

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 072, Mai 2018

## Branchenanalyse Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

Rolf Heinze, Michael Neitzel, Manuel Sudau,  
Sebastian Klöppel und Wiebke Gottschalk

---

© 2018 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
www.boeckler.de



„Branchenanalyse Wohnungs- und Immobilienwirtschaft“ von Rolf Heinze, Michael Neitzel, Manuel Sudau, Sebastian Klöppel und Wiebke Gottschalk ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

1. Einleitung.....	4
2. Branchenstrukturen und Strukturwandel.....	7
2.1. Die Branche im Überblick .....	7
2.2. Organisationsstrukturen .....	14
3. Beschäftigung in der Branche .....	25
3.1. Frauenanteil, Quotenregelung, Gleichberechtigung.....	25
3.2. Fachkräftemangel.....	27
3.3. Ausbildung, Personalrekrutierung und -bindung .....	29
3.4. Weiterbildung .....	34
3.5. Arbeitszeitmodelle .....	38
3.6. Migration .....	43
3.7. Einkommen .....	45
4. Eine Branche in der Analyse – ein Fazit .....	49
Literatur.....	54
Autorinnen und Autoren .....	56

# 1. Einleitung

Die Wohnungswirtschaft ist eine vielseitige Branche mit unterschiedlichen Wirtschaftszweigen, die sich entlang der Wertschöpfungskette der Bestandsbewirtschaftung und Vermietung von Wohnungs- und Immobilienbeständen zu einem der bedeuteten Wirtschaftszweige Deutschlands mit hoher Bruttowertschöpfung und einem hohen Anteil am volkswirtschaftlichen Kapital etabliert hat.

Eine sehr große Bedeutung innerhalb des Wirtschaftszweiges haben die bestandshaltenden Wohnungsunternehmen, die sich in den vergangenen Jahren überwiegend auf die Bewirtschaftung und die Weiterentwicklung ihrer Bestände konzentriert haben, aber gerade in den wirtschaftlich starken Ballungsräumen bedingt durch den dort bestehenden hohen Nachfragedruck verstärkt dazu übergegangen sind, Wohnungsneubau zu betreiben.

Das Produkt „Wohnung“ hat dabei als Sozialgut eine besonderen Charakter: Die Wohnung und das daran angrenzende Wohnumfeld sind der Lebensraum für unterschiedliche Zielgruppen mit vielfältigen Wohnvorstellungen und Wohnmöglichkeiten. Die Wohnung ist aber auch Schutz- und Rückzugsraum für viele Menschen und insbesondere für Haushalte, die benachteiligt sind und die besondere Hilfen benötigen, um am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben.

Wohnungen sind – anders als Produkte in anderen Konsum- und Investitionsgütermärkten – nicht versetzbar, d. h. immobil, sodass sich die gesellschaftlichen, sozialen, ökonomischen und ökologischen Rahmenbedingungen, die vor Ort, in einer Stadt oder einem Quartier herrschen, unmittelbar auf die Anforderungen von bestandshaltenden Wohnungsunternehmen auswirken. Angesichts der Veränderungen der Wohnungs- und Immobilienmärkte stehen die Wohnungsunternehmen in Deutschland vor großen Herausforderungen: In den wirtschaftlich starken Ballungsräumen geht es darum, die hohe Nachfrage zu befriedigen, während viele Unternehmen in wirtschaftlich schwächeren, oftmals ländlich geprägten Räumen sich in wirtschaftlich schwierigem Fahrwasser bewegen und einige – je nach Ausgangsbedingungen – in der Existenz bedroht sind.

Hinzu kommt, dass die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft vergleichsweise stark rechtlich reguliert ist und mit hohen Erwartungen der Politik konfrontiert ist: Angesichts der demografischen Veränderungen ist es erforderlich, die Wohnungsbestände an die Erfordernisse einer alternden Gesellschaft anzupassen und die Wohnungen und das Wohnumfeld barrierefrei oder zumindest barrierearm zu gestalten. Die hohe Zuwanderung von Menschen aus Süd- und Osteuropa sowie von Flücht-

lingen und Asylsuchenden der letzten Jahre erfordert große Anstrengungen, um die neuen Bewohner in die Wohnungsbestände zu integrieren, damit sie am gesellschaftlichen Leben teilhaben können. Zusätzlich wird im Wohnungs- und Gebäudebestand noch erhebliches Reduktionspotenzial an Treibhausgasen gesehen. Eine deutliche Steigerung der Energieeffizienz in den Wohnungs- und Immobilienbeständen ist erforderlich, um die ambitionierten energie- und klimapolitischen Ziele der Bundesregierung bis zum Jahr 2020 und darüber hinaus langfristig bis 2050 zu erreichen. Bis zum Jahr 2050 sollen die CO<sub>2</sub>-Emissionen gegenüber 1990 um bis zu 95 Prozent reduziert werden. Dies erfordert erhebliche Anstrengungen in der energetischen Aufwertung und Weiterentwicklung von Gebäude- und Wohnungsbeständen.

Zugleich befindet sich die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in den letzten 10 bis 15 Jahren in einem vergleichsweise hohen Wandel, der auch durch die Privatisierung vieler ehemals öffentlicher Wohnungsbestände in Besitz von Bund, Ländern und Kommunen, aber auch durch die Veräußerung der Bestände ehemals industrieverbundener Wohnungsbestände geprägt war. Dadurch ist es vielfach zu einer erheblichen Veränderung in der Organisationsstruktur gekommen, die in der gesamten Branche beobachtet und z. T. nachgeahmt wurden. Zudem wird immer deutlicher, dass die zunehmende Digitalisierung in der Gesellschaft und in der Wirtschaft künftig erhebliche Auswirkungen auf die Gebäude und Wohnungen, die betrieblichen Prozesse sowie auf die Schnittstelle zu Kooperationspartnern und den Kunden haben wird.

Für die Wohnungsunternehmen und für deren Beschäftigten ergeben sich dadurch große Herausforderungen. Angesichts der Bedeutung der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ist es daher sinnvoll, sich auch unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten näher mit der Branche auseinander zu setzen.

Die „Branchenanalyse Wohnungs- und Immobilienwirtschaft“ konzentriert sich im Wesentlichen auf die gewerbliche Wohnungswirtschaft und zeichnet den Wandel der unternehmerischen Strukturen der letzten Jahre nach, um die Auswirkungen auf Beschäftigung, Einkommen und Arbeitsbedingungen in der Branche aufzuzeigen. Auf Basis einer quantitativen Übersicht über die Branche wurden in ausführlichen Experteninterviews qualitative Einschätzungen und Erfahrungen in die Analyse eingearbeitet. Das Hauptaugenmerk bei der Auswahl der Experten lag darin, eine möglichst breite geografische, strukturelle und hierarchische Verteilung zu erzielen. So gelang es, ranghohe Vertreter aus den wohnungswirtschaftlichen Spitzenverbänden sowie aus Gewerkschaften für Gespräche zu gewinnen, wie auch Vorstände und Geschäftsführer, Ab-

teilungsleiter und Betriebsräte aus allen Organisationsformen und -größen von Wohnungsunternehmen aus ganz Deutschland.

## 2. Branchenstrukturen und Strukturwandel

### 2.1. Die Branche im Überblick

Die gewerblich tätige Wohnungswirtschaft wird als Branche in der amtlichen Statistik im Wirtschaftsabschnitt „Grundstücks- und Wohnungswesen“ abgebildet. Dazu zählen in Deutschland insgesamt 197.145 Unternehmen, die immobilienwirtschaftliche Leistungen im engeren Sinne anbieten; darunter mehr als drei Viertel (78,9 Prozent) mit einem Jahresumsatz von weniger als 250.000 Euro. Unternehmen, die schwerpunktmäßig in der Vermietung und Verpachtung von eigenen oder geleaste Immobilien tätig waren, dominieren in der Branche. Sie erzielten im Berichtsjahr 2012 Umsätze von rd. 84,3 Milliarden Euro oder rund 77,7 Prozent der Umsätze innerhalb des Wirtschaftsabschnittes.<sup>1</sup>

Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem Produkt „Wohnung“ differenzieren sich sehr stark aus. Ebenso vielschichtig sind die Unternehmen innerhalb der Wohnungswirtschaft. Neben Unternehmen nach einzelnen Rechtsformen (z. B. AG – Aktiengesellschaft, GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung, eG – eingetragene Genossenschaft) werden häufig aufgrund der jeweiligen Eigentümerstrukturen Klassifizierungen von Wohnungsunternehmen vorgenommen. Lässt man Wohnungen außer Acht, die von Selbstnutzern bewohnt werden (rd. 17,3 Millionen Wohnungen), so befindet sich der größte Teil der vermieteten Wohnungen in Deutschland zunächst in der Hand „privater Amateurvermieter“ – also Privatpersonen, die aus unterschiedlichen Gründen, häufig zur Kapitalanlage, einzelne Wohnungen oder Mehrfamilienhäuser besitzen und bewirtschaften.<sup>2</sup> Sie stellen einen Anteil von 67 Prozent aller Mietwohnungen bzw. 37 Prozent des gesamten Wohnungsbestandes dar.

Die professionelle Wohnungswirtschaft, die im Wesentlichen Betrachtungsgegenstand dieser Studie ist, verfügt über einen Bestand von 8,3 Mio. Wohneinheiten oder 20 Prozent des gesamten Wohnungsbestandes in Deutschland. Nach Rechtsform bzw. Eigentümerstruktur verteilen sich die Bestände auf folgende Untergruppen: Wohnungsunternehmen der öffentlichen Hand (z. B. kommunale Wohnungsunternehmen, aber auch Wohnungsbestände im Eigentum von Bund und einzel-

---

1 Angaben nach der Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich Grundstücks- und Wohnungswesen 2012, Statistisches Bundesamt (2015).

2 Angaben nach der Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich Grundstücks- und Wohnungswesen 2012, Statistisches Bundesamt (2015).

nen Ländern), privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen (z. B. Private-Equity-Gesellschaften) und Genossenschaften. Die Anteilsverhältnisse dieser Gruppen verändern sich durch An- und Verkaufsprozesse, die innerhalb der Gruppe der professionellen Wohnungswirtschaft stattfinden, aber auch zwischen privaten Eigentümern und professionellen Wohnungsunternehmen; wobei das aus solchen Transaktionen resultierende Volumen in der Regel vergleichsweise gering ausfällt.

Abbildung 1: Anbieterstruktur auf dem deutschen Wohnungsmarkt



Quelle: In Anlehnung an GdW Jahresstatistik 2014, Hervorhebung InWIS.

Die Beschäftigungseffekte der Branche können anhand der Beschäftigten im Grundstücks- und Wohnungswesen abgeschätzt werden. Dort waren im Jahr 2012 insgesamt 477.250 Personen tätig. Die Branche ist sehr kleinteilig strukturiert, da in 97,8 Prozent der Unternehmen nur bis zu 9 Personen beschäftigt waren. Die Mehrheit ist dabei mit der Vermietung oder Verpachtung von eigenen oder geleasteten Immobilien (65 Prozent) betraut. Somit prägen überwiegend kleine und mittlere Unternehmen das deutsche Grundstücks- und Wohnungswesen.<sup>3</sup>

Innerhalb der Gruppe der Wohnungsunternehmen unterscheiden sich die Anbieter oftmals danach, ob und inwiefern das unternehmerische Selbstverständnis des Wohnungsunternehmens im Vordergrund steht. Zwei idealtypische Grundprinzipien haben im Laufe der historischen

<sup>3</sup> Angaben nach der Jahresstatistik 2013 des GdW.



Entwicklung zu zwei Typen von Unternehmensformen geführt, die nach der Aufhebung des Wohngemeinnützigkeitsgesetzes weniger stark konzentriert sind.

Auf der einen Seite findet sich die Erwerbswirtschaftlichkeit der so genannten „freien“ Wohnungsunternehmen und auf der anderen Seite die früher am Bedarf orientierten ehemals „gemeinnützigen“ Wohnungsunternehmen. Bei freien Wohnungsunternehmen handelt es sich um privatwirtschaftlich organisierte und voll steuerpflichtige Organisationen, die traditionsbedingt primär erwerbswirtschaftliche Motive verfolgen. Gewinnerzielung und Rentabilitätsmaximierung haben sich als zentrale Unternehmensziele herauskristallisiert, da diese Unternehmensgruppe seit jeher unter den Bedingungen einer freien Wohnungsmarktwirtschaft agiert und sich daraus eine ganz bestimmte Form der Angebotspolitik etabliert hat. Viele „freie“ Wohnungsunternehmen zeichnen sich weniger durch den Bau und die Bewirtschaftung von Wohnungen im eigenen Bestand aus, sondern vielmehr durch die Wohnungsproduktion für den Verkauf an Dritte.

Es liegen nur unzureichende statistische Daten über die genaue Zahl und Unternehmensstruktur freier Wohnungsunternehmen vor. Über die Mitgliederstatistik des Bundesverbandes Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen (BFW) lassen sich jedoch einige Aussagen treffen. Die rund 1.600 Mitgliedsunternehmen des Bundesverbands Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen (BFW) verwalten einen Wohnungsbestand von rd. 3,1 Millionen Wohnungen. Dies entspricht einem Anteil von 14 Prozent des gesamten Bestandes an Mietwohnungen in Deutschland. Hinzu kommen ca. 38 Millionen Quadratmeter Nutzfläche, die für Büros, Einkaufszentren, Hotels und Gastronomiebetriebe sowie logistische Dienstleistungen genutzt werden. Die BFW-Mitgliedsunternehmen sind zumeist mittelständisch geprägt und regional stark verankert. Ein großer Teil der Mitgliedsunternehmen ist den Wirtschaftsbereichen Banken und Versicherungen, Immobilienverwaltung, sozialer Wohnungsbau sowie Bauträger und Geschosswohnungsbau zuzuordnen. Sie decken damit die gesamte Wertschöpfungskette der Immobilienwirtschaft ab.<sup>4</sup>

Der eher erwerbswirtschaftlich orientierten Mitgliederstruktur des BFW stehen die Mitgliedsunternehmen des Bundesverbandes deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. (GdW) gegenüber, denen zum größten Teil die ehemals gemeinnützigen Wohnungsunternehmen angehören sowie – in den ostdeutschen Bundesländern – die neu gegründeten kommunalen und genossenschaftlich organisierten Unter-

---

4 BFW Konjunkturumfrage 2014.

nehmen. Im Jahr 2013 gehörten dem GdW gemäß der eigenen Jahresstatistik rd. 2.800 Mitgliedsunternehmen an, die zusammengenommen einen Wohnungsbestand von ca. 5,7 Millionen Wohneinheiten repräsentieren. Dies entspricht einem Anteil von 15 Prozent an allen Wohnungen bzw. 30 Prozent an allen Mietwohnungen in Deutschland. Deutschlandweit stellt am Stichtag 31.12.2013 die Sparte der Wohnungsgenossenschaften mit einem Anteil von ca. 66 Prozent (1.847 Unternehmen) an allen Verbandsmitgliedern quantitativ die größte Gruppe dar. Die zweitgrößte Gruppe innerhalb der GdW-Mitgliedsunternehmen bilden kommunale Wohnungsunternehmen. Hier liegt das Eigentum bzw. die Mehrheitsbeteiligung in der Hand von Gemeinden und Gemeindeverbänden, dessen vorrangige Aufgabe in der Vergangenheit darin lag, die Wohnraumversorgung sozial Schwacher sowie Angehöriger sogenannter Problemgruppen sicherzustellen.<sup>5</sup> In der Gruppe der ehemals gemeinnützigen Wohnungsunternehmen findet bereits seit mehreren Jahren eine Professionalisierung der Unternehmensstrukturen und der wesentlichen Unternehmensprozesse statt.

In den vergangenen zehn Jahren sind im Bereich der privatwirtschaftlichen und teilweise auch bei den öffentlichen Wohnungsunternehmen massive Veränderungen der Eigentümerstrukturen zu verzeichnen gewesen. Insbesondere das Engagement anglo-amerikanischer Investmentgesellschaften (u. a. Private-Equity-Fonds, Hedge-Fonds) hatte starke Auswirkungen auf die Eigentümerstruktur an den deutschen Wohnungsmärkten. Von der deutschen Öffentlichkeit und nahezu allen politischen Parteien auf Landes- und Bundesebene wurden diese, teilweise auch in anderen Branchen stattfindenden Transaktionen kritisch verfolgt. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem sich wandelnden Verhältnis zwischen dem Wirtschafts- und Sozialgut Wohnung. Haben viele (ehemals) öffentliche Wohnungsunternehmen noch explizit die Strategie der Bereitstellung günstigen Wohnraums verfolgt, so haben es sich die neuen Eigentümer zum Ziel gesetzt, deutlich höhere Renditen aus den Wohnungsbeständen zu erzielen. Diese Entwicklung birgt die Gefahr, dass betriebswirtschaftlich notwendige Investitionen wie die Instandhaltung von Wohnungen zu Gunsten von höheren Überschüssen vernachlässigt werden, aber gleichzeitig vorhandene Mieterhöhungsspielräume weitgehend ausgenutzt werden. Kirchliche und industrieverbundene Wohnungsunternehmen bilden neben den dominierenden Akteursgruppen eine weitere Sparte. Die Bedeutung kirchlicher Unternehmen ist – gemessen an der Anzahl bewirtschafteter Wohnungen – vergleichsweise gering. Die vormals als industrieverbunden geführten

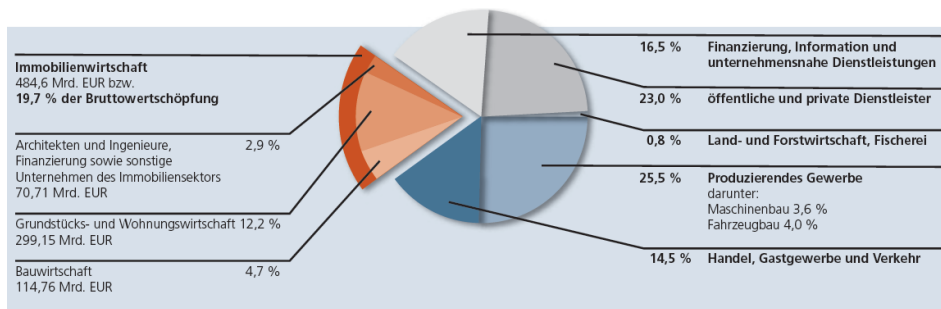
---

5 Zahlen nach der GdW Jahresstatistik 2013.

Wohnungsunternehmen, die in der Zeit großer Wohnungsnot in den 1950er und 1960er Jahren viele Wohnungen im Rahmen des Werkswohnungsbaus errichtet haben, sind weitgehend veräußert worden und in die Hände neuer Eigentümer übergegangen.

