

Human Resources Monitor Immobilienwirtschaft 2022

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

Torsten Bölting, Björn Eisele, Jana Jüngling, Tobias Keller

Bochum, März 2022

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

Prof. Dr. Tobias Keller, EBZ Business School

Jana Jüngling B.A., InWIS

Human Resources Monitor Immobilienwirtschaft 2022

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

Bochum, März 2022

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

Abstract.....	3
Editorial.....	4
1. Einführung.....	5
2. Digitalisierung und Klimaschutz erfordern Weiterbildung und Rekrutierung.....	7
3. Demografischer Wandel im Unternehmen.....	11
4. Neue Leute für neue Arbeit!.....	12
5. Anforderungen an das Recruiting.....	16
6. Life-long-learning: Weiterbildungsbudgets und Weiterbildungsformate.....	19
7. Fachliche Anforderungen an Weiterbildung.....	21
8. Neue Arbeitswelten zwischen Home-Office und KI.....	23
9. Diversity als Zukunftsthema.....	25
10. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	27
Quellenverzeichnis.....	29

Abbildungen

Abbildung 1: Prägende Trends der kommenden Jahre.....	7
Abbildung 2: Investitionshemmnisse bei Megatrends	8
Abbildung 3: Veränderungen in der Immobilienbranche – Motor für Personalentwicklung...9	
Abbildung 4: Was Unternehmen brauchen, um Beitrag zum Klimaschutz zu leisten.....	10
Abbildung 5: Stabilisierung der Altersstruktur der Mitarbeiter:innen	11
Abbildung 6: Personalaufbau nimmt Fahrt auf	12
Abbildung 7: Personalausbau geplant.....	13
Abbildung 8: Anforderungen an Bewerber:innen (Führungskräfte).....	15
Abbildung 9: Anforderungen an Bewerber:innen (Fachkräfte)	16
Abbildung 10: Qualifizierte Mitarbeiter:innen sind nicht leicht zu finden	16
Abbildung 11: Werksstudierende in der Branche	17
Abbildung 12: Investitionen in Weiterbildung nehmen zu.....	19
Abbildung 13: Bevorzugte Weiterbildungsformate	20
Abbildung 14: Fachliche Weiterbildungsanforderungen an Führungskräfte.....	21
Abbildung 15: Fachliche Weiterbildungsanforderungen an Fachkräfte.....	22
Abbildung 16: Veränderung der Arbeitswelt in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft..	23
Abbildung 17: Einsatz von KI	25
Abbildung 18: Frauenanteil in Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft.....	26

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
NRW	Nordrhein-Westfalen
PE	Personalentwicklung

Abstract

Die achte Studie zur Personalsituation, insbesondere Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft des InWIS-Instituts liegt nun vor. Sie entstand gemeinsam mit der EBZ Business School im Auftrag des EBZ – Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft auf Grundlage einer branchenweiten Befragung von Wohnungs- und Immobilienunternehmen. An der Erhebung nahmen 318 von 4.650 angeschriebenen Unternehmen teil – damit hat sich die Teilnahmequote im Vergleich zur Vorläuferstudie (2019/2020) leicht erhöht.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass der demografische Wandel in den Belegschaften der Unternehmen voranschreitet und dadurch erhebliche Personalbedarfe entstehen. Gleichzeitig gewinnt die Weiterbildung von Mitarbeiter:innen noch mehr an Bedeutung, um in einem Umfeld wachsender Herausforderungen erfolgreich agieren zu können. Der Fachkräftemangel wird allgemein als ein gewaltiges Investitionshemmnis gesehen.

Zu diesen Herausforderungen, mit denen die Unternehmen der Branche umgehen müssen, zählen Mega-Themen wie der Klimawandel respektive daraus resultierende Ziele des Klimaschutzes und der Klimaanpassung sowie die Digitalisierung als Veränderungsmotor innerhalb von Wirtschafts- und Arbeitswelt. Aber auch Agilität in der Führung und Projektarbeit sowie die Bereitschaft zur Veränderung und zum lebenslangen Lernen spielen eine immer größere Rolle.

Personalentwicklung und Recruiting in den Unternehmen, aber auch die Gestaltung und Flexibilisierung von Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen werden gefordert und benötigt, um dem sich fortschreibenden Fachkräftemangel begegnen zu können.

Erstmals wurden im Rahmen der Erhebung Fragen zum Thema „Frauen in der Immobilienwirtschaft“ gestellt. Noch sind Frauen in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert, es zeigt sich aber deutlich, welches Potenzial diese Zielgruppe für die ohne sie letztlich kaum lösbaren Aufgaben in den Unternehmen darstellen.

Editorial

Das EBZ lässt seit 15 Jahren jeweils im Abstand von zwei Jahren Daten zur Ausbildung und Personalentwicklung erheben, nun unter dem zeitgemäßen Titel „Human Resources Monitor – Immobilienwirtschaft 2022“. Die Studien sind jeweils eine Status-Quo-Bestimmung der Immobilienwirtschaft und gleichzeitig eine Grundlage für die Weiterentwicklung unserer Bildungsangebote. Die Ergebnisse sind häufig wenig überraschend. Aber sie verifizieren die „gefühlte“ Wirklichkeit und geben den Immobilienunternehmen und dem EBZ wertvolle Orientierungshilfe.

Lassen Sie mich die aktuellen Ergebnisse provokant zusammenfassen: Es geht um nicht mehr oder weniger als die Zukunftsfähigkeit der Branche. Denn wenn heute schon 55 Prozent der Unternehmen den Fachkräftemangel als Investitionshemmnis bezeichnen, und wir wissen, dass der Mangel aufgrund der demografischen Prozesse bis 2030 kontinuierlich zunehmen wird, ist der Handlungsdruck hoch. Es wird immer schwerer, Stellen adäquat zu besetzen. Dies gilt insbesondere für technische Disziplinen. Fast 90 Prozent der befragten Unternehmen sprechen von erheblichen Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von technischen Fach- und Führungskräften – der Mangel ist dramatisch. Wie sollen so Klimaschutzziele erreicht werden?

Zu den quantitativen Aspekten gesellen sich vielfältige qualitative Anforderungsänderungen, die Treiber sind hier Digitalisierung und Klimawandel. Die Branche befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess mit hoher Veränderungsgeschwindigkeit und stetiger Zunahme von Komplexität. Im Grunde benötigen alle Rollen im Unternehmen ein Upskaling ihrer Kompetenzprofile.

Insbesondere kleine, aber auch mittelgroße Unternehmen werden hier Probleme bekommen. Denn sie müssen sich den gleichen Herausforderungen stellen wie die großen Unternehmen. Mit dem Unterschied, dass sie aufgrund ihrer Größe nur begrenzt Spezialqualifikationen aufbauen können. Ihr durchschnittliches Qualifikationsniveau muss deutlich steigen.

Auch das EBZ befindet sich in dieser Transformation. Wir müssen nicht nur unsere Bildungsangebote deutlich schneller als in der Vergangenheit aktualisieren. Parallel entwickeln wir neue, der digitalen Welt angepasste Lernformen und führen sie zum Erfolg. Die Ergebnisse stehen Ihnen in der Ausbildung durch unser Berufskolleg, neuen Weiterbildungsangeboten der Akademie und den Studiengängen der EBZ Business School zur Verfügung. Wir werden Ihnen in der Transformation und beim Fachkräftemangel ein verlässlicher Partner sein.

Ihr



Vorstandsvorsitzender
EBZ – Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

1. Einführung

Das EBZ – Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft – ist mit der etablierten Berufsfachschule für die Ausbildung von Immobilienkaufleuten, der EBZ Business School als größter Immobilienhochschule Deutschlands sowie der EBZ Akademie, die ein breites Portfolio an Fort- und Weiterbildungsangeboten für die Immobilienwirtschaft bereithält, Deutschlands größter Bildungsträger in der Branche. Seit 2007 führen das Forschungsinstitut InWIS¹ und die EBZ Business School regelmäßig Erhebungen zur Situation der beruflichen Bildung und Personalentwicklung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft durch. Die Ergebnisse der letzten Studie wurden Mitte 2020 veröffentlicht.

Seitdem hat sich viel getan. Die Corona-Pandemie führt zu erheblichen Veränderungen in der Bildungs- und Weiterbildungslandschaft. Digitales Lernen sowie mobile und hybride Formen der Arbeit gehören heute zum Alltag. Das spiegelt sich auch in den Befragungsergebnissen aus dem zweiten Halbjahr 2021. Andere, „alte“ Themen bleiben: der Fachkräftemangel hat auch die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft längst erreicht – dies zeigte schon die letzte Umfrage deutlich. Bedarfs- und branchengerechte Bildungs- und Qualifizierungsangeboten gelten als Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg. Die zu bewältigenden Herausforderungen in der Branche – vom Klimawandel bis zum demografischen Wandel – werden komplexer. Zugleich steigt der Konkurrenzdruck aus anderen Branchen, wenn es um die Gewinnung von Fachkräften geht. Ziel ist es daher, in der Branche tätige Menschen auf neue Herausforderungen vorzubereiten und andere mit attraktiven Bildungs- und Karriereperspektiven von den Vorzügen der Branche zu überzeugen.

Zielsetzung

Grundsätzlich ging es in der aktuellen Studie darum, ...

- aktuelle Trends der Personalentwicklung in Immobilienunternehmen zu ermitteln,
- Anforderungen an Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie bestimmte Abschlüsse und Qualifikationen aus Sicht der Branche zu bewerten und
- Zukunftsthemen für das Feld der Personalentwicklung zu erkennen.

Darüber hinaus hat sich die Studie mit drei aktuellen Themen befasst, die diskutiert werden. Dazu gehören **Klimaschutz und Nachhaltigkeit**. Die Immobilienwirtschaft ist eine Schlüsselbranche für das Erreichen der Klimaschutzziele. Wenn auch über den richtigen Weg gestritten wird, so ist doch eines klar: Das Thema ist komplexer geworden. Längst geht es nicht mehr nur um den Einbau neuer Heizungen oder die (dickere) Dämmung von Fassaden. Es bedarf intelligenter Lösungen für Energieeffizienzquartiere, moderner Gebäude- und Anlagensteuerung sowie umfangreicher Kenntnisse in der ökonomischen und steuerlichen Behandlung von cash-flows, die in diesem Zusammenhang entstehen.

Außerdem nimmt die **Digitalisierung** breiten Raum ein. Das Thema ist zwar „größer“ als die Immobilienwirtschaft und findet auch in anderen Branchen statt. Doch galt die Immobilienwirtschaft lange als behäbig im Umgang mit der Digitalisierung von Prozessen und Projekten (vgl. Bölling et al., 2016), während dies heute zum Alltag vieler Unternehmen gehört. Ein „CIO“ ist längst kein „Geheimdienstmitarbeiter mit Vokalverschiebung“ mehr. Viele Unternehmen haben digitale Spin-offs gegründet, sich an Prop-Techs beteiligt oder Digital-Teams aufgebaut. Dem Umgang mit Daten kommt heute eine Schlüsselrolle zu.

Grundlage für die Studie: achte Branchenbefragung des InWIS-Instituts zur Personalsituation und zur Personalentwicklung

Manches bleibt, Neues kommt: Klimaschutz und Diversity gewinnen an Bedeutung, mobiles Arbeiten und die Digitalisierung am Arbeitsplatz werden normal und der Fachkräftemangel verschärft sich

Die wichtigste Voraussetzung für Klimaschutz steckt in den Köpfen und nicht im Biogas-Tank!

Digital = voll normal? Die Immobilienwirtschaft ist von der Digitalisierungswelle erfasst

¹ Institut für Wohnungswirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung. InWIS ist Tochtergesellschaft der EBZ Stiftung.

Schließlich wurde mit der aktuellen Erhebung Wert auf das Thema **Diversity** gelegt – insbesondere die Förderung von Frauen in der Immobilienwirtschaft wurde betrachtet. War es vor wenigen Jahren noch alltägliches Bild, auf Verbandstagen und Immobilienmessen vor allem auf ältere Herren in dunklen Anzügen zu treffen, verändert sich die Führungsstruktur in der Branche langsam. Auch die Immobilienwirtschaft kann es sich nicht leisten, dauerhaft auf 50 Prozent des Wissens und Könnens in unserer Gesellschaft zu verzichten. Mittlerweile gibt es Unternehmen, die von Frauen geführt werden und auch im mittleren Management sind mehr Führungspositionen weiblich besetzt. Dennoch ist der Weg noch weit: Die „gläserne Decke“ besteht noch immer, gerade in der Pandemie haben zudem alte Rollenbilder allgemein wieder an Bedeutung gewonnen (vgl. Kohlrausch, Zucco 2020)

Diversity im Unternehmen zunehmend als eigener Wert erkannt

Methodik

Wie für die vorangegangene Studie wurden erneut 4.650 Wohnungs- und Immobilienunternehmen aus der Kundendatenbank des EBZ (Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft) befragt.² Die Befragung wurde schriftlich und online durchgeführt, d.h., die Unternehmen konnten wählen, den Fragebogen zurückzusenden oder online auszufüllen. Teilgenommen haben **318 Unternehmen**, das entspricht 6,8 Prozent (zum Vergleich: 2020 hatten bei gleicher Grundgesamtheit 307 Unternehmen bzw. 6,6 Prozent teilgenommen). Der Rücklauf wird angesichts der Freiwilligkeit der Angaben und der Tatsache, dass es keine besonderen Anreize gab, positiv bewertet. Erneut lassen sich daraus zuverlässige Aussagen zu den verschiedenen Fragen gewinnen. Angeschrieben und auf den Befragungslink hingewiesen wurden meist (soweit bekannt) Geschäftsführer:innen und Vorstände der Unternehmen oder Verantwortliche in der Personalabteilung.

