



immobilien

# manager

*entscheidend für entscheidende*

2015 - 2016  
Sonderdruck  
www.immobilienmanager.de



## HUMAN RESOURCES



### SONDERDRUCK MEGATRENDS IV

unterstützt von:



immobilien  
**manager**verlag



FOTO: BALSEREIT

# Mensch im Mittelpunkt

Die Gewinnung und Bindung von motivierten, kompetenten Mitarbeitern gehört zu den zentralen Zukunftsaufgaben der Branche. Das Megatrend-Projekt „Human Resources“ stellt der Immobilienwirtschaft dafür neue Erkenntnisse und Netzwerke bereit.

**H**uman Resources sind eine Aufgabe, aber doch kein Megatrend.“ Diesen Satz haben wir zu Beginn unseres multimedialen Projekts oft gehört. Und natürlich trifft er zu. Das Personalthema steht allerdings im Schnittpunkt von mindestens zwei sehr wirkungsmächtigen Megatrends: der demografischen Entwicklung und der Entfaltung der Wissensgesellschaft. Das Reservoir an Nachwuchskräften schrumpft, gleichzeitig steigen die Anforderungen an das Knowhow.

Die Folgen sind in der Immobilienwirtschaft erst in zarten Anfängen spürbar. Aber nach Ingenieuren und einigen anderen Qualifikationsprofilen suchen viele Unternehmen bereits jetzt schon händeringend. Da auf geburtenschwache noch geburtenschwächere folgen, lassen sich Engpässe auch dort schon jetzt vorsehen, wo sie akut noch nicht eingetreten sind.

Die Immobilienwirtschaft, das zeigt unsere Befragung unter jungen BWL- und Technikstudierenden (lesen Sie dazu die Seiten 52 bis 58), gehört nicht zu den Zielbranchen. Umso wichtiger ist die Präsentation dessen, was diese Branche „drauf hat“ und anbieten kann. In diesem Special finden sich von Diversity über Employer Branding bis zum Life Long Learning viele hervorragende Beispiele – und viele Anregungen. Dafür danken wir allen Beteiligten – und allen Partnern, ganz herzlich!

Natürlich fehlt auch die Beschäftigung mit den jungen Menschen nicht. Immerhin sagt man der Generation Y einige Eigenschaften nach, die so manchen Arbeitgeber ins Grübeln bringen. Fest steht: Der Arbeitsmarkt wandelt sich zum Kandidatenmarkt, zumindest wenn es um hoch qualifizierte Jobprofile geht. Aber HR befasst sich ja nicht nur mit der Rekrutierung, sondern auch mit der Bindung von Mitarbeitern. Angebote an ältere Menschen, an Familienväter und -mütter und andere Kolleginnen und Kollegen in besonderen Lagen helfen ebenso wie neue hierarchische Strukturen. Ein zentrales Ergebnis des Projekts in dieser Hinsicht: Menschen möchten Entwicklungsmöglichkeiten. Und damit ist die Immobilienwirtschaft reich gesegnet – nur wissen das noch viel zu wenige.

Das Gipfeltreffen immobilienmanager Megatrends Human Resources Ende 2015 hat zudem gezeigt, dass der Branche eine Plattform für den professionellen Austausch über HR-Themen bislang gefehlt hat. Deshalb werden wir diese Plattform weiterhin anbieten. Auch die intensive Beschäftigung mit HR-Themen setzen wir gern fort. Denn es gibt noch viel zu tun!

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünsche ich eine spannende und informative Lektüre!

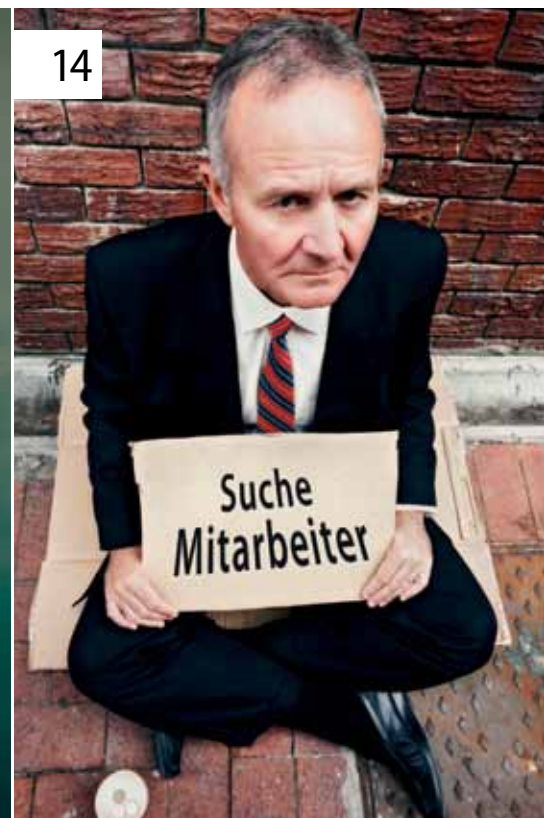
Ihr

Christof Hardebusch, Chefredaktion



**Human Resources**

Die Immobilienwirtschaft muss einiges tun, damit sie im War for Talents gegenüber anderen Branchen bestehen kann.



