



## ZUKUNFTSORIENTIERTE BELEGSCHAFTS- STRUKTUREN DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT

Prof. Dr. Sascha Armutat  
Rüdiger Grebe  
Hanne Sögtrop



20.11.2023

Professur für Personalmanagement  
und Organisation

Prof. Dr. Sascha Armutat  
Hochschule Bielefeld  
Interaktion 1  
33619 Bielefeld  
Telefon: +49 521 106-7046  
sascha.armutat@hsbi.de

# INHALTSVERZEICHNIS

1.	Wohnungswirtschaft in der Transformation	3
1.1	Auswirkungen veränderter Geschäftsmodelle auf Belegschaften	3
1.2	Methodischer Ansatz	4
2.	Konzeptioneller Zugang: Strategische Personalbedarfsbestimmung von Belegschaftsrollen	5
2.1	Gegenstand der strategischen Personalbedarfsbestimmung	5
2.2	Rollen und Stellen, Aufgaben und Tätigkeiten: Begriffliche Abgrenzungen	5
3.	Belegschaften der Wohnungswirtschaft im Wandel	7
3.1	Generische Belegschaftsrollen in der Wohnungswirtschaft	7
3.2	Zukünftige Belegschaftsrollen in der Wohnungswirtschaft	8
3.2.1	Überblick	8
3.2.2	Belegschaftsveränderungen im Rollenbereich „Management“	11
3.2.3	Belegschaftsveränderungen im Rollenbereich „Mieter- und Kundenbetreuung“	12
3.2.4	Belegschaftsveränderungen im Rollenbereich „Technische Mieter- und Gebäudebetreuung“	14
3.2.5	Belegschaftsveränderungen im Rollenbereich „Bauprojektsteuerung“	14
3.2.6	Belegschaftsveränderungen im Rollenbereich „Alternative Geschäftsbereiche“	16
3.2.7	Belegschaftsveränderungen im Rollenbereich „Interne Strukturen und Prozesse“	17
3.3	Befragungsergebnisse zu den Belegschaftsrollen der Zukunft	20
4.	Bedarfsbestimmung als Baustein der strategischen Personalplanung	27
4.1	Gegenstand und Aufgaben der strategischen Personalplanung	27
4.2	Prozessmodell der strategischen Personalplanung	27
4.3	Status quo der strategischen Personalbedarfsplanung in Wohnungsunternehmen	32
5.	Zusammenfassung und Fazit	36
6.	Literatur	36
7.	Anhang	39
7.1	Hintergründe zur quantitativen Befragung	39
7.2	Exemplarischer Aufbau von Rollenprofilen	40
7.2.1	Rollenprofil Projektleiter*in (m/w/d)	41
7.2.2	Rollenprofil Soziale*r Quartiersmanager*in (m/w/d)	42
7.2.3	Rollenprofil Digitale*r Mieterbetreuer*in (m/w/d)	43
7.2.4	Rollenprofil Servicepartner*in Vermietung (m/w/d)	44
7.2.5	Rollenprofil Business Development/Unternehmensentwicklung (m/w/d)	45
7.2.6	Rollenprofil Strategische*r Energiemanager*in (m/w/d)	46
7.2.7	Rollenprofil Energiekaufmann/Energiekauffrau (m/w/d)	47
7.2.8	Rollenprofil KI-basierte Data Science (m/w/d)	48
7.2.9	Rollenprofil Interne*r Digitalisierungsmanager*in (m/w/d)	49
7.2.10	Rollenprofil Social Media-Manager*in (m/w/d)	50
7.2.11	Rollenprofil Transformationsmanager*in (m/w/d)	51
7.2.12	Rollenprofil Prozessmanager (m/w/d)	52
7.2.13	Rollenprofil Klima- und Nachhaltigkeitsmanager*in (m/w/d)	53

# 1. WOHNUNGSWIRTSCHAFT IN DER TRANSFORMATION

## 1.1 Auswirkungen veränderter Geschäftsmodelle auf Belegschaften

Immer dann, wenn sich Geschäftsmodelle einer Branche maßgeblich ändern, wenn sich Umbrüche abzeichnen, die die gewohnten unternehmerischen Denkmodelle infrage stellen, bekommt die Frage nach den erforderlichen Belegschaftsstrukturen eine besondere Relevanz.

Die Wohnungswirtschaft befindet sich aktuell in einem derartigen Umbruch:<sup>1</sup> Die regulatorischen Anforderungen, die gesellschaftlichen und demografischen Entwicklungen, die digitale technologische Revolution und die Deglobalisierung mit ihren fragmentierten, riskierten Lieferketten erfordern branchenweit ein substantielles Umdenken bei der Planung der zukünftigen Geschäftstätigkeit. Während es früher ausreichte, durch regional ausgerichtete Bauaktivitäten und ein exzellentes Mietermanagement den Erwartungen der wichtigen Stakeholder zu entsprechen, kommt nun mit den Themen „Nachhaltigkeit und Energiewende“, „Mobilität“, „Digitalisierung“ und „Anpassungsfähigkeit“ ein umfangreiches Zielbündel hinzu, an dem sich Wohnungsunternehmen zusätzlich ausrichten müssen.<sup>2</sup> Entsprechend verändert sich der strategische Personalbedarf, da veränderte und neue Aufgaben erledigt werden müssen, auf die die Mitarbeitenden der Branche durch Ausbildung oder Studium nicht vorbereitet wurden.

Branchenübergreifend wurden Umrissse dieser Belegschaftsveränderungen, ausgehend insbesondere vom Einfluss der Digitalisierung, bereits skizziert: Doellgast und Wagner (2022) folgern, dass sich durch künstliche Intelligenz, Big Data und Robotik sowie Cloudcomputing eine Umschichtung von Arbeit ergibt: Einfache Tätigkeiten werden substituiert, während neue, qualifiziertere Tätigkeitsfelder im Kontext digitaler Technologien in den Unternehmen dazukommen.<sup>3</sup> Ähnlich argumentieren auch Dengler und Matthes (2021), die das zunehmende Substituierungspotenzial von Tätigkeiten in allen Berufsfeldern nachweisen, wovon mittlerweile auch immer ausgeprägter qualifizierte Aufgaben betroffen sind.<sup>4</sup> Ein Beschäftigungswachstum in qualifizierten, technologischen und nachhaltigkeitsbezogenen Tätigkeitsbereichen bei gleichzeitigem Beschäftigungsrückgang in den Fertigungs-, Produktions- und administrativen Bürotätigkeiten attestiert auch das World Economic Forum (2023).<sup>5</sup> Cijan et al. (2019) weisen darauf hin, dass sich durch die neuen Technologien die Anforderungen an Arbeit verändern – bei der Arbeitsorganisation sind andere physische, psychische und umwelttechnische Aspekte zu berücksichtigen.<sup>6</sup>

An diese Erkenntnisse knüpft das EBZ-Projekt „Zukunftsorientierte Belegschaftsstrukturen der Wohnungswirtschaft“ an. Es verfolgt das Anliegen, branchenspezifische Belegschaftsveränderungen zu identifizieren und Wohnungswirtschaftsunternehmen eine Hilfestellung bei der strategischen Personalbedarfsplanung zu geben.

Nachdem in der ersten Projektphase die übergeordneten Einflüsse und Geschäftsmodellkonsequenzen erörtert wurden<sup>7</sup>, geht es nun darum, die personalbedarfsbezogene Frage nach den notwendigen Veränderungen in der Belegschaft zu stellen.

---

<sup>1</sup> Vgl. GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. (2023).

<sup>2</sup> Vgl. Grebe, Armutat (2022)

<sup>3</sup> Vgl. Doellgast, Wagner (2022)

<sup>4</sup> Vgl. Dengler, Matthes (2021).

<sup>5</sup> Vgl. World Economic Forum (2016).

<sup>6</sup> Vgl. Cijan, Jenic, Stemberger (2019).

<sup>7</sup> Vgl. Armutat, Sögtrop (2023).

## 1.2 Methodischer Ansatz

Für das vorliegende Whitepaper wurde mit Gruppenmethoden der qualitativen Organisationsforschung<sup>8</sup> und ergänzenden qualitativen Interviews<sup>9</sup> ein Rollenmodell für zukunftsfähige Belegschaftsstrukturen von Wohnungsunternehmen entwickelt. Der Rahmen dafür ist eine branchenbezogene strategische Personalbedarfsbestimmung.

Ausgangspunkt des strukturierten Onlineworkshops mit institutionellen Personalmanager\*innen aus Wohnungsunternehmen waren die Thesen, die im Vorprojekt zur strategischen Entwicklung der Geschäftsmodelle und der Operating Modells der Branche herausgearbeitet worden sind:<sup>10</sup>

1. Neo-Ökologie und Digitalisierung sind die zentralen Treiber der zukünftigen Geschäftsmodelle von Wohnungswirtschaftsunternehmen.
2. Energie- und Mobilitätsdienstleistungen sowie Wohnservices werden die Geschäftsmodelle der Wohnungswirtschaftsunternehmen zukünftig maßgeblich erweitern.
3. Dienstleisternetzwerke und digitalisierte Prozesse sind zukünftig wichtige Bausteine der Geschäftsmodellumsetzung.

Diese Thesen wurden vorgestellt und im ersten Schritt diskursiv auf das eigene Unternehmen bezogen und hinsichtlich ihrer Branchenrelevanz diskutiert. Dadurch wurde ein Referenzrahmen als Ausgangspunkt für die weiteren analytischen Schritte geschaffen.

Im zweiten Schritt wurde ein generisches Rollenmodell erarbeitet und zum geteilten Fokuspunkt der Diskussion der Belegschaftsveränderung gemacht.

Im dritten Schritt wurde arbeitsteilig an einer Bewertung der Veränderungen der Rollenfamilien gearbeitet. Welche Rollenbündel werden zukünftig überflüssig? Welche erfahren substanzielle Veränderungen? Welche kommen hinzu? Die Ergebnisse dieser Analysen wurden vergemeinschaftet und zu einer zukunftsorientierten Rollenmatrix zusammengefasst, deren Rollenbündel im letzten Schritt inhaltlich qualifiziert wurden.

Die qualifizierte zukunftsorientierte Rollenmatrix wurde dann durch qualitative Interviews mit weiteren Personalexpert\*innen der Branche summarisch evaluiert.

Der letzte Schritt bestand darin, die Ergebnisse des qualitativen Forschungsprozesses durch eine explorative, quantitative Befragung von Manager\*innen von Wohnungsunternehmen zu validieren und den Status quo der Branche festzustellen.

---

<sup>8</sup> Vgl. Liebig, Nentwig-Gesemann (2002).

<sup>9</sup> Vgl. Liebold, Trinczek (2002).

<sup>10</sup> Vgl. Armutat, Sögtrop (2023).

## 2. KONZEPTIONELLER ZUGANG: STRATEGISCHE PERSONALBEDARFSBESTIMMUNG VON BELEGSCHAFTSROLLEN

### 2.1 Gegenstand der strategischen Personalbedarfsbestimmung

Der strategische Personalbedarf gibt an, welche Belegschaft eine Organisation quantitativ und qualitativ benötigt, um das strategisch geplante Leistungsprogramm des Unternehmens zukünftig umsetzen zu können.<sup>11</sup> Dieses strategische Belegschaftszielbild umfasst Aussagen zu Belegschaftsstrukturen und Kompetenzmustern; es ist unabhängig von der aktuellen Mitarbeiterschaft und wird aus den strategischen Zielen, dem veränderten Geschäftsmodell und dem darauf abgestellten Operating Modell entwickelt.

Die Bestimmung und Bewertung der Belegschaftsentwicklungen finden unter der Bedingung maximaler Unsicherheit statt, denn es geht darum, das zukünftige Leistungsprogramm mit den zukünftigen Umfeldbedingungen in Beziehung zu setzen und zukünftige Leistungserstellungsbedingungen zu prognostizieren, um eine Aussage über die zukünftig wünschenswerte Gestalt der Belegschaft abzuleiten.<sup>12</sup> Daher muss methodengeleitet und im Austausch mit Unternehmens- und Branchenexpert\*innen gearbeitet werden, um Informationen systematisch zu gewinnen und zu analysieren.

### 2.2 Rollen und Stellen, Aufgaben und Tätigkeiten: Begriffliche Abgrenzungen

Um eine Aussage über die Veränderungen von Belegschaftsstrukturen und strategischem Personalbedarf treffen zu können, ist es wichtig, die organisatorische „Einheit“ zu bestimmen, für die die Veränderung festgestellt werden soll. Dazu müssen Rollen von Stellen abgegrenzt und das Rollenbündel als funktionale Aggregation genauer beschrieben werden.

„Stellen“ sind auf das durchschnittliche Leistungspotenzial eines\*einer Mitarbeitenden zugeschnittene Bündel von Aktivitäten (Verhaltens- und Leistungserwartungen), in denen Aufgaben dauerhaft zusammengefasst werden.<sup>13</sup> Sie sind abstrakte Einheiten der Organisation und unterscheiden sich dadurch von Arbeitsplätzen als reale Orte der Aufgabenerfüllung. Als kleinste Organisationseinheit ist eine Stelle ein festes Grundelement der Aufbauorganisation und Basis für das Organigramm.

Das unterscheidet die Stelle von der „Rolle“: Damit wird zwar ebenfalls ein Aktivitätsbündel bezeichnet, allerdings wird dieses Aktivitätsbündel von dessen Funktion im Verrichtungszusammenhang der Organisation und nicht von der organisatorischen Struktur her begründet. Bei ihnen steht das tatsächliche Tun mit den dafür erforderlichen Regelungen im Vordergrund, nicht die organisatorische Verankerung. Daher gilt: Stelleninhaber\*innen können unterschiedliche funktionale Rollen in der Organisation besitzen.

Rollen bündeln „Aufgaben“. Aufgaben sind dauerhafte Verpflichtungen, zielorientiert bestimmte Tätigkeiten auszuüben.<sup>14</sup> „Tätigkeiten“ wiederum sind zielorientierte Handlungen, die mit Bestimmungsmerkmalen wie der Art der Verrichtung, dem Bezugspunkt der Verrichtung, den zum Einsatz kommenden Hilfsmitteln und der räumlichen und zeitlichen Position genauer beschrieben werden können.<sup>15</sup> Kurz gesagt: Rollen bündeln Aufgaben, Aufgaben bündeln Tätigkeiten.

---

<sup>11</sup> Vgl. Stock Homburg, Groß (2019).

<sup>12</sup> Vgl. Mag (2004).

<sup>13</sup> Vgl. S Schreyögg, Geiger (2016).

<sup>14</sup> Vahs (2023).

<sup>15</sup> Vgl. Vahs (2023).

Rollen lassen sich zu Rollenbündeln zusammenfassen, wenn die ihnen zugrunde liegenden Aufgaben Gemeinsamkeiten haben und ihre professionelle Erledigung einen ähnlichen Qualifizierungszusammenhang aufweist. Dabei spielt das Qualifikationsniveau eine untergeordnete Rolle – vorrangig geht es um die Charakteristik der Inhalte. So kann es sein, dass Rollen unterschiedlicher Komplexitätsstufen und Ausbildungsvoraussetzungen in einem Rollenbündel zusammengefasst werden. Rollenbündel wiederum lassen sich einem Rollenbereich zuordnen, der für einen funktionalen Teil der unternehmerischen Gesamtaufgabe steht.

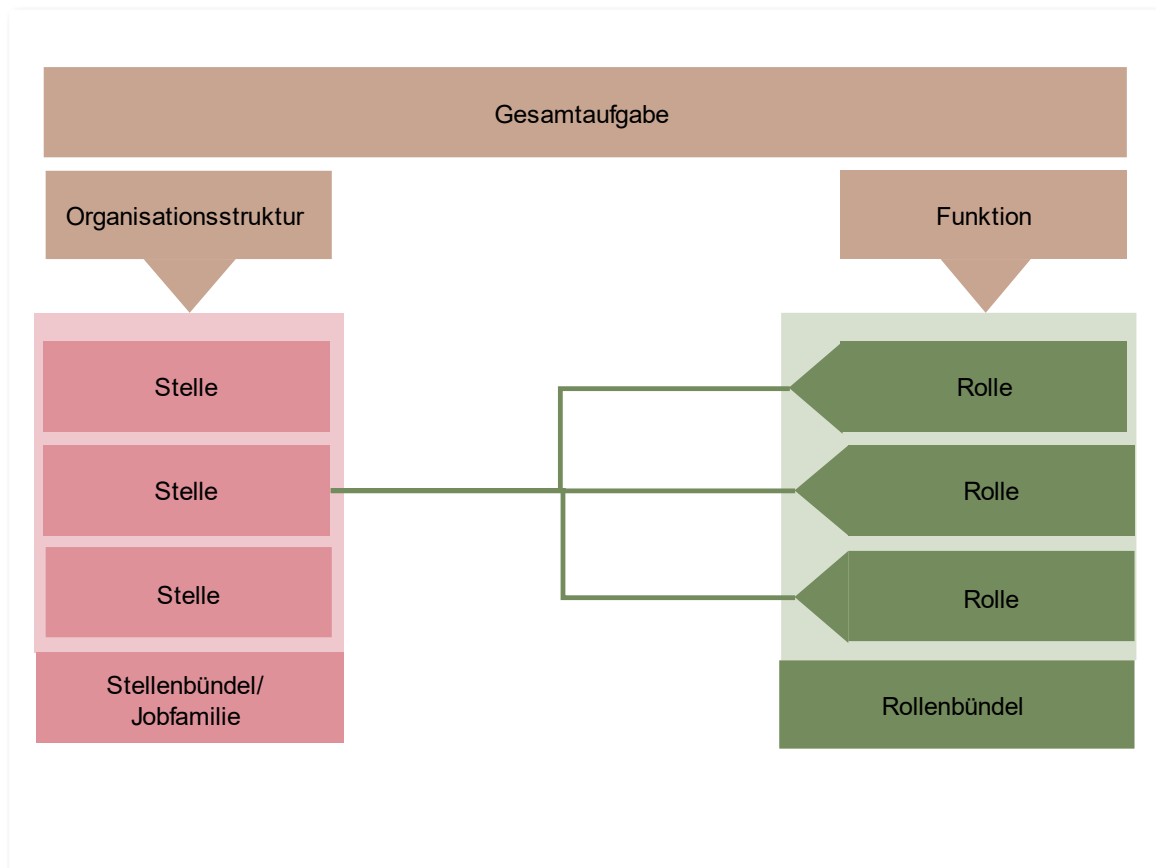


Abbildung 1: Rollen und Stellen (eigene Darstellung)

Weil Rollen und Rollenbündel ein flexibles, anpassungsfähigeres Konzept im Vergleich zu Stellen sind, haben sie bei agilen Organisationen eine wichtige Funktion, da sie mit wenig Aufwand an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden können.<sup>16</sup>

Das ist der Grund, warum Rollen und Rollenbündel im Folgenden zum Ausgangspunkt der Belegschaftsmo- dellierung gemacht werden.

<sup>16</sup> Vgl. Schuller, Steffen (2019).

### 3. BELEGSCHAFTEN DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT IM WANDEL

#### 3.1 Generische Belegschaftsrollen in der Wohnungswirtschaft

Ein Standard-Rollenmodell für Unternehmen der Wohnungswirtschaft lässt sich mithilfe der zentralen Elemente klassischer wohnungswirtschaftlicher Geschäftsmodelle bilden.

Geht man davon aus, dass das wohnungswirtschaftliche Geschäftsmodell darin besteht, mittels geeigneter Strukturen, Prozesse und Mitarbeitender neuen Wohnraum zu schaffen, bestehenden Wohnraum zu bewahren bzw. zu entwickeln, um ihn möglichst langfristig an Kund\*innen zu vermitteln, dann lassen sich daraus vier Bereiche für die Identifikation von Rollenbündeln ableiten:

- Rollen, die sich mit dem Vermietungs- und Mietermanagement beschäftigen,
- Rollen, die sich mit dem Neubau von Wohnraum beschäftigen,
- Rollen, die sich mit dem technischen Gebäudemanagement beschäftigen,
- Rollen, die sich mit dem Management des Unternehmens beschäftigen und
- Rollen, die sich mit den internen Strukturen, Prozessen und Mitarbeitenden beschäftigen.

