

Die Wohnungswirtschaft

DW

78. Jahrgang

01 / 2025



Die
9. WERKSTATT:
„Manage to
Green“
Seite 46

Thema des Monats

06

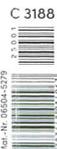
Baukulturbericht: Infrastruktur
für lebenswerte Quartiere

26

Personalentwicklung
und neues Lernen

50

Bilanz- und Steuerwissen:
ESG-Anforderungen der Banken



C 3188

Mag. Dr. 00004-5279
210001
9 7833 330001 4600

TDM PERSONALGEWINNUNG UND -ENTWICKLUNG

Leben und Arbeiten ohne Grenzen

In Zeiten zunehmender Globalisierung bei zeitgleichem Fachkräftemangel müssen auch eher regional und traditionell geprägte Wohnungsunternehmen über den Tellerrand blicken und ihre Strategien anpassen. Nur so halten sie den Anschluss in einer sich rasant verändernden Welt.

Von Jörg Straub

Die Bauverein Breisgau eG hat aus diesem Grund unter anderem das Programm „Leben und Arbeiten ohne Grenzen“ ins Leben gerufen. Auf Basis der Überzeugung, dass der Fachkräftemangel ohne strukturierte und gesteuerte Fachkräftemigration nicht lösbar sein wird, verfolgt es zwei zentrale Ziele: die grenzüberschreitende Personalgewinnung und den grenzüberschreitenden Wissenstransfer.



Jörg Straub
Geschäftsführender
Vorstand
Bauverein Breisgau eG
FREIBURG

Migration erhöht das Arbeitskräftepotenzial

Die Zahlen sprechen für sich: Laut der Deutschen Industrie- und Handelskammer haben deutschlandweit mehr als 27 % der erwerbstätigen Bevölkerung einen Migrationshintergrund. Bevölkerungsvorausberechnungen und demografische Prognosen lassen eine Steigerung der Migrationszahlen und eine Dynamisierung des demografischen Wandels erwarten.

Beim Bauverein zeigt sich zudem Handlungsbedarf: Eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von 15 Jahren sowie eine hohe Loyalität und Betriebsstreue sind zwar positive Kennzeichen, doch das relativ hohe Durchschnittsalter der Belegschaft macht neue Wege erforderlich. Der drohende Fachkräftemangel ist ohne die gezielte Ansprache von Arbeitskräften mit Migrationshintergrund nicht zu bewältigen. Die Rahmenbedingungen dafür scheinen

gut: In der Region Freiburg haben mittlerweile rund 20 % der Auszubildenden einen Migrationshintergrund, 2004 waren es lediglich 2 %.

Gezieltes Programm unterstützt die Rekrutierung Geflüchteter

Bei der Personalauswahl ist der Genossenschaft immer eine Langfristperspektive sowohl für die (potenziellen) Beschäftigten als auch für das Unternehmen wichtig. Und frühzeitig hat der Bauverein erkannt, dass für die Beschäftigung geflüchteter Menschen Sprache, Wohnraumversorgung und soziale Integration Schlüsselfaktoren für den Erfolg sind.

Da staatliche Förderprogramme aber oft unzureichend sind, wurde ein eigenes Unterstützungsprogramm entwickelt, das Sprachkurse, Personalwohnungen sowie strukturierte Integrationsmaßnahmen umfasst: Durch den Wegzug aus den temporären Flüchtlingsunterkünften in genossenschaftseigene Quartiere besteht die Möglichkeit der Betreuung durch den Quartiersverein des Bauvereins. Mit ehrenamtlichen Kräften kann den geflüchteten Beschäftigten niedrigschwellig bei der Vernetzung und Integration geholfen werden. Unterstützung erhielt der Bauverein dabei von einer lokalen Sparkasse, die einen Wirtschaftsdeutschkurs für Migranten ins Leben rief, organisierte und finanzierte. Alle weiteren Kosten und Maßnahmen übernimmt die Genossenschaft.

Trotz zahlreicher Gespräche mit der Arbeitsagentur und den Kammern konnte bisher allerdings keine öffentliche Förderung erwirkt werden. Der

