

# **Die Zukunft der Haus- und Mieterbetreuung in der Berliner Wohnungswirtschaft**

Wolfgang Serbser & Thomas Hartmann (Berlin, 2009)

**Der demographische Wandel unserer Gesellschaft hat nicht nur Auswirkungen auf die Mieterstruktur und damit verbundene veränderte Serviceansprüche an die Wohnungsunternehmen, sondern auch auf die zukünftige Personalstruktur. Gerade im Bereich der Haus- und Mieterbetreuung, den viele Unternehmen wieder verstärkt in den eigenen Verantwortungsbereich *insourcen*, macht sich ein zunehmender Fachkräftemangel bemerkbar. Zu diesen Ergebnissen kommt eine soeben abgeschlossene Studie unter der Berliner Wohnungswirtschaft.**

Im Auftrag der Senatsverwaltung für Wissenschaft und Bildung wurde im Verlauf des Jahres 2008 vom Ausbildungswerk Kreuzberg e.V. in Zusammenarbeit mit der tamen. GmbH eine Bedarfsstudie zu möglichen Qualifizierungs- und Ausbildungsmaßnahmen für junge Erwachsene ohne Ausbildungsabschluss im Bereich der Haus- und Mieterbetreuung durchgeführt. In diesem Rahmen wurden mit 36 in Berlin tätigen Wohnungsunternehmen und –genossenschaften Gespräche durchgeführt, die klären sollten, wie die Haus- und Mieterbetreuung derzeit organisiert wird, welche zukünftigen Entwicklungen aus Sicht der Wohnungswirtschaft hier zu erwarten sind und inwieweit eine fachübergreifende Bildungsmaßnahme für die genannte Zielgruppe den Bedarfen und Ansprüchen genügen würde.

Schon im Vorfeld der Studie zeichnete sich in Gesprächen mit Vertretern einiger kleinerer Wohnungsgenossenschaften ein Bedarf im Bereich der Betreuung der Gebäude und Außenanlagen für ein stärker fachübergreifendes Qualifizierungsprofil ab. Neben eher technischen Wartungs- und Kontrollaufgaben zeigten sich dabei vor allem kommunikative Aufgaben auch als Mittler zwischen Verwaltung und Mietern bzw. Genossenschaft und Mitgliedern. Kurz gefasst:

Derzeit werden viele notwendige Arbeiten im Bereich der Haus- und Mieterbetreuung als Selbsthilfemaßnahmen, in Form unsicherer Beschäftigungsverhältnisse oder auch durch externe Dienstleister organisiert. In allen diesen Fällen gibt es, wenn auch unterschiedlich ausgeprägt, Unzufriedenheiten mit der Qualität und Zuverlässigkeit der Arbeiten. Bei externen Dienstleistern werden häufiger Personalwechsel, Verzögerung durch Personalmangel, unzureichende Motivation oder gar schlechte Arbeitsleistungen bemängelt. Gerne würde man mehr Verantwortung für diesen wichtigen Bereich übernehmen und damit professionelleren Einfluss ausüben. Deswegen zeigte man sich sowohl neuen Qualifizierungsprofilen aber auch neuen Kooperationsformen der Arbeitsorganisation gegenüber sehr aufgeschlossen. Neben den fachlichen und handwerklichen Inhalten einer Qualifizierung wurden die kommunikative Fähigkeiten, also personale und soziale Kompetenzen kombiniert mit Zuverlässigkeit und der Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme besonders benannt.

## **Die Studie**

Drei Themenfelder wurden Berliner Wohnungsgenossenschaften und –unternehmen, die im BBU organisiert sind, für ein Gespräch benannt: die derzeitige Personalorganisation der Unternehmen, die Erwartungen an die zukünftige Entwicklung – Stichwort demographischer Wandel – und die Qualifizierungsanforderungen, die an das Personal für eine querschnittorientierte Haus- und Gebäudeanlagenbetreuung zu stellen sind.

Die Berliner Landschaft der Wohnungswirtschaft ist vielfältig. Wohnungsgenossenschaften und –unternehmen unterscheiden sich nach Größe, Alter, Gebäudetypen und Anlagenbestand, in ihrer Mieter- und Mitgliederstruktur, ihrer Organisationsform und nicht zuletzt Unternehmensphilosophie. Gleichwohl kann man die an der Studie beteiligten Unternehmen fünf Grundtypen zuordnen:

Typ A) Kleinstgenossenschaften, häufig auch sogenannte Selbsthilfegenossenschaften, sowie Hauseigentümergeinschaften mit nur einem oder wenigen Gebäuden und entsprechend geringer Anzahl von bis zu 500 Wohneinheiten.

