

Interview zu aktuellen Fragen der Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildung

„Wohnungsunternehmen müssen auf breiter Front Personalentwicklungskonzepte aufstellen“

Die Aus- und Fortbildung qualifizierter Mitarbeiter wird für Wohnungsunternehmen zunehmend wichtig. Grund dafür ist der sich abzeichnende Fachkräftemangel und die sich wandelnden Anforderungen an die Arbeitsgebiete und -plätze in den Unternehmen. Das gezielte Management der Personalentwicklung und -rekrutierung gewinnt an Bedeutung – insbesondere, wenn man berücksichtigt, dass längere Lebensarbeitszeiten und ein wachsender Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund den Arbeitsmarkt prägen werden. Maren Kern, Vorstandsmitglied beim Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen BBU, Axel Gedaschko, Präsident des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V., und Dr. Hans-Michael Brey, Geschäftsführender Vorstand der BBA – Akademie der Immobilienwirtschaft, im DW-Gespräch über Personalentwicklung in der Wohnungswirtschaft.

Die demografische Entwicklung macht auch vor dem Arbeitsmarkt nicht halt. In manchen Branchen wird bereits über Fachkräftemangel geklagt. Welche Auswirkungen erwarten Sie für die Wohnungswirtschaft?

Kern: Wir werden uns schon sehr bald auf ganz erhebliche Schwierigkeiten einstellen müssen. Die Einsicht, dass auch für die Wohnungswirtschaft die Rekrutierung von Nachwuchs nicht einfacher wird, ist in unserer Branche leider erst zum Teil angekommen.

Gedaschko: In vielen Teilen Deutschlands gibt es schon heute aufgrund der ausgezeichneten allgemeinen Wirtschaftsentwicklung und teilweise gepaart mit der demografischen Entwicklung – speziell im Bereich der qualifizierten Fachkräfte – Probleme, gute Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu finden. Wieso sollte ausgerechnet die Immobilienbranche eine Ausnahme darstellen? Auch wir werden uns besonders anstrengen und um die „klugen Köpfe“ kämpfen müssen.

Die BBA – Akademie der Immobilienwirtschaft e. V. veranstaltet gemeinsam mit dem Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen BBU am 30. August 2011 die PersonalKomm – eine Tagung zu Instrumenten der Personalentwicklung. Themen sind unter anderem: Talentmanagement, Employer Branding sowie Bildungskonzepte für die Wohnungswirtschaft. Weitere Infos bei Anja Richter, Telefon 030 230855-15, E-Mail: anja.richter@bba-campus.de und unter www.bba-campus.de



Dr. Hans-Michael Brey
Quelle: BBA

wird bis zum Jahr 2025 rund 250.000 Arbeitskräfte verlieren. Die Bewerberzahlen für Ausbildungsstellen gehen kontinuierlich zurück. Das zeigt doch, dass sich die Wohnungswirtschaft bereits jetzt um engagierten Nachwuchs bemühen muss.

Was kann die Branche tun, um talentierte Nachwuchskräfte für sich zu gewinnen? Wie unterstützt Ihr Verband beziehungsweise Ihre Akademie Wohnungsunternehmen dabei, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren?

Gedaschko: 2009 hat der GdW den Startschuss für eine Ausbildungskampagne in der Branche gegeben, die mittlerweile in der Zielgruppe der jungen Leute gut angekommen ist. Wir bemühen uns aktiv im Internet, in vielen Schülermedien und auf Ausbildungsmessen, die qualifizierten jungen Leute für unsere Branche, für den Ausbildungsberuf oder ein Studium in der Immobilienwirtschaft zu begeistern. Wohnungsunternehmen müssen aber auf breiter Front „Personalentwicklungskonzepte“ aufstellen. Jeder Mitarbeiter sollte von Anfang an wissen können, welche Laufbahn oder Karriere für ihn – entsprechende Leistung

Dr. Brey: Einige Zahlen mögen den Ernst der Lage verdeutlichen. In der Bundesrepublik Deutschland sinkt die Einwohnerzahl bis zum Jahr 2050 um etwa 14 Millionen. Die Region Berlin/

Brandenburg

und Erfolge vorausgesetzt – im Unternehmen möglich ist. Nachwuchsplanung, Laufbahnplanung, Wissensmanagement, lebenslanges Lernen – das sind die Begriffe und komplexen Sachverhalte, die die Unternehmen transparent machen müssen. Das fängt beim Vorstand und Geschäftsführer an und hört bei den Auszubildenden auf. Die Verbände und Akademien helfen dabei, diese Prozesse zu initiieren, zu bewältigen und stellen die Instrumente und Methoden dafür zur Verfügung.