Diese Rollenbereiche beinhalten unterschiedliche Rollenbündel mit jeweils separaten Rollen

Rollenbereich	Rollenbündel	Rolle
Management	Unternehmensleitung (Vorstand/Geschäftsführung)	Unternehmensleitung (Vorstand/Geschäftsführung)
	Mittleres Management	Bereichsleitung
		Abteilungsleitung
		Teamleitung
Assistenz	Assistenz	
	Sekretariat	
Mieter-/Kundenbetreuung	Vermietungsberatung	Kundenberatung
		Neukundenbetreuung
		Kundenakquise
		Marketing
	Mieterbetreuung	Mieterberatung
		Quartiersentwicklung
		Sozialmanagement
		Technische Mieterbetreuung
	Vermietungsadministration	Mietenbuchhaltung
		Betriebskostenabrechnung
Forderungsmanagement		
Technisches Gebäudemanagement	Facility-Management	Hausmeister*in
	Technische Mieterbetreuung	Technische Instandhaltung/Kleinreparaturen
	Handwerker*in	Elektriker*in
		Gas-/Wasser-Installation
		...
	Gärtner*in	Gärtner*in
Grünanlagenpflege		
Bauprojektsteuerung	Technisches Bauprojektmanagement	Projektentwickler*in
		Projektmanager*in

Interne Strukturen und Prozesse	Kaufmännisches Bauprojektmanagement	Kaufmännische Projektsteuerung
		Finanzierung
	Rechnungswesen, Buchhaltung, Controlling	Buchhaltung
		Rechnungswesen
		Controlling
	Portfoliomanagement Liegenschaften	Liegenschaften/Grundstücksgeschäfte
		WEG-Verwaltung
	Recht, Compliance, Datenschutz	Rechtsberatung
		Innenrevision und Compliance
	Human Resources	Strategisches Personalmanagement
		Operative Personalprozesse
		Ausbildung
	Öffentlichkeitsarbeit	Medien- und Pressearbeit
		Stakeholder-Kommunikation
Interne Kommunikation		
IT-Management	IT-System-Betreuung	
	Datenmanagement und IT-Infrastruktur	

Abbildung 2: Generische Rollen und Rollenbündel in der Wohnungswirtschaft (eigene Darstellung)

Das Standard-Rollenmodell ist abgeleitet aus dem klassischen Geschäftsmodell der Wohnungswirtschaft mit dessen beschriebenen Standardaufgabenbereichen. Es bildet einen kleinsten gemeinsamen Nenner, der von der Unternehmensgröße und der strategischen Reife der jeweiligen Unternehmen abstrahiert. Dadurch ist es ein heuristischer Orientierungspunkt, an dem sich die Belegschaftsveränderungen angesichts der sich abzeichnenden Geschäftsmodellveränderungen ablesen lassen.

### 3.2 Zukünftige Belegschaftsrollen in der Wohnungswirtschaft

#### 3.2.1 Überblick

Auf Basis der Vorstudie, des Workshops mit Personalmanager\*innen aus Wohnungswirtschaftsunternehmen und zusätzlichen Interviews mit Personaler\*innen lassen sich im Überblick die folgenden Rollenveränderungen in Unternehmen der Wohnungswirtschaft identifizieren:

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

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

Das technische Gebäudemanagement wird zukünftig mit aufgaben- und kompetenzbezogen aufgewerteten Hausmeisterrollen arbeiten, die technische Quartiersbetreuung und Hausmeisterservices vor dem Hintergrund digitalisierter Haustechnik bündeln. Die Rollen „Energietechniker\*in“ und „Anlagen- und Steuerungstechniker\*in“ reflektieren die Veränderungen in der Gebäudetechnik durch Energiewende und Digitale Steuerungssysteme. Die Zusammenarbeit mit handwerklichen Dienstleister\*innen wird sich mit der Rolle



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

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

Im Bereich alternative Geschäftsmodelle brauchen Wohnungswirtschaftsunternehmen zukünftig die Rolle eines „Business Development Services“, die sich mit der Entwicklung neuer Dienstleistungen und Mieter-Services im Austausch mit Kund\*innen und Leistungspartner\*innen beschäftigt. Für die Entwicklung des neuen Geschäftsbereichs „Energie als Mieterleistung“ wird zukünftig die Rolle eines Energiemanagements benötigt.

Bei den internen Strukturen und Services wird sich, wie in den anderen Rollenbereichen auch, der Trend abzeichnen, dass die administrativen, repetitiven Aufgaben durch digitale, zunehmend datenbasierte Workflows, Self Service-Systeme und Portallösungen substituiert werden. Das gilt für die Rollenbündel „Buchhaltung, Rechnungswesen und Controlling“ genauso wie für „Recht und Compliance“ oder das operative „Personalmanagement“. Bei den verbleibenden Rollen in diesen Funktionen ergänzen IT- und Data-Science-Aufgaben das klassische Aufgabenportfolio. Bei der Rolle Personalmanagement gewinnen strategische Aufgaben u. a. mit Blick auf Strategiebildung, Employer Branding und Personalentwicklung an Bedeutung. Neue Rollen beschäftigen sich mit dem technischen und interaktiven „Wissensmanagement“ sowie mit dem „Transformationsmanagement“, bei dem es um eine kultursensible Begleitung von Veränderungen geht. Das Prozess- und das Projektmanagement werden als separate Rollen der Organisationsentwicklung in Belegschaften von Wohnungsunternehmen institutionalisiert. Die Rollen der Öffentlichkeitsarbeit und der Public Relations werden erweitert um die Gestaltung von Kommunikationsprozessen in sozialen Medien und um Aufgaben des Reputationsmanagements. Alle Unternehmen benötigen zukünftig eine Rolle für das systematische Klima- und Nachhaltigkeitsmanagement zur Klimastrategieentwicklung und für die Systematisierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten. Die Rollen im Rollenbündel des IT-Managements werden kapazitiv aufgerüstet; das Datenschutzmanagement wird eine eigene Managementrolle mit der Aufgabe, datenbasierte Geschäftsprozesse zu sichern. Die digitale Abbildung interner Prozesse wird eine weitere zentrale Rolle innerhalb des Rollenbündels. In allen Unternehmen der Branche wird auch die Rolle des Datamanagements zukünftig aufgebaut, bei der es um KI-basierte Data Science gehen wird.

Im Überblick ergeben sich die folgenden Belegschaftsveränderungen (vgl. Abb.3):

Rollenbereich	Rollenbündel	Substitution	Erweiterung	Neu
Management	Unternehmensleitung (Vorstand/Geschäftsführung)			
	Mittleres Management			
	Projektleitung			+
	Assistenz			
Mieter-/ Kundenbetreuung	Vermietungsberatung			+
	Mieterbetreuung			
	Vermietungsadministration			
	Servicepartner Vermietung			+

Technisches Gebäude-management	Hausmeister*in			
	Technische Mieterbetreuung			+
	Handwerker*in			+
	Energietechniker*in			
Bauprojektsteuerung	Technisches Bauprojektmanagement			+
	Kaufmännisches Bauprojektmanagement			
Alternative Geschäftsbereiche	Business Development (u. a. wohnnahe Mieterservices)			+
	Energiemanagement			+
Interne Strukturen und Prozesse	Rechnungswesen und Buchhaltung			
	Portfoliomanagement Liegenschaften			
	Recht, Compliance, Datenschutz			
	Human Resources			
	Öffentlichkeitsarbeit			
	Marketing			
	IT-Management			
	Klima- und Nachhaltigkeitsmanagement			+
Organisationsentwicklung			+	

Abbildung 3: Veränderungsmatrix Belegschaftsrollen (eigene Darstellung)

Welche Veränderungen sich in den einzelnen Rollenbereichen konkret ergeben, wird im folgenden Kapitel tabellarisch zusammengefasst (Abb. 4–9).

### 3.2.2 Belegschaftsveränderungen im Rollenbereich „Management“

Rollenbündel	Rollen	Bedarftendenz			Qualitative Rollenveränderungen
		Substitution	Entwick- lung	Aufbau	
Unternehmens- leitung	Vorstand/ Geschäftsführung		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Im Rollenbündel der „Unternehmensleitung“ ändern sich die Tätigkeitsschwerpunkte.               <ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgaben der strategischen Unternehmensführung (Umfeldanalysen, Ziel- und Strategiefestlegung, Strategiekommunikation) nehmen zu.</li> <li>Die zentrale Aufgabe wird das Business Development: Es geht darum, Geschäftsmodellinnovationen anzustoßen, die Geschäftsmodellentwicklung zu orchestrieren und als Leistungsportfolio zu managen.</li> </ul> </li> <li>Der normative Orientierungsrahmen für das Managementhandeln verändert sich.               <ul style="list-style-type: none"> <li>Nachhaltigkeit wird ein normativer Maßstab für alle Entscheidungen der Unternehmensführung,</li> <li>Netzwerkorientierung, insbesondere mit Blick auf Leistungspartner*innen, erfordert ein strategieorientiertes Stakeholdermanagement nach außen.</li> </ul> </li> </ul>
Mittleres Management	Bereichsleitung	X	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Anzahl der klassischen institutionellen Leitungsrollen wird reduziert durch die Einführung flacherer Hierarchien und Projektstrukturen.               <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Aufgaben klassischer institutioneller mittlerer Leitungsrollen werden teilweise substituiert durch (agile,) teils befristete Projektleitungsrollen mit hohem Innovationspotenzial.</li> <li>Die bestehenden Führungsrollen arbeiten regelmäßig in (agilen) Projektstrukturen.</li> </ul> </li> <li>Führungsaufgaben werden durch hybride Arbeitsarrangements, beteiligende Arbeitsprozesse und größere Führungsspannen anspruchsvoller und erfordern eine klare Priorisierung gegenüber den bisher dominierenden operativen Aufgaben.</li> </ul>
	Abteilungsleitung	X	X		
	Teamleitung	X	X		
	Projektleitung			X	
Generalistische Unterstützungs- rollen	Assistenz	X	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistenz- und Sekretariatsrollen für die Unternehmensführung bleiben mit einem um Projektarbeit und Stabsaufgaben erweiterten Aufgabenspektrum in reduziertem Umfang bestehen.</li> <li>Assistenz- und Sekretariatsrollen im mittleren Management werden durch digitale Workflows und Self Service-Systeme weitestgehend substituiert.</li> </ul>
	Sekretariat				

Abbildung 4: Veränderungen im Rollenbereich „Management“, blau unterlegt die neuen Rollen

### 3.2.3 Belegschaftsveränderungen im Rollenbereich „Mieter- und Kundenbetreuung“

Rollenbündel	Rollen	Bedarfstendenz			Qualitative Rollenveränderungen
		Substitution	Entwicklung	Aufbau	
Interessenten-/Neukundenberatung	Kundenakquise	X	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Rolle „administrative Neukundenbetreuung“ wird durch Portale und digitale Workflows substituiert.</li> <li>Die beziehungsorientierte Rolle „Kundenakquise und -betreuung“ wird durch Datenbanken und digitale Workflows unterstützt und mit den Aufgaben der Mieterbetreuung zu neuen, komplexeren Rollenbündeln zusammengefasst.</li> <li>Die neue Rolle „Servicepartner Vermietung“ ist eine objektbezogene Generalisten-Rolle, die sich um die Vermietung, die Mieterbetreuung und die Koordination der technischen Betreuungsleistungen und objektbezogenen Leistungspartner*innen nach dem Prinzip „One face to the Customer“ kümmert. Das erfordert zunehmende digitale, technische und soziale Kompetenzen.</li> </ul>
	Neukundenberatung	X	X		
	Neukundenbetreuung/Verträge	X			
	Servicepartner Vermietung			X	
Bestands-mieterbetreuung	Mieterberatung	X	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Das klassische Rollenbündel „Bestandsmieterbetreuung“ wird zu einem großen Anteil durch Self Service-Portale und digitale Workflows substituiert.</li> <li>Die neue Rolle „digitale Mieterbetreuung“ beschäftigt sich mit der virtuellen Abbildung und Umsetzung von Prozessen der Mieterbetreuung mittels Mieter-App und sozialen Medien.</li> <li>Die beziehungsorientierte Rolle der Mieterberatung wird mit der Rolle der beziehungsorientierten Kundenakquise und -betreuung zum neuen Rollenbündel des Servicepartners Vermietung integriert.</li> <li>Die klassische Quartierentwicklung und das klassische Sozialmanagement werden zielgruppenspezifisch zur neuen Rolle des sozialen Quartiersmanagements zusammengefasst. Sie beschäftigt sich mit der sozialen und kulturellen Entwicklung der Quartiere mit zielgruppenspezifischen Beratungsangeboten sowie Maßnahmen der Isolationsprävention und Integration. Das erfordert Kompetenzen aus den Bereichen Sozialarbeit, Gesellschaftswissenschaften und Psychologie.</li> </ul>
	Quartiersentwicklung	X	X		
	Sozialmanagement	X	X		
	Soziales Quartiersmanagement			X	
	Digitale Mieterbetreuung			X	
Vermietungs-administration	Neukunden-verträge	X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Die klassische Rolle der administrativen Vertragserstellung und -administration wird durch Self Service-Portale und digitale Workflows substituiert.</li> <li>Die administrativen Anteile der Rolle „Mietenbuchhaltung“ wird durch digitale, zunehmend datenbasierte Workflows unterstützt; die Mietpreisgestaltung erfordert angesichts rechtlicher und geschäftsmodellbezogener Einflüsse zunehmendes juristisches und betriebswirtschaftliches Know-how.</li> <li>Die Rolle des Betriebskostenmanagements wird durch digitale, zunehmend datenbasierte Workflows unterstützt; sie erfordert durch die Integration von Energieversorgungsthemen und der zunehmenden rechtlichen Vorgaben neues digitales, juristisches und geschäftsmodellbezogenes, betriebswirtschaftliches Know-how.</li> <li>Die Rolle des Forderungsmanagements wird durch digitale, zunehmend datenbasierte Workflows teilweise substituiert; neue Schwerpunkte ergeben sich durch Integration von Mieterberatungsaufgaben.</li> </ul>
	Mietenbuchhaltung	X	X		
	Betriebskosten-abrechnung	X	X		
	Forderungs-management	X	X		
	Digitales Workflow-management Vermietung			X	

					<ul style="list-style-type: none"> <li>Die neu zu schaffende Rolle „mieteradministrationsbezogenes digitales Workflowmanagement“ hat zur Aufgabe, die digitalen buchhalterischen Administrationsprozesse zu planen und zu steuern, die Integration geeigneter Aufgaben in digitale Selfservice-Systeme sicherzustellen und Ansprechpartner für das anwendungsbezogene Beschwerdemanagement zu sein.</li> </ul>
--	--	--	--	--	--

Abbildung 5: Veränderungen im Rollenbereich „Mieter-/Kundenbetreuung“, blau unterlegt die neuen Rollen

3.2.4 Belegschaftsveränderungen im Rollenbereich „Technische Mieter- und Gebäudebetreuung“

Rollenbündel	Rollen	Bedarfstendenz			Qualitative Rollenveränderungen	
		Substitution	Entwicklung	Aufbau		
Facility Management	Hausmeister*in	X	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die technisch-administrativen Anteile der Hausmeisterrolle werden teilweise substituiert durch digitale Workflows und durch digitale Haussteuerungstechnologien; die bleibenden Aufgaben der Gebäudebetreuung erfordern zunehmend ein grundlegendes Digitalisierungs-Know-how. Inklusive der beziehungsorientierten Anteile der Hausmeisterrolle wandelt sich das Rollenprofil hin zum technischen Quartiersservice.</li> <li>Die Rolle der alltäglichen technischen Instandhaltung wird, teilweise substituiert durch digitale Workflows und durch digitale Haussteuerungstechnologien, zunehmend in die neue Rolle des technischen Quartiersservice integriert.</li> <li>Der technische Quartiersservice als neu zu schaffende Rolle in den Quartieren vor Ort integriert Aufgaben der technischen Mieterbetreuung, alltägliche kleinere Reparaturen und Instandhaltungsaufgaben auf Basis einer digitalisierten Haustechnik und erfordert soziales, technisches, digitales Know-how.</li> </ul>	
Technische Mieterbetreuung	Technische Instandhaltung/ Kleinreparaturen	X	X			
	Technischer Quartiersservice			X		
Handwerker*in	u. a. Elektriker*in		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sämtliche Handwerkerrollen entwickeln sich durch Integration digitaler Technologien und durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten.</li> <li>Zusätzlich zu den bestehenden, erweiterten Handwerkerrollen brauchen Wohnungsunternehmen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Energietechniker*innen für die Instandhaltung komplexer Energiesysteme,</li> <li>Steuerungstechniker*innen für die Betreuung der komplexen digitalen Haussteuerungssysteme.</li> </ul> </li> <li>Eine entscheidende Basis für die zukunftsorientierte Ausgestaltung des Rollenbündels „Handwerker*innen“ ist eine strategische Make-or Buy Entscheidung des Unternehmens:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Fall 1: Make – Aufbau und Betrieb von Regiebetrieben                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Alle Handwerker-Rollen benötigen digitale, nachhaltigkeitsbezogene und energiewirtschaftliche Kompetenzen für die Arbeit an maximal integrierten, teilautonom gesteuerten Gebäuden.</li> <li>Die Rollen „Energietechnik“ und „Steuerungstechnik“ müssen aufgebaut werden.</li> </ul> </li> <li>Fall 2: Buy – Aufbau und Einsatz eines Netzwerks von Leistungspartner*innen                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbau der Rolle eines systematischen Ecosystems-Managements Handwerk mit den Aufgaben des Aufbaus und der Steuerung eines Leistungspartnernetzwerks</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
	u.a. Gas/Wasser/Heizung		X			
	Gärtner*in			X		
	Grünanlagenpflege			X		
	Dienstleistermanagement Handwerk					X
	Energietechniker*in					X
	Steuerungstechniker*in					X

Abbildung 6: Veränderungen im Rollenbereich „Technische Mieter- und Gebäudebetreuung“, blau unterlegt die neuen Rollen

3.2.5 Belegschaftsveränderungen im Rollenbereich „Bauprojektsteuerung“

Rollenbündel	Rollen	Bedarfstendenz	Qualitative Rollenveränderungen
--------------	--------	----------------	---------------------------------

		Substitution	Entwicklung	Aufbau	
Technisches Bauprojektmanagement Neubau	Projektentwickler*in	X	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Rollen der Projektentwicklung und des Projektmanagements werden durch digitale Workflows teilweise unterstützt und durch neue, agile Projektmanagement-Techniken erweitert.</li> <li>Die bleibenden Rollenanteile der Projektentwicklung, des Projektmanagements und der kaufmännischen Projektsteuerung werden zu einer ganzheitlich-verantwortlichen Projektkoordinations-Rolle integriert und ergänzt um Steuerungsaufgaben, die generalistisches Technik-Know-how, BWL-Know-how und vertiefte energiewirtschaftliche und digitalisierungsbezogene Kompetenzen erfordern. Dabei werden sich wegen der baulichen Besonderheiten die Projektkoordinationsrollen „Neubau“ und „Großmodernisierung“ voneinander differenzieren.</li> </ul>
	Projektmanager*in	X	X		
	Projektkoordination Neubau			X	
Technisches Bauprojektmanagement Großmodernisierung	Projektentwickler*in	X	X		
	Projektmanager*in		X	X	
	Projektkoordination Großmodernisierung			X	
Kaufmännisches Bauprojektmanagement	Kaufmännische Projektsteuerung	X			
	Technisches Energie- und Versorgungsmanagement			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die neue Rolle des technischen Energie- und Versorgungsmanagements beschäftigt sich mit der Konzeption und baulichen Umsetzung komplexer Energieerzeugungsanlagen in Bestand- und Neu-Gebäuden; sie benötigt gebäudetechnisches, digitalisierungsbezogenes und energiewissenschaftliches Know-how.</li> </ul>
	Digitale Anlagentechnik			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Rolle der digitalen Anlagentechnik beschäftigt sich mit der Konzeption und der baulichen Umsetzung selbststeuernder Gebäudetechnik und benötigt gebäudetechnisches, anlagentechnisches und digitalisierungsbezogenes Know-how.</li> </ul>

Abbildung 7: Veränderungen im Rollenbereich „Bauprojektsteuerung“, blau hinterlegt die neuen Rollen

### 3.2.6 Belegschaftsveränderungen im Rollenbereich „Alternative Geschäftsbereiche“

Rollenbündel	Rollen	Bedarfstendenz			Qualitative Rollenveränderungen
		Substitution	Entwicklung	Aufbau	
Portfolio-management Liegenschaften	Liegenschaften/ Grundstücks- geschäfte		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Rollen des Portfoliomanagements Liegenschaften werden durch digitale, datenbasierte administrati- ons- und Entscheidungstools unterstützt und nehmen hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Geschäftsent- wicklung zu; sie erfordern zusätzliches digitales Know-how.</li> <li>Die Aufgaben der WEG-Verwaltung werden durch digitale Workflows in weiten Teilen substituiert; die bleibenden Rollenanteile konzentrieren sich auf das Stakeholdermanagement in Bezug auf Auftragge- ber*innen, Mieter*innen und Leistungspartner*innen.</li> </ul>
	Liegenschafts- Portfolio- management		X		
	WEG-Verwaltung	X	X		
Business Development Services (u. a. wohnnahe Mieterservices)	Serviceinnovationen und -Portfolio			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die neue Rolle „Service-Innovationen“ beschäftigt sich mit der Entwicklung neuer Dienstleistungen und Mieter-Services im Austausch mit Kund*innen und Leistungspartner*innen sowie der operativen Steue- rung des Service-Portfolios.</li> <li>Das Service- und Ecosystem-Management „Leistungspartner*innen“ beschäftigt sich mit dem Aufbau, der Pflege und der Steuerung eines Dienstleisternetzwerks zur Umsetzung der Service-Innovationen.</li> </ul>
	Service- und Ecosystem- Management			X	
Energie- management	Geschäftsmodell- entwicklung Energieversorgung			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das neue Rollenbündel „Energiemanagement“ beschäftigt sich mit nachhaltigen Geschäftsmodellerweite- rungen u. a. für die Erzeugung und den Vertrieb von Energie. Dazu ist der Aufbau von zwei Rollen erfor- derlich: <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategische Energiemanager*innen entwickeln mit technischem und betriebswirtschaftlichem Know-how Ideen für die Erzeugung und den mieterbezogenen Vertrieb von Energie.</li> <li>Energievertriebsberater*innen ergänzen die Rollen der Mieterbetreuung durch verkaufsorientierte Beratungsleistungen rund um das Thema Energieversorgung und Beteiligungsmodelle von Mieter*in- nen.</li> </ul> </li> </ul>
	Mieterbezogener Energievertrieb			X	

