
IMMOBILIEN ZEITUNG

FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 46/09 vom 19.11.2009

www.immobilien-zeitung.de

PERSONALMANAGEMENT

Personalarbeit im Auf und Ab

Vor der Krise gab es nur eine Richtung: nach oben. Das galt für das Geschäft und auch für die Mitarbeiterzahlen. Damals fuhren die Personaler fast alle gemeinsam im selben Aufzug und kämpften mit demselben Problem in ihren Unternehmen, dem andauernden Personalmangel. Heute gleicht das Bild eher einer Fahrt im Paternoster – die einen setzen schon wieder zum Aufstieg an, während es für die anderen noch weiter bergab geht. Genug zu tun gäbe es für beide Gruppen, aber handeln sie auch entsprechend?

„Einige sind noch auf dem Weg nach unten, andere sind ausgestiegen bzw. mussten bereits aussteigen und andere sind wieder auf dem Weg nach oben“, beschreibt Manfred Becker, Professor für Personalwirtschaft an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, die gegenwärtige Situation der deutschen Unternehmen in der globalen Wirtschaftskrise. Sie hat die Unternehmen gezwungen, voll auf die Kostenbremse zu treten und ihre Geschäftsmodelle zu überarbeiten. Die in den Boomjahren schnell gewachsenen Belegschaften waren jetzt zu teuer, und bereits im Herbst 2008 standen die ersten Immobilienprofis auf der Straße.

Im Spannungsfeld zwischen Kostenreduzierung und Mitarbeiterbetreuung stehen die Personalverantwortlichen. Als Seismografen für die Stimmungen im Haus und Ansprechpartner für Mitarbeiter bewegen sie sich zwischen Kümmerer für die Belegschaft und Sparringspartner für die Geschäftsführung bzw. den Vorstand. Ihre wichtigste Aufgabe: Dem Unternehmen qualifiziertes Personal heute und auch für die Zukunft garantieren, gleichzeitig aber den verordneten Sparkurs umsetzen.

Ihr Instrumentarium: Einstellungsstopps und Kurzarbeit, mehr Videokonferenzen, Sabbaticals und anberaumte Urlaube, weniger Reisen. Dazu kommen stärker zielorientierte Weiterbildungsmaßnahmen und die Reorganisation von Tätigkeitsfeldern. Das Ergebnis überrascht.

Die Kernmannschaft halten

„Wir haben die schärfste Wirtschaftskrise in der Nachkriegszeit“, sagt Hartmut Seifert, ehemaliger Leiter des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler Stiftung, der an verschiedenen Forschungsprojekten beteiligt ist. Trotz des Einbruchs von etwa 5% beim Bruttoinlandsprodukt habe die Zahl der Beschäftigten im September 2009 nur 0,5% unter dem Niveau des Vergleichsmonats im vorherigen Jahr gelegen. In allen anderen Ländern habe es

einen deutlich höheren Stellenabbau gegeben. Deswegen spreche das Ausland bereits vom „deutschen Beschäftigungswunder“, so Seifert weiter.

Ein Lob ist dies auch für die Arbeit der Personalverantwortlichen in den Unternehmen. Trotz teilweise rigider Maßnahmen zeigen die hohen Beschäftigungszahlen, dass den Personalverantwortlichen in den vergangenen 13 Monaten mehr als nur „hire and fire“ eingefallen ist. Aber die Spielräume sind in fast allen Wirtschaftszweigen eng, wie eine Befragung unter Personalern zeigt.