14

# Inhalt

- 02 **Editorial**
- 03 **Inhalt**
- 51 **Impressum**

## Human Resources

- 04 **Nachwuchs**  
Die Balance muss stimmen.
- 06 **Wie werde ich CEO? (Teil 1)**  
Der Weg in die Chefetage.
- 09 **Wie werde ich CEO? (Teil 2)**  
Patriarchen sind out.
- 12 **Arbeitsplätze**  
Die Digitalisierung beschleunigt den Arbeitsalltag.
- 14 **Employer Branding**  
Starke Arbeitgebermarken gesucht.
- 17 **Weiterbildung I**  
Investitionen in Köpfe statt Beton.

- 20 **Weiterbildung II**  
Wer zahlt die Zeche?
- 22 **Power-Oldies**  
Weichensteller statt Abstellgleis.
- 24 **Mitarbeiterführung I**  
Führen will gelernt sein.
- 26 **Mitarbeiterführung II**  
Ein Beispiel: Förderung und Teamarbeit.
- 28 **Werte I**  
Zehn Jahre Wertekommission.
- 30 **War for Talents**  
Stärken wirkungsvoll einbringen.
- 32 **Werte II**  
Konflikt: persönliche Vorstellungen und Unternehmensrealität.
- 34 **Human Resources**  
Statements der Partner.
- 37 **Internationalisierung I**  
Interview mit Katharina Heuer, DGFP
- 38 **Internationalisierung II**  
Personalabteilungen müssen ihren Blick erweitern.

- 40 **Ausbildung**  
Freunde mit viel Engagement.
- 42 **Generation Y**  
Kandidaten setzen andere Prioritäten.
- 44 **Meilensteine**  
Zeitreise\* zu den Anfängen von Vernetzung, Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildung.
- 46 **Gipfeltreffen**  
Veranstaltung mit vielen Überraschungen.
- 50 **Karriere**  
Studieren und Querdenken helfen.
- 52 **Studenten-Umfrage (Teil 1)**  
Betriebswirtschaftler haben kaum Interesse an Immobilienbranche.
- 56 **Studenten-Umfrage (Teil 2)**  
Studenten technischer Fächer kennen kaum Immobilienberufe.
- 59 **Diversity**  
Flexibilität ist gefragt.

# Ich will Spaß, ich will Spaß



**HUMAN RESOURCES** ■ Die Babyboomer treten ab, doch der Nachwuchs ist rar. Noch nie zuvor war eine Generation so gut ausgebildet, weltoffen, leistungsbereit – und wählerisch, wie eine aktuelle Studie zeigt.

Von Roman Diehl

Die Veränderung gesellschaftlicher Werte und die demografische Entwicklung machen vor der Immobilienwirtschaft nicht halt. Zurzeit verlässt die Generation der „Baby Boomer“ reihenweise die Unternehmen, das Durchschnittsalter von Arbeitnehmern und Management steigt vielerorts, während die durchschnittliche Beschäftigungsdauer sinkt. Auch in der Immobilienwirtschaft wird der Fachkräfte- und Nachwuchsmangel immer sichtbarer.

Dennoch sind Themen wie Recruiting und Employer Branding im Top-Management vieler Immobilienunternehmen noch nicht angekommen – und das, obwohl die „Human Resources“ gerade in der stark mittelständisch geprägten Immobilienwirtschaft ein besonders wichtiger strategischer Faktor der Wertschöpfung sind.

Woher also qualifizierte, motivierte und passende Berufseinsteiger und Nachwuchskräfte nehmen? Blickt man auf die gängigen Vorurteile über die heute 18- bis 32-Jährigen, wird schnell deutlich, dass hier bestenfalls Unkenntnis über die „Generation Y“ vorherrscht. Von „dominanter Freizeitorientierung“, „angepassten Duckmäusern“ und „selbstbezogenen Vielleicht-Sagern“ ist zu lesen. Doch eine abwertende Grundhaltung und undifferenzierte Klischees helfen nicht, um im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte und Führungskräfte zu bestehen und talentierte Arbeitnehmer an das Unternehmen zu binden. Deshalb haben das Beratungshaus Consulting Cum Laude und das Marktforschungsunternehmen Facit Research in einer quantitativen und tiefenpsychologischen Studie 1.000 Vertreter der „Generation Y“ in Deutschland – je ein Drittel Studierende, Absolventen

und Young Professionals – zu ihren Einstellungen, Werten, Motiven und Antriebern befragt.