Abbildung 8: Veränderungen im Rollenbereich „Alternative Geschäftsbereiche“, blau hinterlegt die neuen Rollen



### 3.2.7 Belegschaftsveränderungen im Rollenbereich „Interne Strukturen und Prozesse“

Rollenbündel	Rollen	Bedarfstendenz			Qualitative Rollenveränderungen
		Substitution	Entwicklung	Aufbau	
Rechnungswesen, Buchhaltung und Controlling	Buchhaltung	X	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die administrativen Aufgaben der Rolle „Buchhaltung“ werden durch digitale, zunehmend datenbasierte Workflows und Portallösungen substituiert.</li> <li>Die administrativen Aufgaben im Controlling (Informationssammlung und -aufbereitung) werden durch digitale, zunehmend datenbasierte Workflows und Self Service-Systeme für Reports substituiert.</li> <li>Bei den verbleibenden Rechnungswesen-/Buchhaltungsrollen ergänzen IT- und Data-Science-Aufgaben das klassische Aufgabenportfolio.</li> <li>Die Rolle „Finanzierung“ beschäftigt sich mit Finanzierungsmodellen, Kalkulationen und Investitionsrechnungen, wird durch digitale Workflows unterstützt und verbindet zukünftig digitales Anwenderwissen mit finanzwirtschaftlicher Expertise und der Kenntnis von Förderregularien.</li> <li>Das Konsortialmanagement bei geförderten Projekten kommt als zusätzliche Aufgabe häufiger hinzu.</li> </ul>
	Rechnungswesen	X	X		
	Controlling	X	X		
	Finanzierung			X	
Recht, Compliance, Datenschutz	Rechtsberatung	X	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Einfache juristische Aufgaben (Vertragserstellung und -prüfung etc.) im Stellenbündel „Recht und Compliance“ werden durch Legal-Tech-Anwendungen substituiert.</li> <li>Bei allen juristischen Rollen kommt es zu notwendigen inhaltlichen Erweiterungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>digitalisierungsbezogene juristische Kompetenzen: Datensicherheit und Datenschutz</li> <li>energieversorgungsbezogene juristische Kompetenzen</li> <li>mobilitätsbezogene juristische Kompetenzen</li> </ul> </li> <li>Die Rolle des Compliance-Managements erfährt eine Erweiterung um rechtskonformes Verhalten auch im virtuellen Raum (Internetforen, soziale Netzwerke ...).</li> <li>Die Rolle des Datenschutzmanagements wird aufgewertet zu einem Datenschutzmanagement mit eigenen Strategien zur Sicherung der datenbasierten Geschäftsprozesse und der Aufgabe eines proaktiven Krisenmanagements zum Umgang mit Hackerrisiken.</li> </ul>
	Vertragswesen	X			
	Innenrevision und Compliance		X		
	Datenschutz			X	
Human Resources	Strategisches Personalmanagement		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Angesichts des bleibenden Fachkräftemangels und der damit einhergehenden Kapazitäts- und Know-how-Risiken steigt der Bedarf an strategischen Personalmanagement-Rollen.</li> <li>Die administrativen Anteile operativer HR-Rollen werden teilweise substituiert durch digitale Anwendungen, teilautomatisierte Workflows und Self-Services; sie erfordern in allen HR-Bereichen digitale Anwendungskompetenzen.</li> <li>Im Kontext der operativen HR-Rollen haben die Rollen „Recruiting“ und „Personalentwicklung“ zukünftig eine herausragende Bedeutung.</li> </ul>
	Operative Personalprozesse	X	X		
	Recruiting		X		
	Personal-Entwicklung				

	Wissensmanagement, lebenslanges Lernen			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Rolle des Recruitings wird durch veränderte, digitale, social media-bezogene Recruiting-Strategien erweitert und integriert Aufgaben der Markenbildung als Arbeitgeber*in.</li> <li>Die Rolle der Personalentwicklung wird durch Aufgaben des Aufbaus einer sozialen, digitalen Lernarchitektur und der Begleitung lebenslanger Lernprozesse erweitert; zusätzlich geht es um den Aufbau multiplexer, Fach-, Projekt- und Leitungsrollen integrierender, individualisierbarer Karrieremodelle im Unternehmen.</li> <li>Die neue Rolle „Wissensmanagement“ beschäftigt sich mit den wertschöpfungsorientierten Wissensflüssen des Unternehmens und konzipiert dafür Systeme der Sicherung und des Austauschs von Erfahrungswissen mit digitalen Tools und sozialen Austauschformaten.</li> <li>Die neue Rolle „HR-IT“ beschäftigt sich zukünftig mit der Entwicklung und Betreuung der komplexen HR-bezogenen IT-Landschaft.</li> </ul>
	HR IT			X	
Organisationsentwicklung	Prozessmanagement		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Rolle „Prozessmanagement“ beschäftigt sich mit der systematischen Strukturierung aller Aktivitäten an externen und internen Kund*innen und stößt die Optimierung von Prozessen hinsichtlich Durchlaufzeit, Qualität und Prozesskosten an; dabei berücksichtigt sie zunehmend digitalisierte Workflows.</li> <li>Die Rolle „Projektmanagement“ beschäftigt sich mit der Systematisierung des Projektmanagements im Unternehmen, stellt eine Support-Infrastruktur für interne Projekte bereit; sie integriert dabei agile Projektmanagementtechniken.</li> <li>Die Rolle des Transformationsmanagements stellt Kompetenz, Konzepte und Tools für episodische, aber auch für kontinuierliche Changeprozesse im Unternehmen bereit und begleitet dabei vor allem die kulturelle Entwicklung des Unternehmens.</li> </ul>
	Projektmanagement		X		
	Transformationsmanagement				
Marketing	Werbung und Kampagnen	X	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Rolle „Werbung und Kampagnen“ verändert sich durch Integration sozialer Medien und virtueller Marketingtools und erfordert zunehmende fachspezifische digitale Kompetenzen.</li> <li>Die Rolle „Markenbildung“ nimmt an Bedeutung zu. Es geht um den Aufbau heterogener Markenarchitekturen angesichts umfangreicher Serviceerweiterungen.</li> <li>Digitale Workflows unterstützen die Ausübung der Rollen.</li> </ul>
	Markenbildung	X	X		
Öffentlichkeitsarbeit/ Corporate Communication	Medien- und Pressearbeit	X	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei allen Rollen des Rollenbündels „Öffentlichkeitsarbeit“ ergeben sich Substitutionspotenziale durch die Automatisierung einfacher Kommunikationsprozesse und durch die Einbindung einfacher sprachlicher KI.</li> <li>Bei den bleibenden Rollen ergibt sich eine Erweiterung der Kompetenzprofile um die Nutzung von KI für die Erstellung von Content.</li> </ul> <p>Die neue Rolle der Social Media-Kommunikation beschäftigt sich mit der Gestaltung und Umsetzung des Unternehmensauftritts im Internet und in den sozialen Medien mit einer ausgewiesenen Expertise im digitalen Reputations- und Krisenmanagement.</p>
	Stakeholder-Kommunikation	X	X		
	Interne Kommunikation	X	X		
	Social Media-/Reputations-Management				

IT-Management	IT-System-Betreuung		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Rollenbündel „IT-Management“ erfährt eine kapazitative und kompetenzbezogene Aufwertung mit Blick auf Digitalisierung, Big Data und künstliche Intelligenz.</li> <li>• Die Rolle „IT-Infrastruktur“ beschäftigt sich mit der Konzeption komplexer, integrierter Software- und Hardware-Landschaften im Unternehmen.</li> <li>• Die Rolle „IT-Systembetreuung“ kümmert sich um das virtuelle und präsentische IT-bezogene Trouble-Shooting.</li> <li>• Die Rolle „Interne Digitalisierung“ bündelt Aufgaben der funktionsbezogenen Digitalisierung von Prozessen.</li> <li>• Die Rolle „KI-basierte Data Science“ betreibt das Big Data-bezogene Datenmanagement und integriert dabei Anwendungen künstlicher Intelligenz für die automatisierte Mustererkennung.</li> </ul>
	IT-Infrastruktur		X		
	Interne Digitalisierung			X	
	KI-basierte Data-Science			X	
Klima- und Nachhaltigkeitsmanagement	Klima- und Nachhaltigkeitsmanagement			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die neue Rolle „Klima- und Nachhaltigkeitsmanagement“ beschäftigt sich mit der Nachhaltigkeit der Geschäftstätigkeit. Dabei geht es um die Klimastrategie-Entwicklung und die Integration, Anleitung und das Reporting der wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens.</li> </ul>

Abbildung 9: Veränderungen im Rollenbereich „Interne Strukturen und Prozesse“, blau unterlegt die neuen Rollen

### 3.3 Befragungsergebnisse zu den Belegschaftsrollen der Zukunft

Im Rahmen einer quantitativen Online-Befragung wurden die zur Entwicklung der Belegschaften aufgestellten Thesen auf den Prüfstand gestellt, um die praktische Relevanz der Belegschaftsveränderungen einzuschätzen und den Status quo der Branche beim Thema der Personalbedarfsbestimmung zu ermitteln.

In Abhängigkeit von den Trends mit sehr starkem bzw. starkem Einfluss auf die meisten Wohnungswirtschaftsunternehmen – in der Befragung sind das die Trends „Demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel“ (86,4 %), „Energiewende“ (89,8 %) und „Digitalisierung und KI“ (72,9 %) – haben die Befragten auf einer fünfstufigen Intensitätsskala („trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“) eingeschätzt, wie ausgeprägt sich die Rollenbündel in den unterschiedlichen Rollenbereichen in ihren Unternehmen in den nächsten Jahren verändern werden.

Die Mehrheit der angesprochenen Unternehmen bestätigt die meisten der skizzierten Belegschaftsveränderungen für einen Planungszeitraum von zehn Jahren:

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

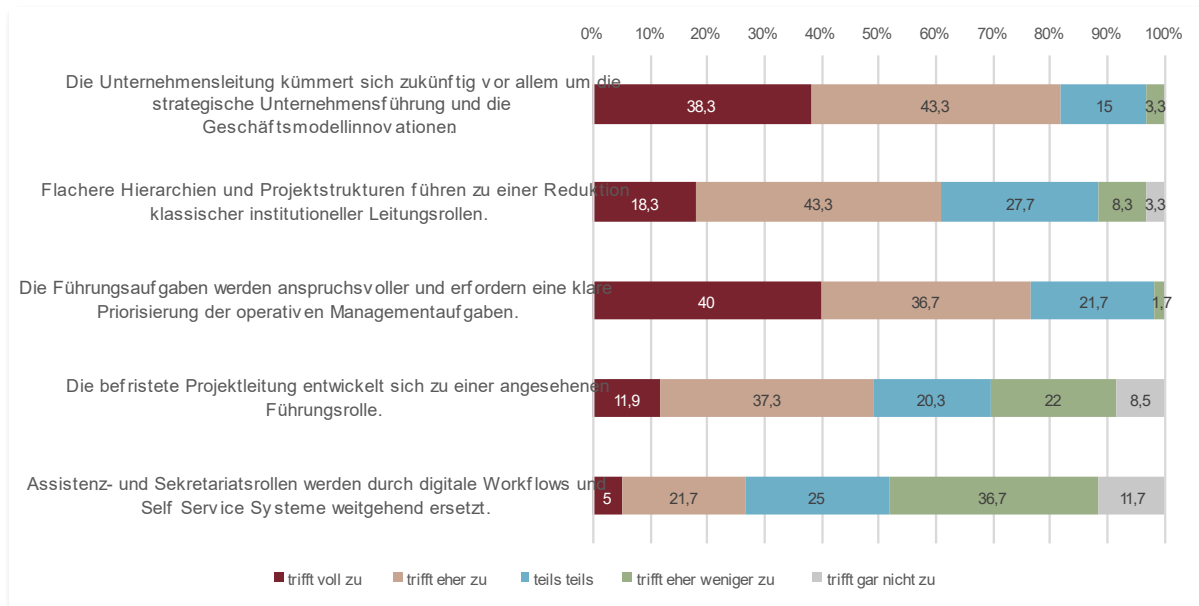


Abbildung 10: Entwicklungsprognosen im Bereich Management (N=61)

Die Einschätzungen der Befragten hinsichtlich der Veränderungen bei den Rollen im Bereich Mieter- und Kundenbetreuung bestätigen in weiten Teilen ebenfalls die gefundenen Tendenzen der Belegschaftsentwicklung:

Die Substitution der administrativen Aufgaben der Kunden- und Mieterbetreuung durch digitale Technologien bewerten die Befragten tendenziell eher als zutreffend: 46,7 % stimmen der Aussagen voll bzw. eher zu, allerdings zeigt sich ein Drittel unentschlossen, ohne eine klare Tendenzaussage (33,3 %). Dass die

Digitalisierung auch die Rollen dieses Bündels prägen wird, ist der eindeutigen Mehrheit der Befragten klar: 79,8 % (trifft voll bzw. eher zu) prognostizieren, dass Unternehmen wegen digitaler Workflows und Self-Service Portale die Rolle einer digitalen Mieterbetreuung via App und Social Media benötigen. Dazu passt auch die Einschätzung von 74 % der Befragten (trifft voll bzw. eher zu), dass die Mietenbuchhaltung und Betriebskostenabrechnung konzeptionell komplexer in der Umsetzung allerdings auch weitgehend automatisiert werden wird.

Einen weiteren Schwerpunkt bei der zukünftigen Belegschaftsstruktur sehen die Befragten in der sozialen Quartiersbetreuung: 76,6 % stimmen der Aussage voll bzw. eher zu, dass es sozialarbeitsgeprägte Rollen für die soziale und kulturelle Entwicklung der Quartiere durch zielgruppenspezifische Beratungsangebote, Maßnahmen der Isolationsprävention und Integration geben wird. Dass die Rollen der Neukunden- und Mieterbetreuung eine komplexe Generalisten-Rolle wird, die Vermietungs-, Betreuungs- und technische Koordinationsaufgaben integriert, steht für 58,3 % der Befragten voll bzw. eher fest.

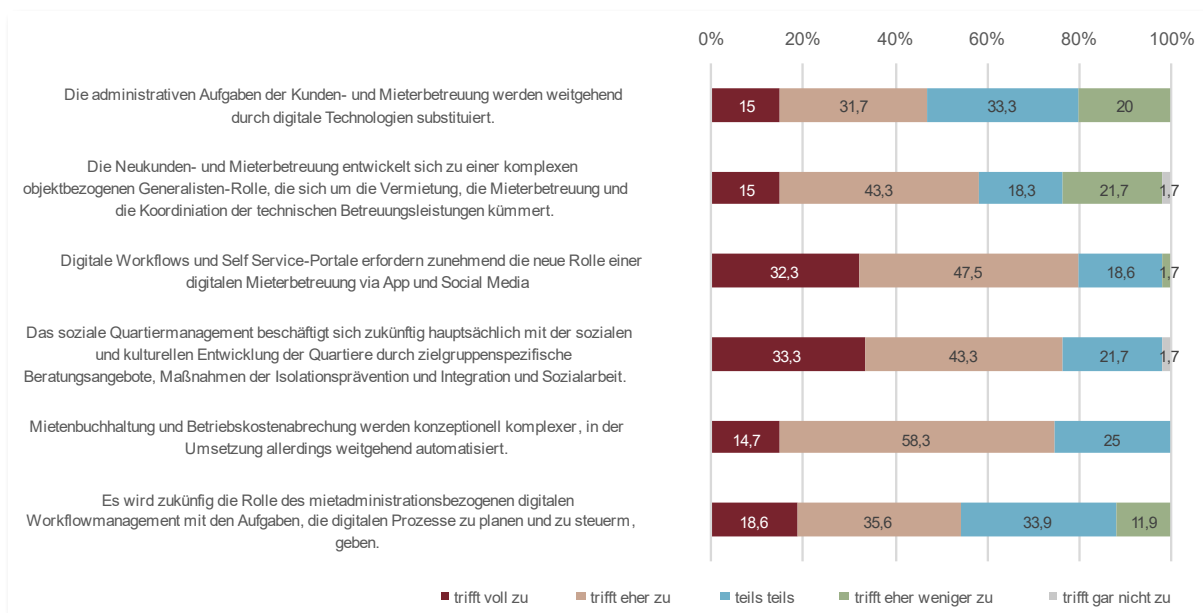


Abbildung 11: Entwicklungsprognosen im Bereich Mieter- und Kundenbetreuung (N=61)

Bei den Rollen im Bereich der technischen Mieter- und Gebäudebetreuung prognostizieren 89,8 % (trifft voll bzw. eher zu) der Befragten insgesamt eine zunehmende Komplexität durch digitale Technologien und durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsanforderungen. Im Detail wird die Rolle der technischen Gebäudebetreuung vor Ort in den Quartieren noch stärker mit der Bestandsbetreuung und dem Hausmeisterservice verzahnt – mit einem höheren Digitalisierungsgrad bei Gebäudetechnik und Prozessen. 85 % der Befragten stimmen dieser Tendenz voll bzw. eher zu. Für drei Viertel der Befragten steht voll bzw. eher fest, dass sie zukünftig die Rolle „Energietechniker\*in in der Gebäudebetreuung“ benötigen, genauso wie für 68,3 % voll bzw. eher zutreffend ist, dass ihre Belegschaften die neue Rolle „Anlagen- und Steuerungstechniker\*in“ benötigen. Unentschlossen sind die Befragten einzig bei der Frage, ob ihre Unternehmen künftig die Rolle „Netzwerkmanager\*in“ benötigen, bei der es um die Koordination von Handwerker-Dienstleistungnetzwerken gehen wird. Dieser These stimmen 41,7 % voll bzw. eher zu, für 28,3 % trifft sie eher weniger oder gar nicht zu, 30 % haben keine eindeutige Antworttendenz.

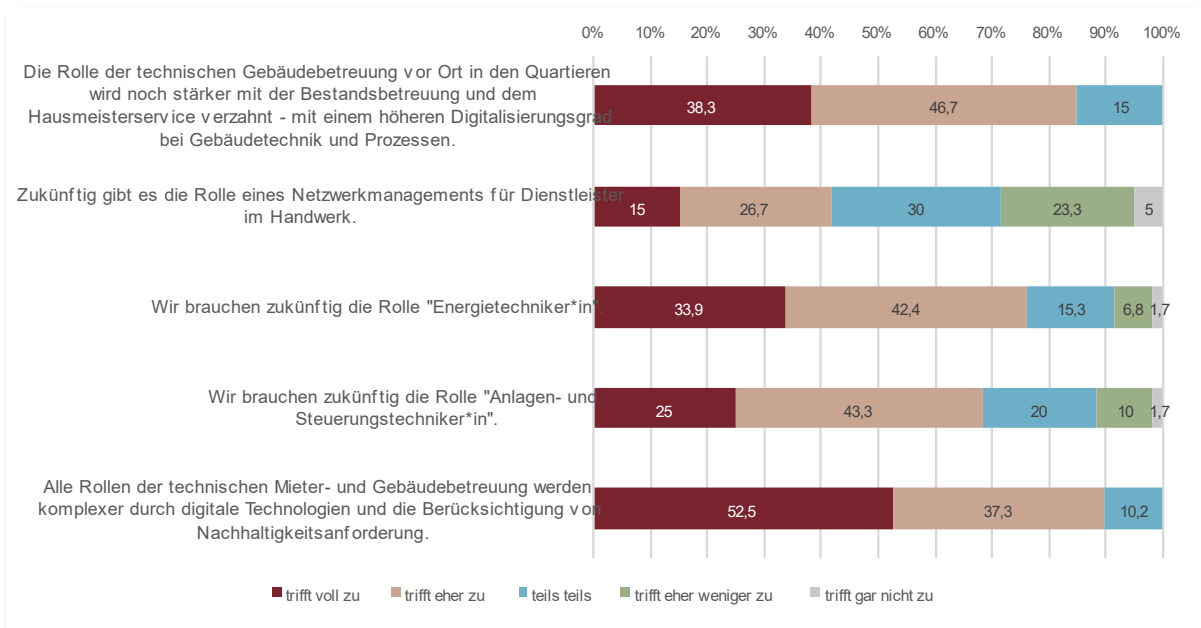


Abbildung 12: Entwicklungsprognosen im Bereich „Technische Mieter- und Gebäudebetreuung“ (N=61)

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

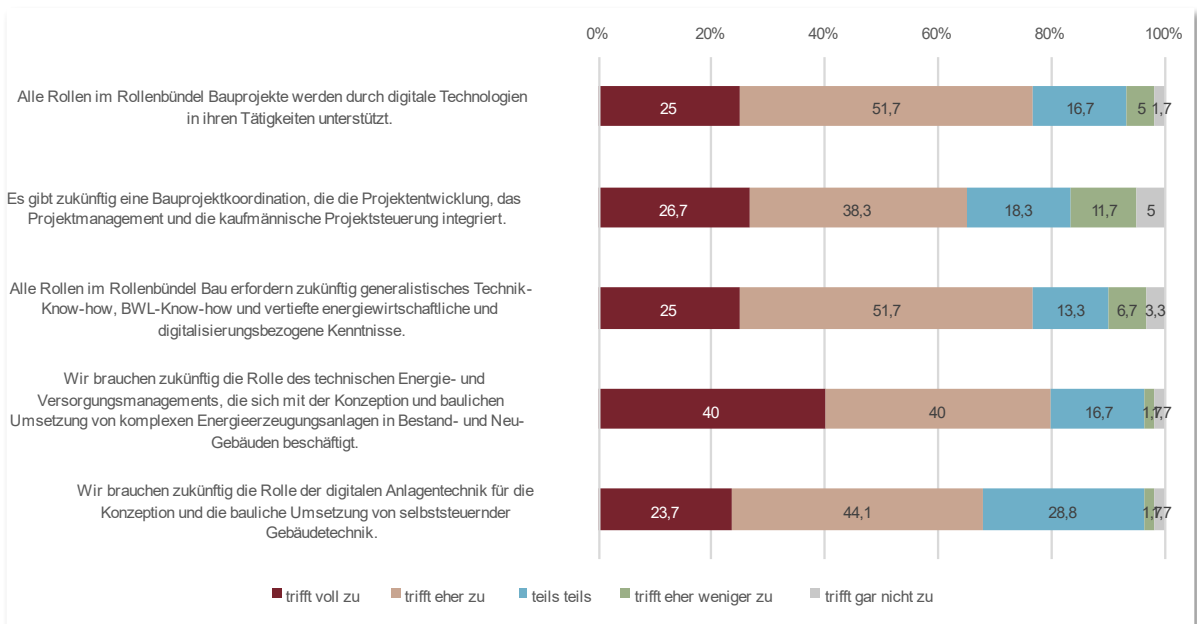


Abbildung 13: Entwicklungsprognosen im Bereich „Bauprojekte“ (N=61)

Im Bereich „Alternative Geschäftsbereiche“ stimmen fast drei Viertel der Befragten darin überein, dass ihre Unternehmen zukünftig die Rolle des Energiemanagements benötigen, die sich mit der Erzeugung und dem Vertrieb von Energie als Geschäftsmodellelement beschäftigt (71,6 % trifft voll bzw. eher zu). Jede\*r zweite Befragte stimmt auch der Notwendigkeit zu, zukünftig mit der Rolle eines „Business Development Services“ zu arbeiten, mit dem Aufgabenprofil, sich um die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Mieterservices im Austausch mit Kund\*innen und Leistungspartner\*innen zu beschäftigen (55 % trifft voll bzw. eher zu); immerhin knapp ein Viertel der Befragten (21,6 % trifft eher weniger bzw. gar nicht zu) sieht die Relevanz dieser Rolle skeptisch, unentschlossen sind 23,3 %.