Kern: Was die Branche tun kann, ist vor allem eines: Sich zeigen! Die Immobilienunternehmen müssen sich so innovativ und



Maren Kern
Quelle: BBU

vielseitig darstellen, wie sie tatsächlich sind. Dabei sollte es aber nicht nur um Nachwuchskräfte gehen. Auch Quereinsteiger sind eine echte Bereicherung für Unternehmen und vor dem Hintergrund

des demografischen Wandels eine immer interessantere Zielgruppe auf dem Arbeitsmarkt. Mittlerweile ist die Sensibilität für die Bedeutung des „employer branding“, also für die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, in der Branche stark gewachsen. Von Verbandsseite wird das sehr vorangetrieben und unterstützt. Beispielsweise hat der BBU Mitte des letzten Jahres das Thema Ausbildung in den Mittelpunkt unseres Wettbewerbs „Wir machen Unternehmen“ gerückt – mit sehr guter Resonanz. Und selbstverständlich unterstützen wir auch die breit aufgestellte Azubi-Kampagne.

Dr. Brey: Ich stimme Frau Kern zu, dass Wohnungsunternehmen allen Grund haben, selbstbewusster aufzutreten. Kürzlich erzählte mir der Vorstand einer Genossenschaft: Wenn ich meine Immobilienbestände bewerte, dann komme ich auf ein Vermögen wie Air Berlin. Und das ist eine kleine Genossenschaft, die mit wenigen Mitarbeitern enorme Werte bewegt und zudem für Balance im Sozialen und Ökonomischen sorgt. In der Wohnungswirtschaft können Sie noch praktisch erfahren, wie Soziale Marktwirtschaft funktioniert: Wohnungsunternehmen übernehmen Verantwortung bei der Stadtentwicklung, beim ökologischen Umbau und nicht zuletzt dabei, den demografischen Wandel zu bewältigen und lebenswerten Wohnraum für eine älter werdende Gesellschaft bereitzustellen. Das ist nicht nur eine herausfordernde, sondern auch eine höchst spannende Aufgabe. Die BBA hat auf Wunsch ihrer Mitglieder, eine attraktive und praxisorientierte Ausbildung zu ermöglichen, eine private Berufsschule für Immobilienkaufleute gegründet. Mit Blockunterricht, innovativen Lernmethoden und Dozenten aus der Immobilienwirtschaft unterstützen wir die Wohnungsunternehmen dabei, ihren Nachwuchskräften eine fundierte und attraktive Berufsausbildung zu bieten, die jungen Menschen zahlreiche Möglichkeiten an die Hand gibt, sich auch persönlich weiter zu entwickeln.

Was würden Sie antworten, wenn ein junger Mensch Sie persönlich fragt: „Warum ausgerechnet in der Wohnungswirtschaft arbeiten?“

Dr. Brey: Die Wohnungswirtschaft bietet Gestaltungsspielräume, sie zeigt, wie langfristiges Denken funktioniert, sie ermöglicht es, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren und sie bietet Arbeitsplatzsicherheit. Hinzu kommt die Breite der Themen, die die Wohnungswirtschaft zu einem interessanten und vielseitigen Arbeitgeber mit exzellenten Entwicklungsmöglichkeiten macht. Dabei werden sich in Zukunft noch weitere Aufgaben und Berufsfelder ergeben, die man jetzt noch gar nicht sieht.

Gedaschko: Wohnen und Arbeit sind die entscheidenden äußeren Faktoren im Leben eines jeden Menschen. Die Wohnung verankert den Menschen in der Gesellschaft. Nachbarschaften, Quartiere, Stadtentwicklung – das sind entscheidende Faktoren für das Zusammenleben in einer Bürgergesellschaft. Deswegen ist Wohnungswirtschaft

immer Immobilienwirtschaft „Plus“. Gerade junge Menschen, die in ihrem Beruf auch Werte verwirklicht sehen wollen, sind in unserer Branche genau richtig.

Kern: Die Wohnungswirtschaft als Arbeitgeberin bietet eine fast einzigartige Kombination aus Innovation und Kontinuität: Berufliche Herausforderungen, Vielseitigkeit, Kommunikationsorientierung, Entwicklungsmöglichkeiten und Dynamik gehen hier Hand in Hand mit Beständigkeit und Sicherheit. In den meisten anderen Branchen finden Arbeitnehmer entweder das eine oder das andere. Fast nirgendwo sonst liegen die Möglichkeit zu echter persönlicher Entfaltung und Zukunftssicherheit so eng beieinander wie bei uns.