Rücklaufquote der größten Branchenbefragung zum Thema Personalentwicklung trotz Corona leicht verbessert – auf 6,8 Prozent

Die Befragung wurde von **Anfang September bis Anfang Oktober 2021** durchgeführt. In den vergangenen Jahren hat die Corona-Pandemie das öffentliche Leben in Deutschland stark beeinflusst. Maßnahmen und Einschränkungen, die im Zuge der Bekämpfung der Pandemie beschlossen wurden, hatten auch Auswirkungen auf das Arbeitsleben und das Handeln von Unternehmen. Insofern ist davon auszugehen, dass z.B. in Zeiten eines Lockdowns entsprechende Unternehmensbefragungen weniger Beachtung finden würden. Der für die Erhebung gewählte Zeitraum betraf eine Zeitspanne, die man als „Ruhe vor dem Sturm“ bezeichnen könnte – mit dem Abklingen der dritten Infektionswelle im Mai 2021 und der Freigabe von Impfstoffen schien die Lage im Spätsommer 2021 relativ ruhig. Gleichzeitig kündigten sich allerdings durch die Einführung strengerer 3G-Regeln im öffentlichen Leben und auch am Arbeitsplatz neue Einschränkungen an; zugleich hatte sich Mitte des Jahres eine neue Virusvariante durchgesetzt („Delta“), die ab Oktober zu einem neuen starken Anstieg der Infektionszahlen und auch zu schweren Krankheitsverläufen führte.

Aufgrund neuer Themen und Herausforderungen wurde der Fragebogen überarbeitet. Beispielsweise sind bei Fragen mit der Möglichkeit zu **Mehrfachnennungen** Kategorien hinzugekommen. Wie in den vorangegangenen Studien sind entsprechende Auswertungen mit „Mehrfachnennungen möglich“ gekennzeichnet. Wesentliche Fragen blieben aber erhalten, um **Zeitreihen** abbilden zu können. Weiterhin sind auch **offene Fragen** zum Einsatz gekommen; die Antworten wurden thematisch geclustert, um eine Auswertung zu ermöglichen. **Vergleichsanalysen** wurden durchgeführt, um z.B. Ergebnisse nach Unternehmenstypen auszuwerten und die Aussagekraft einzelner Aspekte verbessern zu können.

Hinweise zur Auswertung: Mehrfachnennungen, offene Fragen und Unternehmensvergleiche

² Zum Vergleich: Im Grundstücks- und Wohnungswesen waren 2018 lt. statistischem Bundesamt ca. 170.000 teils sehr kleine Unternehmen mit insgesamt ca. 340.000 Beschäftigten tätig. Im Branchenverband GdW, der v.a. die (ehemals gemeinnützige) Wohnungswirtschaft repräsentiert, sind etwa 3.000 Unternehmen organisiert (vgl. <https://www.gdw.de/der-gdw/mitglieder>), im VDIV (Verband der Immobilienverwalter) ebenfalls etwa 3.000 (vgl. <https://vdiv.de/hp434/Zahlen-und-Fakten.htm>) und im IVD, dem dritthäufigsten genannten Verband, der v.a. für Immobilienmakler steht, etwa 6.000 (vgl. Imagebroschüre IVD)

Rahmendaten zum Rücklauf

Der Rücklauf ist vergleichbar zur Erhebung 2019/2020. Von aktuell 318 Befragten sind 123 Wohnungsgenossenschaften (39%, 2020: 36%) und 67 Wohnungsgesellschaften (21,1% wie 2020), womit 60 Prozent bestandshaltenden Unternehmen zuzuordnen sind. Insgesamt 95 Antworten (30%) kamen aus Wohnungsunternehmen und -genossenschaften mit mehr als 20 Mitarbeiter:innen. Viele Genossenschaften sind kleinere Bestandhalter (68 von 124 Genossenschaften haben nur bis zu 20 Mitarbeiter:innen, bei Wohnungsgesellschaften 27 von 67). Weitere 73 Antworten (23%) kamen aus Haus- und Wohnungsverwaltungsunternehmen (2020: 30%). 20 Maklerhäuser haben sich ebenfalls beteiligt (6,3%, 2020: 8%). Die übrigen knapp zehn Prozent entfielen auf Unternehmen wie z.B. Bauträger/Projektentwickler (4,1%), Finanzdienstleister, Facility-Management-Unternehmen etc.

Stabile Struktur der Rückantworten bezogen auf Unternehmensklassen im Vergleich zur letzten Erhebung

Etwas mehr als ein Drittel aller Rückläufe (37,7%) kamen von Unternehmen mit Sitz in NRW. Elf Prozent aller ausgefüllten Fragebögen kamen aus Bayern und je sechs Prozent aus Baden-Württemberg und Niedersachsen. Die übrigen Antworten verteilen sich auf alle anderen Bundesländer mit Ausnahme von Bremen. Zu beachten ist, dass auch einige größere Wohnungsunternehmen mit Beständen und Mitarbeiter:innen in ganz Deutschland teilgenommen haben, die dann aber vollständig dem Bundesland des Unternehmenssitzes zugeordnet wurden. 92 Prozent (2020: 92,3%) der Unternehmen ordnen sich einem Branchenverband zu; davon 68 Prozent dem GdW und zugehörigen Regionalverbänden

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse und Erkenntnisse nach wesentlichen Themenfeldern zusammengefasst und nicht sämtliche Detailauswertungen dargelegt. Bei Rückfragen zu einzelnen Themen oder Fragestellungen steht das EBZ gerne zur Verfügung.

Darstellung der Ergebnisse nach zentralen Themenfeldern

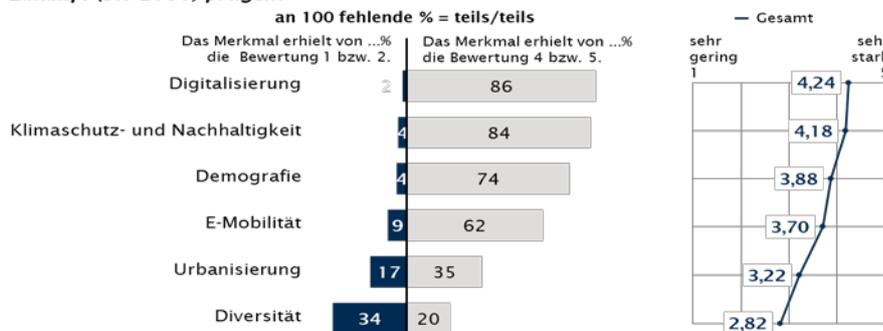
2. Digitalisierung und Klimaschutz erfordern Weiterbildung und Rekrutierung

Die vielfältigen Herausforderungen, mit denen die Branche konfrontiert ist, sind neben demografischen Veränderungen innerhalb der eigenen Personalstruktur wesentlicher Motor für Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Daher haben wir sie in der vorliegenden Studie auch unter den Trends in der Branche abgefragt.

Top-Thema Digitalisierung – gefolgt von Klimaschutz und Demografie

Abbildung 1: 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

Die Ergebnisse sind zunächst wenig überraschend. Die Megatrends **Digitalisierung** und **Klimaschutz** bzw. Nachhaltigkeit werden von weit über 80 Prozent als besonders prägend für die Zukunft der Branche wahrgenommen. Problematisch ist hier wie auch im anderen

Teilbranchen priorisieren die Trends unterschiedlich stark

Kontext der an sich verkürzte Gebrauch des Begriffs „Nachhaltigkeit“. Bereits in den Vorgesprächen und bei der Fragebogenkonzeption zeigte sich, dass häufig ökologische Zielvorstellungen dominieren, wenn es um die Begrifflichkeit geht. Allerdings wäre ein zutreffender Gebrauch des Begriffs deutlich umfassender und würde z.B. auch Ziele zum Umgang mit dem **demografischen Wandel** beinhalten, der nun auf dem dritten Platz folgt. Der Trend zur „Diversität“ wird demgegenüber erst von 20 Prozent der Befragten als besonders prägend angesehen – knapp die Hälfte aller Befragten sind diesbezüglich noch unentschlossen und ein Drittel halten dies gar für weniger prägend. Allerdings zeigen sich dabei auch Unterschiede in der Unternehmenskultur. Besonders von Bedeutung ist das Feld Diversity offenbar bei größeren Wohnungsunternehmen sowie Bauträgern und Projektentwicklern – Teilbranchen also, die bereits in erheblichem Umfang in die Professionalisierung und Weiterentwicklung ihrer Belegschaften investiert haben und/oder in besonderem Umfang darauf aus sind, den Personalstamm weiter auszubauen und zu qualifizieren (s.u.). Den demografischen Wandel bewerten hingegen besonders die bestandshaltenden Unternehmen als wichtig – sicherlich mit Blick auf einen alternden Kundenstamm.

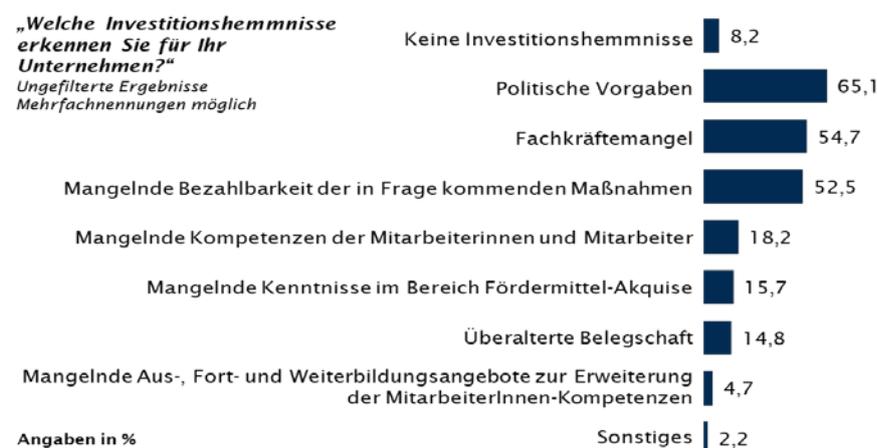
Der **Klimaschutz** hingegen treibt in besonderer Intensität auch Bauträger und Projektentwickler um, die sich ähnlich wie in Beständen und Neubauten investierenden Bestandshalter mit der Umsetzung entsprechender Maßnahmen konfrontiert sehen. Interessant ist, dass Haus- und Wohnungsverwaltungen, Maklerunternehmen sowie kleine Wohnungsunternehmen der (ökologischen) Nachhaltigkeit noch deutlich weniger Bedeutung beimessen als der Durchschnitt. Nur 30 Prozent der befragten Makler-, 41 Prozent der Haus- und Wohnungsverwaltungs- und 48 Prozent der Wohnungsunternehmen bis 20 Mitarbeiter:innen glauben, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen eine „große Rolle“ für ihr Unternehmen spielen wird – insgesamt sehen das 60 Prozent der Befragten so. Bei großen bestandshaltenden Wohnungsgesellschaften und -genossenschaften sind dies 80 Prozent.

Makler- und Verwaltungsunternehmen sowie kleine Bestandshalter priorisieren Nachhaltigkeitsthemen noch nicht besonders stark

Viele Befragte sehen auf dem Weg zum Klimaschutz jedoch erhebliche **Investitionshemmnisse**. Unklare oder fehlende **politische Vorgaben**, die **mangelnde Bezahlbarkeit der erforderlichen Maßnahmen** sowie der **Fachkräftemangel** liegen wie eine dreiköpfige Schlange zwischen den Akteuren und dem Ziel der energetischen, demografiefesten und digitalen Modernisierung des Wohnungsbestands bzw. entsprechender Neubauten.

Der Fachkräftemangel verhindert das Erreichen von Klimazielen und zukunftsfähigem, bezahlbarem Wohnungsbestand

Abbildung 2: Investitionshemmnisse bei Megatrends



Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Auch aus offenen Fragen lässt sich die Bedeutung der **Digitalisierung** und der **Einführung neuer Technik** sowie die **Umsetzung von Dekarbonisierungsstrategien** in Unternehmen mit deutlichem Vorsprung vor anderen Themen herauslesen; bereits an dritter Stelle folgt hier allerdings der Aspekt „**Personalrecruiting und Personalbindung**“. Dies deutet auf

Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft braucht gut ausgebildete neue Mitarbeiter:innen und Weiterbildungs-Booster, um Herausforderungen begegnen zu können.

einen wichtigen Zusammenhang hin: Die Herausforderungen in unterschiedlichen Feldern, sei es die fortschreitende Digitalisierung oder auch die Einhaltung der Klimaschutzziele, kann nur gelingen, wenn ausreichend Fach- und Führungskräfte in der Branche dies umsetzen können. Insbesondere mit Blick auf den Trend Digitalisierung wird ein wichtiger Zusammenhang sichtbar. Schien es noch vor wenigen Jahren in manchen Presseartikeln so, als könnten durch die Digitalisierung von Prozessen in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Mitarbeiter:innen- bzw. Fachkräftepotenziale abgebaut werden, so zeigte sich bereits in der Studie von 2020, dass die Unternehmen zukünftig eher mehr als weniger Mitarbeiter:innen benötigen. Dies bestätigt sich jetzt. Die Menschen werden für die vielfältigen Aufgaben benötigt, die sich aus den Megatrends ableiten lassen.

Abbildung 3: Veränderungen in der Immobilienbranche – Motor für Personalentwicklung



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Dabei sagen nach wie vor 53 Prozent der befragten Unternehmen, dass „gute Software die Verwaltungstätigkeit vereinfacht und Personaleinsparungen ermöglicht“. Gleichzeitig zeigt sich aber in Abbildung 3, dass die wachsenden Erwartungen der Kundschaft **mehr Personal** erfordern, wie es 71 Prozent der Unternehmen wahrnehmen. Im Ergebnis bedeutet dies für die Unternehmen zweierlei: Einerseits müssen sie vorhandenes Personal in neuen Themen- und Tätigkeitsfeldern einsetzen, womit der Weiterbildungsbedarf steigt. Andererseits werden freiwerdende Stellen für einfache Verwaltungstätigkeiten möglicherweise nicht mehr nachbesetzt, wohingegen neue Stellen in neuen Tätigkeitsfeldern geschaffen werden. Dazu brauchen die Unternehmen neues, gut und anders ausgebildetes Personal.

