



EBZ
Akademie

NEOVID
DEIN ZUHAUSE FÜR LEARNING
DEVELOPMENT & LEADERSHIP

Was macht einen attraktiven Arbeitgeber in der Wohnungswirtschaft aus?

→ Ergebnisse der bundesweiten EBZ-Studie 2023



Autorinnen: Luisa Küper • Johanna Altenbernd

Inhalt

| | |
|--|----|
| Management Summary | 2 |
| 1. Einleitung und Hintergründe | 6 |
| 2. Methodik und Stichprobe | 7 |
| Teil A: Zentrale Attraktivitätsfaktoren aus Sicht der aktuellen Belegschaft – Erwerbspotential von Frauen und älteren Mitarbeitenden nutzen | 9 |
| 3. Ergebnisse und Schlüsselerkenntnisse | 9 |
| 3.1 Die aktuelle Situation des Fachkräftemangels | 10 |
| 3.2 Nutzung von Fachkräftereserven | 10 |
| 3.3 Studie 2019 vs. 2023 Was hat sich verändert? | 12 |
| 3.4 Schlussfolgerung: Blick nach Innen | 12 |
| Teil B: Die Arbeitgeberattraktivität für junge Menschen und Branchenquereinsteiger:innen steigern | 13 |
| 4. Akquise neuer Mitarbeitenden | 13 |
| 4.1 So finden Branchenneulinge in die Wohnungswirtschaft: Die Top Touchpoints im Recruitingprozess | 14 |
| 4.2 Attraktivitätstreiber für zu akquirierende Fachkräfte | 15 |
| 4.3 Schlussfolgerung: Blick nach Außen | 16 |
| Teil C: Zukunftsfähige Wohnungsunternehmen benötigen eine spezifische Arbeitgeberattraktivität für „4.0 Mitarbeitende“ | 17 |
| 5. Arbeitswelt 4.0 | 17 |
| 5.1 Voraussetzungen für Unternehmen und „4.0 Mitarbeitende“ | 17 |
| 5.2 Zentrale Attraktivitätsfaktoren für die Arbeitswelt 4.0 | 18 |
| 5.3 Schlussfolgerung: Blick in die Zukunft | 19 |
| 6. Anhang | 20 |
| Literaturverzeichnis | 24 |

Management Summary

Im Zeitraum vom 13.01. – 15.02.2023 wurden Mitarbeitende aus der Wohnungswirtschaft zur Arbeitgeberattraktivität befragt. An der Befragung teilgenommen haben insgesamt 2.422 Personen.

Die Befragung zur Arbeitgeberattraktivität basiert auf einem Attraktivitätsmodell, das die EBZ Akademie in 2019 gemeinsam mit Prof. Dr. Armutat von der Fachhochschule Bielefeld entwickelt hat. Erstmals wurde die Befragung in 2019 durchgeführt und wurde nun in 2023 wiederholt. In der Zwischenzeit hat sich die Arbeitswelt auch in Wohnungsunternehmen, insbesondere durch die Corona-Pandemie und die damit einhergehende Ausweitung von Homeoffice und hybriden Arbeitsverhältnissen, sehr stark verändert. Daher war es für uns von besonderem Interesse, wie sich diese Entwicklungen auf die Einstellungen zur Arbeitgeberattraktivität ausgewirkt haben.

Zentrale Erkenntnisse aus der Befragung zur Arbeitgeberattraktivität in Wohnungsunternehmen 2023 sind:

1. Zentrale Attraktivitätsfaktoren aus Sicht der aktuellen Belegschaften

- Mit Kultur, Sicherheit + Flexibilität sowie dem Gehalt binden Sie Ihre Mitarbeitenden

Aus Sicht der befragten Belegschaften sind die folgenden Attraktivitätstreiber zentral (Reihenfolge entsprechend der Nummerierung):

1. Wertschätzung
2. Zugehörigkeit/Zusammenarbeit im Team
3. Arbeitsplatzsicherheit
4. Flexible Arbeitszeitsysteme
5. Konkurrenzfähiges Grundgehalt

Die genannten Attraktivitätstreiber dominieren so auch in anderen aktuellen branchenübergreifenden Befragungen. Insofern hat die Wohnungswirtschaft hier keine Sonderrolle.

Die Kultur der gegenseitigen Wertschätzung ist für alle befragten Altersgruppen und Unternehmensbereiche der wichtigste Treiber, insbesondere aber für jüngere Mitarbeitende. Gleiches gilt für die flexiblen Arbeitszeitsysteme. Die Arbeitsplatzsicherheit ist im Vergleich für die älteren Mitarbeitenden (> 50 Jahre) am wichtigsten, während bei der Alterskohorte der 23- bis 35 Jährigen dies das konkurrenzfähige Gehalt ist (Gründe: Familiengründung, Hauskauf u.a.).

Interessant ist, dass Attraktivitätsfaktoren wie Sinn und Nachhaltigkeit zwar für Mitarbeitenden in der Branche wichtig, aber nicht sehr wichtig sind. Bei der Fridays for Future Generation sind die Werte hierfür sogar von allen Alterskohorten am niedrigsten.

Dies verwundert auf den ersten Blick, deckt sich aber mit anderen (branchenübergreifenden) Befragungen zur Arbeitgeberattraktivität. Möglicherweise unterscheiden hier die jungen Menschen, was im Privatleben und gesellschaftspolitisch wichtig ist, und was sie von einem Arbeitgeber erwarten.

Wenn die oben genannten Attraktivitätsfaktoren für die aktuellen Mitarbeitenden in der Branche so wichtig sind, haben sie eine besondere Bedeutung für die Mitarbeiterbindung. Im Umkehrschluss bedeutet dies: Mitarbeitende

verlassen das Unternehmen, wenn es bei der Unternehmenskultur nicht stimmt, die erwartete Flexibilität nicht gewährleistet ist, der Arbeitsplatz nicht mehr sicher ist und das Gehalt den Erwartungen nicht mehr entspricht. Insbesondere bei den Themen Wertschätzung und Zusammenarbeit lässt sich durch Mitarbeiterbefragungen, Kulturworkshops und Team-/Führungskräfteentwicklungsprogramme gegensteuern.

2. Die Coronakrise hat auch bei der Arbeitgeberattraktivität als Katalysator gewirkt

Die oben genannten fünf zentralen Attraktivitätsfaktoren („Wertschätzung“, „Zugehörigkeit/Zusammenarbeit im Team“, „Arbeitsplatzsicherheit“, „Flexible Arbeitszeitsysteme“ und „Konkurrenzfähiges Grundgehalt“) waren auch schon bei der Befragung der EBZ Akademie in 2019 dominierend, haben in 2023 aber noch einmal höhere Werte erhalten. Insofern hat die Corona-Pandemie auch hier als Katalysator für bereits bestehende Trends gewirkt (ähnlich zum Beispiel wie bei dem Thema Digitalisierung). Besonders stark gegenüber 2019 sind die Werte für die Attraktivitätsfaktoren „Mobiles Arbeiten“ und „Zwischenmenschliche Kontakte“ gestiegen.

3. Die Arbeitgeberattraktivität für junge Menschen, Branchenquereinsteiger:innen, Frauen und ältere Mitarbeitende steigern

Bis 2035 wird das Erwerbspersonenpotential in Deutschland von ca. 47 Millionen Personen auf 40 Millionen sinken und damit den aktuellen Fachkräftemangel noch einmal weiter verschärfen.

Inwieweit es gelingt, das Fachkräfteproblem über Einwanderung zu lösen bleibt abzuwarten. Insofern gilt es für Wohnungsunternehmen für jene Personengruppen attraktiv zu sein, die aktuell auf den Arbeitsmarkt strömen (junge Menschen als Auszubildende / Hochschulabsolventen) beziehungsweise die aus der Fachkräftereserve aktiviert werden können (nicht oder nur teilweise erwerbstätige Frauen und ältere Mitarbeitende, die bereits das Renteneintrittsalter überschritten haben).

Wohnungsunternehmen sollten bei der Personalakquise und beim Employer Branding auf die spezifischen Attraktivitätspräferenzen dieser Zielgruppen reagieren. So sind zum Beispiel für viele ältere Mitarbeitende Gestaltungsspielräume, eine hohe Jobpassung und die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit wichtig. Für nicht oder nur geringfügig erwerbstätige Frauen sind es flexible Arbeitszeitmodelle, ein konkurrenzfähiges Grundgehalt und eine hohe Arbeitsplatzsicherheit. Bei jüngeren Menschen erhöhen zusätzlich zu den genannten Attraktivitätsfaktoren das Angebot an Entwicklungsmöglichkeiten sowie Talentprogramme (insbesondere in größeren Wohnungsunternehmen) die Arbeitgeberattraktivität.

4. Zukunftsfähige Wohnungsunternehmen benötigen eine spezifische Arbeitgeberattraktivität für sogenannte „4.0 Mitarbeitende“

Angesicht der großen Herausforderungen, vor denen Wohnungsunternehmen aktuell und zukünftig stehen, reicht es nicht, die Themen Arbeitgeberattrakti-

vität und Fachkräftemangel als singuläre Probleme beziehungsweise Herausforderungen zu betrachten. Vielmehr müssen diese Themen mit der Frage verbunden werden, welche Mitarbeitenden in den Wohnungsunternehmen die anstehenden Transformationen vorantreiben sollen.

Dies sind Mitarbeitende, die sich durch einen Gestaltungswillen, Neugierde, ein Growth-Mindset sowie Umsetzungsstärke auszeichnen, die in Netzwerken und Projekten arbeiten können und wollen und für die permanentes Lernen und Innovationen Teil ihrer DNA sind. Wir haben diese Mitarbeitenden in diesem Whitepaper „4.0 Mitarbeitende“ genannt.

