

PERSONALMANAGEMENT IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

2. FACHTAGUNG FÜR HR-MANAGER / PERSONALLEITER / PERSONALREFERENTEN

Donnerstag, 13. November 2008, Wiesbaden

2. HR-Fachtagung für die Immobilienwirtschaft

Keine Pause für Personalreferenten in der Finanzkrise



Rund 30 Personalverantwortliche aus der Immobilienwirtschaft kamen zur zweiten HR-Fachtagung nach Wiesbaden, um sich über aktuelle Trends in der Branche zu informieren. Etwa ein Drittel von ihnen hatte bereits an der Auftaktveranstaltung im vergangenen Jahr teilgenommen. Bild: sma

Zum zweiten Mal hat die HR-Fachtagung für Personalverantwortliche in der Immobilienwirtschaft stattgefunden, die gemeinsam von der Irebs Immobilienakademie und der Immobilien Zeitung veranstaltet wird. Auf dem Netzwerktreffen in Wiesbaden Mitte November standen neben dem Employer-Branding auch die Themen Changemanagement und lebenszyklusorientierte Personalpolitik auf dem Programm. Über einen Mangel an herausfordernden Aufgaben können sich die Personalverantwortlichen nicht beklagen.

Managementfehler, Standortverlagerungen oder Personalabbau - es gibt viele Gründe, warum Unternehmen in der Presse auftauchen, und häufig können sie das in den Köpfen der Leser entstehende Bild, das so genannte Employer-Image, nicht aktiv steuern, sagt Prof. Dr. Wolfgang Jäger von der Fachhochschule Wiesbaden. Worauf Unternehmen durch ihr Personalmarketing aber aktiv Einfluss nehmen können, ist ihr Employer-Branding, um sich z.B. in der unternehmensrelevanten Zielgruppe als attrakti-

ver Arbeitgeber zu positionieren, sagt Jäger. 90% der deutschen Mittelständler sähen nach aktuellen Umfragen gerade dieses Feld als ihre wichtigste Aufgabe an. Und mehr als drei Viertel der Top-Entscheider glauben, dadurch auch die Mitarbeiterbindung und ihr Unternehmensimage verbessern zu können.

Wer seine Arbeitgebermarke bekannt machen möchte, muss zuvor seine Ziele klar definieren, z.B. höhere allgemeine Bekanntheit oder ein konkretes Rekrutierungsziel. Das Unternehmen sollte für sich genau analysieren, was sein USP, sein Alleinstellungsmerkmal, ist, so Jäger, und dann die Unternehmenswerte authentisch vermarkten. Bei seiner Untersuchung der Karriereseiten von Unternehmenswebsites musste Jäger aber immer wieder große handwerkliche Mängel feststellen, denn da würden häufig falsche Botschaften über oftmals austauschbare Floskeln gesendet. Und das hat Folgen. Potenzielle Bewerber würden sich dann ihre Informationen über das Unternehmen woanders besorgen, z.B. auf Arbeitgeberbewertungsseiten wie www.kununu.de oder

PERSONALMANAGEMENT IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

2. FACHTAGUNG FÜR HR-MANAGER / PERSONALLEITER / PERSONALREFERENTEN

Donnerstag, 13. November 2008, Wiesbaden

www.jobvoting.de, auf denen mitunter wenig schmeichelhafte Kommentare stünden.

Ein Raunen geht durch den Saal. Nur wenige der Anwesenden werten die Arbeitgeberbewertungsportale regelmäßig und gezielt aus. „Googeln Sie mal Ihren Arbeitgeber zusammen mit Schimpfwörtern“, fordert der Professor die Personaler auf.

Dass sich die Investition in den Aufbau eines Arbeitgeberimages lohnt, hat Jäger mittels einer Conjoint-Analyse unter 2.133 Hochschulabsolventen herausgefunden. So maßen die befragten Wirtschaftswissenschaftler einem positiven Arbeitgeberimage einen Wert von 15% bei, die befragten Ingenieure von 17%. Damit wurde ein positives Image ähnlich wichtig eingeschätzt wie die Faktoren Einstiegsposition, Benefits oder Unternehmensstandort.

