

PERSONALMANAGEMENT

Das große Werben um Talente

Spitzenfachkräfte in der Immobilienwirtschaft gibt es zurzeit nur wenige. Wie es Unternehmen dennoch gelingt, sie zur Bewerbung zu motivieren und an sich zu binden.

Text | Karen Niederstadt, Korrespondentin Berlin und Laura Henkel (Red.)

„Der Kampf um ausgebildete Immobilienfachleute mit Finanzkompetenz hat sich in den letzten fünf Jahren verschärft“, sagt Barbara Deisenrieder, Geschäftsführerin der AMB Generali Immobilien GmbH. Durch den Markteintritt ausländischer Investoren, aber auch durch Fortschritte in der Transparenz und dem Orientieren an Performance-Zielen liegt die Messlatte für Immobilienfachkräfte höher. Insbesondere in den hoch qualifizierten Bereichen wie im Management von Research-, Fonds- oder Maklerhäusern, verstärkt sich der Wettstreit zunehmend. Unternehmen ködern High Potentials mit überproportionalen Gehaltssteigerungen. „Weniger Geld für viele und mehr Geld für wenige“, so könne man die Entwicklungen auf den Punkt bringen, sagt Tim Böger, Geschäftsführer der Hamburger Vergütungsberatung PersonalMarkt.

Die entscheidende Frage, die sich Immobilienunternehmen stellen müssen, lautet: Wie findet und bindet man heiß umworbene Fachkräfte? Insbesondere die Mitarbeiterbindung wird künftig eine zentrale Rolle einnehmen. „Mehr als 50 Prozent aller Unternehmen verwenden noch immer deutlich mehr Zeit für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter als für die Bindung ihrer Leistungsträger.“ Das ist ein Ergebnis der Studie „HR Landscapes.

Defining the Future Path of Talent Management 2006“ von der Managementberatung Hewitt Associates. Eine fatale Situation, wenn die Zahl der verfügbaren Spitzen-Fachkräfte gleichzeitig immer weiter zurückgehe. Um Mitarbei-

ter zu halten, sind nicht nur monetäre Anreize entscheidend, sondern auch das persönliche Fortkommen innerhalb eines Konzerns.

In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wie bei BulwienGesa, Drees & Sommer oder Aengevelt Immobilien suchen die Chefs oft noch selbst die jungen Nachwuchsführungskräfte direkt

an den Hochschulen aus. Häufig wird das spätere Arbeitsverhältnis durch ein Praktikum oder einen Teilzeitjob während der Ausbildung eingeleitet. Einer Studie der Immobilien-Zeitung (IZ) zufolge, die im Rahmen der Joboffensive stattgefunden hat, haben 90 Prozent aller Absolventen mindestens ein Praktikum absolviert. Etwa die Hälfte aller

Mit Statussymbolen gelingt es, qualifizierte Mitarbeiter zu halten – wenigstens ab und zu.

Foto: Gettyimages



Unternehmen bieten Trainee-Stellen an, unterstützen Diplom-, Forschungs- oder Semesterarbeiten. Nur 17 Prozent der Unternehmen in der Immobilien-

„Ein gutes Image als Arbeitgeber ist gefragt und wird in Zukunft entscheidend sein.“

Professor Dr. Peter Kern, Fraunhofer Institut

wirtschaft lassen sich dieses zuverlässige und nachhaltige Instrument der Personalakquisition und unternehmerischen Zukunftsvorsorge entgehen. Vor allem große Maklerhäuser, Bewerber, die Facility-Management- und die Baubranche sowie das Fondsmanagement setzen auf dieses Instrument.

„Zwei Vorstände haben bei uns als Praktikanten angefangen“, sagt Hartmut Bulwien. Der Unternehmensgründer wechselte Ende Juni 2006 vom Sprecher des Vorstands in die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden innerhalb

der BulwienGesa AG. Andreas Schulzen und Thomas Voßkamp, die heutigen Geschäftsführer des Researchhauses, haben es auf diesem Weg bis ganz nach oben geschafft.