Für Wohnungsunternehmen ist es zentral, für diese Personengruppen attraktiv zu sein. Zum einen, um „4.0 Mitarbeitende“ einzustellen, zum anderen um bereits beschäftigte „4.0 Mitarbeitende“ auf Dauer bzw. für eine längere Zeit an das Unternehmen zu binden.

Es reicht daher nicht, eine Arbeitgeberattraktivität ausschließlich auf den Faktoren Kultur, Sicherheit, Flexibilität und Gehalt aufzubauen. Diese sind notwendig, aber nicht hinreichend. Ergänzt werden muss dieser Ansatz um eine spezifische Arbeitgeberattraktivität für die so wichtigen „4.0 Mitarbeitenden“. Für ihre Zukunftsfähigkeit müssen Wohnungsunternehmen daher glaubwürdig in Themen wie z.B. Sinn/ Purpose, New Work, Future Skills sowie Lernende Organisation investieren und dies in einem Employer Branding Ansatz nach innen und außen kommunizieren.

Einleitung und Hintergründe

Die Wohnungswirtschaft befindet sich in einer hochdynamischen und herausfordernden Zeitenwende. Wie kaum eine andere Branche steht sie vor vielfältigen Herausforderungen, die insbesondere im Kontext der VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) noch verstärkt werden. Der demografische Wandel, steigende Baukosten, die fortschreitende Digitalisierung und nicht zuletzt die Auswirkungen der globalen Corona-Krise haben erheblichen Einfluss auf den Arbeitsmarkt und zwingen kleine, mittlere und große Wohnungsunternehmen gleichermaßen zum Handeln und Umdenken.

In diesem zunehmend komplexen und schnelllebigen Umfeld wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Ein zusätzlicher treibender Faktor ist dabei der anhaltende Fachkräftemangel, der sich in den letzten Jahren weiter verschärft hat und perspektivisch noch weitreichendere Konsequenzen nach sich ziehen wird. Die Wohnungswirtschaft ist auf qualifizierte Fachkräfte angewiesen, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden und den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern.

Gleichzeitig stellt der demografische Wandel eine zusätzliche Herausforderung dar. Die Belegschaften in der Wohnungswirtschaft werden immer älter, während weniger junge Fachkräfte nachrücken. Dies erfordert seitens der Unternehmen Strategien, um ältere Mitarbeiter:innen zu binden und zu motivieren, aber auch, um für junge Talente attraktiv zu sein.

Darüber hinaus hat die Corona-Krise die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Lockdown, Home Office, virtuelle Zusammenarbeit und Unsicherheit prägten den Arbeitsalltag vieler Menschen. Unternehmen mussten flexibel und agil auf die neuen Rahmenbedingungen reagieren und ihre Arbeitsmodelle anpassen. Diese Erfahrungen haben die Bedeutung von Flexibilität, digitaler Kompetenz und einer stabilen Unternehmenskultur unterstrichen.

Vor diesem Hintergrund ist es von großer Bedeutung, die Attraktivität der Arbeitgeber in der Wohnungswirtschaft zu verstehen und gezielt zu verbessern. Unternehmen müssen ihre Stärken identifizieren und amplifizieren, um Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden. Eine positive Arbeitgebermarke, ein attraktives Arbeitsumfeld und eine wertschätzende Unternehmenskultur sind entscheidende Faktoren, um im Wettbewerb um Talente erfolgreich zu sein.

In diesem Whitepaper stellen wir die Ergebnisse einer umfassenden Studie zur Arbeitgeberattraktivität vor, die erstmals 2019 durchgeführt und 2023 in größerem Umfang aktualisiert wurde, um Veränderungen und aktuelle Trends aufzuzeigen. Die Studie liefert wichtige Erkenntnisse darüber, welche Faktoren für Mitarbeiter:innen in der Wohnungswirtschaft besonders attraktiv sind und wie Unternehmen ihre Attraktivität steigern können, um den akuten wie künftigen Branchenherausforderungen entgegenzuwirken und langfristig erfolgreich zu sein.

Methodik und Stichprobe

Die bundesweite Befragung fand im Zeitraum vom 13. Januar bis 15. Februar 2023 statt. Die Stichprobe umfasst insgesamt 2.422 Mitarbeitende verschiedener Altersgruppen, Rollen im Unternehmen, Unternehmensgrößen und Standorte. Hinsichtlich der Altersverteilung fiel eine

an der Studie teilgenommen. Die restliche Stichprobe verteilt sich auf die Bereiche WEG-Verwaltung, Hausmeister / Objektbetreuer / Property Management / Facility Management, Handwerker, Personalmanagement und IT.

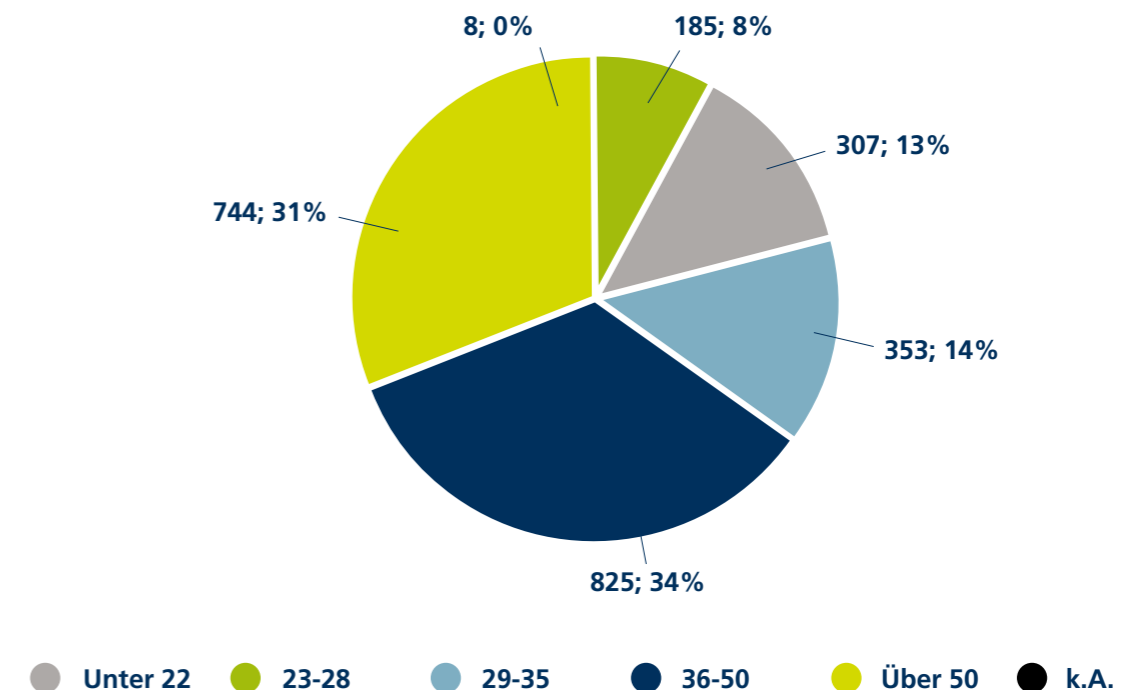


Abbildung 2: Altersverteilung der Stichprobe

deutliche Mehrheit (65%) in die Kategorie 36-50, bzw. 50+ Jahre. Mit 8% fiel der Anteil der Befragten unter 22 Jahren am geringsten aus.

Mehr als die Hälfte der Befragten (54%) sind schon seit über 10 Jahren in der Wohnungswirtschaft beschäftigt. 17% arbeiten seit 5-10 Jahren in der Wohnungswirtschaft. Ein ähnlich hoher Anteil ist mit 18% seit 2-5 Jahren in der Wohnungswirtschaft beschäftigt. 10% arbeiten seit weniger als 2 Jahren in der Branche.

25% der Befragten gehören dem Unternehmensbereich der Bewirtschaftung an. 13% der Stichprobe arbeiten im Bereich Finanzierung, Controlling und Rechnungswesen, 10% im Bereich Neubau und (Groß-) Modernisierung. 9% der Befragten haben aus dem Unternehmensbereich Instandhaltung und Immobilientchnik

65% der Befragten haben die Rolle Mitarbeitende inne. 22% arbeiten in einer Führungsrolle, 11% in der Unternehmensleitung und 9% als Auszubildende.

Mit 45% haben etwas weniger männliche Befragte an der Studie teilgenommen als weibliche Befragte mit 53% der Stichprobe.

Die Hälfte der Befragten (50%) hat ihre Berufslaufbahn in einem Unternehmen der Wohnungswirtschaft begonnen, die andere Hälfte (50%) hat die Berufslaufbahn in einem Unternehmen einer anderen Branche gestartet.

Das Arbeitgeberattraktivitätsmodell wurde in 2019 in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Armutat von der Fachhochschule Bielefeld entwickelt. Auf Basis einer umfangreichen Literaturrecher-

che wurden zentrale Attraktivitätsfaktoren bestimmt. Daran anschließend erfolgte die Validierung der Haupt- und Subindikatoren durch Branchenvertreter. Auf dieser Grundlage wurde

der Fragebogen entwickelt, welcher in 2023 um den Indikator Klimaschutz und Nachhaltigkeit ergänzt wurde (Grebe & Skottki, 2019).

