Prozent (die kleine Abweichung zur vorherigen Studie lässt sich auch auf Unschärfen in der Erhebung zurückführen). Doch die Entwicklung verläuft offenbar nicht überall gleich. Der deutlichste Rückgang zeigt sich bei Maklerunternehmen – allerdings ist auch hier zu berücksichtigen, dass dies zumindest zu einem Teil auf Unschärfen in der Messung zurückgeht.

Abbildung 19: Frauenanteil in Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft



Quelle: eigene Erhebung und Darstellung; Links: Unternehmen, Mitte: Fachkräfte, Rechts: Führungskräfte

Bemerkenswert ist allerdings, dass es im Vergleich zu 2021 erneut nicht gelungen ist, den Anteil von **Frauen in Führungspositionen** (weiter) auszubauen. Im Gegenteil: auch hier gibt es sogar einen leichten **Rückgang** zu verzeichnen – bestenfalls eine Stagnation. Man könnte auch sagen: Trotz allen Redens und Mühens gelingt es offenbar nicht, den Frauenanteil in den Führungsetagen signifikant zu erhöhen. Das liegt auch daran, dass sich um solche Positionen nur vergleichsweise selten Frauen bewerben. Nur acht Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass sich auf solche Positionen mehrheitlich Frauen beworben hätten. Bei 46 Prozent der Unternehmen bewerben sich mehr Männer auf diese Positionen; in ähnlich vielen Unternehmen ist der Anteil ausgeglichen.

Frauen bewerben sich deutlich seltener in die Chefetage

Im Prinzip steckt hier das eigentliche Drama. Wie kann der Frauenanteil sich auch in der Führungsetage erhöhen, wenn Frauen sich offenbar nicht auf die freien Stellen bewerben? Um dem Problem auf den Grund zu kommen, bedarf es weiterer Ursachenforschung, die im Rahmen der Studie nicht stattfinden konnte. **Was hält die Frauen von der Bewerbung ab?** Die fachlichen Qualitäten können es nicht sein – gut ausgebildete Frauen gibt es auch in der Immobilienwirtschaft, wie die Abgangstatistiken an Berufskollegs und Hochschulen zeigen. Es sind bedauerlicherweise wohl altbekannten Antworten: Die Führungsrolle mit all ihren Anforderungen lässt sich mit dem Lebensmodell nicht kombinieren; offenbar haften wir noch immer veralteten Rollenbildern an, die eine Kombination aus Familie und Karriere vor allem für Frauen schwierig machen. Denkbar ist, dass andere Branchen das besser meistern, wenn es dort gelingt, die Frauenanteile auch in der Führungsebene zu erhöhen.

¹ Schwarzer, Alice (1975): Der kleine Unterschied und seine großen Folgen. Frauen über sich: Beginn einer Befreiung. Protokolle und Essays. Frankfurt: Fischer

Es besteht also Handlungsbedarf. Beispielsweise könnten Unternehmen besondere Förderprogramme für Führungspositionen auflegen. Zwar tun das mit 18 Prozent der Unternehmen mehr als noch 2021 (zehn Prozent), doch ist dieser Anteil noch sehr überschaubar. Zudem sind diese Programme nur selten geschlechterspezifisch – also konkret auf die Förderung von Frauen – ausgerichtet. Es scheint so, als sei hier gut gemeinte Gerechtigkeit der falsche Weg. **Offenbar brauchen Frauen weitaus stärkere Unterstützung, um endlich hier aufschließen zu können.** Abgesehen davon, dass es nur fair wäre: Dass auch die Branche selbst mehr Frauen in Führung braucht, steht außer Frage. Angesichts des Fachkräftemangels können wir nicht länger auf die Hälfte des Arbeitskräftepotenzials verzichten – auch nicht in der Chefetage.

Die aktuelle Befragung zeigt, dass die Frauenförderung weiter ausgebaut werden muss, um ihnen gleichwertige Chancen in der Führungsebene zu ermöglichen. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels muss die Immobilienwirtschaft schon im eigenen Interesse stärker darauf bauen, für und mit den Frauen die sprichwörtliche „gläserne Decke“ zu durchbrechen und Frauen in die erste Reihe zu holen. Das Thema ist insgesamt einzubetten in eine breitere Diskussion über Diversity und Chancengleichheit im Job.

10. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft sieht sich mit umfangreichen Herausforderungen konfrontiert. Das ist nichts Neues, neu ist allerdings die Intensität der Verunsicherung. Die Unternehmen wissen nicht mehr, wie sie in dem „Perfekten Sturm“, wie Axel Gedaschko, Präsident des GdW Bundesverbandes Deutscher Immobilien- und Wohnungsunternehmen, die Lage schon bezeichnet hat, navigieren sollen. Steigende Baukosten, massive Verunsicherung infolge irrlichternder Gesetzgebung im Wärme- und Energiesektor und wieder gestiegene Bauzinsen: Insbesondere der Neubau leidet darunter massiv. Das zeigt sich auch in der Befragung von insgesamt 232 Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, die durch das InWIS-Institut erneut für das EBZ – Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft durchgeführt wird. Massiver Einflussfaktor für die herausfordernde Lage ist nach Einschätzung der Befragten vor allem die Politik. Dahinter steckt allerdings mehr als das simple Weiterreichen des Schwarzen Peters: **Die Unternehmen fühlen sich bei ohnehin relevanten Megatrends wie der Digitalisierung und dem Klimawandel kaum unterstützt, sondern eher von der Politik behindert** – dies zeigt die Auswertung der größten Investitionshemmnisse.

Die Folgen sind fatal. 92 Prozent der befragten Unternehmen erwarten, dass die Digitalisierung zu massiven Veränderungen der Branche führen wird. 83 Prozent sehen den Klimawandel und seine Bekämpfung als massiven Treiber für Veränderungen. Für Beides fehlt den Unternehmen nicht nur das Geld, sondern auch eine weitere wichtige Ressource: **Ausreichend und gut ausgebildetes Personal.** Angesichts der beschriebenen Unsicherheiten tun sich die Unternehmen aber schwer, in diese Ressource zu investieren – mit fatalen Folgen: Aus dem Perfekten Sturm könnte selbst bei einsetzender Flaute eine Dauerkrise werden. Investitionen, die jetzt nicht in Aus- und Weiterbildung sowie Gewinnung von Personal getätigt werden, verhindern Baufertigstellungen in den nächsten Jahren.

Weiterhin verschärft zudem der demografische Wandel das Problem. Einmal, weil auch er weiterhin Anpassungen und Umbauten des Immobilien- und insbesondere Wohnungsbestands erforderlich macht. Aber auch, weil die Zahl der erfahrenen Mitarbeitenden in den Unternehmen zunehmend geringer wird. Insgesamt ist davon auszugehen, dass wir es mit

einem **schwindenden Fach- und Führungskräftepotenzial** zu tun bekommen. Angesichts der geschilderten Ausgangslage büßt die Branche zudem an Attraktivität gegenüber anderen ein. Auch hier besteht somit Handlungsbedarf, selbst wenn sich die Alterung der Belegschaften in den Unternehmen zuletzt eine kleine „Atempause“ gönnte – sie schritt zuletzt nicht mehr so schnell voran, wie in den vorangegangenen Befragungen. Personalbindung und strategische Personalplanung werden daher immer wichtiger, sind aber vor allem für kleinere Unternehmen oft aus dem Stand gar nicht umzusetzen. Hier benötigen viele Unternehmen zukünftig mehr Unterstützung durch zielgerichtete Beratungskonzepte.

