

Die Wohnungswirtschaft

DW

76. Jahrgang

12 / 2023

**WERKSTATT
2023:
Gemeinsam
durch die Krise**
Seite 28

Marie, Quartiersmanagerin & Robert, Sozialarbeiter und

Nachbarschaftshelden

Viele Jobs
mit Sinn
Deiner dabei?

Gib deiner Berufung ein Zuhause.
[Jobboerse.arbeiten-in-der-wohnungswirtschaft.de](https://www.jobboerse.arbeiten-in-der-wohnungswirtschaft.de)

Thema des Monats

06

Mixed-Use-Modell:
Wohnen über dem Supermarkt

32

Strategien gegen den
Personalmangel

14

Erfahrungsbericht aus Berlin:
WBS-70-Aufstockung



Auf Erfolgskurs: Mehrwerte schaffen im ganzen Team

DW-Zukunftspreis der Immobilienwirtschaft 2024



Informationen zur Bewerbung
unter www.dw-zukunftspreis.de



Zukunftspreis der
Immobilienwirtschaft
DW|2024

EDITORIAL

Wohlfühlklima? Oder wie wollen wir arbeiten?

Der Megatrend „New Work“ steht als Begriff im Zentrum einer Diskussion um einen zukunftsorientierten Ansatz zur Arbeitsgestaltung. Die Anpassung ihrer Arbeitsweisen an dynamisch gesellschaftliche und technologische Entwicklungen macht erfolgreiche Organisationen aus. Das klingt zunächst schön und visionär, doch treibt (nicht nur) die Wohnungsunternehmen um, welche konkreten Strategien in Zeiten von Fachkräftemangel sinnvoll sind. Woher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen und: wie halten? Da wird „New Work“ mitunter wieder

ein Thema. Mit den Fragestellungen und mehr beschäftigen wir uns im Thema des Monats in dieser Ausgabe: „Strategien gegen den Personalmagel“ (ab Seite 32). Warum es sich zum Beispiel lohnt, gerade jetzt in Aus- und Weiterbildung zu investieren, zeigt der HR-Monitor der EBZ (ab Seite 50). Wenn sich Wertvorstellungen der Beschäftigten und die Anforderung an ihre Arbeit wandeln, dann müssen sich Arbeitsorganisation, Recruiting und Mitarbeiterführung entsprechend anpassen oder attraktiver werden (ab Seite 46).

Wenn Sie nun feststellen, dass Sie in puncto Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterführung oder anderes schon viel umgesetzt und erreicht haben, dass Sie also bereits auf „Erfolgskurs“ sind und „im Team Mehrwerte schaffen“, dann sollten Sie sich unbedingt für den DW-Zukunftspreis der Immobilienwirtschaft 2024 bewerben, der genau das zum Thema hat. Mehr dazu lesen Sie im Interview mit Ingeborg Esser ab Seite 70 oder unter www.dw-zukunftspreis.de!

Ihre



Iris Jachertz
Chefredakteurin

© ruesterphotos.com



...einfach gute Bäder!

Strang- und Badsanierung

**Blome GmbH & Co. KG - Ihr Partner
für die Modernisierung
von Strängen und Bädern im
bewohnten Zustand!**

**Wir modernisieren komplette
Wohnobjekte!**



Bonn: Sanierungsprojekt
mit 300 Wohneinheiten



Ihre Vorteile:

- > **Modernisierungszeit pro Strang
mit beliebig vielen Bädern
in 7-10 Werktagen**
- > **Modernisierung im bewohnten Zustand
Dank serieller Vorfertigung**
- > **Festpreisgarantie**
- > **Fester Bauzeitenplan**
- > **Alles aus einer Hand - ein Gewährleister**



BLOME.ORG

Inhalt

32



06



Supermärkte in typischer Flachbauweise sind angesichts des Wohnraumbedarfs nicht mehr zeitgemäß. Doch auch Gebäude mit Wohnungen über der Handelsfläche bergen Herausforderungen.

STADT UND QUARTIER

- 04 Meldungen
- 06 Wohnen über dem Supermarkt
Wider die Discounterisierung

BAUEN UND TECHNIK

- 10 Meldungen
- 14 Wie Wohnraum auf dem Dach entsteht
Ergänzendes Bauen

- 20 Ein Baudenkmal wird barrierearm
Wohnen im Denkmal
- 24 Produkte

MARKT UND MANAGEMENT

- 26 Meldungen
- 28 Kommunikation bietet Wege aus der Krise
Die 8. WERKSTATT – Das ausgezeichnete Netzwerk-Format von DW und GdW
- 32 Warum das „Wir“ jetzt so wichtig ist
Strategien gegen den Personalmangel
- 34 Vom Fachkräfte- zum Personalmangel
Personalentwicklung in der Wohnungswirtschaft
- 40 Digitaler, anspruchsvoller, anders
Zukünftige Belegschaftsstrukturen von Wohnungsunternehmen
- 46 Sozialisierung trifft auf Organisation
Veränderungen in der Personal- und Organisationsentwicklung
- 50 Ran an die Schüppe – es gibt viel zu tun!
Schlüsselaufgabe Personalmanagement
- 54 Diversität als Erfolgsfaktor
Strategien gegen den Personalmangel
- 60 Mehr Mut zur Macht
Frauennetzwerke in der Immobilienwirtschaft
- 64 Das ungenutzte Potenzial der Silver Worker
Strategien gegen den Personalmangel
- 68 Warum die Branche leidet, wenn sich Bewerber kommentarlos abwenden
Ghosting während des Recruitings



THEMA DES MONATS

TDM Strategien gegen den Personal- mangel

In der Immobilienwirtschaft fehlen zunehmend Fachkräfte. Doch welche Dimensionen hat diese Entwicklung und wie kann man dem begegnen? Wir zeigen auf, wie sich Arbeitsorganisation, Recruiting, Mitarbeiterführung oder Weiterbildung verändern und worauf Wohnungsunternehmen achten müssen, wenn sie sich zukunftsfähig aufstellen wollen.

- 70 „Es gilt, Innovation in den Köpfen und in der Umsetzung zu entdecken“
Interview mit Ingeborg Esser
- 72 Der steinige Weg zur Klimaneutralität
Klimastrategie
- 76 Neuer Standard für die IT-Prüfung im Rahmen der Abschlussprüfung
Bilanz- und Steuerwissen – Aktuelles aus den Prüfungsorganisationen des GdW
- 80 Stellenmarkt

URTEILE

- 85 Mietrecht
- 86 WEG Recht
- 88 Letzte Seite, Impressum

20



In Altbauten kann von Barrierefreiheit meist nicht die Rede sein. Die WBG zeigt in Gera, wie sich auch Baudenkmäler umgestalten lassen.



Ihr kompetenter Partner
in der Wohnungs- und
Immobilienwirtschaft



Leistungsprofile
Einzel-/Generalplanung
Bau-/Projektmanagement
Beratung
Gutachten/Studien



» Intelligente
und zukunfts-
orientierte Neubau-
konzepte! Nachhaltig,
Ressourcen schonend
und zertifiziert?!
Sprechen Sie uns an!«

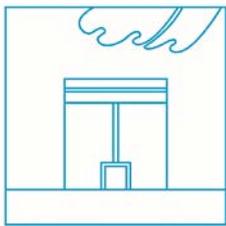
Sie möchten weitere Informationen?!
Wir freuen uns auf Sie.

iwb Ingenieurgesellschaft mbH

wowi@iwbl-ingenieure.de
www.iwbl-ingenieure.de



Stadt und Quartier



DEUTSCHER
BAUHERRENPREIS
2024

Auslobung Deutscher Bauherrenpreis 2024

Seit mehr als 35 Jahren gilt er als der wichtigste Preis im Bereich des Wohnungsbaus: der **Deutsche Bauherrenpreis**. Er wird alle zwei Jahre von der AG Koop aus Bund Deutscher Architektinnen und Architekten, Deutschem Städtetag und GdW ausgelobt. Gesucht werden Wohnungsbauprojekte in hoher Qualität und zu tragbaren Kosten. Der Preis würdigt das verantwortungsvolle Bemühen der Bauherren zur Schaffung entsprechender Wohnungen und Quartiere. Aus den Bewerbungen werden anhand von acht Kriterien 30 Projekte ausgewählt, die für den Preis nominiert werden. Fünf Bauherrenpreise und bis zu drei Sonderpreise werden dann vergeben.

Zwischen 4. Dezember 2023 und 26. Februar 2024 können Bewerbungen über ein Online-Portal eingereicht werden: <https://2024.einreichung-deutscherbauherrenpreis.de>

WGP plant Hochhausabriss

Die Städtische Wohnungsgesellschaft Pirna mbH (WGP) bricht ein markantes, 1979 errichtetes 17-stöckiges Gebäude im Stadtteil Sonnenstein ab. Eine Sanierung des Gebäudes mit 202 Wohnungen – davon 140 nicht mehr marktgängige Einraumwohnungen – hätte Kosten in Höhe von mindestens 10 bis 15 Mio. € verursacht und wäre nicht wirtschaftlich. Da Pirna keinen Wohnraumangel aufweist, verzichtet die WGP auf einen Ersatzbau. Der Abriss soll 2025 erfolgen.



Hennigsdorfer HWB überzeugt drei Jürs mit grünem Quartier

Dritte Auszeichnung für ein Quartiersprojekt der Hennigsdorfer Wohnungsbaugesellschaft mbH (HWB): Nach dem Spielraum-Preis und dem BBU-Qualitätssiegel „Gewohnt gut – Fit für die Zukunft“ konnte das Albert-Schweitzer-Quartier der HWB nun auch die Jury des vom Fachverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau Berlin und Brandenburg ausgelobten Wettbewerbes „Gärten im Land Brandenburg 2023“ überzeugen. Die Außen- und Gartenanlagen des HWB-Quartiers wurden zum Sieger in der Kategorie III „Schönste Anlage im Wohngebiet“ gewählt und zählen nun mit drei ebenfalls prämierten Projekten zum schönsten Grün im Land Brandenburg 2023. Verantwortlich für das neue Quartier sind neben der Bauherrin HWB das federführende Landschaftsarchitekturbüro Gast, Albrecht, Seborg Part mbH sowie die Tharo Straßen- und Tiefbau GmbH. Der Wettbewerb „Gärten im Land Brandenburg“ zeichnet Projekte aus, die sich der Förderung von Biodiversität in Flora und Fauna sowie der Integration von Konzepten zur nachhaltigen Wasserbewirtschaftung verschrieben haben. Schon der BBU-Preis hatte unter anderem das Mobilitätskonzept und den Außenraum mit einer geschaffenen Urban-Gardening-Kooperation als überzeugend hervorgehoben.

73%

der von der Unternehmensberatung PWC befragten Projektentwickler, Architekten sowie Garten- und Landschaftsarchitekten sehen bei der Steigerung der Biodiversität im Quartier zuallererst den Gesetzgeber in der Pflicht.

Genossenschaft erhält Preis für biologische Vielfalt ihres Naturparks



Auszeichnung für die Baugenossenschaft Langen eG: Ihr im Mai 2023 eingeweihter „Floripark – Klein. Fein. Miteinander.“ im Langener Norden wurde mit der Auszeichnung „Gold“ der Kampagne „Tausende Gärten, tausende Arten“ der Deutschen Gartenbau-Gesellschaft 1822 e.V. prämiert. Ein Test-Gremium hatte den naturnahen Park im Wohnquartier besichtigt, bewertet und schließlich prämiert. Gewürdigt wird die biologische Vielfalt und die Pionierarbeit der Genossenschaft für den Arten- und Naturschutz. Im Floripark wurden ausschließlich widerstandsfähige, hitzeresistente, heimische Wildpflanzen verwendet, auf giftige Pflanzen bewusst verzichtet. Die Kosten für den 1 ha großen Park beliefen sich auf 120.000 € und wurden aus Eigenmitteln finanziert.

FINANZIELLE MACHBARKEIT

Wie viel Dekarbonisierung können Sie sich leisten?

Antworten finden Sie mit WOWICONTROL:

- **objektkonkrete Dekarbonisierungspfade** mit Ihrer Unternehmensplanung zusammenführen
- gemeinsam die **finanzielle Machbarkeit** würdigen und einen **Finanzierungsplan** ableiten
- ein individuelles **Vorgehensmodell** zur Dekarbonisierung Ihres Gebäudebestandes entwickeln

So wissen Sie jederzeit, was Sie sich wann leisten können.

Stefanie Kubisch, Expertin für Unternehmensfinanzierung

Gemeinsam Zukunft denken
drklein-wowi.de/dekarbonisierung



DR. KLEIN WOWI

WIDER DIE DISCOUNTERISIERUNG

Wohnen über dem Supermarkt

Sind die typischen Discountermärkte in Flachbauweise mit vielen Parkplätzen angesichts des Wohnraumbedarfs noch zeitgemäß? Eine Alternative ist, Wohnungen über den Handelsflächen von Aldi, Lidl und Co zu bauen. Doch dieser Weg birgt Herausforderungen.

Von Peter Wenig

Seit Jahrzehnten gehören sie zum Stadtbild wie Rathäuser, Marktplätze und Kirchen: Supermärkte in Flachbauweise mit großen Parkplätzen, angebunden an ein dichtes Straßennetz. In Zeiten, wo es an Platz für bezahlbaren Wohnraum fehlt, wirkt diese auch Discounterisierung genannte Entwicklung zunehmend grotesk.

Inzwischen lässt sich ein gegenläufiger Trend beobachten. Discounter und die Betreiber von Supermärkten setzen immer stärker auf sogenannte Mixed-Use-Modelle, also auf Kombinationen aus Verkaufsflächen, Wohnungen, Büros, Kitas und Pflegeeinrichtungen.

„Es ist Zeit, Discount neu zu denken“, sagt Torsten Janke, Geschäftsführer Immobilien und Expansion bei Aldi Nord: „Im Vergleich zu früher, wo wir uns überwiegend auf der grünen Wiese platziert haben, sind wir heute verstärkt an zentrumsnahen Lagen interessiert, da immer mehr Menschen in dichtbesiedelten Gebieten leben.“ Die Herausforderung dabei skizziert sein Kollege Jan Riemann, Manager bei Aldi Süd. Es sei kaum noch möglich, Grundstücke in Innenstadtlage ausschließlich mit einem eingeschossigen Markt zu bebauen: „Weder genehmigen es Städte, da sie den Raum dringender für neuen Wohnraum benötigen, noch ist es für Lebensmitteleinzelhändler aufgrund der hohen Grundstückspreise wirtschaftlich.“



Peter Wenig
Fachjournalist
HAMBURG

Wichtiges Handlungsfeld

Welche Chancen Landespolitiker im Feld „Wohnen über dem Supermarkt“ sehen, zeigt sich in Hessen. 2019 bat Wirtschafts- und Wohnungsbauminister Tarek Al-Wazir (Grüne) zum „ersten hessischen Supermarktgipfel“. 50 Vertreter von Handel, Immobilienverbänden und Planungsämtern vereinbarten, diese Potenziale weiter zu untersuchen und – wo möglich – auch zu heben. „Jede zusätzliche Wohnung hilft“, sagte der Gastgeber nach dem Treffen in Wiesbaden. Supermärkte seien „oft gut gelegene, eingeschossige Zweckbauten mit großer Grundfläche. Darüber wäre also noch viel Platz, ohne dass wir dafür neue Flächen versiegeln müssten.“ Inzwischen hat sein Ministerium den 27-seitigen Leitfaden „Nahversorgung im Quartier – Potenziale für Wohnraum nutzen“ veröffentlicht.

Als Aldi Süd im baden-württembergischen Pforzheim im November 2022 den Spatenstich für eine gemischtgenutzte Immobilie eröffnete, gratulierte Oberbürgermeister Peter Boch höchstpersönlich: „Wir haben das Projekt von Anfang an unterstützt und die großen Chancen darin gesehen – für eine starke, zeitgemäße Nahversorgung im Quartier, für den so dringend benötigten Ausbau der Kinderbetreuung und für altersgerechte neue Wohnformen, in denen unsere Senioren gut betreut leben können. Unsere Stadt profitiert mehrfach von diesem Vorzeigeprojekt, insbesondere die Innenstadt wird nachhaltig gestärkt.“ Am Eingang eines großen Wohngebiets entstehen dort eine Filiale mit 1.000 m² Verkaufs-

fläche, eine Kindertagesstätte für vier Gruppen sowie 43 Apartments für Betreutes Wohnen.

In Hamburg ist seit 2018 in der Nähe der Reeperbahn ebenfalls eine ungewöhnliche Kombination zu finden. Im Erdgeschoss kann man in einer großen Lidl-Filiale shoppen, in den Stockwerken darüber im Prizeotel übernachten. Das zuständige Amt hatte zunächst ebenfalls die Kombination Supermarkt und Wohnraum angedacht, diese aber angesichts der unmittelbaren Nähe zur grellen und lauten Partymeile verworfen.

Theoretische oder praktische Flächenpotenziale?

Auf den ersten Blick erscheint das Flächenreservoir auf den Dächern der Märkte fast unerschöpflich. Nach einer Studie der TU Darmstadt und des Pestel-Instituts könnten auf den innerstädtischen Flächen der 20 größten Lebensmittel- und Discounterketten 400.000 zusätzliche Wohnungen entstehen. „Eingeschossige Discounter mit ihren Parkplätzen bieten ein enormes Potenzial für zusätzliche Wohnungen“, sagt Prof. Dr. Karsten Tichelmann von der TU Darmstadt.

Aber ist diese Zahl wirklich realistisch? Andreas Feil, Projektmanager und Experte für den Bereich Lebensmitteleinzelhandel beim Beratungsunternehmen Drees & Sommer, bleibt skeptisch: „Fast alle Supermärkte sind Mieter. Nur den Discountern gehören häufig Grundstück und Gebäude. Im inneren Stadtbereich von München sehen wir ein Potenzial von 15 Filialen, wo eine Aufstockung beziehungsweise Entwicklung möglich wäre.“

Und auch dort steckt die Tücke im Detail. Die naheliegende Lösung, Wohnungen auf bestehende Supermärkte zu bauen, funktioniert zumeist nur in der Theorie. „Die Idee, hier habe ich einen betonierte Schuhkarton und da setze ich Wohnungen drauf, ist wirtschaftlich kaum darstellbar. Denn in aller Regel will der Händler ja bei einem Umbau auch seine Verkaufsfläche erweitern. Und dann muss statisch sowieso alles neu berechnet werden“, sagt Feil. Tobias Nöfer, Vorstandsvorsitzender des Architekten- und Ingenieurvereins zu Berlin-Brandenburg (AIV), teilt diese Einschätzung: „Ich gehe davon aus, dass man den Bestand für einen vernünftigen Neubau abreißen muss, denn die ‚Flachmänner‘ sind meistens durchoptimierte Tragwerke, die keine Aufstockung er- >



Visualisierung der Lidl-Filiale in Berlin-Mahlsdorf mit 26 Wohnungen in serieller Modulbauweise



Rendering des Bauprojekts von Coop und DHU im Schlicksweg in Hamburg-Barmbek mit 33 Wohnungen, einer Kita sowie einem Supermarkt mit Lottogeschäft und Bäckerei. Die DHU wird zudem mit ihrer Geschäftsstelle einziehen. Das Energiekonzept setzt auf Geothermie

lauben. Da hilft auch eine Kastenbauweise in Holz nichts.“

Bleibt also die Variante Abriss und Neubau. Im Abriss sieht Nöfer kein großes Problem: „Wenn man mit dem Abrissmaterial durch Recycling gut umgeht, ist das zu verantworten.“ Allerdings dauert der aufwändige Bau einer gemischt genutzten Immobilie rund zwei Jahre, während man einen eingeschossigen Supermarkt in Leichtbauweise in acht Monaten errichten kann. Die längere Bauzeit ohne Umsatz sowie die höheren Baukosten bedeuten ein deutlich größeres Investment. Drees & Sommer beschäftigt sich intensiv mit Modulbauweisen, was die Bauzeit deutlich verkürzen würde. „Das ist aber noch nicht in der Breite angekommen“, sagt Feil.

Kooperationen als Lösungsoption

Als Blaupause für künftige Projekte dieser Art könnte die Lidl-Filiale in Berlin-Mahlsdorf dienen. In Kooperation mit der Firmengruppe Max Bögl entstand dort 2022 in der Giesestraße, Ecke Hönwower Straße eine Mixed-Use-Immobilie mit Filiale, Dachbegrünung und drei Wohngeschossen mit insgesamt 26 Wohnungen in serieller Modulbauweise (siehe DW 5/2021; Seite 78). Die Module wurden von Max Bögl in Sengenthal vorgefertigt und dann auf der Baustelle montiert.

Nicht zu unterschätzen ist laut Feil die deutlich aufwändigere Planung. Etwa bei der Statik, denn auf dem Markt ruht durch die Obergeschosse eine hohe Last. Noch herausfordernder ist aus Sicht des Volkswirts und Baumanagers die Planung der Abwasserleitungen: „Wenn Sie in einer der oberen Wohnungen eine Havarie haben, darf das Abwasser auf keinen Fall in die Lebensmittelabteilung oder in die Kassenzone laufen.“ Sein Appell: „Alle müssen zu Beginn der

Planungen an einen Tisch. Wenn etwa die Belange des Supermarkts oder des Discounters zu spät berücksichtigt werden, gibt es Probleme.“

Auch der Schallschutz verlange viel Sorgfalt. „Jeder Discountmarkt braucht elektrische Hubwagen, um die Waren aus dem Lager in die Regale zu transportieren. Die können den Schall übertragen, wenn es im Gebäude Schallbrücken gibt.“

Intensiv diskutiert Feil mit seinen Kunden über die Verkehrsführung: „Das ist alles andere als trivial. Je stärker man das Grundstück überbaut, umso kürzer werden die Anfahrtswege für die Anlieferfahrzeuge. Wenn Sie mit einem 40-Tonner-Lkw Waren anliefern wollen, brauchen Sie entsprechenden Platz, da er auf öffentlichem Grund nicht stehen bleiben oder zurücksetzen darf. Wenn Sie diesen Platz nicht haben, müssen kleinere Fahrzeuge die

Waren transportieren. Doch dann steigt wiederum die Frequenz des Zu- und Bringverkehrs, was die Wohnungsmieter stören kann.“

Spezialwissen und Vertrauen nötig

Wie unter einem Brennglas zeigen sich diese Herausforderungen im Hamburger Stadtteil Barmbek. Dort entsteht auf dem ehemaligen Grundstück der Hamburgischen Schiffbau-Versuchsanstalt ein neues Quartier, überwiegend mit genossenschaftlichen Wohnungen. Ein Baufeld haben sich die 1925 gegründete Hamburger Baugenossenschaft DHU eG sowie die Coop eG gesichert. 1899 in Kiel noch als Allgemeiner Konsumverein für Kiel und Umgegend gegründet, konzentriert sich die Coop als Konsumgenossenschaft heute auf die Entwicklung, den Bau und die Verwaltung von Immobilien sowie diversen Beteiligungen an Unternehmen. Zudem profitieren 72.000 Mitglieder von einem Vorteilsprogramm und einer Dividende.

Gemeinsam entwickeln die beiden Genossenschaften bis 2025 ein Gebäude mit 33 Wohnungen, mehr als 5.000 m² Bürofläche, einer Kindertagesstätte sowie einem REWE-Markt mit Lottogeschäft und Bäckerei. Die DHU und die Coop haben das Grundstück gemeinsam erworben; die DHU besitzt rund 60 % der Gesamtfläche. Die Coop übernimmt die Einzelhandelsflächen und das frei finanzierte Wohnen im nördlichen Teil, die DHU gestaltet die Kita und das geförderte Wohnen im südlichen Teil.

Wer die Visualisierung des Projekts sieht, begreift die Chance: Wohnraum, Supermarkt, Kita und Büros – alles an einem Standort. Ein Clou dabei ist, dass das Dach des Nahversorgers zum Spielplatz für die Kita-Kinder werden wird. Doch die Planungen sind komplex. Dies beginnt bereits mit der Verkehrsfüh-

„Für den Supermarkt wäre es besser gewesen, die Zufahrt über die Südseite zu bauen. Aber für die Wohnungsmieter ist es viel attraktiver, wenn die Verkehrswege des Supermarkts auf der Nordseite verlaufen. Denn das Leben in den Wohnungen spielt sich vor allem zum Innenhof auf der Südseite ab“, sagt Jan Philipp Müller, bei der Coop verantwortlich für Technisches Objektmanagement und Projektentwicklung. Und es gehe ja auch um die Sicherheit der Mieterinnen und Mieter, insbesondere der Kinder: „Niemand möchte, dass ein Lkw direkt an den Hauseingängen der Wohnungen vorbeifährt.“

Eine andere Herausforderung sei die Statik: „Den Betreibern wäre es am liebsten, wenn es im Supermarkt gar keine Stützen geben würde. Aber das geht angesichts der hohen Lasten durch die fünf Obergeschosse mit Kita, Wohnungen und Büros natürlich nicht. Doch wir haben die Stützen nun so geplant, dass sie sich gut in den Markt integrieren.“

Der Projekt-Verantwortliche bei der DHU, die knapp 4.500 Wohnungen sowie fast 8.000 Mitglieder hat, hat kurioserweise den gleichen Vornamen und ebenfalls vor dem Bauingenieur-Studium Maurer gelernt. „Über unsere Gemeinsamkeiten amüsieren wir uns jedes Mal, wenn wir uns treffen“, sagt Jan-Philipp Sterly: „Zumal unsere Frauen auch noch den gleichen Vornamen tragen und wir beide zwei Kinder haben.“

Das verbindet. Und sorgt für das wichtigste Fundament bei einem solchen Projekt: gegenseitiges Vertrauen. „Sie dürfen nicht vergessen, dass der Bau von Wohnungen und der Bau von Supermärkten jeweils sehr viel Expertise erfordert. Da geht es um Spezialwissen, das der andere nicht hat. Daher müssen wir uns aufeinander verlassen können. Wenn einer von uns sagt, dass etwas nicht geht, geht es wirklich

nicht“, betont Sterly. Und es seien auch keine taktischen Behauptungen im Spiel, um dem Gegenüber noch etwas abzuhandeln. Denn die Detailtiefe verlange Kompromisse. Etwa bei der Stromversorgung für die Büroflächen, die die DHU betreiben wird: „Dafür muss ich Kabel durch den Supermarkt ziehen lassen. Mit meinem Kollegen spreche ich genau ab, wo die Schächte am besten verlaufen“, erläutert Sterly.

Spezifische Lösungen

Die Energieversorgung läuft ansonsten strikt getrennt, der Supermarkt verbraucht viel mehr Strom. Wärmepumpen haben beide Bereiche. Autark verläuft ebenfalls die Müllentsorgung. Der Markt erhält eine eigene Presse, die die in jedem Supermarkt in Massen anfallende Pappe zu Ballen formt.

Stolz sind beide Ingenieure auf das Gründach des Supermarkts: „Das haben wir mit einem Landschaftsarchitekten geplant. So erhalten die Mieterinnen und Mieter Ruhezonen mit Bänken und die Kita einen schönen Spielplatz“, sagt Müller. Die vorgeschriebenen Rauchwärmeabzugsanlagen werden in das Dach integriert.

Die Wohnungen übernehmen DHU und Coop zu fast gleichen Teilen. Die DHU wird 16 Wohnungen zu öffentlich geförderten Konditionen vermieten, die Coop 17 freifinanzierte Wohnungen. Und: Die Wohnungsgenossenschaft wird mit ihrer Geschäftsstelle in das Gebäude umziehen. Spatenstich für das Projekt war Mitte Mai 2023, gebaut wird nach dem Goldstandard der Kriterien der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB).

Städtebauliche Verdichtung und Chance für den Wohnraumbedarf

Als Hochburg für das Thema Wohnen über dem Supermarkt gilt inzwischen Berlin. Die Stadtentwicklungsbehörde des Landes Berlin schätzt, dass über 330 Supermärkten der Hauptstadt 14.000 bis 36.000 neue Wohnungen entstehen könnten. Allein Aldi plant den Bau von 2.000 Wohnungen, die der Discounter dann selbst vermieten will.

Trotz aller Herausforderungen wird sich der Trend zum Wohnen über dem Supermarkt verstärken, da sich die Experten einig. „Der Flächenfraß an der Landschaft vor der Stadt muss aufhören. Deshalb sind die eingeschossigen Supermärkte prädestiniert für einen Umbau und eine höhere Verdichtung. Außerdem sind die Flachbauten städtebaulich kein Gewinn, nur mehrgeschossige Bauten sind im städtischen Kontext in der Lage, strukturierte, urbane Räume zu schaffen“, sagt Nöfer. Und Sterly sieht gesellschaftliche Chancen: „Seniorinnen und Senioren werden kaum mit dem Bus zu einem Supermarkt in einem Industriegebiet fahren. Wenn der Laden aber direkt ums Eck oder sogar nur eine Fahrt mit dem Aufzug entfernt liegt, kommen selbst Hochbetagte einfach zu ihren Waren des täglichen Bedarfs und wieder unter die Leute.“



Wohnen, leben, arbeiten und einkaufen in einem Gebäude: Aldi Süd baut – unterstützt vom Planungs- und Beratungsunternehmen Drees & Sommer – in Pforzheim eine Aldi-Filiale mit Wohneinheiten für Senioren und einer Kindertagesstätte

Bauen und Technik



Auszeichnung für eine historisch sanierte Fassade

In der Goethestraße hat die Wohnungsbaugesellschaft der Stadt Wittenberge mbH in den letzten Jahren viele Gebäude aus der Gründerzeit sanieren lassen (siehe DW 01/2023, Seite 16). Weil sich bei der farblichen Gestaltung am historischen Bau orientiert wurde, erhielt das Gebäude in der Goethestraße 4 nun in der Kategorie „Historische Gebäude und Stilfeassaden“ den Brillux-Design-Award.

47,4 m²

betrug 2022 laut Statistischem Bundesamt die durchschnittliche Wohnfläche je Einwohner.

WBM: Von Energieeffizienzklasse E zu C

Nach sechs Jahren hat die Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH (WBM) die Modernisierung von sieben Wohnhäusern im Berliner Bezirk Spandau abgeschlossen. Die Maßnahmen umfassten unter anderem die Fassadendämmung und -sanierung sowie die Erneuerung und Dämmung der Dächer.



Praxishandbuch Innendämmung

Fachverband Innendämmung e. V. (Hrsg.),
385 Seiten, 119 €,
Verlag Rudolf Müller,
ISBN 978-3-481-04623-1

Das Werk liefert umfassende Informationen zur sicheren Planung und Ausführung von Innendämmungen im Bestand. Es behandelt alle relevanten Aspekte von den bauphysikalischen Grundlagen über die Bauzustandsanalyse bis zur Materialauswahl und Qualitätssicherung. Es bietet zudem eine detaillierte Darstellung der verschiedenen Innendämmsysteme samt ihrer Vor- und Nachteile.

Neubau-DIN, „BiB 276“

Der Verband für Bauen im Bestand (BiB) hat die für Neubauprojekte anerkannte DIN 276 für Bestandsentwicklungen „übersetzt“. Mit der sogenannten BiB 276 kann so in bekannten Strukturen geplant und berichtet werden. „Wir haben eine Kostengliederung für den Bestand entwickelt an der wir gemeinsam mit der Branche weiterarbeiten können“, so Sarah Dungs, erste Vorsitzende des BiB. Die BiB 276 ist kostenfrei verfügbar unter: www.fuerbauenimbestand.de/bib-276.

Rapunzel schmückt neuen Aufzugsturm

Fassadenkunst der besonderen Art ziert eine Baumaßnahme der Baugesellschaft Hanau GmbH: Im Stadtteil Nordwest hat das Unternehmen einen neu gebauten Aufzugsturm als altes Gemäuer dargestellt inklusive einer lächelnden Rapunzel. Das Motiv wurde auf einer Fläche von 130 m² mit Sprühdosen und Fassadenfarbe vom Künstler Marco Brzozowski innerhalb von anderthalb Wochen gefertigt. Laut eigener Aussage plant die Baugesellschaft Hanau weitere solcher Kunstwerke an ihren Gebäuden.



Gewofag schafft 19 Wohnungen für städtische Mitarbeiter in Münchner Innenstadt

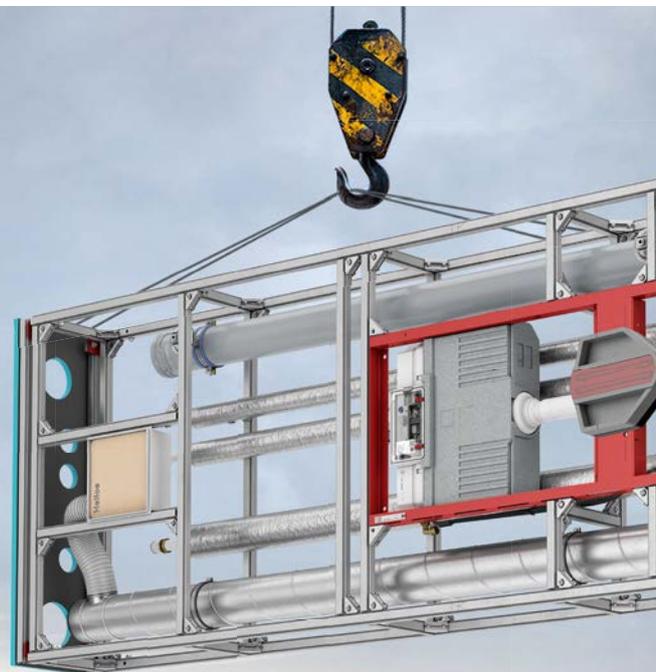
Im Münchner Stadtteil Lehel, der zur Altstadt gehört, hat die Gewofag Holding GmbH einen Neubau mit 1.000 m² Wohnraum für Angestellte der bayerischen Landeshauptstadt fertiggestellt. Entstanden ist ein Viergeschossiger mit 13 Zweizimmerwohnungen sowie sechs Dreizimmerwohnungen. Zehn der Wohnungen sind barrierefrei gestaltet. Die Bewohnerinnen und Bewohner können eine gemeinsame Dachterrasse im dritten Obergeschoss nutzen. Aufgrund der beengten innerstädtischen Lage mit vier angrenzenden Nachbargebäuden, befindet sich der Neubau direkt über der S-Bahn-Station Isartor. Um den Schalleintrag auf das Gewerk zu minimieren, wurden spezielle Schallschutzlager zwischen Tunnelbauwerk und Kellergeschoss angebracht.

TECE

UMBAUEN IM KOPF.

Höchste Zeit, mit serieller Vorfertigung zu bauen.
Wie gelingt der Einstieg in das neue Bauen?

Jetzt Whitepaper downloaden





Durch die Komplettsanierung und Umstrukturierung der Bestandsgebäude entstehen in Weimar 79 Wohnungen

Umbau und Sanierung in „Weimar West“

Im Wohngebiet „Weimar West“, das zwischen 1978 und 1987 überwiegend in Plattenbauweise erschlossen wurde, investiert die Weimarer Wohnstätte GmbH seit Baubeginn im Jahr 2021 rund 8 Mio. € in die Gebäude. Durch die Komplettsanierung und Umstrukturierung – alle nichttragenden Innenwände wurden abgebrochen und die tragenden Innenwände erhielten zahlreiche Öffnungen – der Bestandsgebäude in der Moskauer Straße 38–41 und 42–45 entstanden 79 Zwei- bis Fünfräumwohnungen mit einer Gesamtfläche von 4.660 m². Ein zentraler Eingang ermöglicht barrierefreien Zugang zu allen Wohnungen über zwei Aufzüge. Jede Wohnung erhielt einen eigenen Abstellraum im Keller, welcher mit dem Aufzug erreicht werden kann. Fenster und Türen wurden nach modernsten energetischen Standards ausgetauscht. Die gesamte Haustechnik (Heizung, Sanitär, Lüftung, Elektroinstallation) wurde erneuert. Zwei PV-Anlagen mit insgesamt 56,7 kWp wurden auf den Dächern installiert. Fassaden und Kellerdecken gedämmt und die Dachhaut saniert.

Wohnraum für 400 Menschen geschaffen

Auf der Funkenwiese im südwestlichen Kemptener Stadtteil „Stiftallmeyer“ hat die Sozialbau Kempten Wohnungs- und Städtebau GmbH im Wohnpark „Funkenwiese“ vor Kurzem den letzten Neubau abgeschlossen: In nur fünf Jahren Bauzeit sind auf dem 18.000 m² großen Grundstück insgesamt 183 Zwei- bis Vierzimmereigentums- und Mietwohnungen, zwei Büro-/Praxisflächen, drei Tiefgaragen mit insgesamt 193 Stellplätzen sowie mehr als 60 oberirdische Stellplätze entstanden. Die Tiefgaragen sind für die Nutzung von E-Ladeinfrastruktur vorgerüstet. Zusätzlich wurden zwei öffentliche E-Ladepunkte errichtet. Die roten und hellgrauen Putzfassaden der fünf- bis siebengeschossigen Punkthäuser in KfW55-Energieeffizienzbauweise mit vertikalen Rücksprüngen werden ergänzt durch farblich passend gefasste Absturzsicherungen aus weiß pulverbeschichtetem Profilblech. Alle Wohnungen sind vom Gehweg und von der Tiefgarage her stufenfrei erreichbar und verfügen entweder über Terrasse, Balkon oder Dachterrasse.



~ 90 %

der Deutschen achten seit Beginn der Energiekrise stark oder teilweise auf das Energiesparen. Das hat eine repräsentative Yougov-Studie im Auftrag des Energie- und Messdienstleisters Brunata-Metrona ergeben.



Reallabor Nachkriegsmoderne

Olaf Gisbertz/Mark Escherich/Sebastian Hoyer/Andreas Putz/Christiane Weber,
320 Seiten, 36 €, Jovis Verlag,
ISBN 978-3-86859-795-0

Dieses Buch zeigt unter Berücksichtigung konstruktiver, ökologischer und ökonomischer Faktoren Perspektiven für den Umgang mit dem jüngeren Bauerbe ab 1945 auf.

Bestandsmodernisierung mit energetischer Optimierung in Velbert



Im Rahmen der Modernisierungsoffensive „Besser Wohnen – zu Hause im Quartier“ des Landes Nordrhein-Westfalen hat die Spar- und Bauverein eG Velbert im Oktober 2023 die Arbeiten an sieben Bestandsgebäuden aus dem Jahr 1981 abgeschlossen. Bei dem Projekt handelt es sich um eine vier- bis sechsgeschossige Wohnanlage in direkter Innenstadtlage von Velbert mit 90 Wohneinheiten. Zu den umgesetzten energetischen Maßnahmen zählen unter anderem die Fassadendämmung und der Einbau wärmegeprägter Fenster und Balkontüren. Es ergeben sich jährliche CO₂-Einsparungen von 115 t.

Wissen schaffen

Energiewende in der Wohnungswirtschaft

Neue
Webinar-
reihe

Nach dem großen Erfolg unserer ersten Webinarreihe und mit Blick auf die neuen Gesetzespakete der Politik laden wir Sie herzlich zur zweiten Webinarreihe Energiewende in der Wohnungswirtschaft ein.

Teil 1 | 04.12.2023

Klimaneutrale und nachhaltige Gebäude – Herausforderung und Chance für die Wohnungswirtschaft.

Teil 2 | 13.12.2023

Geschäftsmodell Ladeinfrastruktur und Mieterstrom – wie die Wohnungswirtschaft vom derzeitigen Trend profitieren kann.

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung unter: hager.de/wowi



:hager

ERGÄNZENDES BAUEN

Wie Wohnraum auf dem Dach entsteht

Gilt es, Wohnraum zu schaffen, gerät auch das Potenzial von Dachflächen in den Fokus. In zwei Pilotprojekten errichtete die Howoge Wohnraum auf zwei WBS-70-Gebäuden. Die Erfahrungen zeigen: Dachaufstockungen bieten viele Möglichkeiten, sind aber auch mit Herausforderungen verbunden.

Von Angelika Niemeck und Sebastian Apitz



Die Dachaufstockung in Berlin-Buch erfolgte in drei Etagen mit 22 Wohnungen



Für die Dachaufstockungen ausgewählt wurden Plattenbauten des Typs WBS 70

Auf der Dachaufstockung und dem Ausbau von Dachgeschossen ruhen viele Hoffnungen. Diese Maßnahmen, so zumindest die Erwartung mancher Experten, sollen den Wohnungsmangel in deutschen Großstädten mildern, dem Flächenverbrauch entgegenwirken sowie schnell und vergleichsweise günstig Wohnraum schaffen. Studien zufolge ist das quantitative Potenzial immens: Eine Untersuchung, die das Pestel-Institut und die TU Darmstadt 2019 im Auftrag eines Bündnisses von Verbänden der Immobilien-, Bau- und Planungswirtschaft vorlegten, beziffert die Zahl der Wohneinheiten, die sich deutschlandweit auf Dächern von Wohngebäuden aus den 1950er bis 1990er Jahren realisieren lassen, auf 1,1 bis 1,5 Mio. Einheiten.

In der Praxis ist es allerdings nicht ganz so einfach, dieses Potenzial zu heben. Das zeigen die Erfahrungen, die die Howoge Wohnungsbaugesellschaft mbH bei zwei Ende 2022 abgeschlossenen Pilotprojekten gesammelt hat. Dabei wurden zwei Plattenbauten des Typs WBS 70 Berlin aufgestockt und um insgesamt 50 Wohneinheiten erweitert.

Konkret handelt es sich um einen Fünfgeschosser mit vier Hauseingängen in der Franz-Schmidt-Straße 11-17 in Berlin-Buch sowie einen Sechsgeschosser mit sieben Hauseingängen in der Seefelder Straße 34-46 in Berlin-Hohenschönhausen. Während die Immobilie in Buch um drei Geschosse und 22 Wohnungen aufgestockt wurde, waren es in Hohenschönhausen zwei zusätzliche Stockwerke mit 28 Wohnungen. Ausgeführt wurden die Arbeiten von der B&O Bau und Gebäudetechnik GmbH & Co. KG, mit der die Howoge einen Generalübernehmer-Rahmenvertrag abgeschlossen hat.

Nicht so schnell wie erhofft

Ein Ergebnis vorweg: So schnell, wie es manchmal dargestellt wird, lässt sich eine Dachaufstockung noch nicht umsetzen. Bei den beiden Pilotprojekten beanspruchten die Baurechtsschaffung und Planungs- und Bauarbeiten einen Zeitraum von insgesamt circa vier Jahren. Nachdem die Planungsarbeiten im September 2018 aufgenommen worden waren, wurde im April 2019 der Generalplaner (S&P



Angelika Niemeck

Bereichsleiterin Technisches Management
Howoge Wohnungsbaugesellschaft mbH
BERLIN

Sahlmann Planungsgesellschaft für Bauwesen mbH) durch einen Rahmenvertrag gebunden. Hierbei wurde eine Typenplanung entwickelt. Im Dezember 2020 starteten die Bauarbeiten, die noch einmal 20 Monate dauerten. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Bauarbeiten während der Corona-Pandemie und den damit verbundenen Beeinträchtigungen stattfanden.