Hauptindikatoren



Subindikatoren



Abbildung 3: Das Arbeitgeberattraktivitätsmodell

Teil A: Zentrale Attraktivitätsfaktoren aus Sicht der aktuellen Belegschaft – Erwerbspotential von Frauen und älteren Mitarbeitenden nutzen

3. Ergebnisse und Schlüsselerkenntnisse

Die Analyse der Ergebnisse führte zu folgenden zentralen Erkenntnissen:



Abbildung 5: Attraktivitätstreiber

| Skala | | Mittelwert ↓ 4,01 | Abweichungen | | Darstellung |
|-------------|-------------------|-------------------------|---------------------|------|-------------|
| 1,00 - 1,80 | Nicht wichtig | | < 7% vom Mittelwert | | 3,73 |
| 1,81 - 2,60 | Kaum Wichtig | | dazwischen | | |
| 2,61 - 3,40 | Teilweise Wichtig | | | | |
| 3,41 - 4,20 | Wichtig | | | | |
| 4,21 - 5,00 | Sehr Wichtig | > 7% vom Mittelwert | | 4,29 | |

Abbildung 4: Bewertungsskala

Über Alle Indikatoren und die gesamte Stichprobe hinweg ließ sich ein Mittelwert von 4,01 ermitteln – die Befragten stufen somit die meisten der abgefragten Attraktivitätsfaktoren für sich als „wichtig“ ein. Um die Übersichtlichkeit der des Attraktivitätsmodells zu unterstützen wurde bereits in der Arbeitgeberattraktivitätsstudie aus

2019 eine Farbskala eingeführt, die alle Werte von 7 % oder mehr oberhalb des Mittelwertes von 4,01 grün kennzeichnet. Alle Werte die 7% oder mehr vom Mittelwert nach unten abweichen sind dunkelblau gekennzeichnet. Die dunkelblau markierten Haupt- und Subindikatoren liegen somit im Bereich „teilweise wichtig“ bis „wichtig“.

Kultur der Wertschätzung: Als wichtigster Attraktivitätsfaktor: Eine Kultur der Wertschätzung wurde von den Beschäftigten der Wohnungswirtschaft als relevantester Attraktivitätsfaktor genannt. Die Anerkennung der individuellen Leistung und eine wertschätzende Arbeitskultur sind kollektiv ausschlaggebend für die Attraktivität des Arbeitgebers, wobei die Relevanz in der Gruppe der unter 22- und 23-28-Jährigen am höchsten ausfällt. Mit zunehmendem Alter fällt diese leicht ab. Ein respektvoller und wertschätzender Umgang im gesamten Team ist in diesem Zusammenhang ausschlaggebend; es geht nicht nur um entgegengebrachte Wertschätzung seitens der Führungskraft. Die Größe der Unternehmen hat auf die Wichtigkeit des Faktors Wertschätzung keine Auswirkungen; ebenso zieht sich seine hohe Relevanz durch alle Unternehmensbereiche.

Zugehörigkeit/Zusammenarbeit im Team: Kollegiale Zusammenarbeit, Teamarbeit und zwi-

schmenschliche Kontakte spielten ebenfalls eine entscheidende Rolle bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität. Diese Faktoren tragen wesentlich zum Wohlbefinden und zur Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen bei.

Arbeitsplatzsicherheit: Die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist für die Beschäftigten in der Wohnungswirtschaft von besonderer Bedeutung. Diese schafft Stabilität und Vertrauen in die eigene berufliche Zukunft. Der gesellschaftliche Beitrag eines Unternehmens ist besonders wichtig für Hausmeister, Handwerker und Mitarbeitende aus dem Personalmanagement. Unabhängig von der Generation ist der Wunsch nach Arbeitsplatzsicherheit weit verbreitet, wobei dieser mit zunehmendem Alter noch stärker ausgeprägt ist. Insbesondere in kleinen Unternehmen mit weniger als 1000 Wohneinheiten wird diesem Aspekt ein höherer Stellenwert beigemessen als in größeren Unternehmen mit vielen Wohneinheiten.

Flexible Arbeitszeitmodelle: Flexible Arbeitszeitmodelle sind ein zentraler Treiber der Arbeitgeberattraktivität; dies trifft in besonderem Maß auf die jüngere Generation (23-35 Jahre) zu. Generell gilt: Je größer das Unternehmen, desto wichtiger sind den Mitarbeitenden flexible Arbeitszeitsysteme.

Konkurrenzfähiges Grundgehalt: Die Relevanz des Faktors Gehalt ist in statistisch relevantem Maß von der Unternehmensgröße der befragten Beschäftigten abhängig: Je größer das Unternehmen, desto wichtiger ist ein konkurrenzfähiges Grundgehalt für die Arbeitgeberattraktivität. Des Weiteren ist der jüngeren Generation (23-35 Jahre) im Altersvergleich ein konkurrenzfähiges Grundgehalt am wichtigsten.

Auch externe Studienergebnisse weisen darauf hin, dass die in dieser Studie zentralen Attraktivitätsfaktoren für Arbeitnehmer:innen besonders relevant sind. Das Forschungs- und Beratungsinstitut Organomics GmbH stellte in einer Studie mit 4.748 Befragten die Attraktivitätsfaktoren Arbeitsplatzsicherheit, Work-Life-Balance und Gehalt als sehr wichtig heraus (Organomics GmbH, 2022). Auch in einer Studie der Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit der Ipsos GmbH zeigt sich, dass die Sicherheit des Arbeitsverhältnisses und das Gehalt zu den Top Attraktivitätsfaktoren gehören. Darüber hinaus wurde die Kollegialität in dieser Studie als dritt-wichtigster Arbeitgeberattraktivitätsfaktor herausgestellt (Bertelsmann Stiftung & Ipsos GmbH, 2022). Ausbildung.de GmbH, 2021 fand ebenfalls heraus, dass ein nettes kollegiales Umfeld

besonders bei der Generation Z (Geburtsjahrgang 1995 – 2010) und Generation Alpha (Geburtsjahrgang ab 2010) für die Wahl des Arbeitgebers von Bedeutung ist. Zusätzlich wurde in dieser Studie bestätigt, dass die Möglichkeiten nach Entwicklungschancen für diese Generationen von besonderer Bedeutung bei der Arbeitgeberwahl sind (Ausbildungs.de GmbH, 2021).

Die Studienergebnisse lassen zusätzlich eine Charakterisierung der Branche zu. Abbildung 6 verdeutlicht, dass die Wohnungswirtschaft seitens der Befragten als ehrlich, gesund, zuverlässig, intelligent, erfolgreich und wertschätzend wahrgenommen wird. Darin spiegelt sich die hohe Bedeutung der für die Attraktivitätstreiber „Wertschätzende Arbeitskultur“ und „Arbeitsplatzsicherheit“ wider.

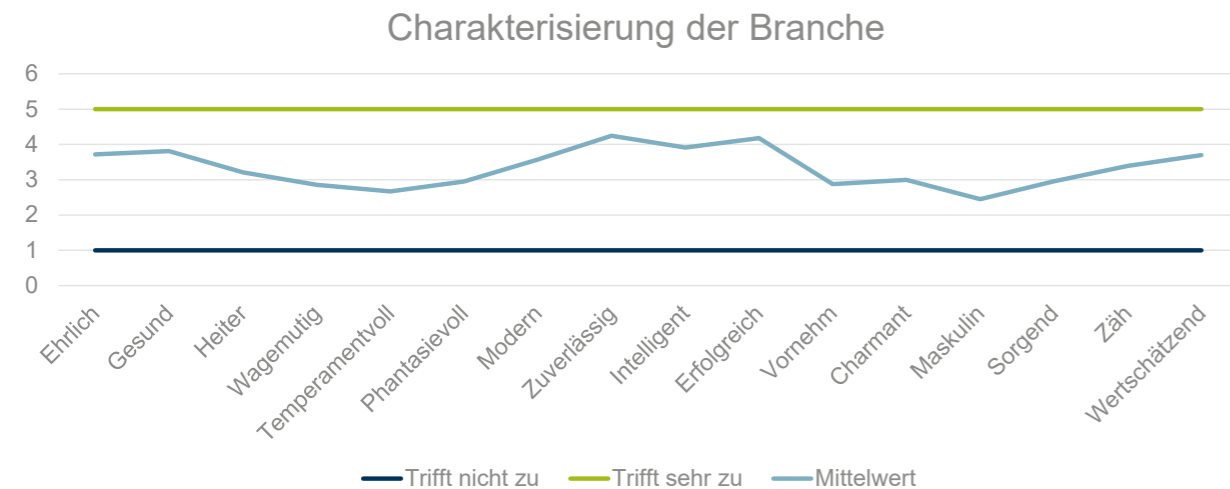


Abbildung 6: Charakterisierung der Branche

3.1 Die aktuelle Situation des Fachkräftemangels

Der Fachkräftemangel ist schon jetzt an vielen Stellen spürbar. Um diesem entgegenzuwirken, ist es laut IAB, 2021 das Ziel, eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen und älteren Mitarbeitenden zu erreichen und Mitarbeitende aus dem Ausland in den Erwerbsmarkt einzubinden. Damit kann der Fachkräftemangel durch demo-

grafische Rückgänge aus dem Arbeitsmarkt allerdings nicht vollständig ausgebrems werden (IAB, 2021). Vier Szenarien beschreiben die Entwicklung des Arbeitsmarktes bis 2060 (Abb. 7). Szenario 1 beschreibt eine Situation, in der Zu- und Auswanderung von Arbeitnehmenden ausgeblendet werden, konstante Erwerbsquoten

vorherrschten und berücksichtigt dabei den demografischen Effekt. Dem Arbeitsmarkt würden damit ein Drittel weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Szenario 2 beschreibt zusätzlich zu den Voraussetzungen aus Szenario 1 die steigenden Erwerbsquoten von Frauen und älteren potenziellen Arbeitnehmenden, wodurch dem Arbeitsmarkt bis 2060 2,39 Millionen zusätzliche

Arbeitskräfte zur Verfügung stehen würden. In Szenario 3 und 4 werden die Zuwanderungen potenzieller Arbeitskräfte mit einbezogen. Szenario 3 geht dabei von einer Zuwanderung von jährlich 100.000 erwerbstätigen Personen aus, Szenario 4 von jährlich 400.000 (IAB, 2021).