Das zu bekommen ist offenbar nicht einfach. Fast 90 Prozent aller Unternehmen haben **Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von technischen Fach- und Führungskräften** (vgl. Kap. 4) – die Zustimmung zu diesen Feststellungen ist seit 2020 noch gewachsen. Zunehmend geben sie an, die Rekrutierung allein nicht mehr zufriedenstellend vorantreiben zu können. Knapp 40 Prozent der befragten Bauräger und Projektentwickler äußern den Wunsch nach Unterstützung beim Fachkräfte-Recruiting für die Umsetzung von Klimaschutzziele. Darüber hinaus ist auch bezüglich steigender **Weiterbildungsbedarfe** (von 82% angegeben), der Rekrutierung von **kaufmännischen Fach- und Führungskräften** (je knapp 70%) und „Soft-Skills“ wie z.B. die Kenntnis von Methoden der Partizipation sowie emotionale Kompetenzen (74%) Handlungsbedarf zu erkennen (vgl. Kap. 7).

Auch hier gibt es wieder – je nach Teilbranche und Unternehmensgröße – unterschiedliche Schwerpunkte. Besonders Haus- und Wohnungsverwaltungen tun sich schwer bei der Rekrutierung geeigneten Fachpersonals; gleichzeitig sehen sie sowie Makler- und Baurägerunternehmen und kleine bestandshaltende Wohnungsgesellschaften größeres Potenzial im Abbau von Personal für einfache Tätigkeiten, die digitalisiert werden können.

Digitalisierung sorgt für weiteren Qualifizierungsbedarf in den Belegschaften und Neueinstellungen in anspruchsvollen Tätigkeitsfeldern

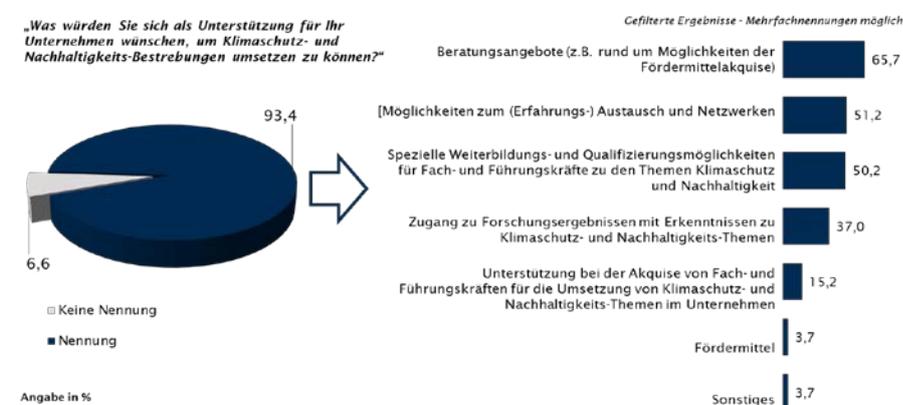
Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneter Fach- und Führungskräfte für die Bewältigung neuer Herausforderungen

Digitalisierungsdruck insbesondere bei einfachen Jobs bei Maklern und Hausverwaltern

Es zeigt sich zudem, dass es über die Weiterbildung des eigenen Personals sowie die Gewinnung neuer Fachkräfte weiteren Handlungsbedarf mit Blick auf den Megatrend Klimaschutz und Nachhaltigkeit gibt. Deutlich mehr als 60 Prozent der kleineren Wohnungsunternehmen und -genossenschaften aber auch Hausverwaltungs- und Maklerunternehmen sowie insbesondere Bauträger und Projektentwickler (69,2 Prozent) sehen einen **Bedarf für Beratungsangebote** – z.B. zur Akquise von Fördermitteln etc. Auch der **Zugang zu Erfahrungs- und Austausch-Netzwerken** ist für viele wichtig – hier sehen insbesondere die größeren Wohnungsgesellschaften und -genossenschaften Potenzial, sich und ihre Mitarbeiter:innen stärker zu vernetzen. Das große Interesse an neuen Austauschkreisen, wie der „Initiative 2050“³, die als klimapolitisches Bündnis vieler Unternehmen aus der Branche nach praktischen Möglichkeiten der Umsetzung und strategischen Kooperationen sucht, ist ein Beispiel hierfür. So auch die Kooperation „DigiWoh“⁴, in der sich Immobilienunternehmen sowie Industrie- und Technikpartner rund um die Digitalisierung austauschen und unterstützen oder die etablierten Arbeitskreise der Verbände oder des EBZ.⁵

Nicht alles ist mit eigenem Personal zu stemmen: Unternehmen wünschen sich Beratungsangebote, Netzwerke und Erkenntnisse aus der Forschung

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



Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Neben dem Personal- und Beratungsbedarf steigt das **Interesse am Zugang zu Forschungsergebnissen**. Lange galt die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft nicht als forschungsaffin. Mittlerweile zeigt sich aber z.B. durch die Initiierung eigener Forschungsprojekte, dass sich diese Haltung geändert hat. Das Interesse, auf Forschungsergebnisse zugreifen zu können, ist auch in der Befragung insbesondere bei größeren Wohnungsgesellschaften stark ausgeprägt (70% der großen Unternehmen). Demgegenüber ist das **Interesse an (weiteren) Fördermitteln überschaubar** – nur knapp 3,5 Prozent haben dies als wünschenswert bezeichnet. Am höchsten liegt dieser Wert noch bei Wohnungsgesellschaften bis 20 Mitarbeiter:innen, von denen immerhin knapp 15 Prozent den Wunsch nach mehr bzw. besseren Fördermitteln äußern. Derzeit stehen einige Förderangebote allerdings in der Diskussion, da sich Anforderungen an Neubau und Modernisierung verschärfen und finanzielle Spielräume von Fördergebern und Investoren begrenzt sind.

Klimaschutz: Es fehlt nicht am Geld, sondern an verlässlichen Rahmenbedingungen, Wissen und Köpfen

Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft muss die Felder Klimawandel/Klimaschutz sowie Digitalisierung in der Personalentwicklung und Rekrutierung stärker spielen. Letztlich sind fehlende Human Resources und Skills in diesen Feldern neben komplexen politischen Rahmenbedingungen die größten Bremsklötze bei der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele. Digitale Instrumente können dabei helfen, die Ziele zu erreichen, wenn es Fach- und Führungskräfte gibt, die mit ihnen umgehen können.

³ vgl. www.iw2050.de

⁴ vgl. www.digiwoh.de

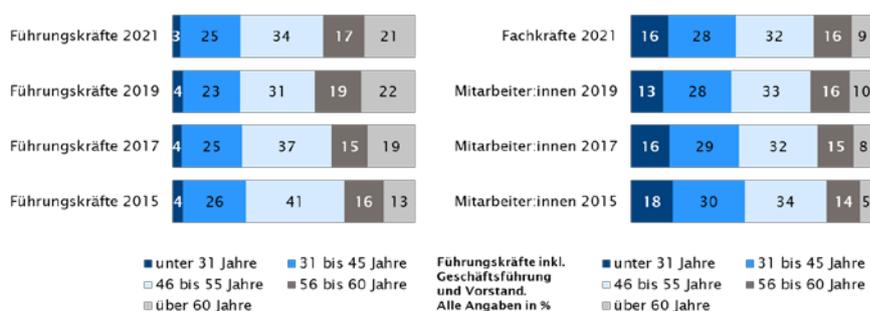
⁵ Eine Übersicht hierzu findet sich hier: <https://www.ebz-training.de/?a=AK>

3. Demografischer Wandel im Unternehmen

Die vorangegangene Studie hatte schon herausgestellt, dass insbesondere die Führungskräfte, aber auch die Sonstigen Mitarbeiter:innen (2022: Fachkräfte) in der Branche dramatisch altern – dieser Trend scheint sich allerdings nicht weiter fortzusetzen. Der Anteil an Führungskräften 50+ und auch 60+ ging leicht zurück, bei den Fachkräften blieb er etwa auf gleichem Niveau.

Alterung der Belegschaften gestoppt?

Abbildung 5: Stabilisierung der Altersstruktur der Mitarbeiter:innen



Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Wohnungs- und Immobilienunternehmen sollten „zweigleisig“ fahren. Einerseits ist weiterhin ein Viertel aller Mitarbeiter:innen sowie mehr als ein Drittel aller Führungskräfte älter als 55 Jahre. Diese gehen nicht alle in den nächsten Tagen in den Ruhestand – viele werden noch zehn oder mehr Jahre im Unternehmen bleiben können und dort auch gebraucht, um sich den Herausforderungen der Zukunft stellen zu können. Andererseits werden die Unternehmen verstärkt freiwerdende Positionen mit neuen (jungen) Mitarbeiter:innen besetzen müssen, was sie auch bereits tun, so gut es eben möglich ist.

Wohnungs- und Immobilienunternehmen sollten die Nachbesetzung ihrer freiwerdenden Positionen mit strategischer Weitsicht angehen. Insbesondere wenn Schlüsselpositionen längere Zeit vakant bleiben, entstehen schnell erhebliche Kosten im Unternehmen (z.B. durch nicht erledigte Aufgaben, lange Such- und Auswahlprozesse, Umverteilung von Aufgaben auf andere Mitarbeitende). Einen wesentlichen Beitrag in der Vermeidung derartiger Kosten kann eine **Strategische Personalplanung** leisten. Hierbei werden interne Bedarfe und Entwicklungen (z.B. Fluktuation, Auftragslage) permanent mit den aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt (z.B. Demografie, Fachkräfteangebot) abgeglichen sowie Personalrisiken identifiziert (vgl. von Kettler, 2018). Insbesondere in Wohn- und Immobilienunternehmen mit großen Mitarbeiterbeständen können HR-Analysetools und der Einsatz von KI-Anwendungen in der Verarbeitung großer Datenmengen sowie der anschließenden Entscheidungsfindung unterstützen. Eine derartig vorausschauende Personalplanung hilft, Vakanzen von Schlüsselpositionen gar nicht erst entstehen zu lassen, da diese direkt aus den eigenen Reihen nachbesetzt werden.

Von der reinen Nachbesetzung offener Stellen zur strategischen Personalplanung

Bestandteil einer so verstandenen Personalplanung sollte auch eine gezielte **Nachfolgeplanung** im Unternehmen sein (vgl. Grentzer/Mühlbauer, 2018). Dabei sind ...

- vorhandene Schlüsselpositionen zu identifizieren (z.B. anhand der Schwierigkeit einer Wiederbesetzung der jeweiligen Position),
- die Risiken hinsichtlich einer möglichen Vakanz dieser Positionen zu bewerten (z.B. anhand der internen Demografie, die aufzeigt, wann Positionsinhaber in den Ruhestand eintreten),

- geeignete Nachfolger für die Schlüsselposition zu identifizieren sowie
- Nachfolger frühzeitig für die Übernahme der Schlüsselposition zu qualifizieren.

Die Nachfolgeplanung lässt sich auch als Bindungsinstrument für Top-Talente des Unternehmens nutzen und in ein umfassendes **Talentmanagementprogramm** einbauen.

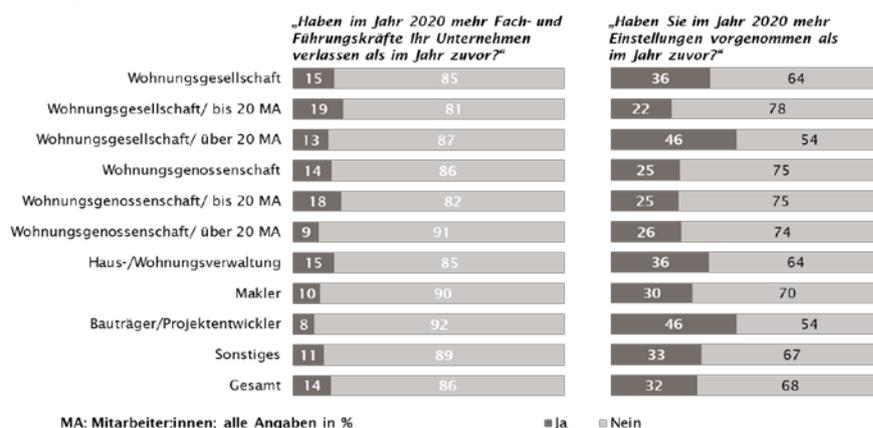
Der demografische Wandel in den Unternehmen setzt sich fort. Um der fortschreitenden Verrentung der Babyboomer dauerhaft begegnen zu können, müssen die Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft mithilfe strategischer Personalplanungsmodelle verstärkte Anstrengungen bei der Entwicklung und Bindung vorhandener Mitarbeiter:innen unternehmen und alles daran setzen, möglichst erfolgreich neue Mitarbeiter:innen für die Branche gewinnen zu können.

4. Neue Leute für neue Arbeit!

Die Veränderung der Altersstrukturen im Unternehmen ist angesichts der hohen Zahl von Verrentungen nur zu erreichen, wenn eine **verstärkte Rekrutierung neuer (jüngerer) Mitarbeiter:innen** erfolgt. Das kann man als positives Zeichen werten – oder auch als schlichte Folge des Unausweichlichen: die angekündigte Ruhestandswelle in der Branche findet nun statt, die „Baby-Boomer“ eben nach und nach die Kreuzfahrtdecks (soweit das die Pandemie zulässt). Schon 14 Prozent aller Unternehmen erklären, dass im Jahr 2020 mehr Fach- und Führungskräfte das Unternehmen verlassen haben als im Vorjahr. Besonders betrifft dies kleinere bestandshaltende Unternehmen und Genossenschaften, von denen jeweils 19 bzw. 18 Prozent dies bestätigten. Gleichzeitig haben insgesamt mehr als 30 Prozent aller Unternehmen angegeben, dass sie „2020 mehr Einstellungen vorgenommen haben, als im Jahr zuvor“ – die Unternehmen bauen also verstärkt Personal auf.