Ebenfalls Auswirkungen hatte der massive Anstieg der Baupreise während der Planungs- und Bauphase. Weil sich insbesondere Holz verteuerte, mussten wir von der ursprünglich geplanten reinen Holzbauweise Abstand nehmen und uns für eine Holz-Hybrid-Konstruktion entscheiden. Obwohl Holz ein leichtes Baumaterial ist, waren aufwändige Verstärkungen der Fundamente der Bestandsgebäude erforderlich, um das Gewicht der zusätzlichen Geschosse aufzufangen. Bei beiden Bauvorhaben wurde deshalb im Keller eine 20 bis 25 cm hohe Bodenplatte aus Stahlbeton aufgebaut. Dies erfolgte, indem mittels Bohrungen in den Außenwänden ein Stahlgeflecht auf dem vorhandenen Boden aufgebracht wurde. Allein in der Franz-Schmidt-Straße waren für die Ertüchtigung der Statik 6.500 Bohrungen erforderlich.

Herausforderung Dachentfernung

Als Voraussetzung für die Aufstockung musste das Drempegelgeschoss (also die für den Bautyp WBS 70 charakteristische Form des Daches) entfernt werden. Das bedeutete eine starke Belastung für die Mieterinnen und Mieter der obersten Etage, die zwar grundsätzlich in der Wohnung bleiben konnten, aber den Tag der Demontage außerhalb ihrer eigenen vier Wände

verbracht haben. Dies wurde mit den Mieterinnen und Mietern detailliert abgestimmt. Zur Sicherung des Gebäudes musste die verbleibende oberste Geschossdecke abgedichtet werden. Dies ist jedoch nicht ohne Risiko. >



Sebastian Apitz

Abteilungsleiter
Gewährleistungsmanagement, Projektleiter
Dachaufstockung
Howoge Wohnungsbaugesellschaft mbH
BERLIN

Denn wie sich in der Seefelder Straße zeigte, hielt diese Notabdichtung nicht jeder Wetterlage stand: Dort entlud sich an einem Feiertag eine Gewitterzelle mit Starkregen, die in den obersten Geschossen zu Wasserschäden führte und anschließend Trocknungsmaßnahmen erforderlich machte. Weil sich solche plötzlich auftretenden Wetterereignisse nicht ausschließen lassen, muss es bei zukünftigen Aufstockungen das Ziel sein, diese Phase auf ein Minimum zu verkürzen.

Ein weiterer technischer Aspekt betrifft die Führung der Leitungen. Dabei wurden die Abluft- und Abwasserleitungen linear nach oben fortgesetzt. Anders die Leitungen für Warm- und Kaltwasser sowie Heizung: Dafür errichteten wir jeweils einen separaten Schacht in jedem Treppenhaus. Grund dafür ist, dass wir zwei Heizkreisläufe benötigen, da in den neuen Wohnungen auf dem ehemaligen Dach – anders als in den Bestandswohnungen – Wohnungsstationen und Fußbodenheizung eingebaut sind, sodass dort mit einer niedrigeren Vorlauftemperatur gearbeitet werden kann.

Barrierefreiheit dank Aufzügen

Eine entscheidende Veränderung war in beiden Objekten der Anbau von Aufzügen. Diese ermöglichen eine barrierefreie Erschließung der Wohnungen in den neuen Geschossen, die jeweils über Laubengänge erschlossen sind. Dabei testeten wir zwei unterschiedliche Aufzugsvarianten: In der Seefelder Straße errichteten wir zwei vorgesetzte Aufzüge, die auf jeder zweiten Zwischenebene der Bestands-etagen halten und damit nur die neuen Dachgeschosswohnungen barrierefrei erschließen. In der Franz-Schmidt-Straße hingegen ersetzten wir eines der bestehenden Treppenhäuser. Die zweiläufige Treppenanlage wurde durch eine einläufige Treppe ersetzt. Der neu errichtete Aufzug hält auf den jeweiligen Wohnungsebenen und ermöglicht dadurch, alle Wohnungen des betreffenden Aufgangs barrierefrei zu erreichen – ein großer Vorteil gerade für ältere Mieterinnen und Mieter.

Allerdings hat die Variante in der Franz-Schmidt-Straße den Nachteil, dass die Bewohnerinnen und Bewohner des entsprechenden Aufgangs für rund zwei Monate in ein Ausweichquartier ziehen mussten. Hier kam es zu Verzögerungen in der Lieferkette; zukünftig ist diese Bauzeit kürzer. Auch wenn diese Variante (zwar nur geringfügig) teurer ist, ist sie wegen ihres Mehrwerts für die Bestandsmieterinnen und -mieter trotzdem zu bevorzugen.

Baukosten auf Neubauniveau

Die gelegentlich geäußerte Erwartung, durch Aufstockung lasse sich Wohnraum günstiger schaffen als durch Neubau, wird durch unsere Erfahrungen nicht bestätigt. Vielmehr lagen die Baukosten bei beiden Projekten etwa auf dem Niveau eines Neubaus. Das stellt insofern eine wirtschaftliche Herausforderung



Auf dem Dach eines Sechsgeschossers in der Seefelder Straße in Berlin-Lichtenberg wurden zwei Geschosse mit 28 Wohnungen errichtet



Das Drempegeschoss wurde vollständig entfernt, nur die letzte Geschossdecke blieb erhalten. Nach der Weiterführung der vorhandenen Medienstränge begann mit dem Stellen der Wände die eigentliche Aufstockung

dar, da die Howoge als landeseigenes Wohnungsunternehmen an Mietpreisvorgaben gebunden ist. So sind 50 % der neu geschaffenen Einheiten als öffentlich geförderte Wohnungen mit Mietpreis- und Belegungsbindung zu realisieren. Die Neuregelung der Berliner Wohnungsbauförderung, die unter anderem die Einstiegsrente pro Quadratmeter erhöht, verspricht hier für die Zukunft einen gewissen Spielraum.

Eine wichtige Erkenntnis ist, dass die Kubatur des für die Aufstockung vorgesehenen Gebäudes entscheidend ist für die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme. Dabei gilt: besser kompakt und dreigeschossig als lang und zweigeschossig. Denn bei langgestreckten Gebäuden, die um lediglich zwei Geschosse aufgestockt werden, sind die Kosten aufgrund der Entfernung des Drempegeschosses und der Notwendigkeit, zahlreiche Leitungen nach oben zu verlängern, höher als bei einem kompakten Gebäude, das drei zusätzliche Etagen erhält. Allerdings darf dabei die Hochhausgrenze von 22 Metern beziehungsweise acht Geschossen nicht überschritten werden – sonst ergeben sich erhöhte Brandschutzauflagen, die sich wirtschaftlich nicht darstellen lassen. Nicht sinnvoll ist eine Aufstockung um ein einziges Geschoss, da in

diesem Fall das Verhältnis zwischen Baukosten und neuer Wohnfläche unwirtschaftlich ist.

In Zukunft wird sich die Wirtschaftlichkeit steigern lassen. Voraussetzung dafür ist eine Verkürzung der Bauzeit auf etwa zwölf Monate. Diese Beschleunigung ist möglich, da wir auf den Erfahrungen aufbauen können, die wir bei den Pilotprojekten gesammelt haben. Weiteres Beschleunigungspotenzial bieten ein erhöhter Grad der Vorfertigung sowie der Mengeneffekt: Wir haben ein Serienprodukt entwickelt, das sich nicht nur im Wohnungsbestand der Howoge, sondern auch bei anderen Wohnungsbaugesellschaften des Landes Berlin umsetzen ließe.

Bestandsmieter müssen eingebunden werden

Um ein Aufstockungsprojekt erfolgreich durchzuführen, gilt es, auch die Bestandsmieter mit ins Boot zu holen. Denn für sie sind die Baumaßnahmen immer mit einer erheblichen Belastung verbunden, sodass sich ihre Begeisterung zunächst verständlicherweise in Grenzen hält. Darauf reagierten wir, indem wir Vertreter des Kiezbeirats zu den wöchentlichen Projektbesprechungen einluden und so einen stetigen Informationsfluss zu den Mieterinnen und Mietern sicherstellten. Das bewährte sich besonders in schwierigen Situationen, wie etwa bei den Corona-bedingten Verzögerungen im Bauablauf oder dem erwähnten Starkregenereignis.

Um die Bestandsmieter von der Sinnhaftigkeit einer Dachaufstockung zu überzeugen, reicht eine gute Informationspolitik aber nicht aus. Darüber hinaus müssen die bisherigen Bewohnerinnen und Bewohner auch von den Baumaßnahmen profitieren – etwa durch den Anbau eines Aufzugs, aber auch durch Aufwertungsmaßnahmen an den bestehenden Wohnungen. Eine Dachaufstockung bietet die Möglichkeit, die Energiebilanz des Bestandsgebäudes zu verbessern, die Balkone zu sanieren und die Außenanlagen attraktiver zu gestalten. Auch neue Spiel- und Erholungsflächen sowie Fahrradstellplätze tragen zur Akzeptanz solcher Maßnahmen bei. Künftig wird sich die Aufgabe stellen, diese Vorteile für die Bestandsmieter noch deutlicher herauszuarbeiten.



Das geringe Gewicht spricht für Aufstockungen mit Holz. Trotzdem musste das Fundament aufwendig verstärkt und im Keller eine zusätzliche Bodenplatte mit Stahlgeflecht aufgebaut werden

Weitere Wohneinheiten geplant

In einem nächsten Schritt plant die Howoge, in zwei Projekten weitere 144 Wohnungen durch Dachaufstockungen zu schaffen. Weil der Bezirk Berlin-Lichtenberg dafür die Bewilligung versagte, haben wir in einem Widerspruchsverfahren bei der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen nunmehr einen positiven Bauvorbescheid erwirkt.

Wie viele Wohnungen insgesamt auf Howoge-Dächern entstehen können, lässt sich nicht genau beziffern. Zwar wissen wir, dass die vier- bis sechsgeschossigen Plattenbauten im Howoge-Bestand über gut 320.000 m² Dachfläche verfügen. Daraus aber eine konkrete Wohnungszahl abzuleiten, wäre unseriös, da jedes Gebäude einzeln auf seine Tauglichkeit für eine Aufstockung hin analysiert werden muss. Die Erfahrungen haben nämlich gezeigt, dass WBS 70 nicht gleich WBS 70 ist: Da die Plattenbauten zu unterschiedlichen Zeiten und von unterschiedlichen Kombinatanten errichtet wurden, können im Prinzip typengleiche Gebäude einen unterschiedlichen Baustandard aufweisen – zum Beispiel bei der Betongüte.

Grundsätzlich für die Dachaufstockung in Frage kommen Plattenbauten, die zum Bautyp WBS 70 Berlin gehören, sich statisch für eine Aufstockung eignen und sich an einem Standort befinden, der städtebaulich eine Erhöhung des Gebäudes um mindestens zwei Etagen zulässt. Eine Rolle spielt zudem der Zustand des Bestandsgebäudes: Im Vordergrund stehen Objekte, die einen hohen Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß aufweisen und deshalb ohnehin zur Sanierung anstehen. Hintergrund ist, dass sich eine energetische Modernisierung gut mit der Aufstockung verbinden lässt.

Aufstockung steigert Attraktivität

Zusammenfassend zeigen unsere Erfahrungen, dass die Dachaufstockung zwar kein Allheilmittel ist, um der Wohnungsknappheit zu begegnen. Sie stellt aber eine sinnvolle Möglichkeit dar, um innerhalb einer bestehenden Infrastruktur ohne Versiegelung von Flächen zusätzlichen Wohnraum zu schaffen.

Darüber hinaus unterstreichen die beiden Pilotprojekte das Potenzial, das in Plattenbauten steckt und das in den Jahren nach der Jahrtausendwende, als Plattenbauten in großem Stil abgerissen wurden, manchmal in Vergessenheit zu geraten drohte. Die Howoge griff nur in einem einzigen Fall – bei einem städtebaulich ungünstig gelegenen Wohnhochhaus an der Frankfurter Allee – zum Mittel des Abbruchs und machte in jeder Marktphase die Erfahrung, dass sanierte Plattenbauwohnungen stark nachgefragt sind. Heute treten die Qualitäten des industriellen Wohnungsbaus wieder deutlich hervor: Er bietet kompakte, funktionale Grundrisse, ist gut zu sanieren, kann durch eine Aufstockung an architektonischer Qualität gewinnen und leistet einen wichtigen Beitrag zur Versorgung der Bevölkerung mit lebenswerten und preisgünstigen Wohnungen. —

Prozessintegration aus Anwendersicht

Die Prop-Tech-Szene boomt und die wohnungswirtschaftlichen ERP-Anbieter bemühen sich um Ganzheitlichkeit. Aber welche Erwartungen haben die Anwender? Sie wissen schließlich am besten, was es bedarf, um Wohnungsunternehmen effizienter zu machen. Welche Rolle die Stammdaten dabei spielen, zeigt sich am Beispiel des Sicherheitsprodukts Rauchwarnmelder.



© GeWoBau GmbH Zweibrücken

Die GeWoBau GmbH Zweibrücken erhofft sich vielfältige Schnittstellen zu den verschiedensten Systemen durch die Einführung von Aareon Connect.

Wenn man mal nicht weiterweiß, bildet man einen Anwenderkreis. Dieser Abwandlung eines alten Sprichworts folgend, treffen sich seit geraumer Zeit zehn Wohnungsunternehmen aus dem Saarland und der angrenzenden Südwest-Pfalz-Region, um sich gemeinsam zu den Möglichkeiten und Anwendungen des Systems Wodis-Sigma von Aareon auszutauschen. Die Teilnehmer beschäftigen sich neben fachspezifischen Fragen auch intensiv mit der Thematik der Schnittstellen zu anderen Systemen. Denn jeder aus der Runde weiß aus seiner individuellen Praxis um die Grenzen und Probleme des Arbeitens mit Teillösungen.

Das zentrale Learning der vornehmlich aus IT- und Software-Experten zusammengesetzten Runde, lässt sich dann auch wie folgt zusammenfassen: Ein erfolgreiches Beschreiten des Wegs zur Prozessintegration und die Realisierung entsprechender Effizienzpotenziale

kann nur gelingen, wenn alle relevanten Stammdaten sinnvoll im System eingebunden sind. Denn nur dann ist der Nutzer zu jeder Zeit in der Lage, die zentrale Steuerung und Kontrolle aller technischen und kaufmännischen Vorgänge zu übernehmen.

Stammdaten sind essenziell

Anwender, die ihre Stammdaten für bestimmte Fragestellungen erst mit einem zusätzlichen, proprietären Fremdsystem abgleichen müssen, tapfen jedoch schnell im Dunkeln. Dabei kann ein fehlender Überblick über die eigene Infrastruktur rasch zu Schwierigkeiten führen. Wie schnell das in der Praxis tatsächlich gehen kann, illustriert das Beispiel Rauchwarnmelder: Viele der am Markt angebotenen Lösungen liefern schlicht nicht den Informationsstand, den es benötigt, um einen reibungslosen, rechtssicheren Betrieb des gesetz-



Rechtssichere Dokumentation inklusive: Rauchwarnmelder auf Basis des OMS-Standards lassen sich problemlos über Schnittstellen an ERP-Systeme anbinden.

lich vorgeschriebenen Sicherheitsprodukts abzubilden. Wenn beispielsweise in einem Portal die eingesetzten Melder mit den vom Dienstleister erfassten Daten angezeigt werden, ist unter Umständen noch lange nicht der tatsächliche Ausstattungsgrad oder der Funktionsstatus der Rauchwarnmelder in einer spezifischen Wohneinheit erkennbar.

Welche Wohnung stimmt mit der aus den eigenen Stammdaten überein, sind alle Wohnungen richtig erfasst und haben die korrekte Bezeichnung? Ist der im Portal angezeigte Fehler eines Melders tatsächlich funktionsrelevant, so dass Handlungsbedarf besteht? Ist ein gegebenenfalls schon ausgelöster Auftrag bereits erledigt, oder muss nachgefasst werden? Fragen wie diese sind nur so lange akademisch, bis der Ernstfall eintritt. Dann können rasch konkrete haftungsrechtliche Anschlussfragen daraus entstehen. In jedem Fall aber führt die fehlende Verfügbarkeit relevanter Daten dazu, dass dem Anwender eine 360°-Sicht vorenthalten wird. Das wiederum resultiert in langen und undurchsichtigen Prozessen, die das Wort „Transparenz“ wie ein Fremdwort erscheinen lassen. Dabei ist klar, dass eine intelligente Umsetzung nachhaltiger Bewirtschaftungskonzepte davon lebt, dass die verantwortlichen Akteure jederzeit in der Lage sind, eigenständig und rasch auf individuelle Gegebenheiten reagieren zu können.

Eine Frage der Souveränität

Die Auseinandersetzung mit dem Komplex der Prozessintegration wirft auch ein Schlaglicht auf den Umstand, dass die Entscheidung für ein offenes System immer auf eine Grundsatzentscheidung in Sachen Souveränität zurückgeht. Im Anwenderkreis war man sich jedenfalls von Anfang an darüber einig, dass es nicht praxistauglich ist, fünf Systeme parallel zu betreiben und im Zwei-

felsfall erst einmal mühsam Informationen zusammenzusammeln, bevor ein neuer Prozess aufgesetzt werden kann. Das Beispiel Rauchwarnmelder zeigt hierbei deutlich, dass es in der modernen Hausverwaltung auch Themen gibt, die es schon aus haftungsrechtlichen Gründen gar nicht erlauben, sich mit selektiven Informationsständen zu begnügen. Wer souverän sein will, muss jederzeit über die relevanten Informationen verfügen.

So muss die Ausstattung der Wohnungen in den Stammdaten nicht zuletzt deshalb sauber dokumentiert werden, damit nachgelagerte Prozesse effizient und rechtssicher abgebildet werden können. Schließlich stehen Wohnungseigentümer bzw. deren Erfüllungsgehilfen in der Haftung, sollten Bewohner aufgrund nicht funktionierender Rauchwarnmelder zu Schaden

kommen. Außerdem sind die Verantwortlichen nicht nur vertraglich zur Aufrechterhaltung eines ordnungsgemäßen Zustandes der Wohnungen verpflichtet, sondern auch dem Gesichtspunkt der Verkehrssicherungspflicht, wonach von dem Zustand der Wohnung keine Gefahr für Leib und Leben Dritter ausgehen darf.

Serie in Kooperation mit



Ausgabe 11/2023:
Rauchwarnmelder goes ERP

Ausgabe 12/2023:
Prozessintegration aus Anwendersicht



© GeWoBau GmbH Zweibrücken

Michael Stichler
Leiter IT
GeWoBau GmbH Zweibrücken

WOHNEN IM DENKMAL

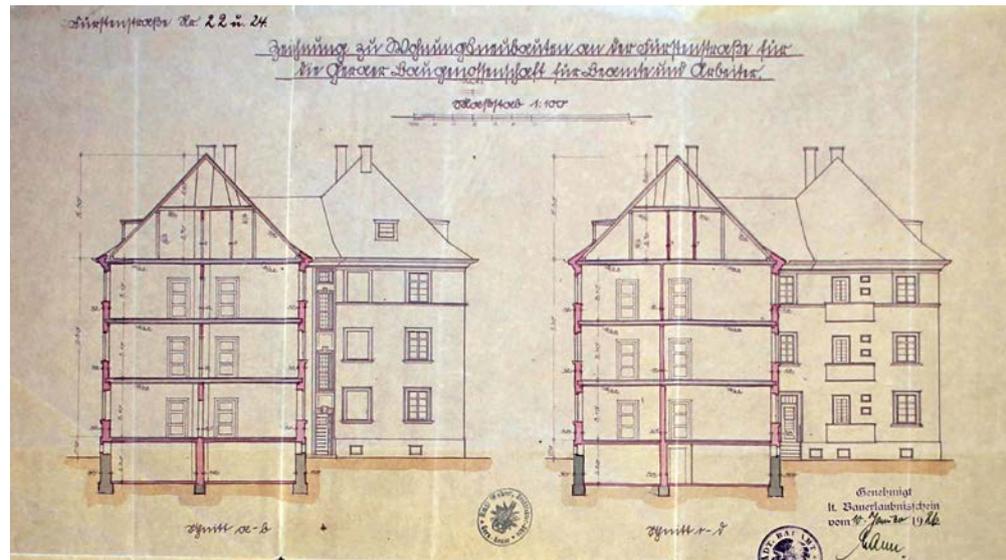
Ein Baudenkmal wird barrierearm

Fast hundert Jahre ist das Gebäudeensemble an der ehemaligen Fürstenstraße in Gera alt. Jetzt nähert sich die Sanierung der denkmalgeschützten Bauten ihrem Abschluss. Der Einbau zweier Aufzüge macht einen Teil der Wohnungen der WBG „Glück Auf“ Gera eG sogar barrierearm.

Von Christian Hunziker



Lärmschutzfenster aus den 1990er Jahren schirmen die Bewohner vom Lärm der vielbefahrenen Straße Am Sommerbad ab



Aus dem Archiv: Ansicht der Fassade mit Genehmigungsstempel vom Januar 1926

Der Architekt Emil Weber und sein Sohn Martin, ebenfalls Architekt, wussten, wo es sich gut wohnen lässt. Deshalb bezogen sie selber je eine Einheit in der Wohnanlage in der damaligen Fürstenstraße in Gera, die 1927 nach ihren

Plänen fertiggestellt worden war. Großzügige Grundrisse, Toiletten und Bäder innerhalb der Wohnungen, Balkone und zudem eine innenstadtnahe Lage in der Nähe der Weißen Elster – die im Auftrag der Geraer Baugenossenschaft erbaute und vor allem von Beamten bewohnte Anlage bot alles, was sich anspruchsvolle Nutzer wünschen konnten.

Fast ein Jahrhundert später entwickelt sich das langgestreckte, aus sieben Baukörpern bestehende Ensemble mit der heutigen Adresse Am Sommerbad 24-36 wieder zum beliebten Wohnort. Ende dieses Jahres will die Wohnungsbaugenossenschaft „Glück Auf“ Gera eG („Glück Auf“), die 2017 begonnenen Sanierungsarbeiten abgeschlossen haben. Der erste Bauabschnitt erstrahlt bereits in neuem Glanz und ist wieder bewohnt, während die Arbeiter im zweiten Bauabschnitt noch fleißig zugange sind.

Holpriger Beginn

Nötig wurde die Modernisierung der denkmalgeschützten Wohnanlage mit heute 44 Wohnungen, weil deren Attraktivität im Lauf der Jahrzehnte arg gelitten hatte. „Vor Beginn der Sanierung standen viele Wohnungen leer, da es einen hohen Instandhaltungsrückstand gab und das Ensemble an einer vielbefahrenen, vierspürigen Straße liegt“, erklärt Uwe Klinger, Vorstandsvorsitzender der Wohnungs-



Christian Hunziker

freier
Immobilienjournalist
BERLIN

baugenossenschaft „Glück Auf“ Gera eG. 2017 begannen die Baumaßnahmen – zunächst nicht mit einer Bestandssanierung, sondern mit dem Abriss des Hauses Am Sommerbad 22. Die städtischen Stellen hätten die Abrissanzeige entgegengenommen und den Anbau von aufgeständerten Balkonen an der Wand des Nachbarhauses genehmigt, berichtet Klinger.

Eine Kleinigkeit hatten die Verantwortlichen dabei allerdings übersehen: „Erst nachträglich wurde sowohl der Behörde als auch uns bewusst, dass die Wohnanlage unter Denkmalschutz steht“, berichtet Klinger. Da war das Kind schon in den Brunnen gefallen und das Haus mit der Nummer 22 abgerissen. Für die Genossenschaft war aber klar, den Denkmalschutzstatus ab sofort ernstnehmen zu wollen. Deshalb suchte sie einen kompetenten Architekten – und fand ihn im ortsansässigen Planer Thomas Laubert. Dieser, lobt Genossenschaftsvorstand Klinger, „verfügt über umfangreiche Erfahrungen mit denkmalgeschützten Gebäuden und hat einen guten Draht zu den Denkmalschutzbehörden.“

Zwei Aufzüge eingebaut

Tatsächlich gab es im weiteren Verlauf keine unüberwindbaren Konflikte zwischen Denkmalschutz und Bauherrn. Sogar einem recht einschneidenden Eingriff stimmten die Wähler der historischen Bausubstanz zu: In den Eckgebäuden mit den Hausnummern 30 und 34 durfte die „Glück Auf“ zwei Aufzüge einbauen – ein wichtiger Punkt, wie Klinger vor >



Auf der historischen Aufnahme ist im Vordergrund der Flußlauf der Weißen Elster zu sehen

dem Hintergrund des hohen Durchschnittsalters der Einwohner Geras hervorhebt: „Der Bedarf an barrierearmem Wohnraum ist groß.“

Umgesetzt wird der zum zweiten, noch laufenden Bauabschnitt gehörende Einbau, indem ehemalige Toiletten und Speisekammern für den Aufzugschacht genutzt werden. Dadurch werden Grundrissänderungen nötig. So entstehen Zweiraumwohnungen mit 45 m² Wohnfläche, die das Spektrum der Wohnungsgrößen ergänzen – ursprünglich gab es nur Drei- und Vierzimmerwohnungen mit Wohnflächen zwischen 70 und 110 m². In einem Aufgang legt die Genossenschaft außerdem jeweils zwei Wohnungen gebäudeübergreifend zusammen, sodass bald über den Aufzug erreichbare Vierraumwohnungen zur Verfügung stehen werden. In den Gebäuden, die keinen Aufzug erhalten haben, blieben die Grundrisse hingegen im Wesentlichen unangetastet.

Eine andere Veränderung betrifft die Balkone. Diese waren schon länger baupolizeilich gesperrt und nicht sanierungsfähig. Ersetzt wurden sie durch neue Balkone, die aber – anders als die ganz am Anfang errichteten Exemplare – stützenfrei angebracht sind. „Diese Erneuerung bot uns die Möglichkeit, die Balkonfläche fast zu verdoppeln und damit die Wohnqualität zu erhöhen“, sagt Uwe Klinger. Um der originalen Anmutung nahezukommen, orientiert sich die Farbgestaltung der metallenen Brüstungen am ursprünglichen Ziegelrot.

Nur wenige Originaldetails erhalten

Bei allen Maßnahmen habe man einen Kompromiss mit den Denkmalbehörden gefunden, sagt Architekt Thomas Laubert. So hätten es diese zwar gern gesehen, wenn die wenigen original erhaltenen Wohnungstüren am ursprünglichen Ort verblieben wären. Man einigte sich aber darauf, diese Türen in einem Aufgang zusammenzufassen. Ansonsten blieb es bei

Aufgrund des hohen Durchschnittsalters der Bürger ist der Bedarf an barrierearmen Wohnungen in Gera groß.



Terrazzo-Fußböden und gedrechselte Treppenläufe verweisen in den Treppenhäusern auf die Entstehungszeit der Gebäude

den Türen, die bei der letzten Sanierung in den 1990er Jahren eingebaut worden waren. Damals waren auch Lärmschutzfenster angebracht worden, die ebenfalls beibehalten worden sind.

Diese Beispiele zeigen, dass in den Wohnungen kaum etwas an die originale Ausstattung erinnert. Das ursprüngliche Parkett beispielsweise ist nur in Ausnahmefällen erhalten geblieben; in den anderen Wohnungen ist jetzt ein Vinylboden verlegt. In den Treppenhäusern hingegen verweisen Terrazzo-Fußböden, gedrechselte Treppenläufe und runde Fenster auf die Entstehungszeit der Anlage. „Mit solchen Besonderheiten wollen wir bei den Mietern punkten“, betont Uwe Klinger. „Es ist uns wichtig, die Individualität des Objekts herauszuarbeiten.“

Als Vorzüge nennt Klinger außerdem die Lage nur wenige Gehminuten von der Innenstadt entfernt. Tatsächlich hat auch ein privater Investor die Qualitäten des Standorts erkannt: Ganz in der Nähe, am Ufer der Weißen Elster, realisiert derzeit die Wohngroup GmbH aus Erfurt mit dem Heinrichsquartier ein großes Neubaugebiet mit Eigentumswohnungen.

Nutzungsentgelt von 8,50 €/m²

In der Wohnanlage Am Sommerbad seien die Bewohner „querbeet gemischt“, sagt Klinger. Dazu gehörten ältere Menschen, die schon vorher bei der Genossenschaft gewohnt hätten, ebenso wie junge Familien, die von außerhalb nach Gera gezogen seien. Das Nutzungsentgelt beträgt durchschnittlich 8,50 €/m² – wenig aus Sicht von Großstadtbewohnern, aber recht viel für den Wohnungsmarkt in der ostthüringischen

Stadt. Das durchschnittliche Nutzungsentgelt bei der „Glück Auf“ beziffert Klinger auf 5,26 €/m²; bei Neuvermietungen sind es 5,60 bis 5,80 €/m². Hintergrund ist ein relativ hoher vermietungsrelevanter Leerstand, der mit 7 % bei der „Glück Auf“ noch deutlich unter dem gesamtstädtischen Durchschnitt liegt. Gera zählt derzeit rund 92.000 Einwohner, während es zur Wendezeit 132.000 waren.

Mit diesen Rahmenbedingungen erklärt es sich, dass eine Maßnahme gar nicht erst geprüft wurde, die der Eigentümer einer solchen Anlage in Ballungszentren wahrscheinlich umgesetzt hätte: Ein Ausbau der Dachgeschosse habe nicht zur Debatte gestanden, sagt Klinger. „In unserem Marktumfeld besteht kein Druck, neuen – und zudem teuren – Wohnraum unter dem Dach zu schaffen.“ Außerdem seien die Abstellräume auf den Dachböden bei den Bewohnern beliebt. Umgenutzt wird hingegen eine ehemalige Fleischerei in der Hausnummer 36: Sie wird zukünftig als Abstellraum für Rollatoren und Fahrräder dienen.

Insgesamt lässt sich die Genossenschaft die Modernisierung der Anlage 5,83 Mio. € kosten (inklusive Gestaltung der Freiflächen, aber ohne Abrisskosten).

Bei einer Gesamtfläche von 3.572 m² entspricht dies rund 1.630 €/m² Wohnfläche.

Beitrag zur Portfoliodiversifizierung

Warum aber ist die „Glück Auf“ überhaupt Eigentümerin dieses Baudenkmals? Schließlich wurde die Genossenschaft erst 1956 gegründet, sodass ihr Bestand hauptsächlich aus DDR-Wohnungsbauten besteht. Doch 2015 übernahm die „Glück Auf“ die Geraer Baugenossenschaft und damit die ursprüngliche Bauherrin der Anlage Am Sommerbad. „Damit“, erklärt Uwe Klinger, „haben wir einen Wohnungsbestand aus den 1920er und 1930er Jahren übernommen und unseren zuvor hauptsächlich aus industriellem Wohnungsbau bestehenden Bestand diversifiziert.“ Heute verwaltet die „Glück Auf“ insgesamt 3.700 Wohneinheiten.

Das letzte Sanierungsprojekt wird die Wohnanlage am Sommerbad nicht bleiben. Denn die „Glück Auf“ hat weitere Objekte, die unter Ensembleschutz stehen – zum Beispiel die Siedlung Brehmstraße/Straße des Bergmanns, für die ebenfalls eine Sanierung angedacht ist.

HAUFE AXERA

Die Cloud ERP-Lösung, die
Ihre Arbeit leichter macht



Weil leichter besser ist.

Die Cloud ERP-Lösung Haufe axera bringt Leichtigkeit in Ihr Wohnungsunternehmen. Ob Zahlungsverkehr, Rechnungseingang oder Finanzbuchhaltung – erledigen Sie Ihre Aufgaben digital und automatisiert. Arbeiten Sie flexibel von jedem Ort mit jedem Endgerät. Gewinnen Sie Zeit mit reibungslosen Workflows. Recherchieren Sie in den Haufe Fachwissendatenbanken, blitzschnell per Mausklick. Reagieren Sie flexibel auf neue Herausforderungen, ganz einfach mit smarten Erweiterungen.

Jetzt entdecken:

realestate.haufe.de/axera

Produkte

Elektronische Sicherung der Türen mit Beschlag ohne neue Bohrlöcher



Leicht zu montieren und optisch in vielen Variationen erhältlich ist ein neuer elektronischer Kurzbeschlag der Firma Salto

Elektronische Kurzbeschläge zur Sicherung von Türen werden immer beliebter. Der Hersteller Salto Systems hat nun ein neues Design mit Metallgehäuse vorgestellt, das von seinen Ausmaßen deutlich kleiner ausfällt als die meisten Beschläge. Der Beschlag XS4 Mini ist mit modernster Zutrittstechnologie ausgestattet und lässt sich bohrungsfrei auf der vorhandenen DIN-Bohrlochgruppe für Türrosetten montieren. Auf diese Weise kann eine moderne Zutrittskontrolle an Innentüren mit geringem Aufwand umgesetzt werden. Der Beschlag lässt sich dank einer Vielzahl von Funktionen, Türdrückern und Oberflächen den individuellen Anforderungen anpassen.

Weitere Informationen:
www.saltosystems.com

Sichere Dämmung für betonierte Haustrennwände

Wohnraum ist ein knappes Gut. Entsprechend widmen sich viele Konzepte für die städtische Nachverdichtung der Schaffung neuer Wohnflächen. Eine Rolle spielt dabei die fachgerechte Ausführung der Trennwandfuge zwischen angrenzenden Wohneinheiten. Denn: Wenn Menschen Wand an Wand leben, ist ein funktionierender Schallschutz von Bedeutung. Speziell für die Dämmung betonierter Haustrennwände hat der Hersteller Isover die Trennplatte Akustic HWP 1 entwickelt. Sie zeichnet sich durch eine Balance aus Elastizität und Druckfestigkeit aus.



Durch horizontal und vertikal versetzt angeordnete Fugen wird ein zuverlässiger Schutz vor Schallbrücken gewährleistet

Weitere Informationen: www.isover.de

Datenbank gibt umfassenden Überblick zur Anlagenhydraulik

Wer eine gut geplante Anlagenhydraulik sucht, hat jetzt eine neue digitale Möglichkeit, sich einen Überblick zu verschaffen. Der Hersteller Buderus stellt eine Datenbank mit etwa 800 verschiedenen Hydraulikbeispielen bereit. Die Hydrauliken beinhalten auch einen Systemschaltplan sowie weiterführende Beschreibungen, beispielsweise zu empfohlenen Einstellparametern. Über einen Button „Tour“ erhalten Nutzer zudem Tipps zur Bedienung der Hydraulikdatenbank.

Weitere Informationen: www.buderus.de

Neues Portal erleichtert die Vermarktung von Eigenstrom

Selbst erzeugten Strom nicht nur lokal nutzen, sondern mit überschaubarem Aufwand auch dezentral in jeder Immobilie einsetzen, wo er gerade benötigt wird: Diese Möglichkeit bietet das neue Portal Immoconnect. Die Plattform vereint Energieerzeuger und -verbraucher zu einem virtuellen Kraftwerk. Die Vernetzung ermöglicht Eigenstromverbrauch beispielsweise auch in Gebäuden ohne eigene PV-Anlage. Langfristig wird so das Risiko von Preisfluktuationen minimiert.

Weitere Informationen:
www.immo-connect.de

Vorkonfektionierte Wandleranlage für Wallboxen



Vorkonfektionierte Wandleranlagen sparen Zeit bei der Installation und bieten Betriebssicherheit

Wandlerrmessungen sind bisher meist Gewerbebetrieben mit größeren elektrischen Verbrauchern vorbehalten. Im Zuge der Energiewende werden diese nun auch verstärkt im Wohnungsbau aufgrund einer wachsenden Zahl der installierten PV-Anlagen, Wärmepumpen oder auch Wallboxen und Ladesäulen erforderlich. Der Hersteller Hager bietet vorkonfektionierte Wandleranlagen an. Einer der entscheidenden Vorteile dieser Anlagen liegt im Freigabeprozess durch den Netzbetreiber. Zudem bieten sie normgerechte Sicherheit.

Weitere Informationen: www.hager.com



100 Years Building
Your Tomorrow

Zwei Jubiläen, ein Grund zum Feiern!

Liebe „DW Die Wohnungswirtschaft“, herzlichen Glückwunsch zum 75-jährigen Jubiläum! Wir sagen herzlichen Dank für ein dreiviertel Jahrhundert kompetente Berichterstattung und das professionelle Miteinander. Wir freuen uns auf die nächsten 75 Jahre Fachjournalismus für die Wohnungswirtschaft.

Auch wir feiern in diesem Jahr Jubiläum und danken allen, die uns auf unserer 100-jährigen Reise begleitet haben. Lassen Sie uns gemeinsam auch die nächsten Jahrzehnte in der Wohnungswirtschaft gestalten!

aareal-bank.com

Aareal
YOUR COMPETITIVE ADVANTAGE.

Markt und Management



Führungswechsel: Herbert Singer übergibt an Thomas Heubuch und Martin Langenmaier (v.l.)

Neue Geschäftsleitung der Sozialbau Kempten

Bei der Sozialbau Kempten Wohnungs- und Städtebau GmbH ist eine Ära zu Ende gegangen. Nach einem Vierteljahrhundert an der Unternehmensspitze wurde Herbert Singer in den verdienten Ruhestand verabschiedet. Singer hat die Modernisierung der 4.700 Bestandswohnungen sowie richtungsweisende Neubau- und Stadtentwicklungsprojekte vorangetrieben. Seine Aufgaben übernehmen nun gemeinsam Thomas Heubuch und Martin Langenmaier, der bereits seit 2013 stellvertretender Sozialbau-Geschäftsführer war.

1.654

Schülerinnen und Schüler und damit eine neue Höchstmarke verzeichnet im laufenden Ausbildungsjahr das EBZ-Berufskolleg in Bochum. Die Ausbildungsstätte für Immobilienkaufleute konnte die Zahl der bei ihr Lernenden damit seit 2007 um 50% steigern.

Veränderung im Vorstand der Gartenstadt Hamburg

Die Gartenstadt Hamburg eG hat ihren Vorstand nach einer Satzungsänderung umstrukturiert. Martin Burmeister wurde als zweites hauptamtliches Vorstandsmitglied berufen. Er kennt die Genossenschaft gut; seit 14 Jahren war er ihr Leiter Rechnungswesen und Prokurist. Burmeister führt das Unternehmen nun gemeinsam mit dem langjährigen Vorstand Sönke Witt und dem ehrenamtlichen Vorstandsmitglied Marc Buttler.



Martin Burmeister

Gewofag: Kurzes Intermezzo des neuen Vorstands

Kaum war er da, ist er wieder weg: Andreas Lehner hat als Vorsitzender der Geschäftsführung der Münchner Gewofag Holding GmbH nach nur einem Monat gekündigt. Lehner sollte ab Januar 2024 Vorsitzender der Geschäftsführung der Münchner Wohnen werden, die aus den städtischen Gesellschaften Gewofag und GWG entstehen soll. Nun soll die Fusion mit „Bordmitteln“ realisiert und die Stelle 2024 neu ausgeschrieben werden.



Josef Weber

Neuer Vorstand in Bamberg

Die Joseph-Stiftung in Bamberg hat ein neues Vorstandsmitglied. Josef Weber hat zum 1. November die Nachfolge von Dr. Klemens Deinzer angetreten, der Ende Oktober 2023 nach 20-jähriger Tätigkeit in den Ruhestand gegangen ist. Weber verantwortet die Bereiche Wohnen, Geschäftsbesorgungen, Personal und Organisation sowie die Beteiligungen. Er leitet die Geschicke des kirchlichen Wohnungsunternehmens gemeinsam mit Vorstands-sprecher Andreas F. Heipp.

55,6

Jahre alt sind im Durchschnitt die Mitglieder der Wohnungsbau-genossenschaft eG Südharz. Die größte Gruppe unter den etwa 6.800 Mitgliedern stellen 2.200 Frauen und Männer, die älter als 71 Jahre sind.

Kanellopoulos verlässt Deutsche Wohnen

Die Deutsche Wohnen wird seit einiger Zeit von Lars Urbansky als alleinigem CEO geleitet. Hintergrund ist das Ausscheiden von Konstantina Kanellopoulos aus dem Vorstand. Sie hatte seit 2022 das Unternehmen zusammen mit Urbansky geführt und ist nun zum Bauunternehmen Goldbeck gewechselt. Zu ihrer Nachfolge bei der Deutsche Wohnen ist bisher noch keine Entscheidung getroffen worden. Dem Vorstand gehören ferner Eva Weiß und Olaf Weber an.

Tuttlinger Wohnbau erweitert Geschäftsführung

Rita Hilzinger ist neue kaufmännische Geschäftsführerin der Tuttlinger Wohnbau GmbH. Die Bestellung der bisherigen Prokuristin erfolgte mit Blick auf das für den 31. Oktober 2025 vorgesehene Ausscheiden des langjährigen Geschäftsführers Horst Riess. Riess und Hilzinger sollen bis dahin die Geschäfte gemeinsam führen und eine reibungslose Nachfolge beim städtischen Unternehmen ermöglichen. Aufgabe der Doppelspitze ist es auch, durch eine Fortschreibung der Unternehmensorganisation sicherzustellen, dass die zunehmende Vielfalt und Komplexität an Projekten und Handlungsfeldern langfristig gewährleistet bleibt.



Rita Hilzinger

Bayernheim als Arbeitgeber der Zukunft ausgezeichnet

Die Bayernheim GmbH ist als „Arbeitgeber der Zukunft“ ausgezeichnet worden. Das erst 2018 gegründete Landesunternehmen des Freistaats Bayern erhielt das Zertifikat vom Deutschen Innovationsinstitut für Nachhaltigkeit und Digitalisierung auf Basis einer zweistufigen Prüfung. Diese umfasste Bewertungen in den Bereichen moderne Führung, Innovationskraft, Stand der digitalen Transformation, Mitarbeiterfreundlichkeit und effektive Strategien fürs Recruiting.