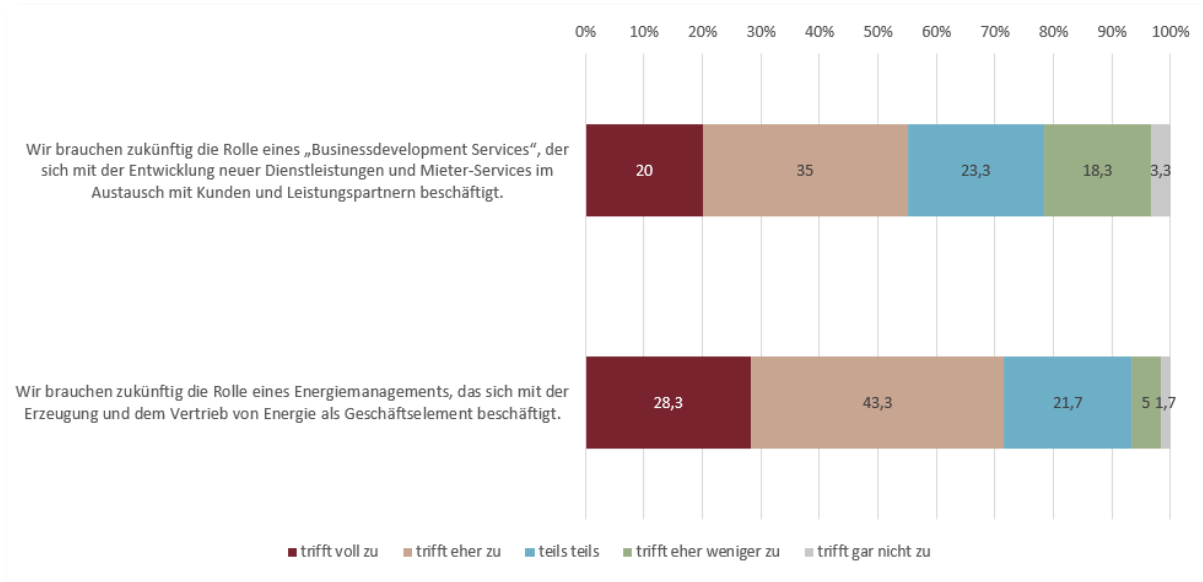


Abbildung 14: Entwicklungsprognosen im Bereich „Alternative Geschäftsbereiche“ (N=61)

Bei den „Internen Strukturen und Services“ zeigt sich ebenfalls die Tendenz, dass die Rollen maßgeblich durch die Digitalisierung beeinflusst werden. Teils werden große Aufgabenanteile in einzelnen Rollen durch digitale Workflows substituiert; das gilt z. B. für die administrativen, repetitiven Aufgaben des Rollenbündels „Buchhaltung, Rechnungswesen und Controlling“ nach Meinung von 67,8 % der Befragten (trifft voll bzw. eher zu), aber auch für administrative Personalprozesse im Rollenbündel „Personalmanagement“ (57,6 % trifft voll bzw. eher zu).

Entsprechend bedeutend wird für die meisten Unternehmen die Rolle der Digitalisierung interner Prozesse (67,2 % trifft voll bzw. eher zu). Der Perspektive, dass in ihrer Belegschaft zukünftig auch Rollenträger für KI-basierte Data-Science integriert werden, stimmen nur 27,6 % der befragten Unternehmen voll bzw. eher zu, während 36,2 % dazu eine eher ablehnende Haltung einnehmen (trifft eher weniger bzw. gar nicht zu). Unabhängig davon: Mit der zunehmenden Digitalisierung geht einher, dass Unternehmen in Datenschutz und -sicherheit investieren: Entsprechend bedeutend wird für die Mehrzahl der Unternehmen die Rolle des Datenschutzmanagements auf Managementebene (59,3 % trifft voll bzw. eher zu).

Mit dem Fachkräftemangel als starkem Einflussfaktor korrespondiert die Aufwertung von Rollen im Personalmanagement, allen voran die Rollen des strategischen Personalmanagements, denen 96,6 % (trifft voll bzw. eher zu) eine größere Bedeutsamkeit bescheinigen, aber auch die Rolle des markenorientierten, digitalisierten Recruitings (78 % trifft voll bzw. eher zu) und besonders der digitalisierten, lebenslangen Personalentwicklung (82,8 % trifft voll bzw. eher zu) erfahren eine besondere Bedeutung in zukünftigen Belegschaften der Wohnungswirtschaft. Dass sie zukünftig die Rolle des Wissensmanagements benötigen, um Systeme zur Sicherung und zum Austausch von Erfahrungswissen mit digitalen Tools und sozialen Austauschformaten zu etablieren, trifft für 62,7 % der Befragten voll bzw. eher zu. Bei der Rolle des Transformationsmanagements zur Begleitung von Veränderungsprozessen aus unternehmenskultureller Perspektive und dem Prozess- und Projektmanagements gibt es bei den befragten Unternehmen ein heterogenes Bild: 44,1 % (Transformationsmanagement) bzw. 49,1 % (Prozessmanagement) der Befragten nehmen diese

Rolle für ihre zukünftigen Belegschaften als voll bzw. eher bedeutsam wahr, während 27,1 % (Transformationsmanagement) bzw. 25,4 % (Prozessmanagement) dem eher ablehnend gegenüberstehen und 28,8 % (Transformationsmanagement) bzw. 25,4 % (Prozessmanagement) unentschlossen sind.

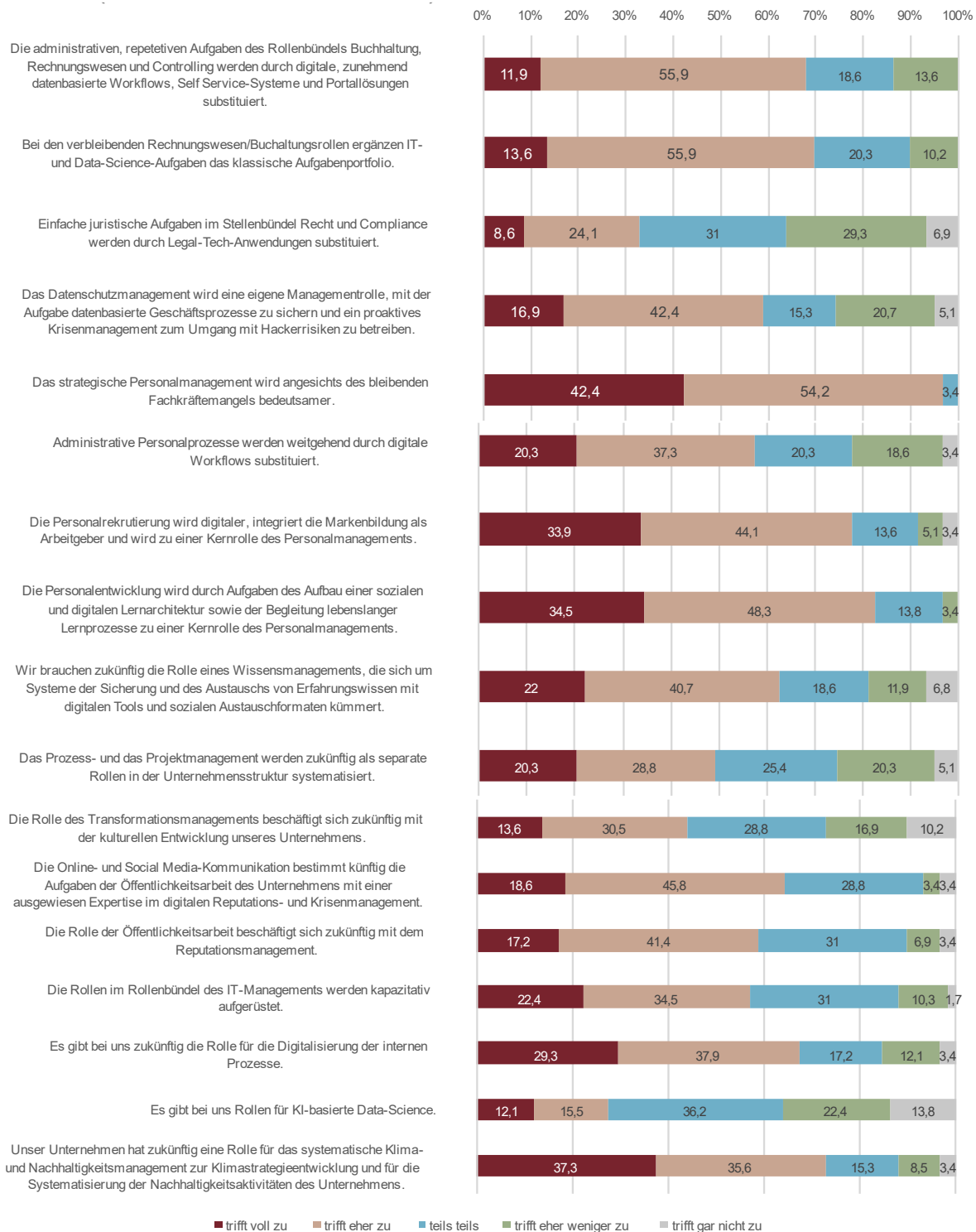


Abbildung 15: Entwicklungsprognosen im Bereich „Interne Strukturen und Prozesse“ für die nächsten zehn Jahre (N=61)

Die Rollen der Öffentlichkeitsarbeit werden nach Aussage von 64,4 % der Befragten zukünftig voll oder eher durch Online- und Social Media-Kommunikation bestimmt.



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

Was die Quantität der Belegschaft angeht, so gehen 50 % der Befragten von einer starken bzw. geringfügigen Zunahme des quantitativen Personalbedarfs aus, während 22 % eher mit einem geringfügig bzw. stark schrumpfenden quantitativen Personalbedarf rechnen.

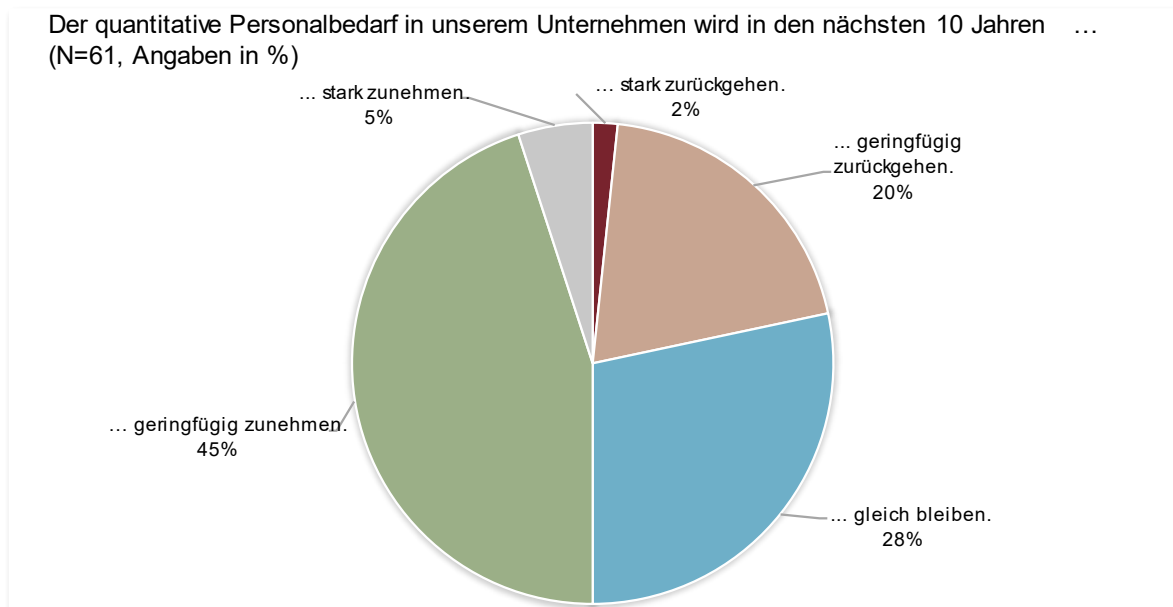


Abbildung 16: Prognose des quantitativen Personalbedarfs (N=61)

Bezüglich der qualitativen Zusammensetzung ihrer Belegschaft sind sich die meisten Unternehmen darin einig, dass die qualitativ höherwertigen Stellen zunehmen (78 % trifft voll bzw. eher zu), dass das Qualifikationsniveau der Belegschaft insgesamt steigt (86,2 % trifft voll bzw. eher zu) und dass weiterhin menschliche Arbeitskräfte maßgeblich die Leistungsprozesse ihrer Organisationen gestalten (77,9 % trifft voll bzw. eher zu).

Die Zusammensetzung unserer Belegschaft wird in den nächsten 10 Jahren anteilig... (N=61, Angaben in

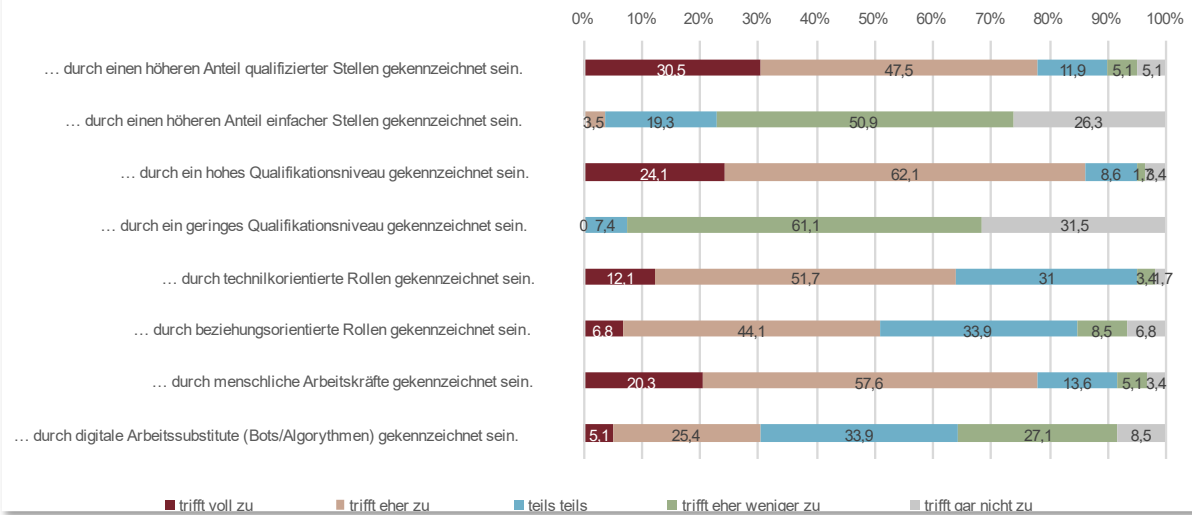


Abbildung 16: Prognose des qualitativen Personalbedarfs (N=61)

# 4. BEDARFSBESTIMMUNG ALS BAUSTEIN DER STRATEGISCHEN PERSONALPLANUNG

## 4.1 Gegenstand und Aufgaben der strategischen Personalplanung

Die Bestimmung des strategischen Personalbedarfs ist ein zentraler Baustein der strategischen Personalplanung. Diese beschäftigt sich in einer zeitlichen Perspektive von drei bis zehn Jahren damit, Aussagen darüber zu erarbeiten, wie sich die Belegschaft eines Unternehmens entwickeln muss, damit das Unternehmen seine langfristigen Ziele unter prognostizierbaren Umfeldbedingungen erreichen kann.<sup>17</sup> Sie basiert auf der Bestimmung des strategischen Personalbedarfs, der Analyse des prognostizierten Personalbestands und der Ermittlung der Differenz von Personalbedarf und Personalbestand, um daraus Maßnahmen abzuleiten, durch die die aktuelle Belegschaft an das ermittelte Zielbild angepasst werden kann. Die dafür erforderlichen Maßnahmen werden in einem Personalplan festgehalten, der Orientierung für die sich anschließenden Personalprozesse gibt. Im Kern geht es bei der strategischen Personalplanung um die im folgenden Abschnitt beschriebenen acht Prozessschritte.<sup>18</sup>

## 4.2 Prozessmodell der strategischen Personalplanung

### 1. Schritt: Projekt planen

Am Anfang des Prozesses steht ein Projektplan, in dem alle wichtigen Arbeitspakete, die dafür verantwortlichen Personen und die entsprechende Frist festgehalten werden. Erfolgsfaktor für die strategische Personalplanung ist die klare personelle Projektzuordnung zu einer Person mit dafür relevanten Kompetenzen, die Klärung der Promotorenschaft in der Unternehmensleitung sowie die Einbeziehung der zentralen Bereichsführungskräfte und des Betriebsrats in einem Projektlenkungsreis. Dadurch bekommt das Thema die notwendige Aufmerksamkeit und organisationale Verankerung.

### 2. Schritt: Prämissen setzen

#### a) Kennzahl Belegschaft klären

Zuerst ist zu klären, mit welcher Kennzahl die aktuelle und die strategisch wünschenswerte Belegschaft gezählt werden soll. Zwei Varianten stehen hier zur Auswahl: Wird die Belegschaft als Headcount oder als Vollzeitäquivalent abgebildet? Erstere Kennzahl zählt die Köpfe der aktuellen und zukünftig benötigten Mitarbeitenden, letztere die Arbeitskapazität, gebildet als Verhältniswert der arbeitsvertraglich geschuldeten Arbeitszeit und der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit. In der Praxis hat sich die Planung nach Vollzeitäquivalenten mit der folgenden Berechnungsformel bewährt:

Vollzeitäquivalent:  $\frac{\text{individuell arbeitsvertraglich geregelte Wochenarbeitszeit}}{\text{übliche Wochenarbeitszeit Vollzeitmitarbeiter} \cdot n}$

#### b) Belegschaftsaggregationen klären

Die strategische Personalplanung erfolgt auf Basis von Stellen- oder Rollenbündeln (vgl. Abschnitt 2.2). So ist sichergestellt, dass sich die Planung von den aktuellen Mitarbeitenden löst. Zugleich besteht damit die Chance, quantitative, aber auch qualitative Merkmale zu nutzen, die sich mit den Stellen- und

<sup>17</sup> Vgl. Schmitz (2013).

<sup>18</sup> Erweitert und überarbeitet auf Basis von Armutat (2018).

Rollenbündeln ergeben. Ziel sollte sein, die Belegschaft mit nicht mehr als zwölf Stellen- bzw. Rollenbündeln abzubilden.