## Ochsentour ist out

Die Gesamtergebnisse der Studie zeigen Überraschendes und Erfreuliches. Die Mehrheit der „Generation Y“ ist sehr gut ausgebildet, hoch qualifiziert, weltoffen und interessiert. Mehr als 61 Prozent der Hochschulzugangsberechtigten nehmen ein Studium auf. Das Bedürfnis nach Sicherheit und Familie ist bei den heute 18- bis 32-Jährigen angesichts zahlreicher nationaler und internationaler Krisensituationen der letzten Jahre sehr ausgeprägt. Sie sind in einer widersprüchlichen und offenen Welt aufgewachsen.

◀ Generation Y: Die Balance zwischen Beruf und Privatleben muss stimmen.

Das Lebensmodell der Eltern – charakterisiert beispielsweise durch fehlende Zeit für ihre Kinder, die „Ochsentour“ mit 70-Stunden-Woche und Fixierung aufs Einkommen – wird mehrheitlich abgelehnt. Die „Generation Y“ ist leistungsfähig und leistungsbereit, allerdings nur unter bestimmten Bedingungen. Die Arbeitsbedingungen entscheiden, ob das Leistungspotenzial auch genutzt wird. Anhand verschiedener Einstellungen, Werte und Antriebe lassen sich insgesamt sechs (idealtypische) Segmente innerhalb der „Generation Y“ differenzieren (siehe Grafik).

## Privatleben wichtiger als Job

Die „Generation Y“ achtet auf ein intaktes (Sozial-)Leben: Für 62 Prozent der Befragten ist das Privatleben wichtiger als der Beruf. 57 Prozent fordern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. 65 Prozent sehen Zeit für Partnerschaft und Freunde als zentrale Lebensvision. Nur zehn Prozent sehen im Beruf das Wichtigste im Leben.

Bei den Anforderungen an den idealen Arbeitgeber steht an erster Stelle ein angenehmes Arbeitsklima, gefolgt von Arbeitsplatzsicherheit und einer guten Work-Life-Balance. Ein angenehmes Arbeitsklima wiederum entsteht für 63 Prozent durch gegenseitige Fairness, für 49 Prozent durch persönliche Wertschätzung und für je 42 Prozent durch eine kollegiale Zusammenarbeit und ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis. Die Erwartungen an Führungskräfte sind hoch: 72 Prozent erwarten individuelle Förderung und gezielte Weiterentwicklung, 55 Prozent wollen passende Voraussetzungen, um mit Freude und Engagement ihrer Arbeit nachgehen zu können, und 44 Prozent der Befragten wollen auf klare Resultate ausgerichtete Entscheidungen.

## Wunsch nach Wertschätzung

Doch was motiviert die „Generation Y“ beruflich? 53 Prozent der Befragten



sind motiviert, wenn die eigene Leistung vom Vorgesetzten wahrgenommen wird. Als Mitarbeiter mit seinen Ideen ernst genommen zu werden liegt mit 49 Prozent auf Platz zwei. 38 Prozent wollen Verantwortung übertragen bekommen.

Die Gewährleistung sozialverträglicher Arbeitsbedingungen hat für 72 Prozent der Befragten größten Einfluss auf die Identifikation mit dem Unternehmen, gefolgt von Innovations- und Zukunftsorientierung (66 Prozent) und dem Passen zu den eigenen Werten (59 Prozent).

Stark präferiert (86 Prozent der Befragten) wird eine Mischung interessanter Tätigkeiten, idealerweise in gleichberechtigten Teams (64 Prozent).

## „Bitte nehmt Euch nicht zu ernst“

Doch das alles macht immer noch keinen Sinn, wenn ein weiterer wesentlicher Faktor fehlt: Für 86 Prozent muss die Arbeit dauerhaft Spaß machen. Das Gehalt ist von nachrangiger Bedeutung. Dass sich die Generation Y als humorvoll beschreibt (62 Prozent), rundet das Bild ab. O-Ton aus der Zielgruppe der Studie: „Liebe Unternehmen und Kollegen, bitte nehmt Euch nicht so ernst und lasst den Spaß in der Arbeit zu.“

Eine der größten Überraschungen gab es bei den Präferenzen für bestimmte Arbeitgeber, wobei Mehrfachnennungen möglich waren: Der öffentliche Dienst liegt mit 33 Prozent auf Platz eins (Mehrfachnennungen waren möglich). Mittelständische Unternehmen (32 Prozent) und größere Industrieunternehmen folgen auf Platz zwei und drei. Knapp dahinter liegen Forschung und Lehre (27 Prozent) sowie Großkonzerne (25 Prozent). 17 Prozent der Befragten nannten Familienunternehmen, zwölf Prozent Unternehmensberatungen und nur acht Prozent Banken- und Finanzdienstleister.