„Es ist auch wichtig, dass Mitarbeiter die Perspektiven kennen, die ihre Karriere im Unternehmen hat. Das Regeln meiner Nachfolge war natürlich die ultimative Mitarbeiterbindung“, so Bulwien. Vom Markt, über Stellenanzeigen, suchen sie eher die zweite Führungsebene. Initiativbewerbungen werden besonders intensiv geprüft. „Diese Menschen zeigen Engagement. Das ist, was wir suchen“, betont Prof. Dr. Peter Kern, Direktor a.D. des Fraunhofer Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO).

Beim Stuttgarter Institut und auch bei Bulwien arbeitet man nicht wegen des Gehalts. „In der Privatwirtschaft

wird höher entlohnt“, sind sich Bulwien und Kern bewusst. Mitarbeiter bewerben sich, weil sie Freiheiten in der Arbeitseinteilung haben, durch Weiterbildung aktiv und intensiv gefördert werden, Cheftüren offenstehen und unterschiedliche Projekte neue Wissensgebiete eröffnen. Statussymbole, wie eine eigene Sekretärin oder ein Auto, spielen laut Bulwien eine geringere Rolle. Interessanter für Mitarbeiter und Unternehmen im Sinne einer langfristigen Bindung und dem täglichen Engagement ist eindeutig die Mitarbeiterbeteiligung: Zwölf Mitarbeiter sind bei der BulwienGesa AG beteiligt und erhalten so Dividende vom Erfolg.

„European-Business-School-(ebs)- Absolventen sammeln bei uns zwar gerne Erfahrung, aber sie gehen auch bald wieder“, bedauert Bulwien. Sie nutzen die ersten drei bis fünf Jahre nach der Ausbildung, um die erlernte ▶▶



Berliner Immobilien 2007 - eine Entscheidung für die Zukunft!

Highlights aus unserem Portfolio 2007 in Berlin-Mitte:

- **Der historische Humboldtthafen**
Berlins größte innerstädtische Baustelle der Zukunft. Die Zentralität des Entwicklungsstandortes, die Nachbarschaft zu Regierungsviertel und neuem Hauptbahnhof und die Wasserlage machen die Baufelder mit einer Gesamtfläche von ca. 35.000 m² zu einer der interessantesten Adressen der Stadt.
- **Diplomatenpark am Tiergarten**
12 exklusive Baufelder im Herzen Berlins. Zentrale und zugleich grüne Lage im Botschaftsviertel.

Besuchen Sie uns auf der MIPIM in Cannes:
13. bis 16. März 2007, Palais des Festivals
Berlin-Stand, H. 4.28, Level 4

Warschauer Str. 41/42
D - 10243 Berlin
Tel.: +49-(0)30-22 33 - 68 00
Fax: +49-(0)30-22 33 - 68 02
e-Mail: info@liegenschaftsfonds.de



LIEGENSCHAFTSFONDS
BERLIN

Alle Angebote unter:
www.liegenschaftsfonds.de

» Theorie mit Praxiserfahrungen anzureichern, Kontakte zu sammeln und Netzwerke zu bilden.

Attraktivität der Arbeitgeber ausschlaggebend

Eine Umfrage der Deutschen Employer Branding Akademie zeigt, dass es für Unternehmen wichtig ist, sich als Arbeitgeber einen Namen zu machen beziehungsweise ein Image am Markt zu schaffen. Das sogenannte „Employer Branding“ sollte aber nicht nur auf das Personalmarketing, sondern auch auf die Marketingstrategie, das Verbessern von Personalprodukten und die Arbeitgeberqualität bezogen werden. „Mit der zunehmenden Professionalisierung der Immobilienbranche steigen die Anforderungen – auch die der Bewerber. Darauf sollten Immobilienunternehmen ihr Recruiting einstellen. Auf dem Arbeitsmarkt konkurrieren sie in bestimmten Berufszweigen mit Branchen, die bei gut ausgebildeten Fachkräften meist höher im Kurs stehen. Hier kann ein systematisches Employer Branding viel kompensieren“, erklärt Jochen Pett, Leiter Forschung und Entwicklung, Employer Branding Experte für Markenentwicklung.