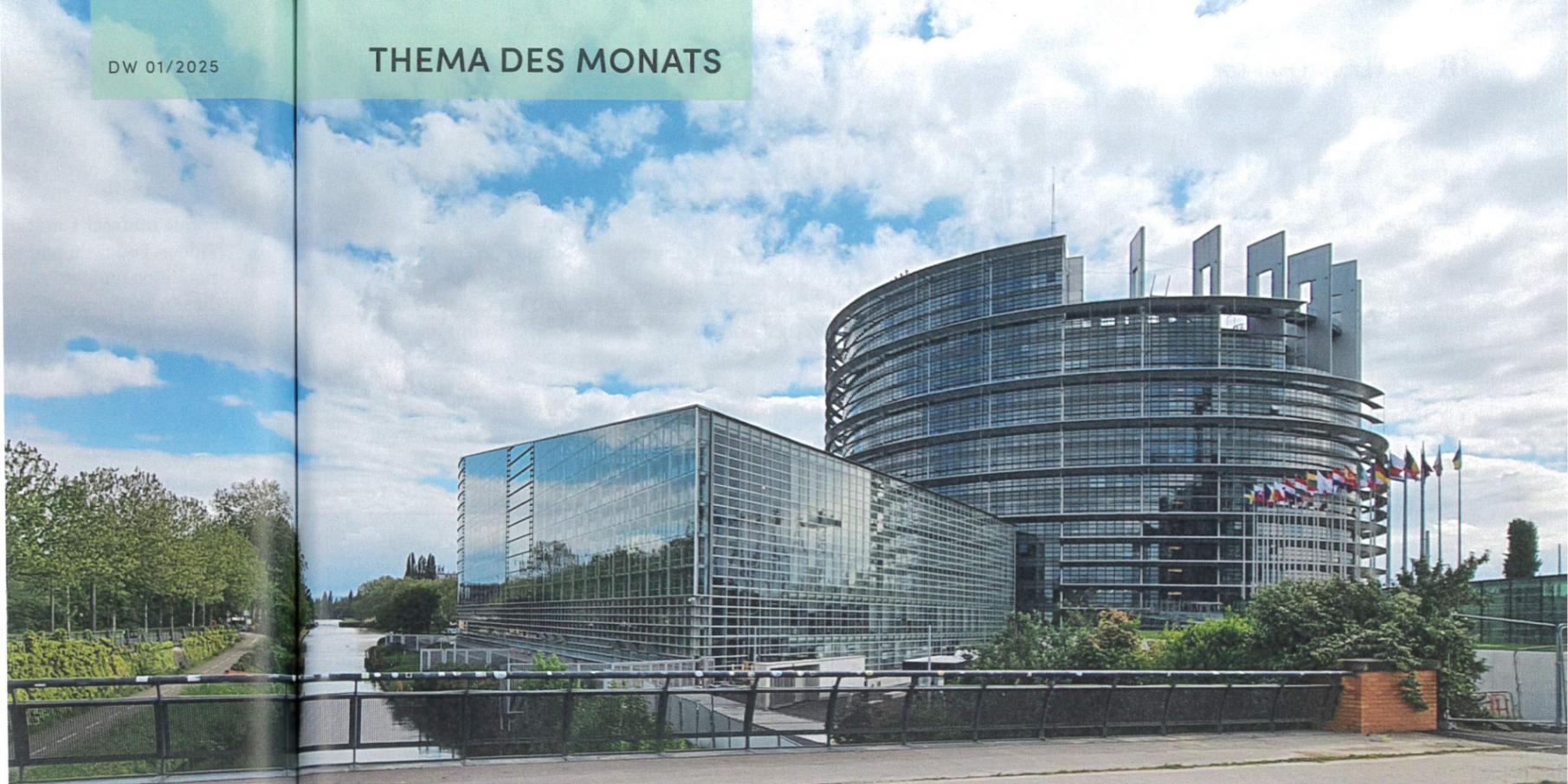
allseits gewünschte „Jobturbo“ kann so keine Wirkung entfalten. Auch eine alleinige Anerkennung ausländischer Abschlüsse reicht nach Auffassung des Bauvereins nicht aus, um mehr Geflüchtete in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Das vom Bauverein entwickelte zweijährige Förderprogramm zur kulturellen, sprachlichen und beruflichen Eingliederung hätte es als gutes Beispiel jedoch verdient, anerkannt und gefördert zu werden. Der Bauverein hofft weiter darauf.

Erfahrungen

Die im Rahmen einer Evaluation ermittelten bisherigen Ergebnisse sind sehr vielversprechend und ermutigend. Zwei Beispiele zeigen das anschaulich.

Einer unserer Kollegen, ein syrischer Architekt, kam einst im Schlauchboot über die Türkei nach Deutschland. Unterstützt und begleitet durch den Bauverein hat er neben einem deutschen Masterabschluss auch die deutsche Staatsbürgerschaft erworben. Seine Familie hat sich ebenfalls gut integriert; dafür war die genossenschaftseigene Personalwohnung ein wichtiger Baustein. Mittlerweile ist er fest verankert im Unternehmen und als Projektentwickler und Stütze in der Bauabteilung nicht mehr wegzudenken.