69 Prozent bewerben sich grundsätzlich nur bei Unternehmen, die sie attraktiv finden. 61 Prozent der Generation Y bewerben sich initiativ, meist nachdem sie sich in professionellen und privaten Netzwerken über Arbeitgeber und Tätigkeitsbereiche informiert haben (56 Prozent).

Die Immobilienbranche sollte ihre ureigenen Vorzüge stärker betonen: vielseitige Arbeitsfelder, spannende Aufgaben, sichere Jobperspektiven, sehr gute Aufstiegs-, Quereinsteigs- und Verdienstmöglichkeiten, mittelständisch geprägt und dennoch international aktiv. Doch Glaubwürdigkeit ist entscheidend; und „jugendlich tun“, und sei es auf allen Kanälen des Web 2.0, reicht nicht. Unabdingbar sind ehrliche Kommunikation und eine nachhaltige Unternehmenspositionierung. **ii**

Roman Diehl ist Geschäftsführer der Consulting Cum Laude GmbH und Vorstand International Campus AG.



# Wie werde ich CEO? (Teil 1)

**HUMAN RESOURCES** ■ High Potentials interessieren sich brennend für die Frage, auf welchem Weg sie in die Chefetage eines Immobilienunternehmens gelangen können. Eine aktuelle Studie liefert nun Antworten. Die erste gute Nachricht: Früher war nicht alles besser.

Von Inga Beyler

**F**ragen über Fragen: Welcher idealtypische Weg führt in die Geschäftsführung eines Immobilienunternehmens? Gibt es eine Art Leitfaden, an dem man sich entlanghangeln kann? Welche beruflichen und persönlichen Eigenschaften sind dabei nützlich?

Rein technisch gesehen kann jede Führungskraft CEO werden – jedoch schaffen es nur wenige. Schlüsselworte sind hier: Professionalität und Persönlichkeit. Es gibt eine Reihe Ratgeber, die Managern auf der Mittelebene „gute“ Ratschläge erteilen. Aber funktionieren diese wirklich? Welche Universität bringt tatsächlich die meisten CEOs hervor? Erlaubt unsere Branche Quereinsteige? Wie viele Führungsfunktionen muss man durchschnittlich innegehabt haben, um in die Geschäftsführung aufzusteigen?

## Die wohl wichtigste Frage: Was hat in der Praxis bereits funktioniert?

Dieser Beitrag ist eine Essenz einer aktuellen Studie, für die Werdegänge aktueller CEOs analysiert wurden. Dabei wurde unterschieden zwischen „harten“ und „weichen“ Faktoren. Die Zeiten, in denen ein mit sehr guten Noten abgeschlossenes Studium der Wirtschaftswissenschaften oder der Ingenieurwissenschaften ausreichten, um es in den Vorstand zu schaffen, sind schließlich schon lange Geschichte. Vielmehr zählen heute neben der Ausbildung und einer relevanten Berufserfahrung eben auch weiche Faktoren wie Netzwerke, Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsstärke und Leidenschaft für die Arbeit.

Prominente Beispiele wie Steve Jobs und Bill Gates beweisen, dass CEOs sehr erfolgreicher Unternehmen durchaus narzisstische Züge aufweisen können.

So schreibt der Psychoanalytiker und Psychotherapeut Professor Hans-Jürgen Wirth in seinem 2011 erschienenen Werk „Narzissmus und Macht“: „Karrierebesessenheit, ungezügelt Selbstbezogenheit, Siegermentalität und Größenfantasien sind Eigenschaften, die der narzisstisch gestörten Persönlichkeit den Weg in die Schaltstellen ökonomischer und politischer Macht ebnen.“

Dagegen wird Narzissmus in der öffentlichen Diskussion häufig nur negativ dargestellt. Dabei wachsen die Anforderungen an CEOs kontinuierlich, und äußere, nicht kalkulierbare Einflüsse wie Finanzkrisen erhöhen



den Druck auf sie, die richtigen Entscheidungen zu treffen – ist es da wirklich so falsch, ein sehr ausgeprägtes Selbstbewusstsein zu besitzen, seine Entscheidungen verteidigen zu können und in schwierigen Zeiten klare Richtungen aufzuzeigen?

Diese Fragen haben zwar nicht nur für die Immobilienbranche große Bedeutung, jedoch wird ihr – und damit ihren Topentscheidern – häufig, bedingt durch ein negatives Image der Branche, eine erhöhte Aufmerksamkeit zuteil.

