

## Neue Berufsbilder der Wohnungswirtschaft

**In der Wohnungswirtschaft wandeln sich Arbeitsfelder und -formen zunehmend. Treiber sind die Digitalisierung und vielfältiger werdende Aufgabenbereiche. Dies erfordert neue Kompetenzen, flexiblere Arbeitsformen und Anpassungen bei Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung. Prof. Dr. Tobias Keller von der EBZ Business School Bochum gibt einen Einblick in die Arbeit 4.0 und neue Anforderungsprofile an die Berufsbilder.**

Die aktuelle Arbeitgeberkampagne des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen verdeutlicht die Vielfalt der Berufsbilder in der Wohnungswirtschaft. Durch die Digitalisierung und Automatisierung haben sich Prozesse in Wohnungsunternehmen verändert. Vielfältige Ansprüche und ein verändertes Nutzerverhalten von Mietern lassen neue Geschäftsfelder entstehen. Die Kompetenzprofile von Mitarbeitern werden dadurch vielfältiger, wodurch neue Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung sowie die Karriereentwicklung in der Wohnungswirtschaft entstehen.

### STEIGENDER BEDARF AN IT-KOMPETENZEN

Technologische Entwicklungen und Automatisierungsmöglichkeiten sorgen allgemein für einen steigenden Bedarf an IT-Kompetenzen. Das gilt auch für Wohnungsunternehmen. Sie warten mit einer ganzen Reihe von Servi-

ces rund um das Wohnen auf, um den Mieter langfristig zu binden. Viele dieser Services laufen bereits hoch automatisiert über Assistenzsysteme und Mieterportale ab. Eine gut funktionierende IT-Infrastruktur ist daher für Wohnungsunternehmen obligatorisch. Zudem haben Wohnungsunternehmen durch die Nutzung von Mieterportalen, diversen Assistenzsystemen und Smart-Home-Produkten prinzipiell Zugriff auf eine große Menge an Daten. Diese lassen sich gewinnbringend nutzen. Das Management der IT-Infrastruktur sowie die Verwertung großer Datenmengen macht Wohnungsunternehmen somit auch für IT-Spezialisten (zum Beispiel Systemadministratoren, Business Analysten, Web-Entwickler) als Arbeitgeber interessant. Auch für die übrigen Mitarbeitergruppen in Wohnungsunternehmen werden IT-Kenntnisse zukünftig an Bedeutung gewinnen (siehe Grafik unten) und ihren Eingang in die Curricula wohnungswirtschaftlicher Ausbildungs- und Studiengänge

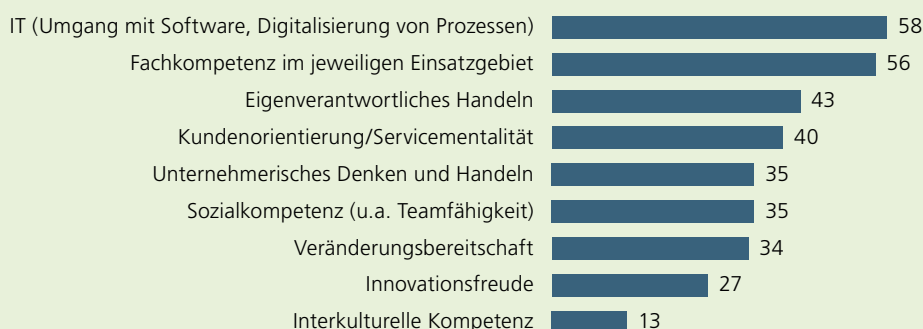
finden. Zudem beeinflussen technische Entwicklungen die in Wohnungsunternehmen anzutreffenden Fachdisziplinen (beispielsweise Finanzierung und Controlling) individuell und sorgen auch hier für veränderte Qualifikationsbedarfe und Inhalte in der Aus- und Weiterbildung.

### VIELFALT AN FACHWISSEN UND SOZIALKOMPETENZEN

Nach wie vor spielt das Fachwissen im jeweiligen Einsatzgebiet der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft eine herausragende Rolle. Besonders bedeutsam für die fachliche Aus- und Weiterbildung in der Wohnungswirtschaft sind entsprechend die fachlichen Inhalte, die durch neue Dienstleistungs- und Produktangebote entstehen. Durch ihre tragende Rolle als Quartiersgestalter müssen Wohnungsunternehmen nicht mehr nur ihren eigenen Wohnungsbestand im Blick behalten, sondern auch die technischen und sozialen Bedingungen im gesamten Wohnumfeld. Hier finden Sozialmanager, die die notwendigen sozialen Skills, aber auch rechtliche Kenntnisse mitbringen, ein herausforderndes wie spannendes Aufgabenfeld. Als Bindeglied zwischen Wohnungsunternehmen und Kommunen in der zukunftsfähigen Gestaltung der Quartiere und Wohnsiedlungen müssen Quartiersentwickler neben umfangreichen Sozialkompetenzen auch über Finanzierungskenntnisse, analytisches Geschick und ausgeprägte Kompetenzen im Projektmanagement verfügen. Eine durch wachsende Migration zunehmende kulturelle Vielfalt in Quartieren machen zudem interkulturelle Kompetenzen sowie Fremdsprachenkenntnisse oder eine Mehrsprachigkeit für Mitarbeiter in Wohnungsunternehmen unentbehrlich.