Menschen mit Migrationshintergrund nehmen in der gesellschaftlichen Wahrnehmung eine immer größere Rolle ein. Gilt das auch für den Arbeitsmarkt und die Wohnungswirtschaft?

Kern: Auf jeden Fall. Gut ausgebildete Menschen mit Migrationshintergrund sind eine echte Bereicherung für Teams und bringen frische Perspektiven. Außerdem können sie den Umgang mit Mietern mit Migrationshintergrund erleichtern und neue Zielgruppen ansprechen. Das gilt nicht nur für eine Metropole wie Berlin. Einen interessanten Weg hat unser Mitgliedsunternehmen GEWOBA gezeigt. Sie hat in einem Servicecenter in einem Quartier mit hohem Migrationsanteil einen „Tag der Bildung“ veranstaltet. Dabei konnten auch viele Jugendliche mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung in der Immobilienwirtschaft interessiert werden. Ein anderer Weg ist die von vielen Berliner Wohnungsunternehmen, beispielsweise der degewo und GESOBAU, unterstützte Initiative „Berlin braucht Dich“. Sie spricht speziell Jugendliche mit Migrationshintergrund an. Diese Formate mit „Wohnungsunternehmen zum Anfassen“ kommen gut an.

Gedaschko: Es ist wichtig, qualifizierte Menschen mit Migrationshintergrund und Zuwanderer genauso für unseren Beruf und die Immobilienwirtschaft zu begeistern wie Einheimische auch. Menschen mit Migrationshintergrund verfügen oft über einen breiten kulturellen Hintergrund aus zwei Kulturkreisen und sind in der Regel zweisprachig. Wenn sie zusätzlich über eine hohe kommunikative Kompetenz verfügen, sind das eindeutig Vorteile, um in der Branche zu arbeiten – unter anderem auch ►

dann, wenn es sich um die Betreuung und Bewirtschaftung gemischt kultureller Wohnungsbestände handelt. Vor dem Hintergrund, dass viele Großstädte bei den jungen Menschen einen Migrantenanteil von über 50 Prozent haben, stellt sich diese Frage nicht wirklich. Es muss eine Selbstverständlichkeit sein.

Dr. Brey: Wir wissen aus Studien, dass gemischte Teams erfolgreicher sind. Damit meine ich nicht nur Männer und Frauen, die zusammenarbeiten, sondern auch interkulturell und altersgemischt zusammengesetzte Teams. Es liegt ja auf der Hand, dass eine Branche, die so vielfältig ist wie die Wohnungswirtschaft, auch eine Vielzahl unterschiedlicher Fähigkeiten und Persönlichkeiten braucht. In der Personalentwicklung werden sechs Typen unterschieden: Tüftler, Rechner, Vermittler, Querdenker, Zauderer und Draufgänger. Arbeiten diese sechs Typen in einem Team klug zusammen, so können sie im Sinne des Unternehmens ihre Rendite von zwei Prozent auf 14 Prozent steigern. Nicht zuletzt zeigt die demografische Entwicklung: Wir können auf Menschen mit Migrationshintergrund gar nicht verzichten. Und das gilt auch für die Führungspositionen in Unternehmen.

Müssen Wohnungsunternehmen ihre Strukturen und ihre Unternehmenskultur ändern, um für unterschiedliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine attraktive Arbeitgeberin zu sein?

Gedaschko: Ja, selbstverständlich müssen sich auch die erfolgreichen Wohnungsunternehmen, die nicht nur irgendwie überleben, sondern mit attraktiven Leistungen überzeugen wollen, ändern und kontinuierlich weiterentwickeln – wie alle anderen Branchen auch.



Axel Gedaschko Quelle: GdW

Die früher männerdominante Immobilienbranche wird immer weiblicher. Seit vielen Jahren beobachten wir den Trend, dass mehr als 60 Prozent aller neuen Immobilienkaufleute junge Frauen sind, die fit, leistungsstark, kompetent und kommunikativ in den Unternehmen auch verstärkt Führungsaufgaben übernehmen sollen.

Wir müssen daher immer stärker familienfreundliche Strukturen in den Arbeitsverhältnissen aufbauen – dazu gehören auch flexible Arbeitszeiten. Eine Zertifizierung dafür könnte auch ein guter Werbeträger nach außen sein. Davon profitieren übrigens Männer genauso wie Frauen – und vor allem die Kinder!