Szenarien für die Entwicklung des Erwerbepersonenpotenzials bis 2060 in 1.000 Erwerbepersonen, Inländerkonzept

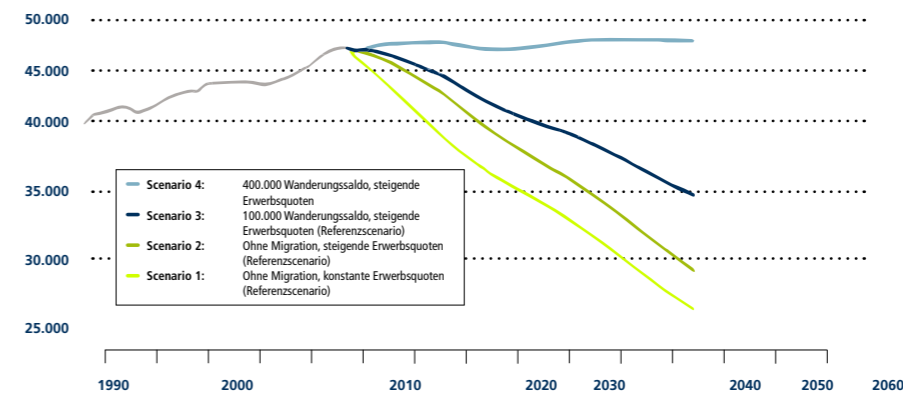


Abbildung 7: Szenarien für die Entwicklung des Erwerbepersonenpotenzials bis 2060 (IAB, 2021)

Durch diese Studie wird sichtbar, dass Fachkräftereserven durch die Nutzung von Erwerbspotentialen durch ältere Mitarbeitende, Frauen und Migranten genutzt werden müssen, um die Auswirkungen des Fachkräftemangels abzuschwächen.

3.2 Nutzung von Fachkräftereserven

Um der Herausforderung des Fachkräftemangels zu begegnen besteht die Möglichkeit verschiedene Personengruppen als Fachkräftereserven zu nutzen und für das Unternehmen zu gewinnen. Hierzu wurde die Gruppe der älteren

Mitarbeitenden über 50 Jahren und die weiblichen Mitarbeitenden aus der Studie betrachtet, um ein Bild über die besonders wichtigen Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren dieser Zielgruppen zu gewinnen.



Ältere Mitarbeiter

Was macht einen Arbeitgeber für sie attraktiv?

- ✓ Die Wertschätzung der individuellen Arbeit durch den Arbeitgeber ist enorm wichtig...
- ✓ Die kollegiale Atmosphäre und der Zusammenhalt spielen eine wichtige Rolle...
- ✓ Das sich der Arbeitgeber mit Klimaschutz und Nachhaltigkeit auseinandersetzt spielt eine Rolle
- ✓ Ein großer Gestaltungsspielraum und die individuelle Jobpassung sind von zentraler Bedeutung...
- ✓ Ein konkurrenzfähiges Grundgehalt zählt nicht zu den Top-Attraktivitätsfaktoren
- ✓ Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten sind für die Arbeitgeberattraktivität nachrangig...

NACHHALTIGKEIT

INDIVIDUELLE ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

WERTSCHÄTZUNG

INDIVIDUELLE JOBANPASSUNG

ZUSAMMENHALT

GESTALTUNGSSPIELRÄUME

KOLLEGIALE ATMOSPHÄRE

KLIMASCHUTZ

Abbildung 8: Personkarte - Ältere Mitarbeitende

Ältere Mitarbeitende: Die Datenauswertung zeigt, dass ältere Mitarbeiter:innen stärker motiviert werden müssen, um sich im höheren Alter weiterzuentwickeln. Lebenslanges Lernen und Entwicklungsmöglichkeiten sind insbesondere bei kleinen Unternehmen von Bedeutung, um ältere Mitarbeitende zu unterstützen und zu fördern. Um ältere Mitarbeitende länger in der Organisation zu halten ist das Aufzeigen von Gestaltungsspielräumen und die individuelle Jobpassung von zentraler Bedeutung für diese Zielgruppe. Zusätzlich sollte der Sinn in der Tätigkeit und das Mitwirken an Nachhaltigkeitsthemen zu Sicherung dieser Zielgruppe fokussiert werden.



Weibliche Mitarbeitende:
Die Studie zeigt, dass weiblichen Mitarbeitenden eine Kultur der Wertschätzung und eine kollegiale Atmosphäre besonders wichtig sind. Mehr als bei anderen Zielgruppen spielen flexible Arbeitszeitmodelle eine große Rolle. Zusätzlich sind ein konkurrenzfähiges Grundgehalt und die Arbeitsplatzsicherheit für weibliche Mitarbeitende zentrale Attraktivitätsfaktoren.

Abbildung 9: Personakarte - Weibliche Mitarbeitende

3.3 Studie 2019 vs. 2023 Was hat sich verändert?

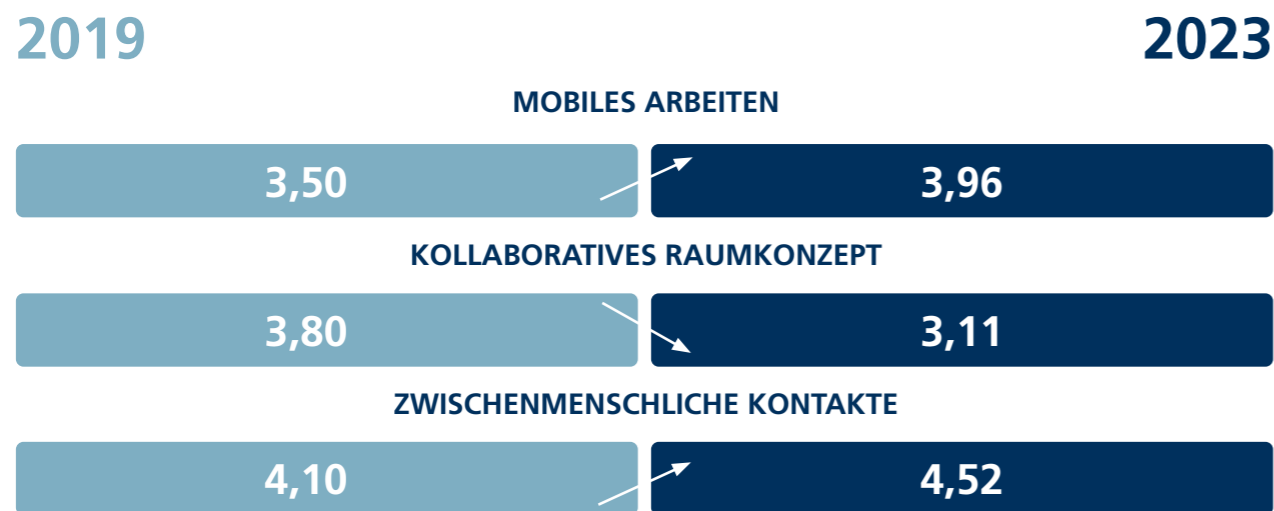


Abbildung 10: Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren 2019 / 2023

Im Vergleich zur EBZ-Studie 2019 haben sich einige Faktoren deutlich verändert. Im Vergleich zu 2019 sind in der Befragung 2023 (nach der Corona-Pandemie) die zentralen Attraktivitätsfaktoren noch einmal gestiegen. Besonders verändert haben sich die Treiber „Mobiles Arbeiten“, „Kollaboratives Raumkonzept“ und die „Zwischenmenschlichen Kontakte“. Insbesondere der Bedarf an Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten ist gestiegen. Die Arbeitnehmer:innen sind zunehmend daran interessiert, flexibel von verschiedenen Orten aus arbeiten zu können.

Dennoch wurde festgestellt, dass die Arbeit im Büro nach wie vor als wichtig eingestuft wird, jedoch weniger wegen der Gestaltung des Raum-

konzepts, sondern vielmehr aufgrund des persönlichen Kontakts zu Kolleg:innen und dem Bedürfnis nach sozialer Interaktion. Trotz des Wunsches nach mobiler Arbeit, der stark durch die Erfahrungen in der Corona-Pandemie geprägt ist, nimmt das Bedürfnis nach Nähe und Kontakt zu anderen Menschen im Arbeitsumfeld zu.

Diese Veränderungen in den Präferenzen und Bedürfnissen der Arbeitnehmer:innen zeigen, dass heute sowohl die Flexibilität des mobilen Arbeitens als auch die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz in Balance miteinander eine wichtige Rolle spielen.

3.4 Schlussfolgerung: Blick nach Innen

In der Innenperspektive wurde die Bindung der aktuellen Mitarbeitenden betrachtet. Auf Basis der durchgeführten Studie und externen Studienergebnissen zeigt sich, dass eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung, sowie eine gute Teamkultur und Zusammenarbeit zentrale Attraktivitätsfaktoren für die Arbeitgeberattraktivität darstellen. Sehr wichtig sind zudem die Attraktivitätsfaktoren Arbeitsplatzsicherheit, flexible Arbeitszeitmodelle sowie das Gehalt.