Betrachtet man die Immobilienwirtschaft im weitesten Sinne (inkl. der Bauwirtschaft, Finanzierung und weiterer Dienstleister), so stellt sie insgesamt mit einem Anteil von rd. 20 Prozent an der gesamten Bruttowertschöpfung der Volkswirtschaft (484,6 Milliarden Euro; Stand 2013) eine der größten und wichtigsten Branchen in Deutschland dar. Das Grundstücks- und Wohnungswesen in der engeren Abgrenzung (nur Vermietung, Verpachtung, Vermittlung und Verwaltung) erzielt eine Wertschöpfung von 264 Milliarden Euro, womit sie im Vergleich bspw. den Wert des gesamten Handels (226 Milliarden Euro) oder des Fahrzeugbaus (81 Milliarden Euro) noch übertrifft. Wichtige unterstützende Dienstleistungen für die Immobilienwirtschaft leisten auch Banken und Wirtschaftsberater, Architekten, Ingenieure und andere Akteure der Bauwirtschaft (7,6 Prozent).<sup>6</sup>

Abbildung 2: Bruttowertschöpfung der Immobilienwirtschaft in weiterer Abgrenzung, Anteile 2013 in Prozent



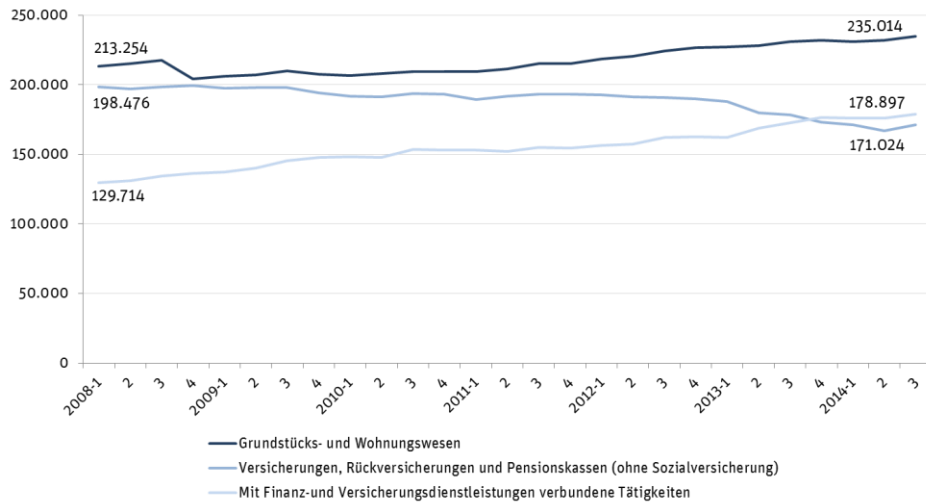
Quelle: GdW Jahresstatistik 2013.

Die Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Grundstücks- und Wohnungswesen zeigt in den letzten Jahren einen leichten Anstieg. Seit dem ersten Quartal 2009 sind jährlich rd. 5.000 neue Beschäftigte eingestellt worden – ein Zuwachs von insgesamt 12,1 Prozent. Dabei wird die Altersstruktur der Beschäftigten bei den Wohnungsunternehmen durch die mittlere Altersgruppe der 36 bis 55 Jährigen (58 Prozent) geprägt (GdW 2011: 8). Im Vergleich dazu hat sich die Beschäftigung in dem Wirtschaftsabschnitt Versicherungen,

<sup>6</sup> Zahlen nach der GdW Jahresstatistik 2013 und der Studie des DV/gif (2013) zur gesamtwirtschaftlichen Bedeutung der Immobilienwirtschaft.

Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung) kontinuierlich zurückgebildet.

Abbildung 3: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach ausgewählten Wirtschaftsabteilungen der WZ 2008



Quelle: Eigene Darstellung, Bundesagentur für Arbeit.

In den einzelnen Regionen Deutschlands kommt der Wohnungswirtschaft ein unterschiedlicher Stellenwert zu. Im Ruhrgebiet hat sich bspw. die professionelle Wohnungswirtschaft zu einem bedeutsamen Wirtschaftszweig etabliert. Aus der historischen Entwicklung der Ruhrgebietsstädte heraus sind noch heute weite Teile auch der Innenstadtrandbereiche durch klassischen Siedlungsbau aus den Jahrzehnten des Wohnungsnotstands geprägt. Zahlreiche dieser Siedlungen und Gebäudebestände befinden sich trotz ambitionierter Mieterprivatisierungsprogramme nach wie vor im Besitz der professionellen Wohnungswirtschaft. Sie ist daher auch ein wichtiger Faktor für Beschäftigung im Ruhrgebiet.

Enorme Beschäftigungspotenziale ergeben sich u. a. vor dem Hintergrund der in den vergangenen Jahren massiv angelaufenen energetischen Modernisierung der Wohnungsbestände. Allein die acht kommunal(nah)en Wohnungsunternehmen des Ruhrgebietskerns modernisieren pro Jahr etwa 3.000 Wohnungen energetisch und lösen damit ein Investitionsvolumen von rd. 150 Millionen Euro aus (WIR 2012: 16 f.). Davon profitierten in erster Linie auch lokale Handwerksbetriebe und die regionale Bauwirtschaft. Die kommunal(nah)en Wohnungsunternehmen aus den Kernstädten des Ruhrgebiets haben sich zu der Kooperation „WIR – Wohnen im Revier“ zusammengeschlossen, um einen regen Austausch u. a. zu Fragen der Organisation, Ausbildung und Personalplanung anzuregen und um für ihre gemeinsame Strategie einer nach-

haltig agierenden Wohnungswirtschaft und eines langfristig orientierten Quartiersumbaues zu werben (WIR 2012).

In der Vergangenheit hat sich durch ansteigende Aktivitäten auf dem Transaktionsmarkt die Struktur der Wohnungswirtschaft im Ruhrgebiet verändert. In Folge massiver Konzentrationsprozesse sind große Wohnungsanbieter entstanden und es ist ein anhaltender Trend zu erkennen, öffentliche und am Gemeinwohl ausgerichtete Wohnungsbestände in privatwirtschaftlichen Besitz übergehen zu lassen. Dies hat auch in der politischen Diskussion inzwischen einige Bedenken ausgelöst. So hat sich bspw. die Vonovia SE (vormals Deutsche Annington Immobilien SE) durch den Einkauf umfangreicher „Bestandspakete“ (jüngst die Übernahme des Konkurrenzunternehmens GAGFAH, danach erfolgte auch die Umbenennung in Vonovia; derzeit in der Abwicklung die Übernahme der SÜDEWO in Stuttgart) mit rd. 350.000 Wohnungen im eigenen Bestand zum größten deutschen Wohnungsunternehmen entwickelt.

Doch nicht nur das auffallende Größenwachstum einzelner Wohnungsanbieter auf dem deutschen Wohnungsmarkt ist angesichts dieser Entwicklungen hervorzuheben. Blieb die Wohnungswirtschaft in Deutschland über Jahrzehnte hinweg in vielen Belangen von der wirtschaftlichen Globalisierung weitestgehend unbeeinflusst, so gerät sie seit einigen Jahren zunehmend in das Blickfeld internationaler Investoren. Insbesondere Einkäufe von Immobilienbeständen mit geringem Eigenkapitaleinsatz sind für internationale Gesellschaften attraktiv. Der Zugang zu günstigem Fremdkapital in Kombination mit Renditesteigerungen durch Einsparungen in der Wohnungsbewirtschaftung, bieten hinsichtlich einer anschließenden Privatisierung erhebliches Marktpotenzial.

Die Wohnungswirtschaft in Deutschland war jahrzehntelang maßgeblich durch die Bedingungen eines nachhaltigen Bestandsmarktes determiniert. Heute präsentiert sie sich jedoch als dynamischer Markt, auf dem eine Vielzahl ökonomischer, politischer sowie sozialer Strömungen relevant werden und strukturverändernde Wirkungen – auch mit Blick auf die Arbeitsbedingungen – zum Ausdruck kommen.

## 2.2. Organisationsstrukturen

### 2.2.1 Gewerkschaftlicher Organisationsgrad in der Wohnungswirtschaft

Eine quantifizierbare Einschätzung des Organisationsgrades der Beschäftigten fiel den Interviewpartnern aus den Wohnungsunternehmen zumeist schwer, da dieser grundsätzlich innerhalb der Unternehmen nicht erhoben oder abgefragt wird. Aus der Allgemeinen Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften (ALLBUS) geht hervor, dass 2012 rund 20 Prozent der abhängig Beschäftigten in Deutschland Mitglied einer Gewerkschaft waren (IW Köln 2015b: 2). Innerhalb des gewerkschaftlich am stärksten durchdrungenen Industriezweigs des Landes, der Metall- und Elektroindustrie, weist die IG Metall einen Organisationsgrad von schätzungsweise rd. 30 Prozent auf (Wirtschaftswoche 2012). Den Aussagen der interviewten Experten zufolge weist die deutsche Wohnungswirtschaft nicht nur im Vergleich zu anderen Branchen einen geringeren gewerkschaftlichen Organisationsgrad auf – auch gemessen am branchenübergreifenden Durchschnitt sind in den Wohnungsunternehmen des Landes weniger abhängig Beschäftigte Gewerkschaftsmitglieder. Das liegt v. a. daran, dass es keine sehr ausgeprägte gewerkschaftliche Tradition und Geschichte gibt, wie es in anderen (z. B. produzierenden) Branchen der Fall ist. Insgesamt lassen sich zudem räumliche und organisatorische Unterschiede der Ausprägung herausarbeiten:

In den Regionen, in denen viele Beschäftigte aus den ostdeutschen Bundesländern stammen, deuten die Interviews darauf hin, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad weniger stark ausgeprägt ist. Insbesondere Sachsen und Thüringen fallen deutlich ab. In weniger als der Hälfte der Unternehmen gibt es Beschäftigte, die gewerkschaftlich organisiert sind. Unter den genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen liegt dieser Anteil hingegen bei rd. 60 Prozent. Die gewerkschaftlichen Aktivitäten dieser Beschäftigten seien aus Sicht des AGV praktisch jedoch nicht wahrnehmbar. Die geringe Aktivität der „genossenschaftlichen Gewerkschafter“ kann darauf zurückgeführt werden, dass durch nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Wirtschaften (genossenschaftliches Prinzip) weniger Sorgen oder Ängste unter den Angestellten bestehen, die als Treiber für gewerkschaftliche Aktivität gelten. Dieses Empfinden unterliegt aber allgemein der Beeinflussung gesellschaftlicher Erwartungen und Meinungen sowie starker Einzelpersonen.

Die geringe gewerkschaftliche Aktivität ist dynamisch. So wollte sich an dieser Stelle keiner der Interviewpartner darauf festlegen, darin einen Trend zu erkennen. Der Zusammenhang zwischen Ängsten oder Sorgen

und der gewerkschaftlichen Aktivität von Beschäftigten zeigt sich nämlich auch in anderer Ausprägung: Je größer die Abweichung eines Beschäftigungsverhältnisses zu einem Normalarbeitsverhältnis, desto geringer ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad (Gerlach et al. 2015: 5 f.). In einem atypischen, geringfügigen oder befristeten Beschäftigungsverhältnis (vgl. Kapitel 3.5) ist die Abhängigkeit der Angestellten größer. Obwohl die Wohnungsunternehmen ihren Angestellten explizit eine Gleichbehandlung – zwischen denen die sich gewerkschaftlich engagieren und denen, die dies nicht tun – zusagen, überwiegt die Sorge, dass gewerkschaftliche Aktivität sich negativ auf das (weitere) Anstellungsverhältnis auswirken könnte. Hinzu kommt, dass insbesondere für die niedrig bezahlten Jobs der Gewerkschaftsbeitrag bereits ein Hemmnis für eine Mitgliedschaft darstellen kann. Je höher jedoch eine Funktion in einem Unternehmen – und damit einhergehend auch individuell ausgehandelte Arbeitsverträge –, desto niedriger der gewerkschaftliche Organisationsgrad. In diesen Fällen fehlt das Interesse.

#### **Infobox – die Sozialcharta der LEG Immobilien AG Nordrhein-Westfalen**

Im Jahr 2006 begann das Land NRW seinen 68-prozentigen Anteil an der Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) über einen Bieterwettbewerb zu veräußern. Eine der Auflagen für den Verkauf der Landesanteile an Goldman Sachs im Jahr 2008, war die Zusicherung einer für zehn Jahre gültigen Sozialcharta. Darin wurden den Mietern folgende Regelungen vertraglich zugesichert:

- Begrenzung von Mieterhöhungen
- Verzicht auf Luxussanierungen
- Ausschluss von Kündigungen vor Ablauf des Mietverhältnisses (z. B. aufgrund von Eigenbedarf)
- Lebenslanges Mietrecht für ältere Mieter über 60 Jahre
- Bestandsschutz für Mietereinbauten
- Beschränkung des Verkaufs von Wohnungen
- Fortbestand der Mieterrechte und Sozialstandards bei Weiterverkauf

Für die Beschäftigten wurden folgende Regelungen festgeschrieben:

- Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen
- Fortführung der bestehenden Tarifverträge
- Festhalten der Betriebsvereinbarungen
- Verkaufsbeschränkung für Gesellschaftsanteile
- Wahrung der wirtschaftlichen Identität des Konzerns mit Sitz in NRW

Weitere Beispiele aus der Wohnungswirtschaft, in denen während dem Privatisierungsprozess eine Sozialcharta Teil der Auflagen für die Investoren war, sind die Gagfah (2004), GSW Berlin (2004), WOBA Dresden (2005), TLG (2012), SÜDEWO (2012) sowie die GWB AG (2013).

Quellen: MBWSV 2006, 2008; Experteninterviews.

Auch die Unternehmensgröße und -art wirken sich auf den gewerkschaftlichen Organisationsgrad aus: Je kleiner das Unternehmen, desto offener und vertrauter ist der kollegiale Umgang, woraus für Streitthemen eine entsprechende Diskussionskultur entsteht. Konflikte werden direkt und kompromissbereit ausgetragen. Wenn ein Wohnungsunternehmen überregional oder bundesweit tätig ist gilt: Je vielfältiger die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, in denen ein Wohnungsunternehmen handelt, desto höher ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad in der Belegschaft. Ein bundesweit tätiges Unternehmen hat intern, alleine durch die marktwirtschaftlichen Unterschiede zwischen den Bundesländern, bereits größere Interessensdifferenzen innerhalb einer Berufsgruppe, als ein mittelgroßes Unternehmen, welches in nur einer Kommune agiert. Vor diesem Hintergrund ist der Organisationsgrad daher höher.

Innerhalb der befragten Unternehmen wird der gewerkschaftliche Organisationsgrad vergleichsweise gering eingeschätzt und eher mit im Durchschnitt nicht mehr als fünf Prozent der Beschäftigten angegeben. Jedoch lagen den Interviewpartnern hierzu keine konkreten Angaben vor. Der Bundesschnitt des Organisationsgrades der Angestellten in Wohnungsunternehmen liegt dem AGV zufolge bei rd. 18 Prozent. Worin diese Abweichung begründet liegt, konnte nicht eindeutig geklärt werden. Insgesamt soll der Organisationsgrad in den Wohnungsunternehmen weiter zurückgehen, was auch darin begründet liegt, dass Neuaufnahmen von Mitgliedern aufwändiger seien und nicht sehr gut gelingen. Gerade jüngeren Beschäftigten ist der Nutzen einer Gewerkschaft weniger präsent, sie engagieren sich eher punktuell bei den Themen, die für sie Relevanz besitzen, treten aber seltener einer Gewerkschaft bei. So führen einige Interviewpartner an, dass bereits in der Ausbildung die Funktion gewerkschaftlicher Organisation nicht mehr ausreichend thematisiert und so auch kein Interesse entwickelt wird. An dieser Stelle sei deutlicher Verbesserungsbedarf erkennbar. In diesem Zusammenhang wurde mehrfach darauf verwiesen, dass die Rolle von Betriebsräten in dieser Hinsicht gestärkt werden muss. Engagierte Betriebsräte haben eine positive Wirkung auf die Mitgliederzahlen in den Gewerkschaften.

Auch in der gewerkschaftssoziologischen Forschung gibt es Hinweise, dass Wohnungsunternehmen, in denen mindestens ein Betriebsrat aktiv ist, auch einen höheren gewerkschaftlichen Organisationsgrad aufweisen. Der Arbeitskreis der Betriebsräte im Ruhrgebiet bspw. versucht dem geringen Interesse an der Gewerkschaftsarbeit und den sinkenden Mitgliederzahlen entgegenzuwirken, indem gezielt der Fokus auf das Anwerben neuer Mitglieder aus dem wohnungswirtschaftlichen Be-



reich gelegt wird. Und auch seitens der Arbeitgeber geht aus den geführten Gesprächen klar hervor, dass eine kompetente und engagierte gewerkschaftliche Vertretung der Belegschaftsinteressen gewünscht ist. Insbesondere die kommunalnahen und genossenschaftlich organisierten Wohnungsunternehmen geben an, dass sie eng und partnerschaftlich mit den Gewerkschaften zusammenarbeiten.

Im Falle der im Zusammenhang mit großen Immobilienportfolio-Transaktionen entstandenen oder gewachsenen privatwirtschaftlichen Unternehmen treten Sonderkonstellationen auch im Hinblick auf die Rolle von Gewerkschaften in den Unternehmen hervor. Einerseits existieren z. T. vertragliche Vereinbarungen, die im Zuge der Zu- oder Verkäufe getätigt wurden und die für die Zeit ihrer Gültigkeit eine gewerkschaftliche Einflussnahme überlagern können (z. B. Sozialcharta). Andererseits ist zu beobachten, dass große Unternehmen der Branche, die in der jüngeren Vergangenheit deutliche Umstrukturierungsmaßnahmen vollzogen haben, einen stärker ausgeprägten gewerkschaftlichen Organisationsgrad aufweisen. Als Gründe hierfür ergab sich aus den geführten Interviews eine zunehmende Verunsicherung von Teilen der Belegschaft in Anbetracht der unternehmerischen Umstrukturierungsprozesse. Zum Teil haben aber auch unternehmenspolitische Kursänderungen im Hinblick auf die Anwendung tarifvertraglicher Regelungen innerhalb des Unternehmens zu einem stärkeren Zulauf für die Gewerkschaften geführt. Da eine Reihe großer Wohnungsunternehmen inzwischen als Holding mit einer Reihe von Tochtergesellschaften organisiert ist, sind zwischen den einzelnen Gesellschaften u. U. erhebliche Unterschiede hinsichtlich des gewerkschaftlichen Organisationsgrades beobachtbar.