Insbesondere Berufsanfänger schauen auf die Attraktivität eines Unternehmens. Für sie sei der erste Arbeitgeber ein Sprungbrett in eine aufsteigende Karriere. „Das erhöht den persönlichen Marktwert – den USP“, betont Prof. Kern. Der USP, den man am Fraunhofer Institut erlangt, beschreibt der Direktor a.D., inzwischen Berater mit besonderen Aufgaben, so: „Sie arbeiten an Aufgabenstellungen und Lösungsmöglichkeiten, die die Wirtschaft beschäftigen. Das macht sie für den späteren Wechsel hochinteressant. Sie können sich intern formal weiterqualifizieren, etwa einen Dokortitel machen. Auch wenn es Abende, Wochenenden und mindestens zwei Jahre harte, zusätzliche Arbeit kostet. Das lohnt sich. Absolventen werden zwar viele eingestellt, allerdings verliert das Institut sie nach drei bis zehn Jahren wieder. Sie gehen in die Privatwirtschaft und werden zu Kunden des Instituts.“

Das Fraunhofer Institut betreut Studenten bereits während des Studiums. Ihre Rekrutierungsstrategie ist die „Studentische Mitarbeit“. Sie vergeben im Vorfeld einer Festanstellung Tätigkeiten als Hilfwissenschaftler. „Das sind spannende Aufgaben, Planungen oder strategische Auswertungen mit viel Eigeninitiative“, sagt Kern. Ein Betreuer leitet an und korrigiert wo notwendig; 40 bis 80 Stunden an Praxisarbeit würden während des Semesters zusammen kommen. „Das unterscheidet die Spreu vom Weizen. Bis zu 50 Prozent der Mitarbeiter kommen auf diesem Weg in die Festanstellung.“ Den Rest, vor allem Informatiker, rekrutieren sie vom Markt. Das fällt nicht schwer: Das Institut gehört laut Studie „Top Companies for Leaders“ der Managementberatung Hewitt Associates zu den zehn attraktivsten Arbeitgebern in Deutschland. Die von Hewitt bewerteten Unternehmen bieten Führungskräften herausragende Karrierechancen, weil sie in ihre Entwicklung investieren. Bei 70 Prozent der Arbeitgeber sei die Entwicklung von Führungskräften sogar Chefsache. „Der aktive Einsatz des Top-Managements ist für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung von großer Bedeutung. Beteiligt sich die Unternehmensleitung an der Beurteilung, Auswahl und Entwicklung der Nachwuchskräfte, sind die Unternehmen wirtschaftlich erfolgreicher“, so Piotr Bednarczuk, Geschäftsführer der Hewitt Associates GmbH.

Forschungsgelder fließen in das Institut, eine flache Hierarchie, ein fast freundschaftlicher Umgang miteinander sind üblich. Dienst- oder Fortbildungsreisen nach Asien, USA und Europa kommen oft vor (ein Drittel der Aufträge sind EU-Projekte) und werden von einer obligatorischen Weiterbildung zur internationalen Projektakquisition und -bearbeitung begleitet. Es wird in den Bereichen Projektmanagement, Präsentations- und Kommunikationstechniken ausgebildet. Was es nicht gibt, sind Aufstiegsmöglichkeiten und ein hohes Gehalt (maximal kann man im Range eines Oberstudiendirektors bezahlt werden), feste Arbeitszeiten (man ist da, wenn es nötig ist) und Statussymbole.



Auf einen Blick

- » Insbesondere die Mitarbeiterbindung wird künftig eine zentrale Rolle einnehmen.
- » Umfragen, wie die der Deutschen Employer Branding Akademie zeigen, dass es für Unternehmen wichtig ist, sich als Arbeitgeber einen Namen zu machen.
- » Während bei Führungskräften überproportionale Gehaltssteigerungen möglich sind, entwickeln sich die Gehälter von Fachkräften langsamer.
- » Persönliche Erfolge und Bilanzzahlen des Unternehmens bestimmen (zunehmend) einen Teil des Gehalts.