### c) Einflusskennzahlen festlegen

Für die späteren Kapazitätsprojektionen ist es notwendig, Einflussfaktoren festzulegen. Wie viele Mitarbeitende verlassen das Unternehmen pro Jahr, ggf. differenziert nach Rollen- oder Stellenbündel? Wie alt sind die Mitarbeitenden im Durchschnitt, wenn sie in den Ruhestand gehen? Wie viele offene Stellen pro Jahr können im Durchschnitt nachbesetzt werden? Diese Faktoren gilt es, bei der Projektion der Kapazitätswerte insbesondere bei der Personalbestandsanalyse zu berücksichtigen. Folgende Kennzahlen, in die die historischen Werte der letzten fünf Jahre einfließen sollten, lassen sich dafür nutzen:

Fluktuation	Ø Anzahl ungewollter Abgänge in der Periode Quote: $\frac{\text{ungewollte Abgänge in der Periode}}{\text{durchschnittlicher Personalbestand der Periode}} \times 100 \%$
Nachbesetzungen	Ø Anzahl nachbesetzter Stellen in der Periode Quote: $\frac{\text{nachbesetzte Stellen in der Periode}}{\text{alle Vakanzen in der Periode}} \times 100 \%$
Renteneintrittsalter	Ø tatsächliches Renteneintrittsalter
Fehlzeiten	Ø Anzahl Fehltage (Krankheit, Urlaub, Bildung)

### d) Betrachtungsgegenstand festlegen

Schließlich ist der Gegenstandsbereich einzugrenzen, auf den sich die strategische Personalplanung beziehen soll: Geht es darum, eine Planung vorzunehmen für

- ein Team?
- eine Abteilung?
- eine Organisationseinheit?
- das Gesamtunternehmen?

Für welchen Zeitraum soll die Planung erfolgen? Für die nächsten

- drei Jahre?
- fünf Jahre?
- sieben Jahre?
- zehn Jahre?

Diese Festlegungen sind Leitplanken für den Gegenstand der strategischen Personalplanung.

## 3. Schritt: Unternehmensstrategie analysieren

Da die strategische Personalplanung bei der Personalbedarfsbestimmung Folgerungen aus der Unternehmensstrategie anstellt, muss zuerst geklärt werden, welche unternehmensstrategischen Voraussetzungen berücksichtigt werden müssen.<sup>19</sup>

Einen geeigneten und einfachen Zugang dafür bildet ein Vorgehen analog zu einer erweiterten Pestel-Analyse, bei der die folgenden Fragen zu klären sind:<sup>20</sup>

- Welche politischen Rahmenbedingungen werden sich in den nächsten Jahren auf das Unternehmen auswirken?
- Wie wird sich die wirtschaftliche Situation der Branche und des Unternehmens entwickeln?
- Welche soziokulturellen Einflüsse gilt es, zu berücksichtigen?
- Welche technologischen Innovationen haben eine Relevanz für das Unternehmen?

<sup>19</sup> Vgl. Bea, Haas (2019).

<sup>20</sup> Vgl. Donkor, Lindemann, Knorr (2012).

- Gibt es ökologisch-geografische bzw. rechtliche Einflussfaktoren, die beachtet werden müssen?

Im Anschluss daran werden die spezifischen strategischen Bedingungen des Unternehmens betrachtet:<sup>21</sup>

- Welche Märkte sind in Zukunft relevant für das Unternehmen? Wie entwickeln sich die relevanten Märkte?
- Was sind die nachgefragten Leistungen und Produkte?
- Wie verändern sich die Leistungen und Produkte vor dem Hintergrund der Marktentwicklungen und der technischen Innovationen?
- Wie verändern sich die Geschäftsmodelle und die internen Prozesse und Strukturen der Leistungserbringung vor diesem Hintergrund?

Diese Fragen gilt es, in Workshops oder Interviews mit Geschäftsführung und Führungskräften zu klären, um ein strategisches Zukunftsbild des Unternehmens zu zeichnen. Strategische Planungsinstrumente wie die SWOT-Analyse helfen dabei, indem sie umweltliche Chancen und Risiken ins Verhältnis zu organisationalen Stärken und Schwächen bringen und über die Kombination der jeweils zwei Dimensionen Aussagen über strategische Stoßrichtungen ermöglichen.<sup>22</sup>

#### 4. Schritt: Personalbestand feststellen und fortschreiben

Basis für die Personalbestandsbestimmung ist eine Planungsmatrix, bei der in der ersten Spalte die Stellen- bzw. Rollenbündel aufgeführt und in der ersten Zeile die Jahreszahlen, beginnend mit dem aktuellen Jahr bis zum letzten Jahr des Planungszeitraums.

Jetzt gilt es, mithilfe der Personalstammdaten den Ist-Personalbestand je Stellen- bzw. Rollenbündel auf Vollzeitäquivalentbasis festzustellen und dann – unter Berücksichtigung des Alters der Mitarbeitenden und des festgelegten Renteneintrittsalters – die altersbedingten Austritte in den Jahresscheiben abzutragen. Zusätzlich werden bei diesem Schritt pro Jahr und pro Stellen- bzw. Rollenbündel die durchschnittlichen Fluktuations- und Neubesetzungsquoten berücksichtigt. Im Ergebnis erhält man so eine Personalbestandssimulation, in der die Bestandsentwicklung in Vollzeitäquivalenten auf Jahresbasis bis zum Ende des Planungszeitraums dargestellt wird.

	Planpersonalbestand 2023	Planpersonalbestand 2024	...	Planpersonalbestand 2033
Rollenbündel 1	15,5	15,2	...	13
Rollenbündel 2	20	19,5	...	15
...	...	...	...	...
Rollenbündel N	25	24,5	...	20

Abbildung 17: Plan-Personalbestand in Jahresscheiben mit fiktiven Werten (Vollzeitäquivalente)

#### 5. Schritt: Personalbedarf analysieren

Basis für die Bestimmung des strategischen Personalbedarfs ist eine analytische Reduktion, die unter Einbeziehung von Expert\*innen aus der Branche bzw. dem jeweiligen Unternehmen durchgeführt wird:<sup>23</sup>

Ausgehend vom strategischen Zielbild des Unternehmens, wird nun die strategische Personalbedarfsplanung in der Planungsmatrix ergänzt. In der Spalte des letzten Planungsjahrs wird das Belegschaftszielbild beschrieben, indem für jedes Stellen- bzw. Rollenbündel die für die Umsetzung des strategischen

<sup>21</sup> Vgl. Macharzina, Wolf (2023).

<sup>22</sup> Vgl. Armutat, Skottki et al. (2015).

<sup>23</sup> Vgl. Berendes, Frei et al. (2011).

Leistungsprogramms des Unternehmens erforderlichen Kapazitäten in Vollzeitäquivalenten aufgeführt werden. Retrograd werden nun für jedes Stellen- bzw. Rollenbündel schrittweise die Bedarfsveränderungen in Vollzeitäquivalenten aufgeführt, mit denen sich der Personalbedarf, entsprechend dem Leistungsprogramm des Unternehmens, entwickeln soll. Im nächsten Schritt muss die Planungsmatrix um neue, strategisch erforderliche Stellen- bzw. Rollenbündel erweitert werden. Zusätzlich können nun in einer letzten Spalte die für das Zielbild erforderlichen Kompetenzveränderungen je Stellen- bzw. Rollenbündel ergänzt werden.

Diese Einschätzung lässt sich allein, aber auch in einem Workshop oder als Ergebnis von Interviews mit Unternehmensleitung, Führungskräften und/oder Branchenkenner\*innen vornehmen.

	Bruttopersonalbedarf 2023	Bruttopersonalbedarf 2024	...	Bruttopersonalbedarf 2033	Kompetenzveränderungen
Rollenbündel 1	16	15	...	10	
Rollenbündel 2	20	18	...	17	
...	...	...	...	...	
Rollenbündel N	27	30	...	35	

Abbildung 18: Bruttopersonalbedarf in Jahresscheiben mit fiktiven Werten (Vollzeitäquivalente)

## 6. Schritt: Gap-Analyse durchführen

Jetzt lässt sich die Planungsmatrix auswerten, indem der Nettopersonalbedarf je Stellen- bzw. Rollenbündel pro Jahr durch eine Subtraktion des Personalbestands vom Personalbedarf berechnet wird. Der Netto-Personalbedarf gibt an, wie sich die tatsächliche Belegschaftsstruktur zur erforderlichen verhält, und verweist auf Maßnahmenpakete, die zur Angleichung von Personalbedarf und -bestand erforderlich sind:

- Ein positiver Nettopersonalbedarf beschreibt eine personelle Unterdeckung: Der Personalbedarf ist größer als der Personalbestand; hier müssen Vakanzen durch Employer Branding, Rekrutierung, aber auch durch Personalentwicklung oder Veränderung arbeitsorganisatorischer Regelungen kompensiert werden.
- Ein negativer Nettopersonalbedarf beschreibt eine personelle Überdeckung: Der Personalbedarf ist kleiner als der Personalbestand; hier müssen überzählige Kapazitäten durch Personalfreisetzung, Versetzungen oder Personalentwicklung in andere Stellen abgebaut werden.

Neben der Berechnung des Nettopersonalbedarfs ist es sinnvoll, Altersstrukturanalysen sowie eine kumulative Bewertung der Zu- und Abgänge je Stellen- bzw. Rollenbündel durchzuführen. Abschließend lassen sich die Werte zur Darstellung der quantitativen Gesamtbelegschaftsentwicklung zusammenführen.

	Bruttopersonalbedarf 2023	Planpersonalbestand 2023	Nettopersonalbedarf 2023	Bruttopersonalbedarf 2024	Planpersonalbestand 2024	Nettopersonalbedarf 2024	...	Bruttopersonalbedarf 2033	Planpersonalbestand 2033	Nettopersonalbedarf 2033
Rollenbündel 1	16	15,5	+0,5	15	15,2	-0,2	...	10	13	-3
Rollenbündel 2	20	20	0	18	19,5	-1,5	...	17	15	+2
...	...			...			...	...		
Rollenbündel N	27	25	+3	30	24,5	+5,5	...	35	20	+15

Abbildung 19: Nettopersonalbedarf in Jahresscheiben mit fiktiven Werten (Vollzeitäquivalente)

## 7. Schritt: Personalplan erstellen

Jetzt können je Stellen- bzw. Rollenbündel Risiken wie Kapazitätsrisiken, Know-how-Risiken oder Bindungsrisiken identifiziert und konkrete Maßnahmen festgelegt werden, mit denen den Risiken begegnet und die Zielbelegschaft erreicht werden kann. Dabei lassen sich die kumulierten Fluktuations- und Neubesetzungskapazitäten sowie die kumulierten Renteneintrittskapazitäten berücksichtigen. Der Personalplan verdeutlicht dann je Stellen- bzw. Rollenbündel, wie das Risiko zu bewerten ist, welche Ursachen bei etwaigen Abweichungen bestehen und mit welchen Personalaktivitäten das Belegschaftszielbild erreicht werden kann. Die dokumentierten Kompetenzveränderungen bieten zusätzlich Hinweise darauf, welche Weiterbildungsmaßnahmen initiiert werden müssen, um das qualitative Belegschaftsniveau zu erhalten, das für die Umsetzung des zukünftigen Leistungsprogramms erforderlich ist.

Rollenbündel	Zielbild	Risiko und Handlungsbedarf	Ziel	Maßnahme
...	...	Sofort	...	...
...	...	...	...	...

Abbildung 20: Personalplan

Die initiale Personalplanung ist die Basis für die zu planenden strategischen Personalbewegungen der nächsten Jahre und bietet Orientierung für die Personalstrategie und die daran gekoppelten Personalprozesse.

## 8. Schritt: Personalplanung verstetigen

Der Planungsprozess muss regelmäßig, im Idealfall jährlich wiederholt werden, um mögliche Veränderungen durch veränderte strategische Ziele oder Umfeldgegebenheiten frühzeitig zu berücksichtigen. Deswegen ist es sinnvoll, die Aufgabe nach dem ersten Durchgang vom Projekt zu einer dauerhaften Verankerung im Rollen- bzw. Stellenprofil eines\*iner Mitarbeitenden zu entwickeln.

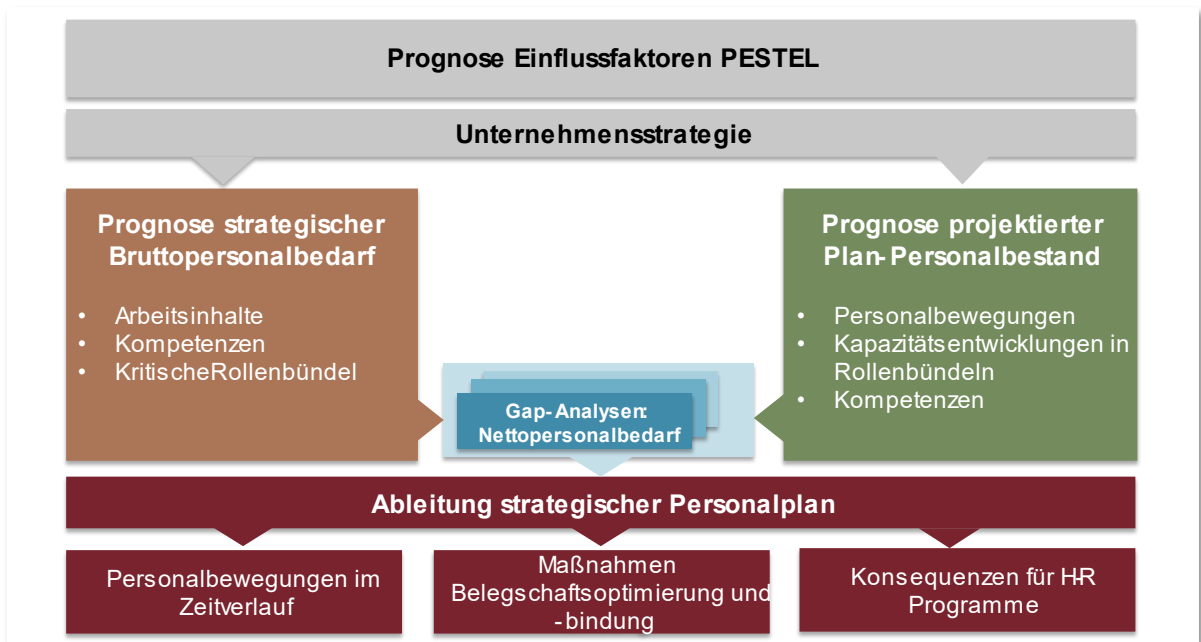


Abbildung 21: Ablauf strategische Personalplanung<sup>24</sup>

#### 4.3 Status quo der strategischen Personalbedarfsplanung in Wohnungsunternehmen

In der Branchenbefragung wurde neben der Einschätzung zukünftiger Belegschaftsstrukturen auch der Status quo der strategischen Personalplanung in Wohnungsunternehmen erhoben.

Bis auf einzelne Ausnahmen führen alle befragten Unternehmen eine Personalbedarfsplanung durch (95 %). Es dominieren dabei die Planungszeiträume „1–3 Jahre“ sowie „3–5 Jahre“ (jeweils 31 %).

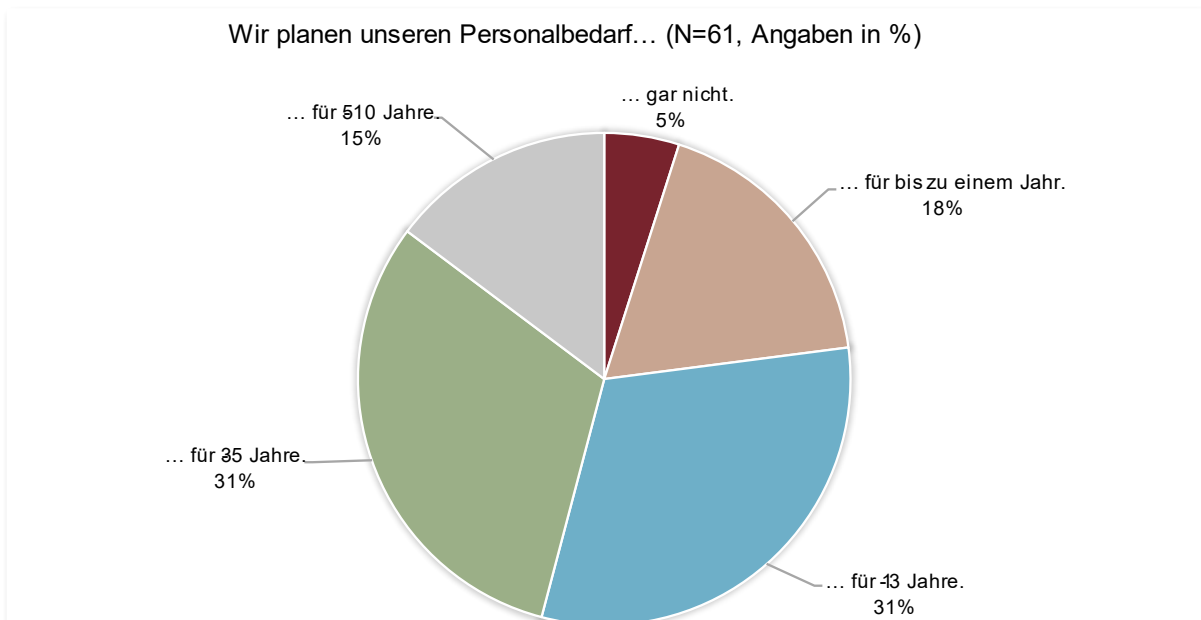


Abbildung 22: Planungszeiträume der Personalbedarfsplanung (N=61)

Bezugspunkte für die Abschätzung des Personalbedarfs sind allerdings zuerst die Erfordernisse des alltäglichen Personaleinsatzes (87,5 % der befragten Unternehmen geben hier „trifft voll“ bzw. „eher zu“ an),

<sup>24</sup> Vgl. Armutat 2018.



dann die Strategie des Unternehmens mit dem zukünftigen Leistungsprogramm (83 % trifft voll bzw. eher zu). Dadurch ist die strategische Personalbedarfsplanung zwar grundsätzlich realisierbar; die eher operative Orientierung am Status quo birgt allerdings die Gefahr, dass sich die planenden Unternehmen nur unzureichend vom tatsächlichen Personalbestand lösen und sich zu wenig an den belegschaftsunabhängigen, strategischen Erfordernissen orientieren, wenn sie ihren strategischen Personalbedarf prognostizieren.

Bestätigungen dafür lassen sich auch in den Freitextaussagen einzelner Unternehmen finden, die bei der Bedarfsprognose Renteneintrittsdaten, Mehrarbeitsinformationen durch höhere Anforderungen oder die natürliche Fluktuation berücksichtigen.

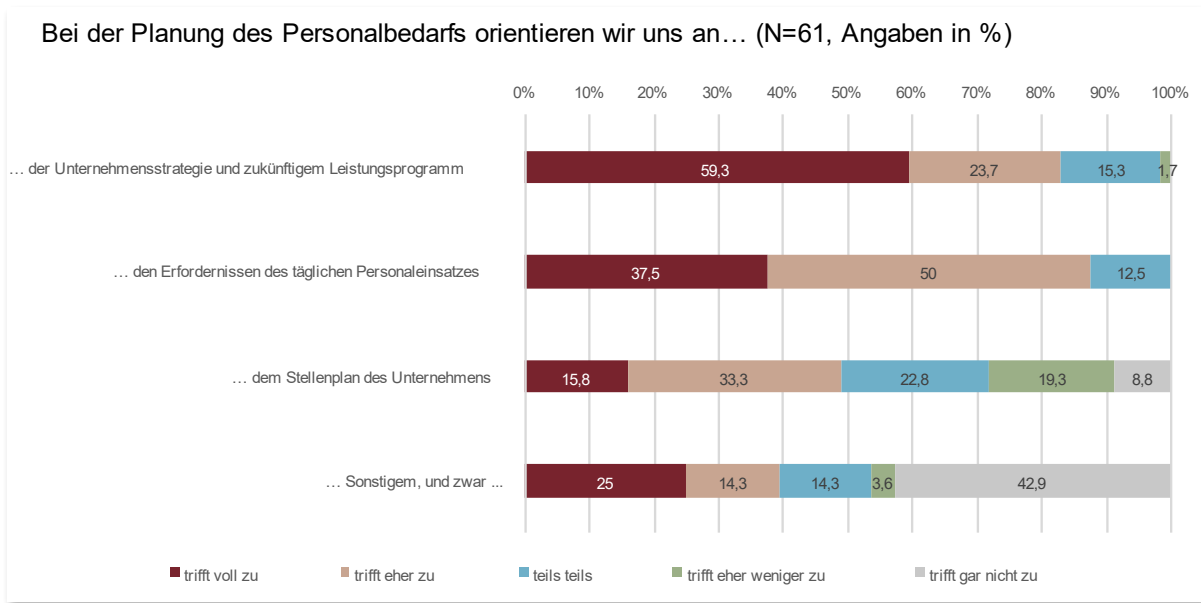


Abbildung 23: Orientierungspunkte der Personalbedarfsplanung (N=61)

Inhaltlich betrachten die meisten befragten Unternehmen die Entwicklung der bestehenden Belegschaftsgruppen, bezogen auf deren Kapazitäten und Kompetenzen, entsprechend vorrangig.

Bei 84,5 % der befragten Unternehmen trifft die Konzentration auf die erforderlichen Kapazitäten bestehender Belegschaftsgruppen voll bzw. eher zu, während nur 51,8 % der Befragten ihren Fokus voll bzw. eher auf die Kapazitäten neuer Belegschaftsgruppen richten. Ähnliches lässt sich bei den qualitativen Planungsprozessen beobachten: 81 % der Befragten konzentrieren sich auf die erforderlichen Kompetenzen bestehender Belegschaftsgruppen, während 50,9 % entsprechendes mit Blick auf neue Belegschaftsgruppen voll bzw. eher praktizieren.