Employer-Branding ist auch in der Krise wichtig

Auch wer in der derzeitigen Krise keine Stellen neu zu besetzen hat, sollte beim Employer-Branding jetzt „nicht vom Gas runter, voll auf die Bremse“ treten, so Jäger. Der Aufbau und die Pflege sei eine langfristige Investition, und Unternehmen sollten auch in der Krise sichtbar bleiben. Auch Unternehmen, die sich durch die aktuellen Entwicklungen „Reputationschrammen“ zugezogen haben, sollten darüber nicht stillschweigend hinweggehen. „Denn Schrammen vernarben auch wieder“, so Jäger. Wichtig sei es, nun aktiv Zukunftsperspektiven aufzuzeigen.

Wie eine Kampagne zum Corporate Branding aussehen kann, präsentierte Dr. Lothar Kappich, Geschäftsführer Personal bei der ECE Projektmanagement. Die Leitgedanken der neuen Kampagne (Slogans u.a.: „Wir suchen Pläne für die Zukunft. Und ihre

Urheber.“), mit der junge, gut ausgebildete High Professionals angesprochen werden sollen, wurden von 300 Führungskräften des Unternehmens entwickelt. Bevor sie an die Öffentlichkeit gingen, testete ECE den Entwurf an Studenten. Ein einfacher Trick, den Kappich nur empfehlen kann, denn danach wurden die Motive noch einmal etwas modifiziert. Auch wenn es noch keine Auswertung der Zahlen gibt, sieht Kappich die Corporate-Branding-Offensive als Erfolg. Er hoffe, dass auch andere Immobilienunternehmen sich stärker öffentlich präsentieren, um so mehr Aufmerksamkeit auf die Branche insgesamt zu lenken. Auch wenn die Zeit denkbar schlecht sei, um Geld für solche Projekte zu bekommen, so sollten die Unternehmen jetzt weiterhin präsent bleiben - und zwar auch dann, wenn sie wie die ECE derzeit keine aktiven Recruitingpläne hegten, schloss er sich der Warnung von Jäger an.

Dass einige Unternehmen nicht nur bei Neueinstellungen, sondern auch bei ihren Weiterbildungsausgaben vorsichtig sind, kann auch Markus Amon, Geschäftsführer der Irebs Immobilienakademie, bestätigen. „In der Krise wird zuerst an Bleistiften und am Bildungsbudget gespart. Dies kann sich die Immobilienbranche als Dienstleistungsbranche eigentlich nicht leisten. Die Unternehmen, die gerade jetzt in ihre Mitarbeiter investieren, werden gestärkt und gut vorbereitet aus der Krise hervorgehen. Antizyklisches Verhalten zahlt sich auch bei Bildungsinvestitionen aus“, so Amon.

Auf neue Lebenszyklen in der Personalarbeit reagieren

Für am Lebenszyklus orientierte Personalarbeit plädierte Oliver Büdel, Leiter Personal und Bankdi-



„Verlässlichkeit schafft Vertrauen. Deswegen sollten bei Fusionen die Ergebnisse fortwährend dokumentiert werden.“

Karl-H. Beckhoff



„In der Krise wird auch am Bildungsbudget zuerst gespart. Eine Dienstleistungsbranche kann sich das nicht leisten.“

Markus Amon



„Auch wenn die Zeit denkbar schlecht ist, um Geld für Branding-Kampagnen zu bekommen, bleiben wir weiter am Ball.“