Leipziger Wohnschule – Erfolgsmodell soll ausgebaut werden

Die LWB Wohnschule Leipzig entstand 2013 durch eine Initiative der Auszubildenden der Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft mbH (LWB) in Kooperation mit dem Jugendhaus Leipzig e.V. Die Nachwuchskräfte der LWB hatten damals die Ursachen für Zwangsräumungen untersucht und festgestellt, dass mehr als ein Drittel aller fristlosen Kündigungen bei der LWB Menschen zwischen 18 und 26 Jahren betraf. Gründe waren vor allem mangelndes Wissen über Rechte und Pflichten eines Mieters sowie vor allem Mietschulden. Nun besteht die Wohnschule seit zehn Jahren: Insgesamt haben über 2.200 „Schülerinnen und Schüler“ durch das Projekt das eigenständige Wohnen trainiert. Inzwischen gibt es mit der Stadt Leipzig sogar Pläne zur Ausweitung des Wohnschulangebots. Im Gespräch sind Zielgruppen wie Wohnungslose oder Menschen, die aus anderen Ländern zugezogen sind. Zudem gibt es Anfragen aus anderen Bundesländern, die das Konzept dieser ungewöhnlichen und bisher einmaligen Bildungsstätte übernehmen wollen.



Seit Jahren hilft die LWB Wohnschule in Leipzig Menschen, sich fit für das eigenständige Wohnen zu machen

DIE 8. WERKSTATT – DAS AUSGEZEICHNETE NETZWERK-FORMAT VON DW UND GDW

Kommunikation bietet Wege aus der Krise

Als „Beste Veranstaltung“ wurde die WERKSTATT erst im Mai vom Verein Deutsche Fachpresse ausgezeichnet: Der Austausch in unterschiedlichsten Formaten zwischen Entscheidern der Wohnungswirtschaft und ihren Partnern ist und bleibt das erfolgreiche Herzstück des Netzwerk-Formats.

Von Iris Jachertz

Die Erwartungen waren hoch an die WERKSTATT 2023 vom Fachmagazin DW Die Wohnungswirtschaft und ihrem Partner GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V., die Ende Oktober zum achten Mal stattfand – nicht nur wegen der jüngsten Auszeichnung als „Beste Veranstaltung“ vom Verein Deutsche Fachpresse. Enttäuscht wurden diese nicht: Der Veranstaltungsort, das Ameron Hotel Hamburg Speicherstadt, erfüllte den Wunsch nach einer nachhaltigen Location. Die denkmalgeschützte Kaffeebörse, die als Tagungsraum diente, befriedigte neben den technischen Ansprüchen auch optische. Mitten in der historischen Speicherstadt, umgeben von Fleeten und ehemaligen Lagerhäusern aus typischem roten Backstein setzten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dem Motto „Change – wie schaffen wir den Wandel“ intensiv auseinander. Das bewährte WERKSTATT-Konzept, welches der Mix aus verschiedenen Kommunikations-Formaten unterschiedlicher Gruppengrößen, Vorträgen und einer geselligen Abendveranstaltung ausmacht und so die Entscheider aus Wohnungsunternehmen sowie Dienstleistung und Industrie zusammenbringt, war auch in diesem Jahr erfolgreich. Vor allem die seitens der Teilnehmenden aus der Wohnungswirtschaft riesige Gesprächsbereitschaft und Offenheit für die angebotenen Lösungen wurden von den Partnern gelobt. Die Vorträge von GdW-Präsident Axel Gedaschko, GdW-Hauptgeschäftsführerin Ingeborg Esser, Prof. Dr. Florian Ebrecht als Vertreter des Spar-

und Bauvereins eG Dortmund und Mobilitätsexpertin Katja Diehl verdeutlichten die Notwendigkeit des WERKSTATT-Mottos: Change, ist nötig auf fast allen Ebenen.

Gute Botschaften waren rar

Eine große Verfechterin und Stimme für die Mobilitätswende ist Katja Diehl. Die Hamburgerin sprach über die Notwendigkeit umzudenken und machte dies an zahlreichen Beispielen deutlich. Die Stadt Hannover hatte unlängst Pläne für eine autofreie Innenstadt veröffentlicht, an denen sie als Beraterin teilhat. Ihr Vortrag machte deutlich, wie wenig das Engagement, das viele Wohnungsunternehmen im Bereich alternativer Mobilitätslösungen und integrierter, quartiersbezogener Konzepte an den Tag legen, in aktivistisch geprägten Kreisen angekommen ist. Vieles von dem, was Katja Diehl allgemein bemängelte, wird aber nicht nur von den anwesenden Unternehmen bereits berücksichtigt, umgesetzt oder zumindest geplant.

Ganz anders Axel Gedaschko: Der GdW-Präsident legte anhand von Fakten dar, dass wir in Deutschland in Europa die rote Laterne haben: „Unser Wirtschaftswachstum ist noch schlechter als das Wirtschaftswachstum von Russland. Kein anderer Staat der G7 hat ein Minuswachstum“, leitete er seinen Vortrag ein. Eine Besserung sei nicht in Sicht. Insbesondere die Baubranche, die in der Vergangenheit immer zu Brutto sozialprodukt und Beschäftigung beigetragen habe, komme jetzt unter die Räder. „Kein Wohnungsunternehmen, das bei uns Mitglied ist, muss bauen“,



Was bleibt nach 1,5 WERKSTATT-Tagen? Die DW-Redaktion organisierte ein „Graphic Recording“ von Illustratorin Martina Grigoleit zur Dokumentation der Veranstaltung. Alle Gäste erhielten das Bild im Anschluss

formulierte er. Allerdings spüren die Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung, denn vielerorts werde bezahlbarer Wohnraum benötigt.

Axel Gedaschko appellierte an das Publikum, über die Diskrepanz der Margen von Wohnungsunternehmen und Industrie zu reden, dies sei ein Schlüsselthema für die Zukunft des bezahlbaren Wohnens. „Nicht bauen fällt uns und denjenigen, die mit uns bauen, auf die Füße“, betonte er. Der Wunsch der Politik sei, dass Investitionen nicht für steigende Mieten sorgen. „Die Nummer geht nicht auf“, fasste der GdW-Präsident knapp zusammen. Seine Einblicke in die Förderpolitik des Bundes waren wenig erbaulich. Einen Sozialbonus werde es beispielsweise nicht geben, was der GdW für falsch erachtet.

Was bleibt an Positivem für die Branche übrig? Axel Gedaschko fasste es am Ende seines Vortrags kurz zusammen: eine bessere GEG-Förderung und das Aussetzen von EH40.

Chancen bieten Kultur und Vereinbarungen

Prof. Dr. Florian Ebrecht begeisterte die Anwesenden mit seinem Beitrag zur Innovationskultur am Beispiel der Spar- und Bauverein eG Dortmund. Zukunftsthemen wie Digitalisierung, Prozessoptimierungen und andere laufen in der Abteilung „Innovation und Entwicklung“ zusammen. Der Nachhaltigkeit widmete er besondere Aufmerksamkeit und erläuterte die verschiedenen Handlungs- und Tätigkeitsfelder im Nachhaltigkeitsmanagement. Auch bei diesem

Thema sorgte die Regulatorik für Herausforderungen bei der Umsetzung. Laut Ebrecht gibt es keine konkreten Angaben in der Richtlinie. Eine höhere Transparenz sei unabdinglich. Er bemängelte zudem unterschiedliche Skalen, Grenzwerte (in kWh/m²a), Datengrundlagen und Berechnungsmethoden in der EU. Die europäische Heterogenität führe zu fehlender Vergleichbarkeit der Energieausweise.

Ingeborg Esser brachte gute Nachrichten mit: Sie warb für die GdW-Rahmenvereinbarung 2.0 zum seriellen und modularen Bauen, mit der sich die Baukosten signifikant senken ließen. Digitalisierung, Automatisierung und Standardisierung seien Hebel für Einspareffekte beim Modernisieren. Sie empfahl, den Fokus dabei auf das Gesamtportfolio zu setzen, um Mittel bestmöglich einzusetzen und größtmögliche CO₂-Einspareffekte zu erreichen. Ein weiteres wichtiges Thema: Unternehmenskultur und Arbeitswelten von morgen. Esser stellte die Arbeitgeberkampagne der Wohnungswirtschaft vor und motivierte abschließend zur Teilnahme am DW-Zukunftspreis der Immobilienwirtschaft 2024: „Auf Erfolgskurs: Mehrwerte schaffen im ganzen Team“.

Impressionen siehe nächste Seite >

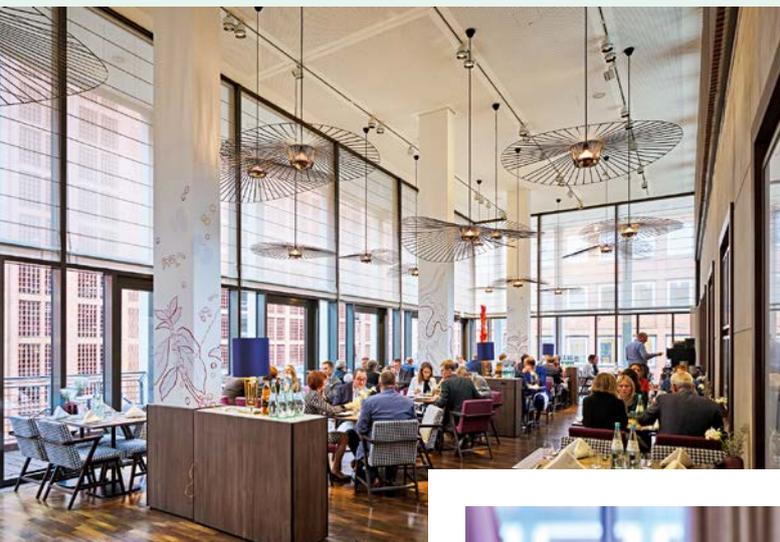
Ausblick: Die neunte WERKSTATT findet am 27. und 28. November 2024 in Hamburg statt. Ein Motto steht noch nicht fest. Allgemeine Informationen zur WERKSTATT und filmische Rückblicke gibt es unter: www.dw-werkstatt.de



Als Veranstaltungsort diente der achten WERKSTATT das Ameron Hotel Hamburg Speicherstadt. Umgeben von Fleeten und historischem Backstein war es die perfekte Kulisse für das Netzwerk-Format. Das DW-Team freut sich auf die Gäste (von links): Grit Schaarschmidt, Olaf Berger, Stefan Krause, Iris Jachertz, Katharina Schiller und Svenja Lange



Auf die offizielle Begrüßung durch DW-Chefredakteurin Iris Jachertz folgt der erste Gedankenaustausch zum Motto im World-Café



Das Restaurant sowie der Veranstaltungsraum, die alte Hamburger Kaffeebörse, begeistern Design-Fans mit einer Architektur, die zeitgenössisches Design und eleganten Mid-Century-Style in Einklang bringt



Beliebt bei allen Teilnehmenden sind die intensiven Vier-Augen-Gespräche im Speed-Dating-Format. Hier gilt es, schnell auf den Punkt zu kommen und sich und seine Projekte beziehungsweise Lösungen vorzustellen, um eventuell als Partner künftig zu kooperieren. Und schon geht's weiter zum nächsten Gespräch ...



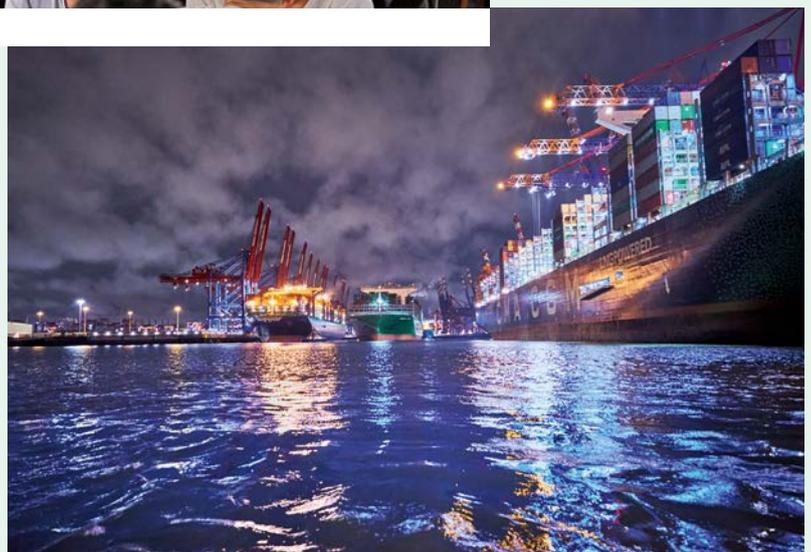
Der persönliche Rahmen und die überschaubare, ausgewählte Teilnehmerzahl lassen offene und intensive Diskussionen zu: ob zum Thema Verkehrs- und Mobilitätswende mit Expertin Katja Diehl oder mit dem Co-Gastgeber, GdW-Präsident Axel Gedaschko



Erstmals wurde die WERKSTATT von einem „Graphic Recording“ begleitet und illustrativ dokumentiert. Das fertige Bild (siehe Seite 29) bekamen im Nachgang alle Gäste zur Verfügung gestellt



Elbe und Hafen statt Kochstudio: In diesem Jahr ging es für die Gäste auf eine Barkassenfahrt durch den beleuchteten Hamburger Hafen – auf gutes Essen musste dennoch nicht verzichtet werden. Beeindruckende Bilder entstanden dabei, ein wenig Seemannsgarn wurde gesponnen und die Seetauglichkeit auf die Probe gestellt





TDM STRATEGIEN GEGEN DEN PERSONALMANGEL

Warum das „Wir“ jetzt so wichtig ist

Im „War for talents“ müssen sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeberinnen präsentieren. Das Gehalt spielt dabei weniger eine Rolle als die Gemeinschaft im Unternehmen.

Von Frauke von Polier

Wenn es um Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeitermotivation geht, denken viele vielleicht zunächst an das Gehalt als relevanten Pull-Faktor. Die Erfahrungen beim Recruiting und in der Mitarbeiterführung der letzten Jahre zeigen aber: Geld ist nicht alles. Wonach Toptalente, gerade der jüngeren Generationen, immer stärker fragen, ist auch die Sinnhaftigkeit ihres Arbeitens, der Zweck, der „Purpose“. Die Unternehmen der Gebäudewirtschaft – vom Wohnungsunternehmen über die Heizungsbranche bis hin zum Energieversorger – sind ein Treiber der Energie- und Gebäudewende: Denn spätestens mit dem Erlass des Gebäudeenergie-Gesetzes (GEG) ist für den ganzen Gebäudesektor ganz deutlich geworden, dass sich die Klimatisierung von Gebäuden mit hoher Geschwindigkeit weg von fossilen Energien hin zu regenerativen Lösungen wie Wärmepumpe oder Fernwärme bewegt. Klimaneutrale Produktion für die Zukunft, einen Beitrag zur Technologie für mehr Nachhaltigkeit leisten zu können – das kann für die Heizungs- und Wohnungsbranche der Schlüssel für mehr Arbeitgeberattraktivität sein, die Mitarbeitende sowie Bewerberinnen und Bewerber motiviert, Teil davon sein zu wollen.

Klarheit, Kontext, Kommunikation

Personalabteilungen fällt die wichtige Aufgabe zu, dieses ambitionierte Ziel, diese tolle Motivation, mit ihren Angeboten und Prozessen zu begleiten und zu fördern. Es geht dabei ganz klar aber auch um den Unternehmenserfolg, der mehrere Dimensionen hat: Die eine ist Umsatz und Gewinn, die andere Nachhaltigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Aus eigener Erfahrung halte ich es für essenziell, eine Personalstrategie in die Geschäftsstrategie zu integrieren, beispielsweise durch den Aufbau von Fähigkeiten oder durch Weiterbildungsprogramme. Die Geschäftsstrategie und die Prozesse, wie wir zusammenarbeiten, sollten immer als ein zusammenhängendes Thema erklärt werden. Denn durch den Kontext entsteht bei Kolleginnen und Kollegen das „Wir“-Gefühl, die Co-Kreation für Geschäfts- und Nachhaltigkeitsziele. Wie erreichen wir gemeinsam mehr? Mehr Umsatz, mehr Nachhaltigkeit, mehr Zufriedenheit – das macht den Unternehmenserfolg und die Arbeitgeberattraktivität am Ende aus. In diesem Sinne steht „Performance Management“ nicht konträr zu Eigenverantwortung.

„New Work“ bedeutet nicht „Wohlfühlklima“

Ein Trend in der modernen Unternehmenskultur ist seit einigen Jahren, die Start-up-Welt mit der traditionellen Industriekultur zu verbinden, mit dem Ziel einer fortschrittlichen hybriden Arbeitskultur. Aber ist damit eine Arbeitgeberin deswegen gleich attraktiv,

Frauke von Polier

Chief People Officer
Viessmann Group
ALLENDORF

wenn sie sich „New Work“ und „Wohlfühlklima“ auf die Recruiting-Fahnen schreibt? Das reicht meines Erachtens nicht aus und kann sowohl bei Bewerberinnen und Bewerbern als auch bei langjährigen Mitarbeitenden zu Missverständnissen führen. Meine Überzeugung ist: Wir fühlen uns dann gemeinsam wohl, wenn wir klar benennen, worum es geht. In der heutigen Zeit geht es vor allem darum, dass sowohl Organisationen als auch Menschen einen Beitrag leisten, um die großen Probleme dieser Welt zu lösen. Es geht um Leistung, Eigenverantwortung und das gemeinsame Handeln.

Worktypes: Vor-Ort-, Remote- oder hybrides Arbeiten?

Es ist sinnvoll, für die tägliche Arbeit drei sogenannte „Arbeitstypen“ zu definieren und damit für alle klare (Arbeits-)Bedingungen zu schaffen. Das Modell, das ich für Unternehmen empfehlen kann, umfasst eine Mischung aus Vor-Ort-, Remote- und hybridem Arbeiten. Es erfüllt die spezifischen Anforderungen der Arbeit, kommt aber auch den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entgegen. Letzteres zahlt wieder auf die Arbeitgeberattraktivität ein. Unabhängig von den bevorzugten Arbeitstypen halte ich es für essenziell, sich auch persönlich zu treffen, um die Zukunft gemeinsam zu gestalten – vor allem, nachdem wir uns durch die Corona-Jahre ausschließlich digital zusammensetzen konnten.

Als Generationen gemeinsam wirken

Sowohl in der Heizungs- als auch in der Immobilienbranche, gerade beim Mittelstand, ist es absolut üblich, dass vielleicht drei oder vier verschiedene Generationen an einem Projekt, an einer Lösung, arbeiten. Das kann ein gemeinsames Ziel, aber auch völlig unterschiedliche Herangehensweisen, Intentionen und Hintergründe bedeuten. Die verschiedenen Bedürfnisse der jeweiligen Generationen können mitunter zu Konflikten führen. Sie bieten aber auch Chancen, voneinander zu lernen. Hier sehe ich ein großes Handlungsfeld in der Personalarbeit und bei Weiterbildungsmaßnahmen. Die gemeinsame Befähigung macht Unternehmen mit dem Bestand ihrer Mitarbeitenden resilienter für die Herausforderungen der Zukunft und gegen den Fachkräftemangel.

Resultate erzielen und das auf die Art und Weise organisieren, dass die Kolleginnen und Kollegen jeder Generation gesund bleiben, ihr Leben organisieren und ihre Schaffenskraft möglichst lange erhalten können – das ist die Aufgabe. Das klingt einfach. Aber vielleicht ist es genau dieses „Wir“-Gefühl, diese Klarheit, die manchen Arbeitgebern zurzeit beim Thema „Personalmangel“ und „Mitarbeiterführung“ abhandengekommen sein könnte.

„Wir fühlen uns dann gemeinsam wohl, wenn wir klar benennen, worum es geht.“

TDM PERSONALENTWICKLUNG IN DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT

Vom Fachkräftemangel zum Personalmangel

Fachkräfte-, Arbeitskräfte-, Personalmangel ... Kann man diese Begriffe synonym verwenden? Beschreibt „Fachkräftemangel“ die Realität vieler Unternehmen noch richtig? Mangelt es künftig „nur“ an Fachkräften? Wie muss sich die Wohnungswirtschaft aufstellen?

Von Dr. Matthias Zabel

Auf dem Portal „make it in germany“ ist ersichtlich, dass der Begriff Fachkräfte im Rahmen der Fachkräftestrategie der Bundesregierung weit gefasst wird. Fachkräfte sind danach Personen mit einer abgeschlossenen, mindestens zweijährigen Berufsausbildung oder einer vergleichbaren Qualifikation. Spezialisten werden demgegenüber definiert als Arbeitskräfte mit einer Meister- oder Techniker Ausbildung, einem Fach-/ Hochschulabschluss oder einer vergleichbaren Qualifikation, Experten werden definiert als Personen, die mindestens eine vierjährige Hochschulausbildung oder eine vergleichbare Qualifikation aufweisen können.¹

Der große Schleier – oder: wer fehlt?

Und obwohl der Begriff „Fachkräftemangel“ in der Fachwelt weit gefasst ist, scheint er im Hinblick auf den immer klarer auftretenden Mangel an Personal nicht mehr auszureichen, um das zugrundeliegende Phänomen wiederzugeben. Zum einen ist fraglich, ob die Unterscheidung zwischen Fachkräften, Spezialisten und Experten über die Fachwelt hinaus geläufig ist oder der Begriff Fachkräftemangel nicht doch suggeriert, dass hauptsächlich IT-Experten oder Ingenieure fehlen. Zum anderen suggeriert der Begriff, dass der Mangel be-



Dr. Matthias Zabel

Referatsleiter
Berufliche Bildung und
Personalentwicklung
GdW Bundesverband
deutscher Wohnungs-
und Immobilien-
unternehmen e. V.
BERLIN

seitigt werden kann, indem man Nicht-Fachkräfte beziehungsweise ungelernete Personen einfach entsprechend ausbildet. Dies stimmt auch in gewissem Maße. Zumindest ließe sich dem Mangel dadurch etwas entgegenwirken. Laut einer Anfang des Jahres erschienen Studie der Bertelsmann Stiftung² ist die Zahl derjenigen jungen Menschen zwischen 15 und 24 Jahren, die sich weder in Ausbildung noch in der Schule oder in Arbeit befinden, im Jahr 2021 auf 630.000 Personen angestiegen. Insofern gäbe es da sicherlich noch Potenzial. Und dennoch legt der Begriff Fachkräftemangel einen Schleier über das, was auf die deutsche Wirtschaft und damit auch auf die Wohnungswirtschaft zukommt und was immer stärker sichtbar wird.

Es wird künftig nicht nur an Fachkräften mangeln. Es werden überhaupt Personen fehlen, die für eine Erwerbstätigkeit zur Verfügung stehen. Das sogenannte Erwerbspersonenpotenzial wird massiv schrumpfen. Die genauen Zahlen schwanken und sind von verschiedenen Faktoren abhängig, wie zum Beispiel der Zu- und Abwanderung sowie der Geburtenrate. Nach aktuellen Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) können wir jedoch davon ausgehen, dass das Erwerbspersonenpotenzial bis zum Jahr 2060 um 11,7 % schrumpfen wird: von 45,7 Mio. Personen im Jahr 2020 auf 40,4 Mio. Personen im Jahr 2060 (siehe Abbildung 1). Träfe das zu, wäre dies eine Lücke von mehr als 5 Mio. Personen. Auch der Blick in die nähere Zukunft stimmt einen nicht positiver. Bis 2030

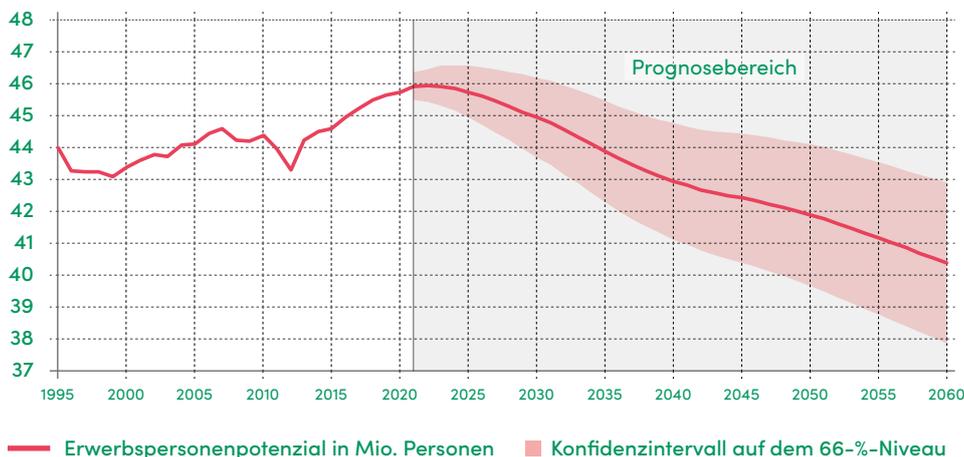
beträgt die Lücke nach den Berechnungen des IAB bereits circa 1 Mio. erwerbstätige Personen. Es wird künftig nicht nur an Fachkräften, Spezialisten oder Experten, sondern überhaupt an Personen mangeln. Und dieser Personalmangel zeichnet sich bereits ab.

An dieser Stelle ist weder Zeit noch Raum, die erforderlichen Gegenmaßnahmen darzustellen und zu diskutieren, die von der Politik ergriffen werden müssen, um den Szenarien möglichst noch entgegenwirken zu können. Es soll aber skizziert werden, wie sich die Wohnungswirtschaft als Branche aufstellen

muss, um im weiter voranschreitenden Personalman- gel bestehen zu können. Jedes Unternehmen muss den potenziellen Arbeitskräften, ob Ungelernten, Fachkräften, Spezialisten oder Experten, die Frage beantworten, warum sich diese für das jeweils eigene Unternehmen entscheiden sollen. Dazu gehört die Frage, warum sie sich überhaupt für die Wohnungs- wirtschaft entscheiden sollen. Letztere Frage muss die Branche kollektiv beantworten – nach dem Motto: „Wir müssen gemeinsam stark sein, um individuell erfolgreich zu sein.“

Abb. 1:

Erwerbspersonenpotenzial – Entwicklung bis 2021 und Prognose bis 2060



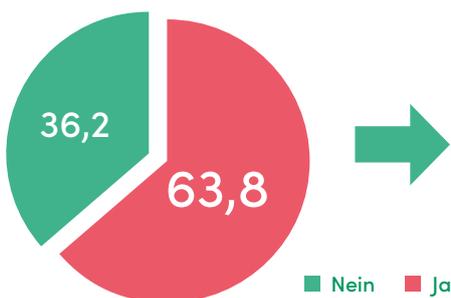
Datenquelle: IAB, Eigene Berechnungen. Erstmals erschienen in: IAB-Forum, Rubrik „Grafik Aktuell“ am 5. Mai 2023 (<https://www.iab-forum.de/graphs>)

Abb. 2:

Qualifizierte Mitarbeitende sind nicht leicht zu finden

„Ist es für Sie oder für Ihr Unternehmen bislang schwierig, qualifizierte Mitarbeiter zu finden?“

Angaben in %



„Wenn ja, für welche Bereiche gilt dies besonders?“

Gefilterte Ergebnisse – Mehrfachnennungen möglich



Quelle: InWIS/EBZ (Human Resources Monitor Immobilienwirtschaft 2022)

Quo vadis Wohnungswirtschaft?

Die Wohnungswirtschaft bietet attraktive, abwechslungsreiche und sichere Arbeitsplätze. Arbeiten in der Wohnungswirtschaft hat viele Vorteile. Und doch muss sich auch die Wohnungswirtschaft dem Personalmangel stellen. Nach dem Human-Resources-Monitor Immobilienwirtschaft 2022³, den InWIS im Auftrag des EBZ erstellt hat, ist es mittlerweile für knapp zwei Drittel der Wohnungsunternehmen schwierig, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden (siehe Abbildung 2). Wenngleich der Bereich Technik besonders oft genannt wurde, sind im Grunde alle Bereiche und Fachgebiete auf unterschiedliche Art und Weise davon betroffen.

Strategische Personalentwicklung und -planung

Die Komplexität der Themen nimmt stetig zu. In der Folge steigen die fachlichen Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darauf müssen sich Unternehmen wie Arbeitskräfte gleichermaßen einstellen. Themen wie Sozialmanagement und Quartiersarbeit, aber auch Digitalisierung und Technik nehmen immer mehr Raum ein. Es geht lange schon nicht mehr nur um die Vermietung einer Wohnung. Für jeden Einzelnen wird die Fähigkeit zum interdisziplinären Arbeiten essenziell. Einige fachspezifische Fähigkeiten werden künftig mehr und mehr, teilweise komplett von digitalisierten Systemen übernommen. Dafür treten neben reinen IT-Kenntnissen andere erforderliche Fähigkeiten in den Vordergrund, wie zum Beispiel Prozessmanagement-Skills. Ferner werden

themenübergreifende Kenntnisse und ausgeprägte Kompetenzen im Bereich der sogenannten Soft-Skills immer relevanter. Dies gilt zum Beispiel gerade für diejenigen, welche die Digitalisierung im eigenen Unternehmen führend vorantreiben sollen. Etablierte Strukturen bricht man nicht mit Gewalt auf. Für bestimmte Bereiche sind ungeachtet dessen Spezialkenntnisse unerlässlich. Auch die Anforderungen an die Auszubildenden und die Ausbildung selbst werden sich verändern.

Daher ist es wichtig, sich durch eine strategische Personalentwicklung und -planung frühzeitig auf die aus dem allgemeinen Personalmangel resultierenden Herausforderungen einzustellen. Trotz der steigenden Anforderungen wird die Wohnungswirtschaft mehr und mehr auch für Quereinsteiger offen sein müssen, die durch entsprechende Qualifizierungsprogramme weiterentwickelt werden.

Nachwuchsförderung und -sicherung

Um sich Fachkräfte zu sichern, beginnt man am besten beim eigenen Nachwuchs. Unternehmen, die zusätzlich zum Bemühen, externe Fachkräfte für das eigene Unternehmen zu gewinnen und Quereinsteiger weiterzuentwickeln, auch und frühzeitig in die entsprechende Fort- und Weiterbildung ihres eigenen Nachwuchses investieren, werden langfristig einen Vorteil haben.

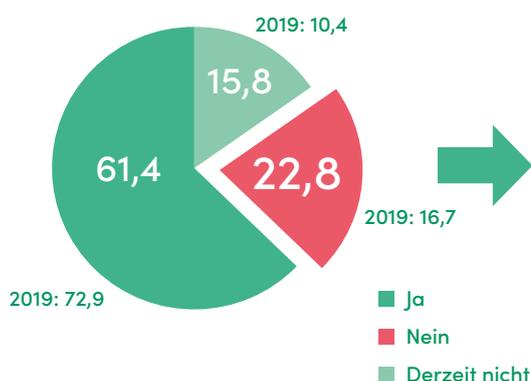
Erfreulicherweise können wir für die Jahre von 2015 bis 2022 in der Wohnungswirtschaft jährlich über 3.000 besetzte Ausbildungsplätze in den Unternehmen und in dieser Zeit sogar einen Anstieg von rund

Abb. 3:

Angebot an Praktikums- und Werkstudienplätzen

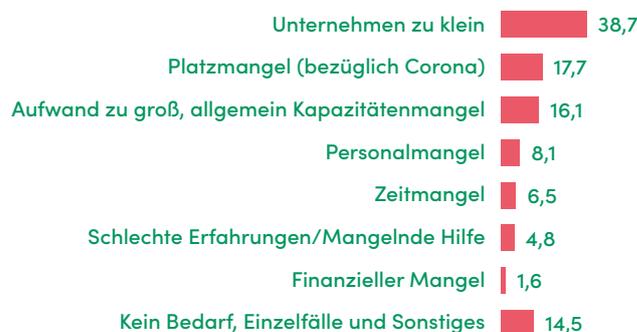
„Bieten Sie Praktikums-/Werkstudienplätze an?“

Angaben in %



„Wenn nein, warum nicht?“

Gefilterte Ergebnisse – Mehrfachnennungen möglich



Quelle: InWIS/EBZ (Human Resources Monitor Immobilienwirtschaft 2022)



Die Bestandteile der Arbeitgeberkampagne der Wohnungswirtschaft haben jeweils eine Website, die über die Vielseitigkeit der Branche als Arbeitgeber aufklären, auf denen sich interessierte Arbeitskräfte informieren und Wohnungsunternehmen Tipps zur Nutzung der Kampagne erhalten:
<https://jobboerse.arbeiten-in-der-wohnungswirtschaft.de/>
<https://arbeiten-in-der-wohnungswirtschaft.de/>
<https://unternehmen.arbeiten-in-der-wohnungswirtschaft.de/>

10 % verzeichnen. Beim Beruf Immobilienkaufmann/-frau waren es 2022 rund 2.400 Ausbildungsplätze, was ebenfalls einen Anstieg von 10 % gegenüber 2015 bedeutet. Dennoch wäre es wünschenswert, wenn es noch mehr Ausbildungsbetriebe unter den Wohnungsunternehmen geben würde. Die Ausbildung und Weiterentwicklung des eigenen Nachwuchses ist ein wesentliches Element, um im künftigen Personalmangel bestehen zu können. Es gilt, über die duale Ausbildung hinaus, Studierende frühzeitig ans eigene Unternehmen zu binden. Der oben genannte Human Resources Monitor Immobilienwirtschaft 2022 zeigt dagegen, dass mehr als ein Drittel der Wohnungsunternehmen aktuell keine Werkstudierendenplätze anbietet (siehe Abbildung 3).

Sichtbarkeit der Branche muss stärker werden

Bei den Unternehmen der sozial und nachhaltig orientierten Wohnungswirtschaft steht der Mensch im Mittelpunkt. Nicht nur beim Wohnen. Auch beim Arbeiten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen ebenso gerne bei den Wohnungsunternehmen arbeiten, wie Mieterinnen und Mieter dort wohnen. Beste Voraussetzungen, um dem Personalmangel entgegenzutreten. Jetzt gilt es, diese Voraussetzungen zu

nutzen. Wichtig ist dabei nicht nur, dass sich jedes Unternehmen für sich als attraktiver Arbeitgeber präsentiert. Auch die Branche insgesamt muss als attraktiver Arbeitgeber in das Bewusstsein der Arbeitskräfte rücken.

Um die Branche insgesamt als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren, haben der GdW und seine Regionalverbände eine bundesweite Kampagne der Wohnungswirtschaft ins Leben gerufen. „Mit der bundesweiten Arbeitgeberkampagne verfolgen wir das Ziel, die individuellen Aktivitäten der Wohnungsunternehmen im Bereich Employer Branding zu unterstützen und die Wohnungswirtschaft insgesamt als attraktive Branche herauszustellen“, erklärt Sandra Balicki, Prokuristin der Wohnungsbaugenossenschaft Kaifu-Nordland eG und Vorsitzende des GdW-Fachausschusses Berufliche Bildung und Personalentwicklung. Erster Bestandteil ist die Informations- und Imagekampagne selbst, samt ihrer Internetseite (www.arbeiten-in-der-wohnungswirtschaft.de). Die Kampagne hat zwei weitere Bestandteile.

So ist die bundesweite Jobbörse der Wohnungswirtschaft ein zentraler Bestandteil der Kampagne. Seit ihrem Start im Jahr 2020 wurden von den mittlerweile fast 900 registrierten Wohnungsunternehmen knapp 3.000 Stellenanzeigen inseriert. Allein >

im Jahr 2023 wurde die Jobbörse bisher von über 150.000 Personen besucht. Von der Jobbörse aus gelangen die Besucher auch zu weiteren Informationen über eine Beschäftigung in der Wohnungswirtschaft.

Die Unternehmen der Wohnungswirtschaft können sich – als dritter Bestandteil der Kampagne – auf einer eigens für sie entwickelten Unternehmenseite über die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten und Werbemittel der Kampagne informieren, die sie für ihre eigenen Maßnahmen des Arbeitgebermarketings sowie des Werbens um Arbeitskräfte nutzen können. Speziell erstellte und für die eigenen Zwecke adaptierbare beziehungsweise individualisierbare Werbemittel können von einzelnen Unternehmen, mehreren Unternehmen gemeinsam, regionalen Arbeitsgemeinschaften und den wohnungswirtschaftlichen Regionalverbänden kostengünstig genutzt werden.

Auch beim Nachwuchs noch sichtbar werden

Auch hinsichtlich der angesprochenen Nachwuchsförderung und -sicherung gilt es, den Nachwuchs, den man weiterentwickeln möchte, zu finden. Diesbezüglich scheint die Situation aktuell insgesamt noch gut auszusehen in der Wohnungswirtschaft, aber es gibt auch keinen Grund, sich entspannt zurückzulehnen. Grundsätzlich kann man sagen, dass die Ausbildungsplätze in den Metropolregionen noch gut besetzt werden können. Im ländlichen Raum gibt es dagegen mehr und mehr Schwierigkeiten. Hier nehmen die Unternehmen jedoch mittlerweile qualitativ mehr Abstriche hin als noch vor einigen Jahren. Auch wird beim Beruf Immobilienkaufmann/-frau längst nicht mehr zwingend das Abitur als Voraussetzung verlangt. Die Wohnungsunternehmen können dies aber ausgleichen und durch eine qualitativ hochwertige Ausbildung wettmachen. Nicht zu vergessen sind natürlich auch die Berufsschulen, die ebenso ihren Beitrag leisten, dass am Ende der Ausbildung gut ausgebildete Fachkräfte stehen.

Die Wohnungswirtschaft muss, will sie dem stärker werdenden Personalmangel auch durch



Die Azubi-Kampagne setzt auf eine persönliche, Werte-bezogene Ansprache und auf Motive, die den Jugendlichen vermitteln sollen: „Bei uns bist Du genau richtig.“

Nachwuchsförderung und -sicherung entgegenwirken, bei eben diesem Nachwuchs sichtbar bleiben und besser noch sichtbar werden. Der Beruf der Immobilienkauffrau respektive des Immobilienkaufmanns ist beispielsweise einer der vielseitigsten in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Er bietet zudem eine prima Grundlage für entsprechende Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Trotzdem ist das Berufsbild in der jungen Generation immer noch nicht allgemein bekannt.

Der GdW und seine Regionalverbände machen es sich seit mehr als zehn Jahren zur Aufgabe, das Berufsbild des Immobili-

enkaufmanns/der Immobilienkauffrau ins Bewusstsein der jungen Generation zu rücken. Das Bestreben der eigens ins Leben gerufenen Azubikampagne ist es, auf die Vorteile und Attraktivität des Ausbildungsberufs aufmerksam zu machen und die Besonderheiten und Werte der Wohnungswirtschaft sowie die Vielseitigkeit der Ausbildung und der Branche in den Fokus zu rücken. Im Mittelpunkt der aktuellen Kampagne stehen die Themen Vielseitigkeit und Sicherheit des Berufs und der Branche – und damit Themen, auf die viele junge Menschen sehr viel Wert legen.

Die Azubikampagne muss unbedingt durch entsprechende Aktivitäten der Unternehmen ergänzt werden. Die Unternehmen sollten nach Möglichkeit zum Beispiel versuchen, in den Schulen präsent zu sein. Der persönliche Kontakt vor Ort trägt das Berufsbild und die Branche in die Breite. Das ist wichtige Arbeit für das eigene Recruiting, aber auch für die gesamte Branche. Gegebenenfalls entstehen dadurch auch Praktika, die ebenso enorm wichtig sind.

Fazit

Die deutsche Wirtschaft – und damit auch die Wohnungswirtschaft – wird künftig nicht mehr nur von einem Fachkräftemangel betroffen sein, es wird überhaupt an erwerbsfähigen Personen mangeln. Um dies mit einem Begriff treffend und deutlich(er) zum Ausdruck zu bringen, sollte es eine Abkehr vom Begriff Fachkräftemangel hin zum Begriff Personalmangel geben. Die Wohnungswirtschaft als Branche und jedes einzelne Wohnungsunternehmen muss sich durch eine strategische Personalentwicklung und -planung darauf einstellen. Nicht irgendwann. Nicht demnächst. Jetzt! Die Wohnungswirtschaft bietet attraktive Arbeitsplätze und beste Voraussetzungen, um dem Personalmangel entgegenzutreten. Jetzt gilt es, diese Voraussetzungen zu nutzen. Jetzt!

Azubi-Kampagne der Wohnungswirtschaft

Der GdW und seine Regionalverbände haben 2009 erstmals eine Kampagne aufgelegt, mit der sie um den immobilienwirtschaftlichen Nachwuchs werben und über die Vielseitigkeit der Ausbildungsinhalte und -wege sowie der Tätigkeitsbereiche informieren.

Auch diese Kampagne umfasst eine Website, die sich an potenzielle Auszubildende richtet und eine, auf der interessierte Wohnungsunternehmen, Materialien und Werbemittel bestellen können:

<https://www.immokaufleute.de/>

<https://unternehmen.immokaufleute.de/>

¹ https://11p.de/make-it-in-germany_Definition

² <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/monitor-ausbildungschancen-2023>

³ https://www.e-b-z.de/fileadmin/ebz-bs/news/2022/InWIS_-_HR_Monitor_Immobilienwirtschaft_2022.pdf

STARTEN SIE DURCH: JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE



Foto: Radka Janouskova/Gettyimages.de

IM HAUFE STELLENMARKT

finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen Immobilien,
Wohnungswirtschaft, Finanzierung u.v.m.



Hier finden:
www.stellenmarkt.haufe.de

TDM ZUKÜNFTIGE BELEGSCHAFTSSTRUKTUREN VON WOHNUNGSUNTERNEHMEN

Digitaler, anspruchsvoller, anders

Ändern sich Geschäftsmodelle einer Branche maßgeblich und zeichnen sich Umbrüche ab, die gewohnte Denk- und Geschäftsmodelle in Frage stellen, bekommt die Frage nach den erforderlichen Belegschaftsstrukturen besondere Relevanz. Welche Belegschaftsveränderungen werden in der Wohnungswirtschaft notwendig?

Von Prof. Dr. Sascha Armutat, Rüdiger Grebe und Hanne Sögtrop

Die Wohnungswirtschaft befindet sich aktuell im Umbruch: Regulatorische Anforderungen, gesellschaftliche und demografische Entwicklungen sowie digitale Technologien verändern die Prämissen bisheriger Geschäftstätigkeit und führen zu einem veränderten Personalbedarf. Daran knüpft das EBZ-Projekt „Zukunftsorientierte Belegschaftsstrukturen der Wohnungswirtschaft“ an, bei dem es nach der Erörterung übergeordneter Einflüsse und Geschäftsmodellkonsequenzen (siehe DW 9/2023, Seite 56) nun darum geht, Eckpunkte notwendiger Belegschaftsveränderungen zu formulieren. In Workshops und ergänzenden Interviews wurde ein Rollenmodell für zukunftsfähige Belegschaftsstrukturen von Wohnungsunternehmen entwickelt, welches Grundlage für eine Befragung von Unternehmen war, mit der Rollenveränderungen aus Praktikersicht validiert und der thematische Status quo der Branche festgestellt werden sollte.

