



gif im Fokus

Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
Society of Property Researchers, Germany

2 / 2024

Transformation und Wandel in der Immobilienwirtschaft

Die Immobilienbranche steht vor einem tiefgreifenden Wandel: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und neue Arbeitswelten prägen die Zukunft. In diesem dynamischen Umfeld ist Flexibilität gefordert, um auf veränderte Anforderungen zu reagieren.



TRANSFORMATION DER TÄTIGKEITEN

Arbeitswelt 4.0: Von Diversity bis Data-Ninja – Im Gespräch mit Jutta Heusel

- Marianne Wyrwoll -

Die fortschreitende Digitalisierung, demografische Veränderungen, die Globalisierung der Märkte und der zunehmende Wettbewerbswachstum sind nur einige Indikatoren eines strukturellen Wandels, der sich auch auf dem Arbeitsmarkt immer deutlicher bemerkbar macht. Beispielsweise lag der Anteil an Erwerbstätigen im Alter von 50 bis 59 Jahren im Jahr 2021 bei 86 %. Dies führt dazu, dass in den nächsten zwölf Jahren knapp 13 Millionen Erwerbstätige in Deutschland in Rente gehen werden [1]. Dies entspricht einem Anteil von 30 % der Erwerbstätigen auf dem Arbeitsmarkt. Bezogen auf die Immobilienwirtschaft würden demnach gut 1 Mio. Erwerbstätige (bei 3,5 Mio. Erwerbstätigen [2]) in den Ruhestand gehen. Damit verlässt nicht nur in einem kurzen Zeitraum ein hoher Anteil an Fachkräften die Arbeitswelt, sondern mit ihr verliert der Arbeitsmarkt verschiedenste Qualifikationen sowie eine Vielfalt an Erfahrungen und Kenntnissen. Gleichzeitig betritt eine neue Generation mit neuen Ansichten auf Arbeitsweisen

und Führung den Arbeitsmarkt. Dieser Wandel in Ansprüchen und Qualifikationen hat erhebliche Auswirkungen auf Unternehmen, Organisationen und Arbeitnehmer weltweit. Der Arbeitsmarkt befindet sich im Übergang zu einer Phase umfassender Veränderungen, die eine Vielzahl neuer Herausforderungen mit sich bringen. Im Zentrum dieses weitreichenden Wandels stehen drei prägende Megatrends: die Digitalisierung, die Individualisierung und die Diversifikation. [3]

Digitalisierung

Autonom fahrende Fahrzeuge, die Interaktion mit Robotern und vollautomatisierte, menschenleere Logistikhallen veranschaulichen vielmals die Vorstellungen von Digitalisierung auf dem Arbeitsmarkt. Überträgt man diese Bilder auf die Immobilienwirtschaft, manifestiert sich die Digitalisierung in Form von digitalen Vermietungs- und

Verkaufsplattformen, der Anwendung von Big Data zur fundierten Entscheidungsfindung bei Investitionen sowie der Durchführung virtueller Besichtigungstouren.

Der Übergang von analoger zu digitaler Technik in der Arbeitswelt ist seit Beginn der 1980er Jahre festzustellen. [4] Dabei wurden die ersten Ansätze zur Anwendung Künstlicher Intelligenz schon in den 1950er Jahren entwickelt. Einer der Schlüsselmomente war dabei die Entwicklung des Turing-Test – zur Beurteilung, ob Maschinen denken können – oder auch die erste Entwicklung von Schachprogrammen. Über 70 Jahre dauerte es an, Künstliche Intelligenz der breiten Gesellschaft nahezubringen und sie in ihrem täglichen Alltag zu integrieren.

Der Digitalverband Bitkom zeigte 2023 auf, dass etwa 15 % der Unternehmen in Deutschland KI-Technologien einsetzen. Seit 2019 ist ein stetiger Anstieg zu verzeichnen, siehe Abbildung. [5]