## Viele CEOs ohne immobilien-spezifisches Studium

Im ersten Teil unserer zweigeteilten Untersuchung geht es um die „harten“, direkt beeinflussbaren Faktoren wie Ausbildung, Spezialisierung, Internationalität oder Branchentreue. Bemerkenswerterweise und im völligen Kontrast zu anderen Branchen nehmen Top-Karrieren in der Immobilienwirtschaft offenbar nicht zwingend an renommierten Universitäten ihren Ausgang. Die Geschäftsführer, deren Karrierewege untersucht wurden, absolvierten ihr Studium an Universitäten quer durch die Republik: in Mannheim ebenso wie an der Universität Duisburg-Essen, in Hamburg wie in Cottbus. Interessanterweise besuchte der größte Teil nicht die Top-Ten-Universitäten, sondern die unbekannteren Hochschulen.

Welche Studienfächer wählten unsere CEOs? Die Antwort auf diese Frage bestätigte unsere Erwartungen: Der Löwenanteil von 40 Prozent studierte wenig überraschend Wirtschaftswissenschaften ohne immobilienwirtschaftlichen Schwerpunkt, gefolgt von 20

Prozent, die Ingenieurwissenschaften studierten; 17 Prozent sind Juristen, 13 Prozent wählten andere Studienrichtungen.

Zehn Prozent der Geschäftsführer verfügen nicht über ein abgeschlossenes akademisches Studium.

Stellt man dieselben Fragen in

zehn Jahren, werden die Ergebnisse angesichts der Professionalisierung der Branche sicher eklatant anders ausfallen: Nicht nur die willkürlich erscheinende Wahl der Universität, sondern auch die Wahl des Studienfachs wird immer immobilien-spezifischer. Universitäten wie zum Beispiel die IREBS, die EBS, die Universität Darmstadt und die Hafencity Universität Hamburg tragen stark zur Qualifizierung der Fachkräfte in der Immobilienbranche bei. Aufgrund der Tatsache, dass die akademische Ausbildung in dieser Branche erst in den letzten 15 Jahren nachhaltig forciert worden ist, ist nicht jeder der analysierten CEOs in den Genuss eines immobilien-spezifischen Erststudiums gekommen. Auch die Zahl der Geschäftsführer ohne akademischen Titel wird künftig sicher gegen Null gehen.

Heute ist für nahezu jede Spezialistenposition ein abgeschlossenes Hochschulstudium eine Pflichtvoraussetzung. Als die heutigen Geschäftsführer jung waren, sah es noch ganz anders aus: Rund 29 Prozent von ihnen eigneten sich relevantes immobilienwirtschaftliches Know-how in einer postgradualen Ausbildung an.

Eine Promotion wird heute (noch) mehr als ein immobilienwirtschaftliches Aufbaustudium oder ein MBA gewürdigt. Von den von uns analysierten Werdegängen tragen 43 Prozent einen Dokortitel, 15 Prozent haben einen MBA gemacht; die restlichen 42 Prozent absolvierten weder ein Promotionsstudium noch einen MBA. Die Tatsache, dass fast jeder zweite CEO einen Dokortitel trägt, deutet stark auf die konservative Ausrichtung der Branche hin.

## Wenige CEOs mit internationaler Erfahrung

Außerdem fällt auf, dass vergleichsweise wenig CEOs nachhaltige Auslandserfahrung vorweisen können. In anderen Branchen, etwa dem Finanzsektor oder in Corporate-Strukturen der Industrie, ist es für Mitglieder der Geschäftsführung fast schon eine Pflicht, internationale Erfahrung vorweisen zu können. Aber dies trifft auf die Immobilienbranche (noch) nicht zu: 60 Prozent der ana-

lysierten CEOs waren weder während ihres Studiums noch während ihrer ersten drei Berufsjahre im Ausland. Lediglich 27 Prozent sammelten während ihres Studiums Auslandserfahrung und die übrigen 13 Prozent während der ersten Berufsjahre.

Zeit für ein Zwischenfazit: Mit Blick auf Entscheidungen, die vor, während oder unmittelbar nach dem Studium getroffen wurden, zeigt sich ganz deutlich: Weder die Wahl der Universität noch des Studienfachs haben bei CEOs der Immobilienbranche einen entscheidenden Einfluss auf eine spätere Geschäftsführertätigkeit in der Immobilienbranche gehabt. In der Analyse lässt sich keinerlei Gesetzmäßigkeit erkennen. Einzig die Promotion scheint hilfreich für eine erste Führungsposition gewesen zu sein.

Das wird nicht so bleiben. Die Immobilienbranche ist immer professioneller und besser organisiert. Die Aspiranten für künftige erste Führungsaufgaben werden aus einer neuen Generation sehr gut ausgebildeter und fokussierter junger Führungskräfte mit internationaler Erfahrung rekrutiert. Dank immobilienwirtschaftlicher Erst- und Kontaktstudiengänge wird ein Fokus auf akademische Grundlagen gelegt.