Der Generationenwechsel hat massiv eingesetzt

Abbildung 6: Personalaufbau nimmt Fahrt auf



Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Mit verantwortlich für den Anstieg der Personaleinstellungen dürfte neben einer guten Auftragslage und Dienstleistungsnachfrage in Wohnungs- und Immobilienunternehmen auch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie die Digitalisierung von Prozessen und Leistungsangeboten sein. Letzteres benötigt insbesondere Mitarbeitende mit ausgewiesener Expertise im IT-Bereich. Eine Zielgruppe, die nach unseren Untersuchungsergebnissen auch in Zukunft noch relevanter für Wohnungs- und Immobilienunternehmen werden wird. Die Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten bindet daneben weitere Mitarbeiterressourcen, die oftmals erst noch aufgebaut werden müssen. Dadurch entstehen **neue Berufsbilder** wie

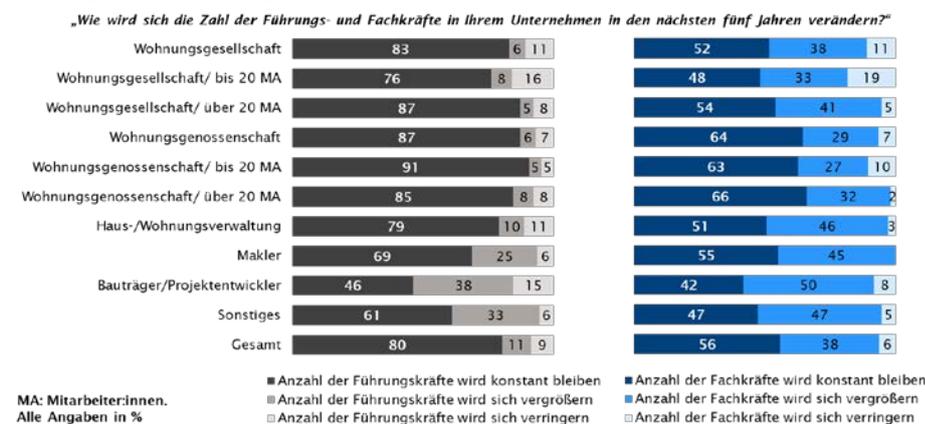
Neue Aufgaben in der Branche führen zu neuen Berufsbildern – das eröffnet auch Möglichkeiten, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren

dies bereits die Arbeitgeberkampagne des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen verdeutlicht (vgl. Keller, 2020). Mit diesen neuen und modernen Berufsbildern kann sich die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft auch bei Quereinsteigern als attraktive Branche positionieren. Hier gilt es folglich, sich als attraktiver Arbeitgeber von der Konkurrenz abzuheben. Wie im Produktmarketing, gilt es auch im **Personalmarketing** Bewerbern gegenüber zu kommunizieren, was das Unternehmen als Arbeitgeber einzigartig macht. Dies kann ein Mix aus unterschiedlichen Faktoren sein (z.B. eine einzigartige Unternehmenskultur, ein attraktives Vergütungssystem, eine individuelle Karriereförderung, interessante Aufgabeninhalte). Bei der Ausarbeitung eines sogenannten Arbeitgeberversprechens (im Englischen auch **Employer Value Proposition** – kurz: **EVP** – genannt) sind zudem die unterschiedlichen Ansprüche der Zielgruppen zu berücksichtigen. Hierbei muss eine geringere Größe des Unternehmens nicht unbedingt von Nachteil sein, da sich kleinere Unternehmen oftmals mit einer familiären Arbeitskultur und einer breiten Verantwortungsübernahme von größeren Unternehmen abheben können.

In der Tat wird sich dieses Personalwachstum aus den genannten Gründen voraussichtlich fortsetzen. Die Unternehmen sehen sich mit großen Aufgaben konfrontiert und suchen dafür nicht nur Ersatz für Mitarbeiter:innen, die das Unternehmen verlassen. Insbesondere im Bereich der **Fachkräfte** planen fast 40 Prozent der Unternehmen, ihr **Personal aufzustocken**. Dies betrifft alle Unternehmenstypen und Teilbranchen. Von einer Verringerung der Fachkräfte gehen nur wenige (v.a. kleinere) Unternehmen aus.

Unternehmen wollen den Personalstamm ausbauen

Abbildung 7: Personalausbau geplant



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Etwas anders sieht die Situation bei **Führungskräften** aus. 80 Prozent aller Unternehmen gehen nicht davon aus, dass sich die Zahl der Führungskräfte in den nächsten fünf Jahren verändern wird. Jeweils ein Zehntel gibt an, dass es weniger oder mehr Führungsstellen werden könnten. Dies unterscheidet sich bei Unternehmenstypen und Teilbranchen. So bauen kleinere Wohnungsgesellschaften überdimensionierte Führungscrews ab – ein Trend, der sich seit einigen Jahren beobachten lässt. Gab es früher auch in kleineren bestandshaltenden Wohnungsunternehmen häufig die klassische „Doppelspitze“ aus einem technischen und einem kaufmännischen Vorstandsmitglied, werden mehr und mehr kleinere und mittlere Unternehmen nun von einem Allrounder bzw. einer Allrounderin geführt – auch, weil gut ausgebildete Führungskräfte kaum in benötigter Zahl zu gewinnen sind. Auffällig ist, dass insbesondere Bauträger und Projektentwickler sowie Maklerunternehmen angaben, neben dem Fachkräfte-Portfolio auch Führungsteams weiter auszubauen.

Fachkräfte werden in allen Teilbranchen gesucht – gute Zeiten für den Brancheneinstieg und den Aufstieg im Unternehmen

Dass die befragten Unternehmen insgesamt weit stärker von einer steigenden Anzahl an Fach- als an Führungskräften ausgehen (38% versus 11%), weist aber in Summe auch darauf hin, dass es zu einem Abbau hierarchischer Strukturen hin zu **flachen Hierarchien**

Flache Hierarchien in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

kommt. So ist zu beobachten, dass auch in Wohnungs- und Immobilienunternehmen Aufgaben zukünftig mehr und mehr projektbasiert ausgeführt werden. Die Projektteams zeichnen sich durch einen höheren Grad an Autonomie und Selbstorganisation aus. Projektmitglieder übernehmen dabei Aufgaben, die zuvor Führungskräfte in Vorgesetztenpositionen übernommen haben. Beispiele sind etwa die Personalplanung und Aufgabenverteilung bis hin zu Leistungsbeurteilung und operativen Personalentscheidungen (vgl. Weichbrodt, 2018). Im Zuge eines solchen **Ausbaus der Selbstorganisation** in Unternehmen sinkt der Bedarf an klassischen Führungskräften, wohingegen der Bedarf an gut ausgebildeten Spezialisten ansteigt. Mit 9 Prozent ist die Zahl derjenigen Wohnungs- und Immobilienunternehmen, die in den nächsten Jahren von einer Verringerung der Anzahl von Führungskräften ausgehen – wie dies bei einer tatsächlichen Abflachung der Führungshierarchien zu erwarten wäre –, allerdings noch äußerst gering. Mehrheitlich (80%) wird eine konstant bleibende Anzahl an Führungskräften in Wohnungs- und Immobilienunternehmen erwartet.

Es zeigt sich, dass der **Wettbewerb um die Fach- und Führungskräfte der Zukunft keineswegs beendet** ist. Dies gilt umso mehr, als angesichts der demografischen Entwicklung das Potenzial für junge Mitarbeiter:innen enger wird. Je nach Szenario der Bevölkerungsvorausberechnung ist damit zu rechnen, dass die Zahl der im jeweiligen Jahr 18- bis 25-Jährigen, also der Kohorten, die für Ausbildung, Einstieg und ersten Aufstieg in der Branche infrage kommen, 2030 um 520.000 bis (bei niedrigem Wanderungssaldo) sogar 840.000 Personen niedriger liegen wird, als im ersten Jahr der Vorausberechnung (2019). Das entspricht allein aufgrund der demografischen Entwicklung einem **Rückgang des Fachkräftepotenzials aus diesen Alterskohorten bis 2030 um acht bis knapp 14 Prozent**. Zwar wird sich diese Situation nach 2030 womöglich zunächst entspannen, da dann für knapp zehn Jahre geburtenstärkere Jahrgänge dieses Alter erreichen. Doch auch bis 2040 gehen die meisten Varianten der Vorausberechnung noch von einer – im Vergleich zu 2019 – um bis zum fünf Prozent kleineren Kohorte der 18- bis 25-Jährigen aus. Für die 50er- und 60er-Jahre ist damit nicht mehr zu rechnen. Alle Hauptvarianten der Bevölkerungsvorausberechnung sehen dann diese Kohorte deutlich auf dem Rückzug – um bis zu 25 Prozent gegenüber 2019, was 2060 etwa 1,6 Mio. weniger 18- bis 25-Jährige in Deutschland bedeuten würde, als es noch 2019 gab (vgl. DESTATIS, 2020).⁶ Das Problem wird damit aus Sicht einzelner Branchen umso größer, da sie im Wettbewerb um die (kleiner werdenden) Kohorten zukünftiger Leistungsträger stehen. In vielen Branchen werden gut qualifizierte Einsteiger gesucht und mit attraktiven Bildungs- und Aufstiegschancen angesprochen. Für Mitarbeiter:innen in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft heißt das aber auch: jetzt und in Zukunft bestehen gute Einstellungs- und Aufstiegschancen.

Gleichsam fordert die Verknappung des Fachkräftepotenzials von Wohnungs- und Immobilienunternehmen jedoch verstärkte Anstrengungen im **Personalmarketing und der Mitarbeiterbindung**. Dies wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass Wohnungs- und Immobilienunternehmen um Kandidaten und Kandidatinnen werben und Mitarbeitende im Unternehmen halten müssen, die ebenfalls für Unternehmen anderer Branchen interessant sind. Unter den zukünftig arbeitnehmerfreundlichen Arbeitsmarktbedingungen sollte die Hemmschwelle eines Arbeitgeberwechsels geringer sein. Wohnungs- und Immobilienunternehmen sind aus diesem Grund gut beraten, die Loyalität ihrer Mitarbeitenden zu fördern und Mitarbeitende durch zielgruppenspezifische Anreize an das Unternehmen zu binden. Maßgebliche Bausteine sind dabei die Karriereoptionen im Unternehmen (vgl. Randstad Employer Brand Research, 2021). In der **Karrierearchitektur** sind die veränderten Karriereansprüche insbesondere junger Arbeitnehmer zu berücksichtigen und in Karriereprogrammen und Laufbahnangeboten abzubilden. Die Führungskraftlaufbahn als alleiniges Karriereangebot kann junge Nachwuchstalente nicht vollends vom Einstieg und Verbleib im Unternehmen überzeugen.

Bevölkerungsvorausberechnungen:
Fachkräftepotenzial aus Kohorten der 18- bis 25-Jährigen wird 2030 um bis zu 840.000 Personen kleiner ausfallen als zu Beginn der 2020er-Jahre.

Wohnungs- und Immobilienwirtschaft braucht besseres Personalmarketing, gute Instrumente zur Mitarbeiterbindung und zeitgemäße Karrierearchitekturen

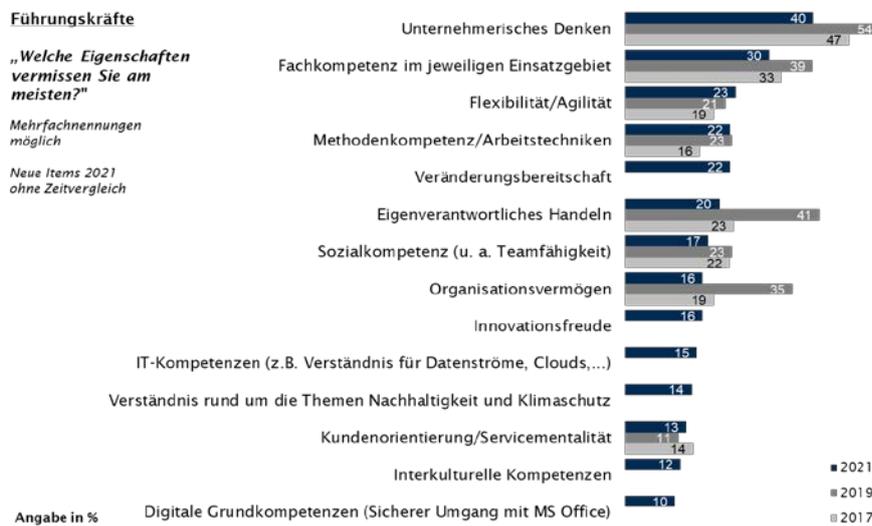
⁶ Vgl. 14. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (2020), DESTATIS; vgl. z.B. hier: <https://bit.ly/34CavVp>. Betrachtet wurden die Hauptvarianten der Bevölkerungsprognose.

Karriere muss vielfältiger gedacht werden. Arbeitnehmer:innen erwarten neben der Führungslaufbahn Spezialisten- sowie Projektleitungslaufbahnen als zusätzliche Karriereoptionen. Die Laufbahnstrukturen gilt es auf die Bedarfe im Unternehmen abzustimmen sowie mit transparenten Auswahl-, Entwicklungs- und Entlohnungsstufen zu versehen. Dabei sollten sich die Karrieremodelle auch offen für Rollenwechsel zeigen, da sich sowohl die Anforderungen an die Aufgaben und Mitarbeiterkompetenzen häufiger ändern als auch Mitarbeitende während ihres Erwerbslebens mehrere Rollen ausprobieren möchten.

Neben der Tatsache, dass verstärkt neue Fach- und Führungskräfte gesucht werden, lassen sich auch **veränderte fachliche Anforderungen an Bewerber:innen** ablesen. Während bei den Führungskräften das „Unternehmerische Denken“ zwar noch an erster Stelle auf der Wunschliste steht, **gewinnen in der Akquisition neuer Führungskräfte auch „neue“ Kompetenzen an Bedeutung**, wie die Veränderungsbereitschaft, Innovationsfreude und Kenntnisse von Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Erstmals werden auch interkulturelle Kompetenzen als wesentliche Voraussetzung benannt.

Nicht nur mehr, auch besser und breiter ausgebildete Fach- und Führungskräfte gesucht!

Abbildung 8: Anforderungen an Bewerber:innen (Führungskräfte)



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Gleichzeitig werden etablierte Anforderungen an Führungskräfte, wie z.B. das unternehmerische Denken, aber auch die Eigenverantwortlichkeit und das Organisationsvermögen nicht direkt unwichtig, aber offenkundig zunehmend als Standard vorausgesetzt. Sie treten hinter der Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf neue Inhalte und Methoden einzulassen, zurück.

