

# Ist die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft sexy genug für Top-Schulabgänger?

Wer in unserer schrumpfenden, alternden Gesellschaft mit seinem Unternehmen erfolgreich sein will, muss frühzeitig an den Nachwuchs denken. Nur die Branche, die wirklich sexy für Schulabgänger ist, kann unter den Besten auswählen. Gehört die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft dazu? Wohnungswirtschaft-heute-Redakteurin Claudia Günther hat Professor Dr. Hansjörg Bach FRICS, Prorektor der HfWU Hochschule für Wirtschaft und Umwelt, Nürtingen/Geislingen, der Kaderschmiede für den Nachwuchs in unserer Branche, befragt.



## Warum ist das Thema Personalentwicklung in der Wohnungswirtschaft jetzt so wichtig geworden?

Professor Dr. Hansjörg Bach FRICS: Das Thema Personalentwicklung war in der Wohnungswirtschaft immer von größter Bedeutung, bzw. hätte es sein sollen. In einem großen Teil unserer Branche hat das Thema jedoch lange Zeit eine untergeordnete Rolle gespielt. Dass Personalentwicklung jetzt so wichtig geworden ist hat mit der demographischen Entwicklung zu tun. Es ist abzusehen, dass es in wenigen Jahren zu einer deutlichen Verknappung von Fachpersonal, insbesondere beim Nachwuchs, kommen wird, und wer für diese Zeit nicht vorsorgt wird ein bitteres Erwachen erleben. Auf der anderen Seite hat die Wohnungswirtschaft in den vergangenen Jahren einen dramatischen Wandel durchlaufen, der in der Branche bislang noch nicht von allen erkannt worden ist. Für diese grundlegenden Umbrüche ist qualitativvolles Personal und auch eine in die Zukunft reichende Personalentwicklung von entscheidender Bedeutung.

Professor Dr. Hansjörg Bach FRICS, Foto HfWU

## Ist die Wohnungswirtschaft anders aufgestellt als vergleichbare Branchen?

Professor Dr. Hansjörg Bach FRICS: Die Wohnungswirtschaft ist in weiten Teilen klein- und mittelständisch. Insbesondere im Süden der Republik ist diese Struktur zumindest von der Anzahl der Unternehmen dominierend. Ein weiterer Gesichtspunkt liegt darin, dass es in dieser Branche eine traditionell hohe Personalbeständigkeit gibt. Ich bin seit einigen Jahrzehnten in dieser Branche tätig und weiß, dass es in vielen Unternehmen sehr wenig Personalwechsel gegeben hat. Das ist da deutlich weniger als in anderen Branchen, ändert sich zurzeit aber. Die jüngere Generation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist hier sehr viel mobiler als die vorangegangenen. Der Wechsel der Arbeitsstelle, der Wechsel der Stadt in der man tätig ist, hat einen größeren Umfang angenommen als bisher zu beobachten war.

*Die jüngere Generation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist hier sehr viel mobiler als die vorangegangenen*

## Gibt es genügend qualifiziertes Personal? Gibt es Unterschiede z. B. zwischen Sachbearbeitern und Führungskräften?

Professor Dr. Hansjörg Bach FRICS: Allgemein kann gesagt werden, dass das Qualifizierungsniveau des Personals in der Wohnungswirtschaft zurzeit deutlich steigt. Und zwar sowohl im akademischen wie auch im nichtakademischen Bereich. Das liegt auch daran, dass es ja noch nicht allzu lange eine formelle Ausbildung für den Bereich der Immobilien- und Wohnungswirtschaft gibt. Ob es Unterschiede der Qualifizierung zwischen Sachbearbeitern und Führungskräften gibt, ist eine Frage des Blickwinkels. Die einen