Die Sinnstiftung des Arbeitgebers und der Einsatz des Unternehmens für Klimaschutz und Nachhaltigkeit sind nur wichtige, aber keine sehr wichtigen Attraktivitätstreiber. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, gilt es die spezifischen Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren von älteren Arbeitnehmer:innen und Frauen zu berücksichtigen. Dies gilt sowohl für die

aktuelle Belegschaft, um Mitarbeitende dieser Zielgruppen zu binden, als auch für die Akquise neuer Erwerbstätigen aus diesen Zielgruppen.

Diese Studie liefert ein Abbild über die Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren in der Immobilienwirtschaft. Um die individuellen Faktoren eines Unternehmens zu beleuchten empfiehlt sich eine Mitarbeiterbefragung in der Belegschaft. Übergreifend ist es sinnvoll, die Zusammenarbeit im Team zu stärken. Teamtrainings können zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls, unter Berücksichtigung unterschiedlicher Generationen beitragen. Zusätzlich ist es essentiell Führungspersonen auszubilden und weiterzuentwickeln, um Motive der Mitarbeitenden zu erkennen, Zusammengehörigkeit im Team zu fördern und eine effiziente Zusammenarbeit sicherzustellen.

Teil B: Die Arbeitgeberattraktivität für junge Menschen und Branchenquereinsteiger:innen steigern

4. Akquise neuer Mitarbeiter:innen

Um einen umfassenden Eindruck von der Arbeitgeberattraktivität bei den „Branchenkenner:innen“ in der Wohnungswirtschaft zu erhalten, wurden im Rahmen der bis hierher betrachteten Ergebnisse bereits in der Branche tätigen Fachkräfte fokussiert. Weiterführend stellt sich jedoch die Frage, wie es um die Gewinnung potenzieller Branchenquereinsteiger:innen bestellt ist. Mit Branchenquereinsteiger:innen sind

Personen gemeint, die nicht Ihre Tätigkeit gewechselt haben, sondern vor dem Eintritt in die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in einer anderen Branche tätig waren. Insbesondere die Beschäftigtengruppen, die derzeit im Fokus der Personalrekrutierung stehen, sollten an dieser Stelle Beachtung finden - mit welchen Argumenten können Arbeitgeber:innen bei folgenden Gruppen punkten?

- Auszubildende und Hochschulabsolventen die als vielversprechende Nachwuchskräfte gelten. Hier gilt es, attraktive Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen, um sie für eine Zukunft in der Wohnungswirtschaft zu begeistern
- Auszubildende, die nach Abschluss ihrer Ausbildung übernommen werden sollen. Hier müssen Arbeitgeber überzeugende Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten bieten, um die Motivation und langfristige Bindung dieser potenziellen Mitarbeiter:innen zu stärken
- Neue Mitarbeiter:innen, die von außerhalb der Branche kommen, zum Beispiel aus den Bereichen IT, Neubau/Modernisierung oder Technik. Hier gilt es, die Attraktivität der Wohnungswirtschaft als Arbeitgeber herauszustellen und die Vorteile einer branchenübergreifenden Karriere in der Wohnungswirtschaft aufzuzeigen

4.1 So finden Branchenneulinge in die Wohnungswirtschaft: Die Top Touchpoints im Recruitingprozess

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft bestimmte Touchpoints eine entscheidende Rolle spielen. Auf die Frage, wie sie auf ihren ersten Arbeitgeber in der Branche aufmerksam geworden sind, gaben 29,2% der Befragten an, Gespräche mit Freunden und Bekannten als wichtige Informationsquelle genutzt zu haben. Weitere 21,8% suchten gezielt nach Stellenangeboten in der Branche und 20,8% suchten branchenübergreifend nach Stellenausschreibungen.

Nach dem ersten Kontakt mit einem potenziellen Arbeitgeber informierten sich die Befragten auf unterschiedliche Weise. Als besonders wichtig erwies sich dabei die Karriereseite des Unternehmens, über die sich 46,3% der Teilnehmenden informierten. 28,0% führten Gespräche mit Brancheninsidern, um weitere Informationen zu erhalten, und weitere 27,9% recherchierten im Internet (Abb. 11).

? Wie sind Sie auf Ihren ersten Arbeitgeber in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft aufmerksam geworden?

- 1 Gespräche mit Freunden und Bekannten: **29,2%**
- 2 Gezielte Stellenrecherche in der Branche: **21,8%**
- 3 Branchenübergreifende Stellenrecherche: **20,8%**

? Wie haben Sie sich nach dem ersten Kontakt über Ihren ersten Arbeitgeber in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft informiert?

- 1 Karriereseite des Unternehmens: **46,3%**
- 2 Gespräch mit Insidern: **28,0%**
- 3 Dokumentenrecherche im Internet: **27,9%**

Abbildung 11: Touchpoints bei der Arbeitbersuche

Insbesondere bei der jüngeren Generation im Alter von 23 bis 28 Jahren zeigen sich Unterschiede im Hinblick auf die Informationsbeschaffung über ihren ersten Arbeitgeber in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Nach dem Erstkontakt zeigt sich, dass 76,1% der 23- bis 28-Jährigen und 80,0% der unter 22-Jährigen die Karriereseite des Unternehmens nutzten, um sich weiter zu informieren. Die Informationsbeschaffung erfolgt somit stärker als bei den restlichen Altersgruppen über die Karriereseite des Unternehmens. Es wird zusätzlich deutlich, dass die Informationssuche bei den un-

ter 22-Jährigen und den 23-28-Jährigen über die Social-Media-Kanäle des Unternehmens erfolgt.

Die Ergebnisse zeigen die Bedeutung von persönlichen Empfehlungen und der Verfügbarkeit umfassender Informationen auf der Karriereseite des Unternehmens für die Rekrutierung von Branchenneulingen in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Auch die Darstellung des Unternehmens auf den Social-Media-Kanälen wird zukünftig wichtiger, um die unter 22-Jährigen und nachfolgende Generationen zu erreichen.

? Wie sind Sie auf Ihren ersten Arbeitgeber in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft aufmerksam geworden?



? Wie haben Sie sich nach dem ersten Kontakt über Ihren ersten Arbeitgeber in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft informiert?

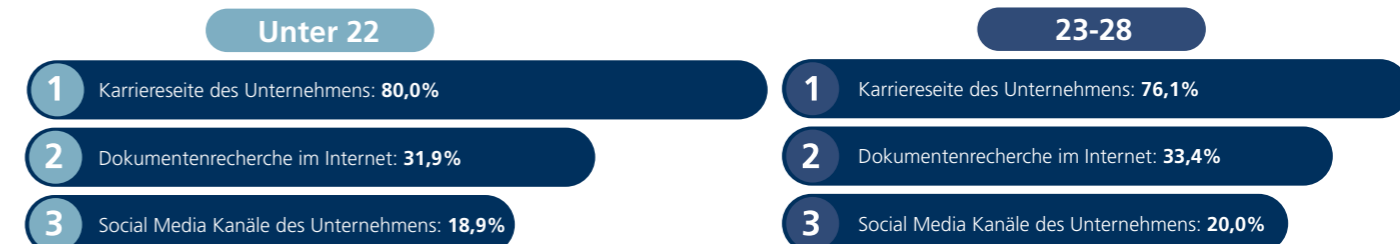


Abbildung 12: Touchpoints der jungen Generation (22-28 Jahre) bei der Arbeitbersuche

4.2 Attraktivitätstreiber für zu akquirierende Fachkräfte

Betrachtet man die Zielgruppe der Auszubildenden genauer, dann lassen sich Unterschiede im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren im Vergleich zu den 23-35-Jährigen und der Zielgruppe der Branchenquereinsteiger:innen feststellen.

ren im Vergleich zu den 23-35-Jährigen und der Zielgruppe der Branchenquereinsteiger:innen feststellen.



Abbildung 13: Personakarte - Auszubildende

Auszubildende:

In Abbildung 13 ist die Personakarte der Auszubildenden dargestellt. Besonders wichtige Attraktivitätsfaktoren sind hier eine wertschätzende Arbeitskultur und die kollegiale Zusammenarbeit. Im Vergleich zu anderen Personengruppen fällt auf, dass besonders die Attraktivitätsfaktoren Arbeitssicherheit, flexible Arbeitszeitmodelle und eine angemessene Vergütung wichtig sind. Zusätzlich spielen die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten eine zentrale Rolle.



Abbildung 14: Personakarte - Junge Generation



Abbildung 15: Personakarte - Branchen Quereinsteiger

4.3 Schlussfolgerung: Blick nach Außen

Bei der Darstellung der Außenperspektive wurden besonders die Personengruppen betrachtet, die es zukünftig zu akquirieren gilt. Auszubildenden und jungen Mitarbeiter:innen sind im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität ein sicherer Arbeitsplatz, flexible Arbeitszeitmodelle, eine angemessene Vergütung und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten wichtig. Branchenfremde Mitarbeiter:innen zeigen dahingegen

einen größeren Wunsch nach einer „modernen Organisation“, welche Verantwortung für Gesellschaft und Nachhaltigkeit übernimmt, Innovationen vorantreibt, Gestaltungsräume und Projektarbeit anbietet und von inspirierenden Führungskräften vorangetrieben wird. Bei den Branchenquereinsteiger:innen zeigt sich besonders im Unernehmensbereich Neubau- und Großmodernisierung der Stichprobe der Wunsch Ver-

Die junge Generation:

Der jungen Generation in dieser Stichprobe durch die 23-35-Jährigen zusammengefasst, sind Wertschätzung und Arbeitsplatzsicherheit besonders wichtig. Zusätzlich legt diese Altersgruppe Wert auf flexible Arbeitszeitmodelle. Im Vergleich zu den Auszubildenden und den anderen Altersgruppen spielt besonders ein konkurrenzfähiges Grundgehalt eine hohe Rolle. Ein Erklärungsansatz hierfür könnte sein, dass sich diese Personengruppe in der Phase der Familienplanung und des Eigen-tumaufbaus befindet (Abb. 14).