Ähnliche Trends lassen sich beim **Recruiting von Fachkräften** ableiten. Auch hier haben Aspekte wie Flexibilität und Agilität, Veränderungsbereitschaft, IT-Kompetenzen bzw. das Verständnis vom Umgang mit Daten sowie grundlegende digitale Grundkompetenzen und auch und Innovationsaffinität deutlich hinzugewonnen oder stehen erstmals auf der Should-Have-Liste, während z.B. das eigenverantwortliche Handeln im Verhältnis dazu weniger stark betont wurde als noch 2019. Nach wie vor gilt aber bei Fachkräften, dass v.a. die Kompetenz im jeweiligen Einsatzgebiet an vorderster Stelle steht – auch die agilste und innovativste Fachkraft hilft nichts, wenn sie die Basics ihres Fachs nicht beherrscht.

Beim Fachkräfte-Recruiting steht Kernkompetenz an erster Stelle – aber digitale und agile Fähigkeiten werden wichtiger

Abbildung 9: Anforderungen an Bewerber:innen (Fachkräfte)



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

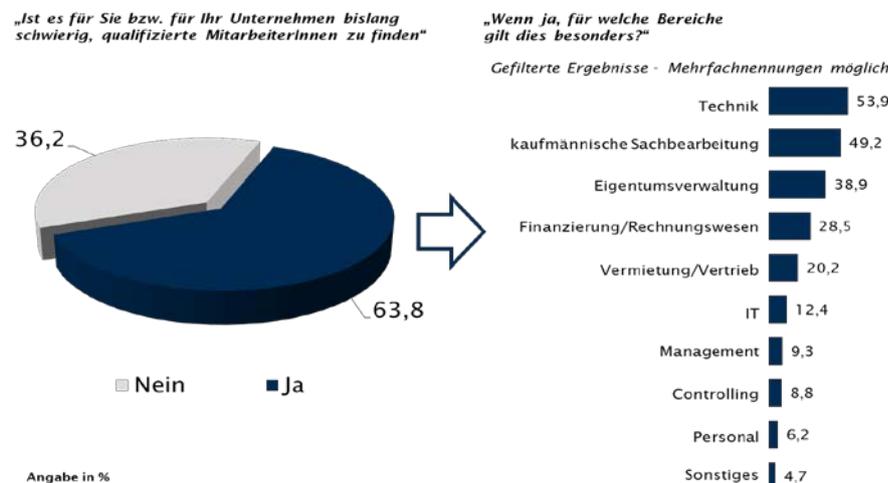
Die Branche baut ihr Personal weiter aus. Damit das trotz eines schrumpfenden Nachwuchs-Potenzials gelingt, müssen Wohnungs- und Immobilienunternehmen auf veränderte Karriereansprüche von zukünftigen Mitarbeiter:innen Rücksicht nehmen. Neben der Führungslaufbahn gilt es, Spezialistenlaufbahnen und flache Hierarchien einzuziehen. Gleichzeitig brauchen Führungs- und Fachkräfte neben Führungsqualitäten auch Kenntnisse in zentralen Handlungsfeldern der Branche (Klimawandel, Digitalisierung) und Offenheit für Veränderung und agile Prozesse.

5. Anforderungen an das Recruiting

Bereits seit einigen Jahren zeichnet sich ab, dass in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft angesichts der umfangreichen Herausforderungen z.B. im Feld Klimaschutz und Nachhaltigkeit ein großer und wachsender Bedarf an technischem Know-how besteht.

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

Abbildung 10: Qualifizierte Mitarbeiter:innen sind nicht leicht zu finden



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Zwei Drittel der befragten Unternehmen haben Schwierigkeiten, **qualifiziertes Fachpersonal zu rekrutieren**. Dies gilt insbesondere für zukünftige Mitarbeiter:innen mit technischem Wissen. Doch auch im kaufmännischen Bereich gibt es offenkundig weiter Bedarf. Von den

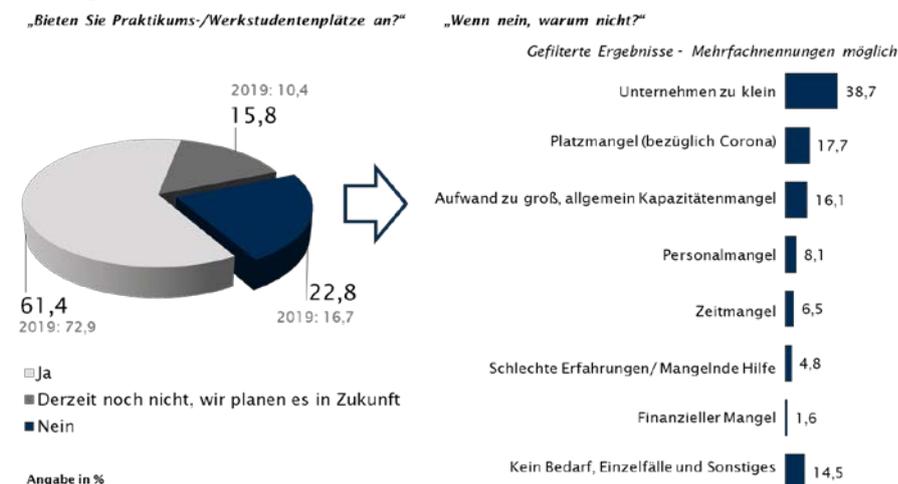
Gesucht werden Techniker:innen, Kaufleute und Experten für Wohnungseigentumsverwaltung und Finanzen

Unternehmen, die mehrheitlich in dieser Teilbranche aktiv sind, haben 90 Prozent Schwierigkeiten bei der Gewinnung qualifizierten Personals gemeldet.

Angesichts der Lage an den Arbeitsmärkten und des Fachkräftemangels nicht nur in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ist klar: es wird kaum möglich sein, diese Leute „von außen“ in erforderlicher Zahl und Qualität zu bekommen. Insofern kommt es darauf an, junge Menschen frühzeitig für die Branche zu gewinnen und durch geeignete **Ausbildungs- und Studienangebote** mit dem Wissen zu versorgen, das sie in den Unternehmen anwenden können. Aufstiegs- und Weiterentwicklungsperspektiven gibt es dort genug, das zeigt die demografische Situation in den Unternehmen deutlich. Zum einen bedeutet dies, dass die Ausbildung geeigneter Fachleute weiter in erheblichem Maß erforderlich sein wird. Zum anderen ist auch erkennbar, dass die Branche attraktive Lösungen anbieten muss, um auch interessierte Quereinsteiger für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft zu gewinnen. Wichtige Instrumente hierfür sind **kombinierte Arbeits- und (Aus-)Bildungsangebote** sowie Angebote für Studierende, „nebenher“ schon im Betrieb anzudocken. Dennoch ist der Anteil der Unternehmen, die Plätze für Werksstudierende anbieten, gegenüber 2019 deutlich gesunken – auf jetzt 61,4 Prozent (2019: 73%). Immerhin weitere 16 Prozent (2019: 10,4%) planen solche Angebote. Aber fast ein Viertel tun dies nicht.

Fachkräftelücke ist nur durch Ausbildung zu schließen – ein Viertel der Unternehmen verzichtet aber auf Werksstudierende

Abbildung 11: Werksstudierende in der Branche



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Die Gründe für den Verzicht auf Werksstudierende sind recht eindeutig – es fehlen besonders bei kleineren Unternehmen die Kapazitäten, die Studierenden unterzubringen und zu betreuen. Fast 40 Prozent derer, die keine Werksstudierenden beschäftigen, geben an, ihr Unternehmen sei dafür zu klein. Doch auch viele dieser kleineren Unternehmen gehen davon aus, dass die Zahl der neu zu beschäftigenden Führungs- und Fachkräfte in den kommenden Jahren steigen wird (vgl. Kap. 4) – hier könnten Werksstudierende ein geeignetes Recruiting-Potenzial darstellen.

Das Recruiting in Wohnungs- und Immobilienunternehmen sieht sich dabei auch den veränderten Erwartungen der Bewerber gegenüber. Unternehmen mit langen Abstimmungsprozessen, komplizierten Bewerbungs- und langwierigen Auswahlverfahren sowie mangelnder Transparenz und Bewerberkommunikation werden im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte ins Hintertreffen geraten. Kennzahlen wie **Time-to-hire** und **Time-to-fill** bei der Stellenbesetzung müssen permanent gemessen und optimiert werden. Wohingegen letztere Kennzahl die Zeit von der Genehmigung einer Stellenausschreibung bis zur endgültigen Besetzung misst, bezieht sich die Time-to-hire auf die benötigte Zeit von der Bewerbung eines Kandidaten bis zu dessen Einstellung. Laut der Unternehmensberatung Robert Half liegt die

Die Recruiting-Prozesse müssen sich verändern und v.a. einfacher und schneller werden

durchschnittliche Besetzungsdauer für eine Stelle in deutschen Unternehmen bei mehr als drei Monaten. Zu lang, wenn man bedenkt, dass Top-Talente innerhalb von zwei Wochen nach ihrer Bewerbung schon nicht mehr zur Verfügung stehen, da sie bereits ein Stellenangebot angenommen haben. Die lange Besetzungsdauer mag mehrere Gründe haben:

- lange Abstimmungsprozesse zwischen Fach- und Personalabteilungen,
- ungeeignete Recruitingkanäle,
- unklare Erwartungen an die Bewerber,
- zu komplexe Auswahlverfahren.

Diese Gründe für eine zu lange Besetzungsdauer gilt es zu identifizieren, um den Besetzungsprozess anschließend zu optimieren. Die Optimierung darf allerdings nicht zulasten der benötigten Qualität der Auswahlentscheidungen gehen. Eine Möglichkeit, die Zeit zur Besetzung vakanter Positionen zu verkürzen, ist eine aktive Kandidatenansprache im Rahmen des **Active Sourcing**s. Dabei nutzen Unternehmen die Möglichkeit, in diversen Job-Datenbanken und Karrierenetzwerken nach geeigneten Kandidat:innen zu suchen und diese direkt auf eine vakante Position aufmerksam zu machen. Für den Bewerber lässt sich das Bewerbungsverfahren zudem durch eine sogenannte **One-Klick-Bewerbung** vereinfachen. Diese ermöglicht es Kandidat:innen, sich per Klick mit ihren in einem Karrierenetzwerk hinterlegten Profilinformationen auf eine vakante Stelle zu bewerben. Da hierbei bereits auf eine gezielte Kandidatenansprache zu achten ist, verlangt dies nach profunder Kenntnis zielgruppenspezifischer Fach- und Karrierenetzwerke, andernfalls ist die Gefahr groß, zwar interessierte, aber nicht passende Bewerber zu generieren. Da Bewerbungen von Letzteren ebenfalls im Bewerbungsprozess verarbeitet werden müssen, würde dies den gesamten Prozess wieder in die Länge ziehen.

Mitunter verändern die neuen Wege im Recruiting von Mitarbeitenden auch die **Aufgaben von Personalverantwortlichen**. Wurde früher viel Aufmerksamkeit auf die diagnostische Auswertung des Anschreibens gelegt, verzichten einige Unternehmen und auch Bewerber mittlerweile vollständig darauf und legen dagegen größeren Wert auf Referenzen und erzielten Arbeitsergebnissen. Gerade kleinere Wohnungs- und Immobilienunternehmen sollte die erwartete Professionalisierung des Recruitings schwerfallen, da diese häufig nicht über eine eigene Personalabteilung verfügen. Im Wettbewerb um Top-Talente sollten sie zukünftig stärker auf professionelle Unterstützung angewiesen sein.

Der verstärkte Personalaufbau und die Weiterentwicklung von Karriereoptionen und Recruitingstrategien verändert auch die Recruitingprozesse selbst und die Personalabteilungen. Das Personalwesen in den Wohnungs- und Immobilienunternehmen wird zunehmend professionalisiert, da es den Schlüssel zur wichtigsten Ressource der Zukunft darstellt. Kleinere Unternehmen werden hierzu zukünftig verstärkt externe Expertise hinzuziehen und die Recruiting-Prozesse (teilweise) outsourcen.

Einstiegshürden für den Bewerbungsprozess niedrig ansetzen – Bewerbung per WhatsApp ist in anderen Branchen schon üblich

Recruitingprozesse werden sich weiter professionalisieren – das Zählen von Rechtschreibfehlern im Anschreiben reicht nicht mehr aus, um komplexe Skills zu bewerten

6. Life-long-learning: Weiterbildungsbudgets und Weiterbildungsformate

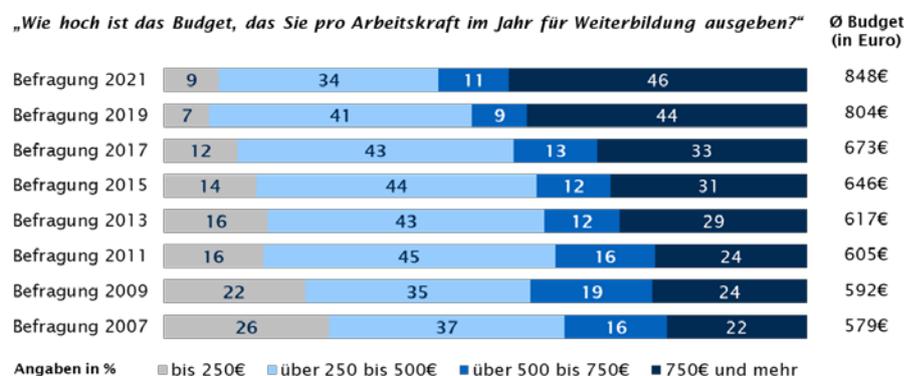
Ein Viertel der Mitarbeiter:innen in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ist der „älteren“ Gruppe von Menschen über 55 Jahren zuzuordnen, auch wenn „alt“ kaum ein passendes Adjektiv für diese „Best-Ager“ ist. Noch größer ist ihr Anteil – trotz des Rückgangs – bei den Führungskräften: über ein Drittel sind 55 oder älter. Angesichts der Fach- und Führungskräfte-Lücke wird es auf keinen Fall ohne ältere Mitarbeiter:innen gehen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sie mit ihrem Wissen und Können einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten werden. Der (auch betriebswirtschaftliche) Nutzen, der in der **Erfahrung älterer Mitarbeiter:innen für Unternehmen** resultiert, ist mittlerweile weitgehend anerkannt (vgl. BMFSFJ 2008: 54ff). Voraussetzung für die Nutzung dieser Vorteile ist eine alter(n)sgerechte Personalstrategie im Unternehmen, die neben dem Erhalt der Leistungsfähigkeit und einer präventiven Gesundheitsförderung u.a. auf eine moderne Unternehmens- und Führungskultur sowie flexibilisierte Arbeitszeitmodelle setzt (vgl. ebd. 30–48). Doch für die Herausforderungen zwischen Klimawandel, demografischem Wandel und Digitalisierung genügt Erfahrung allein nicht mehr. Um das Potenzial der älteren Menschen hierfür nutzen zu können, wird eine **(altersgerechte) Weiterbildung der Mitarbeiter:innen aller Altersgruppen** und so auch „Best-Ager“ notwendig. Die Unternehmen können es sich schlicht nicht leisten, auf dieses Humankapital zu verzichten – zumal es kaum gelingen wird, ausreichend jüngere Mitarbeiter:innen zu gewinnen.