Dem Eindruck der Interviewpartner zufolge nimmt die Gewerkschaftsarbeit in den letzten Jahren stetig zu. Sie führen diese Beobachtung u. a. darauf zurück, dass durch neue berufliche Funktionen (z. B. im Bereich IT, Unternehmensbilanzierung oder Marketing) viele Spezialisten neu in die Wohnungsunternehmen hinzukommen. Daraus resultiert ein stärkeres Auseinanderdriften der Interessenlagen zwischen den verschiedenen Berufsgruppen und Aufgabenbereichen. In Kombination mit den insgesamt sinkenden Mitgliederzahlen, steigt nicht nur die Komplexität der Aufgaben, sondern auch deren Quantität für den Einzelnen. Da in diesem Spannungsfeld Betriebsräte eine besondere Verhandlungs- und Vermittlerrolle einnehmen, arbeiten die meisten Wohnungsunternehmen kooperativ mit dem jeweiligen Betriebsrat zusammen. In arbeitsrechtlichen Fragen wird die Rolle der Betriebsratsmitglieder – bei entsprechender Qualifizierung – oder auch direkt von Gewerkschaftsfunktionären als echte Unterstützung gesehen: Lieber diskutiert man mit einem ver.di-Sekretär als mit einem Anwalt. Die Qualifizierung von Be-

etriebsräten erlangt durch diese steigende Anspruchshaltung eine zunehmende und zukünftige Schlüsselrollenfunktion.

Fast alle Interviewpartner sehen kein besonderes Konfliktpotenzial oder befürchten dies zukünftig. Auch in den letzten Jahren gab es kaum Auseinandersetzungen mit den Gewerkschaften. Der Tarifvertrag gilt als etabliert und ausgereift. Dennoch gibt es noch an kleineren Stellen Überarbeitungsbedarf: Die letzte Novellierung, durch die Tarifreform des Mantel-TV, erfolgte 1997, worauf bspw. zurückzuführen ist, dass die im TV verwendeten Währungen noch in DM angegeben sind (Ver.di 2012: 13). Ausdruck dessen ist, dass seit Jahren in den Tarifverhandlungsrunden keine grundlegenden Strukturveränderungen diskutiert werden, sondern überwiegend nur inflationsbedingte Gehaltsanpassungen vorgenommen werden. Gewerkschaftliche Auseinandersetzungen sind in der Branche der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft auch deswegen seltener, da die Ertragslage höher ist als in anderen Branchen und daraus auch viel höhere persönliche Strukturen bzw. Voraussetzungen bestehen, wie ein insgesamt hohes Bildungsniveau. Als typischer Diskussionsgegenstand wurden die Eingruppierung von neuen Beschäftigten bzw. Funktionen und Tätigkeiten in die Tarifgruppen sowie andere Aspekte im Zusammenhang mit der Entlohnung von Tätigkeiten genannt (vgl. Kapitel 3.7).

Dennoch zeigten einige Gesprächspartner ein ausgeprägtes Bewusstsein dafür, dass es trotz fehlendem akuten Verbesserungs-/Überarbeitungsbedarf Themen gibt, bei denen die Wohnungswirtschaft gemeinsam mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern in den Diskussionsprozess über sich zukünftig ändernde Anforderungen eintreten muss. So bietet sich aus der Sicht der Unternehmen beim Thema Arbeitszeitregelung auf Grundlage der aktuellen öffentlichen Debatte sowie den sich ändernden gesellschaftlichen Dynamiken das Hinterfragen des 8-Stunden-Tages an, um den wahrgenommenen Kundenwünschen stärker Rechnung zu tragen. Die Verteilung der Arbeitszeit auf die Werk-tage müsse nach Auffassung der Unternehmensvertreter deutlich flexibler gestaltet werden, weshalb die Diskussion einer starren 40-Stunden-Woche – ohne Tagesregelungen – angebracht sei (vgl. Kapitel 3.5). Aus dem Blickwinkel der Belegschaft stehen Fragen zur Altersteilzeit, der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Bewältigung des demografischen Wandels, insbesondere der Aktualisierung des Wissens durch Weiterbildung, im Vordergrund.

Unter dem Oberthema „Flexibilisierung“ ist neben der Arbeitszeitverteilung auch der Ort der Arbeitszeitleistung ein zukünftiges Thema. Durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien verliert ein fester Arbeitsort grundsätzlich an technischer Notwendigkeit. Dem „Ho-

me-Office“ kommt damit eine zunehmende Bedeutung zu (vgl. Kapitel 3.5). Die Integration von Quotenregelungen (zulässige Tage „Home-Office“ pro Monat) in den wohnungswirtschaftlichen TV, wie sie in anderen Branchen bereits existieren, ist ein optionaler Diskussionspunkt, der von einem der Interviewpartner genannt wurde. Bereits jetzt können Arbeitgeber und -nehmer allerdings einzelvertragliche Arbeitszeitvereinbarungen treffen, die nach geltendem Recht grundsätzlich zulässig sind.

Die zu verzeichnenden Veränderungen in den Unternehmensstrukturen (vgl. Kapitel 2.2.2) heben die Relevanz gewerkschaftlicher Organisation hervor. So berichten die Interviewpartner, dass insbesondere bei Themen wie bspw. Ausgliederung/Outsourcing von Unternehmensbereichen und damit einhergehenden Personalveränderungen eine transparente Diskussion von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern wichtig ist, um den Umstrukturierungsprozess für alle Parteien verträglich zu gestalten. Insgesamt werden die Diskussionen um inhaltliche Anpassungen des TV in der Wohnungswirtschaft von einigen der Gesprächspartner aus Unternehmen als schwierig und wenig offen bezeichnet, insbesondere, wenn sie unternehmensseitig initiiert werden.

### **2.2.2 Unternehmensorganisation**

Themen wie „Dezentralisierung“, „Nähe zum Mieter“ oder „Serviceorientierung“ sind Ausdruck gesellschaftlicher Veränderungsprozesse im direkten Stakeholderumfeld der Wohnungsunternehmen. Sie stehen sinnbildlich für eine Erwartungshaltung der Mieter, ganz gleich ob diese nun passiv durch Bedarf oder aktiv durch konkrete Forderungen ausgedrückt werden (GdW 2013a: 64 ff.). Gegenüber anderen Branchen unterliegt die Wohnungswirtschaft keiner großen Objektdynamik, wie bspw. im Automobilbereich. Ein Wohnobjekt ist mitunter 80 Jahre am Markt und muss in dieser Zeit über der rentierlichen Schwelle gehalten werden, wodurch Kundenbindung zur Kernaufgabe wird.

Für Wohnungsunternehmen bedeutet die Reaktion auf diese Erwartungen i. d. R. einschneidende Veränderungen in der Organisationsstruktur. Die Experteninterviews verdeutlichen, dass Nähe zum Mieter letztlich ein Einflussfaktor für die allgemeine Kundenzufriedenheit ist. Die Zufriedenheit der Mieter ist für Wohnungsunternehmen das oberste, mindestens ein sehr wichtiges Ziel, da sie zugleich Grundlage für die ökonomische Stabilität eines Unternehmens ist. Aus den Interviews geht dabei hervor, dass kommunalnahe und genossenschaftlich organisierte Wohnungsunternehmen in dieser Hinsicht Vorteile haben, da durch ihre

Rechtsform und -organisation soziale Themen einen Kernbereich ihrer gesellschaftspolitischen Verantwortung darstellen.

Dezentrale Organisationsstrukturen, mit einer Geschäftsstelle und mehreren Kundenzentren oder Servicezentren sind weit verbreitet. Gleich mehrere Wohnungsunternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, gaben an, dass sie durch die Kundenzentren – zumeist inmitten von verdichteten Bestandsstrukturen – durch wahrnehmbare Präsenz Nähe zu ihren Mietern halten. Verbreitet ist dabei eine adressbasierte Organisation der Zuständigkeiten. Auffällig ist aber gerade bei größeren Wohnungsunternehmen, dass das Vermietungsgeschäft inzwischen trotzdem überwiegend über das Internet abgewickelt wird. Das Angebot der Kundenzentren werde erfahrungsgemäß überwiegend von älteren Menschen wahrgenommen. Sie suchen häufig auch den sozialen Kontakt. Zusätzlich haben insbesondere Wohnungsunternehmen in Metropolräumen aufgrund der stärkeren Sozialdynamik lange Öffnungszeiten und mehrsprachige Beschäftigte, um auch den Anforderungen von Berufstätigen sowie Menschen mit Migrationshintergrund gerecht zu werden. Auch neuere technologische Möglichkeiten werden von den Wohnungsunternehmen genutzt: So statten die meisten der befragten Wohnungsunternehmen bspw. ihre mobilen MitarbeiterInnen mit Tabletcomputern aus. Die Weiterleitung bzw. Beauftragung von Serviceaufträgen geht so z. B. sehr viel einfacher.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung, schnellerer und einfacherer Kommunikationskanäle und der Geschwindigkeit der gesellschaftlichen Dynamik sei jedoch zunehmend der Trend erkennbar, dass viele Wohnungsunternehmen sich „zurück“ in eine zentralisierte Organisationsstruktur wandeln oder dies zumindest derzeit prüfen. Hintergrund ist der Wunsch, die Komplexität der Organisationsstruktur zu verringern und kosteneffizient umzugestalten. Einige große Wohnungsunternehmen haben die Kundenbetreuung und -beratung vor diesem Hintergrund in eigene Callcenter-Strukturen ausgelagert oder mehrere Kundenzentren zu einem zentralen Kundencenter zusammengefasst.

Die Digitalisierung befindet sich in den Wohnungsunternehmen derzeit erst am Anfang. Vorwiegend findet eine Digitalisierung entlang der wesentlichen Prozesse innerhalb der Unternehmen statt, mit der oftmals Strukturveränderungen einhergehen. Als Voraussetzung für eine konsequente Digitalisierung wird der Geschäftsverkehr beleglos organisiert. Am Anfang eines solchen digitalen Transformationsprozesses steht oftmals die Umstellung auf eine digitale Mieterakte, d. h. sämtliche Unterlagen, sämtliche Verwaltungsvorgänge und die Ergebnisse der anfallenden Kundenkommunikation werden nur noch digital vorgehalten.

Digitalisierung findet aber nicht nur entlang der Geschäftsprozesse statt, sondern erstreckt sich auch auf die Gebäude, die Wohnungen und das Quartier. Gebäude und Wohnungen werden bspw. durch den zunehmenden Einbau von Sensoren und Aktoren intelligent und lassen sich in die Geschäftsprozesse, bspw. für die Bewirtschaftung, integrieren. Diese Entwicklung wird allgemein unter dem Leitthema „Internet der Dinge“ diskutiert. Beobachtet lässt sich diese Entwicklung bei der Ableitung von Zählerständen, aber auch der Steuerung und Regelung von Heizungsanlagen, die nicht mehr nur durch Außentemperaturfühler witterungsabhängig geführt werden, sondern auf der Grundlage von Wettervorhersagen noch effizienter gesteuert werden können. Im Störfall setzen solche Anlagen eigenständig Fehlermeldungen ab und „beantragen“ eine Instandhaltung. Im Idealfall lässt sich eine Störung via Fernwartung beheben, oft kann durch solche Fernwartungsschnittstellen identifiziert werden, welches Bauteil defekt ist, sodass Anfahrten eingespart werden.

Digitalisierung ist stark abhängig von den verfügbaren Technologien und dem technischen Fortschritt, aber auch der Innovationsfähigkeit der Branche. In anderen Branchen wird im Zusammenhang mit Digitalisierung von disruptiven Veränderungen berichtet, durch die neue Geschäftsmodelle entstehen (wie im Multi-Media-Bereich) und tradierte Modelle obsolet werden. Derzeit gehen Branchenexperten nicht davon aus, dass das Geschäftsmodell der Wohnungswirtschaft bzw. von Wohnungsunternehmen durch eine fortschreitende Digitalisierung überflüssig oder erheblich verändert werden wird. Aber schon jetzt sind, bspw. bei der Vermietung, neue Anbieter in den Markt eingetreten und stellen neue Dienstleistungen, bspw. für die Mieterauswahl, bereit. Es wird sich künftig zeigen, inwieweit sich solche Aktivitäten auf die Unternehmens- und Kooperationsstrukturen in der Branche auswirken werden.

Die zunehmende Digitalisierung in den Wohnungsunternehmen hat – unabhängig von organisatorischen Konsequenzen – erhebliche Auswirkungen auf die Beschäftigung. Einerseits verändern sich die Tätigkeitsprofile von Beschäftigten und die daraus resultierenden Anforderungen. Andererseits wird befürchtet, dass Tätigkeiten, die kein Zutun von Menschen erfordern, künftig automatisiert stattfinden („automatisierte Betriebskostenabrechnung“). Digitalisierung ermöglicht es zudem, Aufgaben stärker aus dem Unternehmen heraus zu verlagern („Callcenter-Strukturen“, „Betriebskostenabrechnung international vergeben“).

Viele der Gesprächspartner sehen Digitalisierung als Chance, durch Verschlankung der Prozesse entstehende Potenziale für einen Ausbau der Kundenbetreuung zu nutzen. Bspw. ist die dauerhafte Präsenz – insbesondere in den Stadtteilen, in denen die eigene Bestandsdichte

sehr hoch ist – durch Kundenzentren, Mieterbüros oder Stadtteilzentren, aus der Erfahrung der befragten Experten heraus nicht gänzlich rationalisierbar. Ein Beispiel eines genossenschaftlichen Wohnungsunternehmens zeigt auch, dass sogar die Aufgabe überörtlich verteilter Wohnungsbestände ein Weg sein kann, eine als unzureichend angesehene Nähe zu den Nutzern und Mietern zu verbessern und damit gleichzeitig die Rentabilität des Kerngeschäfts zu erhöhen (bspw. weil Wegezeiten verkürzt und Aktivitäten vor Ort effizienter organisiert werden können).

Die Branche verhält sich bei der Reorganisation ihrer Strukturen insgesamt jedoch eher zurückhaltend. Bei solch „großen“ Themen wie der Zentralisierung warten viele Unternehmen zunächst das Verhalten der „Großen“ in der Branche ab. Es gibt viele weitere Beispiele dafür, dass Maßnahmen, die in anderen Branchen funktionieren, nicht einfach auch so in die Wohnungswirtschaft übertragbar sind. Eine Verdichtung der Strukturen und Aufgaben ist für die gesamte Branche festzustellen. Dies zeigt sich beispielsweise in der Anzahl der Wohnungen/Mieter, die von einem Beschäftigten betreut werden. Effekte der zunehmenden Mobilität und Technisierung begünstigen diese Entwicklung. Fragen, die bei der Reorganisation im Mittelpunkt stehen, lauten – analog zu anderen Branchen: Welche Funktionen müssen zwangsläufig vor Ort angesiedelt sein? Welche Tätigkeiten muss das Unternehmen unbedingt selbst ausführen – was kann ausgelagert werden? Dezentral an den Wohnungsstandorten verbleiben somit oftmals nur Funktionen, die tatsächlich am Objekt stattfinden müssen, also z. B. Technik, Hausmeister oder Vermieter. Themen wie das Betriebskostenmanagement, das Vermietungsmanagement o. ä. können zentralisiert und zusammengeführt werden, wobei in diesem Kontext auch angemerkt wurde, dass diese Überlegungen keine reine Form der Zentralisierung von Unternehmensstrukturen darstellt.

### **Outsourcing und Spezialisierung**

Diese Zentralisierungsprozesse bewirken unternehmensinterne Änderungsprozesse in der Organisationsstruktur, ändern aber eher Stellenprofile bzw. die personellen Anforderungen, als dass sie unternehmensintern neue Abläufe erfordern.

Dabei geht aus der Meinung der Experten eindeutig hervor, dass kommunale und genossenschaftliche Wohnungsunternehmen grundsätzlich weniger Möglichkeiten haben Arbeitsprozesse auszulagern, da deren gesellschaftspolitischer Auftrag, die Mitgliederbeteiligung oder Verantwortung für die kommunale Wohnraumversorgung dem entgegenstehen. Ein Vertreter eines kommunalnahen Unternehmens erklärte, dass man sich gar nicht der Notwendigkeit zum Outsourcing aus Kos-

tengründen ausgesetzt sehe – das Unternehmen agiere schließlich wirtschaftlich erfolgreich und verfüge über eine ausgeprägte lokale Marktmacht.

Aber auch privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen sehen sich mit Grenzen bei der Standardisierung von aufeinanderfolgenden Arbeitsprozessen konfrontiert, bevor sie ausgelagert werden. Das Gut „Wohnen“, mit dem die Wohnungswirtschaft handelt, erfordert den persönlichen Umgang mit den Menschen. Dieser Kontakt muss bis zu einem gewissen Grad auf einer persönlichen Ebene ablaufen. Kunden- oder Servicezentren vor Ort sind daher durch alle Organisations- und Unternehmensformen hinweg unabdingbar für die Vorortbetreuung der Mieter. Bestimmte Fachthemen (z. B. der Unternehmensführung) können jedoch nicht dezentral organisiert werden und sind folglich unter einem Dach vereint. Unter den befragten Unternehmen gibt es Beispiele für die Zentralisierung der Auftragsannahme für Servicedienstleistungen. In diesem Fall entstehen für das Unternehmen wie auch für die Mieter Vorteile: Letztere haben eine zentrale Telefonnummer, an die sie sich wenden können. Zugleich werden die Hausmeister vor Ort von diesem Verwaltungsprozess befreit und so entlastet. Insbesondere in Regionen, in denen die eigenen Bestände weniger dicht sind oder bei anfallenden Arbeiten bis zu einer definierten Werthöhe, wird auf outgesourcete Techniker- oder Hauswartdienste gesetzt. Nicht alle Interviewpartner zeigten sich jedoch mit den Ergebnissen externer Hausmeisterservices zufrieden und würden vor allem hinsichtlich der Qualität „eigene“ Hausmeisterdienstleistungen bevorzugen.

Outsourcing wird in Teilbereichen konsequent betrieben. Die Unternehmen der Branche achten jedoch darauf, dass die Steuerungskompetenz – alleine schon im Hinblick auf Bestellung und Qualitätskontrolle – im Hause bleibt. Die meisten Wohnungsunternehmen haben einen Großteil ihrer IT-Systeme ohnehin an externe Dienstleister ausgelagert, beziehen eine ERP-Software und haben in den meisten Fällen nur eine IT-Steuerungsabteilung im eigenen Unternehmen. Andere Dienstleistungsbereiche wie bspw. Hausmeisterdienste sind zwar häufig in eigenen Gesellschaften ausgegliedert, die jedoch als Tochterunternehmen geführt werden und zumindest bei den kommunalen Wohnungsunternehmen auch mit wohnungswirtschaftlichen Tarifen bezahlt werden. Einzelne – insbesondere die größeren privaten – Unternehmen haben auch ihre IT-Abteilung in ein Tochterunternehmen ausgegliedert. Ob es sich in diesen Fällen jedoch wirklich um Outsourcing handelt oder doch eher um eine Spezialisierung, sei zunächst dahingestellt. Hinsichtlich der insgesamt zunehmenden Digitalisierung und Technisierung der Gesellschaft, unterscheidet sich die Wohnungswirtschaft in ihrem Umgang

mit diesen Themen nicht wesentlich von anderen Branchen: Mieterakten, Verwaltungsaufgaben oder die Kommunikation mit den Mietern werden zunehmend digitalisiert. Einzelne Wohnungsunternehmen haben eigene Apps für Smartphone und Tablet, mit denen die Mieter auch bspw. Beschwerden oder Reparaturaufträge an das Wohnungsunternehmen übermitteln können.