Junior-Redaktion

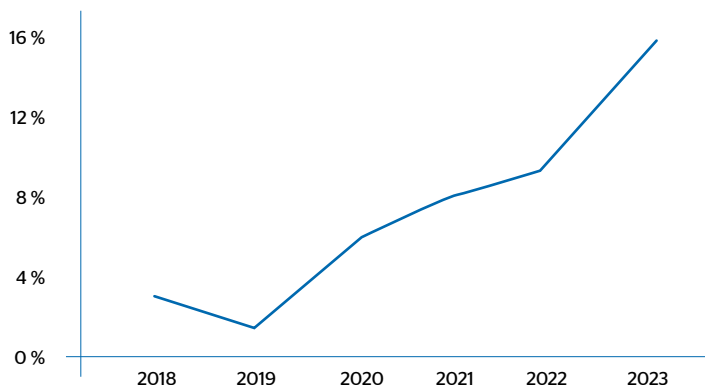


Abb.: Entwicklung des Einsatzes von KI-Technologien in deutschen Unternehmen

Die Digitalisierung führte zu einem erheblichen Wandel in der Arbeitsumgebung: Ein Katalysator bildete dabei die Corona-Pandemie, die dazu führte, dass Abstimmungen, Workshops und sogar Bewerbungsgespräche in den digitalen Raum verlagert wurden. Der Arbeitsplatz hat sich mehr und mehr von der Vorstellung eines physischen Ortes entfernt. Auch nach der Corona-Pandemie ist das Thema Homeoffice ein zentrales Thema in der Arbeitswelt der Immobilienwirtschaft geblieben. Das digitale Arbeiten via Mobile Office sei, so Jutta Heusel, für Bewerberinnen und Bewerber eines der zentralen Themen im Bewerbungsprozess, da sie zunehmend Flexibilität in ihrer Arbeitsweise anstreben und sich von traditionellen, starren Arbeitsmodellen lösen möchten. Viele bevorzugen es, die Zeit, die sie für den Arbeitsweg aufwenden müssten, produktiv von zu Hause aus zu nutzen. Allerdings stoßen diese Wünsche oft noch auf veraltete Vorstellungen und Strukturen in Unternehmen, die an Präsenzarbeitszeiten festhalten. Eine Erklärung dafür könne in der gegenwärtigen Krisensituation liegen, die Arbeitgeber dazu veranlasst, konservativer zu handeln. Dabei sei das Verbot von Homeoffice ein Kontrollhebel über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für ein vertrauensvolles Miteinander ist dies eine Gefährdung.

Individualisierung

Hierarchien können dazu führen, dass Engagement, Vertrauen und Autonomie untergraben werden. Dadurch hemmen traditionelle Hierarchien das, was am meisten angestrebt wird: Kreativität und Produktivität. [6] Insbesondere Berufseinsteiger erwarten von ihren Führungskräften zunehmend, dass diese ihre Ansprüche, ihre Fähigkeiten und ihre Entwicklungswege gezielt erkennen und fördern. Die Individualisierung des Arbeitsmarktes führt zu einem verstärkten Wunsch nach Selbstverwirklichung und dem Verfolgen eigener, nicht vordefinierter Karrierepfade. Diese Individualisierung stellt auch Jutta Heusel in ihrem Arbeitsalltag fest. Bewerberinnen und Bewerber treten mit verschiedenen individuellen Anforderungen an potenzielle Arbeitgeber heran. Für Arbeitgeber bedeutet dies, mit agilem und auf den persönlichen Bedarf zugeschnittenem Management auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen. Für die Zukunft sieht hier Jutta Heusel eine Veränderung im Führungsverhalten: Entscheidungen werden verstärkt gemeinsam getroffen, ausschlaggebend sei demnach weniger, wer Team Head sei und welche Qualifikationen und Erfahrung die Person aufweise.

Diversifikation

Eine Vielzahl an Studien zeigt auf, dass sich gelebte Diversität im Unternehmen positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg und die Produktivität auswirkt. Die Vielfalt der Diversität zeigt sich bereits darin, dass Geschlecht, Alter, Herkunft, Bildung und Berufserfahrung nur einen kleinen Ausschnitt der zahlreichen Facetten ausmachen. [7] Heusel sieht den Faktor Diversität in Unternehmenskulturen als elementar an. Für sie ermögliche dies insbesondere eine spannende und lebendige Arbeitswelt. Ein Team, das unterschiedliche Erfahrungen, Alter, Geschlecht und kulturellem Hintergrund aufweist, erfordert jedoch auch eine andere Führungsart als eine homogene Gruppe. Mit zunehmendem Trend zur Diversifikation wird sich demnach auch das Management verändern, um dem vielfältigen Miteinander gerecht zu werden.

Zukunft der Berufsbilder

Individualisierung und Diversifikation führen nicht nur zu Erfahrungs- und Ideenreichtum im Team, sondern ermöglichen spezifische und individuelle Arbeitsmodelle. So werde sich dies zukünftig auch in den Berufsbildern widerspiegeln, hebt Heusel hervor.

Erst in den letzten Jahren entwickelte sich das Berufsbild des ESG-Managers bzw. der ESG-Managerin heraus. Heusel erklärt, dass das Thema Nachhaltigkeit zunächst eine zusätzliche Aufgabe im Bereich des Asset Managements war. Dass sich aus diesem anfänglichen Aufgabenbereich in kürzester Zeit ein vollständiges Berufsbild entwickeln wird, sei für die Branche nicht zu erwarten gewesen, erklärt Heusel. In kürzester

Zeit stellten Unternehmen Ressourcen hierfür bereit und bauten ganze Teams auf. Die rasante Entwicklung von diesem Berufsbild wird auch in Zukunft bei anderen Berufsbildern feststellbar werden. Berufsbilder werden individueller und weniger vorgeformt, so Heusel.

In nahezu allen Berufsbildern der Immobilienwirtschaft werde die Digitalisierung Einzug erhalten. So werden in der Buchhaltung und im Rechnungswesen – beispielsweise im Property Management – immer mehr Tools zur Automatisierung eingesetzt. Insbesondere in Berufen mit hohem Anteil an Routinetätigkeiten wird der Einsatz von Künstlicher Intelligenz zukünftig verstärkt Einzug finden. Dennoch sieht Heusel nicht die Gefahr, dass Digitalisierung und der Einsatz Künstlicher Intelligenz Berufsbilder verdrängen, geschweige denn auslöschen könnten. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz fordere die Begleitung und Kontrolle durch geschultes Personal, welches eine zentrale Ressource im Unternehmen darstellen wird.