Betriebswirtschaftliche Potenziale der Weiterbeschäftigung und Weiterbildung älterer Menschen im Unternehmen erkennen und nutzen!

Die „Alten“ gehören also nicht zum „alten Eisen“ – sie werden dringend gebraucht und zwar nicht nur für die Bearbeitung althergebrachter Aufgaben, sondern gerade auch dafür, sich den neuen Herausforderungen zu stellen. Dass ältere Menschen dazu willens und grundsätzlich auch in der Lage sind, ist ebenfalls bekannt. Allerdings fehlt ihnen häufiger der **Zugang zu adäquaten Weiterbildungen und zu neuen „digitalen“ Welten** – die „Digitalisierung spaltet“ auch die Belegschaften in Abhängigkeit von der Qualifizierung und der Altersstruktur (vgl. Warnhoff, Krzywdzinski 2018: 58–60). Entscheidend ist dabei, dass ältere Beschäftigte offenbar befürchten, im Unternehmen „abgehängt“ zu werden, wenn sie nicht schnell genug mit neuen Technologien zurechtkommen. Dies verstärkt sich, wenn – wie oft noch üblich – ältere Menschen seltener für Weiterbildungsmaßnahmen ausgewählt werden, weil sie nur noch eine begrenzte Zeit im Betrieb sind (vgl. ebd.).

„Alte“ Leute für neue Aufgaben! Weiterbildung älterer Mitarbeiter:innen ist besonders wichtig

Abbildung 12: Investitionen in Weiterbildung nehmen zu



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Der steigende Weiterbildungsbedarf spiegelt sich in **stetig wachsenden Weiterbildungsbudgets**. Mittlerweile stehen durchschnittlich knapp 850 Euro pro Mitarbeiter:in und Jahr zur Verfügung. 46 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, 750 Euro und mehr pro Jahr und Kopf in die Weiterbildung zu investieren – daran zeigt sich, dass ein Teil der

Weiterbildungsbudgets in der Branche auf jährlich 848 Euro p. Pers. gestiegen

Unternehmen auch erheblich mehr investiert. Die Ergebnisse unterscheiden sich in den Teilbranchen. Es fällt z.B. auf, dass kleinere Wohnungsgesellschaften mit 804 Euro pro Mitarbeiter:in hinter das Feld zurückfallen – demgegenüber liegen die kleineren Wohnungsgenossenschaften mit 947 Euro pro Kopf im Durchschnitt höher. Größere Genossenschaften (713 Euro) und Hausverwaltungsunternehmen (711 Euro) aber auch Bauträger und Projektentwickler (757 Euro) bleiben wiederum dahinter zurück.⁷ Das Budget pro Kopf ist seit Beginn der Erhebungen (2007) deutlich (um 46 Prozent) gestiegen. Die Gesamtaufwendungen für Weiterbildung in der Deutschen Wirtschaft sind zwischen 2007 und 2019 ebenfalls um knapp 44 Prozent gestiegen (vgl. Seyda, Placke 2020).⁸

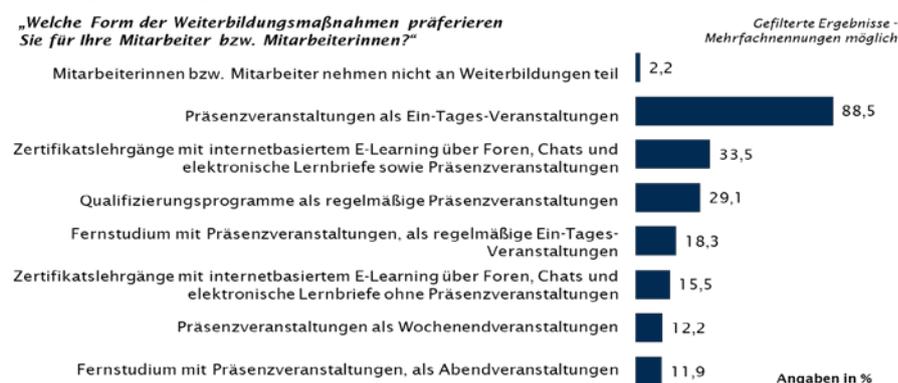
Auffällig ist, dass die vom IW Köln untersuchten Unternehmen 2019 bereits 1.236 Euro im Durchschnitt pro Kopf in Weiterbildung investierten – damit lagen sie mehr als 400 Euro bzw. 54 Prozent über dem Niveau, das 2019 in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ermittelt worden war. Offenbar holte die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft zwar zu der Zeit schon auf – das Pro-Kopf-Budget in der Gesamtwirtschaft hatte sich lt. IW Köln von 2016 bis 2019 um 15,8 Prozent erhöht, in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft war ein Anstieg von knapp 20 Prozent zwischen 2017 und 2019 gemessen worden. **Allerdings liegt die Branche auch 2021 mit den aktuellen Budgets von 848 Euro pro Kopf und Jahr für Weiterbildung noch auf einem niedrigeren Niveau als die „Unternehmensnahen Dienstleister“**, zu denen auch die Branche „Grundstücks- und Wohnungswesen“ zählt. Verbucht werden dort direkte Kosten (Trainer, Seminare, Reisekosten usw.) von 899 Euro pro Kopf⁹ – das sind etwa 50 Euro pro Kopf mehr als die befragten Unternehmen zwei Jahre später erreicht haben und fast 100 Euro mehr als für die Branche zum gleichen Zeitpunkt abgefragt wurde. Zählt man die indirekten Kosten hinzu, also die Kosten für die entfallene Arbeitszeit, ermittelte das IW Köln gar 1.783 Euro pro Kopf (2019).¹⁰

Wohnungs- und Immobilienwirtschaft liegt knapp 100 Euro hinter dem Pro-Kopf-Weiterbildungsbudget in vergleichbaren Branchen

Durch die Digitalisierung verändert sich auch die **Art des Lernens**. Nach wie vor präferieren Wohnungs- und Immobilienunternehmen allerdings Ein-Tages-Präsenzveranstaltungen als Weiterbildungsformat (88,5%). Zertifikatslehrgänge mit integriertem E-Learning über Foren, Chats und elektronischen Lehrbriefen, die ganz auf Präsenzveranstaltungen verzichten, werden lediglich von 15,5% der befragten Unternehmen präferiert.

Wohnungs- und Immobilienunternehmen setzen noch auf klassisches Seminarangebot

Abbildung 13: Bevorzugte Weiterbildungsformate



Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Gerade mit digitalen Lernformaten lässt sich zukünftig aber eine schnelle und bedarfsorientierte Wissensversorgung im Unternehmen sicherstellen. Selbstredend können diese Medien den persönlichen Austausch bisher noch nicht vollends ersetzen. Die Weiterentwicklung

Wachsender Weiterbildungsbedarf erfordert neue digitale Lernmodelle

⁷ Die Zahlen für Teilbranchen sind nicht so aussagekräftig wie bei anderen Fragen der Erhebung – von den kleinen Genossenschaften z.B. hatten nur wenige Teilnehmende hierzu Angaben machen können.

⁸ Aufgrund von Umstellungen in den Erhebungen sind die Zeitreihen mit Pro-Kopf-Daten schwer zu vergleichen.

⁹ vgl. ebd.: 11

¹⁰ Die indirekten Kosten für Weiterbildung wurden in der Branchenbefragung nicht erhoben.

innovativer digitaler Lehr- und Lernkonzepte für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ist aber auch hier zu erwarten. **E-Learning** durch Lernvideos, Webinare, Podcasts oder MOOCs (Massive Open Online Courses) werden zukünftig die klassische Weiterbildung in Präsenzform ergänzen. So präferieren bereits aktuell 33,5 Prozent der befragten Unternehmen **hybride Zertifikatsprogramme**, bestehend aus digitalen Lernmaterialien und ergänzenden Präsenzveranstaltungen als Weiterbildungsmaßnahme der Wahl. Das schnell wachsende Dickicht der Anbieter digitaler Weiterbildungsformate verlangt nach einer dezidierten Einschätzung der Seriosität und der inhaltlichen Passung der Lehrinhalte und -form zu den jeweiligen Zielsetzungen des Unternehmens.

In der zukünftigen Weiterbildung zu berücksichtigen sind auch Kosten für die längere Leistungserhaltung der Mitarbeiter:innen im Zuge der demografischen Entwicklung und verlängerten Erwerbszeit. Hierzu gehören Maßnahmen der **Arbeitsgestaltung** (z.B. Anpassung der Arbeitssysteme, Ergonomie) inklusive der damit einhergehenden Qualifizierung (z.B. Umschulungen) als auch der **Gesundheitsförderung** (z.B. Gesundheitstrainings).

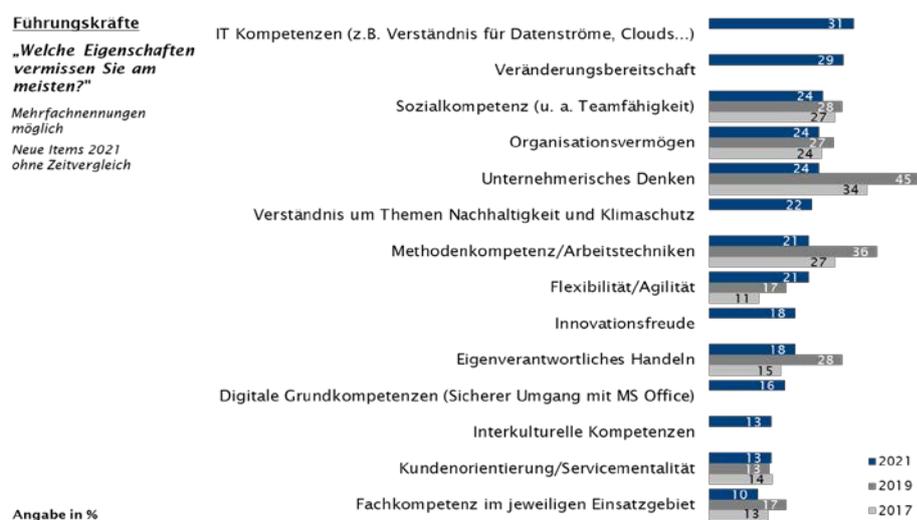
Neben Fachthemen und Methoden gehören auch Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung zum Weiterentwicklungsbedarf

Die Branche setzt auf Weiterbildung – trotz wachsender Budgets liegt sie aber immer noch mehr als zehn Prozent hinter den Pro-Kopf-Budgets im Durchschnitt vergleichbarer Branchen. Noch dominieren klassische Weiterbildungsformate; allerdings gewinnen E-Learnings und hybride Zertifikatsformate an Bedeutung.

7. Fachliche Anforderungen an Weiterbildung

Schon wegen des fehlenden demografischen Potenzials muss die Branche auch auf Weiterbildung setzen. Die steigenden Budgets für Weiterbildung (vgl. Kap. 6) zeigen, dass dies zunehmend geschieht. Daraus resultiert unmittelbar auch die Frage nach den Inhalten bzw. den Kompetenzen, die bei den Führungskräften und Mitarbeitenden vermisst werden.

Abbildung 14: Fachliche Weiterbildungsanforderungen an Führungskräfte



Quelle: eigener Erhebung und Darstellung

Die Bereitschaft, sich auf eine veränderte Arbeitswelt sowie auf **neue fachliche Herausforderungen** einzulassen, spiegelt sich auch in der Befragung der Unternehmen wider. Jeweils um 30 Prozent der befragten Unternehmen sehen Bedarf bei der Weiterbildung ihrer **Führungskräfte** in IT-verwandten Themen sowie der Förderung von Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte. In besonderem Umfang werden diese Skills bei Führungskräften von

Führungskräfte: digital kompetent, mobil im Kopf und an Nachhaltigkeit interessiert – Eigenverantwortlichkeit und Führungskompetenz werden vorausgesetzt

Makler- und Verwaltungsunternehmen eingefordert, doch auch bei bestandshaltenden Unternehmen haben sie hohe Relevanz. Auch **Kenntnisse zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind kein „Spartenthema“ mehr**, sondern werden von Führungskräften erwartet. Unternehmerisches Denken, eigenverantwortliches Handeln und Kenntnisse zu Methoden hingegen sind als Weiterbildungsanforderung an Führungskräfte zwar immer noch vorhanden, aber im Ranking deutlich nach unten gerutscht gegenüber den vorangegangenen Befragungen. Dies hängt auch mit den hohen Erwartungen, die an die Ausbildung der Fach- und Führungskräfte hinsichtlich entsprechender Skills gesetzt werden, zusammen. Demgegenüber tauchen Innovationsfreude, Flexibilität und Agilität sowie interkulturelle Kompetenzen nun teils erstmals im Ranking der Weiterbildungsthemen auf oder sind als deutlich wichtiger bewertet worden. Hier spiegelt sich somit die veränderte Arbeitswelt auch in den Anforderungen an die Qualifikation von Führungskräften.

Noch deutlicher stellt sich das Ergebnis für die **erwarteten Qualifikationen bei Fachkräften** dar. Auch hier stehen Veränderungsbereitschaft und Verständnis für IT-Felder ganz weit oben – noch deutlicher als bei den Führungskräften. Ebenso sind Agilität, Flexibilität und unternehmerisches Denken bzw. Eigenverantwortlichkeit noch bedeutend höher bewertet als bei den Führungskräften.