Dabei spielt zum einen die **Investition in das vorhandene Personal** eine große Rolle. Die Mitarbeitenden müssen notgedrungen mit neuen Themen umgehen – allein durch die fortschreitende Digitalisierung sowie die Bekämpfung des Klimawandels ergeben sich große Bedarfe. Digitale Skills und zumindest **grundlegende IT-Kompetenzen werden heute auf allen Ebenen benötigt**. Die Zeiten, in denen Menschen sich dem alltäglichen Umgang mit moderner Software und auch künstlicher Intelligenz im Betriebsablauf entziehen konnten, sind endgültig vorbei. Zudem benötigen nicht nur die Fachleute aus den Abteilungen für Bau und Planung und Technik, sondern alle Mitarbeitenden von der Hausmeisterin über den Mitarbeiter im Rechnungswesen sowie die Abteilungsleitungen mindestens **grundlegende Kenntnisse über den Klimawandel**, seine Folgen und die Möglichkeiten, im Alltag Energie zu sparen. Wir müssen das Verständnis für beide Themen – Digitalisierung und Klimawandel – vergrößern und die Mitarbeitenden mit geeigneten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen in entsprechenden Feldern (Nachhaltigkeit, Energiemanagement, digitale Skills usw.) unterstützen.

Noch deutlicher zeichnet sich der Wandel in den Kompetenzfeldern beim **Recruiting** ab. Insbesondere bei Bewerberinnen und Bewerbern auf Führungspositionen werden z. B. Digitalisierungskompetenzen vermisst. Das Thema lässt sich nicht mehr in den Stab wegdelegieren – auch die Chefin oder der Chef müssen über **Möglichkeiten und Risiken der Digitalisierung** Bescheid wissen, um Entscheidungen treffen zu können. Damit werden sich entsprechende Studiengänge und Weiterbildungen von einer Möglichkeit, sich für die „Nische“ bzw. die Fachkarriere zu qualifizieren, zu einem üblichen Weg, auch die Führungskarriere zu beschreiten. **Mehr Expertinnen und Experten in die erste Reihe** lautet die Devise – wengleich auch weiterhin gut ausgebildete Betriebswirtinnen und Betriebswirte und Kaufleute benötigt werden, um die großen Ziele im Unternehmensablauf unterzubringen und die betriebswirtschaftliche Komponente dieser Entwicklungen zu vertreten. Bei den Fachkräften werden entsprechende Kenntnisse auch vorausgesetzt, hinzukommt aber ein Thema, das bis vor kurzem kaum eine Rolle spielte: Einsatzbereitschaft. Die Befragten äußern die Sorge, dass in einem von Arbeitnehmenden dominierten Arbeitsmarkt die Leistungsbereitschaft nicht mehr ausreichen wird, um die zahlreichen Herausforderungen zu meistern – insbesondere bei steigendem Personalbedarf und sinkendem Fachkräftepotenzial. Deutlich wird, dass die Digitalisierung allein nicht dazu beitragen wird, diese größer werdende Lücke zu schließen. Wenn durch die Digitalisierung überhaupt Jobs „eingespart“ werden, erfordert sie an anderer Stelle jedoch auch viele neue Jobs. Die aktuellen Diskussionen in den Tarifrunden verschiedener Branchen („Vier-Tage-Woche“ etc.) scheinen dazu nicht ganz zu passen.

Trotz dieser gewaltigen Bedarfe ist die Branche bei der **Erhöhung von Weiterbildungsbudgets** zurückhaltend. Dies ist wohl durch die eingangs geschilderter Herausforderungen zu erklären: Die große Unsicherheit verhindert derzeit einen strukturierteren Fokus auf Weiterbildung und Ausbildung. Hier muss die Branche allerdings Acht geben, um nicht noch weiter hinter andere (um das gleiche Fachkräftepotenzial konkurrierende) Branchen zurückzufallen. Die Themenfelder, in denen Weiterbildung benötigt wird, sind vielfältig und beschränken sich nicht nur auf Digitalisierung und Klimawandel. Dennoch sind insbesondere bei der **Digitalisierung** erhebliche Bedarfe für geeignete Fort- und Weiterbildungskonzepte

erkennbar – einerseits bezogen auf die Sache selbst wie auch auf den Umgang und die Implementierung entsprechender Prozesse im Unternehmen.