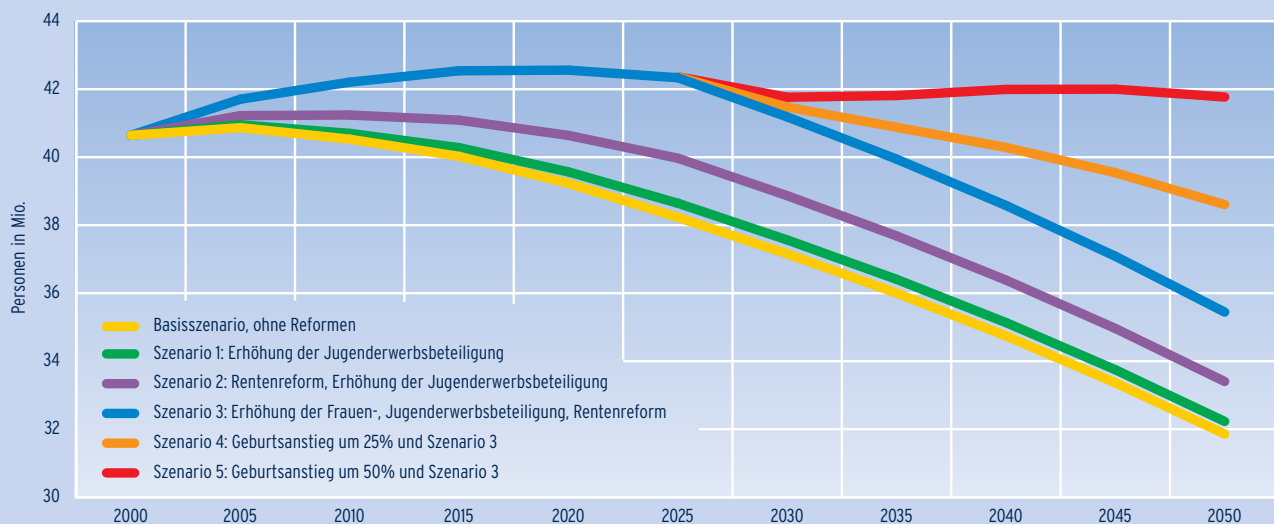
Lothar Kappich

PERSONALMANAGEMENT IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

2. FACHTAGUNG FÜR HR-MANAGER / PERSONALLEITER / PERSONALREFERENTEN
Donnerstag, 13. November 2008, Wiesbaden

Entwicklung der Arbeitnehmerzahlen:

Auf Frauen und ältere Arbeitnehmer kann die Wirtschaft nicht verzichten



Die dargestellten Szenarien zeigen, dass auf die sinkende Zahl der Erwerbspersonen (15 Jahre und älter) am effektivsten reagiert werden kann, wenn nicht nur der Nachwuchs (grüne Linie), sondern auch gezielt Frauen und ältere Arbeitnehmer in den Erwerbsprozess eingegliedert werden (blaue Linie). Wer nur auf junge Nachwuchskräfte setzt, kann kaum gegen die demografische Entwicklung gegensteuern. Die Szenarien 4 und 5 gehen von massiv ansteigenden Geburtenraten (25% bzw. 50%) aus. Diese Entwicklung ist jedoch eher unwahrscheinlich.

© Immobilien Zeitung; Quelle: DekaBank/Institut der deutschen Wirtschaft Köln

rektor der DekaBank Deutsche Girozentrale, und stellte sein 2007 mit dem Deutschen Personalwirtschaftspreis ausgezeichnetes Konzept vor. Denn nur wenn langfristig Frauen sowie jüngere und ältere Arbeitnehmer in den Arbeitsprozess eingebunden werden, kann den sinkenden Arbeitnehmerzahlen entgegengewirkt werden (s. Grafik). „Wir verfügen derzeit über die am besten ausgebildete Frauengeneration“, so Büdel. Doch viel zu häufig würden Frauen nach einer Schwangerschaft „rausgekegelt“. Durch Teilzeitmodelle und befristete „Ausstiege“ für Studium oder Familie will Büdel die dynamischen Verläufe des beruflichen Lebenszyklus unterstützen. „Denn zukünftig wird es den konstanten Vollzeit-Mitarbeiter nicht mehr geben“, so Büdel. Deswegen würden u.a. Ganztags-Krippenplätze und flexible Arbeitszeitmodelle entwickelt. „Heute sitzen die jungen Mütter im Schnitt nach neun Monaten wieder im Büro“, sagte Büdel. Das spare Neueinstellungs- und Einarbeitungskosten. Der Anstoß für solche Maßnahmen sei teilweise über neue Bewerber gekommen. Um im Wettbewerb um Talente zu bestehen, müssten den Bewerbern zusätzliche Angebote wie Arbeiten vom Home-Office aus oder Krippenplätze gemacht werden.

Zudem definiert die DekaBank „Talente“ altersneutral: „Wenn ich interessante Kompetenzen finde und der Mensch zu uns passt, dann will ich den haben, egal wie alt er ist“, so Büdel. Deswegen werden bei der Rekrutierung z.B. Lebensläufe „neutralisiert“, also um das Alter bereinigt. Das heißt aber auch, dass Weiterbildung nicht nach dem 40. Lebensjahr eingestellt werden darf, sondern auch ältere Mitarbeiter gefördert werden müssen. Das hatte auch zur Folge, dass Altersteilzeit und Vorruhestand nur noch in Ausnahmefällen möglich sind. Büdel will so erreichen, dass sich die einzelnen Abteilungen rechtzeitig um eine Integration ihrer älteren Mitarbeiter kümmern. Langfristig will Büdel die Verrentungsgrenzen ganz aufheben.