Fachkräfte: Mehr IT-Kompetenzen und Dynamik gewünscht

Abbildung 15: Fachliche Weiterbildungsanforderungen an Fachkräfte



Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Auch bei den Qualifikationsanforderungen für die Fachkräfte spielen die Themen Klimaschutz und Digitalisierung erkennbar eine Rolle und werden etwa gleichauf mit der geforderten Fachkompetenz im jeweiligen Feld bewertet. Das lässt sich auch so deuten, dass **zukünftig von allen Mitarbeitenden – nicht nur Klimaschutz-Expert:innen – gewisse Grundkompetenzen in diesen Feldern erwartet** werden. Auch die bereits angesprochenen Fähigkeiten im Kontext von Innovationsfreude und Veränderungsbereitschaft sind ein Hinweis für eine zunehmend erwartete Offenheit neuen Themen gegenüber – hierzu zählen eben auch die Anforderungen an das Unternehmen und die Arbeitsweise im Unternehmen, die sich z.B. aus dem Thema Klimaschutz ergeben.

Alle brauchen Grundkenntnisse im Klimaschutz

Insgesamt spiegelt sich in den veränderten Anforderungen eine gewisse Verschiebung zwischen Aus- und Weiterbildungsinhalten. Während in den zurückliegenden Befragungen zu Weiterbildungsthemen häufig noch z.B. das unternehmerische Denken oder eigenverantwortliches Handeln die Rankings der Führungskräfte anführten und auch bei den Fachkräften hoch im Kurs standen, treten diese Weiterbildungsfelder nun offenkundig etwas hinter „neuen“ Fachthemen, wie etwa den Klimaschutz oder das Verständnis der Digitalisierung einerseits und agile Methoden sowie Veränderungsbereitschaft andererseits, zurück.

Frühere Weiterbildungsinhalte wie Eigenverantwortlichkeit und Unternehmerisches Denken werden zunehmend vorausgesetzt und in der Ausbildung erwartet

Gleichzeitig bleiben Eigenverantwortlichkeit und unternehmerisches Handeln bei den Bildungsinhalten sowohl hinsichtlich der Anforderungen an Fach- als auch Führungskräfte weiter hoch im Kurs oder haben an Bedeutung sogar hinzugewonnen.

Gefragt wurden die Unternehmen auch nach Förderprogrammen explizit für Führungskräfte. Nur zehn Prozent aller Unternehmen gaben an, über entsprechende Programme zu verfügen – bei größeren Wohnungsgesellschaften mit mehr als 20 Mitarbeiter:innen waren es immerhin 21 Prozent. Kleine Wohnungsgesellschaften und -genossenschaften sind häufig strukturell damit überfordert, entsprechende Programme „inhouse“ aufzusetzen – sie sind angesichts der sich verändernden Anforderungen an Führungskräfte mehr als andere auf Hilfe angewiesen, um entsprechende Trainings und Programme zu organisieren.

Führungskräfte-Förderprogramme gibt es nur bei wenigen Unternehmen in der Branche

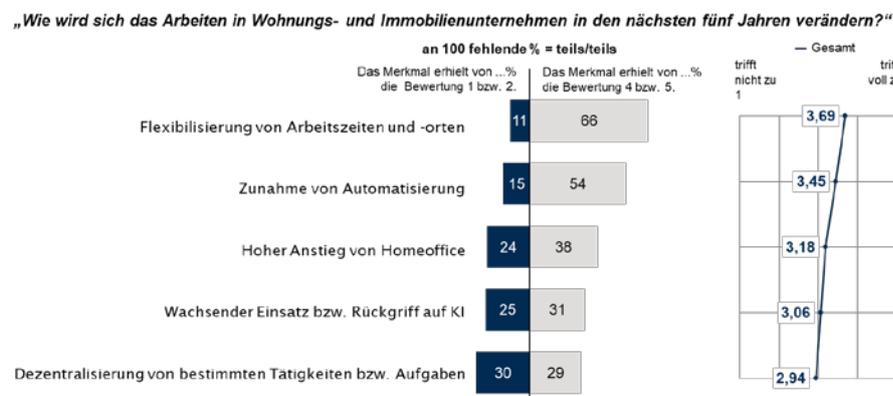
In Bezug auf die Inhalte von Weiterbildungsmaßnahmen erwarten die befragten Unternehmen eine Vermittlung von Fachwissen – sowohl bei Führungs- wie auch Fachkräften – zu Klimaschutz und Digitalisierung. Zugleich gewinnen Agilität und Veränderungsbereitschaft als wichtige Skills an Bedeutung. Klassische Führungsthemen, die in vergangenen Jahren auch für Fachkräfte von Bedeutung waren, wie etwa das „Unternehmerische Handeln“ und die Eigenverantwortlichkeit, treten dahinter als gewünschte Inhalte von Weiterbildungsmaßnahmen etwas zurück.

8. Neue Arbeitswelten zwischen Home-Office und KI

Der Bedarf für Weiterbildung vorhandener Belegschaften und zur Rekrutierung neuer Fach- und Führungskräfte ist angesprochen worden. Doch auch die Arbeitswelten, in denen sich alte und neue Fach- und Führungskräfte in der Branche bewegen, verändern sich.

Der Wandel der Arbeitswelt schreitet voran – Flexibilisierung, Automatisierung und Dezentralisierung bestimmen zunehmend den Alltag

Abbildung 16: Veränderung der Arbeitswelt in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Sicher auch getrieben durch die Pandemie und ihre Folgen steht die **Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten** ganz oben auf der Erwartungsliste der Wohnungsunternehmen. Zwei Drittel aller Unternehmen rechnen damit in den kommenden Jahren – nur knapp ein Zehntel hält das nicht für einen bestimmenden Trend. Knapp 90 Prozent der befragten Unternehmen haben ihre Erwartungen durch weitere Ausführungen noch konkretisiert – davon immerhin knapp 60 Prozent planen konkrete Projekte zur Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen oder Arbeitsorten in den nächsten zwölf Monaten. Die Flexibilisierung der Arbeitsorte bedingt in gewisser Weise auch die **Dezentralisierung von Aufgaben**. Nachdem das vergangene Jahrzehnt in Teilen der Branche noch von einer stärkeren Zentralisierung bestimmter Prozesse gekennzeichnet war, ist nun der Anteil derer, die eine Dezentralisierung

Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten ist bestimmender Trend der kommenden Jahre

erwarten, ähnlich groß. Mehr als 40 Prozent der Unternehmen sind jedoch unentschlossen, was diesen Trend angeht. Tatsächlich finden Zentralisierungs- und Dezentralisierungsschritte in vielen Unternehmen auch parallel statt.

Möglich werden sowohl die Flexibilisierung wie auch die Dezentralisierung nur durch neue Arbeitsmodelle, wie etwa den verstärkten Einsatz von **Home-Office**, was knapp 40 Prozent zunehmend erwarten. Aber hier zeigt sich eine Dichotomie: Immerhin ein Viertel der befragten Unternehmen geht nicht davon aus, dass die Nutzung von Home-Office noch deutlich zunehmen wird. Auch dies ist in der Branche bereits zu beobachten. Während in den frühen Lockdown-Phasen noch viele Tätigkeiten strikt in die Küchen, Wohn- und Kinderzimmer der Mitarbeiter:innen verschoben wurden, zeigte sich – bei Mitarbeiter:innen wie auch Vorgesetzten – in vielen Unternehmen später ein deutlicher Drang zurück ins „Office“. Jedenfalls lassen die aktuellen Aussichten auf den Büroimmobilienmärkten nicht erwarten, dass es zu einem gewaltigen Einbruch der Flächennachfrage kommt.

Studien zu den Erwartungen an den zukünftigen Arbeitsplatz verweisen auf den Wunsch der Arbeitnehmer nach **hybriden Arbeitsmodellen**. Viele präferieren einen flexiblen Mix aus Arbeit im Home-Office und beim Arbeitgeber vor Ort. Die Arbeitserbringung ausschließlich im Home-Office wird ebenso mehrheitlich abgelehnt wie die ausschließliche Arbeit im Büro. Die meisten Vollzeitbeschäftigten können sich die Arbeitserbringung an ein bis zwei Tagen aus dem Home-Office vorstellen. Wohnungs- und Immobilienunternehmen müssen sich also auf einen stärkeren Mix aus der Arbeit vor Ort und außerhalb des Unternehmens einstellen. Hierzu gilt es, den organisatorischen Rahmen und die benötigte technische Infrastruktur zur Verfügung zu stellen. Im Zuge der pandemiebedingten Ausweitung der Homeoffice-Arbeit musste die strategische Weitsichtigkeit oftmals dem notgedrungenen Pragmatismus weichen. Nicht flächendeckend mag dies zu nachhaltig erfolgreichen flexiblen Arbeits- und Organisationsstrukturen geführt haben. In der Folge werden sich Wohnungs- und Immobilienunternehmen der **Arbeitsflexibilisierung** nun strategischer widmen müssen. Letzteres auch, um im Wettbewerb um Nachwuchskräfte moderne Arbeitsstrukturen bieten zu können. Die damit einhergehenden Veränderungen betrieblicher Abläufe – insbesondere hinsichtlich der Kommunikation und Zusammenarbeit – mögen ebenso Qualifizierungsbedarfe offenlegen (z.B. hinsichtlich der Selbstmanagementkompetenzen der Mitarbeitenden). Benötigt werden aber auch verbindliche organisatorische Regelungen der mobil flexiblen Zusammenarbeit, die konsequent auf die Passung zu den rechtlichen Rahmenbedingungen einer sich schnell verändernden Arbeitswelt zu überprüfen und ggf. anzupassen sind. Mitarbeitende wünschen, bei solchen Entscheidungen mit einbezogen zu werden, womit das Thema **Mitbestimmung** in der Gestaltung der zukünftigen Arbeitsbedingungen an Bedeutung gewinnt (vgl. Gröbel/Dransfeld-Haase, 2002).

Als Motor für viele Veränderungsprozesse in der Branche (wie in der Arbeitswelt allgemein) gilt eine zunehmende **Automatisierung von Prozessen**. 54 Prozent der befragten Unternehmen erwarten hier Fortschritte in den kommenden fünf Jahren; ein ähnlicher Anteil wie bei der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten plant bis dahin konkrete Projekte (57 Prozent der knapp 90 Prozent der Befragten, die hierzu Angaben machten). Vor allem die großen Wohnungsgesellschaften sowie Maklerunternehmen sehen noch Entwicklungspotenziale in der Automatisierung. Als besondere Schlüsseltechnologie gilt die „KI“, die **künstliche Intelligenz**, die über die reine Automatisierung von (immer gleichen) Prozessen hinausgeht bzw. diese ergänzt. Einst als „Jobkiller“ gefürchtet, gilt der Einsatz von KI heute häufig als einzige Möglichkeit, mit den wachsenden Qualitätsanforderungen an Produkte und Services überhaupt Schritt halten zu können. Da überrascht es fast, dass nur ein Drittel der Unternehmen hier eine deutliche Zunahme erwartet. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen sind noch unentschlossen, ob KI-Technologien zukünftig größere Bedeutung erlangen werden. Hier mögen auch die ersten – teils sicherlich ernüchternden – Erkenntnisse zur

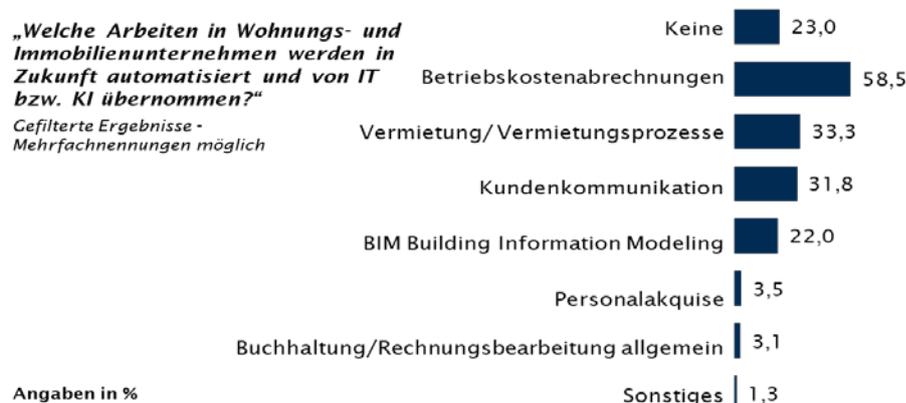
Home-Office: 40 Prozent erwarten weitere Zunahme – aber ein Viertel hält einen (weiteren) Anstieg für unwahrscheinlich

Mitarbeiter:innen wünschen sich flexible und hybride Arbeitsmodelle und wollen diese auch mitbestimmen und mitgestalten

Prozessautomatisierung wird weiter vorangetrieben, um effizienter zu werden – KI kommt auch, aber mit Bedacht

Leistungsfähigkeit von KI in der Praxis eine Rolle spielen. Algorithmen helfen bei vielen Dingen – kreatives Denken, komplexe Planungen und schwierige Kommunikationsaufgaben können sie aber (noch) nicht vollständig übernehmen.

Abbildung 17: Einsatz von KI



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Erwartet wird der Einsatz von KI vor allem bei der Betriebskostenabrechnung mit all' ihren Tücken sowie der Vermietungs- und Kommunikationsprozesse. Hier sind bereits zahlreiche Tools im Einsatz – von intelligenten Besichtigungssystemen bis hin zu Chatbots und intelligenten Mieter:innen-Apps. Ebenfalls spielt die Perspektive auf Bauen und technisches Management eine Rolle – der Einsatz von BIM wird von 22 Prozent der Befragten als Zukunftsthema wahrgenommen. Jeweils ein Viertel der befragten Unternehmen plant schon konkreter mit dem Einsatz von KI in diesen drei Feldern. Die Skepsis zum Einsatz von künstlicher Intelligenz zeigt sich noch in der Zurückhaltung bei der Planung konkreter Projekte insgesamt – mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (51,3 Prozent) plant derzeit nicht den verstärkten Einsatz von IT- bzw. KI-Technologie im Unternehmen.