Kern: Zum Stichwort „Unternehmenskultur“ haben wir gerade Anfang März unsere BBU-Tage durchgeführt. Wir hatten mit fast 1.000 Gästen an drei Tagen eine Rekordbeteiligung. Das zeigt, das Thema ist für die Branche hoch aktuell. Dabei hat sich in den letzten Jahren auf diesem Gebiet auch sehr viel getan. Immer mehr Unternehmen erkennen die Bedeutung von Offenheit, Transparenz und Vertrauen im Verhältnis zu den Mitarbeitern und handeln bei der internen Kommunikation und der Personalentwicklung danach – längst nicht nur die Schwergewichte der Branche, sondern gerade auch mittlere und kleinere Immobilienunternehmen.

Was muss aus Ihrer Sicht getan werden, um die Fortbildung und Qualifizierung bestehender Belegschaften und zunehmend älterer Arbeitnehmer zu gewährleisten?

Gedaschko: Über spezielle Konzepte für ein „Lebenslanges Lernen“ wird in der Immobilienbranche gerade erst angefangen zu diskutieren. Noch ist das relatives Neuland für die Wohnungsunternehmen und es wird eine große Herausforderung, die Fortbildung für die gesamten Belegschaften bei steigender Lebensarbeitszeit effektiver und zielgerichtet zu organisieren. Aus der Marktsituation heraus wird dies künftig von wesentlich größerer Bedeutung sein als bisher. Der GdW möchte – in Kooperation mit den Bildungseinrichtungen – in Kürze ein Forschungsprojekt starten, das Modellprojekte im Bereich des „Lebenslangen Lernens“ durchführt und in der Praxis erprobt. Der zweite Aspekt ist die Fort- und Weiterbildung der Belegschaften: Auch hierzu ist es notwendig, eine systematische und kontinuierliche Personalentwicklung speziell mit Blick auf die Lern- und Kompetenzprofile der Mitarbeiter durchzuführen. Dafür werden wir Modelle und Beispiele entwickeln und den Wohnungsunternehmen zur Verfügung stellen. Im Übrigen lernen „Ältere“ nicht schlechter oder weniger als „Jüngere“ – es verändern sich höchstens die Lernstrategien. Das allseits

gepflegte gesellschaftliche Vorurteil vom so genannten „Altersabbau“ speziell beim Lernen gehört auf die wissenschaftliche Müllhalde. Soweit keine Erkrankungen vorliegen, findet ein messbarer und relevanter Altersbau beim Lernen erst jenseits der 80 statt – also weit über der Altersgrenze, mit der die Mitarbeiter heute und zukünftig in Rente gehen.

Kern: Es gilt erstens, Leistungsfähigkeit, Einsatz und der große Erfahrungsschatz gerade auch der Älteren unbedingt anzuerkennen. Hier geht es um Wertschätzung und die klare Botschaft: „Wir bauen auf Euer Wissen und brauchen Eure Fähigkeiten.“ Zweitens sollten nicht nur neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus der Aus- und Fortbildungsangebote eines Unternehmens stehen. Auch Formate speziell für bestehende und ältere Arbeitnehmer sind sinnvoll, und werden auch zunehmend angeboten.

Dr. Brey: Mit dem integrierten Bildungskonzept der BBA bieten wir der Branche ein Aus- und Weiterbildungsangebot, das jeden Arbeitnehmer von der beruflichen Erstausbildung bis hin zum Master-Studiengang qualifiziert. Dabei gibt es nicht die vorgegebene Berufskarriere, sondern eine breite Palette von berufsbegleitenden Bildungsangeboten, die sich auch speziell auf die Bedarfe einzelner Unternehmen zuschneiden lassen. Viele wissen gar nicht, welche unterschiedlichen Möglichkeiten es gibt, jeden Mitarbeiter auf jeder Stufe seines Berufsweges gezielt weiter zu qualifizieren. Deshalb wird die BBA Unternehmen künftig verstärkt bei der Personalentwicklung beraten und Qualifizierungen für Quereinsteiger auf den Markt bringen. In letzter Zeit verzeichnen wir zunehmend die Nachfrage von Dienstleistern, die ihren Mitarbeitern vermitteln wollen, wie die Wohnungswirtschaft funktioniert. Auch das ist ein Zeichen, dass unsere Branche verstärkt in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Ich habe den Eindruck, der vermeintlich „schlafende Riese“ ist längst erwacht.

Meine Dame, meine Herren, herzlichen Dank für das Interview.

*Die Fragen stellte Olaf Berger.
Redaktionelle Mitarbeit: Christine Pläß*