Personaler früh ins Changemanagement einbeziehen

Wie wichtig die Rolle der Personalverantwortlichen bei dem Thema Changemanagement ist, zeigte Karl-Heinz Beckhoff, Geschäftsleiter Personalmanagement Center Europa bei Hochtief. Von 2004 bis 2007 arbeitete er an der Integration von Siemens Gebäudemanagement und Lufthansa Gebäudemanagement in

PERSONALMANAGEMENT IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

2. FACHTAGUNG FÜR HR-MANAGER / PERSONALLEITER / PERSONALREFERENTEN

Donnerstag, 13. November 2008, Wiesbaden

„Wer sich in der aktuellen Krise ‚Reputations-schrammen‘ geholt hat, sollte jetzt aktiv Zukunftsperspektiven kommunizieren.“

Wolfgang Jäger



BILD: SMA

„Zukünftig wird es den konstanten Vollzeitmitarbeiter nicht mehr geben.“

Oliver Büdel



BILD: SMA

die Hochtief Facility Management mit. Die beiden übernommenen Unternehmen waren von der Mitarbeiterstärke zwei bzw. drei Mal so groß wie Hochtief Facility Management. Eine Aufgabe, die er „nicht so nebenbei habe machen können“, sagt Beckhoff. Doch wie wird aus einem Lufthanset oder einem Siemensianer ein Hochtiefler?

„Willkommen im Kerngeschäft“ hieß der Slogan, mit dem die Neuankömmlinge im Unternehmen begrüßt wurden. Zudem verfolgte Hochtief den Ansatz, die Stärken und Schwächen eines jeden Unternehmens zu analysieren und diese Best-Practice-Verfahrensweisen für das neue Unternehmen zu übernehmen. Eine der Kernaufgaben der Fusion war auch die Vereinheitlichung der elf verschiedenen Tarifverträge bis 2008 in einem Haustarif. Letztendlich habe die Annahmequote für den Haustarifvertrag 98,7% betragen. Erfolgsfaktoren seien die breite Einbindung der Mitarbeiter aller Unternehmen, die paritätische Besetzung der Teams und die frühzeitige und umfassende Einbindung der Mitarbeitervertretung gewesen, denn die seien besonders wichtig für die Meinungsbildung. Außerdem die Identifikation der Best-Practice-Leistungen der verschiedenen Gesellschaften und Bereiche sowie die regelmäßige Information der Mitarbeiter. Sein Fazit: Viele gescheiterte Fusionen hätten verhindert werden können,

wenn die Personalverantwortlichen früher mit ins Boot geholt worden wären.

Kritische und mahnende Worte gab es von Martin J. Brühl, Managing Partner von Cushman & Wakefield Deutschland, gegen Ende der Veranstaltung. „2007 haben wir nicht reagiert, sondern auf den Kapitalmarkt gesetzt, weil dort die Margen waren“, so Brühl, der seine erste Immobilienkrise in den 90er Jahren während seinen Studiums in Großbritannien erlebt hatte. Nun müsse das Produktportfolio bereinigt und eine höhere Unabhängigkeit vom Kapitalmarkt erreicht werden. Er appellierte an die Verantwortung der Arbeitgeber: „Wir müssen die jungen Menschen auf die Zyklizität des Lebens vorbereiten - denn der nächste Zyklus kommt bestimmt.“ (sma)

Eine weitere Fachtagung zum Personalmanagement in der Immobilienwirtschaft ist auch im kommenden Jahr geplant.

TIPP !

Das DekaBank-Konzept „Lebenszyklusorientierte Personalpolitik“ basiert auf einer Auftragsstudie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. Kostenloser Download: www.dekabank.de, Menü: Karriere - Arbeitswelt DekaBank - Personalstrategie.