KI wenn, dann bei Betriebskostenabrechnungen sowie in der Vermietung und bei der Kundenkommunikation

Die Arbeitswelten werden sich weiterhin mit hohem Tempo verändern. Während einfache Prozesse und Tätigkeiten durch KI unterstützt oder gar ersetzt werden, entstehen zusätzliche Bedarfe bei der Bewältigung komplexer Aufgaben. Arbeitsmodelle werden sich zunehmend flexibilisieren und hybridisieren. Mitarbeiter:innen werden auf die Ausgestaltung ihrer Arbeitswelt zunehmend Einfluss nehmen.

9. Diversity als Zukunftsthema

Seit einigen Jahren spielt die Diskussion um eine zunehmende Diversität im Unternehmen eine große Rolle auch mit Blick auf die Bewältigung immer komplexerer Herausforderungen. Diversität und ein professionelles Diversity Management gelten als wichtige Einflussfaktoren für den Erfolg von Projekten und Unternehmungen.¹¹ Diversität – Vielfalt – lässt sich nach inneren Faktoren (z.B. Geschlecht, Alter, Bildung, sexuelle Orientierung, Herkunft, ...) und äußeren Faktoren (Einkommen, Familienstand, Berufserfahrung, Freizeitverhalten, ...) analysieren. Während die ersteren durch die Träger entsprechender Merkmale nicht oder kaum zu beeinflussen sind, verändern sich die äußeren Faktoren mit der Zeit.

Vielfalt im Unternehmen gilt als Erfolgsfaktor

¹¹ Zu diesem Themenfeld ist in den vergangenen ca. zehn Jahren eine große Zahl an Veröffentlichungen erschienen. Beispielhaft siehe hierzu etwa Froese et al. (2015) oder Feuser (2018).

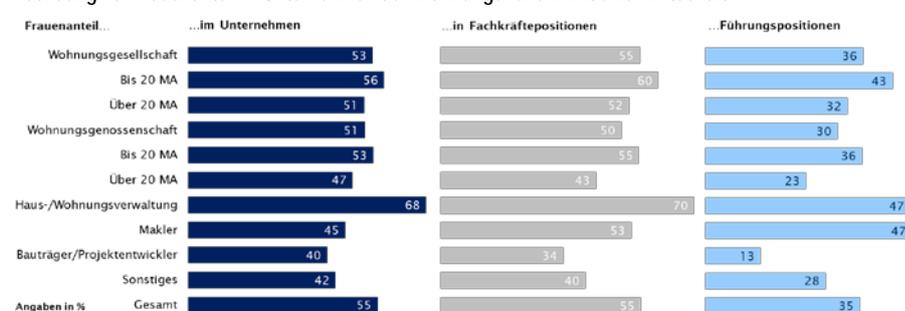
Das Feld möglicher Handlungsansätze und Maßnahmen ist breit gestreut. In der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft hat in den vergangenen Jahren – wie in anderen Branchen auch – der Blick auf eine geschlechtsspezifische Vielfalt an Bedeutung gewonnen. Neben der Ungerechtigkeit der strukturellen Benachteiligung von **Frauen in der Immobilienwirtschaft** (und in anderen Branchen) und der Erkenntnis, dass Vielfalt ein Erfolgsfaktor ist, spielt hier ein weiteres Motiv eine Rolle, das auch erwähnt werden muss. Angesichts des erläuterten gewaltigen Personalbedarfs und der zunehmenden Konkurrenz um (immer weniger) gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte kann es sich keine Branche leisten, dauerhaft auf 50 Prozent des Fach- und Führungskräftepotenzials zu verzichten.

Frauenförderung ist ein Aspekt des Diversity Managements in Unternehmen

Seit einigen Jahren unternehmen Teile der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft erhebliche Anstrengungen, den Frauenanteil in Unternehmen zu erhöhen. Daher ist mit dieser Befragung erstmals auf dieses Feld speziell eingegangen worden. Zwar sind die Ergebnisse – insbesondere für die Teilbranchen – nicht vollständig repräsentativ. Nicht alle Unternehmen haben die erforderlichen Angaben machen können. Doch entsteht insgesamt ein deutliches Bild: die Potenziale sind längst nicht ausgeschöpft.

Frauen in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft: Luft nach oben!

Abbildung 18: Frauenanteil in Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft



Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Deutlich mehr als die Hälfte der Beschäftigten – 55 Prozent – in den befragten Unternehmen sind Frauen. **Doch nur knapp mehr als ein Drittel aller Führungspositionen sind mit Frauen besetzt.** Besonders auffällig ist dieser Unterschied in größeren Wohnungsgesellschaften und -genossenschaften. Bei Verwaltungs- und Maklerunternehmen scheint das Verhältnis nahezu ausgeglichen, allerdings war der Rücklauf zu diesen Fragen in diesen Teilbranchen gering. An zu wenig Bewerberinnen (ohne „“) für Führungspositionen liegt das allerdings nicht. Hier sind die Verhältnisse zwischen den Geschlechtern in allen auswertbaren Teilbranchen relativ ausgeglichen; insbesondere bei kleineren Wohnungsgesellschaften bewerben sich offenkundig sogar häufiger Frauen als Männer um entsprechende Positionen. Unterstellt man, dass das Geschlecht bei der Besetzung von Führungspositionen keine Rolle spielte, müsste sich das Verhältnis von Frauen und Männern in Führungspositionen somit mehr und mehr angleichen.¹² In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass – ohnehin seltene – Förderprogramme für Führungskräfte (vgl. Kap. 7) fast nie geschlechtsspezifisch ausgerichtet ist. Eine institutionalisierte Frauenförderung mit Blick auf Führungspositionen in den Unternehmen findet somit so gut wie nicht statt.

Weibliche Führungskräfte sind – noch – deutlich in der Minderheit

Der Anteil von Frauen in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft liegt bei über 50 Prozent – allerdings sind nur 35 Prozent der Führungspositionen weiblich besetzt. Die Bewerber:innenlage lässt hoffen, dass sich dies ändert. Allerdings fehlen noch geschlechterspezifisch ausgerichtete Führungskräfte-Förderprogramme.

¹² Studien legen nahe, dass es trotz aller Bemühungen von Unternehmen und staatlichen Stellen bislang nicht gelingt, Frauen die gleichen Chancen bei der Besetzung entsprechender Stellen einzuräumen – die Ursachen hierfür sind vielfältig. Siehe hierzu beispielsweise Hentschel et al. (2017) oder BMFSFJ (2010)

10. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die erneute Befragung von mehr als 300 Unternehmen aus der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft zu Themen der Personalentwicklung, Personalgewinnung sowie zu Aus- und Weiterbildungsbedarfen unterstreicht einige Ergebnisse vorangegangener Befragungen, lässt aber auch eine Akzentuierung bei verschiedenen Themen zu. Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse zusammenfassend dargestellt und daraus Schlussfolgerungen für Aus-, Fort- und Weiterbildung in und mit den Unternehmen der Branche gezogen.

- Das Interesse an den Themen Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Branche ist gleichbleibend hoch. Mit 318 teilnehmenden Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung aus verschiedenen Teilbranchen ist die Erhebung erneut ein wichtiger Gradmesser für die Zukunft der Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Branche.
- Die Mega-Trends „Klimaschutz“ und „Digitalisierung“ dominieren nicht nur technische und ökonomische Perspektiven der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, sondern sind auch ein wesentlicher Treiber für Personalentwicklung und Personalgewinnung. Der Fachkräftemangel gilt als ein großes Investitionshemmnis – mehr noch als die mangelnde Bezahlbarkeit von Investitionsmaßnahmen. Die Rekrutierung von technischen Fach- und Führungskräften beschreiben 90 Prozent der befragten Unternehmen als problematisch. Die Hälfte aller Unternehmen, die Unterstützung für die Erreichung der Klimaschutzziele benötigen (das sind immerhin fast 94 Prozent aller befragten Unternehmen), fordern spezielle Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für ihre Fach- und Führungskräfte zu den Themen Klimaschutz und Nachhaltigkeit. Bei der Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte werden Kenntnisse zu entsprechenden Themenfeldern zunehmend bedeutender eingeschätzt.
- Derzeit setzt sich der demografische Wandel in den Unternehmen fort. Die Belegschaften verjüngen sich zwar, allerdings vor allem, weil die Verrentungswelle der Babyboomer-Generation massiv eingesetzt hat. Gleichzeitig planen viele Unternehmen angesichts neuer Herausforderungen den Ausbau ihres Personalstamms. Dies stellt die Ausbildungsträger und Unternehmen in der Branche vor die große Aufgabe, gegen wachsende Konkurrenz um ein schwindendes Potenzial an Nachwuchskräften mehr Menschen für die Branche zu gewinnen und sie zugleich intensiver und gezielter auf die komplexeren Anforderungen hin auszubilden.
- Auch bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften gewinnen Fachkompetenzen aus den Feldern Klimaschutz, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Veränderungsmanagement und Agilität an Bedeutung. Dies hat Einfluss auf Ausbildungsgänge und -wege wie auch auf Rekrutierungsprozesse. Gleichzeitig müssen Karrieremöglichkeiten angepasst und Hierarchien in Unternehmen abgebaut werden, damit die Branche attraktiv für Fach- und Führungskräfte bleibt und den wachsenden Herausforderungen mit geeigneten Team- und Projektstrukturen begegnen kann.
- Aktives Personalmanagement und Recruiting wird zum Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen in der Branche. Die Professionalisierung dieser Bereiche in den Unternehmen wird voranschreiten. Kleinere Unternehmen und solche, die aufgrund struktureller Voraussetzungen hier limitiert sind, werden zunehmend externe Kompetenz bei Recruiting, Aus- und Weiterbildung im Unternehmen benötigen.
- Da allein durch Neueinstellungen der Fachkräftebedarf nicht zu decken ist, gewinnt die kontinuierliche Weiterbildung vorhandener Mitarbeiter:innen weiter an Bedeutung. Die Weiterbildungsbudgets sind zwar gestiegen, liegen aber noch immer deutlich hinter denen vergleichbarer Branchen. Zugleich wird deutlich, dass bestimmte Kompetenzen – z.B. in Bezug auf Nachhaltigkeit und Digitalisierung – zu Querschnittsthemen

werden und geeignete Weiterbildungsangebote in diesen Feldern für Mitarbeiter:innen aller Abteilungen und Bereiche wichtig werden. Unternehmen und Bildungsträger müssen auf diese Anforderungen durch die Flexibilisierung und teilweise Digitalisierung von Bildungsangeboten reagieren.

- Die Arbeitswelt in den Wohnungs- und Immobilienunternehmen verändert sich mit wachsender Geschwindigkeit. Projektstrukturen, flache Hierarchien und eine Übernahme bestimmter Prozessschritte durch künstliche Intelligenz und die daraus folgende notwendige Interaktionskompetenz von Menschen und Maschinen gewinnen an Bedeutung. Auch hier ergeben sich weitere Aus- und Weiterbildungsbedarfe.
- Diversität ist ein Erfolgsfaktor im Unternehmen. Bislang ist es allerdings in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft (wie in anderen Branchen auch) noch nicht gelungen, Frauen insbesondere auf den Führungsebenen gleichermaßen einzubeziehen. Der große Frauenanteil in den Unternehmen insgesamt zeigt aber, welche Potenziale hier liegen. Allerdings fehlt es bislang in den meisten Unternehmen an speziellen Führungskräfteprogrammen.

Quellenverzeichnis

BMFSFJ (Hg.) (2008): Erfahrung rechnet sich. Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen. Erarbeitet durch Prognos. Berlin: 54ff

BMFSFJ (Hg.) (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Erarbeitet von Sinus Soviovision / Crsten Wippermann. Heidelberg/Berlin

Bölting, T.; Königsmann, Th.; Neitzel, M. (2016): Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft – Chancen und Risiken. Studie im Auftrag der Bundesarbeitsgemeinschaft Immobilienwirtschaft Deutschland. Bochum/Berlin

DESTATIS (2020): 14. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung verfügbar z.B. hier: <https://bit.ly/34CavVp>

Feuser, F. (2018): Diversität und Diversitätsmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer

Froese, F. J.; Hildisch, A. K.; Kemper, L. E. (2015): Von Vielfältigkeit profitieren – wie eine inklusive Arbeitskultur den Unternehmenserfolg steigert. Wiesbaden: Springer Gabler

Grentzer, M./Mühlbauer, D. (2018): Vakanzkosten Reduzieren. In: Personalführung, Ausgabe 9, S. 34 – 37

Gröber, R./Dransfeld-Haase, I. (2022): Strategische Personalarbeit in der Transformation – Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM, Frankfurt a. M.: Bund-Verlag

Hentschel, T.; Braun, S.; Peus, C. (2017): Warum wird sie nicht Führungskraft? Geschlecht und Karriereentwicklung. Berlin/Heidelberg: Springer

Keller, T. (2021): Neue Berufsbilder in der Wohnungswirtschaft – Arbeit 4.0 und neue Anforderungsprofile. In: Die Wohnungswirtschaft, 02, S. 48 – 50

Von Kettler, B. (2018): Future Workforce Planning. In: Personalführung, Ausgabe 9, S. 22 – 25

Kohlrausch, B.; Zucco, A. (2020): Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt. Policy Brief des WSI Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 40, 05/2020. Düsseldorf. Online verfügbar: https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_40_2020.pdf

Randstadt Deutschland (2021): New Work Trendreport, verfügbar unter: <https://www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2021-10/randstad-new-work-trendreport-1.pdf>; zuletzt abgerufen am 14.02.2022

Seyda, S.; Placke, B. (2020): IW-Weiterbildungserhebung 2020: Weiterbildung auf Wachstumskurs. IW-Trends 4/2020, Köln.

Warnhoff, K.; Krzywdzinski, M. (2018): Digitalisierung spaltet! Gering qualifizierte Beschäftigte haben weniger Zugang zu Weiterbildung. WZB-Mitteilungen, 162, 58-60. Online verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-64387-2>

Weichbrodt, J. (2018): Flexibilisierung von Arbeit. In: Personalführung, Ausgabe 3, S. 26 – 29