Viele spüren den Kostendruck

Den Kostendruck spüren demnach 64% der Personalverantwortlichen anhand von Budgetkürzungen und 59% aufgrund der Verringerung von Weiterbildungsveranstaltungen. Befragt hatte die Kommunikations-Kolleg AG Beratung & Training 59 Personaler verschiedener Branchen, davon 28% aus dem Dienstleistungssektor und 12% aus dem Finanzsektor. Und diese Budgetkürzungen können mit über 50% durchaus großzügig ausfallen, wie ein Immobilienprofi verrät. Können die Verantwortlichen mittels Personalentwicklung dem Unternehmen dadurch überhaupt noch zu größtmöglichem Erfolg und in der Krise zu einem geringstmöglichen Einbruch verhelfen? Dies fragte auch Angelika Westerwelle, Personalleiterin von Engel & Völkers, auf der 3. HR-Fachtagung für Personalverantwortliche in der Immobilienwirtschaft in Frankfurt am Main. Oder ist mit der wirtschaftlichen Talfahrt auch die Personalentwicklung in die Krise geraten?

Neben der direkten Kostenfrage sieht Frank Wienecke, Vorstandssprecher der Kommunikations-Kolleg, eine weitere Herausforderung hinsichtlich der Weiterbildungsmaßnahmen, nämlich die Frage nach deren Effizienz. Da komme plötzlich ein Wind auf, der sei ganz klar leistungsgetrieben, so Wienecke.

Wie könnte eine Kennzahl im Sinne eines Return on Investment für Personalentwicklung aussehen? Diese Frage stand denn auch im Mittelpunkt angeregter Diskussionen auf der **3. HR-Fachtagung „Personalmanagement in der Immobilienwirtschaft“**, den die Immobilien Zeitung und Heuer Dialog gemeinsam mit der Irebs Immobilienakademie Mitte November in Frankfurt veranstaltet hatten. Wie ist die Erfolgsmessung von Weiterbildungsmaßnahmen möglich, um mit handfesten Daten der Geschäftsführung gegenüberzutreten zu können? Während Frank Wienecke auf der Tagung Tipps für kurze Coaching-Impulse gab, erläuterte Angelika Westerwelle von Engel & Völkers, wie sie die Kosten für ihr modulares Baukastenprogramm senkt, indem sie viel internes Wissen verwendet und Kollegen sich gezielt untereinander trainieren.

Andere Inhalte werden gelehrt

Mit der Krise haben sich aber nicht nur die Budgets, sondern auch die Inhalte der Personalentwicklung verändert, neue Themen werden auf die Agenda gesetzt. So gab rund ein Drittel der Unternehmen an, die Personalentwicklung neu ausgerichtet zu haben, und zwar auf die Begleitung des Managements durch die Krise, berichtete Frank Wienecke aus seiner Umfrage. „In guten Zeiten hat es Weiterbildungsmaßnahmen ohne konkretes Business-Ziel gegeben“, bemängelte Wienecke. „Das geht nun nicht mehr.“

Jetzt gelte es, so ergänzt Peter Wallner, Partner von Deloitte, die Effizienz und Produktivität des einzelnen Mitarbeiters zu erhöhen und z.B. Bewerber fit zu machen für die Reorganisationsberatung, die nun stärker nachgefragt sei als der Bereich Transaktionen. „Alle Dinge stehen auf dem Prüfstand“, resümiert Wallner.

Dies gilt im Übrigen auch für das Führungspersonal. Nicht jeder in der Unternehmensspitze ist krisenerprobt. Vor allen Dingen in Sachen Kommunikation kann und ist viel schief gelaufen. Dabei spielen die Führungskräfte und das Vertrauen in ihre Fähigkeiten eine erhebliche Rolle bei der Umsetzung von Personalmaßnahmen – ein Umstand, der zwar nicht immer in der Praxis eine Rolle spielt, aber zumindest von den Verantwortlichen erkannt worden ist.