Allerdings sei auch hier, empfindet Heusel, der Mensch immer die treibende und begleitende Hand. Insbesondere im Dienstleistungssektor, wie beispielsweise Beratungstätigkeiten, spiele die Kommunikation eine entscheidende Rolle. Für Jutta Heusel werden strategische Entscheidungen von Menschen getroffen werden. Digitalisierung könne diese Rolle nicht einnehmen.

Und so werde dies auch in den geforderten Kompetenzen bemerkbar werden: Seit Jahren werden für Positionen Teamplayer gesucht. Diese Fähigkeit sei jedoch keine spezifische Anforderung für bestimmte Jobs, sondern vielmehr sei dies bereits in fast jedem Berufsbild von großer Relevanz und werde in Zukunft Standard sein. Dass Empathie und soziale Fähigkeiten von großer Bedeutung sind, ist auch bei Unternehmen festzustellen. [8] Fähigkeiten wie Empathie, aktives Zuhören und Leadership werden als wesentliche Fähigkeiten für die nächsten Jahre eingestuft und damit entscheidend für Bewerbungsprozesse.

Fazit

Die Arbeitswelt befindet sich seit jeher im Wandel. Angetrieben durch die Entwicklung neuer Technologien brachten die ersten drei industriellen Revolutionen bereits signifikante Änderungen in den Arbeitsmarkt. Die nun fortschreitende Digitalisierung wird zunehmend neue Kompetenzen, Kenntnisse und Qualifikationen erfordern. Trotz der fortlaufenden digitalen Transformation wird der Mensch weiterhin eine zentrale Rolle spielen. Fähigkeiten wie Kreativität, Empathie und zwischenmenschliche Kommunikation sind Kompetenzen, die durch digitale Technologien nur schwer ersetzbar sind und somit verstärkt an Bedeutung gewinnen werden.

Der Wandel in den Arbeitswelten hat bereits jüngst spannende neue Rollen wie ESG-Manager und Innovationsmanager hervorgebracht, beispielsweise Data Manager werden zunehmend gefragt werden. Weiterhin bleibt die spannende Frage offen, welche weite-

ren Berufsbilder als Nächstes entstehen werden. Wie vielfältig werden die Arbeitsmodelle der Zukunft sein? Eines steht fest: Die Entwicklung geht rasant weiter – und es wird faszinierend zu beobachten sein, wie sich die Arbeitswelt an neue Anforderungen anpasst und verändert.

Die gif-Zukunftswerkstatt arbeitet derzeit an einer Aktualisierung der Publikation „Berufsbilder der Immobilienwirtschaft“, die vor einigen Jahren von der gif-Kompetenzgruppe Human Resources entwickelt wurde. In enger Zusammenarbeit mit der gif-Kompetenzgruppe Real Estate Research konnte bereits ein neues Profil für das Berufsbild „Immobilienmarktanalyst:in“ erstellt werden. Weitere Berufsbilder werden folgen. Mit der Neuauflage sollen die bestehenden Berufsbilder nicht nur an die sich wandelnden Ansprüche und Interessen der Zielgruppe angepasst, sondern auch neue Berufsbilder wie z. B. „ESG-Manager:in“ hinzugefügt werden.

Alle Berufsbilder sind im Shop erhältlich: gif-ev.com/onlineshop. ●



Jutta Heusel
Managing Director
KOLLMANNSPERGER
Executive Search
jh@kollmannsperger.com



Marianne Wyrwoll
Doktorandin am LuFG für Immobilienprojektentwicklung,
RWTH Aachen University
Consultant bei Drees & Sommer SE
marianne.wyrwoll@ipe.arch.rwth-aachen.de

Mitglied der  gif zukunfts
werkstatt

Quellen:

[1] Statistisches Bundesamt, „12,9 Millionen Erwerbspersonen erreichen in den nächsten 15 Jahren das gesetzliche Rentenalter,“ in Pressemitteilung Nr. 330 vom 4. August 2022.

[2] D. M. Hellwig, „Bedeutung der Immobilienbranche.“ ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V., 2024.

[3] R. Z. Marion Peyingha, Ann-Kathrin Kempfer, „Leading Real Estate - Führung von Immobilienunternehmen unter Einfluss aktueller Megatrends,“ 2022

[4] ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. and ifo Zentrum für Industrie-ökonomik und Neue Technologien, „Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt,“ 2018.

[5] A. Streim and J. Hecker, „Deutsche Wirtschaft drückt bei Künstlicher Intelligenz aufs Tempo.“ Bitkom e. V., 2023.

[6] Global Commerce Centre, „World Commerce Review,“ 2019.

[7] S. Bühner, „Diversity-Zukunftsperspektiven der Immobilienwirtschaft,“ 2019.

[8] World Economic Forum, „Future of Jobs Report“ 2023.