Statussymbole: Blackberry und Audi A4

Neben der Attraktivität des Arbeitgebers spielt aber vor allem das Gehalt eine große Rolle: 30.000 bis 40.000 Euro halten Berufseinsteiger für angemessen. Bei einem Zusatzstudium steigen die Erwartungen. Ein Berufswechsel muss auch eine Gehaltssteigerung mit sich bringen. Aus diesem Grund sind 40 Prozent der Befragten der IZ-Studie „Joboffensive“ nicht unglücklich, von einem neuen Arbeitgeber direkt angesprochen zu werden. Ziel sei die Abwerbung. 13 Prozent halten Kontakt zu Personalberatern, die vor allem ebs-Absolventen bevorzugen.

Die Gehälter entwickeln sich in der Immobilienwirtschaft dabei zunehmend heterogen. „Während bei Führungskräften in der Immobilienwirtschaft überproportionale Gehaltssteigerungen möglich sind, entwickeln sich die Gehälter von Fachkräften und Spezialisten langsamer“, erklärt Tim Böger, Geschäftsführer von PersonalMarkt. Der deutschlandweite Trend hin zu einer Stärkung der variablen Anteile sei auch in der Immobilienwirtschaft präsent. Für Führungskräfte in der Immobilienwirtschaft ist es schon lange Realität: persönliche Erfolge und Bilanzzahlen des Unternehmens bestimmen einen Teil des Gehalts. Doch auch der Anteil der Fachkräfte, die einen Teil ihres Gehalts erfolgsorientiert bekommen, steigt. Immer mehr Mitarbeiter schließen »

► eine betriebliche Altersvorsorge mit ihrem Arbeitgeber ab. Meist schultern Arbeitnehmer per Entgeltumwandlung aus dem Gehalt die betriebliche Altersvorsorge allein. Manchmal gebe der Chef noch einen Zuschuss dazu. Tendenz: steigend.

Laut Insidern rangieren auf der Beliebtheitskala der Statussymbole wohlklingende, englische Titel, Blackberries, ausländische Zeitungsabonnements und der Audi A4 Avant Diesel in Schwarz. Vergleichsmaßstab ist die englische Welt. „Channel Management Reseller Focus“ als Titel auf der Visitenkarte ist eine dieser Blüten, die gern auch mit dem Attribut „Senior“ versehen werden.

„Um die Geschäftsfelder Investment und Asset-Management Wohnen ausbauen zu können, haben wir im vergangenen Jahr exzellente Mitarbeiter gewinnen können, die nicht nur ihre fachlichen Qualitäten und Erfahrungen, sondern auch persönliches Engagement einbringen“, erläutert Dr. Michael Albertz, Geschäftsführer der Corpus Immobiliengruppe. Dabei sind das Internet und Initiativbewerbungen bedeutsam für die Suche nach Maklern, Analysten und Handlungsbeauftragten. Ihr High-Potenzial-Nachwuchs findet Corpus dagegen über persönliche Empfehlungen auf der Führungsebene und von Personalberatern. Nach Vertragsabschluss hängt die Zufriedenheit beider Partner stark davon ab, ob die Marktfähigkeit des Mitarbeiters korrekt eingeschätzt wurde. „Ist das Gehalt falsch bemessen, sucht der Mitarbeiter möglicherweise einen neuen Arbeitgeber“, führt Albertz weiter aus.

Immaterielle Anreize

Großen Wert legt Corpus auf die Fort- und Weiterbildung sowie die Förderung von Fachspezialisten. Im vergangenen Jahr durchliefen 25 Mitarbeiter das eigens konzipierte Corpus-Mitarbeiter-Potenzialprogramm. Dabei legt Corpus großen Wert auf bedarfsgerecht zu kombinierende Schulungsmodule und einen gesellschaftsübergreifenden Austausch. Speziell das im Vertrieb der Corpus Immobilien Makler GmbH entwickelte

Prämien, betriebliche Altersvorsorge (bAV) & Dienstwagen für Fachkräfte und Spezialisten in der Immobilienwirtschaft

Jahr	... bekommen Prämien	... bekommen bAV	Wert des Dienstwagens	absolute Höhe der Prämien pro Jahr
2002	19%	15%	24.798 €	2.556 €
2004	20%	16%	25.000 €	3.000 €
2006	20%	16%	25.000 €	3.666 €