Branchenquereinsteiger:innen

In Abbildung 15 zeigt die Personakarte von branchenfremden Mitarbeitenden. Hier spielen Attraktivitätsfaktoren wie Innovation, Gestaltungsspielräume und eine individuelle Jobpassung eine zentrale Rolle. Im Vergleich zu den anderen Personengruppe ist es dieser Zielgruppe aus der Stichprobe wichtig, dass sich das Unternehmen für Nachhaltigkeitsthemen einsetzt. Auch das vorantreiben von Innovationen durch die Organisation und Führungskräfte steigert die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität.

antwortung für Nachhaltigkeit zu übernehmen, Innovationen und Veränderung voranzutreiben, sowie Projektarbeiten und Lernen als Teil der Arbeit zu integrieren. Die Herausforderung wird sein junge Mitarbeitende und Branchenquereinsteiger:innen in den Arbeitsmarkt zu integrieren und gleichzeitig für die Fachkräftereserven der älteren Mitarbeitenden (> 50 Jahre) und Frauen attraktiv zu sein.

Für Unternehmen ist es somit wichtig ein professionelles und glaubwürdiges Employer Branding aufzubauen, welches differenzierte Zielgruppenansprachen ermöglicht. Die Karriereseite des Unternehmens ist Aushängeschild für potentielle Bewerber:innen und wird mit zunehmend jüngeren Arbeitnehmende, die in den Arbeitsmarkt eintreten, wichtiger. Die Attraktivitätsfaktoren Klimaschutz und Nachhaltigkeit spielen für Auszubildende und junge Mitarbeitende eine unter-

geordnete Rolle und werden als nur „teilweise wichtig“ bewertet und sind damit im Vergleich zu anderen Alterskohorten deutlich niedriger. Diese Erkenntnis deckt sich mit Ergebnissen externer Befragungen (Bertelsmann Stiftung & Ipsos GmbH, 2022). Möglicherweise unterscheiden hier die jungen Menschen, was im Privatleben und gesellschaftspolitisch wichtig ist, und was sie von einem Arbeitgeber erwarten. Zusätzlich sollten soziale Medien für die Rekrutierung von Nachwuchskräften stärker berücksichtigt werden.

Zusätzlich sollten Soziale Medien für die Rekrutierung von Nachwuchskräften stärker berücksichtigt werden. Damit der Arbeitgeber in Gesprächen mit Freunden und Bekannten an potentielle Mitarbeitende positiv weitergetragen wird, ist es entscheidend die Arbeitgebermarke zusätzlich nach innen zu leben.

Teil C: Zukunftsfähige Wohnungsunternehmen benötigen eine spezifische Arbeitgeberattraktivität für „4.0 Mitarbeitende“

5. Arbeitswelt 4.0

Angesichts der Vielzahl großer, oft unvorhersehbarer und exponentieller Veränderungen in unserem gesellschaftlichen und politischen Umfeld (Digitalisierung, Pandemien, Klimakrise...) stellt sich die Frage nach einem konstruktiven Umgang im Organisationsalltag. Es bedarf einer

umfassenden Transformation: Um der Vielzahl der Themen, dem Tempo und der Komplexität begegnen zu können, müssen sich Rollen im Unternehmen verändern und zusätzlich neue Rollen etabliert werden.

5.1 Voraussetzungen für Unternehmen und „4.0 Mitarbeitende“

Zukunftsfähige Wohnungsunternehmen brauchen Mitarbeitende, die als sogenannte „Mitarbeitende 4.0“ zukunftsorientiert sind und Verantwortung für eine soziale, gerechte und ökologisch nachhaltige Gesellschaft übernehmen wollen. Diese Mitarbeitenden sollten einen aktiven Gestaltungswillen haben, Veränderungen

und Innovationen vor allem als Chance begreifen, neugierig auf neue Themen und Herausforderungen sein und gerne in bereichsübergreifenden Projekten und Netzwerken arbeiten. Darüber hinaus sollten sie permanentes Lernen als Teil ihrer Identität begreifen (Abb. 16).

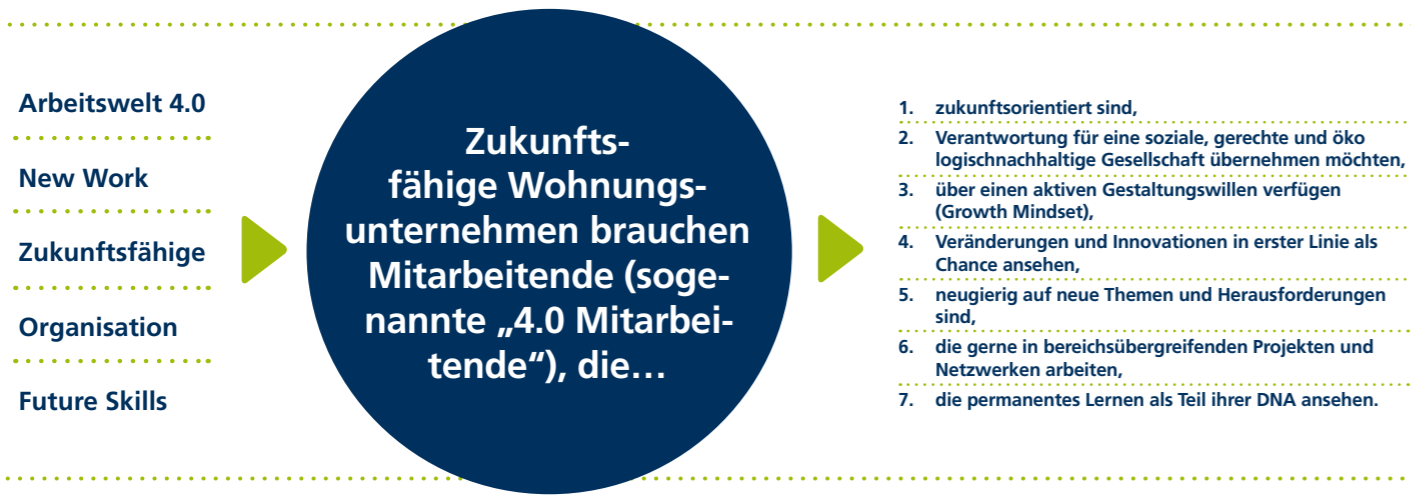


Abbildung 16: Arbeitswelt 4.0: Voraussetzungen für Unternehmen

Um aktive Gestalter der Zukunft zu werden, müssen Wohnungsunternehmen attraktiv für Mitarbeiter:innen sein, die in der Arbeitswelt 4.0 (und perspektivisch 5.0) arbeiten wollen und können. Dabei stellen sich folgende zentrale Fragen:

- a. Wo im Unternehmen gibt es diese sogenannten „4.0 Mitarbeitende“ bereits und wie können sie langfristig an das Unternehmen gebunden werden?
- b. Was muss ein Wohnungsunternehmen tun, um für externe „4.0 Mitarbeitende“ attraktiv zu sein?
- c. Wie können „4.0 Mitarbeitende“ aus der bestehenden Belegschaft entwickelt werden?

5.2 Zentrale Attraktivitätsfaktoren für die Arbeitswelt 4.0

Abbildung 17 zeigt, welche Attraktivitätsfaktoren für die Arbeitswelt 4.0 zukünftig wichtig sein werden. Hier stellt sich die zentrale Herausforderung bestehende Mitarbeitende zu identifizieren, welche diese Attraktivitätsfaktoren bereits für sich und die Zukunft des Unternehmens sehen. Zusätzlich sollte sich jedes Unternehmen darüber im Klaren sein, welche Attraktivitätsfak-

toren authentisch bei der Suche nach Fachkräften vermittelt werden können. Dabei spielt die Beteiligung von Führungskräften eine zentrale Rolle, denn Sie treiben den Wandel der Attraktivitätsfaktoren und damit den Kulturwandel bei ihren Mitarbeitenden und im gesamten Unternehmen aktiv mit voran.

EBZ Attraktivitätsstudie in der Arbeitswelt 4.0 Perspektive

Hauptindikatoren



Subindikatoren



Abbildung 17: Das Arbeitgeberattraktivitätsmodell für die Arbeitswelt 4.0

5.3 Schlussfolgerung: Blick in die Zukunft

Es zeigt sich, dass bei aktuellen Belegschaften noch klassische Attraktivitätsfaktoren wie eine Wertschätzende Arbeitskultur, das Arbeiten im Team, Arbeitsplatzsicherheit und ein konkurrenzfähiges Grundgehalt dominieren.

Die klassischen Attraktivitätsfaktoren sind notwendige, allerdings nicht hinreichende Faktoren, um die anstehende Transformation in Wohnungsunternehmen voranzutreiben. Dafür bedarf es „4.0 Mitarbeitende“, die sich durch Gestaltungswillen, Neugierde, ein Growth-Mindset sowie Umsetzungsstärke auszeichnen, in Netzwerken und Projekten arbeiten wollen, sowie Lernprozesse und Innovationen vorantreiben.