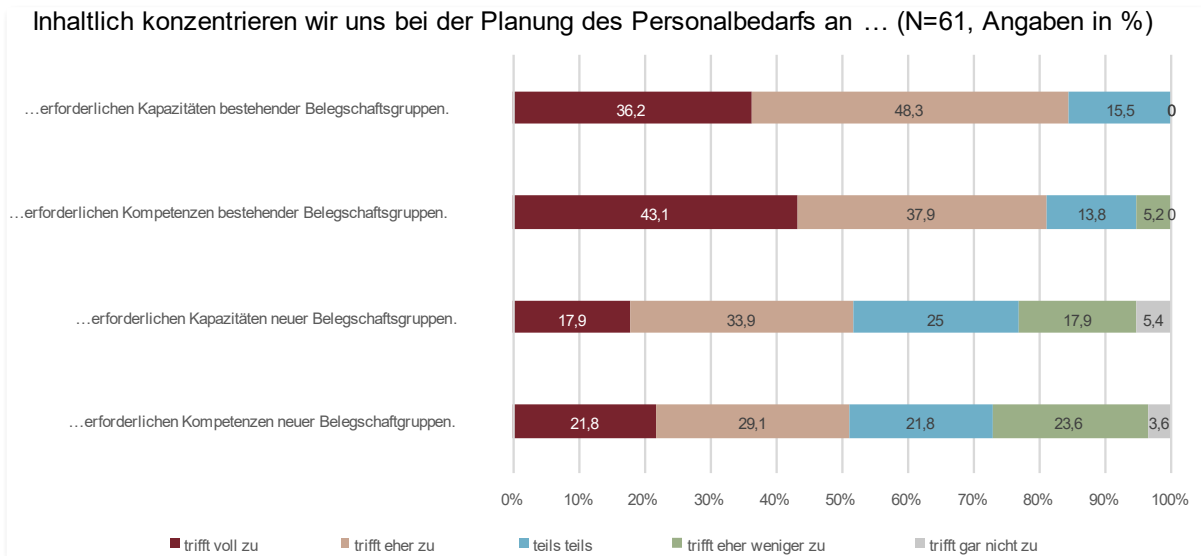


Abbildung 24: inhaltlicher Fokus der Personalbedarfsplanung (N=61)

Methodisch dominiert in den befragten Unternehmen die Stellenplanmethode, die bei der Personalbedarfsprognose zum Einsatz kommt. Bei 42,8 % der befragten Unternehmen trifft der Einsatz dieser Methode voll bzw. eher zu. Immerhin bei 29,7 % kommen auch Schätzverfahren zum Einsatz. Knapp jedes dritte Unternehmen nutzt Kennzahlenverfahren (33,3 % trifft voll bzw. eher zu), nahezu jedes dritte Unternehmen arbeitet auch mit Szenariotechniken (31,5 % trifft voll bzw. eher zu). Diskursive Verfahren und Planungssoftware haben nur wenige Unternehmen im Einsatz – ersteres trifft bei nur 18,6 % voll bzw. eher zu, letzteres bei 11,3 %.

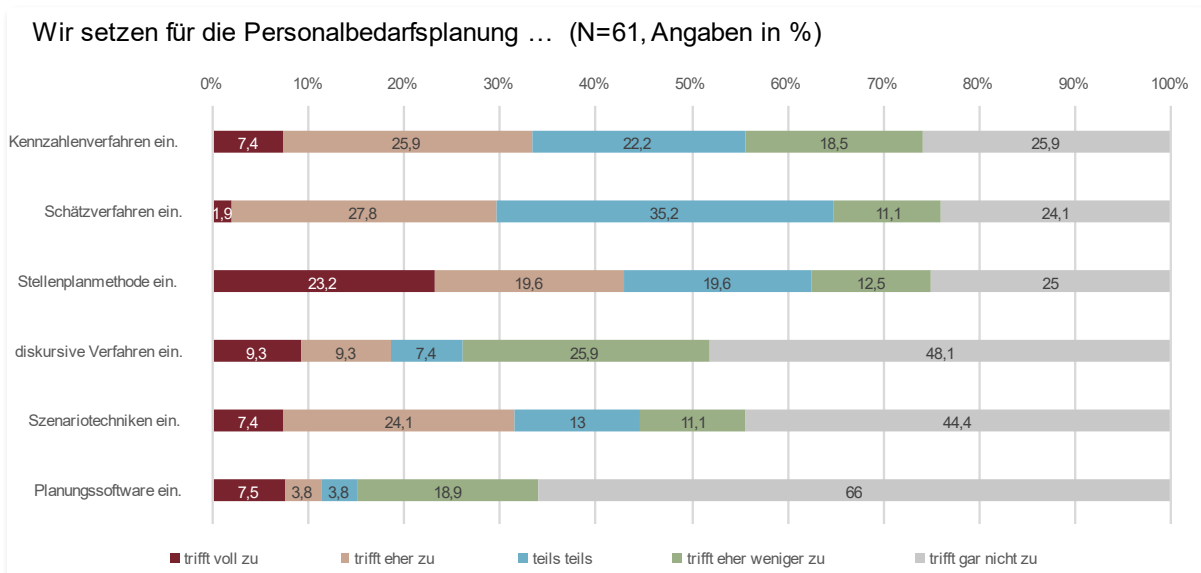


Abbildung 25: Eingesetzte Methoden der Personalbedarfsplanung (N=61)

In den meisten Unternehmen ist die Personalbedarfsbestimmung eine Aufgabe der Unternehmensleitung, wie 68 % der Befragten angeben. In 21 % ist der Personalbereich verantwortlich für die Umsetzung der Personalbedarfsbestimmung. Es zeigt sich allerdings in den offenen Antworten, dass in vielen Unternehmen Projektteams aus Unternehmensleitung, Personalbereich, Betriebsrat und Führungskräften die

Personalbedarfsanalyse für die Organisation vornehmen. Was die Häufigkeit des strategischen Personalbedarfsbestimmungsprozesses angeht, führen 64 % der Unternehmen ihn jährlich, 14 % alle zwei Jahre und 6 % alle drei Jahre oder seltener durch. Immerhin 17 % der Befragten geben an, keine strategische Personalbedarfsbestimmung zu machen.

Diejenigen, die keine Personalbedarfsbestimmung durchführen, geben als Gründe dafür an, dass sie die Kapazitäten für einen derartigen Prozess nicht haben (50 % trifft voll bzw. eher zu), dass es ihnen an dem erforderlichen Know-how mangelt (40 % trifft voll bzw. eher zu) und dass sie die hohen Kosten scheuen (31 % trifft voll bzw. eher zu). Bemerkenswert ist, dass immerhin auch 40 % sagen, dass das Fehlen einer dokumentierten Strategie für das eigene Unternehmen voll bzw. eher zutrifft als Grund dafür, keine Personalbedarfsanalyse zu machen.

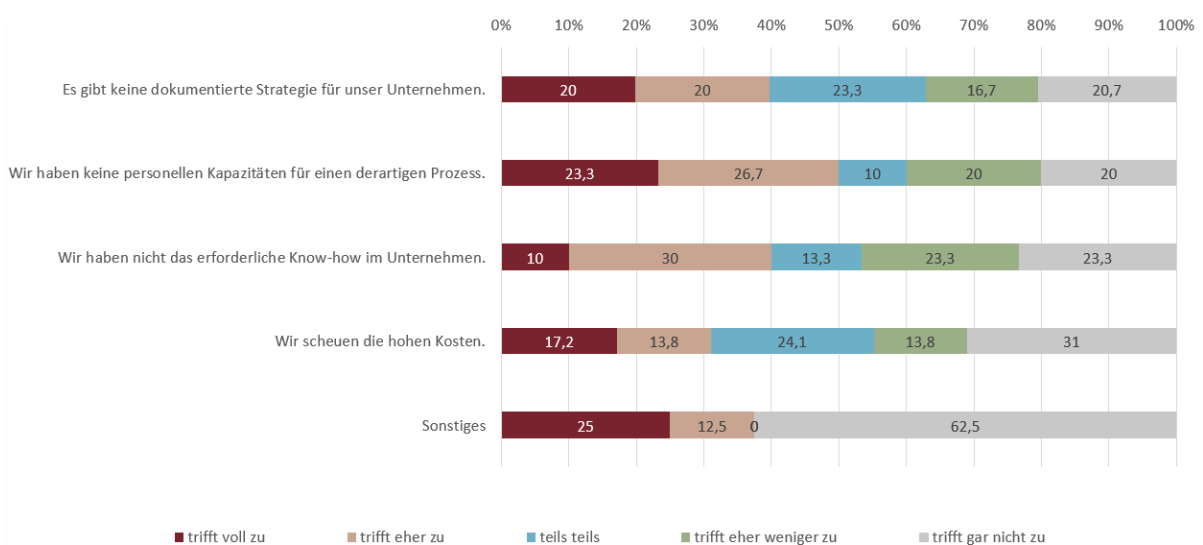


Abbildung 26: Was Unternehmen von einer Personalbedarfsanalyse abhält (N=61)

## 5. ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die Wohnungswirtschaft ist in einem umfassenden Veränderungsprozess, das gilt für die Geschäftsmodelle der Unternehmen, für die Strukturen und Prozesse und für die Belegschaften. Es zeigt sich, dass gerade die administrativen Rollen Aufgaben in allen Unternehmensbereichen und -funktionen an digitalisierte Workflows und Self-Service-Systeme verlieren. Das führt dazu, dass viele weiter bestehende Rollen zukünftig mehrere Aufgabenkomplexe bündeln und anspruchsvoller in ihrer Umsetzung werden. Durch neue Anforderungen, neue Technologien und neue Geschäftsmodellelemente ergänzen auch einige neue Rollen die Belegschaften der Wohnungsunternehmen – Stichworte sind hier das Management von Wohnservices, das Energiemanagement oder das Nachhaltigkeits- und Klimamanagement.

Alle Rollen werden anspruchsvoller, sodass zum einen auch zukünftig nicht auf Mitarbeitende mit ihrer Expertise verzichtet werden kann, zum anderen werden die Anforderungen an die Mitarbeitenden qualitativ steigen.

Das Personalmanagement ist hier besonders gefragt, um diese Belegschaftsveränderung strategisch vorzudenken, die neuen Belegschaften zu rekrutieren und zu entwickeln und mithilfe der neuen digitalen Technologien operativ zu begleiten.

Die Unternehmen der Branche zeigen sich grundsätzlich aufgeschlossen für diese Themen und besitzen eine Sensibilität für die meisten notwendigen Rollenverschiebungen in den Belegschaftsstrukturen. Zudem wird deutlich, dass sie damit beginnen, sich systematisch mit der Unternehmensentwicklung und der damit korrespondierenden strategischen Belegschaftsentwicklung auseinanderzusetzen. Auch wenn es hier noch Professionalisierungspotenziale gibt und gerade in den besonders innovativen Themenfeldern, wie bei der Integration von KI, noch weitere Sensibilisierung nötig ist – insgesamt schätzen sich die meisten Organisationen personell gut gerüstet, um es mit den Herausforderungen der Zukunft aufzunehmen.

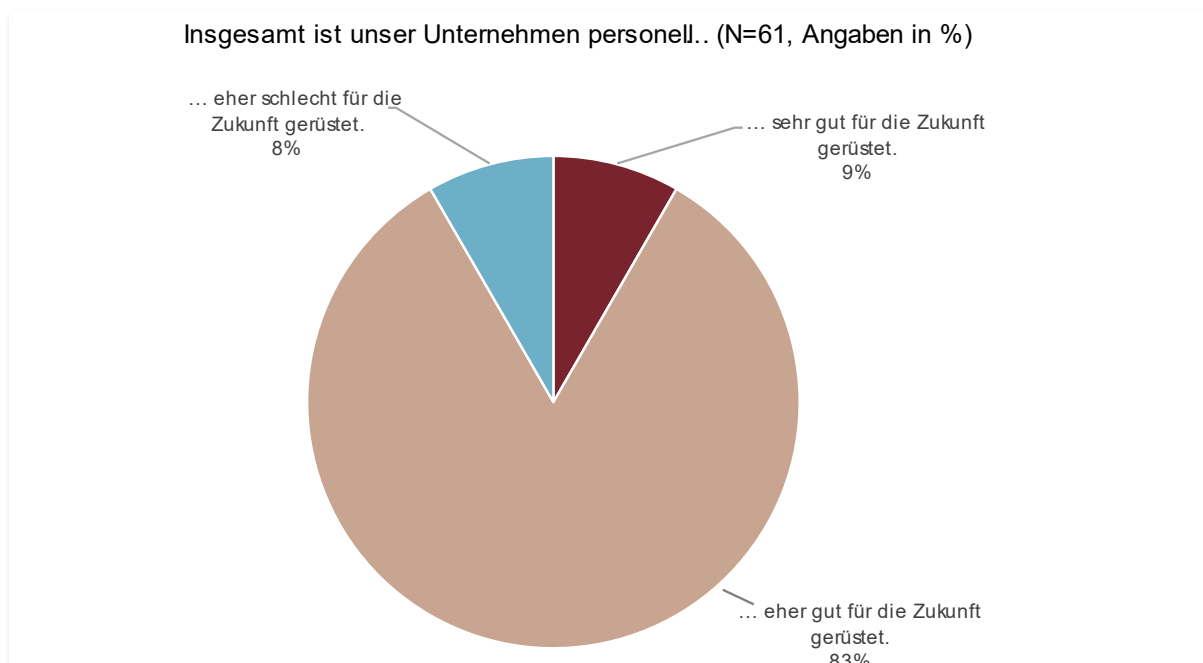


Abbildung 27: Gesamtbewertung der personellen Situation (N=61)

## 6. LITERATUR

Armutat, S. (2018). Demografische Entwicklung, Wertewandel und Fachkräftesicherung. In: Armutat, S. et al. (Hrsg.): Demografie, Digitalisierung und Wertewandel: Aktuelle Herausforderungen für das Personalmanagement im Mittelstand. Wiesbaden, S. 23–56.

Armutat, S.; Skottki, B.; Rump, J.; Kreis, L. (2015): Strategische Personalplanung. Ein Zukunftsthema für kleine und mittelständische Unternehmen. In: Personalführung 49(2), S. 56–61.

Armutat, S.; Sögtrop, H. (2023): Vom Wohnraumschaffer zum Wohnservice-Provider: Strategischer Personalbedarf in der Wohnungswirtschaft. In: DW – Die Wohnungswirtschaft, 76(9), S. 56 ff.

Bea, F. X.; Haas, J. (2019): Strategisches Management. 10., überarb. Aufl., Stuttgart.

Berendes, K. et al. (2011): Planungsmodell – Dreh- und Angelpunkt. In: Das Demographie Netzwerk (Hrsg.): Strategische Personalplanung. Die Zukunft heute gestalten. Bremerhaven, S. 28–50.

Cijan, A.; Jenic, A.; Stemberger, J. (2019): How digitalization changes the workplace. In: Dynamic Relationships Management Journal, 8(1), S. 3–12.

Dengler, K.; Matthes, B. (2021): Auch komplexere Tätigkeiten könnten zunehmend automatisiert werden. In: IAB Kurzbericht (13), S. 1–8.

Doellgast, V.; Wagner, I. (2022): Collective regulation and the future of work in the digital economy: Insights from comparative employment relations. In: Journal of Industrial Relations, 64(3), S. 438–460.

Donkor, C.; Lindemann, T.; Knorr, U. (2012): Unternehmenserfolg nachhaltig sichern durch strategische Personalplanung, hrsg. von der Price Waterhouse Coopers AG. Unter: [https://www.pwc.de/de/consulting/business-consulting/assets/pwc-studie-unternehmenserfolg\\_nachhaltig\\_sichern.pdf](https://www.pwc.de/de/consulting/business-consulting/assets/pwc-studie-unternehmenserfolg_nachhaltig_sichern.pdf) (Zugriff: 06.10.2023)

GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. (2023): Wohntrends 2040. GdW Branchenbericht 9. Unter: [https://www.gdw.de/media/2023/02/gdw\\_branchenbericht-9\\_2023\\_kurzfassung\\_web.pdf](https://www.gdw.de/media/2023/02/gdw_branchenbericht-9_2023_kurzfassung_web.pdf) (Zugriff: 27.10.2023)

Grebe, R.; Armutat, S. (2022): Fit für eine unbekanntere Zukunft. Von der Kunst ein anpassungsfähiges Unternehmen zu werden. Unter: <https://ebz-akademie.de/wp-content/uploads/2022/12/Die-zukunftsfaehige-Organisation-Artikel-VNW-22.09.2022.pdf>. (Zugriff: 10.09.2023)

Liebig, B.; Nentwig-Gesemann, I. (2002): Gruppendiskussionen. In: Kühl, S.; Strodtholz, P. (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek, S. 141–174.

Liebold, R.; Trinczek, R. (2002): Experteninterview. In: Kühl, S.; Strodtholz, P. (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek, S. 33–70.

Macharzina, K.; Wolf, J. (2023): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen Konzepte – Methoden – Praxis. 12., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.

Mag, W. (2004): Personalplanung. In: Gaugler, E. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 1602–1616.

Sales Academy (2023): Denken in Organisatorischen Rollen. <http://thesalesacademy.de/denken-in-organisatorischen-reollen/> (Zugriff: 10.09.2023)

Schmitz, M. (2013): Personalplanung. In: DGFP e. V. (Hrsg.): Personalcontrolling für die Praxis. 2. Aufl., Bielefeld, S. 65–84.

Schreyögg, G.; Geiger, D. (2016): Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 6. Aufl., Wiesbaden.

Schuller, A. M.; Steffen, A. T. (2019): Die Orbit-Organisation. Offenbach.

Stock Homburg, R.; Groß, M. (2019): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 4. Aufl., Wiesbaden.

Vahs, D. (2023): Organisation – ein Lehr- und Managementbuch. 11. Aufl., Stuttgart.

Workwise GmbH (2023): Rollenbeschreibungen – Inhalte und Vorlage. [www.hire.workwise.io/hr-praxis/personalsuche/rollenbeschreibung](http://www.hire.workwise.io/hr-praxis/personalsuche/rollenbeschreibung) (Zugriff: 10.09.2023)

World Economic Forum (2016): The Future of Jobs Report 2023. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/digest> (Zugriff: 10.09.2023)

## 7. ANHANG

### 7.1 Hintergründe zur quantitativen Befragung

Die Befragung fand als schriftliche Onlinebefragung auf Basis von Google Forms im Oktober 2023 statt. Befragt wurden Personalexpert\*innen und Geschäftsführungen des Netzwerks der EBZ.

Insgesamt haben 61 Befragte den Fragebogen beantwortet. Die realisierte Stichprobe setzt sich folgendermaßen zusammen: 44 % der Teilnehmenden stammen aus Genossenschaften, 43 % aus kommunalen oder öffentlichen Unternehmen, 13 % ordnen sich der Kategorie „Sonstiges“ zu. Nach Wohneinheiten bewertet, verteilen sich die beteiligten Unternehmen folgendermaßen:

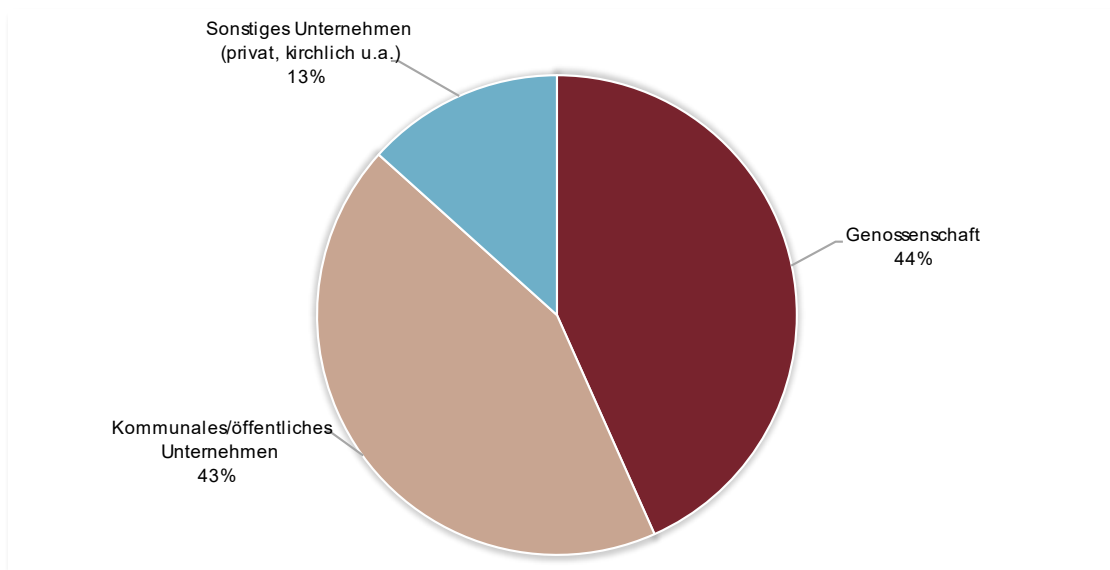


Abbildung 28: Verteilung der Stichprobe nach Wohneinheiten (N=61)

Die meisten Unternehmen haben bis zu 100 Mitarbeitende (47 %); über 500 Mitarbeitende haben 7 % der Befragten.