Eine andere Kollegin aus der Ukraine, eine unserer Buchhalterinnen, war zunächst aus Donezk, dann aus Kiew vor dem Krieg geflüchtet. Trotz Sprachbarrieren und Herausforderungen bei der Anerkennung ihrer Qualifikationen konnte sie reibungslos in den ersten Arbeitsmarkt einsteigen und ist nun eine feste



Blauer Himmel über dem Europaparlament Straßburg am Tag der Europass-Übergabe



Dieser Europass wurde den Auszubildenden im Europaparlament verliehen und bescheinigt die erfolgreiche Teilnahme am europäischen Austausch

Größe im Rechnungswesen der Genossenschaft. Ihre Sprachkurse laufen mit Förderung des Arbeitgebers berufsbegleitend weiter. Darüber hinaus profitiert sie mit ihrer Familie von dauerhaftem und sicherem Wohnraum im Bestand des Bauvereins.

Beide Fälle zeigen exemplarisch, wie entscheidend gezielte individuelle Unterstützung, berufs begleitende Sprachkurse sowie die Bereitstellung von Wohnraum für eine erfolgreiche Integration sein können. Zur Wahrheit gehört aber auch: Die Quote der erfolgreichen Übernahmen in die Stammbesetzung liegt nicht bei 100 %, sondern bei etwa zwei Dritteln. Der Erfolg hängt nicht nur von der Qualifikation ab, sondern auch von der Bereitschaft der Mitarbeitenden, Herausforderungen anzunehmen und



Der Autor (r.) mit Auszubildenden und Projektverantwortlichen des Austauschprogramms mit den Schweizer Baugenossenschaften und Teilnehmenden des Bauverein-Integrationsprogramms

sich anzupassen. Es hat sich gezeigt, dass hochwertige Zertifikate und anerkannte Abschlüsse allein im Tagesgeschäft nicht reichen. Die Menschen müssen bereit sein, sich durchzubeißen und im Vergleich zum „vorherigen“ Stand gegebenenfalls auch einen oder zwei Schritte in der Hierarchie zurückzugehen. Die Gründe für Misserfolge sind vielfältig und oft durch den persönlichen Werdegang und die Geschichte der Einzelnen geprägt. Deshalb wird bei den Erstgesprächen nun genauer auf persönliche Neigungen, Fähigkeiten und bisherige Werdegänge geachtet.

Wissenstransfer und internationale Weiterentwicklung

Die Integration ausländischer Fachkräfte ist nur ein Teil der Personalentwicklungsstrategie. Ebenso wichtig ist dem Bauverein als lernendes Unternehmen die Weiterentwicklung aller Mitarbeitenden. Ihnen beispielsweise zu ermöglichen, internationale Erfahrungen zu sammeln, fördert nicht nur die Attraktivität des Bauvereins als Arbeitgeber, sondern bringt auch wertvollen Wissenszuwachs ins Unternehmen.

Mit Hilfe des Programms Erasmus+ und anderen Initiativen bietet der Bauverein deshalb grenzüberschreitende Austauschmöglichkeiten:

- Auszubildende absolvieren Praktika in Ländern wie Malta, Slowenien oder der Schweiz und profitieren vom interkulturellen Austausch.
- Kooperationen mit Hochschulen ermöglichen Weiterbildungen, etwa zum Bachelorabschluss, und sorgen für eine hohe Nachfrage und positive Resonanz.

Das erlangte Wissen wird mithilfe des Europass-Zertifikats* systematisch dokumentiert. Der Bauverein wurde inzwischen als europäischer Ausbildungsbetrieb ausgezeichnet und positioniert sich damit als moderner Arbeitgeber. Zusammengefasst wird auch mit der Industrie- und Handelskammer Südlicher Oberrhein, bei der kaufmännische Berufsabschlüsse oder eine Qualifikation als Fachwirt erworben werden können. Ferner besteht mit der Deutschen Immobilienakademie an der Universität Freiburg eine Bildungs Kooperation, in der berufsbegleitend und auf die Personalentwicklung abgestimmt Abschlüsse wie der Bachelor oder Master Immobilienwirtschaft erworben werden können.

Den Wissenstransfer intensiviert der Bauverein aber auch auf den Fach- und Führungsebenen. Kooperationen mit Wohnungsgenossenschaften in Österreich und der Schweiz sorgen für einen bereichernden Austausch. Alle Beteiligten profitieren von Best-Practice-Formaten zu gemeinsamen Herausforderungen wie Dekarbonisierung, Baukostensenkung und Prozessoptimierung oder zu den alltäglichen Verfahren in der Bestandsbewirtschaftung. Die unterschiedlichen Herangehensweisen und Erfahrungen fließen in die strategischen Überlegungen ein und unterstützen bei den Alltagsprozessen.