Ein weiterer Trend betrifft zunächst die Organisationsstruktur, wirkt sich aber auch direkt in der Folge auf die Beschäftigungsstrukturen aus. Insgesamt ist inzwischen die erste Führungsebene der großen Wohnungsunternehmen weitestgehend durch Branchenfremde besetzt, wodurch die Bereitschaft wächst, auch branchenfremde Beschäftigte in den darunterliegenden Ebenen einzustellen (vgl. Kapitel 3).

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass der Wunsch der Branche, sich – wo es eben möglich ist – zu zentralisieren, gewisse Grenzen hat, die insbesondere dem Gut „geschuldet“ sind, mit der die Wohnungswirtschaft handelt: dem Lebensraum für die Menschen.



### **3. Beschäftigung in der Branche**

Die äußere Wahrnehmung als fairer und guter Arbeitgeber ist insbesondere für die Personalgewinnung und -bindung der entscheidende Faktor. Kommunale Wohnungsunternehmen stellen dabei insgesamt eine Zunahme von Konkurrenzdruck fest, je höher die Stellen besetzt werden müssen. Je höher die Hierarchie sei, desto größer ist die Konkurrenz um „gute Köpfe“ auch über die Branche hinweg.

Themen wie „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „flexible Arbeitszeiten“, „Gleichberechtigung“ oder „betriebliche Altersvorsorge“ seien schon lange nichts Besonderes mehr, sondern Standard bzw. eine Art Mindestvoraussetzung, um als Arbeitgeber ernstgenommen zu werden.

#### **3.1. Frauenanteil, Quotenregelung, Gleichberechtigung**

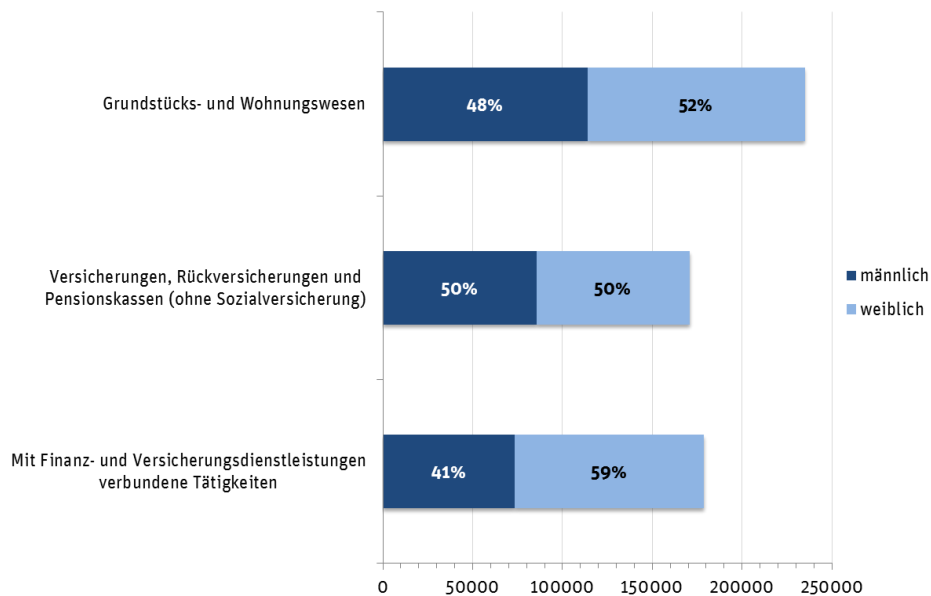
Der ehemals männerdominierte Bereich der Immobilienbranche und Bauwirtschaft ist zumindest auf Sachbearbeiter-Ebene stark durch Frauen besetzt: der Frauenanteil liegt hier bei ca. 70 Prozent. Dennoch – ohne eine branchenweite Quantifizierung schaffen zu können – ist der Anteil der Frauen in Führungspositionen deutlich geringer. Je höher die Ebene, desto geringer der Frauenanteil. Diese Dominanz im Bereich der Ausbildungen und Sachbearbeitung hat dem überwiegenden Stimmungsbild nach den Grund, dass die „Ausbildungsreife“ bei Frauen, v. a. altersbedingt, durchschnittlich höher ist. Im Alter zwischen 16 und 19 Jahren haben Frauen durch ihre körperliche, geistige und gesellschaftskulturelle Entwicklung Vorteile gegenüber Männern. Nur wenige der befragten Unternehmen können ihre Ausbildungsplätze gleich auf die beiden Geschlechter verteilen. Es überwiegen die Erfahrungen, dass Männer in der Konkurrenz um einen Ausbildungsplatz in den Bereichen der Präsentation, Kommunikation und Selbstdarstellung Nachteile haben, die auch im weiteren Ausbildungsverlauf dazu führen, dass Männer i. d. R. eine intensivere und sozialpädagogisch tiefere Betreuung benötigen. Die meisten Interviewpartner halten die Durchsetzung der Frauenquote alleine über die quantitative Qualifizierung von Frauen für die logische Folge der Marktmechanismen. Der Geschlechterbonus von Männern löst sich alleine durch die volkswirtschaftliche Notwendigkeit der Dienstleistungsgesellschaft auf, da der wirtschaftliche Erfolg, wie auch der Wohlstand nur durch die Berufstätigkeit beider Geschlechter erhalten werden kann.

In der Diskussion um mehr Frauen in den Führungsebenen gibt es auch Beispiele für Wohnungsunternehmen (hier insbesondere kommunale/kommunalnahe), die weit vor der öffentlichen Debatte um Gleichstellung, Quotenregelungen o. ä. viele weibliche Führungskräfte in ihren Reihen etabliert haben. Der „Effekt der Metropole“ sei dabei spürbar. Frauenanteile in den Führungsebenen und eher noch in den mittleren Ebenen von 50 Prozent oder mehr sind branchenweit keine Ausnahme mehr. Unter den befragten Unternehmen befinden sich jedoch ebenso auch solche, in denen keine Frau im Vorstand vertreten ist. Einige der befragten Experten aus den Personalabteilungen, sind sich sicher, dass Frauen zukünftig auch ohne Quotenregelungen Vorteile haben werden, die auf neuen, wachsenden Erwartungen der jüngeren Generationen beruhen. Merkmale, die v. a. auf die Sozialisierung von Frauen zurückzuführen sind, werden zukünftig die Unternehmenskulturen prägen. Dazu gehören eine höhere Sprachbegabung, Empathie und Einfühlsamkeit. Insbesondere im Arbeitsbereich der Führung der Beschäftigten und für den Kundenkontakt entsteht Frauen daraus ein großer Vorteil gegenüber Männern.

Insgesamt wird die Quotenregelung durch die Interviewpartner tendenziell als positiv erachtet. Dies läge daran, dass allein die Auslösung der Diskussion über die Notwendigkeit zu einer Sensibilisierung für diese Thematik beiträgt. Die Verteilungsstrukturen von Führungspositionen unter den Geschlechtern stamme aus einer Zeit, in der auch gesellschaftliche Zwänge bestanden, sodass unter den heute geltenden Rahmenbedingungen keine Rechtfertigung bestünde, daran nichts zu ändern und den Arbeitsmarkt so freier zu gestalten. In einigen der befragten Unternehmen befindet sich neben der Quotenregelung bei Neueinstellung auch ein sogenannter Frauenförderplan in der Umsetzung. Weibliche Beschäftigte werden hier gezielt in ihrer beruflichen Karriere und Qualifikation unterstützt, u. a. durch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Und auch bei der Auswahl der Auszubildenden scheint ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis eine wesentliche Rolle zu spielen (WSI 2013). Nichtsdestotrotz wurde in einzelnen Interviews auch Kritik an der Quotenregelung dahingehend geäußert, dass – gerade in Verbindung mit politischer Einflussnahme auf Personalentscheidungen auf Führungsebene – der Geschlechterfrage eine höhere Bedeutung zugestanden werde als der Qualifikation.

Zumindest in den Berufen, die durch tarifliche Vereinbarungen gedeckt sind, gibt es keine Unterschiede in der Entlohnung der Angestellten. Dort, wo kein Tarifvertrag zur Anwendung kommt, liegt die Aufgabe der Gewährleistung einer gleichgeschlechtlichen Entlohnung für gleiche Arbeit bei den Betriebsräten.

Abbildung 4: Geschlechtsverteilung der Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach ausgesuchten Wirtschaftszweigabteilungen und -gruppen der WZ 2008



Quelle: Eigene Darstellung, Bundesagentur für Arbeit.

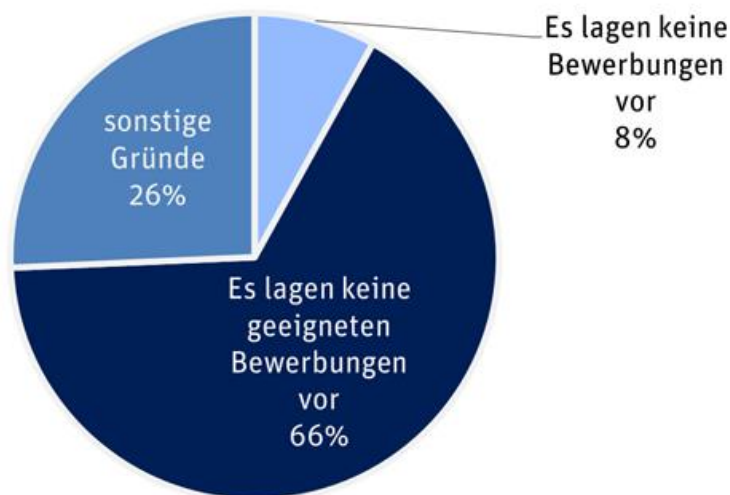
### 3.2. Fachkräftemangel

Die Experteninterviews haben bestätigt, dass es keinen generellen Fachkräftemangel gibt. Um Bedarfe und Mangelsituationen zu erfassen, bedarf es vielmehr einer inhaltlichen und auch räumlichen Differenzierung:

Spürbar schwieriger sei es demnach, Beschäftigte mit bestimmter, fachlicher Qualifikation zu finden. So seien bspw. Fachkräfte aus den Bereichen Architektur, Bauingenieurwesen und IT schwerer zu rekrutieren als aus anderen Fachdisziplinen. Dies läge vermutlich daran, dass diese Berufsgruppen sich selbst nicht „klassischer Weise“ bei Wohnungsunternehmen verorten, sondern Architekturbüros oder Bauunternehmen für diese Berufsgruppen bspw. Attraktivitätsvorteile haben. Grund für den Effekt, der dann vereinfacht als „Mangel“ dargestellt wird, sei branchenübergreifende Konkurrenz für spezielle Fachkräfte bzw. Berufsgruppen. Diese Situation ist auch keine Momentaufnahme, der Bedarf wird in einigen Kompetenzbereichen zukünftig eher noch steigen: die Beurteilung von technischen Maßnahmen (Neubau nimmt in seiner Bedeutung zu) wird hinsichtlich der Qualitätssicherung, (Bau-)Steuerung und Potenzialanalysen in ihrer Bedeutung zunehmen. Unter den befragten Experten waren auch Vertreter, deren Unternehmen in den vergangenen zwanzig Jahren wenig im Neubau-Geschäft aktiv waren. In der

Konsequenz ist dann dieser technisch orientierte Unternehmensbereich eher „schlank“ hinsichtlich seiner Personalausstattung aufgestellt. Wenn nun der Neubau auch im Bereich des Marktes eines solchen Unternehmens an Bedeutung gewinnt, besteht – so die Experteneinschätzung – unternehmensseitig eine Unterausstattung an entsprechend geschultem, technischem Personal.

Abbildung 5: Mögliche Gründe bei Problemen der Stellenbesetzung



Quelle: GdW 2013b.

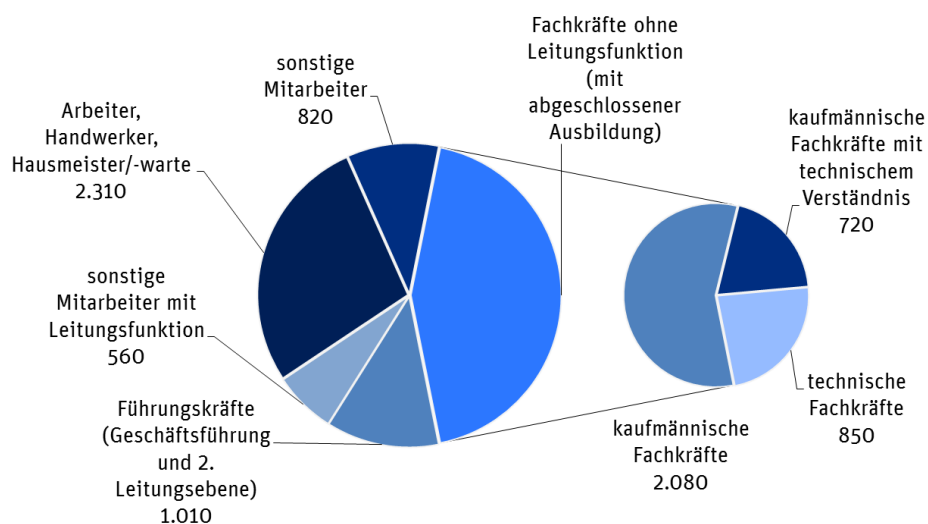
Eine aktuelle Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln, (IW Köln) unterstützt diese Sichtweise. Laut den Ergebnissen sind es insbesondere naturwissenschaftlich-technische Berufe, denen es an Bewerbern mangelt. So sei es für Unternehmen immer schwieriger, qualifiziertes Personal für die Bereiche Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik sowie Bau- und Gebäudetechnik zu finden. Auch IT-Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung seien in allen Branchen schwer anzuwerben (Dahlkamp 2015, IW 2015a.).

Diese marktwirtschaftliche Konkurrenzsituation entspanne sich aber hingegen wieder für die Besetzung von Führungspositionen. In den letzten Jahren habe sich die Faustregel etabliert: „Je höher eine Stelle in der Hierarchie eines Wohnungsunternehmens besetzt werden soll, desto weniger Fachkräftemangel gibt es.“

Im Bereich der Immobilienkaufleute sei hingegen keine Veränderung spürbar, sodass von einem Mangel keine Rede sei. Es gebe aber insbesondere auch (klein-)räumliche Effekte, die zu einem Mangel von Fachkräften führen können: Bspw. dass der Arbeitsort in einem – im Vergleich zu einem Konkurrenzunternehmen – unattraktiveren Stadtgebiet

liegt oder generell in schrumpfenden Regionen. Zudem spielt die Frage der Anzahl und Qualität der Aus- und Weiterbildungsangebote in der Umgebung eine große Rolle. Ein Wohnungsunternehmen in einer prosperierenden Region, die überdies Ausbildungseinrichtungen bis hin zu technischen Universitäten in seinem Einzugsgebiet aufweist, sieht sich eher keinem Fachkräftemangel gegenüber, wohingegen Unternehmen in eher strukturschwachen Räumen ohne entsprechend qualifizierte Ausbildungseinrichtungen Schwierigkeiten hat, höherqualifiziertes Personal für sich zu gewinnen.

Abbildung 6: Neu zu besetzende Stellen in den nächsten fünf Jahren



Quelle: GdW 2013b.

Insgesamt muss Fachkräftemangel also sehr stark unter der Berücksichtigung lokaler Konkurrenzbedingungen bewertet werden. Ein allgemeingültiges Fazit für die Wohnungswirtschaft in Deutschland sei nicht zielführend, um eventuelle Missstände gezielt angehen zu können.

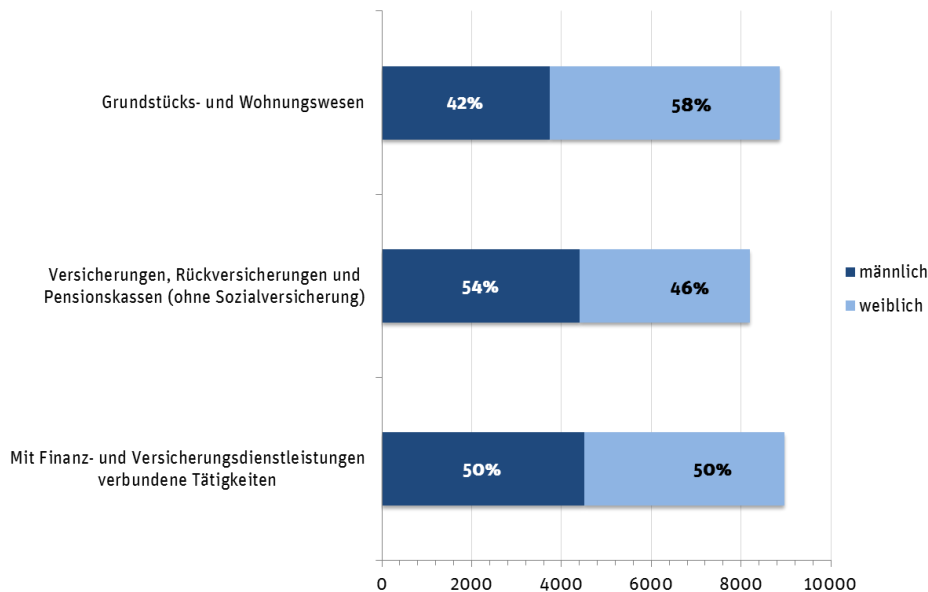
### 3.3. Ausbildung, Personalrekrutierung und -bindung

Dem Kampf um Personalgewinnung kommt vor diesem Hintergrund daher eine strategische Rolle zu. Ein Auszubildender, der das eigene Unternehmen durchläuft, sei qualitativ nicht in vergleichbarer Weise auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Eine Übernahme sei auch stets das angestrebte Ziel. Die meisten kommunalen Wohnungsunternehmen haben Ausbildungsquoten von bis zu 10 Prozent und bilden insbesondere Im-

mobilienkaufleute (70–80 Prozent aller in der Branche Auszubildenden), Bürokaufleute, Bürokommunikationsfachkräfte, IT-Kaufleute und Verwaltungskaufleute aus. Auch die privatwirtschaftlichen Wohnungsunternehmen bilden vorwiegend in diesen Berufsfeldern aus. Makler werden nur in den seltensten Fällen von Wohnungsunternehmen ausgebildet.