sagen, die Unternehmen funktionieren ja und wir haben in dieser Branche fast keine spektakulären Zusammenbrüche gehabt. Es gibt keine Brüche, die aufzeigen, dass Unternehmen in existenziellen Schwierigkeiten sind. Der andere Blickwinkel zeigt, es könnte ja sehr viel besser gehen und es muss auch besser gehen. Man muss auch immer fragen: Was versteht man unter Qualifizierung? Ich persönlich fand es immer wichtig, dass die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter über ihren direkten Tätigkeitsbereich hinaus Kenntnisse und Fertigkeiten innerhalb des Unternehmens haben. Mit anderen Worten: Spezialisten, alle, die nur in einem Arbeitsbereich tätig sind, gehören der Vergangenheit an. Es ist nach meiner festen Überzeugung zu wenig zu wissen wie man etwas macht (das ist die klassische Vorgehensweise des Spezialisten, der angelernt in dieses Arbeitsfeld hineingewachsen ist), man muss wissen warum man etwas macht und die Bezüge zu anderen Tätigkeiten kennen. Der Grund dafür, dass ich glaube warum so etwas so wichtig ist, ist der, dass man nur mit umfassender Kenntnis der Unternehmensabläufe übergreifende Probleme erkennen und neue Impulse der Optimierung von der Sachbearbeiterebene aus geben kann. Dahin müssen wir meiner Meinung nach kommen. Die Optimierung soll nicht nur von außen, von Beratern eingeführt werden, sie sollte maßgeblich von denen kommen, die das Frontgeschäft betreiben. Für solche Impulse bedarf es der allround ausgebildeten Fachkräfte, die über ihren unmittelbaren Tätigkeitsbereich hinaus das gesamte Umfeld fachlich kennen und beherrschen oder zumindest wissen, wie die Bezüge sind.

Mein klares Bekenntnis ist, dass die besten Führungskräfte diejenigen sind, die auch durch die Schule der Sachbearbeiter gegangen sind. Ich persönlich halte nichts von Überfliegern, die nie die Sachbearbeiterebene kennen gelernt haben und gleich in den Chefessel gestiegen sind. Ich glaube, dass diejenigen, die zumindest einen Teil ihrer beruflichen Tätigkeit auf der Sachbearbeiterebene verbracht haben, die besseren Führungskräfte sind.

*Die Optimierung soll nicht nur von außen, von Beratern eingeführt werden, sie sollte maßgeblich von denen kommen, die das Frontgeschäft betreiben.*

#### **Gibt es bestimmte Handlungsfelder die besonders schwierig zu bearbeiten sind?**

Professor Dr. Hansjörg Bach FRICS: Ein typisches Beispiel für ein neu entdecktes Handlungsfeld ist das Thema Marketing. Wir haben uns in der Wohnungswirtschaft weg bewegt von der „Vergabe“ von Wohnungen in eine völlig neue Situation, dass in den meisten wohnungswirtschaftlichen Unternehmen klassisches, echtes Marketing für das Produkt Wohnen getrieben werden muss. Auf diesem Handlungsfeld gibt es in vielen Unternehmen bisher noch zu wenig Erfahrung, zu wenig Fachkenntnis und zu wenig Innovation.

Das zweite Handlungsfeld, von dem ich glaube, dass es schwierig zu bearbeiten ist, ist das Thema innere Organisation des Betriebes von Wohnungsunternehmen. Auch hier gilt es wegzukommen von der Einführung neuer Vorgehensweisen, neuer Strukturen, die von außen, von Beratern ins Unternehmen gebracht werden, und hin zu einer inneren Innovation, die aus der intimen Kenntnis des eigenen Unternehmens zu Verbesserungen führt. Zu beiden Themen kann gesagt werden, dass die Marktsituation in der Vergangenheit kein anderes Handeln erforderlich gemacht hat, die Realität heute aber anders aussieht. Jetzt ist man in der Wohnungswirtschaft zu neuen Handlungsweisen gezwungen.

*Jetzt ist man in der Wohnungswirtschaft zu neuen Handlungsweisen gezwungen.*

#### **Wird Personalentwicklung in der Wohnungswirtschaft als Teil der Unternehmensstrategie gesehen?**

Professor Dr. Hansjörg Bach FRICS: Leider noch viel zu wenig. Häufig hat die Frage der integrierten Einbindung der Personalentwicklung in die Unternehmensstrategie mit der Unternehmensgröße zu tun. Das kann man daran ablesen, wenn man sich anschaut wie viel Wohnungsunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland eine eigene Personalabteilung haben, die ihre Aufgabe nicht nur darin hat, Gehaltsabrechnungen zu machen, sondern die eine klassische Rolle als Personalabteilung spielt. Da gibt es noch sehr viel Entwicklungsarbeit für die Zukunft.

**Vielen Dank für das Gespräch, Herr Prof. Bach.  
Claudia Günther**