Künftige Belegschaftsrollen

Basis für die Ermittlung des strategischen Personalbedarfs ist ein branchenspezifisches Belegschaftsrollenmodell. Rollen sind Aktivitätsbündel, die von den Aufgaben her begründet werden. Sie lassen sich zu Rollenbündeln zusammenfassen und nach den klassischen Gliederungsbereichen von Wohnungsunternehmen differenzieren:

- Rollen, die sich mit dem Management des Unternehmens beschäftigen,
- Rollen, die sich mit dem Vermietungs- und Mietermanagement beschäftigen,
- Rollen, die sich mit dem technischen Gebäudemanagement beschäftigen,
- Rollen, die sich mit dem Neubau und der Modernisierung von Wohnraum beschäftigen,



Prof. Dr. Sascha Armutat

Professur für
Personalmanagement
und Organisation
Hochschule Bielefeld
BIELEFELD



Rüdiger Grebe

Leiter
EBZ-Akademie
BOCHUM



Hanne Sögtrop

Learning Content
Managerin
EBZ-Akademie
BOCHUM

• Rollen, die sich mit den internen Strukturen, Prozessen und Mitarbeitenden beschäftigen.

Auf Basis von Vorstudie, Workshops und zusätzlichen Interviews mit Personalmanagern lassen sich die folgenden Rollenveränderungen in Unternehmen der Wohnungswirtschaft identifizieren.

Im Rollenbereich des Managements verändern sich die erforderlichen Kompetenzen durch die neuen Geschäftsmodellbereiche, Geschäftsoperationen und veränderten Beziehungen zu Mitarbeitenden. Rollen des mittleren Managements werden weniger dauerhaft in der Unternehmenshierarchie verankert, sondern befristet als Projektleitungsrollen institutionalisiert.

Bei der Mieter- und Kundenberatung werden die administrativen Aufgaben weitgehend durch digitale Technologien substituiert, zugleich bildet sich einerseits die Rolle der digitalen Mieterbetreuung, zum anderen eine komplexe objektbezogene Generalisten-Rolle heraus, die sich um die Vermietung, die Mieterbetreuung und die Koordination der technischen Betreuungsleistungen kümmert. Neue Rollen entstehen mit Blick auf die soziale und kulturelle Betreuung und Entwicklung der Quartiere (Isolationsprävention, Integration und Sozialarbeit). Für die Digitalisierung der Workflows benötigen Unternehmen zudem die Rolle des mieteradministrationsbezogenen digitalen Workflowmanagements.

Das technische Gebäudemanagement wird zukünftig mit aufgaben- und kompetenzbezogen aufgewerteten Hausmeisterrollen arbeiten, die technische Quartiersbetreuung und Hausmeisterservices vor dem Hintergrund digitalisierter Haustechnik bündeln. Die Rollen des Energietechnikers und des Anlagen- und Steuerungstechnikers reflektieren die Veränderungen in der Gebäudetechnik durch Energiewende und digitale Steuerungssysteme. Die Zusammenarbeit mit handwerklichen Dienstleistern wird sich mit der Rolle des Netzwerkmanagements

Abb. 1:

Veränderungsportfolio Belegschaftsrollen



Handwerk professionalisieren. Alle Rollen der technischen Mieter- und Gebäudebetreuung werden komplexer durch digitale Technologien und die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsanforderungen.

Auch für die Rollen im Bereich der Bauprojektsteuerung ergeben sich Kompetenzerweiterungen dadurch, dass digitale Technologien die Tätigkeiten unterstützen und dass sie eine Kombination aus Technik-Know-how, BWL-Know-how und vertieften energiewirtschaftlichen und digitalisierungsbezogenen Kenntnissen benötigen, um erfolgreich Leistung zu bringen. Ganzheitliche Bauprojektkoordinatoren integrieren die Projektentwicklung, das Projektmanagement und die kaufmännische Projektsteuerung. Die Rolle des technischen Energie- und Versorgungsmanagements beschäftigt sich zukünftig mit der Konzeption und baulichen Umsetzung von komplexen Energieerzeugungsanlagen in Bestands- und neu errichteten Gebäuden. Für die Planung digitalisierter, selbststeuernder Gebäudetechnik wird in den Unternehmen der Branche die Rolle der digitalen Anlagentechnik notwendig.

Im Bereich alternativer Geschäftsmodelle brauchen Wohnungsunternehmen künftig die Rolle eines „Business Development Services“, die sich mit der Entwicklung neuer Dienstleistungen und Mieter-Services im Austausch mit Kunden und Leistungspartnern beschäftigt. Für die Entwicklung des neuen Geschäftsbereichs „Energie als Mieterleistung“ wird zukünftig die Rolle eines Energiemanagements benötigt.

Bei den internen Strukturen und Services zeichnet sich ebenfalls der Trend ab, dass digitale, zunehmend datenbasierte Workflows, Self-Service-Systeme und Portallösungen die administrativen Aufgaben ersetzen. Das gilt für die Rollenbündel „Buchhaltung, Rechnungswesen und Controlling“ genauso wie für „Recht und Compliance“ oder operative Personalmanagement-Rollen. Bei den verbleibenden Rollen in diesen Funktionen ergänzen IT- und Data-Science-Aufgaben das klassische Aufgabenportfolio. Bei der Rolle Personalmanagement gewinnen strategische Aufgaben unter anderem mit Blick auf Strategiebildung, Employer Bran- >

ding und Personalentwicklung an Bedeutung. Neue Rollen beschäftigen sich mit dem technischen und interaktiven „Wissensmanagement“ sowie mit dem „Transformationsmanagement“, bei dem es um eine kultursensible Begleitung von Veränderungen geht. Das Prozess- und das Projektmanagement werden als separate Rollen der Organisationsentwicklung in

Belegschaften von Wohnungsunternehmen systematisiert. Die Rollen der Öffentlichkeitsarbeit und des Public Relations werden erweitert um die Gestaltung von Kommunikationsprozessen in sozialen Medien und um Aufgaben des Reputationsmanagements. Alle Unternehmen benötigen zukünftig eine Rolle für das systematische Klima- und Nachhaltigkeits-

Abb. 2: Entwicklungsprognosen im Bereich Management

Die Unternehmensleitung kümmert sich zukünftig vor allem um die strategische Unternehmensführung und die Geschäftsmodellinnovationen.



Flachere Hierarchien und Projektstrukturen führen zu einer Reduktion klassischer institutioneller Leitungsrollen.



Die Führungsaufgaben werden anspruchsvoller und erfordern eine klare Priorisierung der operativen Managementaufgaben.



Die befristete Projektleitung entwickelt sich zu einer angesehenen Führungsrolle.



Assistenz- und Sekretariatsrollen werden durch digitale Workflows und Self-Service-Systeme weitgehend ersetzt.



trifft voll zu trifft eher zu teils/teils trifft eher weniger zu trifft gar nicht zu

Quelle: Experteninterviews (N=61), eigene Darstellung EBZ

Abb. 3: Entwicklungsprognosen im Bereich Mieter- und Kundenbetreuung

Die administrativen Aufgaben der Kunden- und Mieterbetreuung werden weitgehend durch digitale Technologien substituiert.



Die Neukunden- und Mieterbetreuung entwickelt sich zu einer komplexen objektbezogenen Generalisten-Rolle, die sich um die Vermietung, die Mieterbetreuung und die Koordination der technischen Betreuungsleistungen kümmert.



Digitale Workflows und Self-Service-Portale erfordern zunehmend die neue Rolle einer digitalen Mieterbetreuung via App und Social Media.



Das Soziale Quartiersmanagement beschäftigt sich zukünftig hauptsächlich mit der sozialen und kulturellen Entwicklung der Quartiere durch zielgruppenspezifische Beratungsangebote, Maßnahmen der Isolationsprävention, Integration und Sozialarbeit.



Mietenbuchhaltung und Betriebskostenabrechnung werden konzeptionell komplexer, in der Umsetzung allerdings weitgehend automatisiert.



Es wird künftig die Rolle des mietadministrationsbezogenen digitalen Workflowmanagements mit den Aufgaben, die digitalen Prozesse zu planen und zu steuern, geben.



trifft voll zu trifft eher zu teils/teils trifft eher weniger zu trifft gar nicht zu

Quelle: Experteninterviews (N=61), eigene Darstellung EBZ

management zur Klimastrategieentwicklung und für die Systematisierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten. Die Rollen im Rollenbündel des IT-Managements werden kapazitativer aufgerüstet; das Datenschutzmanagement wird eine eigene Managementrolle mit der Aufgabe, datenbasierte Geschäftsprozesse zu sichern. Die digitale Abbildung von internen Prozessen wird eine weitere zentrale Rolle innerhalb des Rollenbündels. In allen Unternehmen der Branche wird auch die Rolle des Datamanagements zukünftig aufgebaut, bei der es um KI-basierte Data Science gehen wird.

Befragungsergebnisse: Belegschaftsrollen der Zukunft

Im Rahmen einer quantitativen Online-Befragung bestätigt die Mehrheit der antwortenden Unternehmen die meisten der skizzierten Belegschaftsveränderungen für einen Planungszeitraum von zehn Jahren.

Bei den Rollenbündeln im Bereich des Managements zeigt sich, dass 81,6 % der Befragten der These zustimmen, dass die Unternehmensleitung zukünftig stärker strategisch eingebunden sein wird (siehe Abbildung 2). Dass flache Hierarchien und Projektstrukturen zu einer Reduktion klassischer institutioneller Leitungsrollen führen, ist für 61,6 % der Befragten eine Entwicklung, der sie voll beziehungsweise eher zustimmen können. Für 76,7 % der Befragten trifft in ihren Unternehmen voll beziehungsweise eher zu, dass Führungsaufgaben anspruchsvoller werden vor dem Hintergrund der mannigfaltigen Herausforderungen agiler Organisationen. Bei der Einschätzung, ob die Assistenz- und Sekretariatsrollen durch digitale Workflows und Self-Services substituiert werden, hat fast jedes zweite Unternehmen eine ablehnende Haltung (48,4 %). Nur etwa eins von vier Unternehmen kann dieser Aussage voll oder eher zustimmen (26,7 %).

Die Substitution der administrativen Aufgaben der Kunden- und Mieterbetreuung durch digitale Technologien bewerten die Befragungsteilnehmenden tendenziell eher als zutreffend: 46,7 % der Befragten stimmen der Aussage voll beziehungsweise eher zu, allerdings zeigt sich auch ein Drittel unentschlossen ohne eine klare Tendenzaussage (33,3 %). Dass die Digitalisierung auch die Rollen dieses Bündels prägen wird, ist der eindeutigen Mehrheit der Befragten klar: Unter anderem prognostizieren 79,8 % (trifft voll/eher zu), dass Unternehmen wegen digitaler Workflows und Self-Service-Portalen die Rolle einer digitalen Mieterbetreuung via App und Social Media benötigen. Einen weiteren Schwerpunkt bei der zukünftigen Belegschaftsstruktur sehen die Befragten in der sozialen Quartiersbetreuung: 76,6 % stimmen der Aussage voll beziehungsweise eher zu, dass es sozialarbeitsgeprägte Rollen für die soziale und kulturelle Entwicklung der Quartiere durch zielgruppenspezifische Beratungsangebote, Maßnahmen der

Isolationsprävention und Integration geben wird. Dass die Rolle der Neukunden- und Mieterbetreuung eine komplexe Generalisten-Rolle wird, die Vermietungs-, Betreuungs- und technische Koordinationsaufgaben integriert, steht für 58,3 % der Befragten voll beziehungsweise eher fest (siehe Abbildung 3).

Bei den Rollen im Bereich der technischen Mieter- und Gebäudebetreuung prognostizieren 89,8 % (trifft sehr/eher zu) der Befragten insgesamt eine zunehmende Komplexität durch digitale Technologien und durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsanforderungen. Im Detail wird die Rolle der technischen Gebäudebetreuung vor Ort in den Quartieren noch stärker mit der Bestandsbetreuung und dem Hausmeisterservice verzahnt – mit einem höheren Digitalisierungsgrad bei Gebäudetechnik und Prozessen. 85,5 % der Befragten stimmen dieser Tendenz voll beziehungsweise eher zu. Für mehr als drei Viertel der Teilnehmenden (76,3 %) steht voll oder eher fest, dass sie künftig die Rolle des Energietechnikers in der Gebäudebetreuung benötigen, genauso wie für 68,3 % voll beziehungsweise eher zutreffend ist, dass ihre Belegschaften die neue Rolle des Anlagen- und Steuerungstechnikers benötigen.

Bei den Rollen im Bereich „Bauprojekte“ (siehe Abbildung 4) bestätigen die Befragten in vollem Umfang die Thesen zur Belegschaftsentwicklung: Dass zukünftig die Rolle des Energie- und Versorgungsmanagements für die Konzeption und bauliche Umsetzung komplexer Energieerzeugungsanlagen benötigt wird, steht für die überwiegende Mehrheit der Befragten voll beziehungsweise eher fest (80 %), genauso wie die Notwendigkeit der Rolle der digitalen Anlagentechnik für die Konzeption und die bauliche Umsetzung von digitaler Anlagen- und selbststeuernder Gebäudetechnik (67,8 %, trifft voll/eher zu). Auch die Bündelung der planerischen, technisch und finanziell koordinierenden steuernden Bauprojektsteuerung in einer Rolle ist für 65 % der Befragten ein voll beziehungsweise eher zutreffendes Zukunftsbild. Die Erledigung dieser Aufgaben erfordert bei allen Rollen in diesem Bereich die Integration unterstützender digitaler Technologien (76,7 % trifft voll/eher zu) sowie generalistisches Technik-, BWL-, energiewirtschaftliches und digitalisierungsbezogenes Know-how (76,7 % trifft voll/eher zu).

Im Bereich „Alternative Geschäftsbereiche“ stimmen fast drei Viertel der Befragten darin überein, dass ihre Unternehmen zukünftig die Rolle des Energiemanagements benötigen, die sich mit der Erzeugung und dem Vertrieb von Energie als Geschäftsmodell-element beschäftigt (72 % trifft voll/eher zu). Mehr als jede(r) zweite Befragungsteilnehmende stimmt auch der Notwendigkeit zu, künftig mit der Rolle eines Business Developments zu arbeiten, das die Aufgabe hat, sich um die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Mieterservices im Austausch mit Kunden und Leistungspartnern zu beschäftigen (55 % trifft voll/eher zu); immerhin knapp ein Fünftel der Befrag-

Abb. 4:

Entwicklungsprognosen im Bereich Bauprojekte

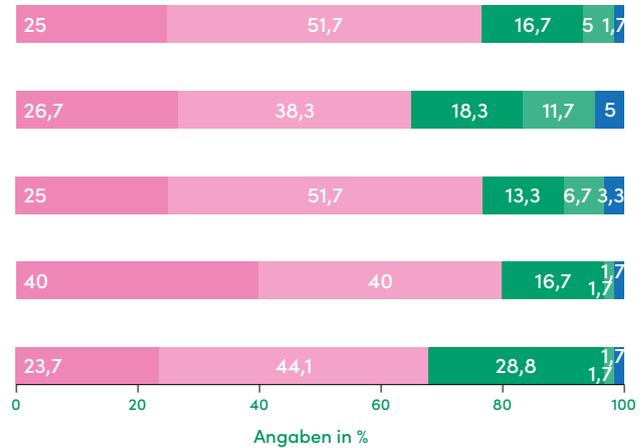
Alle Rollen im Rollenbündel Bauprojekte werden durch digitale Technologien in ihren Tätigkeiten unterstützt.

Es gibt zukünftig eine Bauprojektkoordination, die die Projektentwicklung, das Projektmanagement und die kaufmännische Projektsteuerung integriert.

Alle Rollen im Rollenbündel Bau erfordern zukünftig generalistisches Technik-Know-how, BWL-Know-how und vertiefte energiewirtschaftliche und digitalisierungsbezogene Kenntnisse.

Wir brauchen zukünftig die Rolle des technischen Energie- und Versorgungsmanagements, die sich mit der Konzeption und baulichen Umsetzung von komplexen Energieerzeugungsanlagen in Bestands- und neu errichteten Gebäuden beschäftigt.

Wir brauchen künftig die Rolle der digitalen Anlagentechnik für Konzeption und bauliche Umsetzung selbststeuernder Gebäudetechnik.

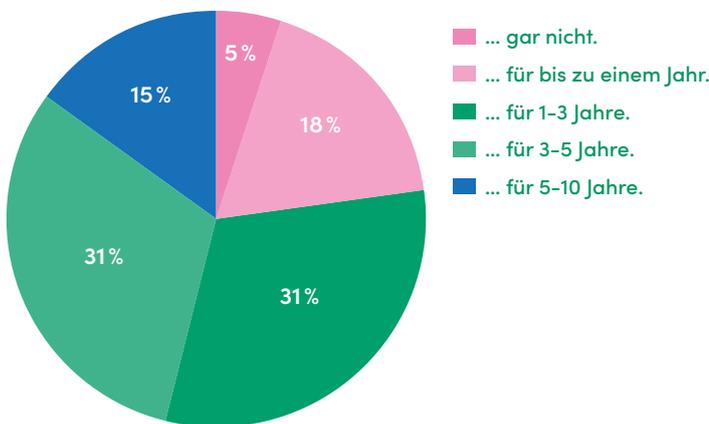


■ trifft voll zu ■ trifft eher zu ■ teils/teils ■ trifft eher weniger zu ■ trifft gar nicht zu

Quelle: Experteninterviews (N=61), eigene Darstellung EBZ

Abb. 5:

Planungszeiträume der Personalbedarfsplanung



Quelle: Experteninterviews (N=61), eigene Darstellung EBZ

ten (21,6 % trifft eher weniger/gar nicht zu) sieht die Relevanz dieser Rolle skeptisch, unentschlossen sind 23,3 %.

Bei den „Internen Strukturen und Services“ zeigt sich ebenfalls die Tendenz, dass die Rollen maßgeblich durch die Digitalisierung beeinflusst werden. Teils werden große Aufgabenanteile in einzelnen Rollen durch digitale Workflows substituiert; das gilt zum Beispiel für die administrativen, repetitiven

Aufgaben des Rollenbündels „Buchhaltung, Rechnungswesen und Controlling“ nach Meinung von 67,8 % der Befragten (trifft voll/eher zu), aber auch für administrative Personalprozesse im Rollenbündel „Personalmanagement“ (57,6 % trifft voll/eher zu). Entsprechend bedeutend wird für die meisten Unternehmen die Rolle der Digitalisierung interner Prozesse (67,2 % trifft voll/eher zu). Der Perspektive, dass in ihre Belegschaft zukünftig auch Rollenträger für KI-basierte Data-Science integriert werden, stimmen allerdings nur 27,6 % der befragten Unternehmen voll beziehungsweise eher zu, während 37,2 % dazu eine voll oder eher ablehnende Haltung einnehmen.

Mit dem Fachkräftemangel als starkem Einflussfaktor korrespondiert die Aufwertung von Rollen im Personalmanagement, allen voran des strategischen Personalmanagements (96,6 %, trifft sehr/eher zu); auch das Arbeitgebermarken-orientierte, digitalisierte Recruiting (78 % trifft sehr/eher zu) und besonders die digitalisierte, lebenslange Personalentwicklung (82,8 %, trifft sehr/eher zu) erfahren eine besondere Bedeutung in zukünftigen Belegschaften der Wohnungswirtschaft. Dass sie zukünftig die Rolle des Wissensmanagements benötigen, um Systeme zur Sicherung und zum Austausch von Erfahrungswissen mit digitalen Tools und sozialen Austauschformaten zu etablieren, trifft für 62,7 % der Unternehmen sehr beziehungsweise eher zu. Bei der Rolle des Transformationsmanagements zur Begleitung von Veränderungsprozessen und dem Prozess- und Projektmanagement gibt es bei den befragten Unternehmen ein heterogenes Bild: 44,1 % (Transformationsmanagement) beziehungsweise 49,1 % (Prozessmanagement) nehmen diese Rolle für

ihre zukünftigen Belegschaften als voll respektive eher bedeutsam wahr, während 27,1 % (Transformationsmanagement) oder 25,4 % (Prozessmanagement) dem eher ablehnend gegenüber stehen und 28,8 % (Transformationsmanagement) oder 25,4 % (Prozessmanagement) unentschlossen sind.

Weitgehende Einigkeit besteht darin, dass es künftig eine Rolle für das Klima- und Nachhaltigkeitsmanagement geben wird, mit der Aufgabe, die Klimastrategieentwicklung zu koordinieren und die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens zu systematisieren. 72,9 % stimmen der Bedeutung dieser Rolle für die Zukunft der Branche voll beziehungsweise eher zu.

Der neuen Komplexität entsprechen und strategisch die Belegschaft planen

Insgesamt zeigt sich, dass gerade die administrativen Rollen in allen Unternehmensbereichen und -funktionen Aufgaben an digitalisierte Workflows und Self-Service-Systeme verlieren. Gleichzeitig bündeln viele bleibende Rollen zukünftig mehrere Aufgabenkomplexe und werden dadurch anspruchsvoller in ihrer Umsetzung. Durch neue Anforderungen, neue Technologien und neue Geschäftsmodellelemente ergänzen einige neue Rollen die Belegschaften der Wohnungsunternehmen – Stichworte sind hier das Management von Wohnservices, das Energiemanagement oder das Nachhaltigkeits- und Klimamanagement. Das Personalmanagement ist hier besonders gefordert, um diese Belegschaftsveränderung im Rahmen einer strategischen Personalplanung vorzudenken: Es geht dabei darum, den Personalbestand in seiner prognostizierten Entwicklung unter die Lupe zu nehmen, den langfristigen Personalbedarf aus der Unternehmensstrategie abzuleiten und aus der Differenz von Personalbedarf und Personalbestand Maßnahmen abzuleiten, durch die die aktuelle Belegschaft an das ermittelte Zielbild entwickelt werden kann. Voraussetzung dafür ist allerdings eine professionalisierte, strategische Unternehmensführung.

Die Unternehmen der Branche zeigen sich grundsätzlich aufgeschlossen für diese Themen und besitzen eine Sensibilität für die meisten notwendigen Rollenverschiebungen in den Belegschaftsstrukturen. Zudem wird deutlich, dass das Gros bereits damit beginnt, sich systematisch mit der Unternehmensentwicklung und der damit korrespondierenden strategischen Belegschaftsentwicklung auseinanderzusetzen (siehe Abbildung 5). So zeigt sich, dass bis auf wenige Ausnahmen die meisten der befragten Unterneh-

men eine Personalbedarfsplanung durchführen (circa 95 %), dabei dominieren die Planungszeiträume ein bis drei Jahre sowie drei bis fünf Jahre (jeweils 31 %).

Bezugspunkte für die Abschätzung des Personalbedarfs sind allerdings zuerst die Erfordernisse des alltäglichen Personaleinsatzes (87,5 % der befragten Unternehmen geben hier trifft voll oder trifft eher zu an), erst dann die Strategie des Unternehmens mit dem zukünftigen Leistungsprogramm (83 % trifft voll/eher zu). Dadurch ist die strategische Personalbedarfsplanung zwar grundsätzlich realisierbar; die eher operative Orientierung am Status quo birgt allerdings die Gefahr, dass sich die planenden Unternehmen nur unzureichend vom tatsächlichen Personalbestand lösen und sich zu wenig an den belegschaftsunabhängigen strategischen Erfordernissen orientieren, wenn sie ihren strategischen Personalbedarf prognostizieren.

Hier gilt es, die Branche durch Informationen und durch Weiterbildung dabei zu unterstützen, die richtigen Weichen für die Belegschaften der Zukunft zu stellen.



Die detaillierten Ergebnisse der EBZ-Studie „Zukunftsfähige Belegschaftsstrukturen der Wohnungswirtschaft“ können Sie hier downloaden:

https://11p.de/EBZ-Studie_Workforce-WoWi

Eine vorausschauende, strategische Personalplanung, gekoppelt mit der Etablierung einer Arbeitgebermarke – das könnte ein Schlüssel für Zukunftsfähigkeit von Wohnungsunternehmen sein. Die Verbände der Wohnungswirtschaft unterstützen mit Jobbörsen, Arbeitgeber- und Azubi-Kampagnen

TDM VERÄNDERUNGEN IN DER PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Sozialisierung trifft auf Organisation

Welche Strategie hilft gegen den Personalmangel? Patentrezepte existieren nicht. Doch wandeln sich die Wertvorstellungen der Beschäftigten und ihre Anforderungen an die Arbeit, müssen sich insbesondere Arbeitsorganisation, Recruiting und Mitarbeiterführung verändern sowie attraktiver werden.

Von Gerald Pfretzschner

Wo sind die ganzen Menschen hin?“, möchte man fragen. Das war doch früher nicht so. Personalmangel an jeder Ecke. Das ist die weitläufige Wahrnehmung und häufig auch die bittere Realität

in vielen Wohnungsunternehmen. Offene Stellen können nicht besetzt werden. Gleichzeitig steigt der Anteil der Wechselwilligen. Warum ist das so und was können Unternehmen tun, um für Arbeitssuchende und Mitarbeitende gleichermaßen attraktiv zu sein? Und wie steht unsere Branche, die Wohnungswirtschaft, in diesem Wettbewerb um gute Fach- und Führungskräfte da?

Wohnungsunternehmen sind keine Start-ups – zugegeben – und auch keine Großkonzerne. Aber gerade in der jetzigen Debatte über Wohnungsmangel und bezahlbaren Wohnraum ist es doch ein schlagendes Argument, Mitarbeitenden sagen zu können, dass man an der Bewältigung genau dieser gesellschaftlichen Herausforderung mitarbeiten kann. Sinnstiftender geht es doch kaum. Darüber hinaus sind die möglichen Wirkungsbereiche außerordentlich vielfältig. Wohnungsunternehmen können wirtschaftliche, technische und soziale Aufgabenbereiche anbieten. Und es gibt gute Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten auch für diejenigen, die eine klassische Berufsausbildung dem Studium vorziehen. Wer regional verwurzelt oder gebunden



Gerald Pfretzschner

Geschäftsführer
iwb Immobilienwirtschaftliche Beratung
GmbH
BRAUNSCHWEIG

ist, findet hier einen sicheren, fair bezahlten und abwechslungsreichen Arbeitsplatz. Von außen betrachtet hört sich das gut an und ist attraktiv. Wenn man aber hinter die Kulissen schaut, besteht bei vielen Wohnungsunternehmen Handlungsbedarf.

Wertvorstellungen und Arbeitswelten

Um diese These besser einordnen zu können, hilft ein Blick auf die heute an der Arbeitswelt beteiligten Generationen und auf deren Sozialisierung im persönlichen und beruflichen Umfeld und in der jeweils vorherrschenden Arbeitsmarktsituation. Die späten Babyboomer und die Generation X (geboren in den 1960er und 1970er Jahren) sind heute die Gruppe der Mittvierziger bis Mittsechziger und häufig geprägt durch die Wertevorstellungen der Nachkriegsgenerationen. Autoritäre Erziehung, Fleiß, Arbeit vor Familie, Konkurrenzdenken, ausgeprägtes Hierarchieverständnis, Leistungsorientierung und Einsatzbereitschaft, um nur einige Merkmale zu nennen. Als sie in den späten 1970er bis 1990er Jahren in den Arbeitsmarkt eintraten, trafen sie auf betriebliche Organisationsstrukturen und Wertevorstellungen, die sowohl ihrer persönlichen Sozialisierung entsprachen als auch einem Erfolgsmodell für Wirtschaftskraft und Wohlstand. Kein Grund also, diese in Frage zu stellen, zumal Privat- und Berufsleben strikt getrennt wurden.

Gleichzeitig versuchte sich die Generation X im privaten Umfeld von den Wertevorstellungen ihrer Elterngeneration abzugrenzen. Durch Musik und Kleidung, aber auch durch Streben nach Unabhän-

gigkeit, Individualismus und hoher Lebensqualität. Seit Mitte der 1970er Jahre werden zunehmend Erziehungsmodelle verfolgt, die darauf ausgerichtet sind, den Kindern möglichst viel Freiraum für deren freie Entwicklung und Mitbestimmung einzuräumen. Dazu gehören eigene Meinungen, Vorstellungen und Entscheidungen.

Die Menschen der Generation Y – die Millennials, Kinder der Babyboomer – sind die ersten „Digital Natives“. Als Generation sind sie geprägt vom Umgang und den Möglichkeiten neuer Technologien, einer guten Ausbildung, aber auch durch viele Unsicherheiten. Charakteristisch ist ein ausgeprägter Drang nach Freiheit und Selbstbestimmung sowie Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf. Als sie in den Nullerjahren in die Arbeitswelt eintraten, herrschte eine hohe Arbeitslosigkeit und ein Arbeitgebermarkt.

Die Forderungen nach Work-Life-Balance, mehr Selbstbestimmung und Mitsprache, flexibleren Arbeitszeiten et cetera wurden mit der Zeit immer lauter. Aufgrund der Arbeitsmarktsituation sahen jedoch viele Unternehmen keine Notwendigkeit, Organisationsmodelle entsprechend anzupassen. Die Folge: Die Generation Y assimilierte sich. Anstatt Führungspositionen anzustreben (in denen nichts verändert werden kann!), wurden Fachlaufbahnen und projektbezogene Karrieren bevorzugt.

Next Generation, next level request

Und nun betritt seit ein paar Jahren die Generation Z die Arbeitswelt – erzogen und sozialisiert von der Generation X und gleichzeitig von den sozialen Netzwerken, die fester Begleiter des Alltags sind. Vereinfacht gesagt, übernehmen Influencer oft die

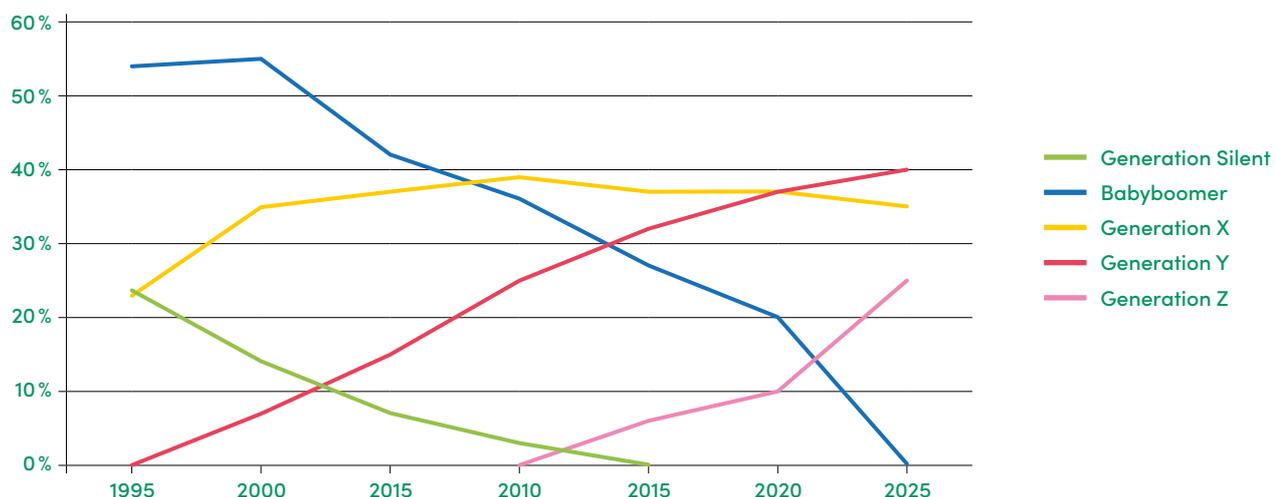
Rolle der Vorbilder, ihr Belohnungssystem besteht aus „Likes“. Sie haben ähnliche Forderungen an die Arbeitswelt wie die Generation Y, sind sicherheitsorientiert, wünschen sich Transparenz und brauchen klare Ziele, Regeln und regelmäßiges Feedback. Der große Unterschied ist: Sie treffen mit ihren Ansprüchen und Vorstellungen auf einen Arbeitnehmermarkt, in dem sie weitgehend selbst bestimmen können, für wen sie arbeiten und welche Rahmenbedingungen sie dort vorfinden wollen.

Zusammengefasst beobachten wir im betrieblichen Umfeld seit den Nullerjahren eine zunehmende Divergenz zwischen persönlicher Sozialisierung mit den entsprechenden Wertevorstellungen und den klassischen Organisationsformen. Diese Divergenzen werden mit dem Wandel des Arbeitsmarktes vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt Mitte der 2010er Jahre und dem gleichzeitigen Eintritt der Generation Z in diesen Arbeitnehmermarkt immer deutlicher sichtbar. Hinzu kommt, dass im vergangenen Jahr das Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Erwerbstätigen den Wendepunkt erreicht hat. Die Generationen Y sowie Z – und bald auch die Generation Alpha – stellen ab jetzt die Mehrzahl der Beschäftigten.

Sind diese Entwicklungen reversibel? Eher nicht, denn die Entwicklung der persönlichen Sozialisierung hat mindestens 20 Jahre Vorsprung, bevor sie im Arbeitsmarkt spürbar wird. Das ist nicht mehr umkehrbar. Und es ist vorhersehbar, dass sich die demografische Entwicklung der Gesamtbevölkerung auch auf die Erwerbsbevölkerung auswirken und damit der Arbeitnehmermarkt erst einmal bestehen bleiben wird. >

Entwicklung erwerbstätige Generationen ab 1995

(schematische Darstellung)



Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen

Wenn also offensichtlich ist, dass organisatorische Rahmenbedingungen eines Unternehmens ganz wesentlich für die Attraktivität des Arbeitsplatzes sind, und gleichzeitig bekannt ist, dass sich eine große Anzahl der Beschäftigten mit ihren Werten, Vorstellungen und Anforderungen in vorherrschenden Organisationsstrukturen unzureichend berücksichtigt fühlen, dann sollte gehandelt werden. Sonst ist man nicht attraktiv, weder für Bewerber noch für Mitarbeitende.

Man muss ran, an die Grundfesten der Organisation, denn viele dieser Werte und Anforderungen lassen sich nur durch weniger Hierarchie, ein anderes Führungsverständnis, transparente Strukturen, flexible Rollenkonzepte, nachvollziehbare Entscheidungswege, gute Arbeitsort- und Arbeitszeitmodelle und viele weitere Bausteine einer zeitgemäßen Organisation realisieren. Das führt zu einer höheren Attraktivität bei Bewerbern und Mitarbeitenden und kann gleichzeitig auch dazu beitragen, eine höhere Veränderungsfähigkeit und Widerstandskraft zu entwickeln.

Bei tiefgreifenden organisatorischen Veränderungen – und darum geht es – darf kein Zweifel bestehen, dass diese von oberster Stelle gewollt, unter-

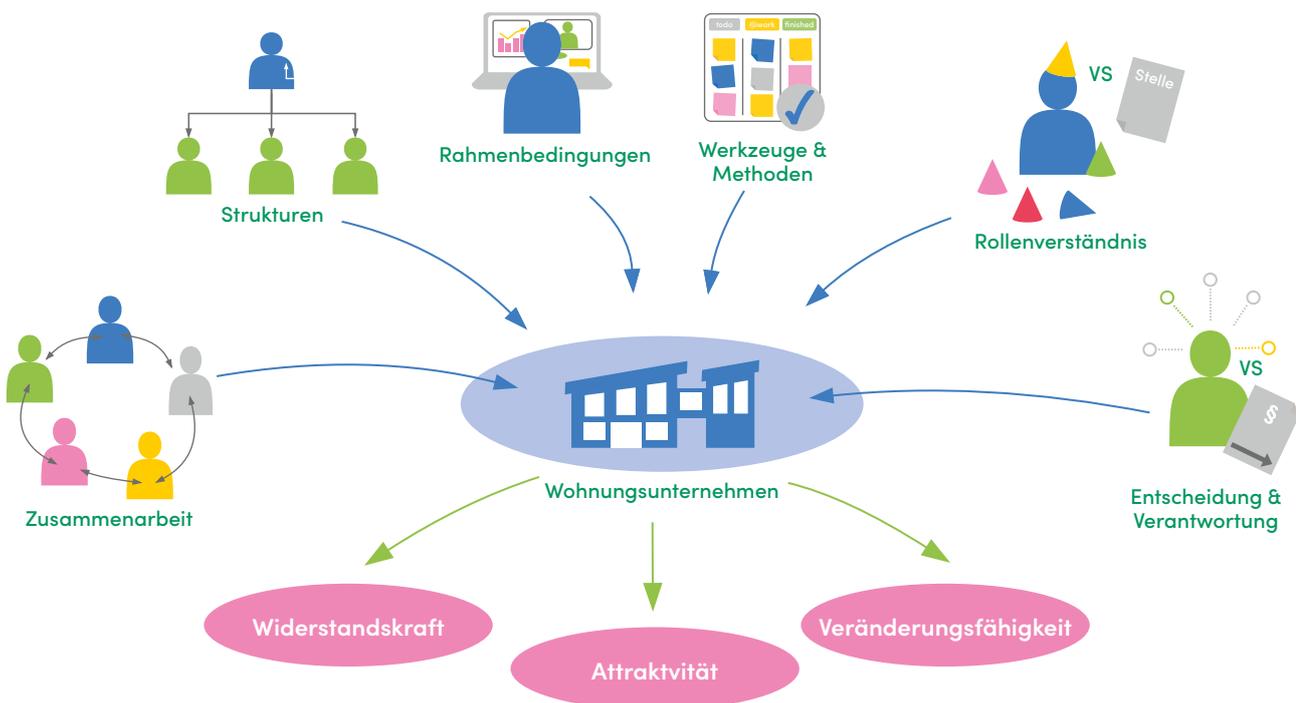
stützt und getragen werden. Dort müssen sie auch initiiert werden. Und zwar genau von denen, die vor vielen Jahren ein hierarchisches System in Frage gestellt haben – nämlich bei der Erziehung und Sozialisierung ihrer Kinder –, und mit dem Bewusstsein, dass Veränderung Zeit und Beharrlichkeit braucht.

Expedition mit vielen Etappen

Diese Veränderung sollte deshalb nicht als Projekt begriffen werden. Vielmehr ist sie der Aufbruch zu einer gemeinsamen Reise, eine Art Expedition mit vielen kleinen Etappen, aber auch mit vielen Ungewissheiten und Stolpersteinen. Was braucht es dafür? Natürlich benötigen Expeditionen und Reisen eine gute Planung und Ausrüstung. Entscheidend ist jedoch das feste Ziel – hier: Die Organisation des Unternehmens mit all seinen Bausteinen so zu gestalten, dass alle beteiligten Generationen sich am Ende der Reise in großen Teilen damit identifizieren können.

Andere Branchen sind hierbei zwar weiter, aber auch zahlreiche Wohnungsunternehmen haben sich schon auf den Weg gemacht. Es gibt gute Beispiele und belastbare Erfahrungen, was funktioniert und was nicht. Es gibt bewährte Methoden, Vorgehensweisen und Werkzeuge, die man anwenden kann. Es ist kein Neuland, man kann handeln. Es ist Zeit für Veränderung.

Zeitgemäße Organisation = hohe Attraktivität



HAUFE.



REINHÖREN & DRANBLEIBEN

Mit dem ausgezeichneten Podcast
für die Immobilienbranche.



L'Immo

Der Podcast für die
Immobilienwirtschaft

Powered by

**IMMOBILIEN
WIRTSCHAFT**

Die
Wohnungswirtschaft
DW

TDM SCHLÜSSELAUFGABE PERSONALMANAGEMENT

Ran an die Schüppe* – es gibt viel zu tun!

Trotz trüber Konjunkturaussichten und ausgebrochener Krisen: Die Wohnungswirtschaft muss jetzt in Aus- und Weiterbildung investieren, um künftig überhaupt auf Personal zurückgreifen und den bevorstehenden Herausforderungen begegnen zu können, so ein Ergebnis des neuen EBZ-Human-Ressources-Monitors.

Von Prof. Dr. Torsten Böling

Das Europäische Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft (EBZ) hat erneut mit dem InWIS-Institut einen „HR-Monitor“ für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft aufgelegt. Mit der mittlerweile neunten Auflage der Studie ermittelt der größte Bildungsträger in der Branche, welche Themen und Trends für Aus-, Fort- und Weiterbildung anstehen. Dazu konnten Personalverantwortliche von 318 Unternehmen der Immobilienwirtschaft im Frühsommer 2023 befragt werden. Die Ergebnisse sind erhellend und alarmierend zugleich: Gute HR-Arbeit wird mehr und mehr zur Schlüsselkompetenz in der krisengeplagten Branche – und gutes Personal zum Flaschenhals.

Vollbremsung durch die Politik

Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft steckt in der Krise. Fragt man die Branche, hat sie das nicht selbst verschuldet: Wirtschaftskrise, Baukosten und Paragraphenreiterei werden seit Jahren zuverlässig als große Hemmnisse bei Neubau- und Bestandsentwicklung genannt; zuletzt kamen wegbrechende Förderungen und verschärfte Regularien (Stichworte: KfW 55 sowie Heizhammer) hinzu. Zwei der drei größten Investitionshemmnissen der Branche sind die (aus Sicht der Branche falschen) politischen Vorgaben und – damit zusammenhängend – die nicht mehr gegebene Refinanzierung notwendiger Maßnahmen. Doch auch der Mangel an Fachkräften zählt nach wie vor dazu – und das schon seit mehreren Jahren. Auch das ließe sich leicht durch allgemeine demografische Veränderungen erklären, aber das greift wohl zu kurz. Hier ist die Branche auch selbst „am Drücker“ – sie kann selbst ausbilden, sie kann ihre Attraktivität für Fachkräfte steigern.



Torsten Böling
Geschäftsführer
InWIS
BOCHUM

Weiterbildung und Recruiting im Wandel

Die politische Vollbremsung äußert sich auch in einer veränderten Personalstrategie. Vor allem Bauträger rechnen schon jetzt mit einem deutlichen Rückgang der Beschäftigten. Auch in anderen Teilbranchen zeigt sich angesichts der Rahmenbedingungen eine gewisse Ambivalenz – zwar geht immer noch mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen davon aus, dass die Zahl der Fachkräfte konstant bleiben wird. Doch auch der Teil derer, die von einem Rückgang der Beschäftigten ausgehen, wächst spürbar.

Auch wenn das auf den ersten Blick nicht so auffällig scheint, ist es doch ein Alarmzeichen. Angesichts der gewaltigen Herausforderungen, vor denen die Branche steht – Stichworte: Klimaschutz, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und demografischer Wandel –, bräuchte sie eigentlich dringend mehr Fachkräfte und auch Führungskräfte. Aber nur noch 8 % der Unternehmen gehen davon aus, dass sich die Zahl der Führungskräfte vergrößern wird. 10 % gehen von einem Rückgang aus. Hier gibt es also einen großen Handlungsbedarf.