Großes Potenzial, zu wenig Unterstützung der Politik

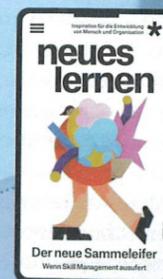
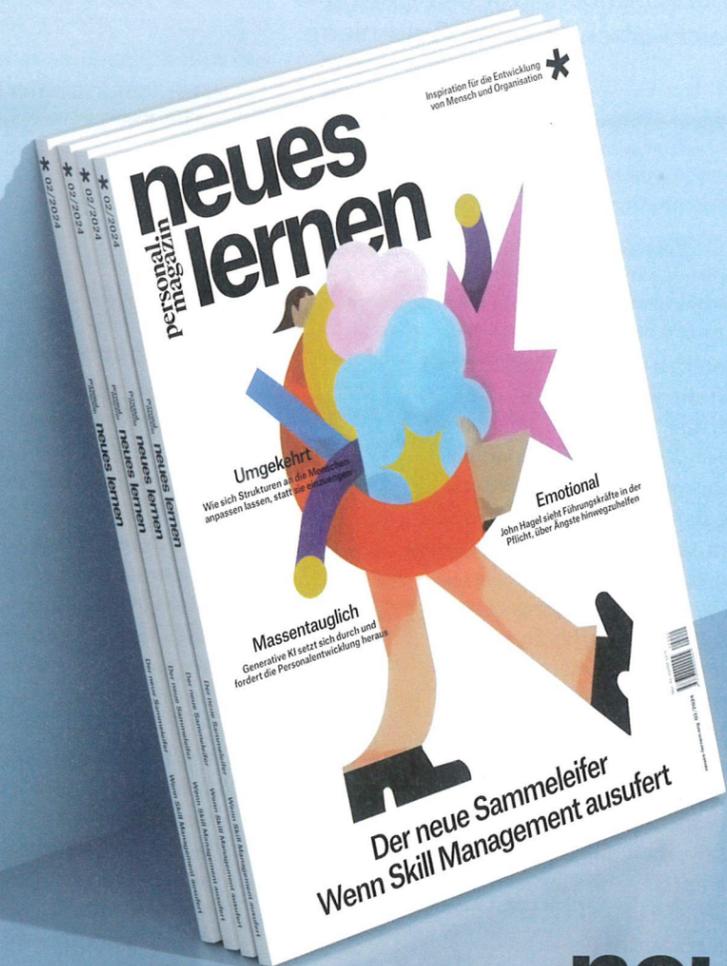
Das Projekt „Leben und Arbeiten ohne Grenzen“ hat sich als Erfolgsmodell erwiesen. Nun gilt es, die Ideen zu skalieren und innerhalb der Wohnungswirtschaft zu verbreiten. Der Ansatz hat Potenzial, Mehrwert für Branche und Gesellschaft zu schaffen.

Beim Bauverein führte Mund-zu-Mund-Propaganda bereits zu vermehrten Bewerbungen migrantischer Fachkräfte. Viel ist darüber hinaus denkbar: Erfolgreich integrierte Beschäftigte können als Mentoren für andere Mitarbeitende mit gleichem sprachlichen und kulturellen Hintergrund fungieren sowie bei Integrationskursen unterstützen. Workation- und Remote-Arbeitskonzepte können die Vor-Ort-Phasen grenzüberschreitender Zusammenarbeit ergänzen.

Doch um den Erfolg derartiger Arbeitsmarktintegrations-, Austausch- und Bildungsprojekte zu sichern, ist mehr politische Unterstützung notwendig. Förder- und Anerkennungsmodelle scheitern oft an nationalen Grenzen: Austauschprogramme mit der Schweiz erhielten trotz Vorsprache bei eidgenössischen Nationalräten keine Förderung; eine Kooperation mit elsässischen Genossenschaften scheiterte an der zentralistischen Struktur Frankreichs. Dennoch konnten durch Gespräche im Europaparlament Fortschritte erzielt werden: Künftig werden die deutschen Auszubildenden beim Austausch mit dem Nicht-EU-Land Schweiz finanziell gefördert.

* Mit dem kostenlosen, von der EU-Kommission verwalteten Europass können Abschlüsse, Diplome und Bescheinigungen von Berufsbildungseinrichtungen in digitaler Form erstellt und mit Institutionen geteilt werden.

Weiterbildung heißt jetzt Wachstum.



Ab sofort auch digital lesen



neues
personal.
magazin
lernen

Das unabhängige Leitmedium für Personal- und Organisationsentwickler:innen und alle, die Lernen und Entwicklung im Unternehmen vorantreiben.

Mehr Infos unter: www.neues-lernen.org