PERSONALMANAGEMENT IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

2. FACHTAGUNG FÜR HR-MANAGER / PERSONALLEITER / PERSONALREFERENTEN

Donnerstag, 13. November 2008, Wiesbaden

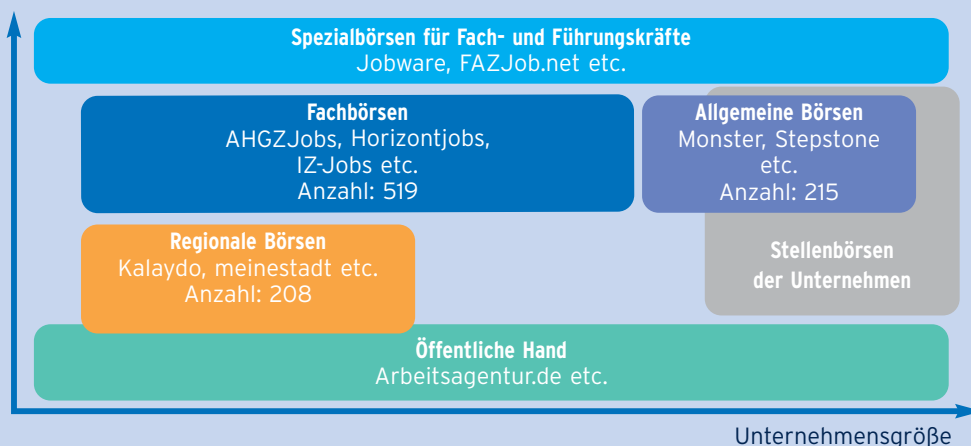
Stellenbörsen im Internet

Suche nach der Richtigen

Marktübersicht Stellenmärkte:

Wo Unternehmen ihre Anzeigen platzieren

Anteil Fach- und Führungskräfte



© Immobilien Zeitung; Quelle: Uni St. Gallen, aktuelle Daten von Crosswater

In Deutschland existieren derzeit fast 1.500 Online-Stellenmärkte. Ob Architekten, Bäcker oder Immobilienkaufleute: Jede Branche besitzt ihre eigenen Marktplätze. Dazu kommen die großen Börsen wie Monster oder Stepstone und eine Vielzahl regionaler Börsen. Wir stellen vier Entscheidungskriterien für die Auswahl des passenden Anbieters vor.

Vor der Wahl einer Jobbörse sollte die Bestimmung des Marktsegments stehen. Wer eine Hilfskraft sucht, ist mit einer regionalen Börse gut beraten. Wer auf der Suche nach Fachkräften ist, wird bei entsprechenden Fachbörsen fündig. Hier werden oft sogar mehr Stellenangebote aus einer bestimmten Branche eingestellt als bei den großen Portalen. Wer nach Leuten für die Top-Ebenen fahndet, findet bei den auf Führungskräfte spezialisierten Börsen eine Plattform.

Die Reichweite ist ein beliebtes Verkaufsargument im Internet, wird aber auch häufig überbewertet. Das gilt zumindest, wenn eine Website - wie die meisten großen Jobbörsen - nicht an einem geprüften Zählverfahren teilnimmt. Dann sind Reichweiten mit Vorsicht zu betrachten. Hinzu kommt, dass es bei der

Suche nach Kandidaten nicht reicht, nur viele Bewerber zu erreichen - es sollten auch die richtigen sein.

In der aktuellen „Profilo“-Erhebung vom März 2008 wurde die Zufriedenheit von über 500 Personalern mit 16 verschiedenen Börsen abgefragt. Das Ergebnis: Große Börsen haben nicht unbedingt zufriedener Kunden. Sieger wurde im März 2008 Jobware.de (Note: 2,26), während die großen Portale (wie Monster oder Arbeitsagentur.de) Noten zwischen 2,6 und 3,6 bekamen.

Masse ist selten gleich Klasse: Wenn sich die Zielgruppe in der Börse, bei der man schaltet, nicht umschaut, heißt das, man erhält kaum Resonanz - oder aber viel zu viel, von den falschen Bewerbern. „Geht es um qualifizierte Fachkräfte und Spezialisten, führt eigentlich kein Weg an den Spezialbörsen vorbei“, so die Experten vom Crosswater-Informationssdienst für E-Recruitment. (ghb)

TIPP !

Eine Übersicht über deutsche Stellenbörsen bietet der Informationsdienst Crosswater unter: www.crosswater-systems.com.