Förderung von Führungskräften

Zu diesem Ergebnis kommt eine Befragung, die Markus Amon, Geschäftsführer der Irebs Immobilienakademie und Vizepräsident der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung, initiiert hatte. 86% der befragten Immobilienunternehmen bieten entsprechende Seminare zur Führungskräfteentwicklung an. Das Thema Personalmanagement steht bei zwei Dritteln derzeit auf der Agenda. Knapp die Hälfte von ihnen unterhalte einen unternehmensweiten Personalentwicklungsprozess, erklärt Wolfgang Jäger, Professor für Personal und Medienmanagement an der Hochschule RheinMain. Jäger, der die Studie durchgeführt hat, an der sich 32 Immobilienunternehmen beteiligten, stellte die Ergebnisse auf der 3. HR-Fachtagung vor.

Maschinen wichtiger als Menschen

Inwieweit es Unternehmen mit ihren Erklärungen denn ernst meinen, war vor allem angesichts des Kostendrucks viel diskutiert. Wie viel darf Personalentwicklung derzeit kosten? Der ein oder andere Teilnehmer forderte, dass anstelle von 3% der Bruttoperalkosten besser 5% bis 10% in die Weiterbildung investiert werden sollten. Es könne doch nicht sein, dass die Wartung der Maschinen das Unternehmen mehr koste als die Weiterbildung der Menschen. Skepsis blieb dennoch ob der Finanzierungsmöglichkeiten.

Festzuhalten bleibt dennoch, dass die HR-Manager in der Immobilienwirtschaft die Personalentwicklung auch in Zeiten der Krise nicht aus den Augen verloren haben, sondern oft bewusst nutzen für die Beseitigung struktureller Defizite. Maßnahmen wurden mit einem schärferen Blick für Effizienz, Kosten, Zielgruppe und Thema durchgeführt, wenn auch vielleicht in geringerem Umfang.

Chance zur Prozessoptimierung

Auch in anderen Branchen ist die Einschätzung der aktuellen Situation nicht ausnahmslos kritisch, ganz im Gegenteil: In der branchenübergreifenden Untersuchung des Kommunikations-Kollegs gaben 63% der befragten Unternehmen an, in der aktuellen Situation auch Möglichkeiten für eine klarere Positionierung der Personalentwicklung innerhalb des Unternehmens zu sehen. Im Gespräch mit Personalern geht es denn auch immer wieder um die sich bietenden Chancen, um z.B. Prozesse zu optimieren.

Zudem ergibt sich auch von anderer Seite Handlungsdruck: In den Segmenten mit hohem Bedarf wird auch weiter eingestellt. Dies muss aktuell intern zwar stärker erklärt werden, doch grundsätzlich könnte sich der Bedarf mittelfristig in weiteren Geschäftsfeldern erhöhen. Die ersten Immobilienunternehmen sind bereits wieder verstärkt auf Personalsuche, auch wenn viele eher selektiv einstellen und den Personalbestand ansonsten halten.

Begehrte sind vor allem Mitarbeiter mit Erfahrung, die sofort einsteigen können. Doch die sind auch jetzt nicht immer einfach zu finden, denn die Qualifikationen von gestern sind heute oftmals nicht mehr gefragt. 65% der Immobilienunternehmen haben Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen, weil die Qualifikation der Bewerber nicht passt. Am stärksten treten diese Probleme bei der Suche nach Spezialisten und Führungskräften auf, und zwar bei 92% bzw. 50%. Bei einem beginnenden Aufschwung könnte sich diese Situation noch verschärfen.

Es wird Personal gesucht

Nicht zuletzt deswegen ist es erklärtes Ziel von 93% der befragten Immobilienunternehmen, in den kommenden zwei Jahren insbesondere mittels Weiterbildungsmöglichkeiten, herausfordernden Aufgaben und Karriereperspektiven die jetzigen Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden, um personell gut aufgestellt zu sein. Aktuell beruhigt vor allen Dingen das wirtschaftlich ruhigere Fahrwasser. Die Weihnachtsfeiern werden dennoch in vielen Unternehmen in diesem Jahr bescheidener gestaltet oder sogar ganz ausfallen. Und auch der Pater noster wird noch einige Runden drehen, bis alle wieder auf dem Weg nach oben sind. (sma)