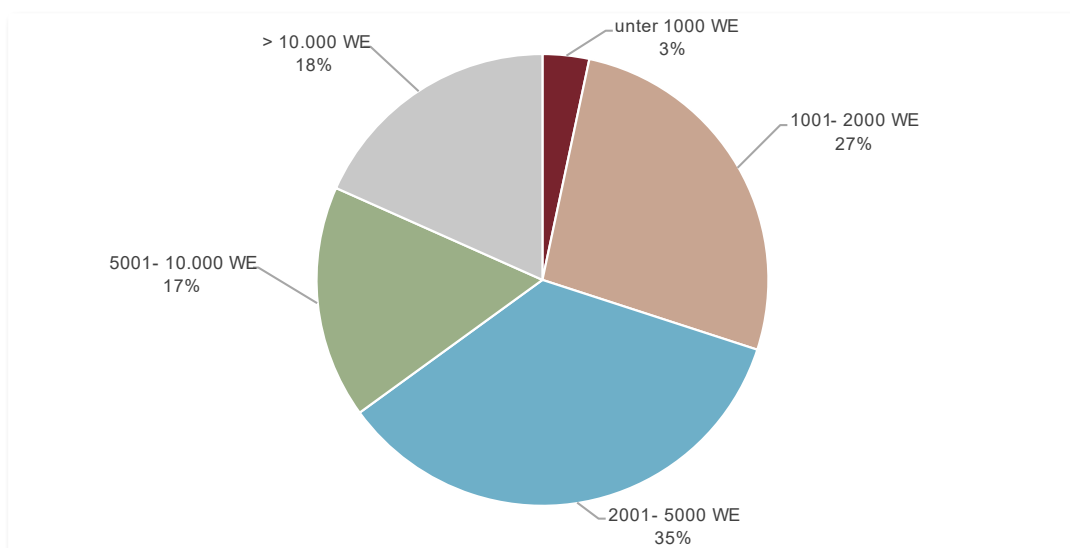


Abbildung 28: Verteilung der Stichprobe nach Anzahl der Mitarbeitenden (N=61)

Die meisten Unternehmen ordnen sich dem räumlichen Umfeld der Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohner\*innen zu (55 %); 36 % sind in mittleren Städten tätig (20.000–10.000 Einwohner\*innen), 7% in Kleinstädten (5000–20.000 Einwohner\*innen, 2 % im ländlichen Raum.

## 7.2 Exemplarischer Aufbau von Rollenprofilen

Rollen sind, wie bereits ausgeführt, Aktivitätsbündel, die von Funktionen im Verrichtungszusammenhang der Organisation her begründet werden.

Um den jeweiligen Rolleninhaber\*innen Verhaltenssicherheit und Orientierung zu geben, das Zusammenspiel der Rollen zu koordinieren und für die Organisation Nachhaltigkeit in der Funktionserledigung zu sichern, ist es sinnvoll, die Rollen als Rollenprofile zu beschreiben.<sup>25</sup>

Das Rollenprofil hält die Aufgaben, die Befugnisse, die Verantwortung und die kompetenzbezogenen Voraussetzungen für die Rollenerledigung fest.<sup>26</sup>

Im Folgenden wird ein einfaches Template für die Beschreibung der neuen Rollen genutzt:

- Die „Rollenbezeichnung“ ist die begriffliche Charakterisierung der Rolle, analog zu einer Funktionsbezeichnung.
- Das „Rollenziel“ zeigt auf, welchen Charakter das zusammengefasste Tätigkeitsbündel hat und welchen Beitrag es für das Unternehmen leistet.
- Die „Rollenaufgaben“ beschreiben stichpunktartig die wichtigsten rollenbezogenen Aktivitäten.
- Die „Qualifikationen und Anforderungen“ geben Auskunft über notwendige Kenntnisse und Skills, die förderlich für das erfolgreiche Handeln in der Rolle sind.
- Die „Organisationale Einbindung“ umreißt zum einen die hierarchische Positionierung der Rolle, zum anderen aber auch die Befugnisse und die Verantwortung, die mit der Rollenerledigung einhergehen.
- Im Unternehmenskontext sollten noch die „Mitwirkung in Gremien und Netzwerken“ sowie die „Vertretungsregelungen“ bezeichnet werden.

---

<sup>25</sup> Vgl. Sales Academy (2023).

<sup>26</sup> Vgl. Workwise GmbH (2023).



## 7.2.1 Rollenprofil Projektleiter\*in (m/w/d)

### Rollenbezeichnung

### Projektleiter\*in (m/w/d)

### Rollenziel

Steuerung befristeter zusammenarbeitender, in der Regel interdisziplinärer und hierarchieübergreifender Teams mit dem Ziel, auf Führungskräfteebene innovative Ideen bzw. Problemlösungen mit Impact für die Unternehmensentwicklung zu generieren und zu implementieren

### Rollenaufgaben

#### Inhaltliche Aufgaben

- auftraggeber- und kundenbezogene Klärung der Projektziele und der zur Verfügung stehenden Ressourcen
- Aufbau einer förderlichen Projektarchitektur mit Steuerungsgremium, Projektbüro, Teilprojekten und Arbeitspaketen sowie einer Gremienstruktur auf Basis von Projektstandards und Templates
- Identifikation und Einbindung zentraler fachlicher Akteurinnen und Akteure des Unternehmens und von Expert\*innen außerhalb der Organisation
- Projektsteuerung mithilfe des Projektplans und regelmäßiger Kommunikation

Die Arbeitsaufgaben erfolgen überwiegend ohne Vorgaben weitgehend selbstständig.

Die Arbeitsaufgaben erfordern neben einem regelmäßigen Austausch von Informationen und einem aufgabenbezogenen Zusammenwirken mit anderen Beschäftigten auch eine regelmäßige Klärung von unterschiedlichen Interessenlagen.

#### Konfliktmanagement

Umgang mit Konflikten innerhalb des Projektes und innerhalb der Organisation

#### Methoden

- klassische Projektmanagementmethoden
- agile Projektmanagementtechniken

#### Führung

Motivation und Begeisterung der Projektbeteiligten mithilfe des Projektziels und des Impacts für die Vision des Unternehmens (laterale Führung)

### Qualifikation/Anforderungen

Für die Ausführung der Arbeitsaufgaben sind mindestens eine 3-jährige fachbezogene Ausbildung und vertiefte Kenntnisse des Projektthemas sowie eine Berufserfahrung von mehr als drei Jahren erforderlich.

Die Tätigkeit erfordert darüber hinaus sehr gute Kenntnisse im Projektmanagement aus einer einschlägigen formellen Qualifizierung, gute Kenntnisse der Prozesse und Strukturen des Unternehmens sowie Geschäftsverständnis.

Darüber hinaus erfordert die erfolgreiche Ausführung der Arbeitsaufgaben in besonderem Maße die Fähigkeiten, kooperativ zusammenzuarbeiten, eigeninitiativ, innovativ im Sinne des Ganzen zu handeln, kundenorientiert und verantwortungsbewusst zu agieren, unternehmerisch zu denken und durchsetzungsstark Einfluss zu nehmen.

### Organisationale Einbindung

Der\*die Rolleninhaber\*in ist disziplinarisch der Geschäftsleistung zugeordnet.

Im Aufgabenbereich hat der\*die Rolleninhaber\*in eine aufgabenbezogene Richtlinienkompetenz, die mithilfe der Geschäftsführung durchgesetzt werden kann.

## 7.2.2 Rollenprofil Soziale\*r Quartiersmanager\*in (m/w/d)

### Rollenbezeichnung

### Soziale\*r Quartiersmanager\*in (m/w/d)

### Rollenziel

Verbesserung der Lebensqualität der Bewohner\*innen und Förderung eines positiven sozialen Umfeldes durch soziale und kulturelle Entwicklung der Quartiere mit zielgruppenspezifischen Beratungsangeboten sowie Maßnahmen der Isolationsprävention, Integration und Sozialarbeit.

### Rollenaufgaben

#### Inhaltliche Aufgaben

- Erstellung von Quartiersentwicklungsplänen auf Basis von Milieu- und Sozialstrukturanalysen
- Aufbau und Umsetzung zielgruppenspezifischer Beratungsangebote für Mieter\*innen
- Planung und Umsetzung von Quartiersveranstaltungen zur Förderung des sozialen Zusammenhalts
- Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen und Behörden bei der Umsetzung mieterbezogener Unterstützungsmaßnahmen
- Berücksichtigung der quartiersbezogenen Vorgaben des Unternehmens bei allen Aktivitäten

#### Konfliktmanagement

Umgang mit sozialstrukturbezogenen Konflikten innerhalb der Quartiere

#### Methoden

- Planungstechniken
- Beratungstechniken
- Veranstaltungsmanagement

#### Führung

Motivation und Begeisterung der Mieter\*innen zur aktiven Unterstützung der sozialen Quartiersarbeit (laterale Führung)

Die Arbeitsaufgaben erfolgen nach betrieblichen Vorgaben/Standards, wobei ein größerer Spielraum gegeben ist.

Die Arbeitsaufgaben erfordern in hohem Maße einen Austausch von Informationen, ein Zusammenwirken mit anderen Beschäftigten sowie die Klärung von unterschiedlichen Interessenlagen.

Die Rolle beinhaltet, Mitarbeiter\*innen fachlich anzuweisen, anzuleiten und zu unterstützen.

### Qualifikation/Anforderungen

Für die Ausführung der Arbeitsaufgaben sind ein Bachelor (6 Semester) „Soziale Arbeit“ / „Immobilienmanagement“ oder ein vergleichbares Studium erforderlich und vertiefte Kenntnisse des Quartiersmanagements aus einer einschlägigen formellen Qualifizierung sowie eine Berufserfahrung von mehr als drei Jahren erforderlich.

Die Tätigkeit erfordert darüber hinaus gute Kenntnisse im Projektmanagement, sehr gute Kenntnisse der Prozesse und Strukturen von Stadt- und Quartiersentwicklung, der Geschäftsmodelle von Wohnungsunternehmen sowie ausgewiesene Fachkenntnisse bezogen auf die Gestaltung von Vermietungsprozessen

Darüber hinaus erfordert die erfolgreiche Ausführung der Arbeitsaufgaben in besonderem Maße die Fähigkeiten, kooperativ zusammenzuarbeiten, eigeninitiativ, innovativ im Sinne der Mieter zu handeln, kundenorientiert und verantwortungsbewusst zu agieren und durchsetzungsstark Einfluss zu nehmen.

### Organisationale Einbindung

Der\*die Rolleninhaber\*in ist disziplinarisch der Leitung „Vermietung“ zugeordnet.

Im Aufgabenbereich hat der\*die Rolleninhaber\*in eine aufgabenbezogene Richtlinienkompetenz, die mithilfe der Bereichsleitung durchgesetzt werden kann.

### 7.2.3 Rollenprofil Digitale\*r Mieterbetreuer\*in (m/w/d)

#### Rollenbezeichnung

**Digitale\*r Mieterbetreuer\*in (m/w/D)**

#### Rollenziel

virtuelle Betreuung von Mieter\*innen mittels Mieter-App und sozialen Medien.

#### Rollenaufgaben

##### Inhaltliche Aufgaben

- Erstellung eines virtuellen Mieterbetreuungskonzeptes inklusive einer Planung der erforderlichen technischen Einrichtungen
- Aufbau und Betreuung der Apps, Portale und sozialen Medien zur virtuellen Mieterbetreuung in Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung
- Konzeption und Umsetzung eines virtuellen Kommunikationskonzeptes mit den Mieter\*innen
- virtuelle Beratung der Mieter\*innen zu Fragen des Vermietungsprozesses

##### Konfliktmanagement

virtueller, vermietungsprozessbezogener Umgang mit Konflikten sowie Reputationsmanagement

##### Methoden

- Social Media-Kommunikation
- digitale Planungs- und Beratungstechniken

##### Führung

Motivation und Begeisterung der Mieter\*innen zur aktiven Nutzung der digitalen Kommunikationsmedien

Die Arbeitsaufgaben erfolgen überwiegend ohne Vorgaben weitgehend selbstständig.

Die Arbeitsaufgaben erfordern neben einem regelmäßigen Austausch von Informationen und einem aufgabenbezogenen Zusammenwirken mit anderen Beschäftigten auch eine regelmäßige Klärung von unterschiedlichen Interessenlagen.

Die Rolle beinhaltet, Mitarbeiter\*innen fachlich anzuweisen, anzuleiten und zu unterstützen.

#### Qualifikation/Anforderungen

Für die Ausführung der Arbeitsaufgaben sind mindestens eine 3-jährige fachbezogene Ausbildung zum Immobilienkaufmann bzw. zur Immobilienkauffrau und vertiefte Kenntnisse der Gestaltung virtueller Kommunikation via Social Media aus einer einschlägigen formellen Qualifizierung sowie eine Berufserfahrung von mehr als einem Jahr erforderlich.

Die Tätigkeit erfordert darüber hinaus Grundkenntnisse im Projektmanagement, sehr gute Kenntnisse der Prozesse und Strukturen des Wohnungsunternehmens sowie Verständnis der Gestaltungsprinzipien von Apps und Portalen.

Darüber hinaus erfordert die erfolgreiche Ausführung der Arbeitsaufgaben in besonderem Maße die Fähigkeiten, empathische, kommunikative Beratungsprozesse durchzuführen, zielorientiert mit anderen Abteilungen zusammenzuarbeiten und kundenorientiert und verantwortungsbewusst zu agieren.

#### Organisationale Einbindung

Der\*die Rolleninhaber\*in ist disziplinarisch der Leitung „Vermietung“ zugeordnet.

Im Aufgabenbereich hat der\*die Rolleninhaber\*in eine aufgabenbezogene Richtlinienkompetenz, die mithilfe der Leitung Vermietung durchgesetzt werden kann.

## 7.2.4 Rollenprofil Servicepartner\*in Vermietung (m/w/d)

### Rollenbezeichnung

### Servicepartner\*in Vermietung (m/w/d)

### Rollenziel

effektive Bewirtschaftung und wohnwirtschaftliche Betreuung der Mieter\*innen in den Bestandsgebäuden durch Bündelung von Vermietung, Mieterbetreuung und technischen Koordinationsaufgaben nach dem Prinzip „One face to the Customer“

### Rollenaufgaben

#### Inhaltliche Aufgaben

- Neumieter-Akquise
- Steuerung des Vermietungsprozesses entlang des Lebenszyklus von Mieter\*innen
- Betreuung der Bestandsmieter\*innen bei vermietungsrelevanten Fragestellungen und bei Beschwerden
- Koordination der Hausmeistertätigkeiten und der technischen Instandhaltung

#### Konfliktmanagement

vermietungsprozessbezogener Umgang mit Konflikten sowie Reputationsmanagement

#### Methoden

- Planungs- und Beratungstechniken
- Mieterprozesse

#### Führung

Steuerung und Koordination eines interdisziplinären Quartiersteams

Die Arbeitsaufgaben erfolgen überwiegend ohne Vorgaben weitgehend selbstständig.

Die Arbeitsaufgaben erfordern in hohem Maße einen Austausch von Informationen, ein Zusammenwirken mit anderen Beschäftigten sowie die Klärung von unterschiedlichen Interessenlagen.

Die Rolle beinhaltet eine zielorientierte Mitarbeiterführung und -entwicklung.

### Qualifikation/Anforderungen

Für die Ausführung der Arbeitsaufgaben sind mindestens eine 3-jährige fachbezogene Ausbildung zum Immobilienkaufmann bzw. zur Immobilienkauffrau und Kenntnisse der technischen und personellen Quartierssteuerung aus einer einschlägigen formellen Qualifizierung sowie eine Berufserfahrung von mehr als einem Jahr erforderlich.

Die Tätigkeit erfordert darüber hinaus sehr gute Kenntnisse im Projektmanagement, ausgewiesene Führungsskills, gute Kenntnisse der Prozesse und Strukturen des Unternehmens sowie ausgeprägte soziale Beratungsskills.

Darüber hinaus erfordert die erfolgreiche Ausführung der Arbeitsaufgaben in besonderem Maße die Fähigkeiten, kooperativ zusammenzuarbeiten, eigeninitiativ, innovativ im Sinne des Ganzen zu handeln, kundenorientiert und verantwortungsbewusst zu agieren, unternehmerisch zu denken und durchsetzungsstark Einfluss zu nehmen.

### Organisationale Einbindung

Der\*die Rolleninhaber\*in ist disziplinarisch der Leitung „Vermietung“ zugeordnet.

Im Aufgabenbereich hat der\*die Rolleninhaber\*in eine objektbezogene Steuerungskompetenz.

## 7.2.5 Rollenprofil Business Development/Unternehmensentwicklung (m/w/d)

### Rollenbezeichnung

### Business Development (m/w/d)

### Rollenziel

Entwicklung neuer Wohnservices und Leistungen als ergänzende Geschäftsmodellelemente

### Rollenaufgaben

#### Inhaltliche Aufgaben

- strategische Marktbeobachtung Mieterservices und -Leistungen
- Konzeption und Aufbau eines dienstleistungsbezogenen Innovationsmanagements
- Aufbau und Pflege offener Innovationsnetzwerke mit Dienstleister\*innen und Mieter\*innen
- operative Steuerung des Service- und Leistungsportfolios

#### Konfliktmanagement

Umgang mit internen Konflikten im Rahmen des Innovationsprozesses

#### Methoden

- Portfoliomethoden und Innovationstechniken
- Kommunikations- und Verhandlungstechniken

#### Führung

Motivation und Begeisterung von Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitenden zur aktiven Nutzung der neuen Services

Die Arbeitsaufgaben erfolgen überwiegend ohne Vorgaben weitgehend selbstständig.

Die Arbeitsaufgaben erfordern in hohem Maße einen Austausch von Informationen, ein Zusammenwirken mit anderen Beschäftigten sowie die Klärung von unterschiedlichen Interessenlagen.

Die Rolle beinhaltet, Mitarbeiter\*innen fachlich anzuweisen, anzuleiten und zu unterstützen.

### Qualifikation/Anforderungen

Für die Ausführung der Arbeitsaufgaben sind ein Bachelor (6 Semester) BWL, Innovations- oder Immobilienmanagement und vertiefte Kenntnisse der Immobilienwirtschaft sowie eine Berufserfahrung von mehr als einem Jahr erforderlich.

Die Tätigkeit erfordert darüber hinaus sehr gute Kenntnisse im Projektmanagement, gute Kenntnisse von Innovationsprozessen sowie Strategie- und Geschäftsverständnis, erworben durch Teilnahme an einer einschlägigen formellen Qualifizierung.

Darüber hinaus erfordert die erfolgreiche Ausführung der Arbeitsaufgaben in besonderem Maße die Fähigkeiten, kooperativ zusammenzuarbeiten, eigeninitiativ und kreativ im Sinne des Ganzen zu handeln, unternehmerisch zu denken und kreativ Einfluss zu nehmen.

### Organisationale Einbindung

Der\*die Rolleninhaber\*in ist disziplinarisch als Stabsfunktion der Geschäftsleitung zugeordnet.

Im Aufgabenbereich hat der\*die Rolleninhaber\*in eine aufgabenbezogene Richtlinienkompetenz, die mithilfe der Geschäftsführung durchgesetzt werden kann.

## 7.2.6 Rollenprofil Strategische\*r Energiemanager\*in (m/w/d)

### Rollenbezeichnung

### Strategische\*r Energiemanager\*in (m/w/d)

### Rollenziel

Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodellerweiterungen für die Erzeugung und den Vertrieb von Energie in Wohnungsunternehmen.

### Rollenaufgaben

#### Inhaltliche Aufgaben

- Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Energiekonzepte für Neubau- und Bestandsgebäude im Rahmen einer Energiestrategie
- Entwicklung und Vertrieb von Leistungspaketen für den Energiebezug der Mieter\*innen
- Entwicklung und Umsetzung von Beteiligungskonzepten für Mieter\*innen als energiewirtschaftliche Mitunternehmer\*innen
- Suche nach Fördermöglichkeiten und Partnerschaften zur Finanzierung der Energieprojekte
- Schulung von Mitarbeitenden zum Thema „Energy as a service“

#### Konfliktmanagement

Umgang mit Konflikten innerhalb der Energieprojekte und in der Auseinandersetzung mit Konkurrenz auf dem Markt der Energieanbieter

#### Methoden

Managementtechniken zur Geschäftsentwicklung

#### Führung

Führung der unterstellten Energiekaufleute

Die Arbeitsaufgaben erfolgen weitgehend ohne Vorgaben selbstständig.

Die Arbeitsaufgaben erfordern in hohem Maße einen Austausch von Informationen, ein Zusammenwirken mit anderen Beschäftigten sowie die Klärung von unterschiedlichen Interessenlagen.

Die Rolle beinhaltet eine zielorientierte Mitarbeiterführung und -entwicklung.

### Qualifikation/Anforderungen

Für die Ausführung der Arbeitsaufgaben sind ein Bachelor (6 Semester) im Bereich Energiemanagement, Umweltwissenschaften, Bauingenieurwesen oder einer verwandten Disziplin und vertiefte Kenntnisse der technischen, juristischen und betriebswirtschaftlichen Bedingungen von Modellen der Energieerzeugung und des Energievertriebs aus einer einschlägigen formellen Qualifizierung (z.B. Zertifikatslehrgang Klima, Energie- und Nachhaltigkeitsmanagement des EBZ) sowie eine Berufserfahrung von mehr als drei Jahren erforderlich.

Die Tätigkeit erfordert darüber hinaus gute Kenntnisse im Projektmanagement, gute Kenntnisse der Prozesse und Strukturen des Unternehmens sowie wohnwirtschaftliches Geschäftsverständnis.