### Qualifikationsanforderungen an Sachbearbeiter in Wohnungs- und Immobilienunternehmen

„Welche Qualifikationen sollten künftig verstärkt vermittelt werden?“  
(Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: EBZ-Personalentwicklungsstudie; Daten: InWIS, 2019; N= 307

Im Zuge der vertikalen Integration mag es für Wohnungsunternehmen durchaus sinnvoll erscheinen, Leistungen von Fremdanbietern in das eigene Leistungsportfolio aufzunehmen. Arbeiten im Rahmen des Facility Managements (zum Beispiel Grünpflege, Malerarbeiten, Elektroinstallation) selbst auszuführen, kann finanzielle und zeitliche Effizienzvorteile bringen. Bei Neubautätigkeiten auf hauseigene Architekten und Bauleiter zurückzugreifen mag im Zuge steigender Wohnungsnachfrage ebenso ein sinnvolles Unterfangen sein. Das macht die Wohnungsbranche auch für Quereinsteiger aus anderen Branchen interessant.

### WOHNUNGSUNTERNEHMEN KÖNNEN KRÄFTE BÜNDELN ODER ARBEITEN AUSLAGERN

Prinzipiell lassen sich Aufgaben der Systemadministration sowie Instandsetzungsarbeiten auch an externe Dienstleister auslagern. Wohingegen sich Wohnungsunternehmen beim Outsourcing eher längerfristig an externe Anbieter binden, bietet das Crowdfunding eine Option für die Deckung kurzfristiger Unterstützungsbedarfe. Über Crowdfunding-Plattformen (wie zum Beispiel Clickworker oder Freelancer) lassen sich benötigte Kompetenzen für einzelne Projekte einkaufen.

Die dynamischen Entwicklungen in der Wohnungswirtschaft verlangen Wohnungsunternehmen eine hohe Flexibilität ab. Dies bindet wertvolle finanzielle und personelle Ressourcen, die gerade bei kleinen Wohnungsunternehmen stark begrenzt sind. Durch den Zusammenschluss mit anderen Akteuren der Wohnungswirtschaft lassen sich wertvolle Kräfte bündeln und Ressourcen einsparen. Ein Beispiel für diese sogenannte „Kooperation“ (Zusammenarbeit in bestimmten Handlungsfeldern, während bei anderen Aktivitäten ein Wettbewerbsverhältnis besteht) ist die Kooperation kommunaler Wohnungsunternehmen des Ruhrgebiets im Zusammenschluss „Wir – Wohnen im Revier“. Auch die Arbeit von Innovationsnetzwerken – wie das vom VdW Rheinland Westfalen und dem Wirtschaftsministerium NRW gegründete „Smart Living Cluster“ – kommt letztendlich der gesamten Wohnungswirtschaft zugute.

### UNTERNEHMERISCHES DENKEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ALS VORAUSSETZUNG

Welche Aufgaben Wohnungsunternehmen auslagern wollen oder wie sinnvoll der Ein-

### Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte in Wohnungs- und Immobilienunternehmen

„Welche Qualifikationen sollten künftig verstärkt vermittelt werden?“ (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: EBZ-Personalentwicklungsstudie; Daten: InWIS, 2019; N= 307

stieg in ein Netzwerk aus potenziellen Konkurrenten ist, sind strategische Fragen. Diese liegen im Verantwortungsbereich der Führungskräfte von Wohnungsunternehmen. Derartige Entscheidungen setzen eine vertiefte Marktkenntnis voraus und müssen die spezifischen Erfordernisse sowie die vorhandenen Ressourcen des Unternehmens berücksichtigen. Technologische Entwicklungen und eine zunehmende Marktdynamik gilt es dabei stets im Blick zu halten. Es verwundert daher kaum, dass unternehmerisches Denken und Handeln geschätzte Qualifikationen bei Füh-

rungskräften in Wohnungsunternehmen darstellen (siehe Abbildung oben). Durch die steigende Heterogenität an Kompetenzprofilen innerhalb der Wohnungsunternehmen steigen aber auch die Anforderungen an die Sozialkompetenzen von Führungskräften.

### FAZIT: ALTERNATIVE KARRIEREMODELLE ABSEITS DER FÜHRUNGSLAUFBAHN SIND GEFRAGT

Auch in Wohnungsunternehmen werden weitere bisher noch manuell ausgeführte Routinetätigkeiten zunehmend automatisiert. Dies wird wohnungswirtschaftliche Aufgabeninhalte verändern. Aufgaben, die nicht automatisiert werden können, werden ein hohes Maß an Fachwissen verlangen. Der Bedarf an gut ausgebildeten Spezialisten wird demnach ansteigen. Gleichzeitig werden viele wohnungswirtschaftliche Aufgaben in Projekten bearbeitet. Nicht nur die Organisation der Arbeit an sich und die Arbeitsmethoden werden sich ändern, auch die Karriereentwicklung und Laufbahngestaltung in Wohnungsunternehmen muss sich diesen Entwicklungen anpassen. Die Ergänzung der klassischen Führungslaufbahn um eine Experten- und eine Projektleiterlaufbahn trägt den veränderten Anforderungen an die Kompetenzen von Mitarbeitern in Wohnungsunternehmen Rechnung und kann die Attraktivität der Wohnungswirtschaft als Arbeitgeber zusätzlich erhöhen.



**PROF. DR. TOBIAS KELLER**

Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Management und Personalentwicklung EBZ Business School BOCHUM

Erschienen in DW Die Wohnungswirtschaft, 74. Jg., Heft 2/2021