## Vom Spezialisten zum Generalisten

Auch der Einstieg ins Unternehmen spielt eine wichtige Rolle. Ist der Start als Assistent der Geschäftsführung oder als Management Trainee vielversprechender? Oder ist es am besten, als Spezialist seines Gebiets einzusteigen und sich im Laufe der Karriere zum Generalisten zu entwickeln?

Ganz klar Letzteres. 67 Prozent der CEOs starteten nach dem Studium in einer Spezialistenfunktion in den Beruf, stellten sich im Laufe ihrer Karriere breiter auf, blieben ihrer Fokussierung aber im weitesten Sinne treu. Dafür spricht auch die Tatsache, dass die Mehrheit der CEOs über mindestens zehn Jahre relevante Fach- und Führungserfahrung in dem Fachbereich beziehungsweise der Branche verfügt, in der ihr Unternehmen tätig ist.

Diese Zahlen bestätigen, wie wichtig Nachhaltigkeit in einer stark diversifizierten Industrie ist. Knapp 54 Prozent der Geschäftsführer verweilten zwischen

◀ Immobilien-CEOs von morgen werden andere Werdegänge aufweisen als ihre heute aktiven Vorgänger.

drei und vier Jahre in ihren ersten drei Positionen. 35 Prozent behielten ihre ersten drei Positionen sogar länger als vier Jahre. Lediglich elf Prozent wechselten durchschnittlich nach ein bis zwei Jahren. Die Verteilung der Ergebnisse macht deutlich, dass zu schnelle Wechsel nicht zielführend sind.

„Beständigkeit: Ja, Stagnation: Nein“ – das scheint die goldene Regel zu sein. Die Mehrheit der untersuchten CEOs landete auf diesem Weg in der Geschäftsführung. Das ist auch leicht zu erklären, denn die Herausforderungen in der Projektrealisierung, im Asset und im Portfolio Management sind so komplex, dass man viel Zeit benötigt, um darin wirklich erfolgreich sein zu können.

## Die goldene Regel

Die konservative Ausrichtung der Branche wird auch im nächsten Punkt deutlich. Die analysierten Geschäftsführer bauten ihr fachliches Know-how und ihre Führungserfahrung in durchschnittlich 1,58 Führungsfunktionen auf, bevor sie Geschäftsführer wurden. Jeder CEO

hatte vor seinem Amtseintritt mindestens also schon eine Führungsposition inne. Andererseits heißt das aber auch, dass sich lediglich ein geringer Anteil der CEOs über zwei Führungspositionen für die Geschäftsführung qualifizierte. Dabei handelte es sich in den meisten Fällen um eine Teamleiter- und anschließende Head-Position (Ein „Head of“ kann ein Abteilungsleiter oder ein Niederlassungsleiter sein. Ein Teamleiter führt zwei bis drei Mitarbeiter innerhalb einer größeren Abteilung.) Daraus lässt sich also ableiten, dass nach zwei Führungspositionen eigentlich der Sprung auf den Chefsessel gelingen sollte.

## Kaum Quereinsteiger

Branchentreue ist ein weiteres Merkmal der Immobilien-CEOs, das gut ins Bild passt. 70 Prozent sind in der Immobilienbranche von Beginn ihrer beruflichen Laufbahn an tätig. Elf Prozent wechselten aus verwandten Branchen hierher, zehn Prozent kamen aus nicht-verwandten Branchen. Neun Prozent stiegen aus der Unternehmensberatung

ein. (Unter verwandten Branchen sind der Finanzsektor, der Anlagenbau und die Bauindustrie zu verstehen.)

Die Analyse der sogenannten „harten“ und direkt beeinflussbaren Faktoren der CEOs zeigt: Nur Branchenbeständigkeit ebnet den Weg an die Spitze. Gesucht werden Spezialisten, die sich im Laufe ihrer Karriere immer breiter aufstellen, aber ihren Grundlagen treu bleiben. Dieser Weg in die Geschäftsführung führt häufig über ein bis zwei Führungspositionen.

Abweichungen von dieser ‚Regel‘ waren in der Vergangenheit nur in Einzelfällen zu beobachten. Auch ist eine Balance zwischen Vielwechselei und Stagnation sinnvoll. Für künftige Anwärter auf CEO-Posten gilt das Motto: Qualifiziere dich noch stärker akademisch und bilde dich ein Leben lang fachlich und persönlich weiter. Mehr Möglichkeiten als ihre Vorgänger haben sie jedenfalls.

Inga Beyler ist Projektleiterin und Prokuristin bei der Bernd Heuer & Partner Human Resources GmbH in Düsseldorf.