Digital ist das neue Normal

Das spiegelt sich auch in den Kompetenzfeldern, die für die Recruiter und Personalentwickler bei der Gewinnung und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften von besonderer Bedeutung sind. Die Digitalisierung hat sich von der Blümchenwiese zum Brot-und-Butter-Geschäft entwickelt. Nichts geht mehr ohne – folglich werden diese Kompetenzen auch bei Fach- und Führungskräften gesucht und stehen ganz oben. Zunehmend können auch Führungskräfte die Mammutaufgabe Digitalisierung nicht mehr wegdelegieren: Die Branche hat erkannt, dass Digitalisierung auch „von oben“ gelebt werden muss.

Insgesamt machen die Ergebnisse deutlich, dass sich offenbar das Bild von Führung wandelt – in

der Fremd- wie in der Selbstwahrnehmung. Führungskräfte benötigen heute andere Kompetenzen als früher – neben den selbstverständlichen fachlichen Kompetenzen sollen sie sich auch mit verschiedenen Methoden auskennen sowie Innovationen erkennen und fördern. Es geht darum, durch Führung andere zu motivieren, mehr und Gutes zu leisten. Im Gegenzug wird von den Fachkräften erwartet, dass sie sich auf entsprechende Veränderungen einlassen. Flexibilität und Agilität sind mehr als Buzzwords in Stellenanzeigen. Diese Eigenschaften sind wichtige Voraussetzung, um in der sich wandelnden Branche mithalten und mithelfen zu können.

Wandel der Qualifikationsanforderungen

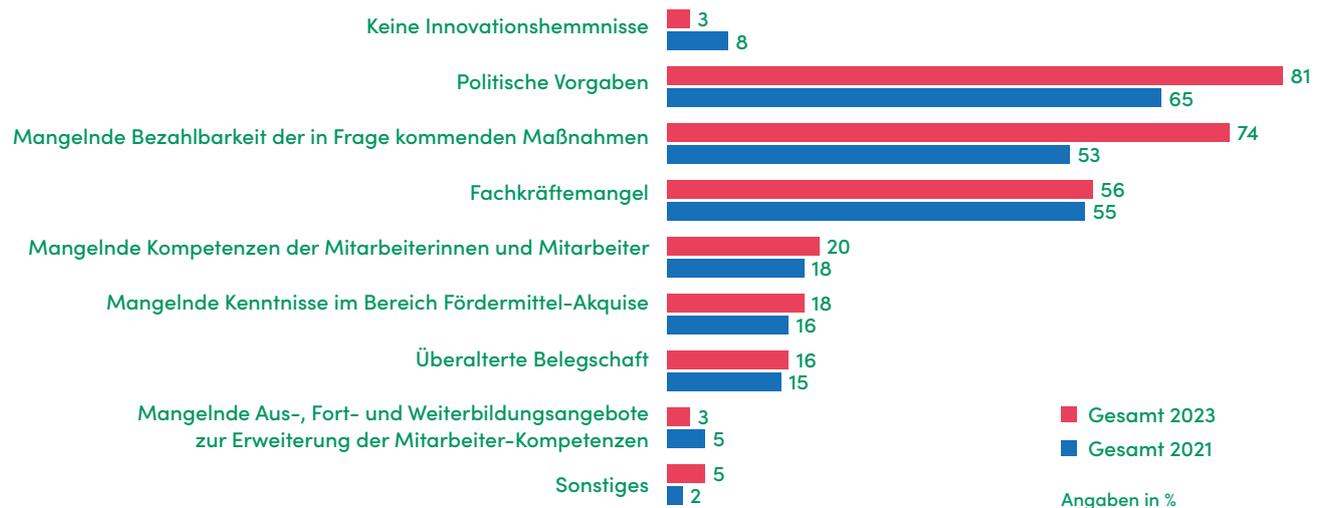
Bei der Auswertung der gewünschten Eigenschaften von Fach- und Führungskräften zeigt sich aber eine weitere bemerkenswerte Entwicklung. Allen Diskussionen um die Vier-Tage-Woche, um den vermeintlichen lauen Lenz im Home- oder Mobile-Office sowie um die Work-Life-Balance (mit der Betonung auf „life“) zum Trotz: Einsatzbereitschaft steht wieder hoch im Kurs. „An die Schürpe“ kann es da nur heißen, es gibt offenkundig viel zu tun.

Deutlich wird das an folgender Tatsache: Das Merkmal „Einsatzbereitschaft“ fand viele Jahre in den Erhebungen gar nicht statt – es verschwand >

Investitionshemmnisse, gesamt

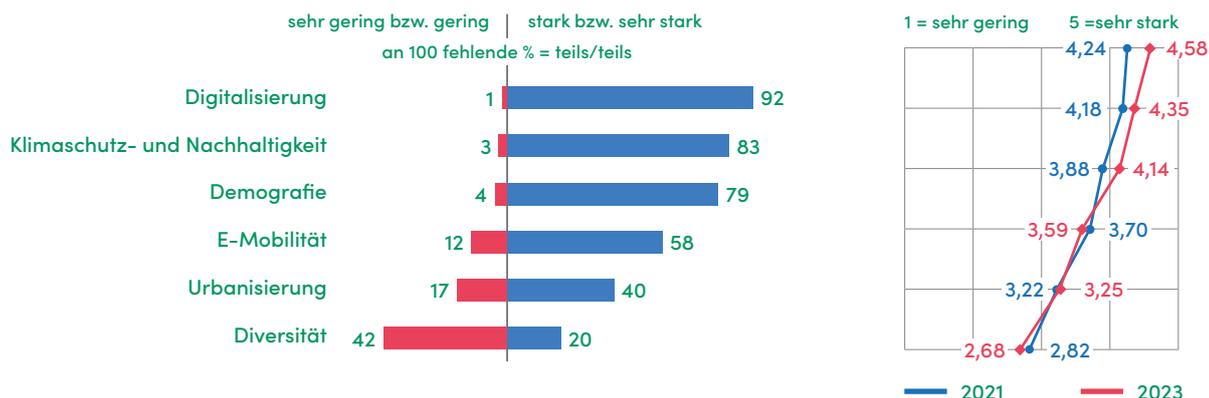
„Welche Investitionshemmnisse erkennen Sie für Ihr Unternehmen?“

Gefilterte Ergebnisse – Mehrfachnennungen möglich



Prägende Trends, gesamt

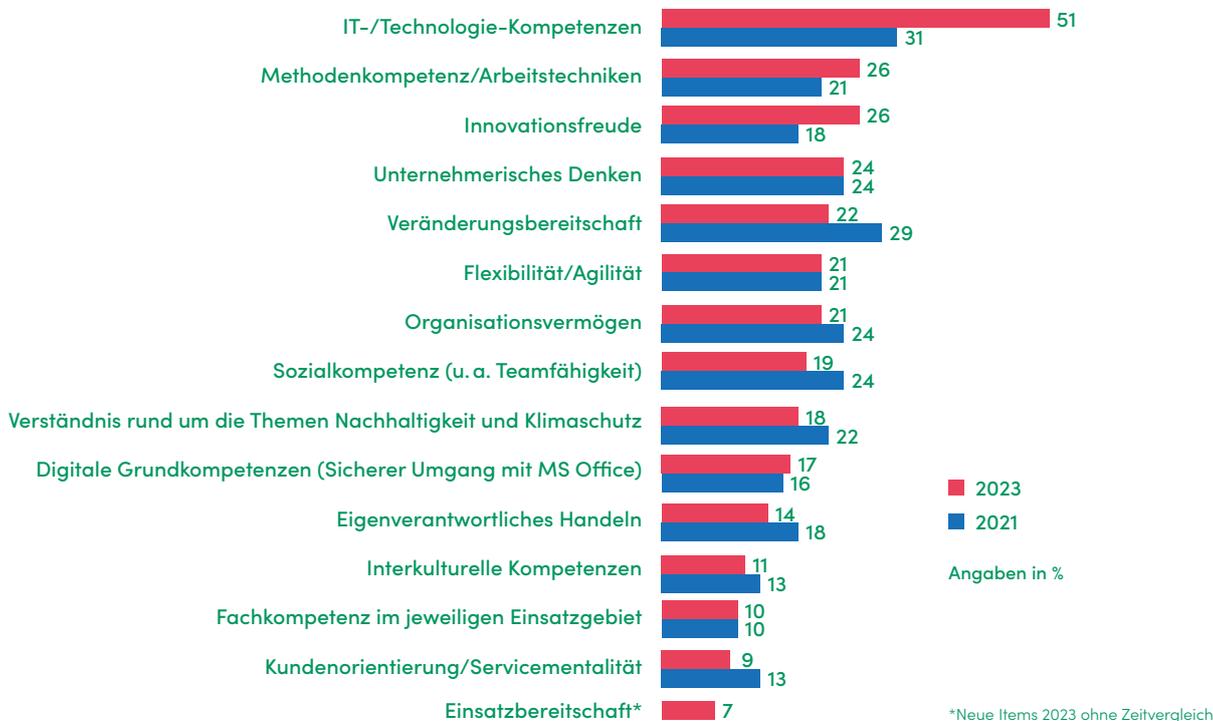
„Wie stark werden folgende Trends die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft bis 2030 prägen?“
 von „1 = sehr gering“ bis „5 = sehr stark“ in %



Qualifikationsanforderungen: Vermisste Eigenschaften bei Führungskräften

„Welche Eigenschaften vermissen Sie am meisten?“

Mehrfachnennungen möglich



stets unter „ferner liefern“. Mittlerweile ist in den HR-Abteilungen klar geworden: Mit dem vorhandenen Mitarbeiterstamm sind die Aufgaben schon jetzt kaum zu schaffen. Und Fachkräfte sind nicht mehr einfach zu finden – und angesichts unruhiger Zeiten stagnieren die Budgets für Neueinstellungen. Also nimmt das Prinzip Leistung wieder Fahrt auf.

Wird denn was gelernt? Nicht genug!

Dieses Einsatzbereitschaft und viele der geforderten Kompetenzen können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig nicht vorweisen oder sich einfach so

aneignen. Es ist klar, dass diese „Skills“ trainiert und entwickelt werden müssen. Dazu brauchen Fach- und auch Führungskräfte Unterstützung. Doch trotz allem Bedarf steigen die Weiterbildungsbudgets in der Immobilienwirtschaft nach wie vor kaum – sie bleiben noch immer weit hinter denen anderer Branchen zurück. Obwohl der Run auf die Fachkräfte längst begonnen hat und es offensichtlich jede Menge zu tun gibt, investiert die Immobilienwirtschaft noch immer zu wenig in die „Köpfe“. Das gilt natürlich nicht für alle Unternehmen und es gibt große Unterschiede. Aber alarmierend ist es doch: Die Steigerung der Weiterbildungsbudgets in den vergangenen Jahren kann gerade die Inflation in dieser Zeit ausgleichen – mehr auch nicht. Das wird kaum reichen, um den Kampf und die Talente und die klugsten Köpfe für sich entscheiden zu können.

In diesem Zuge übrigens führt eine weitere Beobachtung zu einem Stirnrundeln: Die Branche schafft es immer noch nicht, das Potenzial von 50 % der Bevölkerung (nämlich des weiblichen Teils) voll auszuschnöpfen. Nur in 8 % der Unternehmen bewerben sich mehr Frauen auf offene Führungspositionen, in noch immer 39 % mehr Männer. Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft muss sich fragen, woran das liegt: Offenbar zieht es gut ausgebildete Frauen weiterhin eher in andere Branchen – und das, obwohl

Human-Ressources-Monitor Immobilienwirtschaft 2024

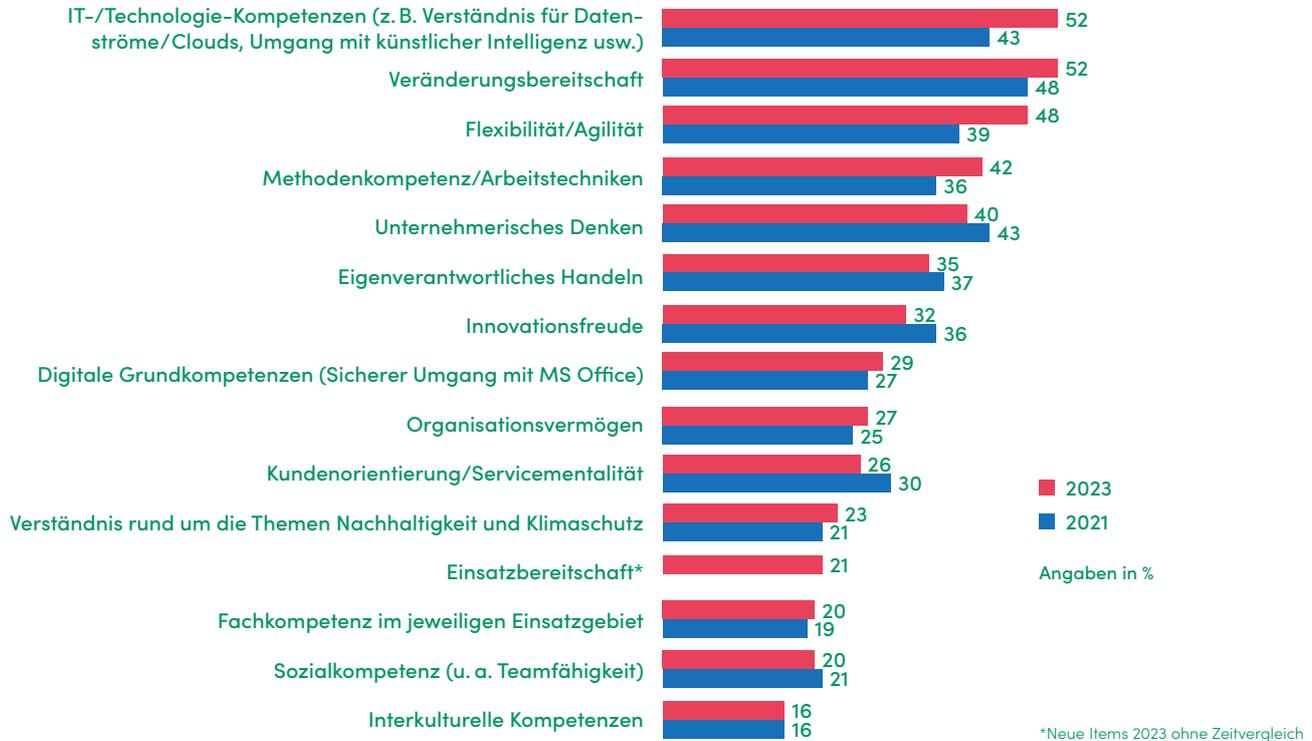
Der HR-Monitor ist eine Studienreihe zur Personalsituation, insbesondere der Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Immobilienbranche, die das EBZ – Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft seit 2007 durchführen lässt.

Der HR-Monitor mit zahlreichen detaillierten Auswertungen aus der Befragung auch zu Teilbranchen kann kostenfrei bestellt werden: presse@e-b-z.de

Qualifikationsanforderungen: Vermisste Eigenschaften bei Fachkräften

„Welche Eigenschaften vermissen Sie am meisten?“

Mehrfachnennungen möglich



ihre Berufsbilder immer vielfältiger werden. Das können wir uns nicht länger leisten.

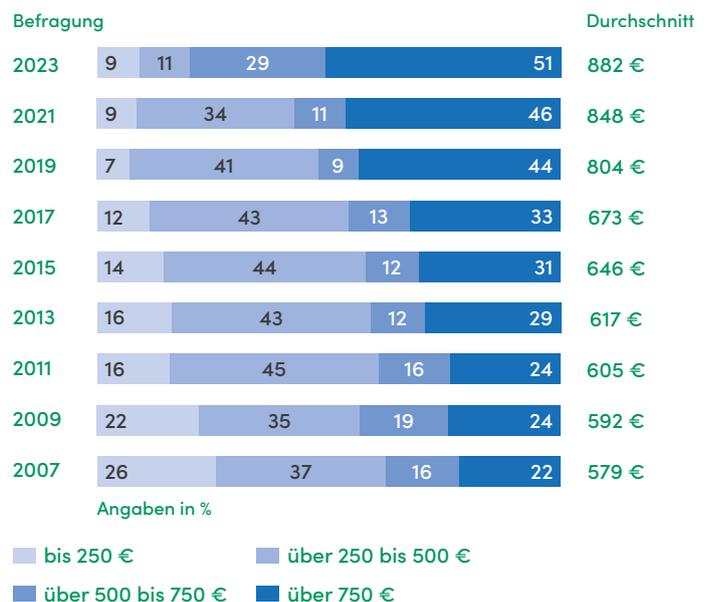
Fazit

Der HR-Monitor macht deutlich: Es gibt viel zu tun. Die Immobilienwirtschaft braucht mehr und gute Fach- und Führungskräfte. Durch die aktuellen Turbulenzen droht den Unternehmen in einigen Teilbranchen jedoch eine harte Zeit. Dies macht sich schon jetzt in Einstellungsstopps und Entlassungen bemerkbar. Werden wir sinkende Baugenehmigungen als mahnenden Zukunftsindikator, muss das umso mehr für die stockende Personalentwicklung gelten. Die Neubaukrise wird also langfristig die Möglichkeiten der Branche determinieren. Sie müsste gerade jetzt in Aus- und Weiterbildung sowie in passgenaue Programme und Studiengänge investieren, um zukünftig überhaupt auf das Personal zugreifen zu können, mit dem die gigantischen Herausforderungen für Immobilienbestand und Neubau auch bearbeitet werden können. Das heißt auch, dass es endlich (!) gelingen muss, den Frauenanteil in Führungspositionen deutlich zu erhöhen – nicht nur, weil es fair ist, sondern auch, weil es nötig ist.

* Schuppe oder Schippe: umgangssprachlich in Nord- und Mitteldeutschland für Schaufel, im Rheinland auch Schöppe

Weiterbildungsbudget, gesamt

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



Budgets für Aus-, Fort- und Weiterbildung pro Mitarbeiter in der Immobilienwirtschaft. Zum Vergleich: branchenübergreifend ermittelte das DIW (Köln) für 2020 1.200 € und die Bitkom für 2022 1.400 € pro Kopf.

TDM STRATEGIEN GEGEN DEN PERSONALMANGEL

Diversität als Erfolgsfaktor für Wohnungsunternehmen

Eine Personalpolitik, die die Vielfalt aller Beschäftigten gleichermaßen anerkennt und wertschätzt, ist zunehmend wichtig für Wohnungsunternehmen zur Fachkräftebindung und -findung. Vorreiter zeigen entsprechende Strategien und den Nutzen von Vielfalt im unternehmerischen Sinne.

Von Dagmar Hotze

Diversität, also die Vielfalt von Menschen im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Nationalität, Ethnie, sexuelle Orientierung und Identität, Religion und Beeinträchtigung, scheint ein Modethema zu sein. Doch das ist es keineswegs. Vielmehr ist Diversität eine gesellschaftliche Realität, die sich verstärkt auch in der Belegschaft von Wohnungsunternehmen widerspiegelt. Etwa beim Altersspektrum der Beschäftigten, das von Babyboomern, die dem baldigen Ruhestand entgegensehen, bis zu Angehörigen der Generation Z, die gerade ins Berufsleben starten, reicht. Jede Gruppe ist anders geprägt und hat ihre eigenen Wertvorstellungen und Normen, die individuelle berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und differenzierte Arbeitszeitmodelle erforderlich machen. Außerdem fordern und erwarten Frauen von Unternehmen mehr Geschlechtergerechtigkeit, ob bei der Besetzung von Führungspositionen oder bei der Bezahlung (siehe den Artikel auf Seite 60 in dieser DW).

Überdies spielen die ethnische Herkunft und die damit eventuell verbundene kulturelle Identität von Mitarbeitenden und Bewerberinnen und Bewerbern immer öfter eine Rolle. Bei der Bewerbung um einen Ausbildungsplatz hatte im Jahr 2021 laut Mediensendienst Integration jede/r Dritte einen Migrationshintergrund. Ein diskriminierungsfreies Recruiting ist demnach elementar zur Nachwuchsgewinnung.



Dagmar Hotze
freie Journalistin
HAMBURG

Genauso wichtig ist eine vorurteilsfreie Unternehmenskultur, damit sich alle Beschäftigten, ungeachtet ihrer Nationalität, Hautfarbe, Religion oder sonstiger Aspekte, akzeptiert fühlen und Chancengerechtigkeit existiert. Überdies ist bei der Inklusion schwerbehinderter Erwerbstätiger Luft nach oben. Zwar sind Unternehmen mit mindestens 20 Arbeitsplätzen nach dem Neunten Sozialgesetzbuch (SGB IX) verpflichtet, wenigstens 5 % ihrer Arbeitsplätze mit Schwerbehinderten zu besetzen. Doch im Dienstleistungssektor erfüllen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit lediglich knapp 70 % der Unternehmen diese Pflicht ganz oder teilweise. Die Übrigen zahlen eine Ausgleichsabgabe, die sich ab 1. Januar 2024 abhängig von der jeweiligen Beschäftigungsquote erhöht.

Wer ab dann keine Schwerbehinderten beschäftigt, zahlt monatlich 720 €. Ausgenommen von der neuen Regelung sind Unternehmen mit weniger als 40 Beschäftigten. Hier werden bei einer jahresdurchschnittlichen Beschäftigung von weniger als einem schwerbehinderten Menschen 140 € fällig. Wird keine schwerbehinderte Person beschäftigt, sind es 210 €. Die Liste der zu berücksichtigenden Vielfältigkeiten ließe sich weiter fortführen. Wirkliche Beachtung findet Diversität in der Immobilienbranche indes bislang nicht. Gerade einmal 40 % der Unternehmen haben Diversität und Inklusion in ihrer Organisation fest verankert, ergab eine im Mai 2023 veröffentlichte Umfrage von Real FM, der Berufsverband der Real Estate und Facility Manager, und Gefma – Deutscher Verband für Facility Management.

Vielfalt braucht Strukturen

Zu den Pionieren einer vielfaltsorientierten Personalpolitik gehört die Gewobag Wohnungsbau-Aktiengesellschaft Berlin, die seit beinahe 15 Jahren Strategien entwickelt und verfolgt, die der Diversität im Unternehmen Rechnung tragen. Aktuell beschäftigt das kommunale Wohnungsunternehmen rund 750 Mitarbeitende, davon sind 63 % Frauen. Knapp die Hälfte der im Jahr 2022 gestarteten Auszubildenden hat einen Migrationshintergrund.

Ausgangspunkt war 2009 die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“, mit der sich die Gewobag zu einem Arbeitsumfeld frei von Vorurteilen verpflichtet. Das freiwillige Selbstbekenntnis bildet seither die Basis für das darauf aufbauende Diversitätsmanagement, an dem fortlaufend gearbeitet wird. „Integraler Bestandteil ist seit zwei Jahren beispielsweise ein Frauenförderplan, der unter anderem einen Fokus auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie auf eine gleichberechtigte Geschlechterverteilung in Führungs- und ExpertInnen-Rollen legt“, berichtet Pressesprecherin Anne Noske. Hierbei würden unterschiedliche Themen adressiert und modernisiert wie Gleitzeitmodelle, flexible Arbeitsorte, Mentoring, aber auch Elternzeit, Teilzeitbeschäftigung und mittelfristig Sabbaticals. Das Ziel ist es, den Anteil an weiblichen Führungskräften von derzeit rund 33 beziehungsweise 36 % auf der ersten beziehungsweise zweiten Führungsebene auf je 50 % auszubauen.

Daneben gibt es eine Reihe weiterer Maßnahmen, die sich mit Diversität befassen, darunter themenspezifische Workshops und Veranstaltungen, wie der Gewobag-Dialog, wo sich die Mitarbeitenden besser kennenlernen und untereinander vernetzen können. Zudem wird an Lösungen gearbeitet, die allen zugutekommen.



Aktuelles Gruppenfoto der Gewobag-Auszubildenden

Vorteile von Diversitätsmaßnahmen für Unternehmen, die Unterzeichner der Charta der Vielfalt sind



Quelle: Diversity-Studie 2020, Charta der Vielfalt e.V.

Von den im Projekt „Arbeitsplatz der Zukunft“ entwickelten flexiblen Arbeitszeiten und mobilen Arbeitsmöglichkeiten etwa profitieren Mitarbeitende mit und ohne Schwerbehinderung. Führungsverantwortliche, die Vorbildfunktion haben, erhalten im Zuge der Führungskräfteentwicklung zusätzliches Training. Um zu sehen, wie intelligente Technologien helfen können, die Personalakquise vorurteilsfrei zu gestalten, nahm das Unternehmen 2021 am Forschungsprojekt „HR 4.0 und Diversity“ teil. „Eine der daraus resultierenden Empfehlungen ist, dass wir beim Design der Azubi-Homepage, die einer unserer wichtigsten Recruiting-Kanäle ist, gezielt mit vielfaltssensibler Bildsprache arbeiten.“ Dabei werde Diversität gerade unter den wichtigen Aspekten der kulturellen, sozialen und ethnischen Vielfalt bewusst herausgestellt, um junge Menschen aus unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen anzusprechen. Da die Auszubildenden in der Regel im Unternehmen blieben, erhöhten sie so sukzessiv die Vielfalt der Belegschaft.

Scheinbar macht die Gewobag alles richtig. Denn laut des selbst erstellten Nachhaltigkeitsberichts >



Arbeiten gerne bei der KoWo: Najia Tajik, Ruaa Dghim, Karul Al-Fuhayli, Robert Willecke, Afnan Sadi und Zarrina Sharipova



Mit diesem symbolischen Bild wirbt die Gewobag um Azubis

2022 gab es in den letzten Jahren keine Diskriminierungsvorfälle mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen. Die geschaffenen Strukturen förderten jedoch nicht nur ein freundliches Miteinander, sondern hätten darüber hinaus den wirtschaftlichen Vorteil, dass der Kundenkontakt mit 130.000 Mieterinnen und Mietern aus vielen Ländern und Kulturen einer diversen und internationalen Mitarbeiterschaft aufgrund sprachlicher Kenntnisse und interkultureller Kompetenz leichtfallende und Sachverhalte rund um das Wohnen schneller erledigt seien.

Interkulturalität wird gezielt genutzt

Ähnliches ist von der Kommunalen Wohnungsgesellschaft mbH Erfurt (KoWo) zu hören. Hier vereinfachen Mehrsprachigkeit und der kulturelle Hintergrund einiger der rund 150 Mitarbeitenden ebenfalls das Tagesgeschäft, „denn auch in Erfurt wird es vielfältiger und vielsprachiger“, sagt KoWo-Pressesprecherin Cornelia Kathrin Schönherr. Laut Statistik der Stadtverwaltung haben rund 10 % der insgesamt etwa 214.000 Erfurter ausländische Wur-

Handlungsempfehlungen und Leitfäden

Aufgrund der Ergebnisse des Forschungsprojektes „HR 4.0 und Diversity“, durchgeführt von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin sowie dem Verein BQN, der sich als Zentrum für Diversitätskompetenz versteht, entstanden folgende Broschüren:

- Handlungsempfehlungen für eine Diversity-gerechte Personalgewinnung
- Leitfaden für Diversity-gerechte Stellenausschreibungen
- Leitfaden für ein digitales Vorstellungsgespräch

Die Unterlagen können als PDF kostenlos heruntergeladen werden: www.t1p.de/hwr-diversity

zeln. Entsprechend divers ist die Belegschaft des Unternehmens, das circa 30.000 Menschen ein Zuhause gibt. Robert Willecke zum Beispiel, der sich als Sozialberater um alle Belange der Mieterschaft kümmert, studierte an der Universität Erfurt „Geschichte und Soziologie/Anthropologie des Vorderen Orients in globaler Perspektive“, lebte im Libanon und lernte dort Arabisch. Nancy Khalifa, in Ägypten geboren, kam 2015 zum Unternehmen und arbeitet als Sozialberaterin. „Ich helfe den Menschen, auf eigenen Beinen zu stehen“, berichtet sie über ihre Tätigkeit. Aus Somalia stieß Suldaan Hamdulle 2019 zum Team, der zunächst ebenfalls als Sozialberater tätig war. Derzeit absolviert er eine Ausbildung zum Immobilienkaufmann. Afnan Saadi stammt aus Jordanien und lebt seit 23 Jahren in Deutschland. Ihre Erfahrungen aus der Arbeit mit Migranten bringt sie bei der KoWo zur Unterstützung der Mieter ein. Auch Ruaa Dghim, die Syrien 2016 verlassen musste und nach Deutschland kam, machte beim Wohnungsunternehmen eine Ausbildung zur Immobilienkauffrau und wurde übernommen. „Die Kollegen haben mir vieles beigebracht“, erinnert sie sich. In der Mietenbuchhaltung ist Najia Tajik beschäftigt, die seit 2012 in Deutschland lebt und aus Afghanistan stammt. Nachdem sie ein qualifiziertes Sprachniveau erreicht hatte, bewarb sie sich 2015 bei der KoWo für eine Ausbildung zur Immobilienkauffrau, die sie erfolgreich abschloss und danach noch die Qualifikation zur Bilanzbuchhalterin erlangte. Unterstützung für die Mieterschaft bietet auch Zarrina Sharipova aus Tadschikistan, die Erfurt 2008 als Austauschstudentin kennenlernte und später in Magdeburg Friedens- und Konfliktforschung studierte. Über Umwege fand auch die 50-jährige Karul Al-Fuhayli zur KoWo. Die Informatikerin, die vor über 20 Jahren mit ihrer Familie aus dem Libanon nach Deutschland übersiedelte, ließ sich in Erfurt zur Kultur- und Sprachvermittlerin ausbilden und war

einige Jahre als Integrationsassistentin tätig, bevor sie 2014 als Dolmetscherin bei der KoWo anfang, wo sie später als Sozialberaterin arbeitete. Durch interne Fortbildung gelang ihr 2021 der Sprung in die Kundenberatung. In dieser Funktion berät sie heute Mietinteressierte bei der Wohnungssuche in Erfurt.

Diese Vielfalt von Persönlichkeiten und das unterschiedliche Wissen ermöglichen dem Unternehmen ein umfassendes Sozialmanagement. Damit möchte es der Mieterschaft, wo auch immer sie herkommt, das Kennenlernen deutscher Gepflogenheiten rund um das Wohnen erleichtern und bei den vielfältigen Herausforderungen, die damit einhergehen, unterstützen. So wird der Mietvertrag bei der Übergabe wahlweise in Arabisch, Dari, Russisch, Ukrainisch oder Französisch übersetzt und in der jeweiligen Muttersprache erklärt. Gleiches gilt für die Hausordnung und Nebenkostenabrechnung. „Dadurch bauen wir Vertrauen zu den Menschen auf und können präventiv tätig werden, falls nötig“, sagt Schönherr. Denn die vielen gegenwärtig zu bewältigenden gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen und kaum zu kalkulierende Kostenentwicklungen,

die in direktem Zusammenhang mit dem Wohnen stünden, machten eine ergänzende Sozialarbeit unverzichtbar.

Ausschlaggebend für ein respektvolles Miteinander innerhalb der Belegschaft sei eine moderne Unternehmenskultur, die eine Umgebung schaffe, in der ihr volles Potenzial entfalten könnten, unabhängig von individuellen Merkmalen und Hintergründen. Zudem gelte für alle Mitarbeitenden, dass sie offen interagierten, fit seien im Managen von Konflikten und interkulturelle Kompetenz besäßen. In den letzten fünf Jahren hätte sich das Unternehmen nicht

Gerade kleinere Wohnungsunternehmen haben oft nicht die Ressourcen, sich intensiv mit Vielfalt zu beschäftigen

Peggy Evertz
VdW Rheinland Westfalen

zuletzt wegen der Diversität der Belegschaft weiterentwickelt: „Wir haben neue Berufsgruppen in unseren Reihen, junge Talente sind zu uns gestoßen, und auch ausländische Mitarbeitende haben sich uns angeschlossen“, so die Pressesprecherin. >



GWG Reutlingen
Wohnungsgesellschaft mbH

WIR BILDEN AUS!

PLATZ FÜR NEUE AZUBIS!

Wie wäre es mit einer Ausbildung in der Immobilienbranche?
Wir bilden ab dem 1. September 2024 als Kaufmann für Büromanagement (m/w/d) und Immobilienkaufmann (m/w/d) aus.

INTERESSE GEWECKT?

Sie können was und sind hochmotiviert um bei der GWG Reutlingen loszulegen?

Dann wollen wir Sie kennenlernen!

Schicken Sie Ihre Bewerbung (mind. Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnis) bitte per E-Mail an ausbildung@gwg-reutlingen.de oder bewerben Sie sich online!

Mehr Infos gibt's unter

www.gwg-reutlingen.de



Individuelle Stärken stärken

Vielfalt und Chancengerechtigkeit sind auch wesentliche Bestandteile der Unternehmenskultur der Vonovia SE. Anders dürfte die Zusammenarbeit der circa 12.000 Mitarbeitenden, darunter unter anderem 346 Menschen mit Behinderung, aus mehr als 80 Ländern aufgrund verschiedener kultureller Lebensentwürfe, Interessen und Fähigkeiten wohl auch kaum funktionieren. Den möglichen Herausforderungen von Diversität begegnet der Bochumer Konzern, der seit 2013 zu den Unterzeichnern der „Charta der Vielfalt“ gehört, mit einer differenzierten und individualisierten Form der Ansprache und Förderung der Mitarbeitenden. „Dazu gehört eine enge Begleitung aller Beschäftigten auf jeder Stufe der Laufbahn als

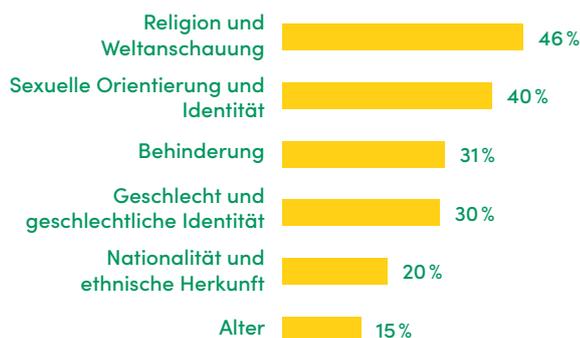
eine bedeutsame Aufgabe unserer Unternehmensführung“, sagt Pressesprecherin Jana Kaminski. In der Praxis heiße das, ständige Aus- und Weiterbildung sowie konkrete Förderung, die auf die individuellen Stärken und Potenziale der betreffenden Person abgestimmt seien. Ferner werde Vielfalt und Gleichberechtigung über die hauseigene Akademie geschult und das erworbene Wissen vertieft. Daneben konzipiere man weitere Angebote, um Diversität künftig noch stärker auf strategischer Ebene zu verankern. So sollen mehr Frauen den Weg auf Führungspositionen und in technische Berufe im handwerklichen Bereich finden. Die dazu ergriffenen Maßnahmen verfolgten eine Stärkung der Work-Life-Balance und eine bessere Vereinbarung von Beruf und Familie. Das Ziel sei es, bis 2026 einen Frauenanteil von 30 % in Führungspositionen zu erreichen. Aktuell liegt er bei etwa 25 % in der ersten und zweiten Ebene unterhalb des Vorstands. Der Aufsichtsrat ist bereits paritätisch besetzt, mit einer Frau als Aufsichtsratsvorsitzender. Überdies beabsichtigt das Unternehmen, sein in 2021 in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit gestartetes Projekt „TEAM“, bei dem 15 Fachkräfte aus Kolumbien angeworben wurden, auszubauen. Die Belegschaft wird also noch internationaler. Dass die Personalpolitik offenbar die richtigen Akzente setzt, belegt laut eigener Aussage der Nachhaltigkeitsbericht 2021, demzufolge es – wie schon in den Vorjahren – zu keinem Fall von Diskriminierung kam.

Bereits umgesetzte Diversitätsmaßnahmen von Charta-der-Vielfalt-Unternehmen



Quelle: Diversity-Studie 2020, Charta der Vielfalt e.V.

Dimensionen von Diversität bei Charta-der-Vielfalt-Unternehmen



Quelle: Diversity-Studie 2020, Charta der Vielfalt e.V.

Nicht einfach, aber notwendig

Während einige Unternehmen häufig bereits Strategien zur Förderung von Diversität und Inklusion in ihrem Unternehmen etabliert haben und damit erfolgreich Fachkräfte finden und an sich binden, stehen kleinere Betriebe dabei nicht selten erst ganz am Anfang, sofern sie überhaupt entsprechende Überlegungen anstellen. „Gerade kleinere Wohnungsunternehmen haben oft nicht die Ressourcen, sich intensiv mit den komplexen Themenfeldern von Vielfalt und aufwendigen bürokratischen Prozessen zu beschäftigen und schrecken mitunter sogar davor zurück, aus Sorge, sie könnten etwas falsch machen“, sagt Peggy Evertz, Referentin für berufliche Bildung und Personalentwicklung beim VdW Rheinland Westfalen. Hinzu käme, dass die wenigsten wüssten, wo sie anfangen sollten. Zahlreiche Gesetzesregelungen müssten beachtet werden, vor allem, was die Akquisition und Beschäftigung von internationalen Fachkräften betreffe. Um Wohnungsunternehmen hier Orientierung zu geben, erarbeitet sie momentan einen Leitfaden. Das könne aber nur ein erster Schritt sein. „Nachwuchssicherung, Fachkräfteeinwanderung und -integration sowie die Fachkräftebindung erfordern neue Strukturen und Prozesse. Sowohl in den Unternehmen als auch in Behörden, Institutionen und Ausbildungsstätten.“ Es gibt also noch einiges zu tun, bis Diversität eine Selbstverständlichkeit ist.

INTERVIEW MIT ANNE TISCHER

„Diversität hilft Unternehmen, sich weiterzuentwickeln“



Anne Tischer ist Gründerin und Vorsitzende der Brancheninitiative Frauen in Führung (F!F), die sich für mehr Frauen in Führungspositionen der deutschen Immobilienwirtschaft einsetzt. Mit ihrer Kommunikationsberatung „Karma she said GmbH“ berät sie zudem Unternehmen und Organisationen rund um Diversität, Inklusion und werteorientiertes Management.

Wie divers ist die deutsche Wohnungswirtschaft?

In der Immobilienwirtschaft nimmt die Diversität mit steigender Hierarchieebene im Unternehmen ab. Es gibt aussagekräftige Zahlen zur Gender-Diversität durch eine Erhebung von F!F sowie eine weitere des Vereins Frauen in der Immobilienwirtschaft, Letztere basierend auf 67.000 Unternehmen. Sie zeigt, dass nur jede zehnte Position an der Unternehmensspitze mit einer Frau besetzt ist. Zum Vergleich: In den Vorständen deutscher Börsenunternehmen sind aktuell 17,4 % Frauen. Der Blick auf die Wohnungswirtschaft fällt etwas positiver als im Rest der Branche aus: In den Geschäftsführungen und Vorständen gibt es 17 % Frauen, der Anteil weiblicher Führungskräfte in den Fach- und Bereichsleitungen liegt bei gut einem Drittel (36 %). Das reicht aber nicht aus, gerade in Wohnungsunternehmen sind oft mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden Frauen. Und auch hier gilt: Je höher die Führungsebene, umso stärker werden Frauen ausgesiebt.

Was genau meinen Sie mit ‚ausgesiebt‘?“

Strukturelle und kulturelle Hürden, aber auch unbewusste Vorurteile bremsen Frauenkarrieren systematisch aus. Führungspositionen werden meist nur in Vollzeit und mit einer Person besetzt. Knapp die Hälfte der Frauen arbeitet in Teilzeit, bei berufstätigen Müttern sind es sogar 66 %. Mutter zu werden, bedeutet für die meisten Frauen, dass ihre Karriere stagniert.

Eine andere Hürde: Die meisten Personalentscheidungen für Führungsstellen werden von Männern getroffen, oft mit Kandidaten aus dem eigenen Netzwerk und nach dem Prinzip „gleich und gleich gesellt sich gerne“ mit Personen, die dem Entscheider ä.

Warum sollten sich Wohnungsunternehmen mit Diversität beschäftigen?

Weil Diversität der Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist. Das gilt auch und besonders für die Wohnungswirtschaft. Es ist wichtig zu verstehen: Perspektivenvielfalt in den Diskussionen und Führungsetagen führt zu deutlich ausgewogeneren Entscheidungen. Gerade weil mehr Kompetenzen, Erfahrungen und Blickwinkel einfließen. Diversität hilft den Wohnungsunternehmen, frühzeitig Veränderungen im Marktumfeld zu erkennen, darauf zu reagieren und die Bedürfnisse der Kunden besser zu verstehen. Unsere F!F-Studie hat ergeben, dass der Drang, Dinge verändern zu wollen, Frauen in der Branche am meisten motiviert, eine Führungsaufgabe zu übernehmen. Heißt: Diversität hilft Unternehmen, sich aus eigener Kraft heraus weiterzuentwickeln.

Kann man die Erfolge von Diversität messen?

Ja, zum Beispiel zeigt die Untersuchung „Diversity Wins – How Inclusion Matters“ von McKinsey aus dem Jahr 2020, dass Unternehmen mit einer hohen Gender-Diversität im Topmanagement eine 25 % höhere Wahrscheinlichkeit haben, überdurchschnittlich profitabel zu sein. Betrachtet man den Faktor der ethnischen Diversität, liegt dieser Wert sogar bei 36 %.

Diversität bedeutet auch die Vielfalt der unterschiedlichen sozialen Schichten. Inwiefern kann die Herkunft von Mitarbeitenden ein Erfolgsfaktor sein?

Menschen, die aus einfachen Verhältnissen kommen, müssen härter um ihre Chancen kämpfen, das gilt für

Schule, Ausbildung und später im Job. Ohne finanzielle Unterstützung oder Vitamin B durch berufliche Kontakte ihrer Eltern haben sie gelernt, ihre Ziele mit hohem persönlichem Einsatz zu verfolgen. Das macht sie oft auch zu starken, authentischen Führungspersönlichkeiten.

Ab 1. Januar 2024 gilt das Gesetz zur Förderung eines inklusiven Arbeitsmarkts. Wie viel Einfluss wird dieses Gesetz Ihrer Meinung nach haben?

Gesetzliche Regelungen wie diese sind gut und richtig. Aber sie kratzen in der Wirkung oft eher an der Oberfläche. Viel effektiver ist es, wenn Unternehmen selbst den Mehrwert von Diversität in all ihren Dimensionen erkennen und dann anfangen, an ihrer Unternehmenskultur zu arbeiten, ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte einzubeziehen, klare Ziele zu formulieren. Diese Veränderung einzuleiten und vorzuleben, ist Aufgabe des Topmanagements. Es ist ein kultureller Transformationsprozess, der weitaus mehr Impact erzielt als Regelungen von außen. Ohne Diversität in Entscheidungen entsteht ein Tunnelblick, der zu Fehlentscheidungen führt. Die wiederum schüren Frust und Misstrauen. Diversität und Gleichberechtigung sind deshalb auch ein wichtiger „Kitt“ für uns als Gesellschaft.