Quelle: Personalmarkt, Untersuchung 2007; www.personalmarkt.de

Karrieresystem sowie die Corpus-Bildungswerkstatt haben die Kompetenz und das Know-how der Mitarbeiter vergrößert. Den Fortbildungsmaßnahmen gingen Bedarfsanalysen der Mitarbeiter voraus, die halfen, die Stärken und Schwächen aufzuspüren. Darüber hinaus fördert das Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und hat im Rahmen eines Pilotprojekts ein Familienprogramm aufgelegt. Ziel ist es, unter anderem die Arbeitszeiten flexibler zu gestalten und bei der Vermittlung von Kinderbetreuung zu unterstützen.

Nicht nur Studien zeigen, dass das Personalmanagement einer der entscheidenden Faktoren für den Unternehmenserfolg ist. „In der Immobilienwirtschaft ist dieser Fakt besonders entscheidend“, unterstreicht Martin Drummer, CEO, CB Richard Ellis, Deutschland. Die Immobilienwirtschaft sei zwar Teil der weltweiten Finanzindustrie geworden, dennoch stehe und falle sie vor Ort mit den handelnden Personen. Die emotionale Bindung bei immobilienwirtschaftlichen Entscheidungen, die beispielsweise mit dem zukünftigen Firmensitz eines Unternehmens verbunden sind, ist hoch. „Menschen entscheiden nicht nach rein rationalen Kriterien“, so Drummer.

Laut IZ-Studie gehört für Berufseinsteiger der Arbeitsort zu den wichtigen Parametern einer Berufsentscheidung. Sie bevorzugen berufliche Reisen. Die langfristige Tätigkeit im Ausland wird von der Hälfte der Befragten abgelehnt. Bevorzugte Arbeitsorte seien Großstädte. „Es ist erfolgbestimmend, welche Mitarbeiter wir wo einsetzen und über welches Know-how diese verfügen. Unsere Mitarbeiter sind mit internationalem

Markt-Know-how im jeweiligen lokalen Markt verweben“, bestätigt Drummer. Er ist mit 100 Mitarbeitern in Deutschland und 17.000 weltweit mitverantwortlich für das Personalmanagement des Maklerhauses. Bei dem Global Player ist das Motto guter Personalarbeit: „Open Door – Open Mind.“ Diese international-lokal ausgerichtete Komponente der täglichen Arbeit bezeichnet er als wichtigen neuen Trend: „Think and Act GloCal.“ In den letzten zwei Jahren hat CBRE – entgegen dem allgemeinen Wirtschaftstrend – ihr Personaltableau erweitert und restrukturiert. Von der Industrie- und Handelskammer Frankfurt sind sie dafür als Ausbildungsbetrieb, der „2005 den Fachkräftenachwuchs durch Ausbildung sichert“ ausgezeichnet worden.

Inzwischen wurde in dem Maklerhaus die sogenannte Business-Line-Struktur eingeführt. Die „Leiter“ beziehungsweise die Heads der einzelnen Business-Lines sind Experten in ihren Bereichen, keine Allrounder. Die „Linienverantwortung“ impliziert die Einführung von Profit-Centern. Auf Erfolgswertung der Business Lines funktionieren auch die Bonussysteme der Führungskräfte. Nur vom Erfolg auf der – sprichwörtlich – ganzen Linie partizipiert auch der jeweilige Head. Natürlich fördert eine solche Struktur das Bewusstsein zur Teambildung und führt zu flachen Hierarchien. Das Unternehmen investiert auch viel in die Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter: interne Schulungen werden angeboten oder Fortbildungen, beispielsweise an der European Business School, finanziert. ►►

MITARBEITER BINDEN

Ein bunter Strauß Prämien

Immobilienunternehmen haben sich viel einfallen lassen, so Christoph Hartmann von der Unternehmensberatung Heidrick & Struggles.

Interview | Karen Niederstadt, Korrespondentin Berlin

Herr Hartmann, wie lange bleibt ein Mitarbeiter durchschnittlich in einem Unternehmen?