Eine offene Flanke ergibt sich – leider – immer noch in der **Förderung von Frauen** insbesondere in Bezug auf Führungspositionen. Auch wenn die Zahlen hier nicht ganz eindeutig sind, kommt die Immobilienwirtschaft hier nicht so recht voran. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen stagniert offenbar, jedenfalls im Vergleich der aktuellen Befragung mit den vorangegangenen Studien. Das liegt offenkundig vor allem daran, dass vergleichsweise wenig Frauen sich auf die Positionen in der ersten Reihe bewerben. Hier muss die Branche dringend nachsteuern und offensiv um Frauen für die Positionen werben. Die Immobilienwirtschaft kann es sich angesichts der o. g. Herausforderungen kaum leisten, dauerhaft auf die Expertise von 50 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an der Spitze zu verzichten. Auch hier benötigen Unternehmen Hilfe dabei, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu motivieren, zu finden und dann einen Arbeitsalltag umzusetzen, der es Menschen mit Familie ermöglicht, auch in Führungspositionen tätig zu sein und die Betreuung von Kindern und / oder z. B. pflegebedürftigen Angehörigen zu organisieren. Geeignete **Arbeitszeitmodelle, Führen in Teilzeit** usw. müssen entwickelt und erprobt werden, was bislang vor allem in kleineren Unternehmen kaum oder wenig strukturiert erfolgt.

Quellenverzeichnis

Allianz Trade (Hg.) (2023): Global construction outlook: Liquidity cracks. Online verfügbar (01.12.2023): https://www.allianz-trade.com/content/dam/onemarketing/aztrade/allianz-trade_com/en_gl/erd/publications/pdf/2023-11-16-ConstructionAZT.pdf

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hg.), 2023: Studie zu Maßnahmen für kostengünstig-nachhaltigen Wohnraum: Systematische Analyse von Forschungen zu Maßnahmen zur Senkung der Baukosten von Wohngebäuden. BBSR-Online-Publikation 14/2023, Bonn. Online verfügbar (01.12.2023): https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2023/bbsr-online-14-2023-dl.pdf;jsessionid=B8BBB2BB52D70D5700398BBC31FF9313.live11291?_blob=publicationFile&v=2

BFW (2023): Chance auf Bauboom ohne staatliche Kosten – Bauministerkonferenz muss Deregulierung einleiten. Online verfügbar (01.12.2023): <https://www.bfw-bw.de/publikationen/pressemitteilungen/38231-chance-auf-bauboom-ohne-staatliche-kosten-bauministerkonferenz-muss-deregulierung-einleiten/>

BA – Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2023): Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Blickpunkt Arbeitsmarkt / November 2023. Online verfügbar (01.12.2023): https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202311/arbeitsmarktberichte/monatsbericht-monatsbericht-monatsbericht-d-0-202311-pdf.pdf?_blob=publicationFile&v=1

CBRE (2023): Rezession bremst Deutschlands Top-5-Bürovermietungsmärkte. Online verfügbar (01.12.2023): <https://news.cbre.de/rezession-bremst-deutschlands-top-5-buerovermietungsmaerkte/>

DESTATIS (2023) a): Pressemitteilung Nr. 459 vom 30. November 2023: Erwerbstätigkeit steigt im Oktober 2023 leicht an. Online verfügbar (01.12.2023): https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/11/PD23_459_132.html

DESTATIS (2023) b): Pressemitteilung Nr. 445 vom 17. November 2023: Baugenehmigungen für Wohnungen im September 2023: -29,7 % gegenüber Vorjahresmonat. Online verfügbar (01.12.2023): https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/11/PD23_445_3111.html

DESTATIS (2023) c): Pressemitteilung Nr. 452 vom 24. November 2023: Auftragseingang im Bauhauptgewerbe im September 2023: -7,3 % zum Vormonat. Online verfügbar (01.12.2023): https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/11/PD23_452_441.html

GdW (2023): Gaspreisdeckel ist Voraussetzung für wirksames Abfedern der Energiekrise beim Wohnen. Pressestatement. Online verfügbar (01.12.2023): <https://www.gdw.de/press-center/pressestatements/gaspreisdeckel-ist-voraussetzung-fuer-wirksames-abfedern-der-energiekrise-beim-wohnen/>

Mangelsdorf, M. (2015): Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Offenbach: GABAL Verlag