Bis zu welcher Ebenen kann ein Unternehmen inklusiv sein?

Als Unternehmen inklusiv zu sein, bedeutet, nicht jedes noch so kleine Team nach Diversitäts-Kriterien zu besetzen. Sondern ein Umfeld zu bieten, in dem sich Mitarbeitende sicher und akzeptiert fühlen und auch die gleichen Rechte erhalten. Damit so eine wertschätzende und offene Kultur entstehen kann, braucht es jedoch eine kritische Menge an Diversität in den Führungsetagen.

Danke für das Gespräch.

Das Interview führte Svenja Lange.

FRAUENNETZWERKE IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Mehr Mut zur Macht

Frauen sind in der Immobilien- und Wohnungswirtschaft kaum präsent, gerade auf höheren Hierarchiestufen. Das wollen Frauennetzwerke ändern. Die Bretter, die sie bohren müssen, sind meterdick. Denn die Erfahrungen weiblicher Führungskräfte zeigen, dass es um mehr geht als Empowerment.

Von Dagmar Hotze

Die Gleichberechtigung von Mann und Frau in der Arbeitswelt ist ein jahrzehntealtes Thema in Deutschland. Zur Erinnerung: Bis 1958 hatten Männer das Recht, das Arbeitsverhältnis ihrer Ehefrau nach eigenem Ermessen fristlos zu kündigen und erst seit 1977 ist es Frauen per Gesetz erlaubt, ohne Einwilligung des Ehemannes zu arbeiten¹. Das klingt fern und fremd. Doch auch heute ist die Präsenz von Frauen auf sämtlichen Unternehmensebenen längst nicht selbstverständlich, besonders in männlich geprägten, konservativen Branchen wie der Immobilien- und Wohnungswirtschaft, in denen sich Veränderungen – ob gesellschaftlicher oder technologischer Art – nur äußerst langsam durchsetzen. Dieses Beharrungsvermögen bestehender Strukturen wollen Frauennetzwerke aufbrechen. Und das ist dringend notwendig. Denn die im Umbruch befindliche Branche kann es sich nicht länger leisten, auf die Ideen und Kompetenzen von Frauen zu verzichten, will sie den mehrdimensionalen Herausforderungen der Zeit adäquat begegnen, wozu Teamgeist und neues Denken erforderlich sind.

Weiblich besetzte Top-Posten sind rar

Aktuell sind Frauen – trotz staatlich verordneter oder selbstaufgelegter Quote – in den Top-Etagen von Immobilien- und Wohnungsunternehmen rar: Einer Studie² des Frauennetzwerks „F!F – Frauen in Führung“ zufolge waren 2020 gerade einmal zehn der insgesamt 90 Vorstandsmitglieder in den 24 börsennotierten Immobilienunternehmen weiblich, das ist ein Anteil von nur 11 %. Knapp zwei Drittel haben reine Männervorstände. In den Unterbranchen der 20 größten Immobilienunternehmen sieht es nicht viel



Dagmar Hotze
freie Journalistin
HAMBURG

anders aus. Den geringsten Frauenanteil in der Führungsriege hat das Immobilieninvestment (8 %), gefolgt von der Projektentwicklung (11 %). Am größten sind die Karrierechancen für Frauen im Property Management, hier ist fast jede fünfte C-Level-Position weiblich besetzt. Häufiger sind Frauen in der zweiten und dritten Führungsebene anzutreffen. Besonders stark vertreten sind sie mit 39 beziehungsweise 61 % in den Bereichen Beratung, Vertrieb und Makler.

„Zurückhaltung ist unangebracht“

Die Gründe, warum Frauen nur selten ganz oben auf der Karriereleiter stehen, sind vielfältig. Für Dr. Susanne Hügel, die zu den Co-Initiatorinnen des 2019 gegründeten Vereins „F!F“ gehört, ist eine moderne Unternehmenskultur mit ein entscheidender Faktor dafür, welche Job-Perspektiven Frauen haben: „Familienplanung darf für Frauen keinen Karriereknick bedeuten und Führung in Teilzeit kein Widerspruch sein. Spätestens in Zeiten des Fachkräftemangels dürfte dies auch tradierten Unternehmen klar werden.“ Sie selbst, die beim Immobiliendienstleister CBRE den Bereich Digital Technology Continental Europe leitet, bekam von ihrem Arbeitgeber schon während der Schwangerschaft die notwendige Flexibilität signalisiert, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen. „Zudem braucht es veränderte Rollenbilder.“ In Großbritannien etwa sei es nicht ungewöhnlich, dass Männer die Kinder morgens zur Kita brächten und nachmittags auch wieder abholten, weshalb Termine selbstverständlich nicht in den Zeitfenstern der „Nusery Duties“ stattfänden. Überdies wäre dringend eine Reform der Familienpolitik in Deutschland nötig, um überkommene Rollenmodelle aufzubrechen. „Die skandinavischen Länder gelten nicht umsonst als familienfreundlicher durch bessere Betreuungsangebote, großzügigeres Elterngeld und integrierte Vätermonate.“ Dass in Deutsch-



„Dass sich Quote und Qualität nicht ausschließen, ist wissenschaftlich belegt.“

Dr. Susanne Hügel
Bereichsleiterin Digital Technology
Continental Europe, CBRE GmbH



„In vielen Männerrunden, in denen ich unterschätzt wurde, habe ich das geschickt genutzt.“

Petra Pfeiffer
Geschäftsführerin
Wohnbau Wörth am Rhein GmbH



„Es muss hinterfragt werden, warum Männer in Elternzeit die Ausnahme sind.“

Svenja Haferkamp
Leitung Strategie & Neue Urbanität
Gebag Duisburger Baugesellschaft mbH

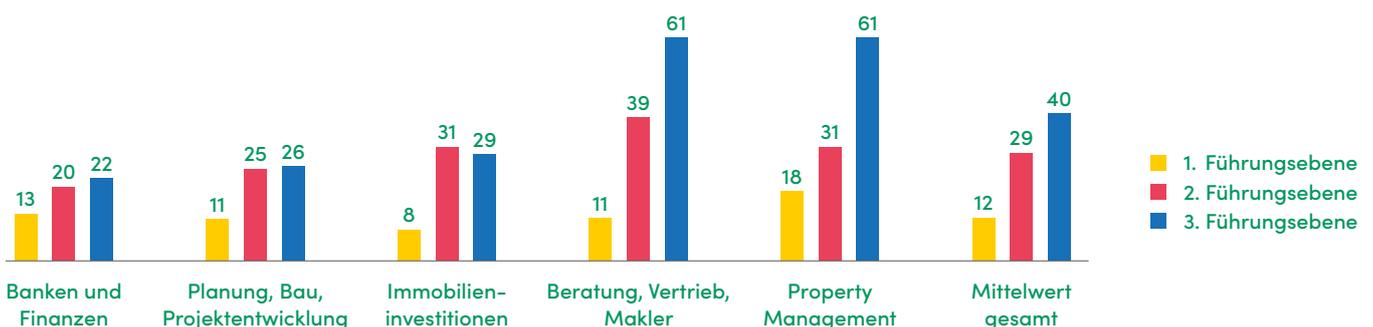
land in Beruf und Familie mehr Partnerschaftlichkeit angebracht ist, verdeutlicht eine 2017 erschienene OECD-Studie³, derzufolge 39 % der Mütter in Teilzeit arbeiten. Gleichzeitig übernehmen Frauen fast zwei Drittel der Hausarbeit, der Betreuung von Kindern und anderen Familienangehörigen. „Daneben kann eine Frauenquote einen Katalysatoreffekt haben, weil sie die homosoziale Reproduktion zu durchbrechen vermag“, sagt die promovierte Ingenieurin. Ferner müssten Frauen die vorgeschobene Kompetenzangst hinter sich lassen und ihre Fähigkeiten stärker offensiv darstellen. „Dass sich Quote und Qualität nicht ausschließen, ist längst wissenschaftlich belegt.“ Das Gegenteil sei sogar der Fall, denn eine Quote motiviere kompetente, aber den Wettbewerb scheuende Frauen, ihren Hut in den Ring zu werfen. „Frauen machen schließlich 50 % der Gesellschaft aus. Zurückhaltung ist da unangebracht.“

Empowerment ist nur ein Aspekt

So hilfreich eigene Netzwerke für Frauen in der Immobilien- und Wohnungswirtschaft sein mögen, gegen die strukturelle Benachteiligung von Frauen helfen sie wenig. „Wir müssen vielmehr über Geschlechtergerechtigkeit reden als über Frauenempowerment“, sagt Dr. Svenja Haferkamp, die seit gut einem Jahr bei der Gebag Duisburger Baugesellschaft mbH für den Bereich Strategie und Neue Urbanität zuständig ist. Für die Geografin, die unter anderem Vorstandsmitglied des Vereins Baukultur Nordrhein-Westfalen ist, ist es nie ein Thema gewesen, in Männernetzwerke zu kommen oder sich gegenüber Männern zu behaupten. Wesentlich problematischer findet sie, dass die Kinderbetreuung für Frauen oft einen Selektionspunkt markiert. „Zudem muss hinterfragt werden, warum Männer in Elternzeit die Ausnahme sind und es einen Gender Pay Gap von 18 % gibt.“ >

Frauen in Führungspositionen in der Immobilienwirtschaft

Primärerhebung der jeweils 20 größten Unternehmen der Unterbranchen (in Prozent)



Quelle: FIF – Frauen in Führung



„Der Kreis der Frauen mit Führungsverantwortung ist überschaubar.“

Susanne Koch
Referentin Verbandsorganisation
VdW Bayern



„Gleichberechtigung ist eine Möglichkeit, dem Fachkräftemangel zu begegnen.“

Diana Ewert
ehemalige Kanzlerin
EBZ Business School



„Frauen wollen in Führung, brauchen dazu jedoch Unterstützung.“

Monika Fontaine-Kretschmer
Mitglied der Geschäftsführung
Unternehmensgruppe Nassauische
Heimstätte | Wohnstadt (NHW)

Impulse für Geschlechtergerechtigkeit gehen ihrer Ansicht nach von neuen Arbeitswelten aus, in denen Teamfähigkeit, Selbstorganisation und Diversität sowie Talent und Leistungsbereitschaft zählen. Eine Frauenquote überzeugt sie wenig. Sie plädiert dafür, dass Frauen sich und ihr Können selbstbewusster verkaufen und den Mut haben, eine führende Position zu übernehmen. Sich in Frauennetzwerken zu organisieren, dort zu positionieren und gegenseitig zu bestärken, ist demnach nur ein Aspekt, der dazu beitragen kann, dass Frauen in den obersten Unternehmensetagen vermehrt ankommen.

Mit Mut in die erste Reihe

Als Petra Pfeiffer, Geschäftsführerin der Wohnbau Wörth am Rhein GmbH, Mitte der 1980er Jahre als gelernte Groß- und Außenhandelskauffrau ihre Karriere in der Wohnungswirtschaft begann, waren Frauenförderung oder Teilzeitmodelle weitgehend unbekannt. Ebenso wenig gab es von Frauen organisierte Berufsnetzwerke. Nach einem Abstecher in eine andere Branche, kehrte sie 1994 in die Wohnungswirtschaft zurück und arbeitete in einer großen Wohnungsbaugesellschaft, wo man sie förderte und ihr Aufgaben gab, an denen sie wachsen konnte. „Auch bei schwierigen Themen wurde ich gefragt und in Entscheidungen einbezogen, was ich einem Führungswechsel verdankte, der eine offene Unternehmenskultur mit sich brachte.“ Nachdem sie auf eigene Rechnung einen Abschluss an der Immobilienakademie in Freiburg nachgeholt hatte, erhielt sie 2005 das Angebot, auf einem Geschäftsführerposten die Leitung der Tochtergesellschaft zu verantworten. Das nahm sie an, weil es die Option gab, Chefin in Teilzeit (32 Wochenstunden) zu sein, um die kleine Tochter zu versorgen. „Durch den Verkauf der Gesellschaft an einen US-Investor traf ich auf viele Frauen in Führungspositionen, weil Teilzeitarbeit und Homeoffice

in den USA bereits etabliert waren.“ Über die zweite Führungsebene hinaus habe es aber keine geschafft. Auf die heutige Stelle bewarb sie sich 2012 und setzte sich, wie sie später erfuhr, gegen 35 männliche Bewerber durch. Ihre Stärke sieht die Seiteneinsteigerin darin, sich selbst umfassendes Wissen anzueignen. „In vielen Männerrunden, in denen ich unterschätzt wurde, habe ich das geschickt genutzt.“ Noch heute sitzt sie oft als einzige Frau in diesen Runden, was sie bedauert. Ihrer Meinung nach brauchen Frauen mehr Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten und die Bereitschaft, die Work-Life-Balance auch mal aus der Balance kommen zu lassen. Ebenso bräuchte es Mentorinnen, die junge Frauen unterstützten. Von einer Frauenquote hält sie nichts. Es sollten gut qualifizierte Personen auf einen Chefposten kommen, auf dem auch Soft Skills zählen. „Denn gute Führung kann man nicht lernen, Wissen dagegen schon.“

Frauen bringen Perspektivwechsel

Auch Monika Fontaine-Kretschmer, die seit mehr als 30 Jahren in leitenden Funktionen für die Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte | Wohnstadt (NHW) tätig ist, seit 2016 zur Geschäftsführung gehört und neben der Stadtentwicklung auch den Neubau und die Modernisierung der Immobilienbestände des Wohnungsunternehmens verantwortet, saß zu Beginn ihrer Laufbahn in den 1990er Jahren vornehmlich Männern gegenüber. Seitdem habe ihrer Wahrnehmung nach auch der Anteil weiblicher Führungskräfte in Wohnungsunternehmen zugenommen. Allerdings vollziehe sich der Wandel nur langsam. „Frauen wollen in Führung, brauchen dazu jedoch Unterstützung.“ Bei der NHW ist es zum Beispiel üblich, den Kontakt zu Müttern, die in Elternzeit sind, aufrechtzuerhalten, und sie an Weiterbildungsangeboten teilhaben zu lassen, damit sie leicht wieder in den Job einsteigen können, sodass es eben nicht

zum berühmt-berüchtigten Karriereknick durch die Babypause kommt. Zudem gibt es Workshops, in denen Frauen lernen, ihre Stärken zu stärken und Schwächen zu überwinden. So schaffe man Übungsräume, die zu größeren Aufgaben ermutigten. Die Frauenförderung ist nicht uneigennützig. „Dadurch ermöglichen wir Karrierewege, steigern Chancengleichheit und fördern Kreativität und Motivation.“ Sie selbst schätzt gemischte Teams, weil der damit verbundene Perspektivwechsel auf Stadtplanung und Quartiersentwicklungen mitunter unkonventionelle Lösungen hervorbringt. Daten einer McKinsey-Studie⁴ bekräftigen, dass Diversität und Inklusion ein wichtiger Faktor für den Geschäftserfolg sind. So haben Unternehmen mit hoher Gender-Vielfalt eine um 25 % und damit signifikant höhere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich profitabel zu sein. 2014 lag der Wert noch bei 15 %.

Mentoring schafft Möglichkeiten

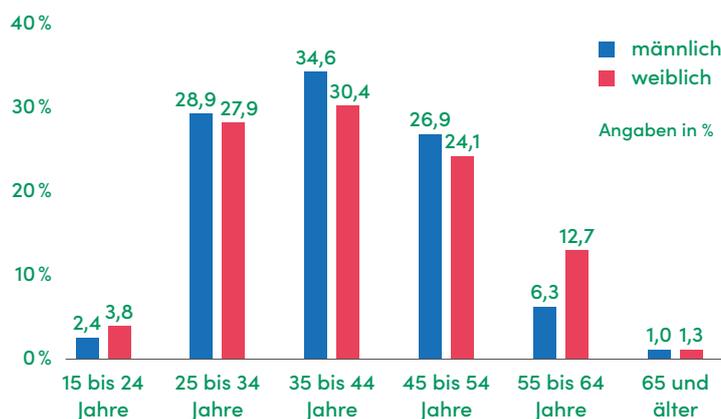
Während die betriebliche Frauenförderung im Personalmanagement größerer und teilweise mittlerer Wohnungsunternehmen mehr oder weniger fest verankert ist, müssen Frauen in kleineren Betrieben meist selbst sehen, dass sie beruflich vorankommen. Das kann eine einsame Angelegenheit sein, da der Kreis der Frauen mit Führungsverantwortung, die eventuell Rat wissen, überschaubar ist. „Zumal in Bayern, wo die Wohnungswirtschaft sehr kleinteilig strukturiert ist“, gibt Dr. Susanne Koch vom Verband bayerischer Wohnungsunternehmen (VdW Bayern) zu bedenken. 2018 gründete sie mit vier Mitstreiterinnen aus Mitgliedsunternehmen und dem Verband ein Frauennetzwerk für den Austausch weiblicher Führungskräfte untereinander und für solche, die es

werden wollen. Zur Stärkung der Persönlichkeitsentwicklung und der Führungskompetenz weiblicher (und männlicher) Nachwuchstalente war Ende 2021 ein zwei Jahre dauerndes berufsbegleitendes Weiterbildungsangebot angedacht, das zum Bedauern von Koch aus Kostengründen jedoch nicht zustande kam. Als Alternative diskutiert das Frauennetzwerk aktuell über ein niedrigschwelliges Mentoring, bei dem weibliche Führungskräfte jungen weiblichen Talenten bei der beruflichen Entwicklung helfen. Ein reines Karrieresprungbrett sei das Netzwerk nicht, auch wenn der Zufall vermutlich die eine oder andere Job-Option bereithielte. Ebenso unterstützt die EBZ Business School das berufliche Fortkommen weiblicher Nachwuchskräfte. In Hamburg bietet der kürzlich ins Leben gerufene „Ladies Lunch“ einen intimen Gesprächsrahmen für Frauen, die bereits weiter oben auf der Karriereleiter stehen, und für Absolventinnen, die diese noch erklimmen wollen. Das Pendant dazu in Bochum ist die Reihe „Women Connect“. „Auch wir streben eine grundsätzliche Erhöhung der Diversität in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft an, die nicht nur die Frage der Geschlechtergerechtigkeit betrifft“, sagt Diana Ewert, die von 2018 bis Ende September 2023 Kanzlerin und Geschäftsführerin der EBZ Business School war, „sondern wir sehen darin auch eine Möglichkeit für die Branche, den Herausforderungen des demografischen Wandels und dem daraus folgenden Fachkräftemangel zu begegnen.“ Zugleich mahnt sie besonders junge Frauen, das Er kämpfte nicht für selbstverständlich zu erachten. „In der Theorie sind Frauen gleichberechtigt, in der Praxis noch lange nicht.“

Der Zeitpunkt ist gekommen

Noch regiert in den obersten Etagen von Immobilien- und Wohnungsunternehmen mehrheitlich eine Männergesellschaft. Daran haben auch Frauennetzwerke bisher wenig geändert, wenngleich sie sich seit Jahren für die Gleichstellung von Frauen in der Branche engagieren. Die Chancen für gut ausgebildete Frauen, in eine Spitzenposition zu kommen, dürften sich künftig dennoch verbessern, weil die Wirtschaft aufgrund des alterungsbedingten Fachkräftemangels auf ihr Leistungspotenzial angewiesen sein wird. Denn ohne sie und ihr Wissen könnte es für Unternehmen schwierig werden, im Wettbewerb zu bestehen. Damit erhalten angehende weibliche Führungskräfte Macht, die sie nutzen können. Dieser vorteilhaften Stellung sollten sich Frauen bewusst sein, um bestehende Verhältnisse zu ihren Gunsten zu ändern.

Geschlechterverteilung in der Immobilienbranche nach Altersgruppe



Quelle: FIF – Frauen in Führung N=588

¹ <https://11p.de/bpb-gleichberechtigung>

² <https://11p.de/fif-branchenbefragung>

³ <https://11p.de/oecd-deutschlandstudie>

⁴ <https://11p.de/mckinsey>

TDM STRATEGIEN GEGEN DEN PERSONALMANGEL

Das ungenutzte Potenzial der Silver Worker

Viele Beschäftigte in Wohnungsunternehmen erreichen in den nächsten Jahren das Rentenalter. Sie in den Ruhestand zu verabschieden, kann angesichts des Fachkräftemangels eigentlich keine Option sein. Doch das aktive Umwerben älterer Mitarbeitender hält sich in Grenzen. Potenziale wären vorhanden.

Von Dagmar Hotze

Die Personalsituation von Wohnungsunternehmen ist vertrackt: Einerseits fehlt der Nachwuchs, um bei der Bewältigung vieler dringender Aufgaben mitzuhelfen, allen voran die Wärmewende und die digitale Transformation. Andererseits geht ein nicht unerheblicher Teil der Belegschaft in nicht allzu ferner Zukunft in Rente. Immerhin liegt das Alter der Beschäftigten in Wohnungsunternehmen im Mittel bei rund 45 Jahren. Das entspricht zwar in etwa dem Durchschnittsalter von Erwerbstätigen in Deutschland, das laut Statistischem Bundesamt etwa 44 Jahre beträgt, macht die Sache aber nicht einfacher. Denn entscheiden sich die älteren Mitarbeitenden für den Ruhestand, wird die Personallücke noch größer.

Die EBZ-Akademie kommt in ihrer diesjährigen Studie zur Arbeitgeberattraktivität (siehe auch Seite 40 in dieser DW) zu dem Ergebnis, dass Wohnungsunternehmen Maßnahmen ergreifen sollten, die älteren Mitarbeitenden das Bleiben über das Renteneintrittsalter hinaus schmackhaft machen, und bei der Personalakquise sowie beim Employer Branding auf die spezifischen Präferenzen von Älteren einzugehen. Wichtig seien für sie Gestaltungsspielräume, eine hohe Jobanpassung und eine sinnstiftende Tätigkeit. Zahlreiche Wohnungsunternehmen berücksichtigen diese Bedürfnisse bereits ganz oder teilweise. Doch erst wenige gehen initiativ auf ihre Beschäftigten der



Dagmar Hotze
freie Journalistin
HAMBURG

Generation 50 plus zu, um sie zum Bleiben oder zum Wiedereinstieg in Teilzeit nach dem Rentenbeginn zu bewegen. Und bei der Personalakquise spielten Ruheständler bisher so gut wie keine Rolle, so die Studie. Das sollte sich ändern.

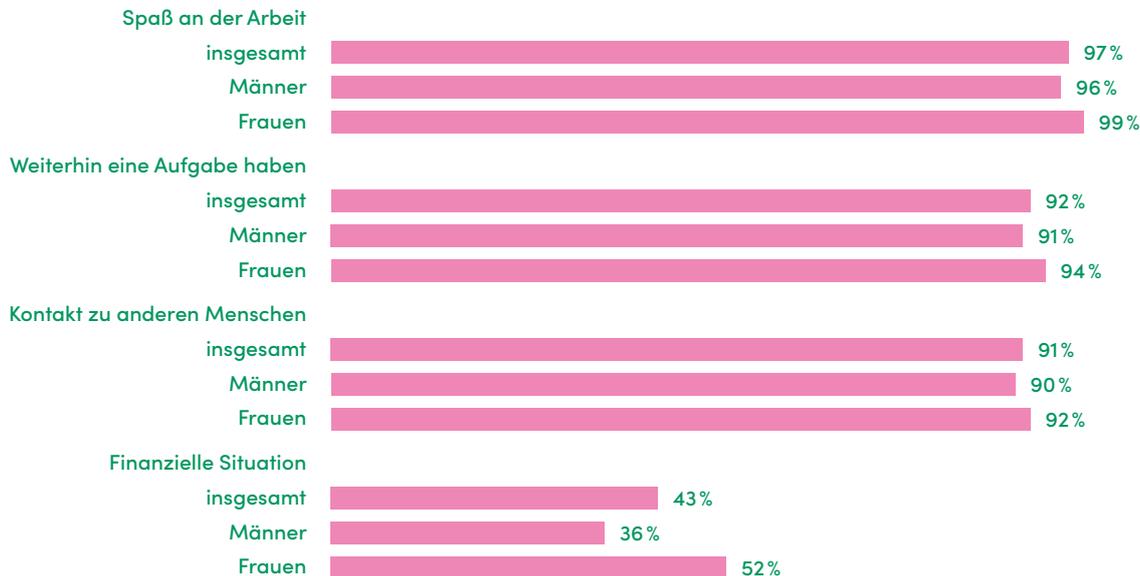
Frühzeitig Perspektiven aufzeigen

Die Stuttgarter Wohnungs- und Städtebaugesellschaft mbH (SWSG), deren 178-köpfige Belegschaft zu über einem Drittel aus Angehörigen der Altersgruppe Ü50 besteht, macht vor, wie es geht. Ältere Mitarbeitende werden beizeiten proaktiv angesprochen, um berufliche Möglichkeiten auszuloten und gegebenenfalls zu vereinbaren. „Hierzu zählen Weiterbildungsprogramme, Tätigkeitswechsel, flexible Arbeitsmodelle oder die Vereinbarung von Altersteilzeit“, berichtet SWSG-Personalleiterin Isabell Herzog. Die Personalverantwortlichen bei der SWSG suchen das frühzeitige Gespräch mit den Mitarbeitenden, um die Vorteile altersgemischter Teams gezielt zu nutzen. „Ältere Mitarbeitende haben wertvolle Erfahrungen und Fachkenntnisse, während jüngere oft neue Perspektiven und digitale Kompetenz einbringen.“ Diese Kombination erweise sich in der Projektentwicklung sowie der Kunden- und Objektbetreuung als sehr effektiv. Überdies mache man gute Erfahrungen mit der Option, Mitarbeitende nach dem Renteneintritt weiterzubeschäftigen, und stelle bewusst auch Ältere mit entsprechenden Fähigkeiten ein.

Die rund 350 Beschäftigten der WBG Nürnberg GmbH können ebenfalls nach dem Renteneintritt in

Abb. 1:

Motive von Rentenbeziehenden im Alter von 65 bis 74 Jahren für Erwerbsarbeit im Ruhestand, insgesamt und nach Geschlecht



Quelle: IAB-Kurzbericht 8/2022

ihrem Beschäftigungsverhältnis tätig bleiben, wenn sie es wünschen. „Zusätzlich bieten wir geringfügige Beschäftigungsverhältnisse auf 520 €-Basis an“, sagt Pressesprecher Dieter Barth. Eine gezielte Ansprache älterer Bewerbender fände indes nicht statt.

Warum die beiden Wohnungsunternehmen mit ihrer Strategie erfolgreich sind, zeigt eine Analyse

des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Dem IAB zufolge liegen die Hauptmotive einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand in der Tatsache, weiter eine Aufgabe sowie Spaß an der Arbeit zu haben. Ein weiterer Grund ist der Kontakt zu anderen Menschen. Eine deutlich geringere Rolle spielt die finanzielle Situation, zumindest bei besser Qualifizierten. An Willen fehlt es Älteren also nicht, länger „als nötig“ zu arbeiten. Vielmehr braucht es Anreize von Unternehmensseite.

Demografischer Wandel macht erfinderisch

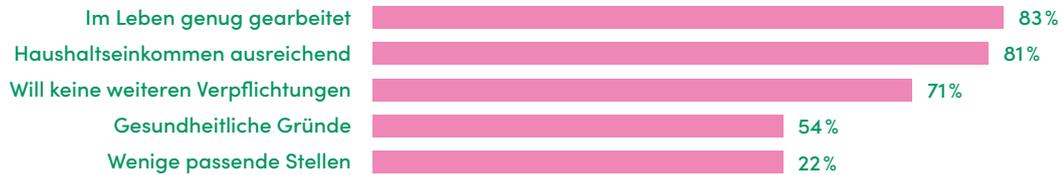
Die Vivawest Wohnen GmbH spürt den demografischen Wandel ebenfalls. Mittelfristig wird ein signifikanter Teil der 2.000 Beschäftigten das 60. Lebensjahr erreichen und sukzessiv in den Ruhestand gehen. „Um den damit verbundenen Wissensverlust möglichst gering zu halten, führen wir derzeit ein Tool zur systematischen Identifikation von Kompetenzträgern im Konzern ein“, so Vivawest-Personalmanager Christian Tenbrock. Dabei würden sowohl hochverdiente Mitarbeitende als auch Gruppeneffekte, die durch den altersbedingten Abgang von Mitarbeitenden mit gleichen oder ähnlichen Tätigkeiten entstehen, erkannt. Daraus leiteten sich Folgeschritte ab, darunter ein strukturierter Wissenstransfer, die Expertise auf Jüngere zu übertragen und so im Unternehmen zu halten. Ferner habe sich eine projektbasierte Beteiligungsbörse etabliert, die Anreize schaffe, sich abseits des Tagesgeschäfts zu engagieren, neue Bereiche kennenzulernen und eigene Erfahrungen >



Altersgemischte Teams bieten viele Chancen für eine fruchtbare Zusammenarbeit, müssen der „Initiative Gesundheit und Arbeit“ zufolge jedoch gut organisiert sein, um Konflikte zu vermeiden

Abb. 2:

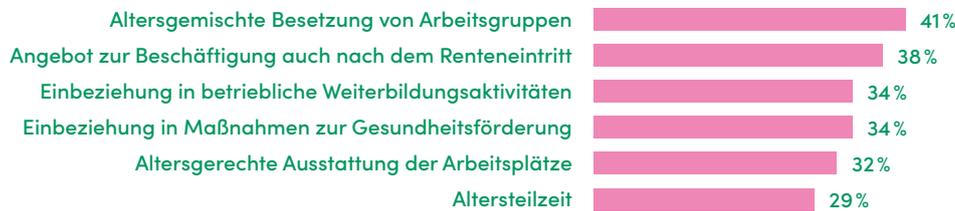
Gründe, warum Rentenbeziehende im Alter von 65 bis 74 Jahren nicht erwerbstätig sind



Quelle: IAB-Kurzbericht 8/2022

Abb. 3:

Maßnahmen von Unternehmen zur Förderung älterer Beschäftigter



Quelle: Kofa Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung

und Wissen in intergenerationelle und abteilungsübergreifend agierende Teams einzubringen.

Wie bei der SWSG und der WBG tragen auch bei der Vivawest altersgemischte Teams und die Integration in Weiterbildungsaktivitäten zur Zufriedenheit von Älteren bei. Laut dem im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums am Institut der deutschen Wirtschaft angesiedelten Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) gehören beide Maßnahmen zu den am häufigsten genutzten Instrumenten von Unternehmen zur Förderung älterer Beschäftigter.

Daneben bietet die Vivawest ihrer Belegschaft unterschiedliche Arbeitszeitmodelle an, die zur jeweiligen Lebensphase passen. „Überdies bestehen Langzeitkonten, die den Mitarbeitenden bei entsprechender Einzahlung die Möglichkeit geben, ihren Renteneintritt

durch bezahlte Freistellung vorzuziehen“, sagt Tenbrock. Das Angebot klingt verlockend, folgt allerdings der tradierten Logik, wonach Beschäftigte so früh wie möglich in den Ruhestand gehen wollen. Der vom IAB festgestellte Trend, dass ältere Erwerbstätige durchaus länger arbeiten möchten, wenn sie die Chance dazu haben, wird vernachlässigt. Proaktiv

wird nicht für ein längeres Bleiben im Unternehmen geworben. Auch nicht dafür, aus dem Ruhestand wiederzukommen. Zwar schließe man das Zurückholen von Ruheständlern grundsätzlich nicht aus. Praktisch wäre davon bisher aber nur in Einzelfällen Gebrauch gemacht worden. Aktuell sei ein strategischer Ausbau nicht geplant.

Irgendwann muss trotzdem Schluss sein

Doch vielleicht muss irgendwann tatsächlich Schluss mit dem Arbeiten sein. Dass lässt zumindest die Erfahrung der Wiro Wohnen

in Rostock Wohnungsgesellschaft mbH vermuten, die rund 660 Mitarbeitende beschäftigt, von denen 41 % zwischen 51 und 67 Jahren alt sind. Auch die Rostocker ermöglichen ihren Beschäftigten eine lange Erwerbstätigkeit bei guter Gesundheit und

„Wir gehen proaktiv auf unsere älteren Mitarbeitenden zu, um individuelle berufliche Möglichkeiten zu besprechen und zu vereinbaren.“

Isabell Herzog, SWSG

Motivation durch vielfältige Maßnahmen und nutzen das Wissen und die Kreativität generationsübergreifend besetzter Gruppen, um ihren wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Ein Beispiel sind die Verwalter-Teams. „Hier profitieren die Jüngeren vom breiten Wissen, der reichen Berufserfahrung und den Kontakten der Älteren, während die junge Generation

dabei unterstützt, digitale Prozesse zu verstehen und diese in den Arbeitsablauf zu integrieren“, sagt Wiro-Personalleiter Michael Rohde. Fast jeder vierte Beschäftigte arbeitet in Teilzeit. Überdies kann an zwei Tagen in der Woche im Homeoffice gearbeitet werden, was 360 Mitarbeitende nutzen. „Auch mit seinen Sorgen lassen wir niemanden allein. Interne Wechsel aus familiären oder gesundheitlichen Gründen auf eigenen Wunsch unterstützen wir bei passender Voraussetzung.“ Ist das Ende des Arbeitslebens dann in Sichtweite, nehmen die Hanseaten gezielt darauf Kurs. „Der wohlverdiente Ruhestand wird unserer Erfahrung nach gut angenommen und Bewerbungen um Weiterbeschäftigung bilden eher eine seltene Ausnahme.“

Es wird ganz andere Arbeitszeitmodelle geben

Offenbar ist es doch komplizierter, baldige Ruheständler für ein Bleiben im Job zu begeistern, selbst wenn die Parameter dafür im Unternehmen stimmen. Angelique Paul-Teipel, Prokuristin der Wohnstätte Stade eG (WSS), weist auf unterschiedliche Lebenssituationen hin, die Menschen motivierten, über den Renteneintritt hinaus erwerbstätig zu sein oder eben nicht weiter zu arbeiten. So hätten Frauen meist



Erfahrungen und Kenntnisse jüngerer und älterer Kollegen ergeben oft ein perfektes Match: Buchhaltungskollegen Florian Wehmann, Rolf Ölkers sowie Azubi Finn Dittmer der Wohnstätte Stade (v.l.)



Ohne das Know-how erfahrener Mitarbeiterinnen läuft auch bei der WBG Nürnberg wenig: Abteilungsleiterin Sabine Stahl, Bautechnikerin Katharina Smierciak und Architektin Susanne Dürr (v.l.)

eine andere Erwerbsbiographie als Männer, die zusätzliche Einkünfte neben der Rente nötig machen. Andere wiederum könnten aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen nicht mehr tätig sein. „Viele Menschen befassen sich auch erst kurz vorher mit ihrem Ruhestand und was er für sie bedeutet.“ Von den 39 Mitarbeitenden der WSS ist jede/r Fünfte über 55 Jahre alt. „Wichtig ist, den Erfahrungsschatz Älterer möglichst lange im Betrieb zu halten und das Wissen der Belegschaft durch ständige Weiterbildung zu fördern.“ Gerade im IT-Bereich sei es erforderlich, auf dem Laufenden zu bleiben. Zudem brauche es eine nahtlose Übergabe, wenn jemand ausscheide. Dass ältere Beschäftigte in Teilzeit arbeiteten, sei durchaus üblich. Nach dem Eintritt in den Ruhestand sei eine Weiterbeschäftigung indes selten.

Doch wird der demografische Wandel es erfordern, länger als bis 63 oder 67 Jahre zu arbeiten? Paul-Teipel vermutet, es werde künftig noch ganz andere Arbeitszeitmodelle geben als die heute üblichen. „Denn was ist alt? Was bedeutet es, gebraucht zu werden? Und wieso kann nicht in jüngeren Jahren eine längere Auszeit genommen und dafür bis ins fortgeschrittene Alter gearbeitet werden?“, fragt sie.

Beratung durch Arbeitgeber gewünscht

Noch sind Mitarbeitende, die altersbedingt vor dem Ruhestand stehen, kein wirklicher Aktivposten für Wohnungsunternehmen, um den Personalmangel abzumildern. Dieser Sachverhalt verwundert, schließlich bemühen sich die meisten um deren Fortbildung, bieten ihnen vielfältige sportliche Aktivitäten, um fit zu bleiben, und kommen ihnen mit unterschiedlichen Teilzeitmodellen entgegen. Da wäre es naheliegend, dass sie die Betroffenen halten wollen. Doch ist das Renteneintrittsalter erreicht, findet man für gewöhnlich nicht wieder zusammen. Daran hat auch die 2017 eingeführte Flexirente wenig geändert, die mehr Anreize für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer schaffen sollte, über das Rentenalter hinaus tätig zu sein. Zumindest diese Art der Rente laut Statistischem Bundesamt bei Versicherten kaum bekannt ist, weil die Informationen als zu komplex wahrgenommen werden und eine Beratung durch den Arbeitgeber fehlt. Folglich sollten Wohnungsunternehmen, statt zu warten, bis Ältere von sich aus Interesse an einer Weiterbeschäftigung äußern, initiativ bei ihnen für den Unruhestand werben und Möglichkeiten zur Kombination von Rente und Arbeit aufzeigen, bevor sich diese anderweitig orientieren. Ohnehin wird Wohnungsunternehmen kaum etwas anders übrigbleiben, als auf potenzielle und tatsächliche Rentenbeziehende zuzugehen, soll die Personalnot nicht noch größer werden. Denn laut Statistikportal Statista stehen über 18 Mio. Menschen der Generation 65 plus rund 6 Mio. der Gruppe der 18- bis 24-Jährigen gegenüber. Warum um die Gunst einiger weniger Youngster buhlen, wenn es zig „alte Hasen“ gibt?

GHOSTING WÄHREND DES RECRUITINGS

Warum die Branche leidet, wenn sich Bewerber kommentarlos abwenden

Auch in der Immobilienbranche gibt es gegenwärtig zu wenige Fachkräfte. Oft wird daher ein hoher Aufwand betrieben, um potenzielle Bewerber auf sich aufmerksam zu machen. Doch was bringen alle Bemühungen, wenn sich der Bewerber kommentarlos aus dem laufenden Recruitingprozess zurückzieht?

Von Ralf Langhammer

Insbesondere in der Immobilienbranche werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesucht, die sowohl fachlich als auch vertrieblich ausgesprochen gut sind – umso schädlicher ist es, wenn sich die wenigen passenden Kandidatinnen oder Kandidaten plötzlich nicht mehr melden. Es lässt sich zwar nicht immer vermeiden, doch gibt es Möglichkeiten, das Risiko dafür zu reduzieren. Das weiß ich als Personalberater, der Unternehmen der Immobilienwirtschaft bei der Personalfindung unterstützt. Dabei kommt speziell der offenen Kommunikation und dem gegenseitigen Vertrauen eine wichtige Bedeutung zu. Worauf allgemein zu achten ist.

Die Immobilienbranche unterliegt einem Wandel

Die Zeiten haben sich geändert. Für unsere Eltern und Großeltern war es noch weitgehend normal, sich bei der Suche nach einem Ausbildungs- oder Arbeitsplatz auf eine enge Auswahl an potenziellen Arbeitgebern zu beschränken. Die heutige Generation an Bewerberinnen und Bewerbern findet dagegen jederzeit ein umfangreiches Angebot vor. Mehr noch, dank der Entwicklung des Internets ist sie jeden Tag einer großen Zahl an Einflüssen, Werbemaßnahmen und neuen Informationen ausgesetzt. Der Job, der heute noch attraktiv wirkt, kann morgen bereits gänzlich aus dem Gedächtnis verschwunden sein. Eine Entwicklung, die sich übrigens auch bei den Fachkräften erkennen lässt: Selbst Personen mit langjähriger qualifizierter Ausbildung entscheiden sich nicht selten für einen spontanen Berufswechsel. Das sind Voraussetzungen, die aktuell jede Branche treffen.

Sicherlich ist dieser Prozess nicht gänzlich zu verurteilen. Er hat auch gute Seiten, da er eine Entwicklung innerhalb der Gesellschaft erkennen lässt. Dass sich zahlreiche Bewerber aber unverbindlich



Ralf Langhammer

Geschäftsführer der
Langhammer & Kollegen
Personalberatung
LEIPZIG

gegenüber potenziellen Arbeitgebern verhalten, ist für Letztgenannte nicht immer leicht zu ertragen. Insbesondere dann nicht, wenn im internen Verfahren die Entscheidung bereits für einen Kandidaten gefallen ist, für diesen eventuell sogar ein Arbeitsvertrag erstellt wurde, er sich dann nicht mehr bei dem Unternehmen meldet. Damit wird nicht nur das gesamte bisherige Recruiting durchkreuzt – vielmehr geht auch Zeit verloren, die in Branchen mit starkem Fachkräftemangel kaum vorhanden ist. Nicht zuletzt kann daraus eine schwierige Konstellation für den Arbeitgeber entstehen, der schon fest mit einer Zusage geplant hat.

Darum schadet Ghosting Immobilienunternehmen

Für das Immobiliengewerbe ist es derzeit ohnehin nicht leicht, gut ausgebildete Kollegen zu finden. So herrscht ein Arbeitnehmermarkt vor, bei dem sich qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Arbeitgeber nahezu aussuchen können. Oft wird das Recruiting daher mit einem hohen Einsatz an Zeit, Geld und Aufwand betrieben. Beispielsweise positionieren sich Immobilienunternehmen durch regelmäßige Postings auf Social Media und schalten zahlreiche Werbeanzeigen. Zusätzlich beauftragen sie teure Beratungsfirmen damit, ihre interne Mitarbeiterbindung zu stärken. Sie pflegen außerdem ihre Profile auf den unterschiedlichsten Plattformen und nehmen an branchenrelevanten Events teil. Ferner bauen immer mehr Immobilienfirmen interne Recruiting-Abteilungen auf. Hierfür stellen sie meist Quereinsteiger ein, die sie mit der Gewinnung von neuen Mitarbeitern betrauen. Das Problem ist jedoch, dass hierbei sowohl das nötige Know-how als auch die Kapazitäten fehlen.