## immobilienmanager Megatrends IV

Der multimediale Kommunikationszyklus immobilienmanager Megatrends IV behandelte von April 2015 bis März 2016 das Themenfeld „Human Resources/Diversity“. Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung, aber auch die sich verändernden Werte-Orientierungen in der Gesellschaft betreffen die Unternehmen der Immobilienwirtschaft im Kern ihrer Existenz, auch wenn dies für viele Unternehmen bislang nur in Ansätzen spürbar ist.

Insbesondere folgende Aspekte wurden im Rahmen von Megatrends IV im Magazin, in unseren Online-Medien sowie auf unserem „Gipfeltreffen immobilienmanager Megatrends IV“ im Herbst 2015 thematisiert:

**Ausbildung:** Wie macht man die High Potentials von morgen heute auf sich aufmerksam? Auf welchen Kompetenzfeldern werden sich künftig Engpässe abzeichnen?

**Weiterbildung:** Wie hält man Mitarbeiter up-to-date und bindet sie ans Unternehmen? Welche Potenziale lassen sich in Quereinsteigern und eher durchschnittlichen Leistungsträgern wecken?

**Employer Branding/Industry Branding:** Wie positionieren sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber? Wie lässt sich die Branche insgesamt besser positionieren?

**Internationale Teams/Teams in mehreren Ländern:** Welche Managementkompetenzen sind zur Steuerung inter-

nationaler Teams erforderlich? Welche Erwartungen haben Mitarbeiter in anderen Ländern an ihre Arbeitgeber? Wie macht man Unternehmen für internationale Mitarbeiter interessant?

**Vielalt als Potenzial:** Wie lassen sich ältere Mitarbeiter, Mitarbeiter mit Kindern, Alleinerziehende und Migranten zum Vorteil aller Beteiligten in Wertschöpfungsprozesse einbinden?

**Generation Golf sucht Generation Y:** Auf welche Erwartungen muss sich eine neue Führungsgeneration beim Recruiting einstellen?

**Kurzporträts unserer Partner finden Sie unter:** [www.megatrends.immobilienmanager.de](http://www.megatrends.immobilienmanager.de) unter dem Reiter immobilienmanager.megatrends

Ein so ehrgeiziges Projekt wie immobilienmanager Megatrends ließe sich ohne starke Partner nicht verwirklichen.

Unsere Partner in der vierten Runde sind:



# Wie wird man CEO? (Teil 2)



FOTO: ISTOCKPHOTO

**HUMAN RESOURCES** ■ Die Arbeitswelt wandelt sich, Patriarchen sind out – in sind empathische, kommunikationsstarke Geschäftsführer, die Querdenkern Raum zum Handeln lassen. Die Professionalisierung der deutschen Immobilienbranche trägt dazu bei, dass Blender schneller entlarvt werden und nicht-teamfähige Karrieristen langfristig praktisch keine Chance haben. Auch der zweite Artikel über eine aktuelle Studie von Bernd Heuer & Partner Human Resources in **immobilienmanager** hat gute Nachrichten parat.

Von Inga Beyler

**N**ur Branchenbeständigkeit ebnet in der deutschen Immobilienwirtschaft den Weg an die Spitze. Gesucht werden Spezialisten, die sich im Laufe ihrer Karriere immer breiter aufstellen, aber ihren Grundlagen treu bleiben. Dieser Weg in die Geschäftsführung führt häufig über ein bis zwei Führungspositionen. Abweichungen von dieser „Regel“ waren in der Vergangenheit nur in Einzelfällen zu beobachten. Auch hat, wer schlussendlich auf dem Chefsessel landet, offenbar die richtige Balance zwischen Vielwechselei und Stagnation gefunden.

Das sind zusammengefasst die Ergebnisse einer Analyse der sogenannten „harten“, direkt beeinflussbaren Faktoren der Werdegänge heute amtierender deutscher Immobilien-CEOs durch Bernd Heuer & Partner Human Resources (siehe **immobilienmanager**, Ausgabe April 2015). Doch welche „weichen“ Faktoren – „Soft Skills“ – helfen, den Weg in die Geschäftsführung eines Immobilienunternehmens zu ebnet? Das wollten wir im zweiten Teil unserer Untersuchung herausfinden.

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, haben wir wieder deutsche Immobilien-CEOs interviewt. Bei diesen zehn Führungspersönlichkeiten handelte es

sich zum einen um Menschen, die den klassischen Aufstieg im Unternehmen geschafft haben, und zum anderen um Gründerfiguren, die durch ihre Schöpferkraft an der Spitze eines Unternehmens – nämlich ihres eigenen – stehen. Soviel sei schon verraten: Die Befragung dieser namhaften CEOs förderte eindeutige Ergebnisse zutage.