Die Komplexität des Berufsbildes Immobilienkaufmann/-frau hat dabei in den letzten Jahren stetig zugenommen. Sowohl seitens der Wohnungsunternehmen wie auch von den Verbänden wird daher betont, dass ein Abitur als Bildungsabschluss für einen entsprechenden Ausbildungsplatz notwendig sei. Rd. 80 Prozent aller Auszubildenden haben heute bereits Abitur. Hinderlich für die Übernahme ist dabei oft, dass keine unbefristeten Übernahmeverträge angeboten werden können. Die Befristung der Anstellung nach der erfolgreichen Ausbildung ist zwar unter nahezu allen Wohnungsunternehmen verbreitet, wird aber auch kritisch gesehen. Es gibt Beispiele für Kooperationen in der Wohnungswirtschaft, die auch den Austausch von Auszubildenden beinhalten. Dieses Programm ermöglicht es den Auszubildenden durch allgemeine Erfahrungen in einem anderen Unternehmen ihren Erfahrungsschatz zu erweitern, andere Unternehmen kennenzulernen und sich in der Wohnungswirtschaft bereits früh zu vernetzen (WIR 2012: 64). Nach Meinung der Experten sollte die Ausbildungszeit von mindestens zweieinhalb Jahren ausreichend sein, um einen Auszubildenden dahingehend einschätzen zu können, dass man ein unbefristetes Übernahmeangebot unterbreiten kann. Die Chancen auf eine zumindest befristete Übernahme stehen den Aussagen aus den Interviews zufolge gut: Einzelne der an den Interviews beteiligten Unternehmen übernehmen grundsätzlich jeden Auszubildenden mindestens für sechs Monate nach dem Ausbildungsabschluss. Im Bereich der privatwirtschaftlichen Wohnungsunternehmen liegen die Übernahmequoten im Bereich von 50 Prozent.

Abbildung 7: Geschlechtsverteilung der Sozialversicherungspflichtig Auszubildenden nach Wirtschaftsabteilungen und -gruppen der WZ 2008



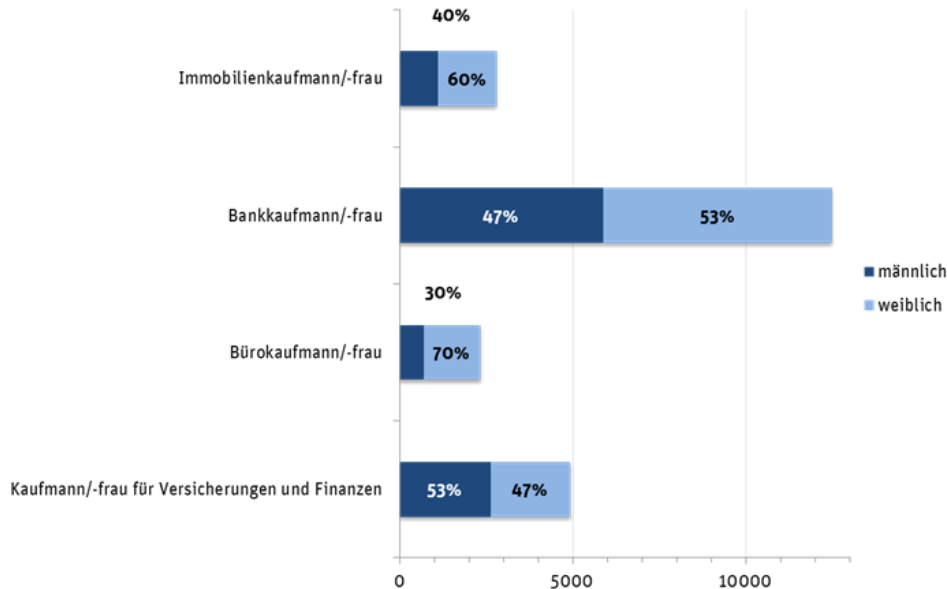
Quelle: Eigene Darstellung, Bundesagentur für Arbeit.

Insgesamt ist die Übernahme von Auszubildenden besonders für wachsende Wohnungsunternehmen eine gute Möglichkeit, parallel zur Beschäftigtengewinnung auch die Verjüngung der Belegschaft voranzutreiben. Im Bundesland Berlin sei der Altersschnitt der „älteren“ Unternehmen ca. 51 Jahre, das der „jüngeren“ ca. 42 Jahre.

Wie in Kapitel 3.1 ausführlich dargelegt, wird auch auf quantitativer Ebene die Ungleichverteilung der Ausbildungsplätze auf die Geschlechter deutlich. Zu den erläuterten Argumenten kommt hinzu, dass viele Männer nach dem Schulabschluss zunächst studieren gehen, auch wenn sie später einen Beruf in der Wohnungswirtschaft anstreben (vgl. Abbildung 7 und Abbildung 8). Insbesondere im Kampf um hochqualifiziertes Personal haben viele kommunale Wohnungsunternehmen in den letzten Jahren viel Kreativität einsetzen müssen: Durch eher flache Unternehmensstrukturen können kommunale, besonders kleinere kommunale Wohnungsunternehmen keine „klassischen“ Laufbahnen über bspw. Fortbildungsprogramme, Trainees oder ähnliches anbieten. So gehen die Unternehmen zunehmend strategische Partnerschaften mit Technischen oder Fachhochschulen ein, bieten Abschlussarbeiten, Praktika oder Werksstudentenjobs im Unternehmen an. „Standard“ sei hingegen die Möglichkeit mit interessierten Beschäftigten Fortbildungsverträge abzuschließen, bei denen sich das Unternehmen an den Weiterbildungskosten (z. B. für ein Studium) beteiligt und sich derjenige im

Gegenzug langfristig an das Unternehmen bindet, soweit dies rechtlich zulässig ist.

Abbildung 8: Anzahl neu abgeschlossener Ausbildungsverträge 2014



Quelle: Eigene Darstellung, Bundesagentur für Arbeit.

Einige der befragten Unternehmen werben gezielt an Schulen, Aus- und Weiterbildungsstandorten oder auf Messen für sich als Arbeitgeber. Diese Varianten sind zugleich die klassischen „(An-)Werbepfade“ der Branche. Zusätzlich setzen einige – v. a. größere – Unternehmen auch Marketing-Material ein und nutzen ihre Social-Media-Kanäle. Die Erfahrungen der Experten zeigen dabei deutlich, dass die Rahmenbedingungen, welche die Wohnungswirtschaft den interessierten Studierenden hinsichtlich der Perspektiven, inhaltlichen Vielseitigkeit und Bezahlung bieten kann, ausgezeichnet sind. Es wird ausdrücklich empfohlen, dass sich die Branche dementsprechend selbstbewusst bei der Personalrekrutierung darstellt.

Die Auszubildenden in den kaufmännischen Ausbildungsberufen der Wohnungswirtschaft erhalten rd. 800 Euro im ersten, 900 Euro im zweiten und 1.000 Euro im dritten Ausbildungsjahr. Erst im Sommer 2015 wurde eine erneute Anpassung nach oben um je 40 Euro beschlossen. Mit diesem Gehaltsgefüge liegt die Wohnungswirtschaft unter den Ausbildungsberufen im oberen Drittel. Und auch nach der abgeschlossenen Ausbildung, erwartet die Auszubildenden bei Übernahme zumeist die tarifvertragliche Eingruppierung, inklusive der damit verbundenen Sicherheiten.



In der Wohnungswirtschaft in Deutschland gibt es derzeit rd. 6.000 Auszubildende, davon 3.000 in den beim GdW organisierten Unternehmen. Damit machen die kaufmännischen Auszubildenden unter den kaufmännisch Beschäftigten einen Anteil von rd. fünf Prozent aus. Dieser Anteil ist auch in den letzten zehn Jahren stabil, eine Tendenz bildet sich leicht nach oben ab. Die Wohnungswirtschaft stellt somit jährlich ca. 2.000 neue Auszubildende ein. Im branchenübergreifenden Vergleich ist das eine geringe Anzahl an Ausbildungsplätzen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass es den meisten Unternehmen nicht schwerfällt, ihre Ausbildungsstellen zu besetzen. Unter den Befragten variierten die Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber auf einen Ausbildungsplatz zwischen 3 und 37. Insbesondere vor dem Hintergrund steigender Anforderungen an die Bewerber, ist diese Situation aus dem Blickwinkel der Unternehmen grundsätzlich positiv zu bewerten.

#### **Infobox – die Ausbildungskampagne des GdW**

Mit der 2009 gestarteten Kampagne „Du bist mehr Immobilienprofi, als du denkst!“ verfolgt der GdW das Ziel, die Bekanntheit und Attraktivität des Ausbildungsberufs „Immobilienkaufmann/-frau“ zu stärken und so den Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft auch auf lange Sicht wichtige Nachwuchskräfte zu sichern. Durch die Bereitstellung unterschiedlichster Medien wie Flyer, Info-Broschüren, Plakate und audiovisuelle Beiträge sollen künftige Auszubildende auf den Beruf aufmerksam gemacht werden. Auch erhofft man sich, das allgemeine Image der Branche als ansprechender Arbeitgeber zu verbessern.

Ein (wesentlicher) Teil der Ausbildungskampagne zur aktiven Nachwuchssuche und -förderung ist die Webseite [www.immokaufleute.de](http://www.immokaufleute.de). Neben zahlreichen Informationen zum Ausbildungsberuf „Immobilienkaufmann/-frau“ und zur Branche allgemein, finden sich hier nützliche Tipps für die Ausbildungssuche. In einer umfassenden Datenbank mit registrierten Wohnungsunternehmen in ganz Deutschland können Interessierte nach freien Ausbildungs- oder Praktikumsplätzen suchen und direkt Kontakt aufnehmen. Die Plattform fördert damit Synergien und vernetzt Verbände, ausbildende Unternehmen und Interessierte.

Quellen: [www.azubi-kampagne.de](http://www.azubi-kampagne.de); [www.immokaufleute.de](http://www.immokaufleute.de).

Insbesondere aus der Sicht der befragten Verbände wird jedoch stark hervorgehoben, dass es die Aufgabe der Branche sein muss, die Ausbildungsbemühungen aufgrund der drohenden demografischen Lücke intensiv zu steigern und die Ausbildungsquote so – möglichst schnell – anzuheben. Insgesamt erkenne man zwar eine Zunahme der Bemühungen, sie unterscheidet sich jedoch regional stark: während im Westen Deutschlands eine Zunahme von 10–20 Prozent zu verzeichnen sei, haben die meisten Unternehmen in den neuen Ländern ihre Bemühungen

verringert. Von den GdW-Unternehmen bilden bspw. gut 1.000 überhaupt aus, davon haben sogar nur 130 fünf oder mehr Auszubildende. Eine Hürde für die kleinen Unternehmen ist neben geringerer personeller Betreuungsressourcen, dass auch renommierte, überregionale Aus- und Weiterbildungseinrichtungen wie bspw. das Europäische Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Bochum zu teuer sind. Die Kosten müssen dann zusätzlich von den Auszubildenden übernommen werden, was deren Interesse hemmt, bei einem kleinen Wohnungsunternehmen eine Ausbildung zu absolvieren.

Um als attraktiver Arbeitgeber auch im branchenübergreifenden Konkurrenzkampf durchsetzungsstark sein zu können, begreifen es viele kommunale Wohnungsunternehmen zunehmend als ihre Pflicht, Bildungs- und Beschäftigungsmodelle zu erfinden oder solche zu fördern, mit denen sie „Nischen“ nutzen können. In einem Beispiel wurde ein Teilzeit-Ausbildungsmodell entwickelt, das es auch jungen Müttern ermöglicht, über einen gestreckten Zeitraum trotz der zeitlichen Erziehungsbelastung einen vollwertigen Abschluss erreichen zu können. Mit einer solchen Unternehmensstrategie zur Bindung der Beschäftigten leisten die Unternehmen zugleich einen wichtigen gesellschaftspolitischen Beitrag. Ergänzt wird das Programm durch spezielle Weiterbildungsangebote für Mütter, die nach einer längeren Erziehungsphase, in der sie bspw. nicht oder nur in Teilzeit gearbeitet haben, wieder voll einsteigen und dann auch durchaus den Anspruch haben, verantwortliche Positionen zu besetzen.

Anhand dieser Beispiele wird deutlich, dass insbesondere die geschickte Kombination und strategische Planung der Schwerpunkte für die Bindungsinstrumente erhebliches Potenzial bei der Gewinnung und Bindung von Personal bieten. Als positives Beispiel, wo eine solche Strategie zum Erfolg geführt hat, wurde in den Gesprächen die Reisebürobranche angeführt.

### **3.4. Weiterbildung**

Insbesondere vor dem Hintergrund, dass bis 2020 ca. 10.000 Angestellte der Wohnungswirtschaft altersbedingt aus dem Beruf scheidend, bedarf es Personalentwicklungsmaßnahmen, um neben der scheidenden Erfahrung wenigstens die Kompetenzen und Fähigkeiten im Unternehmen zu erhalten. Nach den Ergebnissen der Zusatzbefragung „Personalentwicklung“ im Rahmen der GdW Jahresstatistik 2010 verfügen nur 31 Prozent der befragten Wohnungsunternehmen über ein Fort- und Weiterbildungskonzept und ein noch kleinerer Anteil (20 Prozent) über

Konzepte zur umfassenden Personalentwicklung. Möglichkeiten der (Personal-)Steuerung liegen damit in vielen Unternehmen nicht vor. Eine systematische Organisation von Programmen zur Fort- und Weiterbildung sowie generellen Laufbahnplanung der Belegschaft ist demnach unterrepräsentiert und nimmt eine untergeordnete Rolle im unternehmerischen Alltag der Vorstands- und Geschäftsführungsebenen ein. Viele Wohnungsunternehmen orientieren sich eher an Angebot und Nachfrage seitens der Beschäftigten und stellen durchschnittlich einen Betrag von ca. 400 Euro je Angehörigen (einschließlich Vorstände und Geschäftsführung) für Weiterbildungsmaßnahmen ab. Allerdings gibt es auch vereinzelt Fälle, in denen eine strategische Fort- und Weiterbildung aktiv von der Führungs- und Bereichsebene angeregt wird. Hier werden die Stärken und Schwächen einzelner Unternehmensbereiche mit den Kompetenzen der Beschäftigten abgeglichen und mit entsprechenden Weiterbildungsprogrammen verknüpft. Das Budget je Tätigen fällt hier weitaus höher aus. Gerade die sehr großen Wohnungsunternehmen bieten vereinzelt eine Auswahl an fachspezifischen Seminaren oder Workshops an, für die sich Beschäftigte bspw. über eine Plattform im Intranet anmelden können.

Dass jedoch ein gewisser Handlungsdruck im Hinblick auf eine vorausschauende Personalplanung besteht, verdeutlichen die Zahlen zur Altersstruktur der Beschäftigten. Demnach sind rentennahe Jahrgänge (56- 63-Jährige) deutlich überrepräsentiert in der Wohnungswirtschaft. In der Altersgruppe bis 35 Jahre sind in der Relation zu den Beschäftigten in Deutschland 40 Prozent weniger Beschäftigte vorzufinden, wohingegen die Altersgruppe der über 56-Jährigen in dieser Relation 40 Prozent mehr Beschäftigte aufweist. Viele Tätige sowohl aus dem Sachbearbeitungsbereich als auch den Vorstands- und Führungsebenen müssen in den nächsten Jahren ersetzt werden. In diesen Fällen werden in einigen der befragten Unternehmen auch Beschäftigte freigestellt bzw. finanziell unterstützt, die ihren Bachelor-/Masterabschluss oder Fachwirt nachholen wollen, um die notwendige Qualifikation für eine leitende Position zu erlangen. Dahingehend wird die Bedeutung systematischer und vorausschauender Weiterbildungs- und Personalentwicklungskonzepte noch betont (GdW 2011: 3 ff., 12). Und auch die Ausbildungsquote müsste vor diesem Hintergrund verdoppelt werden.

Angesichts der altersstrukturellen Aussicht für die kommenden Jahre und verhältnismäßig geringen (monetären) Ausgaben für Weiterbildung wird deutlich, dass die Branche als Ganzes möglichst rasch eine gemeinsame Strategie braucht. Insbesondere durch die altersbedingten Abgänge entstehenden eklatante Erfahrungslücken. Diese müssen innerbetrieblich bzw. innerhalb der Branche geschlossen werden. Das be-

deutet, dass der Fokus einer solchen gemeinsamen Strategie auf der Aus- und Weiterbildung liegen sollte, statt nur der akuten Neubesetzung der Stellen, auch mit branchenfremdem Personal.

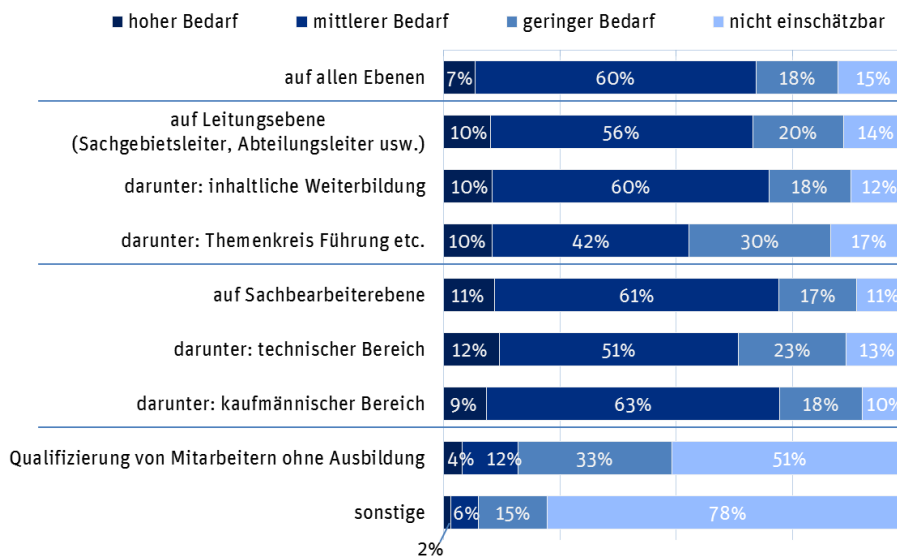
So wurde nicht nur hinsichtlich die geringe Ausbildungsquote wurden während der Expertengespräche als Schwächen der Branche benannt, auch hinsichtlich der Weiterbildungskonzepte besteht erheblicher Nachbesserungsbedarf. Karrierepfade, mindestens innerhalb eines Unternehmens, sind ein wichtiges Argument für die Personalrekrutierung. Die mittel- und langfristigen Perspektiven sind jedoch nicht nur für die Übernahme von Auszubildenden oder die Neueinstellung von Fachkräften relevant, auch aus Sicht der Unternehmen selbst ist eine langfristige Strategie für die Personalentwicklung unabdingbar. Es zeigte sich während der Gespräche deutlich, dass Wohnungsunternehmen mit flachen Hierarchien in Sondersituationen – wie bspw. krankheitsbedingte Vertretung oder besondere Auslastungsphasen – Schwächen aufweisen: Unterhalb der Führungsebenen reichen oft die Kompetenzen nicht aus, um bspw. Aufgaben der Vorgesetzten übernehmen zu können. Zwar ist dies auch in anderen Branchen zu beobachten, es gibt jedoch einige Unternehmen, die sich gezielt mit dieser Problematik auseinandersetzen und bspw. Workshops für ein gezieltes Training anbieten. Dort werden insbesondere Kompetenzen vermittelt, die zur Bereichsleitung oder der Übernahme von Leitungsfunktionen befähigen sollen. Diese Unterstützungsprogramme für die Leitungspositionen haben zudem den Effekt, dass auch zwischen den Hierarchien ein besseres Verständnis für die Arbeit des jeweils anderen entsteht, was zu einem besseren Betriebsklima führt.