Der Erfolg ist trotz dieses Aufwands und der Verwendung modernster Marketingkanäle aber zuweilen recht bescheiden. Das mag auch daran liegen, dass der Konkurrenzdruck innerhalb der Branche aktuell

recht hoch ausfällt. Viele Bewerber können aus einer Vielzahl an freien Stellen den für sie besten Job auswählen. Dennoch gelingt es den Unternehmen immer wieder, mit einzelnen Kandidaten in Kontakt zu treten. Schnell ist ein erstes Kennenlernen vereinbart, bei dem die gemeinsame berufliche Perspektive ausgelotet wird. Eventuell haben sogar schon die Verhandlungen rund um das Arbeitsverhältnis stattgefunden. Entscheidet sich der Bewerber nun für einen kommentarlosen Abbruch des Prozesses, ist das nicht nur eine menschliche Enttäuschung, sondern kann auch einen unternehmerischen Rückschlag bedeuten. Schließlich wurden auch für diesen Prozess Ressourcen verwendet, die allerdings ins Leere laufen.

Hinzu kommt, dass das betreffende Unternehmen bereits während des Auswahlverfahrens anderen Kandidaten eine Absage erteilen muss. Diese können sich mittlerweile anderweitig umgesehen und bei der Konkurrenz einen Job angenommen haben. Die Zahl der verfügbaren Fachkräfte schränkt sich dadurch abermals ein und die Erfolgsaussichten eines weiteren Recruitings nehmen deutlich ab. Obwohl dem Unternehmen selbst kein Vorwurf zu machen ist, hat es den Schaden einer gescheiterten Mitarbeitersuche zu tragen.

Die Verbindlichkeit als Schlüssel zum Erfolg in der Immobilienbranche

Natürlich stellt sich im Umkehrschluss auch die Frage, wie sich die Arbeitgeber verhalten sollten, um die Risiken des Ghostings zu reduzieren. Zwar scheint Unverbindlichkeit heute gängig, doch müssen Be-

triebe beim Bewerbungsprozess auf Verbindlichkeit setzen. Hierfür muss dem Kandidaten vermittelt werden, dass er der Wunschkandidat des Unternehmens ist. Außerdem sollte auf Transparenz im gesamten Prozess gesetzt werden. Die Vertragsmodalitäten, zu denen etwa die Jobbeschreibung ebenso wie das Gehalt gehören, werden schon frühzeitig in die Verhandlungen eingebunden.

Stets sollten für beide Gesprächspartner die Wünsche und Bedürfnisse der jeweils anderen Seite erkennbar sein. Es gilt, eine schnelle Einigung in den wesentlichen Vertragspunkten zu erzielen und auch Ungereimtheiten kommunikativ zu lösen. Gelingt das, ist ein stabiles Fundament für das gegenseitige Vertrauen gelegt. Dass es darüber hinaus wichtig ist, alle Vereinbarungen in der Folge auch einzuhalten, ist eine Selbstverständlichkeit.

Enge Termine ermöglichen wichtige Erkenntnisse

Zugegeben, nicht immer ist es innerhalb eines Gesprächs möglich, eine langfristige berufliche Zusammenarbeit zu vereinbaren. Es ist daher verständlich, dass sich das Recruiting, der Auswahlprozess und das gegenseitige Kennenlernen über mehrere Wochen ausdehnen können. Gerade in der Immobilienbranche, in der gegenwärtig ein starker Mangel an Fachkräften zu spüren ist, gehört es zudem zum guten Ton, dem Bewerber auch die Möglichkeit zu belassen, den Markt zu sondieren. Sinnvoll ist es allerdings, die für die weiteren Gespräche vereinbarten Termine so zu setzen, dass zwischen ihnen nicht allzu viel Zeit vergeht. Bei jedem Treffen sollte ein gewisses Pensum an zu verhandelnden Punkten abgearbeitet werden. An das Gespräch sollte die Möglichkeit zum Feedback angeschlossen werden, um so eventuelle Komplikationen zu vermeiden.

In welchen Abständen die Termine gesetzt werden, wird übrigens individuell entschieden: Insbesondere Führungskräfte benötigen oft nur wenig Zeit, um alle für sie relevanten Informationen zu erlangen. Bei den normalen Angestellten sollten dagegen etwa drei Tage zwischen den Gesprächen liegen. Ratsam ist es allerdings, diese Fristen nicht ohne Weiteres zu verkünden, sondern gemeinsam mit dem Bewerber darüber zu entscheiden. —



Aufgrund des bestehenden Arbeitnehmermarktes müssen Immobilienfirmen immer mehr um qualifizierte Mitarbeitende kämpfen und viele Ressourcen ins Recruiting stecken

Das Team der Langhammer & Kollegen Personalberatung in Leipzig unterstützt mittelständische Unternehmen aus der Immobilienwirtschaft und dem Hochbau dabei, qualifizierte Führungskräfte zu finden. Mehr Informationen unter: <https://langhammer-kollegen.de/>

TDM INTERVIEW MIT INGEBORG ESSER

„Es gilt, Innovation in den Köpfen und in der Umsetzung zu entdecken“



Der DW-Zukunftspreis der Immobilienwirtschaft 2024 steht unter dem Motto „Auf Erfolgskurs: Mehrwerte schaffen im ganzen Team“. Was dahintersteckt, wer sich bewerben kann und wie wichtig das Thema für die Branche ist, erläutert Ingeborg Esser, GdW-Hauptgeschäftsführerin, im Interview.

Ingeborg Esser ist Hauptgeschäftsführerin des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. und Jurymitglied des DW-Zukunftspreises der Immobilienwirtschaft.

Frau Esser, was ist die Idee hinter dem Motto des diesjährigen DW-Zukunftspreises der Immobilienwirtschaft?

Der Fachkräftemangel ist zwischenzeitlich auch in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft angekommen. Die demografischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen stellen auch uns zunehmend vor große Herausforderungen, Mitarbeitende zu gewinnen, und deshalb sollte das Motto des DW-Zukunftspreises der Immobilienwirtschaft 2024 dieses Thema adressieren.

Gleichzeitig sollte es darauf aufmerksam machen, wie spannend die Branche auch für neue Mitarbeitende ist. „Mehrwerte schaffen“ ist dabei sehr breit zu verstehen. Das Geschäftsmodell der sozialorientierten Bestandshalter deckt eben nicht nur die immobilienwirtschaftliche Komponente ab, sondern ist sehr stark sozial orientiert, beschäftigt sich mit Quartiersentwicklung, ja Stadtentwicklung, und das wird häufig von Außenstehenden nicht gleich erkannt. Gleichzeitig ist das Arbeiten in Teams – auch solchen, bei denen die Teammitglieder unterschiedliche fachliche Hintergründe haben – ein ganz wesentliches Merkmal der Branche. All das wollten wir mit dem Motto transportieren.

Warum ist das Thema so relevant für die Branche?

Das Thema ist für die Branche von hoher Wichtigkeit, da der Kampf um die klugen Köpfe auch bei uns begonnen hat, und zwar in allen Facetten. Wir brauchen kaufmännische Fachleute mit einer immobilienwirtschaftlichen Ausbildung, aber auch Techniker, Architekten, Facility Manager, Finanzierungsfachleute und last, but not least natürlich auch Fachleute im Rechnungswesen, die neben

der allgemeinen Ausbildung auch noch die Besonderheiten der Sollmietstellung und des Betriebskostenrechts beherrschen sollten. Diese Fachkräfte müssen Interesse an Weiterbildung haben aber vor allem auch immer den Blick über den Tellerrand werfen und die Wohnungswirtschaft als Ganzes betrachten.

Der Fachkräftemangel wird branchenübergreifend immer sichtbarer – spätestens, wenn die „Babyboomer“ in absehbarer Zeit in Rente gehen, werden Unternehmen aller Sparten vor Herausforderungen gestellt. Wie kann sich die Wohnungswirtschaft im Kampf um die klugen Köpfe im Wettbewerb mit anderen Branchen durchsetzen?

Einerseits müssen die Wohnungsunternehmen zunächst auch ihre Hausaufgaben machen. Das heißt, sie müssen ihre Prozesse überprüfen, auf Vordermann bringen und digitalisieren. Wenn wir einen Fachkräfteman-

gel haben, dann müssen wir mit der Ressource „Mensch“ optimiert umgehen. Dafür steht auch unser DigiWoh Kompetenzzentrum Digitalisierung Wohnungswirtschaft zur Verfügung. Hier kann mit Gleichgesinnten der Erfahrungsaustausch gepflegt werden, es kann nach optimierten Prozessen gesucht werden und es können auch Lösungen Dritter implementiert werden, also zum Beispiel von WowiTechs, das sind PropTech-Unternehmen mit erfolgreichen Erfahrungen in der Wohnungswirtschaft. Darüber hinaus kommt es darauf an, den klugen Köpfen auch die „Mehrwerte“ unserer Branche deutlich zu machen. Dass es eben nicht nur um Gebäude geht, sondern um das Miteinander in den Quartieren und Städten, das wir gestalten können. Das umfasst auch viele soziale Themen. Und es geht natürlich auch um die große Frage, wie wir den Gebäudebestand klimaneutral machen können. Das sollte doch gerade für jüngere Menschen eine spannende Herausforderung sein.

Der DW-Zukunftspreis der Immobilienwirtschaft unterstreicht die Bedeutung des Teamerfolgs. Sollte es mittlerweile nicht nur selbstverständlich, sondern sogar essenziell sein, Mitarbeitende aktiv einzubinden und auf das kollektive Team statt auf einzelne (Führungs-) Persönlichkeiten zu setzen?

Sicherlich sollte in Zeiten von New Work und agilem Arbeiten das Arbeiten im Team selbstverständlich sein. Aber oft ist es in Wohnungs- und Immobilienunternehmen nicht so einfach, auf zum Beispiel Homeoffice zu setzen. Der Kontakt mit den Mieterinnen und Mietern, aber auch das Kümmern um die Bestände vor Ort erfordern häufig andere Ansätze. Umso wichtiger ist es, wenn auch in wohnungswirtschaftlichen Teams New Work und mobiles Arbeiten geboten werden soll, dass jeder im Team seine Rolle kennt und das Team vernünftig zusammenarbeitet.

In welchen Bereichen fehlt das Fachpersonal am stärksten und was können Wohnungsunternehmen tun, um geeignete Mitarbeiter zu finden?

In der Wohnungswirtschaft ist es schon lange ein Problem, vor allem technische Mitarbeitende zu finden. Ganz schwierig wird es, wenn diese Personen dann auch noch ein woh-

nungswirtschaftliches oder kaufmännisches Grundverständnis haben sollen. Daneben wird es immer herausfordernder, Mitarbeitende für das Rechnungswesen zu finden. Hier leisten die Prüfungsverbände wichtige Vorarbeit. Häufig wechseln Prüferinnen und Prüfer nach einigen Jahren in das Rechnungswesen von Mitgliedsunternehmen. Allerdings beschäftigt

„Die Wohnungsunternehmen müssen zunächst auch ihre Hausaufgaben machen.“

auch die Prüfungsverbände das Thema Fachkräftemangel.

Ist das geeignete Fachpersonal einmal gefunden, wäre es natürlich gut, es an das Unternehmen zu binden und langfristig zu halten. Was können Wohnungsunternehmen aus Ihrer Sicht tun, um hier dauerhaft erfolgreich zu sein?

Einmal gilt es natürlich, die Tätigkeiten möglichst spannend und abwechslungsreich auszugestalten. Vielleicht auch jüngere Mitarbeitende projektbezogen mit neuen Aufgaben zu konfrontieren, die sie mit anderen Fachrichtungen zu einem gemeinsamen Erfolg führen können, wo sie Verantwortung übernehmen können. Ich denke da auch an das Thema Digitalisierung, bei dem jüngere Menschen generell eine hohe Affinität haben. Zum anderen sollten auch der Arbeitsplatz und das Arbeitsumfeld so gestaltet sein, dass es Spaß macht, dort zu arbeiten und dass es auch das Arbeiten in interdisziplinären Teams unterstützt. Das sollen aber nur Beispiele sein. Es gibt darüber hinaus sicher noch viele andere Optionen, die wir mit dem DW-Zukunftspreis der Immobilienwirtschaft gerade kennenlernen und in der Branche sichtbar machen wollen.

Was oder wer genau wird in diesem Jahr für den Preis gesucht?

Dieses Jahr werden Unternehmen gesucht, die für die genannten Themen eine Strategie haben und bereits Erfolge in der Umsetzung zeigen können. Es geht nicht um Konzepte auf dem Papier, sondern um konkrete Erfahrungen, die aber auch auf die Themen

Wohlfühlen der Mitarbeitenden im Unternehmen und das Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Bezug auf Work-Life-Balance eine Antwort geben können.

Werden nur Beispiele aus der Wohnungswirtschaft gesucht?

Grundsätzlich können sich auch branchennahe Akteure wie Institute, Dienstleister und andere Unternehmen bewerben, sie sollten dann aber in Kooperation mit einem Wohnungsunternehmen auftreten. Das heißt, wir wollen gemeinsam umgesetzte Projekte sehen und nicht nur Konzepte, wie es theoretisch gehen könnte.

Was ist das Besondere am DW-Zukunftspreis der Immobilienwirtschaft?

Das Besondere an diesem Preis ist die breite Aufstellung von Themen. Wenn man über die Jahre betrachtet, welche Themen hier eine Rolle spielen und gespielt haben, dann sind diese immer am Nabel der Zeit. Gleichzeitig geht es darum, Innovation zu entdecken, und zwar nicht nur in den Köpfen, sondern vor allem in der Umsetzung.

Was würden Sie den Bewerbern, aber auch allen anderen Wohnungsunternehmen, in Hinblick auf die Personalherausforderungen der Zukunft wünschen? Welchen Tipp geben Sie ihnen mit auf den Weg?

Für die Zukunft wünsche ich den Wohnungsunternehmen, dass sie sich attraktiv aufstellen und darstellen. Sie sollen den zu findenden und gefundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern damit immer wieder zeigen können, wie großartig es ist, Mehrwerte in dieser besonderen Branche schaffen zu können.

Und als Tipp gebe ich gerne mit, dass man sich nicht zu klein machen sollte. Was die sozialorientierte Wohnungswirtschaft in Deutschland leistet, und was sie als Themenfelder bespielt, sind am Ende die Themen, die die Gesamtgesellschaft in Deutschland heute am meisten bewegen.

Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Nikola Schellig. —

Jetzt bewerben unter
www.dw-zukunftspreis.de

KLIMASTRATEGIE

Der steinige Weg zur Klimaneutralität

Beim Thema Klimaneutralität blickt die Branche meist auf die energetisch optimierten Gebäude, zunehmend auch auf die Art der Energieversorgung und eine grüne Primärenergie. Nötig sind aber auch enorme Management-Anstrengungen. Ein Blick auf ökonomische Tragfähigkeiten, Plan-Bilanzen sowie GuV-Rechnungen.

Von Peter Wallner und Manfred Neuhöfer

Da ist diese merkwürdige Diskrepanz: Auf den Tagungen und in den Fallstudien der Zeitschriftenartikel sieht vieles toll aus. Da werden Eisspeicher mit solarthermischen Anlagen auf den Dächern verknüpft.

PV-Anlagen speisen die Batterien der Elektroautos, Künstliche Intelligenz steuert Heizungsventile, Spitzenlastkessel, Mieterstrom und verbliebene Uralkessel virtuos wie ein Dirigent sein philharmonisches Orchester. Die Finanzierung ist durch innovative Kombinationen aller erreichbaren Fördermittel von EU, Bund, Ländern und Kommunen gesichert ...

Spricht man dagegen zum Beispiel auf Klimatagungen oder im bilateralen Austausch direkt mit Vorständen oder Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern, zeigt sich häufig ein anderes Bild: Da sind die Verdunster-Röhrchen an den Heizkörpern oder die mangelhafte Datenlage zum energetischen Zustand der Gebäude, zu den Energieverbräuchen und CO₂-Emissionen noch die kleinsten Probleme. Fast immer geht es um folgende Fragen:

- Wer kümmert sich im Unternehmen um die Klimastrategie, vom Nachhaltigkeits-Reporting bis zum CO₂-Minderungspfad?
- Wo sammeln wir das ganze dafür notwendige regulatorische, technische und ökonomische Know-how und wie halten wir es aktuell?
- Wie schaffen wir ökonomische Spielräume, ohne in die Abschreibungsfalltür zu tappen?
- Wie plant und investiert man bei beständigen Unsicherheiten, sich verändernden Rahmenbedingungen und rasanter technischer Innovation?

Ganzheitliches Management ist gefragt

Fachkräfte, die sich mit Klimabilanzierung und der komplexen Regulierung auskennen, sind gefragt



Peter Wallner
Geschäftsführer
Connekt Gesellschaft
für Unternehmensent-
wicklung mbH
ESSEN

und rar. Nicht jedes kleine oder mittelständische Wohnungsunternehmen kann sich aber eine Strategieabteilung leisten, die das Thema der Klimaneutralität vorbereiten und steuern soll, wo das Know-how gebündelt wird und die die Zeit hat, sich durch hunderte Seiten technischer Beschreibungen und Gesetzestexte zu arbeiten. Gefragt sind Generalisten, die den Blick von oben auf die Gesamtproblematik beherrschen, die richtigen Fragen stellen und die Meilensteinplanung eines sehr langfristigen Prozesses im Blick haben. Ganzheitliches Management ist als Kompetenz gefragt, egal, ob sie von Vorständen, Geschäftsführern, Stabsstellen oder auch aus externem Know-how erbracht wird. Doch was muss eigentlich beachtet werden?

Insgesamt zeigen sich bei ganzheitlicher Betrachtung vier Ebenen, die wie Mosaiksteine erst zusammen ein vollständiges Bild der Klimastrategie ermöglichen (siehe Abbildung 1).

Dass der Wohnungsbestand und die damit verbundene energetische Ertüchtigung den Mittelpunkt jeder Klimastrategie darstellt, dürfte unstrittig sein. Wir stellen jedoch fest, dass die bisherige Portfoliostrukturierung, die nahezu immer entlang der Kriterien „baulicher Zustand“, „Lage“ und „Zielmietenpotenzial“ erfolgt ist, nun durch Hinzunahme weiterer Kriterien neu aufgesetzt werden muss. So wird zum Beispiel die Verfügbarkeit von grüner Primärenergie die Einstufung von Einzel-

gebäuden und Quartieren zwangsläufig verändern. Einige Unternehmen rechnen bereits mit sogenannten „CO₂-Vermeidungskosten“, um den investiven Aufwand unterschiedlicher Heiztechnologien und Sanierungsstandards überhaupt miteinander vergleichen zu können.

Auch der energetische Zielzustand (EH 55, EH 40 oder doch „nur“ EH 100) muss vor dem Hintergrund der Anforderungen des novellierten GEG neu gedacht



Manfred Neuhöfer
Geschäftsführer
Connekt Gesellschaft
für Unternehmensent-
wicklung mbH
ESSEN

werden. Schließlich unterscheidet sich der Investitionsbedarf erheblich, je nachdem, wie umfangreich die „Hardware“ des Gebäudes energetisch optimiert werden soll (Fenster, Fassadendämmung et cetera) oder ob primär auf regenerativ erzeugte Heizenergie gesetzt werden soll. Deswegen ist die Frage, ob die Wohngebäude an ein Fernwärmenetz angeschlossen werden können, in investiver Hinsicht von zentraler Bedeutung. Der Super-GAU wäre es, wenn eine mit Wärmepumpen sanierte Siedlung per Anschluss- und Benutzungszwang an die Fernwärme angeschlossen werden muss. Zu beachten ist auch, dass die Versorger stets eine Mindestmenge an Fernwärme liefern müssen, um die Netze rentabel bauen und betreiben zu können. Andernfalls steigen die Grundgebühren für alle. Sanierungen besser als der EFH 70-Standard machen in Verbindung mit Fernwärme wenig Sinn, es sei denn es geht um ein sehr dicht bebautes Quartier.

Stichproben statt Vollerhebungen

Muss die bisherige Portfolioanalyse also revidiert werden, stehen Wohnungsunternehmen häufig vor der Frage: Vollerhebung oder Stichprobe. Wer die Kosten für vollständige Bestandsaufnahmen inklusive Begehungen kennt, wird sich schnell für eine sinnvolle Stichprobe, Hochrechnung oder begründete Schätzung entscheiden. Dazu sind die Wohnungsbestände nach ähnlichen Gebäudetypen zu clustern (siehe Abbildung 2). Betriebswirtschaftlich suggerieren Vollerhebungen eine Scheingenauigkeit. Prognosen über 20 Jahre und mehr, die auf Vollerhebungen beruhen, sind ebenso ungenau wie Hochrechnungen, die von vornherein mit Spannbreiten von Investitionsbedarfen kalkulieren.

Wenn die Maßnahmenplanung auf Gebäudeebene und hinsichtlich der Primärenergieträger definiert ist, gerät die ökonomische Tragfähigkeit in den Blick (siehe hierzu Abbildung 3). Dabei sollte sich niemand darauf verlassen, dass es Förderkulissen geben wird, die den Investitionsbedarf decken. Die Auswirkungen auf Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnungen (GuV) sind sorgfältig zu prüfen. Wir haben beispielsweise im Rahmen der Connect-Beratungstätigkeit die Bilanzen und GuVs aller Wohnungsunternehmen, die wir auf ihrem Weg zur Klimastrategie begleiten, ausgewertet und auf einen Norm-Bestand von 5.000 WE standardisiert. Die Auswirkungen des – sehr konservativ auf Basis von Benchmarks der Kieler ARGE – berechneten klimabedingten Investitionsbedarfes sehen in der Gegenüberstellung mit dem Jahresüberschuss und dem bilanziellen Anlagevermögen problematisch aus (siehe hierzu Abbildung 4).

Typische Investitions- und Finanzierungsstrategien führen in die Abschreibungsfalle

Gerade Unternehmen, die in den letzten Jahren mit Modernisierung, Neubau oder Ankäufen unternehmerisch, also auch investiv, sehr aktiv waren, sehen wir nicht selten auf dem Weg in die Abschreibungsfalle.

Wenn zudem über aktives Kreditmanagement die Zinslast gesenkt werden konnte, zeigt die GuV trügerisch gute Ergebnisse. Die große Investitionslast zu aktivieren, schont die GuV eines Jahres, erhöht – als Standardstrategie angewendet – aber signifikant das bilanzielle Anlagevermögen und mithin auf Dau- >

Abb. 1:

Die vier Ebenen einer Klimastrategie



Abb. 2:

Teilaspekte der Ebene 1 – Bestand

1. Primärenergie

2. Sonderobjekte

- Ausschlussobjekte: ggf. problematische Baujahre, Verkaufs- und Abrissobjekte,
- Nicht-Wohngebäude
- Wohngebäude: Denkmal, Milieuschutz

3. Energetischer Zustand des Bestandes

4. Energieklassen

5. Bestandsentwicklungspläne (Gebrauchswert und Wohnwert, Modernisierung und Ähnliches)

6. Neubau IST und Pläne

7. CO₂-Footprint – Verbrauchsemissionen auf die wir ggf. Einfluss haben

- Energie für Wärme und Warmwasseraufbereitung
- Heizungsstrom & Allgemeinstrom
- Neubau

8. Wärmenetzstrategie der lokalen Versorger

9. Zielzustände / „Klimapfad“

Abb. 3:

Teilaspekte der Ebene 2 – Ökonomie

1. Leistungsfähigkeit GuV und Bilanz

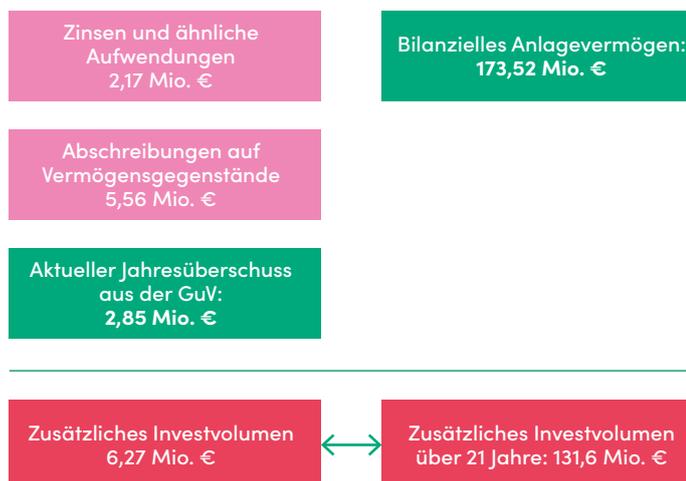
2. Mieten und Mietpolitik
 - Gesamtbelastung der Mieter, IST und Plan

3. Relevante Förderkulisse

4. Geschäftsmodelle
 - ggf. Wegfall bestehender Modelle (Contracting?)
 - Chancen für neue Geschäftsmodelle (Mieterstrommodell etc.)?

Abb. 4:

Planbilanz und Plan-GuV auf Basis eines Normunternehmens mit 5.000 WE



Bekanntmachung

Änderungen im Aufsichtsrat unserer Gesellschaft

Aus dem Aufsichtsrat wurde abberufen:

Frau Marita Rosenow, Deutsche Rentenversicherung
Bremen-Oldenburg zum 30.09.2023

In den Aufsichtsrat wurde neu berufen:

Frau Anette Düring, Deutsche Rentenversicherung
Oldenburg-Bremen zum 01.10.2023

GSG OLDENBURG
Bau- und Wohngesellschaft mbH
Der Geschäftsführer

 **Wo Wohnen** zuhause ist.

er die laufenden Abschreibungen. Diese Abschreibungslast kumuliert über die Jahre und belastet dann zunehmend die Ergebnisse und Bilanzen. Hier die Grenzen zu errechnen, ist desillusionierend, vielleicht auch schmerzhaft, letztlich aber Ausdruck kaufmännischer Verantwortung. Auch kontinuierliche Mietanpassungen schützen nicht vor der Abschreibungsfalle, sondern wiegen in falscher Sicherheit.

Wie also sind die Mehrbelastungen der nächsten Jahre zu stemmen? Hier wird man nicht umhinkommen, über die Miete nachzudenken. Das ist für die Mieterinnen und Mieter wie auch für die genossenschaftlichen und kommunalen Gremien gleichermaßen eine Herausforderung. Ob immer kaltmietenneutrale Modernisierungen gelingen, darf bezweifelt werden. Klimaneutralität kostet unter dem Strich zunächst und belastet Geringverdiener mehr als Gutverdienende. Hier haben Vorstände und Geschäftsführungen viel Überzeugungsarbeit zu leisten. Dies gilt insbesondere für den Bestand an geförderten Wohnungen, deren Mieten nach Sanierungsmaßnahmen nur unter ganz engen regulatorischen Bedingungen erhöht werden dürfen.

Wer kümmert sich um Klimaneutralität?

Die Frage in der Zwischenüberschrift suggeriert, dass Klimaneutralität einigen wenigen Beschäftigten oder einer Stabsstelle zugeordnet werden kann. Das ist richtig und falsch zugleich. Die Erfahrungen aus unserer Beratungstätigkeit zeigen, dass es immer hilfreich ist, wenn das komplexe Know-how bei einigen zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebündelt wird. Auch die Kompetenz, auf die Einhaltung von – häufig gesetzlich vorgegebenen – Fristen hinzuweisen, Pläne und Meilensteine zu überwachen (Monitoring) und ggf. initiativ zu werden, wenn nachgesteuert werden muss, sollte bestimmten Personen zugeordnet werden. Gleichzeitig sollte aber klar sein, dass das Thema Klimaneutralität alle Abteilungen und alle Mitarbeitenden – in unterschiedlichem Umfang – betrifft, vom Empfang bis zum Regiebetrieb.

Engpässe gibt es in der Regel vor allem beim technischen Personal. Wer seine Stellenpläne nicht beliebig erweitern kann, sollte über veränderte Aufgabenzuschnitte nachdenken, um technische Kompetenzen für die anspruchsvollen Aufgaben des Klimapfadefreizumachen. In jedem Aufgabenprofil eines technischen Mitarbeiters finden sich fachlich weniger anspruchsvolle Aufgaben sowie auch allgemeine Verwaltungsaufgaben, die gut auch auf andere Leistungsbereiche verlagert werden können (siehe Abbildung 5).

Kommunikationsstrategie notwendig

Dass im Rahmen der Klimastrategie auch die eigene Verwaltung mit Fuhrpark, Verwaltungssitz und Büroausstattung betroffen ist, dürfte vielen einleuchten. Das ist auch wichtig für die Glaubwürdigkeit, das Image und das ESG-Reporting des Unternehmens.

Abb. 5:

Teilaspekte der Ebene 3 – Personelle Ressourcen und Know-how

1. Verfügbare Bau-/Technik-Ressourcen

2. Verfügbare Ressourcen zur Strategieentwicklung (Aufgabenverteilung)

3. Regulatorik; Know-how und Wissensmanagement

4. Know-how-Transfer

Abb. 6:

Teilaspekte der Ebene 3 – Kommunikation und Netzwerk

1. Intern:
 - Betriebliches Klimamanagement
 - Vollständige Ausrichtung auf Klimastrategie („Neben-Organisation“?)

2. Mieter:
 - Information und Verbrauchssteuerung

3. Extern:
 - Gremien, Gesellschafter
 - Kooperationen („Cluster Partner“, mit denen man gemeinsam Leistungen einkauft; Geschäftsmodell-Partner (Stadtwerke) ...)

Wer in den allermeisten Klimastrategien ausgeklammert bleibt, sind die Mieterinnen und Mieter – trotz unterjähriger Verbrauchsinformation (uVI). Doch die notwendigen Veränderungen lassen sich ohne die Nutzerinnen und Nutzer der Wohnungen nicht erreichen, wenn beispielsweise das Heizverhalten unverändert bleibt. Nahezu alle Studien zum Verbrauchsverhalten haben gezeigt, dass die Verbräuche relativ gesehen umso höher sind, je besser der energetische Zustand eines Gebäudes ist. Diese psychologisch erklärbaren Verhaltensweisen sind nicht unveränderbar. Wohnungsunternehmen können durch eine proaktive Kommunikationsstrategie versuchen, hier gegenzuhalten (siehe Abbildung 6). Das funktioniert gerade auch mit einem digitalisierten Kundenkontaktmanagement, zum Beispiel mit einem First-Level-Support.

Fazit

Die Entwicklung und Fortschreibung einer Klimastrategie ist multidimensional und schon deshalb anspruchsvoll. Aber sie ist leistbar. Entscheidend ist der Blick für die wirklich relevanten Stellschrauben und die langen Hebel: Wann sind welche Effizienzsteigerungen und welche Kostendegression bei Wärmepumpen zu erwarten? Wann kommt Fernwärme und wie teuer wird sie sein? Welche Parameter bestimmen mein Sanierungsprogramm? Welche Verbündeten und Mätreiter brauche in meiner Stadt? Und natürlich: Wie plane und entscheide ich unter den Bedingungen permanenter Unsicherheit? Kurz: Klimaneutralität erfordert Managementexzellenz. —

Bad Homburger Inkasso

IHR PARTNER IM FORDERUNGSMANAGEMENT.

Ihre Mieter sind mit Mietzahlungen oder Forderungen aus Betriebskostenabrechnungen im Rückstand? Als marktführendes Kompetenzzentrum der Sparkassen-Finanzgruppe bieten wir Ihnen passgenaue Lösungen für laufende und beendete Mietverhältnisse. Dabei profitieren Sie von unserer Rahmenvereinbarung mit dem GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.

Ein Anruf genügt: Wir beraten Sie gern.

Bad Homburger Inkasso GmbH
Konrad-Adenauer-Allee 1–11 • 61118 Bad Vilbel
Tel. 06101 98911-313 • Fax 06101 98911-508
vertrieb@bad-homburger-inkasso.com
www.bad-homburger-inkasso.com

 **Finanzgruppe**



Fair. Seriös.
Professionell.

BILANZ- UND STEUERWISSEN – AKTUELLES AUS DEN PRÜFUNGSORGANISATIONEN DES GDW

Neuer Standard für die IT-Prüfung im Rahmen der Abschlussprüfung

Welche Änderungen bringt der neue Standard „ISA [DE] 315 (Revised 2019)“ in der IT-Prüfung? Welche Anforderungen ergeben sich daraus für Wohnungsunternehmen? Welche IT-Kontrollen sind relevant? Eine gute Dokumentation der relevanten Aspekte der IT-Umgebung, ist die Voraussetzung für eine effiziente und schnelle Prüfung.

Von Claudia Buchta und Robert Dobroschke

Die Digitalisierung schreitet auch in der Wohnungswirtschaft seit einiger Zeit stark voran und hat auch längst kleinere Unternehmen der Branche erreicht. Das hat zur Folge, dass sich Aufgaben, Prozesse und Organisationsstrukturen verändern. Dadurch wird auch deutlich, dass die IT kein isolierter Nebenschauplatz eines Unternehmens mehr ist. Es ist das elementare Kernstück einer jeden Organisation, von dem die Arbeitsfähigkeit und in letzter Konsequenz auch die Überlebensfähigkeit des Unternehmens abhängt, denn ohne IT „läuft“ heute nichts mehr.

IT im Wandel der Zeit

Durch einen hohen Grad der Digitalisierung entstehen jedoch auch neue Risiken und Gefahren, die inzwischen auch medial Beachtung finden. Hacker können mit ihren Angriffen komplette Unternehmen lahmlegen, indem sie zum Beispiel ganze Festplatten, Server und sogar Datensicherungen verschlüsseln. Dabei gehen sie bei den Attacken nicht besonders wählerisch vor: Es wurden bereits Krankenhäuser, aber auch kommunale Verwaltungen angegriffen. Doch auch im Unternehmen selbst gibt es versteckte Gefahren. Ein unzureichender Zugriffsschutz kann zu versehentlichen oder absichtlichen Schädigungen essenzieller Daten führen. Ein fehlendes Notfallkonzept kann bedeuten, dass zum Beispiel wichtige Finanzinformationen zum benötigten Zeitpunkt nicht vorliegen und mühsam rekonstruiert werden müssen. Dies kann unter anderem zu Datenverlust, Betriebsstillstand und einem Reputationsverlust führen.

Um diesen steigenden Anforderungen und Gefahren gerecht zu werden, muss sich auch die IT-Prüfung im Rahmen der Abschlussprüfung weiterentwickeln. Da sie für viele Unternehmen die ein-



WP Claudia Buchta

Qualitätssicherungsstelle
GdW
BERLIN

zige externe Kontrolle der IT-Landschaft darstellt, ist sie somit eine wichtige präventive Maßnahme. Denn neben ganz praktischen Gefahren für die IT-Landschaft verändert sich durch die Digitalisierung auch die (rechnungslegungsbezogene) Organisation des Unternehmens: Geschäftsprozesse werden als digitale Workflows durchlaufen, Dokumente sind im elektronischen Archivsystem abgelegt und die Buchhaltung selbst erfolgt seit Jahrzehnten bereits komplett elektronisch, sodass Prüfungsnachweise inzwischen in der Regel (fast ausschließlich) aus den IT-Systemen stammen.



WP/StB Robert Dobroschke

Wirtschaftsprüfung und Prüfungsnahe Beratung
VdW Bayern
MÜNCHEN

Daher ist es nur konsequent, dass der IT-Prüfung kein separater Prüfungsstandard mehr zugrunde liegt, sondern sie integraler Bestandteil des zentralen Prüfungsstandards des risikoorientierten Prüfungsansatzes geworden ist. Bereits dadurch wird der zentrale Stellenwert der IT-Prüfung im Rahmen der Abschlussprüfung deutlich. Die IT-Prüfung selbst basiert auf dem International Standard of Auditing mit der Nummer 315 – kurz: ISA [DE] 315 (Revised 2019). Dieser im Jahr 2019 überarbeitete Standard ist in Deutschland ab 2024 flächendeckend im Rahmen aller Jahresabschlussprüfungen anzuwenden.

Im Folgenden wird der Ablauf einer Prüfung exemplarisch dargestellt.

Ablauf einer IT-Prüfung nach ISA [DE] 315 (Revised 2019)

Als Grundlage für eine erfolgreiche IT-Prüfung muss sich der Prüfer im ersten Schritt ein Verständnis für die IT-Umgebung verschaffen, dem die Informationsgewinnung als konkrete Tätigkeit zugrunde liegt. Dieses Verständnis ist die Basis für alle weiteren Prüfungsschritte, vor allem, um Anhaltspunkte für eventuelle Risiken zu identifizieren. Hilfreich sind hier für den Prüfer Übersichten wie Netzwerkpläne,

Hardware- und Softwareübersichten oder Serverlandschaften. Aber selbstverständlich werden auch Befragungen durchgeführt, um Informationen zu erhalten. Ist ein ausreichendes Verständnis gewonnen, kann der Prüfer die Komplexität der IT-Umgebung bestimmen und unter Zugrundelegung dieser die weiteren Prüfungsschritte ableiten.

Sind das IT-Verständnis und die Beurteilung der Komplexität der IT-Umgebung abgeschlossen, erfolgt die Identifikation der vorhandenen generellen IT-Kontrollen. Funktionierende generelle IT-Kontrollen stellen den kontinuierlichen und ordnungsgemäßen Betrieb der IT-Umgebung und damit der Informationsverarbeitung sowie die Integrität von rechnungslegungsrelevanten Informationen und Daten (zum Beispiel Vollständigkeit, Richtigkeit und Gültigkeit) sicher. Somit ergeben sich aus nicht vorhandenen oder schlecht implementierten generellen IT-Kontrollen Risiken, die sich auf den Jahresabschluss auswirken können. Fehlt an einer entscheidenden Stelle zum Beispiel ein technisch eingerichtetes Vieraugenprinzip und können so durch eine Person allein wichtige Daten verändert werden. Sind die eingerichteten Kontrollen für die Unternehmensgröße und dem Geschäftsumfang angemessen? Denn selbstverständlich wird von einem kleinen Wohnungsunternehmen mit einem wenig komplexen IT-System nicht derselbe Umfang an Kontrollmechanismen erwartet wie bei einem großen Wohnungsunternehmen mit einem komplexen IT-System.

Neben mangelhaften generellen IT-Kontrollen ergeben sich aus dem Einsatz von IT noch andere potenzielle Risiken. Fehlt das Verständnis für die eigenen IT-Anwendungen, entstehen zum Beispiel Risiken aufgrund von falscher Bedienung, falschen Einstellungen, einschließlich unzureichend eingerichteter Berechtigungen, was wiederum zu falsch verarbeiteten rechnungslegungsrelevanten Daten oder der Verarbeitung von falschen rechnungslegungsrelevanten Daten führen kann. In der Konsequenz können sich auch daraus Fehler im Jahresabschluss ergeben. Somit sind im Rahmen der Jahresabschlussprüfung nicht nur die generellen IT-Kontrollen zu prüfen, sondern auch die in den einzelnen IT-Anwendungen eingerichteten Kontrollen sowie Kontrollen, die sicherstellen, dass die aus dem IT-System heraus generierten Reports beziehungsweise Auswertungen verlässliche Informationen beinhalten. Über den Umfang der notwendigen Kontrollprüfungen entscheidet der Abschlussprüfer auf Basis von seinem Verständnis der IT-Umgebung, der Komplexität und der ermittelten Risiken.

Nachdem ein Verständnis für die IT geschaffen sowie die Identifikation und Bewertung der möglichen Risiken aus dem Einsatz der IT vorgenommen wurden, erfolgt die eigentliche Prüfung der IT-Kontrollen in Form einer Aufbau- und Funktionsprüfung. Die Aufbauprüfung zielt auf die Beurteilung der wirklichen Ausgestaltung der eingerichteten Kontrollen

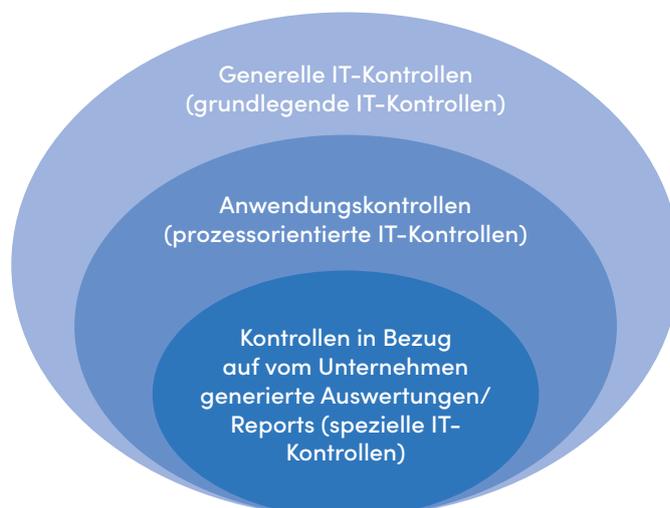
ab (beispielsweise: Wie sind die Prozessschritte bei der Vergabe von Berechtigungen im IT-System, wenn ein neuer Mitarbeiter eingestellt wird?). Dahingegen bewertet die Funktionsprüfung die Wirksamkeit der Kontrolle. Für die Prüfung der Funktionsfähigkeit muss stets eine Dokumentation der durchgeführten Kontrolle vorliegen (beispielsweise: Hat der Vorgesetzte des neuen Mitarbeiters die notwendigen Berechtigungen freigegeben und wurden diese anschließend zutreffend im IT-System hinterlegt?). Die Dokumentation kann manuell, aber auch systemtechnisch erfolgen.

Soweit die Prüfung der IT-Kontrollen ergibt, dass sie ausreichend ausgestaltet und wirksam sind, beeinflusst dies das Vorgehen und den Umfang der weiteren Prüfungshandlungen positiv. Zeigen sich jedoch in der Aufbauprüfung Defizite oder lässt sich im Rahmen der Funktionsprüfung nicht feststellen, ob die Kontrollen wirksam sind (zum Beispiel mangels Dokumentation der Durchführung der Kontrollen), zieht dies in der Regel alternative Prüfungshandlungen und damit einen erhöhten Prüfungsaufwand nach sich.