- Typ B) Wohnungsbaugenossenschaften mit über 500 Wohneinheiten, meist gegründet vor dem Zweiten Weltkrieg und einer entsprechend langen Tradition.
- Typ C) Wohnungsbaugenossenschaften mit überwiegenden Nachkriegsbestand und zumeist einer Ostberliner Tradition.
- Typ D) Großunternehmen mit kommunaler und/oder gemeinnütziger Tradition.
- Typ E) Andere Unternehmen einschließlich Gewerbeparks und reinen Liegenschaftsverwaltungen.

Die Studie kann keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben. Gleichwohl verweisen die Ergebnisse auf eine sich abzeichnende Entwicklung, die neben den wirtschaftlichen Serviceleistungen den sozialen und kundenorientierten eine zunehmend größere Bedeutung beimisst, was nicht zuletzt den demographischen Veränderungen der Alterstruktur der Mitglieder und Mietkunden zuzurechnen ist. Aber auch bei den handwerklichen Aufgaben nimmt die Bedeutung der Gebäudebestandssicherung und des –erhalts deutlich zu. Überraschend wirkt sich der demographische Wandel in Deutschland bereits auf die Personalstruktur und -rekrutierung einzelner Unternehmen aus.

### **Berliner Wohnungsunternehmen hier und heute**

Berliner Wohnungsgenossenschaften und –unternehmen sehen sich als wichtiger sozialwirtschaftlicher Akteur in den Gemeinwesen und Quartieren der Stadt. Viele betonen, dass ihnen schon deswegen die Bildung, Qualifizierung und Arbeitsintegration junger Erwachsener ein wichtiges Anliegen ist, zumal diese Gruppe zugleich Mitglieder oder Mieterinnen und Mieter im Bestand sind. Man sieht sich bewusst in sozialer Verantwortung und ist bereits heute in vielen sozialen Bereichen aktiv. Neben der allgemeinen Verwaltung bieten viele Unternehmen ganz unterschiedliche soziale Serviceleistungen für die verschiedenen Mietergruppen an oder sie unterstützen die Aktivitäten von Initiativen, Vereinen und Unternehmen im soziokulturellen Bereich.

Viele Unternehmen haben in den 1990er Jahren vor allem die Aufgaben im Bereich der technischen Wartung, Reparaturen und Kontrollen an externe Firmen vergeben. Eigene Regiebetriebe wurden aufgelöst, Reinigungs- und andere Tätigkeitsbereiche von Hausmeistern ausgegliedert. Mittlerweile ist eine nennenswerte Unzufriedenheit mit dem Outsourcen von Leistungen festzustellen. Kleine wie große Wohnungsunternehmen beklagen mangelnde Qualität, Transparenz, Kundenfreundlichkeit, Kontinuität und sind vor allem mit dem spezifischen Gebäudebestandswissen unzufrieden. Gerade dieser Befund betätigt den Bedarf an fachlichem Querschnittswissen, um besonderen Schadensentstehenszusammenhängen am Gebäudebestand frühzeitig Rechnung tragen zu können. Neben mehr oder minder erfolgreichen Experimenten mit telematischen Schnittstellenmanagementmodellen sind diese Leistungen entweder bereits wieder in das eigene Unternehmen reintegriert worden oder man bereitet entsprechende Schritte vor. Insbesondere Unternehmen des Typs D und E sind dazu übergegangen, eigene Servicefirmen als Tochterunternehmen zu gründen und auszubauen.

### **Demographischer Wandel**

Viele Wohnungsunternehmen haben in den letzten Jahren ihr Angebot altersgerecht weiterentwickelt. Längst besteht Einigkeit darüber, dass man dem demographischen Wandel, der „alternden“ Gesellschaft, durch entsprechende Wohnungs- und Serviceangebote gerecht werden muss. Die an der Studie beteiligten Unternehmen zeigten hier eine große Leistungsbreite und vielfältige Kooperationsmodelle mit Dritten. Viele Unternehmen führen den demographischen Wandel ihrer Mieterinnen und Mieter als einen Faktor an, der sie bewogen hat, die Hausbetreuung und damit verbundene Serviceleistungen zu reintegrieren.

Insbesondere bundesweit agierende Unternehmen des Typs D und E stellten bei der Personalrekrutierung einen zunehmenden Mangel an handwerklich qualifizierten Fachkräften fest. Einige betonten, dass diese Mangelsituation sich überraschend seit Anfang des Jahres 2008 abgezeichnet habe und sich nun auch auf den Personalbestand auswirke. Andere meinten, dass bislang ein erheblicher Teil ihrer handwerklichen Fachkräfte aus dem vereinigungsbedingten Personalüberhang der Neuen Bundesländer und dem Ostteil Berlins stamme, der nunmehr wohl versiege.