Generell sind Aus- und Weiterbildung bereits stärker miteinander verzahnt. Grundsätzlich gibt es ab dem dritten Ausbildungsjahr die Möglichkeit, auch dual zu studieren. Ebenso ist es eine Möglichkeit mit einer abgeschlossenen Ausbildung ein berufsbegleitendes Studium zu absolvieren. Auszubildende, bei denen die Ambitionen ersichtlich werden, eine Karriere bis in die Führungsebenen hinein zu starten, sollten die Möglichkeit erhalten, mindestens einen branchenspezifischen Bachelor-Abschluss zu erzielen. Selbstverständlich unterscheiden sich bei der Ko-Finanzierung bzw. mindestens der personellen Abstellung die Möglichkeiten von kleinen und großen Wohnungsunternehmen. Gleichzeitig ist dieser Weg aber eine Möglichkeit, für eine Personalbindung zu sorgen (durch vertragliche Vereinbarungen im Rahmen der Studienbeteiligung) und so jungen Beschäftigten, die generell für Weiterbildung offen sind oder Interesse an einem Studium besitzen, entgegen zu kommen. Damit wird auch aufgegriffen, dass angesichts des politisch artikulierten Willens, den Anteil der Studienanfänger zu erhöhen, ein Studium oft als

wichtiges Ziel für junge Beschäftigte empfunden wird. Der Weg über einen qualifizierten (!) Ausbildungsberuf in den akademischen Aus- und Weiterbildungsbereich ist eine attraktive Alternative zum Studieren und kann auch bei der Personalgewinnung (wenn es als perspektivische Möglichkeit in Aussicht gestellt wird) eingesetzt werden (vgl. Kapitel 3.3).

Der Zusatzbefragung zufolge studieren rund 10 Prozent der Immobilienkaufleute im Bereich Immobilien-Fachwirt/-Ökonom (BA). Diese Akademisierung verschärft insgesamt wiederum die Konkurrenzsituation, je höher die Hierarchieebene wird. Ein Studienabschluss wird damit zukünftig zu einer Art Mindestvoraussetzung für Führungspositionen.

Abbildung 9: Weiterbildungsbedarf in den nächsten fünf Jahren nach Unternehmensebenen



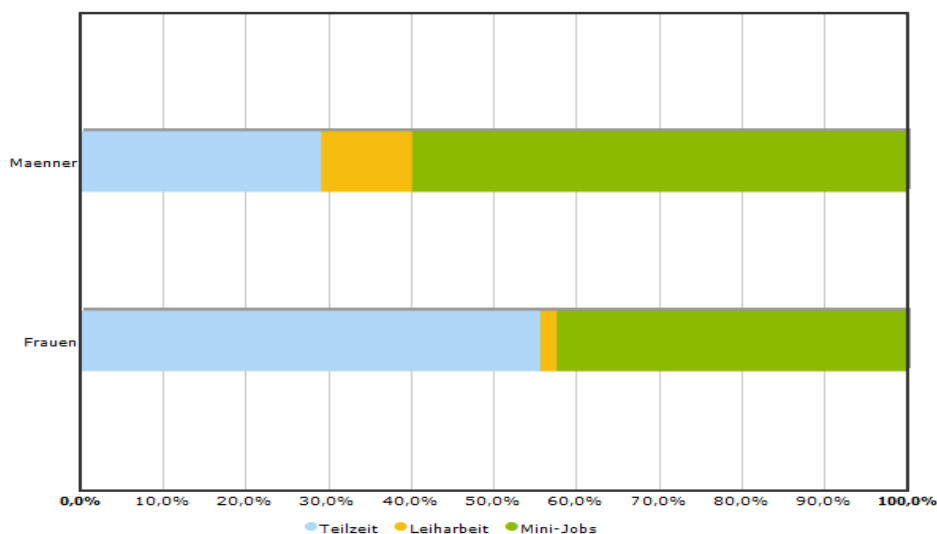
Quelle: GdW 2013b.

In einem Beispiel hat ein großes Wohnungsunternehmen bspw. ein internes Weiterbildungsprogramm in sein Ausbildungsangebot integriert: Die Ausbildungszeit von drei Jahren wird dort grundsätzlich nicht verkürzt. Zudem müssen Auszubildende aus dem dritten Ausbildungsjahr für die Auszubildenden im ersten Ausbildungsjahr einen Kurs gestalten. Für die „Älteren“ ist dies eine Möglichkeit, wertvolle didaktische und soziale Kompetenzen zu trainieren, die ihnen im weiteren Berufsleben im Umgang mit Kunden und bei Präsentationsterminen weiterhelfen. Für die „Jungen“ ist dieses Angebot zudem eine Möglichkeit von Kollegen gleicher Ebene aus deren Erfahrungen zu Lernen und wertvolle Tipps zu erhalten.

### 3.5. Arbeitszeitmodelle

Gleitzeitmodelle und auch insgesamt die Flexibilisierung von Arbeitszeit sind sehr wichtige und notwendige Arbeitszeitmodelle, um auf die Bedarfe der Beschäftigten, neue Lebensmodelle oder auch Anforderungen von Kunden eingehen zu können. Bspw. musste die Arbeitszeit auch tariflich in der Vergangenheit schon nach hinten korrigiert werden, um Kundenkontakt auch abends noch ermöglichen zu können. Die größeren der befragten Unternehmen zeigen sich hinsichtlich der Möglichkeiten für individuelle Arbeitszeitmodelle flexibel. Teilzeit, Elternzeit oder Pflegezeit sind Modelle, die auf Wunsch möglich sind. Der Anteil der Beschäftigten, die von Teilzeitmodellen Gebrauch machen, liegt dabei unter den befragten Unternehmen zwischen 4 und 15 Prozent. Zumindest die steigende gesellschaftliche Erwartungshaltung zu Themen wie Gleitzeit, Vertrauenszeit, Flexibilisierung zur individuellen Lebensgestaltung, Familienfreundlichkeit, ist den meisten der befragten Experten durchaus bewusst. Gerade die kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen begreifen flexible Arbeitszeitmodelle als Teil ihres gesellschaftspolitischen Auftrags. In diesem Bewusstsein kann die Erschließung der neuen Wege und Möglichkeiten langfristig aber auch zu ökonomischen Mehrwerten beitragen sowie im Konkurrenzkampf um qualifizierte Beschäftigte ein Vorteil sein. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit darf dabei nicht allein ökonomischen Interessen folgen. Die Schutzrechte der Beschäftigten sind bei der Entwicklung neuer Konzepte zu beachten.

Abbildung 10: Geschlechtsstruktur der Atypischen Beschäftigung in Deutschland 2014



Quelle: WSI 2014.

Insgesamt hat der Anteil atypischer Beschäftigungsverhältnisse seit den 1990er Jahren zugenommen. 2012 waren demnach rd. acht Millionen Menschen atypisch beschäftigt (Gerlach et al. 2015: 1). Insbesondere zur Familienbetreuung wird von Teilzeitmodellen Gebrauch gemacht; hier sind es insgesamt mehr Frauen als Männer. Während Vollzeitbeschäftigte im Schnitt 2,7 Stunden pro Tag für die Betreuung ihrer Kinder aufwenden, wenden Teilzeitbeschäftigte sieben bis elf Stunden dafür auf. Selbstverständlich handelt es sich nicht immer um eine freiwillige Entscheidung seitens der Angestellten, sondern z. B. fehlende Möglichkeiten der Kinderbetreuung, bewirken einen gewissen Zwang, in eine Teilzeitbeschäftigung zu wechseln (Gerlach et al. 2015:6 ff.). Umso wichtiger ist es, wenn Arbeitgeber durch die Möglichkeit dieser Arbeitszeitmodelle Familienbewusstsein gegenüber ihren Angestellten zeigen und ihnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen.

Eine Studie des Forschungszentrums für Familienbewusste Personalpolitik (FFP) hat kürzlich den Einfluss atypischer Beschäftigungsverhältnisse auf Partnerschaft und Familie sowie soziale Netzwerke untersucht. Als zentrales Ergebnis konnte festgehalten werden, dass atypische Beschäftigungsformen hinsichtlich der Belegschaftsstruktur stark voneinander divergieren. So finden sich Unterschiede bezüglich der Geschlechterverteilung, Altersstruktur und Familienverhältnisse der Beschäftigten sowie des Bildungs- und Einkommensniveaus. Zudem werden die einzelnen atypischen Beschäftigungsformen auch aus unterschiedlichen Motiven aufgenommen. Während befristete Stellen und Leiharbeit überwiegend unfreiwillig und aufgrund eines mangelnden Angebots alternativer Arbeitsstellen angenommen werden, werden Teilzeit- oder Minijobs häufig bewusst gewählt, um mehr Flexibilität für bspw. die Familie und Kinderbetreuung zu haben. Dies bestätigt, dass zukünftig stärker auf die Wahlmöglichkeiten zwischen den unterschiedlichen Beschäftigungsformen eingegangen werden muss. Die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch verbesserte Möglichkeiten der Kinderbetreuung steht dabei im Fokus (Gerlach et al. 2015: 3 ff.).

Das Thema „Leiharbeit“ (Ver.di 2011: 69 ff.) hat sich im Rahmen der geführten Interviews als Bereich von eher untergeordneter Bedeutung herausgestellt und wird nur in Ausnahmefällen, bspw. zur Überbrückung längerer Ausfallzeiten durch Krankheit oder Kinderbetreuung, in Anspruch genommen. In einigen Unternehmen wird in solchen Fällen anstelle von Leiharbeit eher die Anstellung von befristeten Vollzeitkräften angestrebt. Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse (Ver.di 2011: 26 ff.) finden sich am ehesten in der konkreten Bewirtschaftung der Bestände durch Hausmeister, Gärtner oder Beschäftigte des Winterdienstes. Historisch gewachsen war bei einer Reihe von Unternehmen das

Modell des Hausmeisters, der selber – zu vergünstigten Konditionen – im jeweiligen Bestand wohnte. Diese Variante des Hauswarts, der quasi rund um die Uhr ein Blick auf Bestände und Mieter hat, verliere den Experten zufolge an Bedeutung. Einerseits interessieren sich weniger Hausmeister für dieses „Lebens-Arbeits-Modell“, andererseits ist es für die Unternehmen leichter, sich konsequent für ein Hausmeistermodell zu entscheiden, als über den Gesamtbestand eine Mischung verschiedener Varianten zu koordinieren. Zu diesem Aspekt der Wertschätzung gehören auch Gleitzeitmodelle, die unter den befragten Unternehmen überwiegend angewendet werden. Eine verpflichtende Anwesenheitszeit gibt es i. d. R. nicht, sofern es für die Erfüllung der beruflichen Pflichten nicht notwendig ist. Die Unternehmen unterscheiden grundsätzlich zwischen der Kernarbeitszeit (im Mittel ca. zwischen 9 und 15 Uhr) und dem Gleitzeitrahmen (im Mittel ca. 7 bis 20 Uhr). Einige Unternehmen haben zudem feste Mittagszeiten im Umfang von rd. einer Stunde vorgegeben. Generell gilt aber das Vertrauensprinzip: Solange die Beschäftigten ihre Aufgaben erledigen, sei die Frage wann sie dies tun (wollen), ganz ihnen überlassen. Ausnahmen bilden hier bestimmte Funktionen, wie bspw. das Sekretariat mit festen Sprechzeiten oder Hausmeister mit fest vereinbarten Terminen.

In einigen großen Wohnungsunternehmen erfolgt die Arbeitszeiterfassung zum Schutz der Beschäftigten elektronisch. Vor allem aus Sicht der Betriebsräte wird diese Methodik gelobt, da sich die Form der Aufgaben und der Arbeit allgemein in den letzten Jahren geändert habe. Arbeit werde heutzutage durch die einfachere Informationsbeschaffung sowie die technische Unterstützung immer effizienter und schneller. Dieser Wandel in der Dienstleistung ist branchenübergreifend feststellbar. Bei der Begrenzung von Arbeitsbelastung hilft die zentrale und elektronische Zeiterfassung dem gesundheitlichen Schutz der Beschäftigten.

#### **Infobox – das Audit berufundfamilie**

Seit 1998 stellt das Zertifikat zum Audit berufundfamilie ein anerkanntes Qualitätssiegel für eine familienbewusste Personalpolitik dar. Es bescheinigt Unternehmen, Institutionen und öffentlichen Verwaltungseinrichtungen eine hohe Kompetenz im Einsatz für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

In verschiedenen Workshops mit Vertretern unterschiedlicher Hierarchieebenen und Bereiche werden die gegenwärtigen betrieblichen Rahmenbedingungen erörtert und durch neue Ziele und Maßnahmen ergänzt, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern.

Anhand von acht Handlungsfeldern werden die individuellen Entwicklungspotenziale des Unternehmens ermittelt:

- Arbeitszeit
- Arbeitsorganisation



- Arbeitsort
- Informations- und Kommunikationspolitik
- Führungskompetenz
- Personalentwicklung
- Entgeltbestandteile/geldwertige Leistungen
- Service für Familien

Beispiele aus der Wohnungswirtschaft, die das Qualitätssiegel berufundfamilie erhalten haben, sind die degewo (2009), GEWOBA (2008), HOWOGE (2014), LWB (2014), SWB (2008) und die SWSG (2014).

Quellen: berufundfamilie gGmbH 2015; Experteninterviews.

Auch gegenüber der Möglichkeit des „Home-Office“ zeigen sich die Wohnungsunternehmen überwiegend offen, mit dem Verweis auf das Vertrauensprinzip und unter der Einschränkung, dass dies mit den Aufgaben einer Position vereinbar sein müsse. In Absprache mit den Vorgesetzten sei dies i. d. R. aber möglich. Insbesondere Angestellte in leitenden Positionen machen z. B. aufgrund von Geschäftsreisen davon auch Gebrauch. In einigen der größeren Unternehmen gibt es zudem auch Bemühungen, eine Betriebsvereinbarung für das Arbeiten im Home-Office auszuhandeln. Zum Schutz der Belegschaft soll damit verhindert werden, dass dieses Modell nicht für ein mobiles Arbeiten „rund um die Uhr“ missbraucht wird und auch hier der Arbeitszeitrahmen eingehalten wird. Dauerhafte Telearbeitsplätze, bei denen die Beschäftigten z. B. während der Elternzeit von zu Hause aus arbeiten, gibt es zwar vereinzelt. Aufgrund der strikten gesetzlichen Auflagen zur Arbeitssicherheit sowie dem grundsätzlich höheren unternehmensinternen Organisations- und Koordinationsaufwand, ist diese Form der Arbeitsflexibilität jedoch überwiegend nicht mehr sehr gern gesehen. Vereinzelt werden in den befragten Wohnungsunternehmen auch Lebensarbeitszeitkonten geführt. So können bis zu 60 Überstunden jährlich gutgeschrieben werden und in Pflegefällen oder zum verfrühten Übergang in die Rente genutzt werden.

Im Themengebiet der Arbeitszeitmodelle ist die Spannweite der Antworten der befragten Experten am größten. Es lassen sich aus den Antworten keine Kategorisierungen nach Unternehmensart, -größe oder einer geografischen Verteilung vornehmen. Es gibt Unternehmen, die Arbeitszeiten über Erfassungsinstrumente – wie bisher – entlang einer „8-Stunden-Tages“ erfassen und auch beim Arbeitsort einzig das Büro nennen, wie auch solche Unternehmen, die auf Basis von Vertrauensarbeitszeiten und ortsungebundener Mobilität eine hohe Flexibilität zulassen. Aus allen Unternehmen, ganz gleich, welche Arbeitszeitmodelle sie anwenden, gab es jedoch keine Kritik, Änderungswünsche oder anderweitige Hinweise, die darauf schließen lassen, dass das Thema „Ar-

beitszeitmodelle“ auf strategischer Ebene eine besondere Rolle spielt bzw. intensiv diskutiert wird. Umso wichtiger sind die Hinweise, die zu diesen Fragen aus Richtung der befragten Verbände gegeben wurden: generationenbedingte und neue gesellschaftliche Anforderungen sollten demnach dringend reflektiert und für die Entwicklung zukünftiger (Personal-)Strategien berücksichtigt werden.

Aus der Sicht der Verbände ist es sinnvoll, sich von zu starren Arbeitszeitregelungen zu trennen und auch tariflich wieder die 40-Stunden-Woche zu ermöglichen. Heute sind dagegen tariflich 37 Stunden vereinbart, was für Beschäftigte von Vorteil ist. In vielen Branchen sei bspw. der Anspruch auf zwei bis drei Home-Office-Tage pro Monat geregelt. Zunehmende Wünsche nach Individualisierung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder geringer Ortsbindung dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Es bedarf einer klareren Regelung, aber auch einer objektiven Einschätzung, wie wirtschaftlich solche Instrumente sind. Die freie Arbeitszeitgestaltung und abnehmende Arbeitsortbindung wird in den nächsten 15 Jahren den Arbeitsmarkt verändern und als Anforderung an Arbeitgeber zu einem Wettbewerbsfaktor um Personal werden. Dieser Dynamik muss sich nach Auffassung der Verbände die Branche stellen, da es sie auch inhaltlich bei der Gestaltung von Wohnraum betreffen könnte: der Schnitt und die Ausstattung von Wohnräumen (Licht, Ausrichtung, Schallisolierung, etc.) müssen zukünftig Home-Office-tauglich sein.

In dieser Diskussion gerät die Unternehmenssicht zunehmend unter Druck: Die Führungsebenen in den Unternehmen sind strukturell stark gefordert und immer häufiger auch damit überfordert, diese gesellschaftlichen Anforderungen oberhalb der mittleren Ebenen zu erfüllen. Wenn bspw. familienfreundliche Strukturen dazu führen, dass Beschäftigte in leitenden Positionen für einen Zeitraum aus dem Beruf gehen oder unregelmäßig zur Verfügung stehen, dann reicht es an dieser Stelle bspw. nicht aus, die entsprechenden Kompetenzen zu ersetzen. Vielmehr fehlt es dann an Erfahrung, deren Fehlen dann das Unternehmen in seiner Funktionalität überfordert. Es gilt aus beiden Perspektiven eine Balance zu finden, in der die individuellen Bedarfe und Wünsche der Beschäftigten berücksichtigt werden können, ohne auf der anderen Seite die Unternehmensleistung zu strapazieren.