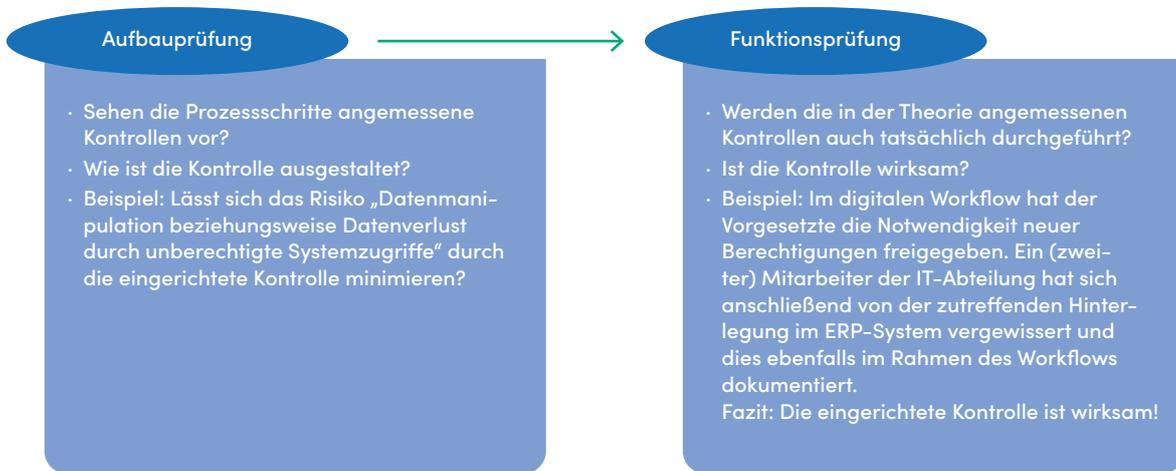
Vorbereitung auf die IT-Prüfung

Um eine effiziente Prüfung der IT-Umgebung mit ihren Kontrollen vornehmen zu können, ist eine gute Vorbereitung seitens der Wohnungsunternehmen unerlässlich. Insbesondere sollten alle notwendigen Dokumentationen und Ansprechpartner, die über die Vorgänge und Vorfälle im Geschäftsjahr in Bezug auf die IT Auskunft geben können, zur Verfügung stehen. Das gilt ebenso, wenn entsprechende Dienstleistungen der IT an externe Dritte ausgelagert worden sind. Denn es gilt zu beachten, dass trotz Auslagerung von Dienstleistungen auch in Bezug auf die >

Zusammenhang der relevanten IT-Kontrollen



Prüfung von IT-Kontrollen mittels Aufbau- und Funktionsprüfung



IT die Verantwortung und Buchführungspflicht bei den gesetzlichen Vertretern des auslagernden Wohnungsunternehmens verbleibt.

Bei einer guten Dokumentation ist darauf zu achten, dass diese aktuell ist, also regelmäßig gepflegt und angepasst wird. Der Umfang der Dokumentation ist vom Geschäftsumfang und der Komplexität der IT-Umgebung jedes Wohnungsunternehmens abhängig. Beispielfhaft sind in der unten stehenden Tabelle ausgewählte Bausteine aufgelistet: Eine umfassende Anforderungsliste wird der zuständige Wirtschaftsprüfer in der Regel vor Prüfungsbeginn zur Verfügung stellen.

Um einem zusätzlichen Prüfungsaufwand im Rahmen der Jahresabschlussprüfung entgegenzuwirken, kann es auch sinnvoll sein, spezielle Themen wie eine Verfahrensdokumentation zur digitalen Archivierung, Beschreibung/Beurteilung der Ordnungsmäßigkeit digitaler Workflows oder auch eine tiefere Ordnungsmäßigkeitsprüfung im Bereich des IT-Systems außerhalb der Jahresabschlussprüfung

vorzunehmen (zum Beispiels als interne/externe Revision). Dadurch kann das Wohnungsunternehmen von einer zusätzlichen Sicherheit profitieren und der Abschlussprüfer kann im Rahmen der Jahresabschlussprüfung die Ergebnisse dieser Untersuchungen verwenden.

Fazit

Der neue Prüfungsstandard ISA [DE] 315 (Revised 2019) integriert die Prüfung der IT-Umgebung und die darin beinhalteten IT-Kontrollen stärker als zuvor in die Jahresabschlussprüfung. Für Wohnungsunternehmen ist die immer weiter fortschreitende Digitalisierung und damit einhergehende Änderungen von Unternehmensprozessen spürbar. Die stärkere Berücksichtigung der IT-Prüfung in der Jahresabschlussprüfung ist daher nur die logische Konsequenz.

Bei Fragen rund um die Prüfung der IT wenden Sie sich bitte an die Experten der genossenschaftlichen Prüfungsverbände des GdW und ihre nahe stehenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. —

Beispielliste vorzubereitender Unterlagen

IT-Anwendungen	IT-Organisation	IT-Infrastruktur
<ul style="list-style-type: none"> · Versionsstand ERP-System · aktuelles Softwaretestat · Schnittstellen zu anderen Programmen · Datenfluss zwischen den IT-Anwendungen · Verträge mit IT/EDV-Dienstleistern (Software/Hardware/Support) 	<ul style="list-style-type: none"> · Prozessbeschreibungen inkl. Kontrollen (bspw. Verfahrensdokumentation elektr. Archivierung, Beschreibung von elektr. Workflows – bspw. Rechnungsdurchlauf etc.) · IT-Richtlinie · Passworrichtlinie · Notfallplan · Datensicherheitskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> · Netzwerkübersicht · Virenschutz/Firewalls · physische Sicherungsmaßnahmen



DESWOS



Jede
Spende
zählt!

Familienfreundlich wohnen?

Indrani hat einen Traum - einen Traum von einem richtigen Zuhause. Wir bauen sichere Häuser. **Sie können helfen. Mit uns!**



DESWOS

Spendenkonto
IBAN: DE87 3705
0198 0006 6022 21



www.deswos.de

Deutsche Entwicklungshilfe
für soziales Wohnungs- und Siedlungswesen e.V.
DESWOS-Spendenkonto
IBAN: DE87 3705 0198 0006 6022 21

FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Foto: deagreez/stock.adobe.com

Tipp: Mit dem Jobmailer **kostenlos neue Jobs** per E-Mail erhalten!

BRANCHE & BERUFSFELD: WOHNUNGSWIRTSCHAFT

Sachgebietsleitung (w/m/d) für das Team Baunterhalt

Gartenstadt Haan
Haan

[Job-ID 042914684](#)

Technischer Leiter/-in (m/w/d) Wohnungswirtschaft

WOBAG
Konstanz

[Job-ID 041527684](#)

Technischer Leiter (m/w/d) mit der Option der Bestellung zum Vorstand

Bochumer Wohnstätten Genossenschaft e.G.

Bochum

[Job-ID 041435981](#)

Allein- Geschäftsführer (m/w/d)

über LEADERSLEAD ADVISORY GmbH & Co. KG

Würzburg

[Job-ID 041755152](#)

Alleingeschäftsführer:in (m/w/d)

Grafschaft Moers Siedlungs- und Wohnungsbau GmbH

Kamp-Lintfort

[Job-ID 041756994](#)

Technischer Leiter (m/w/d)

Wohnungsbaugenossenschaft Volkswerft Stralsund eG

Stralsund

[Job-ID 041723979](#)

Dipl.-Ing./in, M.Sc., B.Sc. Architektur oder Bauingenieurwesen (m/w/d)

Eisenbahn-Bauverein Elberfeld e G
Wuppertal

[Job-ID 041484856](#)

Kaufmännischer Sachbearbeiter (m/w/d) - Immobilienfinanzierung

SAGA Unternehmensgruppe
Hamburg

[Job-ID 042547282](#)

Abteilungsleiter:in (m/w/d)

STRABAG PROPERTY & FACILITY SERVICES GMBH

Stuttgart, Köln, Berlin

[Job-ID 042726557](#)

Finden Sie weitere Stellenangebote unter www.stellenmarkt.haufe.de
Job-ID eingeben und direkt bewerben!

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am 05. Dezember 2023

Online-Buchung

Bequem und direkt eine Anzeige nach Ihren Wünschen schalten unter www.stellenmarkt.haufe.de

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



Ihre Ansprechpartnerin:

Eva Hofmann

Tel. 0931 2791-558

stellenmarkt@haufe.de



Die Wohnstätte Krefeld Wohnungs-AG (WKR) blickt auf eine über 125-jährige Tradition zurück. Sie verfügt über einen Bestand von rund 9.000 Wohnungen, 95 gewerblichen Objekten sowie zwei Seniorenheimen und beschäftigt mehr als 80 Mitarbeitende. Mehrheitsaktionärin ist die Stadt Krefeld. Im Fokus steht die Versorgung breiter Bevölkerungsschichten mit bezahlbarem, attraktivem Wohnraum. Die WKR betreibt aktive Stadt- und Quartiersentwicklung und legt im Bau, Erwerb und der Bewirtschaftung ihres Bestandes u. a. großen Wert auf Klimaneutralität und Barrierefreiheit. Ihre Mieterinnen und Mieter berät sie individuell, serviceorientiert und unkompliziert. Im Zuge einer ruhestandsbedingten Nachfolgeregelung suchen wir eine verantwortungsvolle, empathische Führungspersönlichkeit als

Kaufmännische Vorständin (m/w/d)

Aufgabenschwerpunkte. In dieser Funktion obliegt Ihnen gemeinsam mit Ihrem gleichberechtigten Vorstandskollegen die strategische und operative Gesamtverantwortung für die WKR und ihre Tochtergesellschaften. Sie steuern die kaufmännischen Zentralfunktionen inkl. Rechnungswesen/Finanzen, Bilanzierung und Steuern, WEG-Verwaltung, IT und Ausbildungswesen. Damit sind Sie für die vorausschauende Unternehmensplanung und die Sicherung einer wirtschaftlichen wie zukunftsorientierten Ausrichtung der WKR verantwortlich. Dazu gehört nicht zuletzt die Verantwortung für die Nachhaltigkeits- und CO₂-Berichterstattung. Sie steuern weiterhin die strategische Portfolioentwicklung, den Vertrieb und die Stabstelle Revision. Die Prozesse, Strukturen und Systeme optimieren Sie kontinuierlich und führen auch die Digitalisierung weiter. Zudem repräsentieren und positionieren Sie die WKR nach außen, auch in der Gremien- und Verbandsarbeit.

Qualifikationen. Sie verfügen über ein abgeschlossenes kaufmännisches Studium oder eine vergleichbare Qualifikation. Darauf aufbauend haben Sie mehrjährige Führungserfahrung im kaufmännischen Bereich der Immobilienwirtschaft gesammelt. Ihr Know-how im strategischen und operativen Management paaren Sie mit einem sehr guten Verständnis der relevanten Fragestellungen und Zusammenhänge rund um Finanzen, Bilanzierung und Steuern, Rechnungswesen sowie Controlling. Ihren wertschätzenden und motivierenden Führungsstil kombinieren Sie mit Veränderungsbereitschaft und Begeisterungsfähigkeit für die nachhaltigen, sozialen Ziele der Wohnungswirtschaft. Nicht zuletzt zeichnen Sie sich durch Ihre unternehmerische Grundhaltung, diplomatisches Geschick und gute Kommunikationsfähigkeiten aus. Sie treten souverän und authentisch auf und agieren gegenüber sämtlichen Schnittstellen kooperativ, team- und ergebnisorientiert.

Ansprechpartner

Roman Meyer
+49 (0) 221 / 20 50 61 37
roman.meyer@ifp-online.de

Frederic Stein
+49 (0) 221 / 20 50 61 38

Wenn Sie diese Herausforderung in einem interessanten Unternehmensumfeld reizt, dann senden Sie uns bitte Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Zeugnisse, Gehaltsvorstellung) unter Angabe der Kennziffer **MA 18.011-DW** zu. Die vertrauliche Behandlung Ihrer Bewerbung ist selbstverständlich.

Unsere Mandantin, die Städtische Wohnungsbau GmbH Göttingen (SWB), wurde 1960 gegründet. Mit rund 60 Mitarbeitenden versteht sie sich als verlässliche Partnerin der Stadt Göttingen bei einer zukunftsorientierten, sozialen und nachhaltig ökologischen Stadt- und Quartiersentwicklung.

Ihr Kerngeschäft besteht aus der Vermietung des eigenen Bestandes (rund 4.700 Wohnungen), deren Modernisierung sowie dem Neubau von Wohnungen und sozialer Infrastruktur.

Im Zuge einer geplanten Altersnachfolge ab Ende 2024 suchen wir eine engagierte, unternehmerische Führungspersönlichkeit mit sozialer Verantwortung und politischem Gespür als:

Allein-Geschäftsführer:in (w/m/d)

Was Sie erwartet:

Die eigenverantwortliche, unternehmerische Leitung der Gesellschaft und Positionierung des Unternehmens weiterhin als nachhaltig aufgestelltes, gemeinwohlorientiertes, wachsendes Wohnungsunternehmen sowie als verlässlichen Partner für das kommunale Bauen, dies angesichts wachsender komplexer Herausforderungen.

Sie tragen die Ergebnisverantwortung für alle Geschäftsfelder des Unternehmens Bestandsbewirtschaftung, Modernisierung, und Neubau sowie Projektentwicklung und -steuerung und sorgen für deren strategische Weiterentwicklung in enger Verzahnung mit der Stadt.

Sie betreiben aktives Stakeholder-, Schnittstellen- und Dienstleistungsmanagement sowie Netzwerkpflge, repräsentieren die SWB gegenüber Politik, Gesellschaft, Mieterschaft.

Was Sie mitbringen:

Ein erfolgreich abgeschlossenes Studium (der Wirtschaftswissenschaften, Verwaltungswissenschaften, Architektur, des Bauingenieurwesens etc.), gern mit immobilienwirtschaftlicher Zusatzqualifikation.

Sie sind eine empathische, überzeugende Führungspersönlichkeit mit diplomatischem Geschick und mehrjähriger Berufserfahrung in der operativen und strategischen Führung in der Wohnungs-/Immobilienwirtschaft. Sie haben Erfahrung in der Projektsteuerung von Wohnungsneubau- und -sanierungsprojekten, idealerweise im öffentlichen/kommunalen Umfeld.

Ihre Lösungs- und Umsetzungsorientierung und Ihr innovativer, strategischer Gestaltungswille sind ausgeprägt. Sie identifizieren sich mit dem kommunalen Auftrag und den Zielen rund um den sozialverantwortlichen Wohnungsbau.

Sie verfügen über umfassendes kaufmännisches und technisches Fachwissen (Bauherrenfunktion) und heben Digitalisierungspotenziale.

Sie pflegen einen offenen und kommunikativen Managementstil. Repräsentationsfähigkeit und Netzwerkkompetenz runden Ihr Persönlichkeitsprofil ab.

Ausführlichere Informationen finden Sie auf unserer Homepage oder via QR-Code.

Unsere Mandantin setzt sich aktiv für die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern ein. Um den Anteil von Frauen in unterrepräsentierten Bereichen zu erhöhen, sind Bewerbungen von Frauen ausdrücklich erwünscht.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung bis zum 10. Dezember 2023.

Wenn Sie diese attraktive Führungsaufgabe reizt, senden Sie bitte Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen (Anschreiben, aktueller CV, Zeugnisse, Gehaltsvorstellung) - wir bürgen für absolute Diskretion - ausschließlich per E-Mail an bewerbung@selaestus.de, Selaestus Personal Management GmbH, Frau Dr. Regina Ruppert, Geschäftsführerin, Kurfürstendamm 105, 10711 Berlin. Selaestus Personal Management ist eine mehrfach ausgezeichnete Top-Personalberatung in Deutschland.

Erste Anfragen beantwortet Dr. Regina Ruppert unter 030 - 30104530.



SELAESTUS
EXECUTIVE SEARCH





Die GSG Oldenburg Bau- und Wohnungsgesellschaft mbH steht seit mehr als 100 Jahren für attraktiven, nachhaltigen und bezahlbaren Wohnraum für breite Bevölkerungsschichten in der Region Oldenburg. Mit über 8.200 eigenen und rund 1.200 Wohneinheiten in der Wohneigentumsverwaltung ist die GSG das größte Immobilienunternehmen vor Ort. Als Wohnungsgesellschaft mit der Stadt Oldenburg als Mehrheitsgesellschafterin engagiert sich die GSG aktiv in der Stadt- und Quartiersentwicklung und setzt sich im Neubau wie in der Bewirtschaftung ihres Bestandes für Langlebigkeit, Barrierefreiheit und Sozialverträglichkeit ein. Im Mittelpunkt steht dabei stets der Mensch - Chancengleichheit, Verantwortungsbewusstsein und Verlässlichkeit sind zentrale Werte der rund 100 Mitarbeitenden. Im Zuge einer geregelten Altersnachfolge suchen wir eine souveräne und engagierte Persönlichkeit als

Alleingeschäftsführung (m/w/d)

Aufgabenschwerpunkte. In dieser Funktion tragen Sie die operative und strategische Gesamtverantwortung für die GSG Oldenburg und deren zukunftsorientierte Weiterentwicklung. In diesem Sinne bauen Sie das Drittgeschäft und das Serviceportfolio weiter aus und positionieren die GSG weiterhin als verlässliche Partnerin am Markt. Mithilfe eines starken Teams treiben Sie die Stadt- und Quartiersentwicklung aktiv voran und vereinen dabei wirtschaftliche wie ökologische und soziale Ziele. Außerdem repräsentieren Sie die GSG gegenüber Politik, Wirtschaft und Verbänden sowie der Mieterschaft und können sich hier basierend auf Ihrem Engagement ein breites Netzwerk aufbauen.

Qualifikationen. Auf Grundlage Ihres (Fach-)Hochschulstudiums haben Sie einschlägige Führungserfahrung gesammelt, idealerweise in einem wohnungswirtschaftlichen Unternehmensumfeld in der Immobilienbranche. Ihre technische und kaufmännische Expertise, auch im Finanzwesen und dem Bilanzmanagement, kombinieren Sie mit einem sehr guten Verständnis für die strategische Ausrichtung und Steuerung eines mittelständischen Unternehmens inklusive der Personalführung. Gestaltungs- und Entscheidungsstärke, Durchhaltevermögen und Verlässlichkeit zeichnen Sie als Person ebenso aus wie ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen. Sämtlichen Schnittstellen begegnen Sie mit Souveränität sowie sehr guten sozialen und kommunikativen Kompetenzen. Ein motivierender, partizipativer und wertschätzender Führungsstil sowie hohe Identifikation mit der nachhaltigen und sozialverträglichen Orientierung der kommunalen Wohnungswirtschaft runden Ihr Profil ab.

Ansprechpartnerinnen

Annika Decker
+49 (0) 221 / 20 50 65 3
annika.decker@ifp-online.de

Maria Panten
+49 (0) 221 / 20 50 61 93

Wenn Sie diese Herausforderung in einem interessanten Unternehmensumfeld reizt, dann senden Sie uns bitte Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Zeugnisse, Gehaltsvorstellung) unter Angabe der Kennziffer **MA 18.029-DW** zu. Die vertrauliche Behandlung Ihrer Bewerbung ist selbstverständlich

Wir suchen aufgrund der Neuorganisation unseres Vorstandes und im Zuge einer Nachfolgeregelung spätestens zum 01. Juli 2024 ein weiteres

hauptamtliches Vorstandmitglied (w/m/d).

Wir sind eine Wohnungsgenossenschaft im Nord-Osten Hamburgs mit ca. 2.300 Wohnungen, die sich zum Großteil in den drei Stadtteilen Farmsen-Berne, Rahlstedt und Bramfeld befinden. Unsere rund 4.400 Mitglieder werden von insgesamt 20 Mitarbeiter:innen betreut.

Ihre Aufgaben:

In Zusammenarbeit und in gemeinsamer Abstimmung mit dem weiteren hauptamtlichen Vorstandmitglied und einem bis zum 31.10.2025 tätigen ehrenamtlichen Vorstandsmitglied leiten Sie unsere Genossenschaft, setzen vereinbarte Ziele um und gestalten gemeinsam als Vorstand die weitere strategische Ausrichtung unserer Genossenschaft. Sie entwickeln zusammen eine Aufgabenaufteilung für eine neue langfristige und effektive Genossenschaftsleitung in allen Bereichen.

Sie unterstützen die selbständige und effiziente Arbeit unserer Mitarbeiter:innen. Ein guter Kontakt zu unseren Mitgliedern, ist Ihnen wichtig. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Gremien sollte Ihr Selbstverständnis bei allen Tätigkeiten ausmachen.

Besondere Möglichkeiten bietet die begonnene Planung des Wettbewerbs zur Entwicklung unserer „Dreiecksfläche“ (33.000 qm) und deren mittelfristigen Umsetzung.

Ihre Qualifikation:

Sie verfügen über ein abgeschlossenes Hochschulstudium oder eine vergleichbare immobilienwirtschaftliche Ausbildung. Sie haben mehrjährige praktische Erfahrung in immobilienwirtschaftlichen oder technischen Zusammenhängen der Wohnungswirtschaft. Vorteilhaft wären Erfahrungen in einem genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen sowie in der Leitung von Personal.

Sie verfügen über einen motivierenden und wertschätzenden Führungsstil und sind an einer kooperativen Zusammenarbeit im Vorstand und mit den Gremien interessiert.

Sie verfügen über ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein, analytische Fähigkeiten, Belastbarkeit, ein sicheres Auftreten, Kommunikationsvermögen, Organisations- und Durchsetzungsfähigkeit.

Gute EDV-Kenntnisse (ERP-System Wowiport sowie MS-Office) und Offenheit für elektronische Kommunikation sind erwünscht. Technikorientierte Interessen und Erfahrungen und/oder Kenntnisse und Erfahrungen bei der Planung und Umsetzung von Neubauvorhaben sind willkommen.

Wir bieten:

- ein besonderes, wirtschaftlich erfolgreiches und sozial engagiertes Wohnungsunternehmen mit positiven Entwicklungsmöglichkeiten.
- eine verantwortungsvolle Position mit besonderen Gestaltungsmöglichkeiten in einem genossenschaftlichen Umfeld und abwechslungsreichen Aufgaben.
- eine den Aufgaben angemessene Vergütung.

Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen mit Angaben zu Ihren Gehaltsvorstellungen und dem frühesten Eintrittstermin richten Sie bitte bis zum **15.01.2024** an den Vorsitzenden des Aufsichtsrates Ulf Thiele (E-Mail: UThiele@gartenstadt-hamburg.de) unserer Genossenschaft.

Urteile

MIETRECHT

- 85 Formelle Anforderungen an eine **Mieterhöhungserklärung**
- 85 **Mietpreisbremse bei separater Vermietung von Wohnung und Keller**
- 86 Mietpreisbremse: **Verjährung des Auskunftsanspruchs**
- 86 Mietpreisbremse: **Verjährung des Auskunftsanspruchs bei Staffelmiete?**

WEG-RECHT

- 86 **Vorschussansprüche** gegen unbekannte Erben
- 87 **Lärmstörungen** durch Mieter eines Wohnungseigentümers
- 87 **Intransparente Klausel zu Sondervergütungen** im Verwaltervertrag
- 87 Feststellung des Bestehens und des Umfangs eines **Sondernutzungsrechts**



RA Heiko Ormanschick

MIETRECHT
kanzlei@ormanschick.de
www.ormanschick.de



Dr. Olaf Riecke

WEG-RECHT
olaf@riecke-hamburg.de
www.riecke-hamburg.de

Formelle Anforderungen an eine Mieterhöhungserklärung

Aus dem Urteil

Nach § 559 b BGB umfasst das Erfordernis der Erläuterung der Mieterhöhung in der Erhöhungserklärung ausdrücklich auch die Voraussetzungen der Vorschrift des § 559 a BGB.

Bedeutung für die Praxis

Dort hat der Gesetzgeber für die Mieterhöhung nach Modernisierungsmaßnahmen eine Anrechnung bestimmter Mittel angeordnet, welche die Kosten des Vermieters für die Modernisierungsmaßnahme ganz oder teilweise decken. Diese dürfen deshalb nicht bei der Erhöhung der Miete angesetzt und auf den Mieter umgelegt werden. Eine Verringerung der Kosten des Vermieters für die Modernisierung durch öffentliche oder private Zuschüsse oder Darlehen soll auch dem Mieter zugutekommen. Die Pflicht zur Anrechnung dieser Drittmittel hat damit Bedeutung für den Umfang der geforderten Mieterhöhung. Dementsprechend erstreckt sich das Begründungserfordernis auch auf die Voraussetzungen zur Anrechnung von Drittmitteln. Ohne diese Angaben ist eine Mieterhöhungserklärung nicht geeignet, den Mieter in die Lage zu versetzen, den Umfang der verlangten Mieterhöhung insoweit als plausibel nachzuvollziehen. HO

BGH, Urteil vom 19.7.2023, VIII ZR 416/21
BGB §§ 559 a, 559 b

Mietpreisbremse bei separater Vermietung von Wohnung und Keller

Aus dem Urteil

Selbst bei Annahme eines einheitlichen Mietverhältnisses über Wohnung und Keller dürfen grundsätzlich nicht die Summe der Mietentgelte für die Wohnung und den Keller aus dem Nachmietverhältnis der Nettomiete für die Wohnung des Vormieters bei der Ermittlung der nach §§ 556 d ff. BGB zulässigen Miethöhe gegenübergestellt werden.

Bedeutung für die Praxis

Der BGH stellt klar, dass allein in dem Abschluss von zwei separaten Verträgen für die Wohnung und den Keller keine Umgehung der Mietpreisbremse angenommen werden kann. Nach seiner Rechtsprechung spricht bei einem schriftlichen Wohnungsmietvertrag und einem separat abgeschlossenen Mietvertrag (beispielsweise über eine Garage oder einen Stellplatz) eine tatsächliche Vermutung für die rechtliche Selbstständigkeit der beiden Vereinbarungen. Für einen Keller gelte im Grundsatz nichts anderes. Es bedarf dann der Widerlegung der Vermutung durch besondere Umstände, welche die Annahme rechtfertigen, dass die Mietverhältnisse nach dem Willen der Beteiligten eine rechtliche Einheit bilden sollen. Die von den Parteien für den Keller vereinbarte Miete ist nicht in die Überprüfung einzubeziehen, da es sich bei ihr nicht um einen nur gesondert ausgewiesenen Anteil oder Rechenwert bei der Zusammensetzung einer einheitlichen Miete handelt. HO

BGH, Urteil vom 5.7.2023, VIII ZR 94/21
BGB § 556 d

Mietpreisbremse: Verjährung des Auskunftsanspruchs

Aus dem Urteil

Die Verjährungsfrist für den Auskunftsanspruch des Mieters gemäß § 556 g Abs. 3 BGB beginnt abweichend von § 199 Abs. 1 BGB nicht bereits mit dessen Entstehung im Zeitpunkt des Mietvertragsabschlusses, sondern erst mit dem Auskunftsverlangen des Mieters.

Bedeutung für die Praxis

Ob der genannte Auskunftsanspruch vor dem Anspruch des Mieters auf Rückzahlung zu viel gezahlter Miete nach § 556 g Abs. 1 S. 3 BGB verjähren kann und wann gegebenenfalls der Lauf der Verjährungsfrist für den Auskunftsanspruch beginnt, war umstritten. Der BGH hatte sich bislang mit dieser Frage nicht befasst. Er hat sie nunmehr dahingehend entschieden, dass der Auskunftsanspruch des Mieters in der regelmäßigen – dreijährigen – Verjährungsfrist nach § 195 BGB verjährt und die Verjährungsfrist mit dem Auskunftsverlangen des Mieters beginnt. Der Vermieter werde durch diesen Beginn der Verjährungsfrist nicht unangemessen belastet. Die Auskunftspflicht erfasse nur solche Umstände, die in der Sphäre des Vermieters liegen und die dieser bereits kennt und ohne weiteres ermitteln kann. Weiterreichende Pflichten zur Informationsbeschaffung treffen ihn nicht. Demzufolge beschränkt sich die mit einem späteren Verjährungsbeginn verbundene Belastung des Vermieters auf das Vorhalten entsprechender Informationen und auf die Aufbewahrung der betreffenden Unterlagen. HO

Mietpreisbremse: Verjährung des Auskunftsanspruchs bei Staffelmiete?

Aus dem Urteil

Mit Inkrafttreten einer neuen Mietstaffel steht dem Mieter der durch die gesetzliche Anordnung in § 557 a Abs. 4 S. 1 BGB neu begründete Anspruch auf Erteilung von Auskunft gemäß § 556 g III BGB gegen den Vermieter zu.

Bedeutung für die Praxis

Gemäß § 557 a BGB kann die Miete für bestimmte Zeiträume in unterschiedlicher Höhe vereinbart werden. Im Falle einer solchen Staffelmiete sind die Vorschriften der §§ 556 d – 556 g BGB auf jede Mietstaffel anzuwenden. Als Folge dieser gesetzlichen Anordnung entsteht mit jeder neuen Staffelstufe ein selbstständiger Anspruch des Mieters auf Auskunftserteilung über die für die Zulässigkeitsbeurteilung der Miethöhe der jeweiligen Staffelmiete maßgeblichen Tatsachen. Selbst wenn ein zu einem früheren Zeitpunkt – etwa mit dem Abschluss des Mietvertrags oder mit dem Inkrafttreten vorangegangener Staffelstufen – entstandener Auskunftsanspruch bei Inkrafttreten der nachfolgenden Staffelstufe bereits verjährt wäre, hinderte dies die Durchsetzung des neuen Auskunftsanspruchs nicht. Der Gesetzgeber wollte mit der Erklärung der Anwendbarkeit der §§ 556 d – 556 g BGB auf jede Mietstaffel die Berechnung der zulässigen Miethöhe bei vereinbarter Staffelmiete konkretisieren, nicht aber die Wahrnehmung der Mieterrechte erschweren. HO

Vorschussansprüche gegen die unbekann- ten Erben eines Sondereigentümers

Aus dem Urteil

Ein Erbfall nach § 1922 BGB sowie die Gesamtrechtsnachfolge setzt eine Kenntnis der Erben von Hausgeldzahlungspflichten nicht voraus, sodass auch ein (bestehender) Verzug von selbst gegen die Erben (weiter) wirkt. Im Interesse des Erben hat der Nachlasspfleger etwa klarliegende Nachlassverbindlichkeiten zu begleichen, wenn so Schäden oder unnötige Prozesse und Kosten vermieden werden. Das gilt auch für die Schaffung eines vollstreckbaren Titels.

Bedeutung für die Praxis

Der Erbe als Gesamtrechtsnachfolger wird außerhalb des Grundbuchs neuer Sondereigentümer. Ist ein Erbe unbekannt, kann das Nachlassgericht auf Antrag einen Nachlasspfleger für die (noch) unbekanntenen Erben bestellen. Der Nachlasspfleger muss wie ein Erbe agieren. Wenn liquide Mittel fehlen, muss er den kostengünstigsten Weg wählen, um den Verzugsschaden so gering wie möglich zu halten. Erkennbare wenig erfolgversprechende Prozesse zu führen, ist der falsche Weg. So ist ein notarielles Schuldanerkenntnis billiger als ein verlorener Zivilprozess. Ansonsten gilt der Grundsatz „Geld hat man zu haben“ auch für Erben und Nachlassverwalter. Notfalls müssen Erben beziehungsweise der Nachlassverwalter Vermögenswerte wie Wohnungseigentumseinheiten mit Grundschulden belasten, um Kredite zu bekommen und Schulden begleichen zu können. OR

Lärmstörungen durch Mieter eines Wohnungseigentümers

Aus dem Urteil

Ein Wohnungseigentümer hat keinen Anspruch gegenüber dem Nachbarn beziehungsweise Verwalter auf Beseitigung von in ihrem Sondereigentum liegenden Ursachen einer übermäßigen Schall- und Lärmübertragung auf sein Sondereigentum gemäß § 14 Abs. 2 Nr. 1 WEG in Verbindung mit § 1004 Abs. 1 Satz 1 BGB. Nur ein Sondereigentümer, der die bestehende Schallschutzsituation durch bestimmte Maßnahmen verschlechtert, kann auf Störungsbeseitigung in Anspruch genommen werden.

Die bloße Vermutung, dass das Laminat fehlerhaft und ohne ausreichende Trittschalldämmung verlegt worden sei, verbunden mit der Aussage, dass eine fehlerhafte Verlegung des Laminatfußbodens eine plausible Ursache für die übermäßige Schallübertragung darstelle, genügt der Darlegungslast nicht. Es handelt sich um Vortrag „ins Blaue hinein“.

Bedeutung für die Praxis

Wer nicht beweisen kann, dass der Mitwohnungseigentümer bauliche Maßnahmen, die über eine bloße intensive Benutzung hinausgehen müssen, ins Werk gesetzt hat, die ihrerseits den Schallschutz verschlechterten, wird vom Miteigentümer keine prophylaktischen Maßnahmen verlangen können.

Auch übermäßiger Lärm des Mieters muss zwar nicht per Lärmprotokoll dokumentiert, aber letztlich auch voll bewiesen werden. Bleibt etwa der Verursacher unklar, scheidet die Beweisführung. **OR**

AG Schöneberg, Urteil vom 13.9.2023,
770 C 65/22

WEG § 14 Abs. 2 Nr. 1; BGB § 1004 Abs. 1 Satz 1

Intransparente Klausel zu Sondervergütungen im Verwaltervertrag

Aus dem Urteil

Aus dem Wortlaut der Klausel im Verwaltervertrag „Mehraufwand bei der Verfahrensvorbereitung“ wird nicht klar, ob hier die Fälle gemeint sind, in denen der Verwalter selbst für die Gemeinschaft der Wohnungseigentümer (GdWE) die gerichtliche Geltendmachung betreibt oder ob es sich bei der Bearbeitungsgebühr nur um die „Zuarbeit“ und Vorbereitung für einen beauftragten Rechtsanwalt handelt. Grundsätzlich steht es dem Verwalter einer GdWE frei, eine Pauschalvergütung oder einen Vertrag mit einer in Teilentgelte aufgespaltenen Vergütung anzubieten. Voraussetzung ist aber, dass – unter dem Gesichtspunkt der ordnungsmäßigen Verwaltung – eine solche Vergütungsregelung eine klare und transparente Abgrenzung von den gesetzlich geschuldeten oder im Einzelfall vereinbarten Aufgaben, die von einer Grundvergütung erfasst sein sollen, zu den gesondert zu vergütenden Tätigkeiten enthält.

Bedeutung für die Praxis

Wer selbst teilunwirksame Vergütungsvereinbarungen im Verwaltervertrag (Formularvertrag) einbaut, bekommt nur sein Grundhonorar und muss sich an diesem für ihn schlechten Vertrag für die Restlaufzeit festhalten lassen. Der Inhalt des Verwaltervertrags wird nicht bereits zeitnah zur Bestellung überprüft, sondern erst, wenn der Verwalter Ansprüche daraus herleitet. **OR**

AG Bonn, Urteil vom 8.9.2023, 210 C 14/23

WEG §§ 9b, 18; BGB §§ 307, 812

Feststellung des Bestehens und des Umfangs eines Sondernutzungsrechts

Aus dem Urteil

Die Klage auf Feststellung, dass an einer Fläche ein Sondernutzungsrecht besteht, ist gegen die Gemeinschaft der Wohnungseigentümer (GdWE = Verband) zu richten, wenn diese die Fläche – hier durch Errichtung eines Weges – als gemeinschaftliches Eigentum nutzt. Der Streit über die Reichweite eines Sondernutzungsrechts besteht zwischen dem Eigentümer als (vermeintlich) Sondernutzungsberechtigtem und dem Verband (GdWE), da dieser den das Sondernutzungsrecht beeinträchtigenden Gehweg eingerichtet hat und damit Störer im Sinne des § 1004 Abs. 1 BGB ist und das behauptete Sondernutzungsrecht streitig macht.

Der Aufteilungsplan ist nach der Teilungserklärung allein für die Zuordnung des Sondernutzungsrechts maßgeblich, da es nach dem klaren Wortlaut allein auf die bei Erstellung der Teilungserklärung bereits bestehenden und ihr beigelegten Zeichnungen ankommt.

Bedeutung für die Praxis

Selbst wenn aufgrund zwingender öffentlich-rechtlicher Vorschriften ein Flucht- und Rettungsweg freigehalten werden muss, ist das Sondernutzungsrecht mit einer derartigen Beschränkung jedenfalls nicht entstanden. Trotzdem kann insoweit ein zweckgebundenes Betretungsrecht bestehen; am Bestand des Sondernutzungsrechts würde sich hierdurch nichts ändern. **OR**

LG Frankfurt/M., Urteil vom 7.9.2023,
2-13 S 130/22

WEG §§ 3 Abs. 3, 10, 18; BGB § 1004 Abs. 1

42

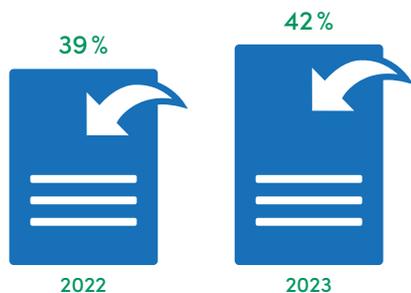
ZAHL DES MONATS

Gut informiert?

42% der Mieterinnen und Mieter in Deutschland sagen, dass sie von ihrem Vermieter oder ihrem Energieversorger monatliche Informationen über ihren Energieverbrauch erhalten. Dies ist ein Ergebnis des „Servicemonitors Wohnen 2023“, einer repräsentativen Studie der Analyse & Konzepte Immoconsult GmbH.

41% derjenigen, die die unterjährigen Verbrauchsinformationen erhalten, heizen aufgrund der regelmäßigen Mitteilungen deutlich weniger, 36% zumindest etwas weniger. Nur 22% sagen, dass die Informationen über den Energieverbrauch in der eigenen Wohnung ihr Verhalten nicht beeinflussen. Vor einem Jahr hatte noch mehr als die Hälfte der Mieterinnen und Mieter angegeben, dass sie aufgrund der regelmäßigen Mitteilungen deutlich weniger heizen würden. „Viele Menschen haben ihren Energieverbrauch offenbar schon reduziert, sodass nun weniger Spielraum für große Einsparungen vorhanden ist“, sagt Michael Deeg von Analyse & Konzepte Immoconsult.

Erhalten Sie von Ihrem Vermieter oder Energieversorger bereits monatliche Verbrauchsinformationen?



Quelle: Servicemonitor Wohnen 2023, Analyse & Konzepte Immoconsult

Impressum



Iris Jachertz



Olaf Berger



Svenja Lange



Nikola Schellig



Grit Schaarschmidt



Stefan Krause



Monika Glück

DAS DW-TEAM

Iris Jachertz, Chefredakteurin, 040-211165-34, iris.jachertz@diwohnungswirtschaft.de

Olaf Berger, Chef vom Dienst, 040-211165-35, olaf.berger@diwohnungswirtschaft.de

Svenja Lange, Redakteurin, 0761-89856-37, svenja.lange@diwohnungswirtschaft.de

Nikola Schellig, Redakteurin, 040-211165-44, nikola.schellig@diwohnungswirtschaft.de

Annika Weyde, Redakteurin, aktuell in Elternzeit

Grit Schaarschmidt, Redaktionsassistentin, 040-211165-32, grit.schaarschmidt@diwohnungswirtschaft.de

Stefan Krause, Verkaufsleitung Hamburg, 040-211165-41, stefan.krause@haufe.de

Monika Glück, Grafikerin, 0931-2791-620, monika.glueck@haufe-lexware.com

HERAUSGEBER UND VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Ein Unternehmen der Haufe Group

Standort Hamburg, Hallerstraße 76, 20146 Hamburg

Geschäftsführung: Iris Bode, Jörg Frey, Matthias Schätzle, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408

Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz und Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua, USt-IdNr. DE812398835

Redaktionsanschrift: DW Die Wohnungswirtschaft

Hallerstraße 76, 20146 Hamburg, redaktion@diwohnungswirtschaft.de, www.diwohnungswirtschaft.de

Veröffentlichungen: Zum Abdruck angenommene Beiträge und Abbildungen gehen im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen in das Veröffentlichungs- und Verbreitungsrecht des Verlages über. Überarbeitungen und Kürzungen liegen im Ermessen des Verlages. Für unaufgefordert eingesandte Beiträge übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für mit Namen gekennzeichnete Beiträge übernimmt der Einsender die Verantwortung. Honorare für Veröffentlichungen werden nur an Inhaber der Rechte gezahlt. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Das gilt auch für das Erfassen und Übertragen in Form von Daten. Die allgemeinen Geschäftsbedingungen stehen vollständig unter www.haufe.de.

Partner in Österreich: Clemens Kopetzky, Wohnen Plus, Neubaugasse 25/10 · A-1070 Wien

Partner in der Schweiz: Daniel Krucker, Verlag wohnen, Bucheggstraße 109 · Postfach · CH-8042 Zürich

MEDIA SALES (PRINT/ONLINE)

Stefan Krause, 040-211165-41, stefan.krause@haufe.de
Michael Reischke, 0931-2791-543, michael.reischke@haufe.de
Klaus Sturm, 0931-2791-733, klaus.sturm@haufe.de

DW-STELLENMARKT

Eva Hofmann, 0931-2791-558, stellenmarkt@haufe.de

BUCHUNGEN/DISPOSITION/DRUCKDATEN

Tel. 0931-2791-770, Fax 0931-2791-477, daten@haufe.de

Für Anzeigen gilt die Preisliste ab 1.1.2023. www.mediacenter.haufe.de

ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB

Aboverwaltung: Telefon (kostenfrei): 0800-7234249, Fax (kostenfrei): 0800-5050446, Zeitschriften@haufe.de

Bezugspreise: Jahresabonnement (Print mit Onlinekomponente) 155,90 €, inkl. 7% MwSt. Einzelheft 12,99 €. Digitalversion 129,90 €, inkl. 7% MwSt. Abonnementskündigungen sind mit einer Frist von vier Wochen zum Quartalsende möglich und schriftlich an den Verlag zu richten (Preise ab dem 1.1.2022).

Erscheinungsweise: monatlich

Druck: Rewi Druckhaus, Reiner Winters GmbH, Wiesenstr. 11, 57537 Wissen, ISSN 0939-625X

Die Redaktion der DW Die Wohnungswirtschaft verpflichtet sich zu einer neutralen Berichterstattung. Dazu gehört, dass wir die ausschließliche Nennung männlicher Personenbezeichnungen in allen redaktionellen Inhalten weitgehend vermeiden. Wir suchen geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese das Textverständnis nicht beeinflussen und der konkreten Sache gerecht werden. Sollte keine geeignete und genderneutrale Bezeichnung existieren, nennen wir die weibliche und männliche Personenbezeichnung zumindest zu Beginn des Textes und weisen ausdrücklich darauf hin, dass wir damit keine Personen ausschließen wollen.





„DIGITALISIERUNG IST EINE WICHTIGE MÖGLICHKEIT, SICH AM MARKT ERFOLGREICH ZU POSITIONIEREN.“



Oliver Zier
Geschäftsführer, gwg Wuppertal

L'Immo vom 06.11.2023

Mit prickelnder Podcast-Unterhaltung
up to date in der Immobilienbranche.

Iris Jachertz, Dirk Labusch und Jörg Seifert von den Fachmagazinen DW Die Wohnungswirtschaft und immobilienwirtschaft fragen nach.

Jede Woche neu.
Mit führenden Experten.



L'Immo
Der Podcast für die
Immobilienwirtschaft

JETZT REINHÖREN
Keine Folge verpassen!
podcast.haufe.de/immobilien



Passt.

Alles passt, nur der Software-Anbieter nicht?

Finden Sie jetzt den passenden Partner für Immobiliensoftware – mit unserer umfassenden Anbietersuche auf [Softwarevergleich.de](https://www.softwarevergleich.de)



Softwarevergleich.de

Ihr Software-Anbieter-Anbieter