Für Wohnungsunternehmen ist es zentral für diese Personengruppen nach innen und nach außen attraktiv zu sein. Dafür müssen Potenziale im

Unternehmen identifiziert werden und fehlende „4.0 Mitarbeitende“ zusätzlich rekrutiert werden. Für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen ist es daher wichtig, glaubwürdig an Themen wie Sinn, New Work, Future Skills, einer Lernenden Organisation und Kulturthemen zu arbeiten, um für externe „4.0 Mitarbeitende“ attraktiv zu werden.

In Organisationen sollten Talentförderungsprogramme initiiert werden, um Mitarbeitende zu fördern und an die Organisation zu binden. Auch Mitarbeitergespräche eignen sich, um individuelle Entwicklungsmöglichkeiten zu verabreden und zukunftsfähige Kompetenzen zu verankern. Die Nutzung von Netzwerken bietet die Möglichkeit gemeinsam mit der Branche die Herausforderung einer neuen Belegschaftsstruktur anzugehen und die anstehenden Transformationen zu meistern.

6.Anhang

Gesamtauswertung 2023 – Ohne Klimaschutz und Nachhaltigkeit

Hauptindikatoren

| | | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Sinn und Zukunft 3,99 | Inspirierende Führung 4,17 | Work Life Balance 3,87 | Motivierende Arbeitsaufgaben 4,19 | Attraktives Arbeitsumfeld 3,53 | Wertschätzende Arbeitskultur 4,55 | Lernen und Entwicklung 4,00 | Angemessene Belohnung 4,34 |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|

Subindikatoren

| | | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| Gesellschaft. Beitrag UN 3,73 | Transformationale Führung 4,30 | Flexible Arbeitszeitsystem 4,49 | Abwechslungsreiche Aufgaben 4,32 | Moderne Gebäudearchitektur 2,78 | Kollegiale Zusammenarbeit 4,51 | Talentmanagement 4,00 | Konkurrenzfähiges Grundgehalt 4,40 |
| Regionale Verankerung 3,81 | Partizipation 4,06 | Mobiles Arbeiten 3,87 | Projektorientiertes Arbeiten 4,08 | Aktuelle technische Infrastruktur 4,36 | Zwischenmenschliche Kontakte 4,52 | Lernen im Prozess der Arbeit 3,92 | Variable Vergütungsbestandteile 4,45 |
| Innovation des UN 3,93 | Veränderung durch FK 4,17 | Individuelle Teilzeitmodelle 3,70 | Gestaltungsspielräume 4,08 | Kollaboratives Raumkonzept 3,11 | Zusammenarbeit im Team 4,54 | Individuelle Entwicklung 4,11 | Individuelle Sozialleistungen 4,10 |
| Arbeitsplatzsicherung 4,49 | Veränderung via UN-Leitung 4,15 | Unterstützung Vereinbarkeit 3,33 | Individuelle Job-Passung 4,28 | Attraktive Arbeitsplatzgestaltung 3,85 | Kultur der Wertschätzung 4,64 | Individuelle Karriereplanung 3,95 | Immaterielle Wertschätzung AG 4,42 |

Neubau – (Groß)Modernisierung

Hauptindikatoren

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|
| Sinn und Zukunft 3,99 | Inspirierende Führung 4,17 | Work Life Balance 3,87 | Motivierende Arbeitsaufgaben 4,19 | Attraktives Arbeitsumfeld 3,53 | Wertschätzende Arbeitskultur 4,55 | Lernen und Entwicklung 4,00 | Angemessene Belohnung 4,34 | Klimaschutz und Nachhaltigkeit 3,48 |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|

Subindikatoren

| | | | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--|
| Gesellschaft. Beitrag UN 3,73 | Transformationale Führung 4,30 | Flexible Arbeitszeitsystem 4,49 | Abwechslungsreiche Aufgaben 4,32 | Moderne Gebäudearchitektur 2,78 | Kollegiale Zusammenarbeit 4,51 | Talentmanagement 4,00 | Konkurrenzfähiges Grundgehalt 4,40 | Ökologischer Fußabdruck 3,64 |
| Regionale Verankerung 3,81 | Partizipation 4,06 | Mobiles Arbeiten 3,87 | Projektorientiertes Arbeiten 4,08 | Aktuelle technische Infrastruktur 4,36 | Zwischenmenschliche Kontakte 4,52 | Lernen im Prozess der Arbeit 3,92 | Variable Vergütungsbestandteile 4,45 | Bewusstes Arbeiten 3,66 |
| Innovation des UN 3,93 | Veränderung durch FK 4,17 | Individuelle Teilzeitmodelle 3,70 | Gestaltungsspielräume 4,08 | Kollaboratives Raumkonzept 3,11 | Zusammenarbeit im Team 4,54 | Individuelle Entwicklung 4,11 | Individuelle Sozialleistungen 4,10 | Erreichbarkeit ÖPNV 3,20 |
| Arbeitsplatzsicherung 4,49 | Veränderung via UN-Leitung 4,15 | Unterstützung Vereinbarkeit 3,33 | Individuelle Job-Passung 4,28 | Attraktive Arbeitsplatzgestaltung 3,85 | Kultur der Wertschätzung 4,64 | Individuelle Karriereplanung 3,95 | Immaterielle Wertschätzung AG 4,42 | Subvention klimafreundl. Arbeitswege 4,42 |

Instandhaltung – Immobilientechnik

Hauptindikatoren

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|
| Sinn und Zukunft 3,99 | Inspirierende Führung 4,17 | Work Life Balance 3,87 | Motivierende Arbeitsaufgaben 4,19 | Attraktives Arbeitsumfeld 3,53 | Wertschätzende Arbeitskultur 4,55 | Lernen und Entwicklung 4,00 | Angemessene Belohnung 4,34 | Klimaschutz und Nachhaltigkeit 3,48 |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|

Subindikatoren

| | | | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--|
| Gesellschaft. Beitrag UN 3,73 | Transformationale Führung 4,30 | Flexible Arbeitszeitsystem 4,49 | Abwechslungsreiche Aufgaben 4,32 | Moderne Gebäudearchitektur 2,78 | Kollegiale Zusammenarbeit 4,51 | Talentmanagement 4,00 | Konkurrenzfähiges Grundgehalt 4,40 | Ökologischer Fußabdruck 3,64 |
| Regionale Verankerung 3,81 | Partizipation 4,06 | Mobiles Arbeiten 3,87 | Projektorientiertes Arbeiten 4,08 | Aktuelle technische Infrastruktur 4,36 | Zwischenmenschliche Kontakte 4,52 | Lernen im Prozess der Arbeit 3,92 | Variable Vergütungsbestandteile 4,45 | Bewusstes Arbeiten 3,66 |
| Innovation des UN 3,93 | Veränderung durch FK 4,17 | Individuelle Teilzeitmodelle 3,70 | Gestaltungsspielräume 4,08 | Kollaboratives Raumkonzept 3,11 | Zusammenarbeit im Team 4,54 | Individuelle Entwicklung 4,11 | Individuelle Sozialleistungen 4,10 | Erreichbarkeit ÖPNV 3,20 |
| Arbeitsplatzsicherung 4,49 | Veränderung via UN-Leitung 4,15 | Unterstützung Vereinbarkeit 3,33 | Individuelle Job-Passung 4,28 | Attraktive Arbeitsplatzgestaltung 3,85 | Kultur der Wertschätzung 4,64 | Individuelle Karriereplanung 3,95 | Immaterielle Wertschätzung AG 4,42 | Subvention klimafreundl. Arbeitswege 4,42 |

Azubi

Hauptindikatoren

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|
| Sinn und Zukunft 3,99 | Inspirierende Führung 4,17 | Work Life Balance 3,87 | Motivierende Arbeitsaufgaben 4,19 | Attraktives Arbeitsumfeld 3,53 | Wertschätzende Arbeitskultur 4,55 | Lernen und Entwicklung 4,00 | Angemessene Belohnung 4,34 | Klimaschutz und Nachhaltigkeit 3,48 |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|

Subindikatoren

| | | | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--|
| Gesellschaft. Beitrag UN 3,73 | Transformationale Führung 4,30 | Flexible Arbeitszeitsystem 4,49 | Abwechslungsreiche Aufgaben 4,32 | Moderne Gebäudearchitektur 2,78 | Kollegiale Zusammenarbeit 4,51 | Talentmanagement 4,00 | Konkurrenzfähiges Grundgehalt 4,40 | Ökologischer Fußabdruck 3,64 |
| Regionale Verankerung 3,81 | Partizipation 4,06 | Mobiles Arbeiten 3,87 | Projektorientiertes Arbeiten 4,08 | Aktuelle technische Infrastruktur 4,36 | Zwischenmenschliche Kontakte 4,52 | Lernen im Prozess der Arbeit 3,92 | Variable Vergütungsbestandteile 4,45 | Bewusstes Arbeiten 3,66 |
| Innovation des UN 3,93 | Veränderung durch FK 4,17 | Individuelle Teilzeitmodelle 3,70 | Gestaltungsspielräume 4,08 | Kollaboratives Raumkonzept 3,11 | Zusammenarbeit im Team 4,54 | Individuelle Entwicklung 4,11 | Individuelle Sozialleistungen 4,10 | Erreichbarkeit ÖPNV 3,20 |
| Arbeitsplatzsicherung 4,49 | Veränderung via UN-Leitung 4,15 | Unterstützung Vereinbarkeit 3,33 | Individuelle Job-Passung 4,28 | Attraktive Arbeitsplatzgestaltung 3,85 | Kultur der Wertschätzung 4,64 | Individuelle Karriereplanung 3,95 | Immaterielle Wertschätzung AG 4,42 | Subvention klimafreundl. Arbeitswege 4,42 |