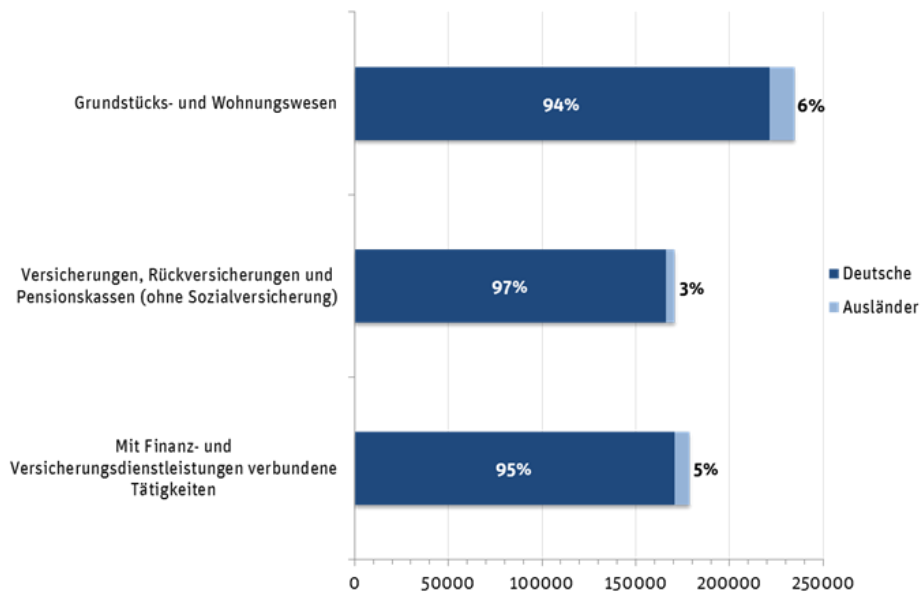
### 3.6. Migration

Vor dem Hintergrund demographischer Veränderungen wird es für die Wohnungsunternehmen immer wichtiger Migrations- und Integrationsprozesse zu begleiten und zu unterstützen. Das Thema der interkulturellen Kompetenz von Beschäftigten hat damit in den letzten Jahren im unternehmensinternen Umgang wie auch in der Kommunikation mit den Kunden an Bedeutung gewonnen (GdW 2013a: 51 ff.).

Der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in den befragten Unternehmen ist geografisch verschieden. Dies betrifft sowohl die reine Anzahl als auch die Herkunftsländer selbst. Während in den ostdeutschen Bundesländern spanische und asiatische Abstammungen weit vertreten sind, finden sich in Westdeutschland eher türkische, russische oder polnische Migrationshintergründe. In Süddeutschland sind italienische Abstammungen präsenter. Unterschiede zur gesamten Situation bzw. Verteilung in Deutschland sind für die Branche jedoch nicht festzustellen.

In der Belegschaft gibt es innerhalb der Unternehmen überwiegend keine interkulturellen Spannungen zwischen solchen mit Migrationshintergrund und solchen ohne. Insgesamt rechnen die meisten Unternehmen ihren Beschäftigten mit Migrationshintergrund auch Vorteile aufgrund der Mehrsprachigkeit sowie ihres kulturellen Verständnisses an. Das Thema „Migrationshintergrund“ hat jedoch für alle befragten Unternehmen insbesondere im Umgang mit ihren Mietern eine wichtige Rolle. Einige der befragten Unternehmen haben insbesondere in ihren Beständen des Ex- oder sozialen Wohnungsbaus Anteile von bis zu 50 Prozent Mieter mit Migrationshintergrund. Im persönlichen Umgang entstehen daraus Bedarfe für z. B. Mietverträge in mehreren Sprachen, Vorort-Tätige, die mehrsprachig sind und ggf. auch mit diesen Mietern in ihrer Muttersprache kommunizieren können und die deren Kultur auch verstehen.

Abbildung 11: Staatsangehörigkeit der Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach ausgesuchten Wirtschaftsabteilungen und -gruppen der WZ 2008



Quelle: Eigene Darstellung, Bundesagentur für Arbeit.

In einigen, eher größeren Wohnungsunternehmen sind Beschäftigte mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen durchaus vertreten, in anderen wiederum fällt der Anteil eher gering aus. Als Grund wird u. a. genannt, dass Bewerber mit Migrationshintergrund teilweise nicht über die gefragte Qualifikation verfügen oder oftmals kein Interesse besteht, bei der Wohnungswirtschaft tätig zu werden. Generell besteht ein Konsens darüber, dass die Qualifikation eines Bewerbers ausschlaggebend ist.

Eine aktuelle Studie im Auftrag des GdW bestätigt das allgemeine Meinungsbild, dass eine Belegschaftsstruktur, in der die Zusammenarbeit von Beschäftigten unterschiedlicher Kulturen als Potenzial anerkannt und gefördert wird, vorteilhaft wirkt. Dazu ist allerdings eine bewusste unternehmenskulturelle Öffnung gegenüber vielfältigen Kulturen mit Auswirkungen auf allen Ebenen des Unternehmens notwendig, die konsequenterweise auch personalpolitische Entscheidungen mit Blick auf Ausbildungsplätze und Neueinstellungen hervorruft. Eine Verankerung im Unternehmensleitbild ist entscheidend; Schulungen zur Stärkung des interkulturellen Verständnisses und sozialer Kompetenzen können ebenfalls dabei hilfreich sein (GdW 2015: 46).

Dass interkulturelles Verständnis und die Akzeptanz der Vielfalt innerhalb von Belegschaftsstrukturen entscheidende Faktoren zur Positionierung und sozialverträglichen Weiterentwicklung eines Unternehmens sein können, beweist ein Beispiel aus der Praxis. Eines der befragten Wohnungsunternehmen hat die „Charta der Vielfalt“ entwickelt und un-

terzeichnet. Das Unternehmen bringt damit zum Ausdruck, dass gegenseitiger Respekt, Chancengleichheit und Wertschätzung elementaren Bestand im Leitbild eines nahezu jeden Wohnungsunternehmens haben sollten und gerade interkulturelle Unterschiede einen großen Mehrwert bei der Weiterentwicklung darstellen. Um diese Unternehmenskultur weiterhin zu bestärken, richtete die GEWOBA ein Diversity-Management ein, das sowohl mit dem Monitoring von innerbetrieblicher interkultureller Kommunikation als auch mit der Vermittlung bei Vermieter-Mieter-Konflikten betraut ist. In diesem Rahmen werden regelmäßig Schulungen zur Bewältigung von kulturell bedingten Barrieren und Vorurteilen veranstaltet.

### 3.7. Einkommen

Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen ist Mitglied des AGV. Unter den Mitgliedern des GdW sind es rund 70 Prozent und unter den freien Wohnungsunternehmen, Immobilienverwaltern und Maklern liegt der Organisationsgrad bei ca. 25 Prozent. Der AGV schließt als Trägerverband der Branche Tarifverträge mit den Gewerkschaften ver.di und IG BAU ab. Die daraus resultierenden Mantel- und Vergütungstarife der Wohnungswirtschaft (Ver.di 2012) sind daher in diesen Unternehmen auch gültig bzw. werden dort angewendet. AGV und GdW empfehlen die Anwendung des TV grundsätzlich. In den befragten Unternehmen, die sich nicht an den TV gebunden haben, findet für die hauseigenen Lohn- oder Tarifregelungen zumeist mindestens eine Orientierung an den Wohnungswirtschaftstarifen statt.

Der Manteltarifvertrag der Wohnungswirtschaft, der Vergütungstarifvertrag für die Beschäftigten in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, der Tarifvertrag zur Altersteilzeitarbeit für die Beschäftigten der Wohnungswirtschaft sowie der Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung und -förderung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft werden überwiegend in den befragten Unternehmen genutzt oder mindestens als Grundlage bzw. Orientierung für eigene tarifliche Verträge verwendet. Gerade die großen Wohnungsunternehmen, die befragt wurden, verspüren durch das neue Mindestlohngesetz daher auch keinen Druck, da sie bereits lange zuvor oberhalb entlohnen. Einige der befragten Unternehmen vergüten ihre Praktikanten zudem oberhalb des Mindestlohns. Dies ist sicher auch eine Maßnahme zur Gewinnung von Beschäftigten.

Unternehmen, die sich generell nicht an den TV gebunden haben, gaben im Rahmen der Befragung am häufigsten als Grund an, dass für

einzelne Berufsgruppen keine Kompatibilität mit den Tarifen der Wohnungswirtschaft bestünde und die Tarifgruppen insgesamt zu unflexibel seien. Insbesondere die (sehr) großen Unternehmen, unterliegen einer größeren personellen Dynamik, bspw. durch regelmäßige Fusionierungen mit kleineren Unternehmen und/oder die überregionale Tätigkeit. Die daraus resultierende Notwendigkeit, die Funktionen und Personalstrukturen innerhalb des Unternehmens anzupassen und auszutarieren, wird als Argument für die empfundene Starrheit des TV angegeben. Ebenfalls wird in diesem Zusammenhang genannt, dass für die Gewinnung von Beschäftigten im Bereich der Hochqualifizierten eine Eingruppierung in die TV-Klassen hemmend wirke.

Diesen Aussagen entgegen sowohl die großen Unternehmen, die sich tariflich gebunden haben, als auch Vertreter der Verbände mit Beispielen aus ihrem Erfahrungshintergrund. Etablierte und nicht private Unternehmen, mit „alten“ Organisationsstrukturen weisen dabei grundsätzlich eine höhere gewerkschaftliche Organisationsstruktur auf, als andere. Zunächst müsse der TV mit allen darin geregelten Bedingungen als Mindestanforderung aufgefasst werden und nicht als Beschränkung. Er sei als Leitlinie zur Orientierung und Unterstützung (Organisationsrahmen) konzipiert und hat nicht die Funktion, notwendige Flexibilität einzuschränken. Einige dieser Unternehmen erweitern bspw. die TV-Gruppen analog zu ihrer Unternehmensgröße und der daraus entstehenden personellen Bedarfe. Der AGV übernimmt für interessierte Unternehmen die Beratung und Gestaltung zusätzlicher BV oder eigener Haustarife auf Basis der TV. Gerade im Bereich der klassischen wohnungswirtschaftlichen Aufgaben gibt es faktisch nur wenige Felder, in denen man den TV nicht anwenden kann. Auch regional bedingte Anpassungen der Lohngruppen werden vorgenommen. Ein Abweichen der nicht tarifgebundenen Unternehmen vom Lohnniveau des TV wird dabei v. a. mit regionalwirtschaftlichen Faktoren begründet. Diese Abweichungen sind bei einem Flächentarifvertrag auch notwendig: In den wirtschaftsstarken Regionen Baden-Württembergs und Bayerns gibt es Modelle, die pauschal bis zu 10 Prozent auf die tariflichen Entgelte aufschlagen und dies per BV festschreiben. So gewährleisten sie in dieser Hinsicht im regionalen branchenübergreifenden Wettbewerb ihre Konkurrenzfähigkeit. In einigen gesondert ausgeschriebenen Gebieten in Ostdeutschland ist es hingegen möglich, vom TV nach unten abzuweichen. Die Verbände raten davon allerdings grundsätzlich ab. Durch die besondere wirtschaftliche Lage (Bildungswanderung, Alterung, schwacher Markt, Abwanderung), sind diese Optionen jedoch v. a. auf Drängen von kleineren Wohnungsunternehmen berücksichtigt worden.

Dem überwiegenden Stimmungsbild der Interviewpartner nach, gelten die wohnungswirtschaftlichen TV in anderen Branchen als vorbildlich. Entgeltgruppen und Arbeitszeitregelungen sind ausgereift. Der TV bietet Sicherheit und wird daher auch von bspw. Studierende im Bereich der Wohnungswirtschaft aktiv nachgefragt. So gibt es studentische Informationsgruppen, in denen Wohnungsunternehmen, die sich an den TV binden, intern gehandelt werden und vor diesem Hintergrund als potenzieller Arbeitgeber überhaupt erst in Betracht kommen. Der TV kann vor diesem Hintergrund durchaus auch als Marketinginstrument eingesetzt werden und zur Imageverbesserung von Wohnungsunternehmen beitragen (Ver.di 2015).

Ein Themenbereich, der innerhalb der Unternehmen als Dauerthema für Diskussionen oder Spannungen sorgt, ist die „variable Vergütung“. Aus den Expertengesprächen lässt sich allgemein ableiten, dass das Stimmungsbild hierzu unternehmensintern abhängig von Einkommen und Position ist. Insbesondere für Führungs- und andere leitende Funktionen haben die Wohnungsunternehmen Entlohnungsmodelle geschaffen, die über die tariflichen Vereinbarungen hinausgehen. Beschäftigte in höheren Funktionen befürworten erfolgs- und leistungsabhängige Anteile in ihren Verträgen eher als Beschäftigte in tariflich geregelten Anstellungsverhältnissen. Dieser Zusammenhang liegt darin begründet, dass für einen in unteren Gehaltsklassen Beschäftigten bspw. ein variabler Anteil von 5 Prozent existenziell sein kann. So gibt es insbesondere in den großen Unternehmen häufig eigene Haustarife für z. B. Serviceangestellte oder leitende, mittlere Positionen. Gegen einen Unternehmenserfolgs-abhängigen Anteil spreche grundsätzlich wenig, insbesondere die individuell leistungsabhängigen Anteile werden jedoch zu stark auch von hierarchischen Abhängigkeiten beeinflusst. In der Realität sei es vielmals so, dass Vorgesetzte ihre eigenen Ziele „herunterbrechen“ und ihre Beschäftigte keine Chancen haben, Ziele aus eigenen Interessen heraus auszuhandeln.

Quotenziele im Bereich Leerstandsabbau oder Neuvermietung stehen in der Folge jedoch in starker Abhängigkeit zu Prozessen, die nicht im Verantwortungsraum einzelner Tätiger liegen. Liegen die Bestände bspw. in einem stark schrumpfenden Stadtgebiet und müssen eher abgebaut werden, sind Ziele für Neuvermietung schwer zu erzielen. Auch strategische Unternehmensentscheidungen können in einem laufenden Jahr für die Änderung der Rahmenbedingungen sorgen, sodass persönliche Zielvereinbarungen plötzlich nicht mehr erreichbar sind. Letztlich müssen Zielvereinbarungen zur leistungsorientierten Entlohnung von der Belegschaft auch umsetzbar sein. Beschäftigte in höheren Funktionen werden von den Rahmenbedingungen zum einen nicht so stark beein-

flusst und sind zum anderen aufgrund ihres höheren Einkommens nicht so abhängig von dem variablen Vergütungsanteil. Viele Wohnungsunternehmen „umgehen“ bei besonders guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Rekrutierung auch die TV und bieten immaterielle Absprachen zu Weiterbildungsangeboten, Vergünstigungen beim Wohnen im Bestand, Zuschüsse bei der Gesundheitsförderung o. ä. an.

Da es in allen befragten Unternehmen (mindestens einzelne) Beschäftigungsverhältnisse mit leistungs- und erfolgsabhängigen Komponenten gibt, ist das Thema der „leistungsorientierten Vergütung“ auch ein gewerkschaftlich diskutiertes: 2002 gab es eine handhabbare Regelung zur leistungsorientierten Vergütung, die zwischen den Verbänden abgestimmt wurde, letztlich aber nur in einzelnen Unternehmen eingeführt wurde. Zwar war insbesondere von Seiten der Unternehmen das Interesse an leistungsorientierten Anteilen groß, der interne Personalaufwand für die Umsetzung/Einführung dieser Regelung wurde jedoch deutlich unterschätzt. Leistungsorientierte Bezahlung erfordert die Vereinbarung von Zielen sowie Prüfung der Erfüllung dieser samt dazugehörigem Feedback. Diese Problematik ist zwar kein wohnungswirtschaftliches Problem, jedoch geht aus den geführten Expertengesprächen von den Unternehmensvertretern das grundsätzliche Interesse hervor, sich dieser Thematik wieder anzunehmen: eine tarifliche Regelung leistungsorientierter Bezahlung über bspw. optionale Gehaltsbänder, würde auch dazu beitragen, dass sich die Möglichkeiten der Unternehmen für die Vergütung von Funktionen mit besonderen Anforderungen vergrößern.

Insgesamt bewegt sich die Einkommensentwicklung in den Wohnungsunternehmen parallel zur Dynamik der Branchenverträge (auch ohne Tarifbindung besteht im Hinblick der Dynamisierung oftmals eine Orientierung an die tarifvertraglichen Bedingungen) und zur allgemeinen Inflationsrate. Sie nimmt also moderat zu, ohne dabei erwähnenswerte Abweichungen aufzuzeigen.

Eines der befragten Unternehmen prüft außerdem auch die Einführung eines Sabbatical-Modells, mit entsprechender Entlohnungsanpassung. Die Realisierbarkeit wird zwar als gering eingeschätzt, dieses Beispiel verdeutlicht aber, dass auch die Wohnungswirtschaft sich mit „neuen“ Formen von Beschäftigungs- und Einkommensmodellen auseinandersetzt.



## 4. Eine Branche in der Analyse – ein Fazit

Die Wohnungswirtschaft ist vor dem Hintergrund der Analyseergebnisse eine Branche, die in Teilen mit erheblichen Strukturveränderungen konfrontiert war, deren Strukturen aber in anderen Zweigen der Branche auch noch einer hohen Konstanz unterliegen. Es ist jedoch zu erwarten, dass sich die Branche in den nächsten Jahren noch einmal – und z. T. erheblich – verändern wird. Dazu tragen die vielen äußeren Einflüsse und die damit einhergehende hohe Dynamik bei. Insbesondere die sich wandelnden gesellschaftlichen Erwartungen und Anforderungen wirken sich auf die Wohnungsunternehmen aus, jedoch in regional sehr unterschiedlichem Umfang.

Durch die Besonderheit des Guts „Wohnen“, legen die meisten Wohnungsunternehmen großen Wert auf eine hohe Kundenzufriedenheit: Sie bieten ihren Mietern immer differenziertere und zeitliche ausgedehnte Serviceleistungen. Es ist zudem eine neue Kunden-Generation beobachtbar, die mit einer internetbasierten Organisation des Zusammenlebens vertraut ist. Internetauftritte als Eingangsportal und stringente Online-Kommunikation zwischen Vermieter und Mieter bei allen Geschäftsvorgängen erlangen für technik-affine Kundengruppen zentrale Bedeutung, während viele ältere Mieter auf die bewährten Kommunikationswege, wie z. B. das Telefon, vertrauen (GdW 2013a: 41 ff.). Für ihre Organisationsstruktur ergibt sich daraus die Notwendigkeit, eine Balance zwischen Präsenz vor Ort und innovativen Onlineangeboten sowie dem Nutzen im Verhältnis zum Aufwand zu finden, um die Leistungen wirtschaftlich zu erbringen. So wird es zur logistischen und organisatorischen Aufgabe von Wohnungsunternehmen, sich auch mit anderen Service-Partnern (vor Ort) abzustimmen und zu koordinieren (GdW 2013a: 48 ff., 65 ff.).

Neben der Aufgabe, sich mit den Anforderungen der Mieter auseinanderzusetzen, muss sich die Wohnungswirtschaft auch mit den sozio-kulturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für ihre Beschäftigten auseinandersetzen. In vielen Unternehmen fehlen insbesondere Strategien zur Rekrutierung (Ausbildung und Stellenbesetzung) und zur Weiterbildung. Die altersbedingten Personalverluste, die in den nächsten fünf bis zehn Jahren aufgrund der Altersstruktur der Branche besonders stark ausfallen werden, erfordern dringend Veränderungen und neue konzeptionelle Ansätze, die auf Verbandsebene bereits angestoßen wurden.