Darüber hinaus erfordert die erfolgreiche Ausführung der Arbeitsaufgaben in besonderem Maße die Fähigkeiten, kooperativ zusammenzuarbeiten, eigeninitiativ, innovativ im Sinne des Ganzen zu handeln, kundenorientiert und verantwortungsbewusst zu agieren, unternehmerisch zu denken und durchsetzungsstark Einfluss zu nehmen.

### Organisationale Einbindung

Der\*die Rolleninhaber\*in ist disziplinarisch der Geschäftsleitung zugeordnet.

Im Aufgabenbereich hat der\*die Rolleninhaber\*in eine disziplinarische und aufgabenbezogene Richtlinienkompetenz, die eigenständig und mithilfe der Geschäftsführung durchgesetzt werden kann.

## 7.2.7 Rollenprofil Energiekaufmann/Energiekauffrau (m/w/d)

### Rollenbezeichnung

### Energiekaufmann/Energiekauffrau (m/w/d)

### Rollenziel

Vertrieb von Energieleistungen an Mieter\*innen und Betreuung der Energiekund\*innen im Wohnbestand

### Rollenaufgaben

#### Inhaltliche Aufgaben

- Entwicklung eines Vertriebskonzeptes für die Bearbeitung der Kund\*innen im Aufgabenbereich
- vertriebsorientierte Kundenberatung zu den Leistungspaketen „Energie“ bzw. der Beteiligungskonzepte für Mieter\*innen
- Bearbeitung von Reklamationen und aufgabenbezogene Koordination der Energietechniker\*innen

#### Konfliktmanagement

Umgang mit kundenbezogenen Konflikten

#### Methoden

Einsatz von Verkaufs- und Beratungstechniken

#### Führung

keine Führungsaufgaben

Die Arbeitsaufgaben erfolgen nach betrieblichen Vorgaben/Standards, wobei ein größerer Spielraum gegeben ist.

Die Arbeitsaufgaben erfordern einen regelmäßigen Austausch von Informationen sowie ein aufgabenbezogenes Zusammenwirken mit anderen Beschäftigten.

### Qualifikation/Anforderungen

Für die Ausführung der Arbeitsaufgaben sind mindestens eine 3-jährige fachbezogene Ausbildung im Bereich Energiewirtschaft, Wohnungswirtschaft oder einer verwandten Disziplin, Kenntnisse von Energieversorgungskonzepten aus einer einschlägigen formalen Qualifizierung und eine Berufserfahrung von mehr als einem Jahr erforderlich.

Die Tätigkeit erfordert darüber hinaus gute Kenntnisse im Projektmanagement, gute Kenntnisse der Prozesse und Strukturen des Unternehmens sowie wohnwirtschaftliches Geschäftsverständnis.

Darüber hinaus erfordert die erfolgreiche Ausführung der Arbeitsaufgaben in besonderem Maße die Fähigkeiten, kooperativ zusammenzuarbeiten, eigeninitiativ, innovativ im Sinne des Ganzen zu handeln, kundenorientiert und verantwortungsbewusst zu agieren, unternehmerisch zu denken und durchsetzungsstark Einfluss zu nehmen.

### Organisationale Einbindung

Der\*die Rolleninhaber\*in ist disziplinarisch der Rolle „Strategisches Energiemanagement“ zugeordnet.

Im Aufgabenbereich hat der\*die Rolleninhaber\*in eine aufgabenbezogene Umsetzungskompetenz.

## 7.2.8 Rollenprofil KI-basierte Data Science (m/w/d)

### Rollenbezeichnung

### KI-basierte Data Science (m/w/d)

### Rollenziel

Aufbau und Nutzung des Big Data-bezogenen Datenmanagements mit Anwendungen künstlicher Intelligenz für die Geschäftsprozessoptimierung im Wohnungsunternehmen.

### Rollenaufgaben

#### Inhaltliche Aufgaben

- Erarbeitung einer Datenstrategie für das Wohnungsunternehmen
- Erfassung, Säuberung und Aggregation von Daten aus den unterschiedlichen Quellen des Wohnungsunternehmens
- Anwendung statistischer Methoden und von Machine Learning-Algorithmen zur Mustererkennung und zum Aufbau von Prognosemodellen
- Unterstützung der Bereiche bei der Integration von KI in die Prozessabläufe
- anlassbezogene Auswertungen und Ergebnisdokumentationen

#### Konfliktmanagement

Umgang mit Konflikten innerhalb der Projekte innerhalb der Organisation

#### Methoden

- Datenanalysetools einschließlich Python, R, SQL und Data Mining
- Ethik und Datenschutz

#### Führung

Motivation und Begeisterung der Projektbeteiligten mithilfe des Projektziels (laterale Führung)

Die Arbeitsaufgaben erfolgen überwiegend ohne Vorgaben weitgehend selbstständig.

Die Arbeitsaufgaben erfordern neben einem regelmäßigen Austausch von Informationen und einem aufgabenbezogenen Zusammenwirken mit anderen Beschäftigten auch eine regelmäßige Klärung von unterschiedlichen Interessenlagen.

### Qualifikation/Anforderungen

Für die Ausführung der Arbeitsaufgaben sind ein Bachelor (6 Semester) in Informatik, Mathematik, Wirtschaftsinformatik, Data Science oder vergleichbar und vertieften Kenntnissen im Bereich KI aus einer einschlägigen formellen Qualifizierung sowie eine Berufserfahrung von mehr als einem Jahr erforderlich.

Die Tätigkeit erfordert darüber hinaus sehr gute Kenntnisse im Projektmanagement, gute Kenntnisse der Prozesse und Strukturen des Unternehmens sowie Geschäftsverständnis.

Darüber hinaus erfordert die erfolgreiche Ausführung der Arbeitsaufgaben die Fähigkeiten, kooperativ zusammenzuarbeiten, kundenorientiert und verantwortungsbewusst zu agieren.

### Organisationale Einbindung

Der\*Die Rolleninhaber\*in ist disziplinarisch der IT-Leitung zugeordnet.

Im Aufgabenbereich hat der\*die Rolleninhaber\*in eine aufgabenbezogene Richtlinienkompetenz, die mithilfe der Geschäftsführung und der IT-Leitung durchgesetzt werden kann.



## 7.2.9 Rollenprofil Interne\*r Digitalisierungsmanager\*in (m/w/d)

### Rollenbezeichnung

### Interne\*r Digitalisierungsmanager\*in (m/w/d)

### Rollenziel

Steuerung befristet zusammenarbeitender, in der Regel interdisziplinärer und hierarchieübergreifender Teams mit dem Ziel, innovative Ideen bzw. Problemlösungen mit Impact für die Entwicklung des Wohnungsunternehmens zu generieren und zu implementieren

### Rollenaufgaben

#### Inhaltliche Aufgaben

- Entwicklung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie für das Wohnungsunternehmen
- Konzeption und Umsetzung digitaler Workflows für die kundenbezogenen und die internen Leistungsunterstützungsprozesse
- Mitwirkung an der Entwicklung digitaler Mieterservices
- Vertragsmanagement mit Software- und IT-Dienstleister\*innen

#### Konfliktmanagement

Umgang mit Konflikten innerhalb des Projektes und innerhalb der Organisation

#### Methoden

- Einsatz strategischer Planungsmethoden
- Projektmanagementmethoden sowie agile Projektmanagementtechniken
- Implementierung und technisches Changemanagement

#### Führung

Motivation und Begeisterung der unterstellten IT-Team-Mitglieder

Die Arbeitsaufgaben erfolgen überwiegend ohne Vorgaben weitgehend selbstständig.

Die Arbeitsaufgaben erfordern neben einem regelmäßigen Austausch von Informationen und einem aufgabenbezogenen Zusammenwirken mit anderen Beschäftigten auch eine regelmäßige Klärung von unterschiedlichen Interessenlagen.

Die Rolle beinhaltet eine zielorientierte Mitarbeiterführung und -entwicklung.

### Qualifikation/Anforderungen

Für die Ausführung der Arbeitsaufgaben sind ein Bachelor (6 Semester) Wirtschaftsinformatik, Digital Business o. Ä. und vertiefte Kenntnisse von Digitalisierungsprozessen aus einer einschlägigen formellen Qualifizierung (z.B. Digitalisierungs- und Transformationsmanager/in des EBZ) sowie eine Berufserfahrung von mehr als drei Jahren erforderlich.

Die Tätigkeit erfordert darüber hinaus sehr gute Kenntnisse im Projektmanagement, gute Kenntnisse der Prozesse und Strukturen des Unternehmens sowie Geschäftsverständnis.

Darüber hinaus erfordert die erfolgreiche Ausführung der Arbeitsaufgaben in besonderem Maße die Fähigkeiten, kooperativ zusammenzuarbeiten, eigeninitiativ, innovativ im Sinne des Ganzen zu handeln, kundenorientiert und verantwortungsbewusst zu agieren, unternehmerisch zu denken und durchsetzungsstark Einfluss zu nehmen.

### Organisationale Einbindung

Der\*die Rolleninhaber\*in ist disziplinarisch der Geschäftsleitung zugeordnet.

Im Aufgabenbereich hat der\*die Rolleninhaber\*in gegenüber den Mitarbeitenden disziplinarische Befugnisse und gegenüber der Organisation eine weisungsorientierte Richtlinienkompetenz, die mithilfe der Geschäftsführung durchgesetzt werden kann.

## 7.2.10 Rollenprofil Social Media-Manager\*in (m/w/d)

### Rollenbezeichnung

#### Social Media-Manager\*in (m/w/d)

### Rollenziel

Steigerung der Attraktivität des Wohnungsunternehmens für Kund\*innen, Leistungspartner\*innen, öffentliche Stakeholder und potenzielle Bewerber\*innen durch eine strategische Positionierung in sozialen Medien mittels Content- und Reputationsmanagements

### Rollenaufgaben

#### Inhaltliche Aufgaben

- Entwicklung einer Social Media-Kommunikationsstrategie
- strategische Koordination digitalisierter, automatisierter Kommunikationsprozesse zu relevanten Stakeholdern
- Aufbau und contentbezogene Pflege der Unternehmenshomepage und der Unternehmensseiten in ausgewählten sozialen Netzwerken
- Aufbau und Umsetzung eines medialen Krisen- und Reputationsmanagements

#### Konfliktmanagement

Umgang mit in sozialen Medien ausgetragenen Konflikten

#### Methoden

- mediale Kampagnenplanung
- digitales Marketing
- Contentmanagement

#### Führung

Motivation und Begeisterung der Kommunikationsbeteiligten mithilfe der strategischen Ziele und des Impacts für die Vision des Unternehmens (laterale Führung)

Die Arbeitsaufgaben erfolgen überwiegend ohne Vorgaben weitgehend selbstständig.

Die Arbeitsaufgaben erfordern in hohem Maße einen Austausch von Informationen, ein Zusammenwirken mit anderen Beschäftigten sowie die Klärung von unterschiedlichen Interessenlagen.

### Qualifikation/Anforderungen

Für die Ausführung der Arbeitsaufgaben sind ein Bachelor (6 Semester) in Digital Business, Kommunikationswissenschaften o. Ä. und vertiefte Kenntnisse in der Gestaltung digitaler Kommunikationsprozesse aus einer einschlägigen formellen Qualifizierung sowie eine Berufserfahrung von mehr als einem Jahr erforderlich.

Die Tätigkeit erfordert darüber hinaus sehr gute Kenntnisse im Projektmanagement, gute Kenntnisse der Strategie des Unternehmens sowie Geschäftsverständnis.

Darüber hinaus erfordert die erfolgreiche Ausführung der Arbeitsaufgaben in besonderem Maße die Fähigkeiten, kooperativ zusammenzuarbeiten, eigeninitiativ, innovativ im Sinne des Ganzen zu handeln, kundenorientiert und verantwortungsbewusst zu agieren, unternehmerisch zu denken und durchsetzungsstark Einfluss zu nehmen.

### Organisationale Einbindung

Der\*die Rolleninhaber\*in ist disziplinarisch der Leitung „Marketing“ bzw. „Öffentlichkeitsarbeit“ oder der Geschäftsleitung zugeordnet.

Im Aufgabenbereich hat der\*die Rolleninhaber\*in eine aufgabenbezogene Richtlinienkompetenz, die mithilfe der Geschäftsführung durchgesetzt werden kann.

## 7.2.11 Rollenprofil Transformationsmanager\*in (m/w/d)

### Rollenbezeichnung

### Transformationsmanager\*in (m/w/d)

### Rollenziel

Planung und Umsetzung strategischer, kultureller Transformationsaktivitäten zur Steigerung der Anpassungsfähigkeit des Wohnungsunternehmens

### Rollenaufgaben

#### Inhaltliche Aufgaben

- Mitwirkung an der langfristigen Transformationsstrategie des Wohnungsunternehmens
- Konzeption und Implementierung kultureller Veränderungsprozesse im Kontext produktbezogener, technologischer oder prozessualer Innovationen
- Erarbeitung von Konzepten und Tools für episodische, aber auch für kontinuierliche Changeprozesse
- Beratung und Begleitung von Projektleitungen des Wohnungsunternehmens
- projektbezogene Implementierung strategischer Veränderungen
- Controlling der Veränderungsprozesse

#### Konfliktmanagement

Umgang mit Konflikten innerhalb des Projektes und innerhalb der Organisation

#### Methoden

- Projektmanagementmethoden
- Methoden des Changemanagements und der Organisationsentwicklung
- Kulturgestaltung
- Beratungstechniken

#### Führung

Motivation und Begeisterung der Projektbeteiligten mithilfe des Projektziels und des Impacts für die Vision des Unternehmens (laterale Führung)

Die Arbeitsaufgaben erfolgen nach betrieblichen Vorgaben/Standards, wobei ein größerer Spielraum gegeben ist.

Die Arbeitsaufgaben erfordern in hohem Maße einen Austausch von Informationen, ein Zusammenwirken mit anderen Beschäftigten sowie die Klärung von unterschiedlichen Interessenlagen.

### Qualifikation/Anforderungen

Für die Ausführung der Arbeitsaufgaben sind ein Bachelor (6 Semester) mit personal- und sozialwissenschaftlichen Studienanteilen und vertiefte Kenntnisse der Themen „Unternehmenskultur“ und „Transformation“ aus einer einschlägigen formellen Qualifizierung (z.B. Zertifikatslehrgang Wissensmanagement, Change und Corporate Learning des EBZ) sowie eine Berufserfahrung von mehr als drei Jahren erforderlich.

Die Tätigkeit erfordert darüber hinaus sehr gute Kenntnisse im Projektmanagement, kultureller Transformationsdynamiken und ein Verständnis von den kulturellen Besonderheiten der Wohnungswirtschaft.

Darüber hinaus erfordert die erfolgreiche Ausführung der Arbeitsaufgaben in besonderem Maße die Fähigkeiten, kooperativ zusammenzuarbeiten, eigeninitiativ zu handeln, kundenorientiert und verantwortungsbewusst zu agieren, unternehmerisch zu denken und durchsetzungsstark Einfluss zu nehmen.

### Organisationale Einbindung

Der\*die Rolleninhaber\*in ist disziplinarisch der Geschäftsführung oder der Personalleitung zugeordnet.

Im Aufgabenbereich hat der\*die Rolleninhaber\*in eine aufgabenbezogene Richtlinienkompetenz, die mithilfe der Geschäftsführung oder der Personalleitung durchgesetzt werden kann.

## 7.2.12 Rollenprofil Prozessmanager (m/w/d)

### Rollenbezeichnung

### Prozessmanager (m/w/d)

### Rollenziel

Sicherstellung der Effizienz und Effektivität aller Prozesse im Wohnungsunternehmen durch deren systematische Ausrichtung an den Mieter\*innen und den internen Kund\*innen.

### Rollenaufgaben

#### Inhaltliche Aufgaben

- Identifikation und Dokumentation aller Leistungs- und Unterstützungsprozesse im Wohnungsunternehmen
- Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Prozessoptimierung und -restrukturierung, auch mit Blick auf eine mögliche Prozessdigitalisierung
- Prozesscontrolling mittels Key Performance Indicators mit Blick auf Kosten, Qualität und Durchlaufzeiten
- Aufbau eines transparenten Prozesshauses für das Wohnungsunternehmen mit Definition von Prozessverantwortungen, Schnittstellenregelungen und systematischen Prozessbeschreibungen
- Schulung aller Führungskräfte und Mitarbeitenden

#### Konfliktmanagement

Umgang mit Konflikten innerhalb der Prozesse und innerhalb der Organisation

#### Methoden

- Prozessanalysemethoden
- Techniken der Prozessdokumentation
- Verfahren der Prozessoptimierung

#### Führung

Motivation und Begeisterung der Mitarbeitenden mithilfe des Impacts für die Vision des Unternehmens (laterale Führung)

Die Arbeitsaufgaben erfolgen nach betrieblichen Vorgaben/Standards, wobei ein größerer Spielraum gegeben ist.

Die Arbeitsaufgaben erfordern neben einem regelmäßigen Austausch von Informationen und einem aufgabenbezogenen Zusammenwirken mit anderen Beschäftigten auch eine regelmäßige Klärung von unterschiedlichen Interessenlagen.

### Qualifikation/Anforderungen

Für die Ausführung der Arbeitsaufgaben sind mindestens eine 3-jährige fachbezogene Ausbildung, ggf. auch ein BA-Studium der BWL oder der Immobilienwirtschaft und vertiefte Kenntnisse des Prozessmanagements aus einer einschlägigen formellen Qualifizierung sowie eine Berufserfahrung von mehr als drei Jahren erforderlich.

Die Tätigkeit erfordert darüber hinaus gute Kenntnisse im Projektmanagement, gute Kenntnisse der Prozesse und Strukturen von Wohnungsunternehmen.

Darüber hinaus erfordert die erfolgreiche Ausführung der Arbeitsaufgaben die Fähigkeiten, kooperativ zusammenzuarbeiten, eigeninitiativ zu handeln, in besonderem Maße kundenorientiert und verantwortungsbewusst zu agieren und durchsetzungsstark Einfluss zu nehmen.

### Organisationale Einbindung

Der\*die Rolleninhaber\*in ist disziplinarisch der Geschäftsführung oder der Personalleitung zugeordnet.

Im Aufgabenbereich hat der\*die Rolleninhaber\*in eine aufgabenbezogene Richtlinienkompetenz, die mithilfe der Geschäftsführung und der Personalleitung durchgesetzt werden kann.

## 7.2.13 Rollenprofil Klima- und Nachhaltigkeitsmanager\*in (m/w/d)

### Rollenbezeichnung

### Klima- und Nachhaltigkeitsmanager\*in (m/w/d)

### Rollenziel

Sicherstellung und Dokumentation der Klimaneutralität und Nachhaltigkeit aller Geschäftsaktivitäten im Wohnungsunternehmen.

### Rollenaufgaben

#### Inhaltliche Aufgaben

- Entwicklung einer Klima- und Nachhaltigkeitsstrategie für das Wohnungsunternehmen
- Definition, Dokumentation und Reporting von Klima- und Nachhaltigkeitsstandards
- Aufbau eines Compliance-Systems zur Sicherstellung der nachhaltigen und klimaneutralen Geschäftsaktivitäten
- Koordination der Beteiligung des Unternehmens an Zertifizierungsinitiativen und Audits
- Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitskampagnen für externe Stakeholder und interne Mitarbeitende

#### Konfliktmanagement

Umgang mit internen Interessenkonflikten im Spannungsfeld von Nachhaltigkeit und wirtschaftlichen Zielen

#### Methoden

- Definition von CSR-Standards
- Aufbau und Umsetzung von Audits
- Kampagnenmanagement

#### Führung

Motivation und Begeisterung der Führungskräfte und Mitarbeitenden mithilfe des CSR-Purpose des Wohnungsunternehmens (laterale Führung)

Die Arbeitsaufgaben erfolgen überwiegend ohne Vorgaben weitgehend selbstständig.

Die Arbeitsaufgaben erfordern in hohem Maße einen Austausch von Informationen, ein Zusammenwirken mit anderen Beschäftigten sowie die Klärung von unterschiedlichen Interessenlagen.

### Qualifikation/Anforderungen

Für die Ausführung der Arbeitsaufgaben sind ein Bachelor (6 Semester) in Umweltmanagement, Nachhaltigkeitsmanagement, Immobilienmanagement, Ingenieurwissenschaften o. Ä. und vertiefte Kenntnisse des CSR-Themas auch in seinen rechtlichen Rahmenbedingungen, des Energiemanagements und der Nutzung nachhaltiger Technologien aus einer einschlägigen formellen Qualifizierung (z.B. Zertifikatslehrgang Klima-, Energie- und Nachhaltigkeitsmanagement des EBZ) sowie eine Berufserfahrung von mehr als drei Jahren erforderlich.

Die Tätigkeit erfordert darüber hinaus gute Kenntnisse im Projektmanagement, gute Kenntnisse der Prozesse und Strukturen von Wohnungsunternehmen.

Darüber hinaus erfordert die erfolgreiche Ausführung der Arbeitsaufgaben in besonderem Maße die Fähigkeiten, kooperativ zusammenzuarbeiten, eigeninitiativ, innovativ im Sinne des Ganzen zu handeln, kundenorientiert und verantwortungsbewusst zu agieren, unternehmerisch zu denken und durchsetzungsstark Einfluss zu nehmen.

### Organisationale Einbindung

Der\*die Rolleninhaber\*in ist disziplinarisch der Geschäftsführung zugeordnet.

Im Aufgabenbereich hat der\*die Rolleninhaber\*in eine aufgabenbezogene Richtlinienkompetenz, die mithilfe der Geschäftsführung durchgesetzt werden kann.