Altersstufen 22 bis 25 Jahre gesamt

Hauptindikatoren

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|
| Sinn und Zukunft 3,99 | Inspirierende Führung 4,17 | Work Life Balance 3,87 | Motivierende Arbeitsaufgaben 4,19 | Attraktives Arbeitsumfeld 3,53 | Wertschätzende Arbeitskultur 4,55 | Lernen und Entwicklung 4,00 | Angemessene Belohnung 4,34 | Klimaschutz und Nachhaltigkeit 3,48 |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|

Subindikatoren

| | | | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--|
| Gesellschaft. Beitrag UN 3,73 | Transformationale Führung 4,30 | Flexible Arbeitszeitsystem 4,49 | Abwechslungsreiche Aufgaben 4,32 | Moderne Gebäudearchitektur 2,78 | Kollegiale Zusammenarbeit 4,51 | Talentmanagement 4,00 | Konkurrenzfähiges Grundgehalt 4,40 | Ökologischer Fußabdruck 3,64 |
| Regionale Verankerung 3,81 | Partizipation 4,06 | Mobiles Arbeiten 3,87 | Projektorientiertes Arbeiten 4,08 | Aktuelle technische Infrastruktur 4,36 | Zwischenmenschliche Kontakte 4,52 | Lernen im Prozess der Arbeit 3,92 | Variable Vergütungsbestandteile 4,45 | Bewusstes Arbeiten 3,66 |
| Innovation des UN 3,93 | Veränderung durch FK 4,17 | Individuelle Teilzeitmodelle 3,70 | Gestaltungsspielräume 4,08 | Kollaboratives Raumkonzept 3,11 | Zusammenarbeit im Team 4,54 | Individuelle Entwicklung 4,11 | Individuelle Sozialleistungen 4,10 | Erreichbarkeit ÖPNV 3,20 |
| Arbeitsplatzsicherung 4,49 | Veränderung via UN-Leitung 4,15 | Unterstützung Vereinbarkeit 3,33 | Individuelle Job-Passung 4,28 | Attraktive Arbeitsplatzgestaltung 3,85 | Kultur der Wertschätzung 4,64 | Individuelle Karriereplanung 3,95 | Immaterielle Wertschätzung AG 4,42 | Subvention klimafreundl. Arbeitswege 4,42 |

Weibliche Teilnehmende

Hauptindikatoren

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|
| Sinn und Zukunft 3,99 | Inspirierende Führung 4,17 | Work Life Balance 3,87 | Motivierende Arbeitsaufgaben 4,19 | Attraktives Arbeitsumfeld 3,53 | Wertschätzende Arbeitskultur 4,55 | Lernen und Entwicklung 4,00 | Angemessene Belohnung 4,34 | Klimaschutz und Nachhaltigkeit 3,48 |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|

Subindikatoren

| | | | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--|
| Gesellschaft. Beitrag UN 3,73 | Transformationale Führung 4,30 | Flexible Arbeitszeitsystem 4,49 | Abwechslungsreiche Aufgaben 4,32 | Moderne Gebäudearchitektur 2,78 | Kollegiale Zusammenarbeit 4,51 | Talentmanagement 4,00 | Konkurrenzfähiges Grundgehalt 4,40 | Ökologischer Fußabdruck 3,64 |
| Regionale Verankerung 3,81 | Partizipation 4,06 | Mobiles Arbeiten 3,87 | Projektorientiertes Arbeiten 4,08 | Aktuelle technische Infrastruktur 4,36 | Zwischenmenschliche Kontakte 4,52 | Lernen im Prozess der Arbeit 3,92 | Variable Vergütungsbestandteile 4,45 | Bewusstes Arbeiten 3,66 |
| Innovation des UN 3,93 | Veränderung durch FK 4,17 | Individuelle Teilzeitmodelle 3,70 | Gestaltungsspielräume 4,08 | Kollaboratives Raumkonzept 3,11 | Zusammenarbeit im Team 4,54 | Individuelle Entwicklung 4,11 | Individuelle Sozialleistungen 4,10 | Erreichbarkeit ÖPNV 3,20 |
| Arbeitsplatzsicherung 4,49 | Veränderung via UN-Leitung 4,15 | Unterstützung Vereinbarkeit 3,33 | Individuelle Job-Passung 4,28 | Attraktive Arbeitsplatzgestaltung 3,85 | Kultur der Wertschätzung 4,64 | Individuelle Karriereplanung 3,95 | Immaterielle Wertschätzung AG 4,42 | Subvention klimafreundl. Arbeitswege 4,42 |

Mitarbeitende > 50 Jahre ohne Führungskräfte

Hauptindikatoren

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|
| Sinn und Zukunft 3,99 | Inspirierende Führung 4,17 | Work Life Balance 3,87 | Motivierende Arbeitsaufgaben 4,19 | Attraktives Arbeitsumfeld 3,53 | Wertschätzende Arbeitskultur 4,55 | Lernen und Entwicklung 4,00 | Angemessene Belohnung 4,34 | Klimaschutz und Nachhaltigkeit 3,48 |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|

Subindikatoren

| | | | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--|
| Gesellschaft. Beitrag UN 3,73 | Transformationale Führung 4,30 | Flexible Arbeitszeitsystem 4,49 | Abwechslungsreiche Aufgaben 4,32 | Moderne Gebäudearchitektur 2,78 | Kollegiale Zusammenarbeit 4,51 | Talentmanagement 4,00 | Konkurrenzfähiges Grundgehalt 4,40 | Ökologischer Fußabdruck 3,64 |
| Regionale Verankerung 3,81 | Partizipation 4,06 | Mobiles Arbeiten 3,87 | Projektorientiertes Arbeiten 4,08 | Aktuelle technische Infrastruktur 4,36 | Zwischenmenschliche Kontakte 4,52 | Lernen im Prozess der Arbeit 3,92 | Variable Vergütungsbestandteile 4,45 | Bewusstes Arbeiten 3,66 |
| Innovation des UN 3,93 | Veränderung durch FK 4,17 | Individuelle Teilzeitmodelle 3,70 | Gestaltungsspielräume 4,08 | Kollaboratives Raumkonzept 3,11 | Zusammenarbeit im Team 4,54 | Individuelle Entwicklung 4,11 | Individuelle Sozialleistungen 4,10 | Erreichbarkeit ÖPNV 3,20 |
| Arbeitsplatzsicherung 4,49 | Veränderung via UN-Leitung 4,15 | Unterstützung Vereinbarkeit 3,33 | Individuelle Job-Passung 4,28 | Attraktive Arbeitsplatzgestaltung 3,85 | Kultur der Wertschätzung 4,64 | Individuelle Karriereplanung 3,95 | Immaterielle Wertschätzung AG 4,42 | Subvention klimafreundl. Arbeitswege 4,42 |

Führungskräfte

Hauptindikatoren

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|
| Sinn und Zukunft 3,99 | Inspirierende Führung 4,17 | Work Life Balance 3,87 | Motivierende Arbeitsaufgaben 4,19 | Attraktives Arbeitsumfeld 3,53 | Wertschätzende Arbeitskultur 4,55 | Lernen und Entwicklung 4,00 | Angemessene Belohnung 4,34 | Klimaschutz und Nachhaltigkeit 3,48 |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|

Subindikatoren

| | | | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--|
| Gesellschaft. Beitrag UN 3,73 | Transformationale Führung 4,30 | Flexible Arbeitszeitsystem 4,49 | Abwechslungsreiche Aufgaben 4,32 | Moderne Gebäudearchitektur 2,78 | Kollegiale Zusammenarbeit 4,51 | Talentmanagement 4,00 | Konkurrenzfähiges Grundgehalt 4,40 | Ökologischer Fußabdruck 3,64 |
| Regionale Verankerung 3,81 | Partizipation 4,06 | Mobiles Arbeiten 3,87 | Projektorientiertes Arbeiten 4,08 | Aktuelle technische Infrastruktur 4,36 | Zwischenmenschliche Kontakte 4,52 | Lernen im Prozess der Arbeit 3,92 | Variable Vergütungsbestandteile 4,45 | Bewusstes Arbeiten 3,66 |
| Innovation des UN 3,93 | Veränderung durch FK 4,17 | Individuelle Teilzeitmodelle 3,70 | Gestaltungsspielräume 4,08 | Kollaboratives Raumkonzept 3,11 | Zusammenarbeit im Team 4,54 | Individuelle Entwicklung 4,11 | Individuelle Sozialleistungen 4,10 | Erreichbarkeit ÖPNV 3,20 |
| Arbeitsplatzsicherung 4,49 | Veränderung via UN-Leitung 4,15 | Unterstützung Vereinbarkeit 3,33 | Individuelle Job-Passung 4,28 | Attraktive Arbeitsplatzgestaltung 3,85 | Kultur der Wertschätzung 4,64 | Individuelle Karriereplanung 3,95 | Immaterielle Wertschätzung AG 4,42 | Subvention klimafreundl. Arbeitswege 4,42 |

Literaturverzeichnis

Ausbildung.de (2021): Startklar 2021. Die Schülerstudie von Ausbildungs.de

Bertelsmann Stiftung & Ipsos (2022): Wichtige Aspekte für Arbeitnehmer

Grebe & Skottki (2019): Ein attraktiver Arbeitgeber in der Wohnungswirtschaft – Ergebnisse der bundesweiten Studie 2019

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2021/25): IAB-KURZBERICHT: Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Monster Insights (2022): Was Kandidaten wollen, Der HR-Report 2022

Organomics GmbH (2022): Arbeitgeberattraktivität 2022: Aktuelle Anforderungen und Präferenzen der Talente