Insbesondere auch im Werben um neue Fachkräfte, muss sich die Wohnungswirtschaft einem branchenübergreifenden Konkurrenzkampf

stellen. Sie ist dabei finanziell (v. a. für die Führungspositionen) derzeit nicht so schlagkräftig wie bspw. Finanzdienstleister oder große Architekturbüros. An dieser Stelle kann die Wohnungswirtschaft jedoch mit „weichen“ Faktoren punkten. Das ist auch vielen der befragten Experten bewusst, die sich einig darin sind, dass die Wohnungswirtschaft insbesondere durch die fairen Arbeitsbedingungen, aber auch durch eine stabile wirtschaftliche Entwicklung punkten kann. Das Verständnis von fairen Arbeitsbedingungen unterscheidet sich im Detail. Eine für die Beschäftigten zufriedenstellende Balance zwischen guter Entlohnung, gesunden Arbeitsbedingungen und angemessenen Arbeitszeiten, kann über alle Interviews hinweg jedoch festgestellt werden. Der Respekt und die Wertschätzung gegenüber der Belegschaft werden als weitere wichtige Aspekte für ein gutes Verhältnis zwischen Arbeitgebern und -nehmern genannt. Konkret kann sich der Fairness-Gedanke vor allem in der Art der Kommunikation zwischen dem Arbeitgeber und seinen Angestellten, in der Frage der Durchlässigkeit der unternehmensinternen Hierarchieebenen und der Art und Weise der Besetzung von Führungspositionen spiegeln. Ob wirklich Fairness herrsche, so ein Interviewpartner, zeigt sich vor allem in Extremsituationen.

In der meisten Experteninterviews wurde betont: *„Themen wie „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „flexible Arbeitszeiten“, „Gleichberechtigung“ oder „betriebliche Altersvorsorge“ seien schon lange nichts Besonderes mehr, sondern Standard bzw. eine Art Mindestvoraussetzung, um als Arbeitgeber ernstgenommen zu werden.“* (Kapitel 3). Insbesondere die sehr unterschiedlichen praktischen Umsetzungen bspw. von flexiblen Arbeitszeitmodellen oder die reale Verteilung von Frauen und Männern in den Führungsebenen der Wohnungsunternehmen zeigen, dass zwischen der Kommunikation nach außen und der tatsächlichen Gegebenheiten noch eine Diskrepanz besteht. Dabei teilten die zitierte Meinung sowohl Experten, in deren Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle angewendet werden, als auch solche, die diese eher ablehnen. Gewisse Themen bergen offenbar ein Risiko, von der Branche als Ganzes unterschätzt zu werden. Die zunehmende gesellschaftliche Anforderung der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, ist nach dieser Erkenntnis ein sehr lohnenswerter Diskussionspunkt für Arbeitgeber und -nehmer.

Tabelle 1: Überblick der identifizierten wesentlichen Unterschiede zwischen verschiedenen Organisationsarten der Wohnungsunternehmen

	Genossenschaften	Kommunale bzw. kommunalnahe Wohnungsunternehmen	Privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad	Bei genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen ist eine eher geringe gewerkschaftliche Aktivität wahrnehmbar. Es gibt kaum Treiber für gewerkschaftliche Aktivität.	Es lassen sich keine verallgemeinerbaren Erkenntnisse für diese Organisationsform ableiten. Es gelten jedoch ebenso die Größeneffekte sowie die Differenz innerhalb der Belegschaftsinteressen.	Je größer ein Unternehmen bzw. dessen räumliches Tätigkeitsfeld und je mehr Integrationsprozesse neuer Strukturen (bspw. nach Übernahme eines anderen WU), desto ausgeprägter die gewerkschaftlichen Aktivitäten.
Outsourcing	Kommunale und genossenschaftliche Wohnungsunternehmen haben grundsätzlich weniger Möglichkeiten Arbeitsprozesse auszulagern. Ihr Agieren ist oftmals mit gesellschaftspolitischer Verantwortung verknüpft, zudem gibt es aufgrund der Eigentümerstrukturen sowie der wirtschaftlichen Zielvorgaben, keinen besonderen Druck, Outsourcing als Teil der Unternehmensstrategie zu fördern.		Die größeren privatwirtschaftlichen Wohnungsunternehmen gliedern aus Gründen der Kosteneffizienz Teilbereiche in Tochterunternehmen aus oder beauftragen externe Dienstleister.
Quotenregelung		Es lassen sich kaum Unterschiede zwischen den verschiedenen Organisationsarten feststellen: Frauen in Führungspositionen gibt es tendenziell häufiger in mittleren bis großen Unternehmen sowie in den Metropolen. Eine Quotenregelung wird insgesamt eher befürwortet, jedoch nicht für unbedingt nötig gehalten, da der besonders hohe Frauenanteil in den mittleren Ebenen den Experten zufolge automatisch in den nächsten Jahren in „die Führungsebenen wachsen wird“.	
Ausbildung/Übernahme	Die Übernahmequote (mind. für 6 Monate) liegt bei nahezu 100 Prozent. Die Ausbildung deckt eher den eigenen Bedarf und ist oftmals Teil einer Verjüngungsstrategie.	Die kommunalen Wohnungsunternehmen haben tendenziell die höchsten Ausbildungsquoten und bieten gute Übernahmemöglichkeiten.	Im Bereich der privatwirtschaftlichen Wohnungsunternehmen fällt die Übernahmequote deutlich geringer aus. Gemessen an der Unternehmensgröße bilden sie weniger aus. Dafür

	Genossenschaften	Kommunale bzw. kommunalnahe Wohnungsunternehmen	Privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen
	ategie der Belegschaft.		bieten sie ein breiteres Ausbildungsspektrum an.
Personalrekrutierung	Insbesondere kleinere Genossenschaften tun sich schwer, mittlere Ebenen zu besetzen. Gemeinsame Strategien mit anderen Genossenschaften oder Verbänden sind erfolgversprechend. Genossenschaften nutzen häufig nicht-monetäre Einkommensanteile (z. B. MitarbeiterInnenwohnen in eigenen Beständen) für die Rekrutierung.	Viele kommunale Wohnungsunternehmen entwickeln neue Bildungs- und Beschäftigungsmodelle, um sich besser aufstellen zu können. Sie stehen besonders im branchenübergreifenden Konkurrenzkampf. Verbreitet sind Kooperationen mit weiterführenden Schulen für Praktika, Werksstudierende oder Abschlussarbeiten.	Insbesondere größere Wohnungsunternehmen setzen auf Marketing-Kampagnen und präsentieren sich auf Messen als attraktiver Arbeitgeber. Führungspositionen werden in privatwirtschaftlichen Unternehmen eher an Branchenfremde vergeben.
Weiterbildungsstrategie	Nur ein geringer Teil der Wohnungsunternehmen verfügt über ein strategisches Fort- und Weiterbildungskonzept, u. a. aus monetären Gründen. Insgesamt sind sie sehr offen, eigeninitiierte Weiterbildung ihrer Belegschaft zu unterstützen.	Strategische Partnerschaften mit technischen oder Fachhochschulen, Fortbildungsverträge für die Beschäftigten oder interne Weiterbildungsprogramme sind keine Seltenheit. Diese Organisationsart wirkt am kreativsten bei der Nutzung neuer Möglichkeiten und Wege.	Größere privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen verfügen über ein größeres Budget für spezifische Fort- und Weiterbildungen. Insgesamt wird (v. a. auf höheren Ebenen) eher extern besetzt, als intern langfristig weitergebildet; auch bedingt durch höhere Personaldynamik.
Arbeitszeitmodelle (Vertrauenszeit, Flexibilisierung)	Gerade die kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen begreifen flexible Arbeitszeitmodelle als Teil ihres gesellschaftspolitischen Auftrags. Arbeitsverhältnisse		Es lässt sich keine für diese Organisationsart verallgemeinerbaren Erkenntnisse zu die-

	Genossenschaften	Kommunale bzw. kommunalnahe Wohnungsunternehmen	Privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen
	sind hier tendenziell langfristiger. Teil-, Eltern- oder Pflegezeitmodelle sind verbreitet. Je kleiner die Unternehmen, desto größer das Vertrauen und desto offener der Umgang mit diesen Themen.		sem Aspekt ableiten.
Einkommen	Die Mehrheit der Genossenschaften hat sich an den TV gebunden.	Kommunale und kommunalnahe Wohnungsunternehmen sind größtenteils tarifvertraglich gebunden oder orientieren sich am TV mit eigenen Haus-tarifen oder über BV.	Bei größeren Wohnungsunternehmen, die nicht tarifgebunden sind, findet für die hauseigene Tarifregelung zumeist mindestens eine Orientierung an der Gehaltsdynamik des TV der WoWi statt.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der geführten Experteninterviews.

## Literatur

- BFW (Hg.) (2014): Konjunkturumfrage Frühjahr 2014. URL: <http://www.bfw-bund.de/publikationen/jahresbericht/>[Zugriff: 21.7.2015].
- Dahlkamp, S. (2015): In 96 Berufen wird das Personal knapp. In: KarriereSpiegel online. URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/fachkraeftemangel-firmensuchen-techniker-und-pfleger-a-1043383.html> (Stand: 13.7.2015) [Zugriff: 14.7.2015].
- DV/gif (Hg.) (2013): Wirtschaftsfaktor Immobilien 2013: Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft. Zeitschrift für Immobilienökonomie, Sonderausgabe 2013. Berlin.
- GdW (Hg.) (2011): Ergebnisse der Zusatzbefragung „Personalentwicklung“ im Rahmen der GdW Jahresstatistik 2010. Berlin.
- GdW (Hg.) (2013a): GdW Branchenbericht 6 – Wohntrends 2013. Haufe Lexware. Freiburg.
- GdW (Hg.) (2013b): Umfrage Fachkräftesicherung und Personalentwicklung. Unveröffentlichte Zusatzbefragung.
- GdW (Hg.) (2014a): GdW Jahresstatistik 2013: Ausgewählte Ergebnisse. URL: <http://web.gdw.de/service/publikationen/gdw-kompakt/2341-gdw-jahresstatistik-2013-ausgewaehlte-ergebnisse> [Zugriff: 16.7.2015].
- GdW (Hg.) (2014b): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2014/2015: Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW. Berlin.
- GDW (Hg.) (2015): Mieter mit Migrationshintergrund. Berlin
- Gerlach, I., Ahrens, R., Laß, I. & H. Heddendorp (2015): Die Bedeutung atypischer Beschäftigung für zentrale Lebensbereiche. URL: [http://www.ffp.de/tl\\_files/dokumente/2015/20150625\\_Policy\\_Brief\\_Projekt%202013-633-3.pdf](http://www.ffp.de/tl_files/dokumente/2015/20150625_Policy_Brief_Projekt%202013-633-3.pdf) (Stand: Juni 2015) [Zugriff: 7.7.2015]. Münster.
- Handelsblatt (Hg.) (2014): Terra Firma verabschiedet sich von Annington. URL: <http://www.handelsblatt.com/finanzen/immobilien/beteiligungsfirmaverlaesst-immobilienriese-terra-firma-verabschiedet-sich-von-annington/9923384.html> (Stand: 20.5.2014) [Zugriff: 16.7.2015]
- IT.NRW (Hg.) (2014): Zur Durchführung der Gebäude- und Wohnungszählung in Nordrhein-Westfalen im Rahmen des Zensus 2011. Statistische Analysen und Studien, Band 78. o.V. Düsseldorf.

- IW (Institut der deutschen Wirtschaft) Köln (Hg.) (2015a): Fachkräftengpässe in Unternehmen: Geschlechterunterschiede in Engpassberufen. O.V. Köln.
- IW (Institut der deutschen Wirtschaft) Köln (Hg.) (2015b): Gewerkschaftsspiegel Nr. 1/2015. URL: <http://www.iwkoeln.de/infodienste/gewerkschaftsspiegel/beitrag/mitgliederstruktur-noch-viel-zu-tun-210813> [Zugriff: 25.8.2015]
- MBWSV (2006): Pressemitteilung – Landesregierung beschließt Anteilsverkauf der LEG. URL: [http://www.mbwsv.nrw.de/presse/pressemitteilungen/Archiv\\_2006/LEG-Gutachten/index.php](http://www.mbwsv.nrw.de/presse/pressemitteilungen/Archiv_2006/LEG-Gutachten/index.php) (Stand: 24.10.2006) [Zugriff: 8.8.2015]
- MBWSV (2008): Sozialcharta der LEG NRW. URL: [http://www.mbwsv.nrw.de/service/downloads/Sozialcharta\\_der\\_LEG/sozialcharta-2008-09-15.pdf](http://www.mbwsv.nrw.de/service/downloads/Sozialcharta_der_LEG/sozialcharta-2008-09-15.pdf) (Stand: 15.9.2008) [Zugriff: 8.7.2015]
- Statista (2015): Anzahl der GdW-Wohnungsunternehmen in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2013 nach der Unternehmensart. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6623/umfrage/anzahl-der-wohnungsunternehmen-seit-2007/>[Zugriff: 7.7.2015].
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2015): Strukturhebung im Dienstleistungsbereich Grundstücks- und Wohnungswesen 2012. Wiesbaden.
- ver.di (Hg.) (2011): Ratgeber atypische Beschäftigung. SoPo ver.di – 11. Auflage. o.V. Berlin.
- ver.di (Hg.) (2012): Tarifverträge für die Angestellten und gewerblichen Arbeitnehmer in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. o.V. Berlin.
- ver.di (Hg.) (2015): Tarif schützt. URL: [https://frauen.verdi.de/aktionstage/++co++a889cacc-167a-11e5-af82-525400248a66?d89652f0-b6b0-11e4-b26e-525400248a66.display\\_page=2](https://frauen.verdi.de/aktionstage/++co++a889cacc-167a-11e5-af82-525400248a66?d89652f0-b6b0-11e4-b26e-525400248a66.display_page=2) (Stand: 2015) [Zugriff: 10.8.2015]
- WIR (Hg.) (2012): WIR – Wohnen im Revier: Tätigkeitsbericht 2012. Städt. Bochum
- Wirtschaftswoche (2012): Gewerkschaften – Die unheimliche Macht der IG Metall (Artikel vom 01.05.2012). URL: <http://www.wiwo.de/politik/deutschland/gewerkschaften-die-unheimliche-macht-der-ig-metall/6563826.html> [Zugriff: 25.8.2015]
- WSI (Hg.) (2013): Alleinerziehende sind besonders armutsgefährdet. Kurzanalyse der WSI-Gender-Datenbank. Ausgewertet durch Sopp, P. & a. Wagner. URL: <http://www.boeckler.de/53632.htm#infos> (Stand: 2013) [Zugriff: 10.8.2015]
- WSI (Hg.) (2015): Datenbank Atypische Beschäftigung. URL: <http://www.boeckler.de/apps/atypischebeschaeftigung/index.php> [Zugriff: 27.07.2015]

## Autorinnen und Autoren

**Heinze, Prof. Dr. Rolf G.**, hat Soziologie an der Universität Bielefeld studiert und dort zudem promoviert. Seine Habilitation erfolgte an der Universität Paderborn, wo er von 1986 bis 1988 auch als Professor für Soziologie tätig war. Seit 1988 ist er Lehrstuhlinhaber für Allgemeine Soziologie, Arbeit und Wirtschaft an der Ruhr-Universität Bochum. Er hat das InWIS-Institut 1994 mitgegründet und ist seitdem geschäftsführender wissenschaftlicher Direktor des InWIS.

**Neitzel, Michael**, hat nach seiner Berufsausbildung zum Sparkassenkaufmann (1986–1989) zunächst an der Ruhr-Universität Wirtschaftswissenschaft (1990–1995) studiert und ist nach erfolgreichem Abschluss im April 1996 am InWIS-Forschungsinstitut tätig geworden, zunächst als wissenschaftlicher Mitarbeiter, später als Projektleiter. Nach Gründung der Beratungsgesellschaft InWIS Forschung & Beratung GmbH ist er 2001 zu deren Geschäftsführer berufen worden und hat 2008 zusätzlich die Geschäftsführung des InWIS-Forschungsinstituts übernommen.

**Sudau, Manuel**, hat von 2006 bis 2013 an der Philipps-Universität in Marburg studiert. Inhaltlich liegen seine Schwerpunkte im Bereich Wirtschaftsgeographie, dort im Speziellen in den Themenbereichen Nachhaltigkeits- und (regionale) Innovationsforschung. Zwischen 2008 und 2013 sammelte er umfangreiche Erfahrungen im Umgang mit verschiedenen Geoinformationssystemen, als wissenschaftliche Hilfskraft und Tutor in der Arbeitsgruppe „Umweltmodellierung und GIS“ unter der Leitung von Herrn Dr. Christoph Reudenbach sowie als Tutor für thematische und Computerkartographie.

**Klöppel, Sebastian**, hat an der Universität zu Köln Volkswirtschaftslehre mit sozialwissenschaftlicher Richtung studiert und eine Ausbildung zum Fachjournalisten für Politik und Wirtschaft an der Kölner Journalistenschule für Politik und Wirtschaft erfolgreich abgeschlossen. Seit 2010 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei InWIS Forschung & Beratung GmbH im Bereich Unternehmensentwicklung Wohnen tätig. Seit Anfang 2015 ist er stellvertretender Leiter des Bereichs „Unternehmensentwicklung Wohnen“ und insbesondere verantwortlich für die Erstellung von Mietspiegel und die



Erarbeitung schlüssiger Konzepte für die Ermittlung der angemessenen Kosten der Unterkunft (KdU). Darüber hinaus ist er beteiligt an diversen Projekten aus dem Themenbereich Quartiersentwicklung.

**Gottschalk, Wiebke**, hat Geografie mit den Schwerpunkten Wirtschaftsgeografie und Geologie an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen sowie an der University of Hawaii at Manoa studiert und ist seit 2014 wissenschaftliche Mitarbeiterin am InWIS. Sie war nach ihrem Studium an der Organisation und Durchführung von Fachkongressen im Bereich Photovoltaik in den USA und China tätig.

---

Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft hat in den vergangenen zehn bis 15 Jahren einen massiven Wandel durchgemacht, der durch die Privatisierung vieler ehemals öffentlicher Wohnungsbestände in Besitz von Bund, Ländern und Kommunen, aber auch durch die Veräußerung ehemals industrierbundener Wohnungsbestände geprägt war. Dadurch ist es vielfach zu erheblichen Veränderungen in der Organisationsstruktur von Unternehmen der Branche gekommen. Zudem wird immer deutlicher, dass die zunehmende Digitalisierung erhebliche Auswirkungen auf die Gebäude und Wohnungen, die betrieblichen Prozesse und auf die Schnittstelle zu Kooperationspartnern und den Kunden haben wird. Dies wird die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der Branche stark beeinflussen.

---