Hartmann Die durchschnittliche Verweildauer ist sehr abhängig von den Segmenten der Immobilienwirtschaft. So ist die Verweildauer in den mehr kapitaldominierten Segmenten wie Investment Banking und Private Equity sicher nicht so lang wie im Bereich Projektentwicklung oder Bau. Im Schnitt bleiben Mitarbeiter zwischen vier und sechs Jahren in ihren Unternehmen, bevor sie sich mit einem Wechsel beschäftigen. Es gibt aber auch vereinzelt Mitarbeiter, die schon zehn bis 15 Jahre in Unternehmen sind und zufrieden sind.

Welches sind die Hauptgründe, das Unternehmen zu wechseln?

Hartmann In unseren Interviews kristallisieren sich in der Regel zwei Hauptgründe heraus, die ich in interne und externe Gründe unterscheidet. Interne Gründe sind Unzufriedenheit mangels Perspektive, gestörtes Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen, finanzielle oder organisatorische Gründe. Hier ist

der Hauptgrund das Wegkommen vom alten Arbeitgeber. Externe Gründe sind meist ein besseres Angebot von einem anderen Unternehmen in Bezug auf Perspektive, Gehalt, Arbeitsinhalt, Ver-



Foto: Heidrick & Struggles

Auch Ausstiegsprogramme wie „Sabbaticals“ begrüße die Branche, sagt C. Hartmann.

antwortlichkeiten. Es muss dazu gar keine generelle Unzufriedenheit mit dem aktuellen Arbeitgeber gegeben sein. Das andere Angebot ist einfach besser. Ergänzend gibt es natürlich den Punkt „private Gründe“, der oft mit der Jobsituation nichts zu tun hat.

Welche Anreizsysteme gibt es, um potente Mitarbeiter zu halten oder zu gewinnen?

Hartmann Die Unternehmen haben sich in den letzten Jahren eine ganze Menge an Anreizsystemen einfallen lassen. Hier ist natürlich ein monetärer Anreiz zu

nennen. In der Regel vergüten Unternehmen ihre Mitarbeiter neben einem interessanten Fixgehalt mit einem attraktiven Bonus, oft mit einer dritten Komponente wie Carried Interest oder Co-Investments. Dabei wird dem Mitarbeiter eine mittel- bis langfristige Möglichkeit eröffnet, außerordentlich viel Geld zu verdienen. Dies ist vor allen Dingen im Bereich Real Estate Investment Banking und Private Equity die Regel. Hier übersteigen langfristige Verdienstmöglichkeiten die Fix- und Bonuszahlungen oft um ein Vielfaches.

Sicherlich versuchen Unternehmen doch auch mit immateriellen Prämien zu locken ...

Hartmann Ja, natürlich. Hierzu gehören Qualifikationen und Fortbildungen. So erklären sich viele Unternehmen bereit, MBA's, Promotionen oder teure Fortbildungen mit- oder ganz zu finanzieren. Dies ist in einer Zeit steigender Bedeutung der Bildung für viele jüngere „Talente“ sehr attraktiv. Ein weiteres Anreizsystem ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit in Form von Home Office, mobile Office und freiere Einteilung der Arbeitszeit. Dazu kommen befristete Ausstiegsprogramme: Programme wie „Sabbaticals“ oder „Flex leave“, die dem Mitarbeiter ermöglichen, eine befristete Auszeit zu nehmen, ohne befürchten zu müssen, seinen Arbeitsplatz zu verlieren oder Nachteile in Kauf nehmen zu müssen. Viele nutzen diese Zeit, um sich fortzubilden und/oder sich anderen Themen zu widmen.

HEIDRICK & STRUGGLES INTERNATIONAL, INC. ist weltweit führender Anbieter in den Bereichen Suche und Auswahl von Top-Führungskräften sowie weiteren Beratungsdienstleistungen inklusive Besetzung und Beratung von Aufsichts-/Beiräten, Auditierung von Führungsteams, Executive Onboarding, Coaching, Talentmanagement und Unterstützung in M&A-Prozessen.

www.heidrick.com