Kleinere Betriebe der Typen A bis C, die häufig Aufträge an Betriebe in ihrem räumlichen Umfeld vergeben, berichteten, dass gerade diese Betriebe über mangelnden Nachwuchs klagen. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese Betriebe im Ost- oder Westteil der Stadt liegen. Ob in diesen Unternehmenstypen selbst bereits ein Fachkräftemangel empfunden wird, hängt offensichtlich davon ab, ob man einen Generationswechsel im Personalbestand bereits absolviert hat, erst in einigen Jahren vor sich hat oder aber sich zurzeit in diesem Wechsel befindet; nur letztere klagen ganz konkret über einen Mangel an Bewerberinnen und Bewerbern.

Kleinstunternehmen des Typs A sehen sich oft vor der Schwierigkeit, für notwendig zu leistende Arbeiten keine eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen zu können, sei es, dass sie diese finanziell nicht tragen können oder dass diese Aufgaben keine Vollzeitstelle begründen. Auch Ausbildung im Sinne einer perspektivischen Personalsicherung kommt hier nicht in Frage. Mit der Vergabe an Drittfirmen ist man nur mäßig zufrieden bis unzufrieden. Hier ist man an neuen Formen eines kooperativen Personalmanagements in Arbeitgeberzusammenschlüssen interessiert. Ganz generell zeigte sich ein Interesse für neue Formen der Verbundausbildung und an gemeinsamer flexibler Personalorganisation, selbst wenn der unmittelbare Bedarf weniger ersichtlich war.

### **Querschnittorientierte Haus- und Mieterbetreuung**

Prinzipiell zeigten die Unternehmen ein großes Interesse an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit einer fachlich übergreifenden Qualifikation und eine große Bereitschaft zur unmittelbaren Kooperation für ein Qualifizierungsprojekt junger Erwachsener zum Haus- und Mieterbetreuer. Vor allem Unternehmen vom Typ E ergänzten die Funktion eines (Außen)Anlagen- oder Einrichtungsbetreuers. Gerade größere Unternehmen und Genossenschaften erwarten eine Optimierung der Wartungs- und Kontrollaufgaben und vor allem der Schadenfrüherkennung. Die besonderen Eigenheiten eines Gebäudetyps und einer jeden Anlage spielten dabei eine wichtige Rolle. Auch die bereits erfolgten Insourcings zielen auf den Wertvorteil einer rechtzeitigen Schadenbehebung.

Einhellig wurde auf die deutliche Abgrenzung im Aufgabenspektrum eines Hausbetreuers von originär handwerklichen Tätigkeiten hingewiesen. Neben Kleinstreparaturen sind es vor allem Kontrollaufgaben und kleinere Verwaltungsaufgaben, die zum unmittelbaren Tätigkeitsbereich gehören sollten. Quer zu diesen Aufgaben sind vor allem kommunikative Fähigkeiten als Kontaktperson zwischen Bewohnern und Unternehmen gefordert. Die Befragung nach handwerklichen bzw. fachlichen Schwerpunkten erbrachte keine einheitliche Ausprägung. Je nach Altersspezifik der vorhandenen Gebäudetypen gibt es unterschiedliche Schwerpunkte, die zudem davon geprägt sind, welche Service- und Betreuungsbereiche letztlich derzeit an Drittfirmen vergeben sind. An den vorgestellten Curriculumsentwürfen wurde die enge Verzahnung zur Praxis im Qualifizierungsverlauf begrüßt. Eine große Mehrzahl der Unternehmen ist zu einer Kooperation in einem Modellvorhaben bereit.

### **Fazit**

Viele Unternehmen sehen sich in besonderer sozialer Verantwortung. Sie befürworten die vorgestellte Qualifizierung von Schul- und Ausbildungsabbrechern und die Entwicklung eines niederschweligen Ausbildungsberufes nicht nur aus personalpolitischer Sicht, sondern auch aus sozialintegrativer Sicht, denn schließlich sind diese jungen Erwachsenen zugleich ihre Kunden und Bewohner. Auch die Genossenschaften betonen ihre Verantwortung für das Gemeinwesen und zeigen eine hohe Kooperationsbereitschaft für ein mögliches Modellprojekt, obwohl sie in ihrer Mitgliederstruktur zumeist ausgewogener und häufig deutlich mittelschichtorientierter sind.

Man ist sich der eigenen Bedeutung für die lokale Ökonomie in den Quartieren und Nachbarschaften als Immobilienwirtschaft sehr bewusst. Man ist mit seinen Mieterinnen und Mietern und Mitgliedern letztlich ebenso mit den Stadtteilen verbunden wie mit seinem Personal. Angesichts der sich abzeichnenden Bevölkerungsentwicklung vieler aus dem Erwerbsleben ausscheidender und immer weniger junger Menschen die in das Erwerbsleben eintreten, so betonten einige Gesprächspartner, sei es paradox, junge Erwachsene ohne abgeschlossene Ausbildung und ohne Arbeit sich selbst zu überlassen und diese Ressource nicht für die Zukunft zu aktivieren.