Ziel war es herauszufinden, ob es Analogien in den Persönlichkeitsstrukturen der befragten CEOs gibt und diese aufzuzeigen. Welche persönlichen Eigenschaften befähigen jemanden also Chef eines Unternehmens zu sein? Einerseits ging es uns darum zu erkennen, was in der Vergangenheit funktioniert hat; andererseits darum, die Erwartungen der Führungspersonen an ihre Mitarbeiter kennenzulernen.

Eine zentrale Rolle spielt in diesem Zusammenhang vor allem, welche Eigenschaften den CEOs selbst im Hinblick auf ihre eigene Person wichtig sind. Sie wurden darum gebeten, aus 14 von uns vorab ausgewählten Attributen diejenigen fünf herauszufiltern, die ihnen persönlich am meisten am

Herzen liegen. Hierbei traten bemerkenswerte Analogien zutage: Die Top-Five-Attribute sind Kommunikationsstärke, die Fähigkeit, quer zu denken, Empathie, Moral und Leidenschaft für die Arbeit.

Bei der Beurteilung ihrer Mitarbeiter bietet sich ein ähnliches Bild: Die befragten Geschäftsführer und Vorstände legen bei ihnen praktisch auf dieselben Eigenschaften den größten Wert, die ihnen auch für ihre eigene Rolle am wichtigsten sind. Hervorgehoben wurden darüber hinaus Persönlichkeitsmerkmale

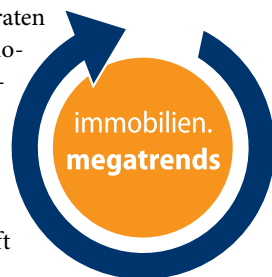


FOTO: JLL

Timo Tschammler  
Member of Management  
Board JLL

„Leidenschaft für die Arbeit und Kommunikationsstärke, gepaart mit intrinsischer Motivation und Moral sind auf dem Weg in die Geschäftsführung unabdingbar!“

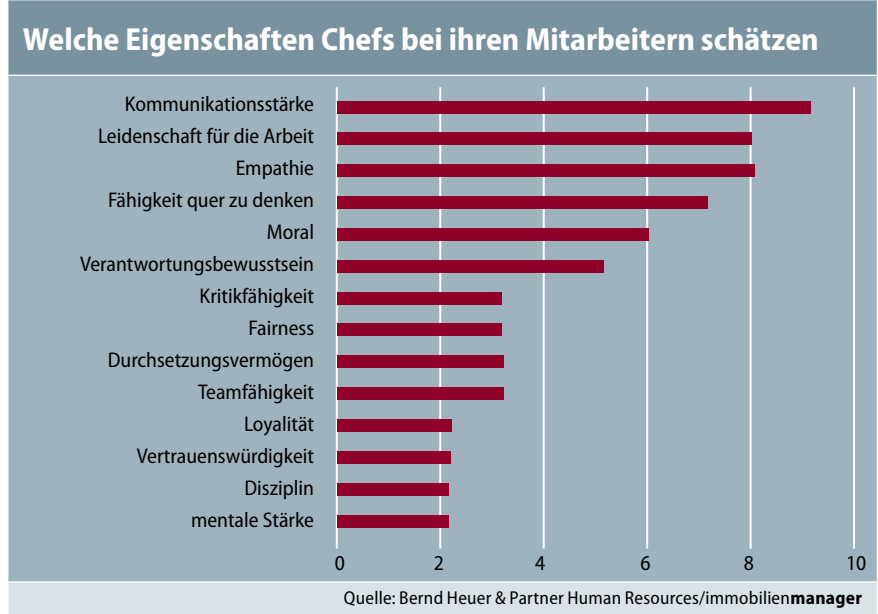
Stefan Zimmermann, Managing Partner Acrest Property Group



„Um sich selbstständig zu machen, muss man bereit sein Risiken einzugehen und manchmal auch zu ignorieren. Um die unvermeidlichen Rückschläge wegzustecken, muss man sich immer wieder seine Stärken bewusst machen und ein hohes Maß an Selbstmotivation mitbringen.“

wie Teamfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, und Kritikfähigkeit.

Loyalität, Fairness, Integrität und Ehrlichkeit setzen CEOs schlicht voraus, sowohl bei sich selbst wie bei anderen. Nicht nur wegen verstärkter Corporate-Governance-Richtlinien wird intensiv auf die Integrität von Führungskräften geachtet; auch die Reputation eines Unternehmens soll schließlich keinen Schaden nehmen und das Betriebsklima soll nicht vergiftet werden. Die gute Nachricht für alle fairen und loyalen Führungskräfte lautet: Es wird gesehen! Jeder der befragten CEOs konnte auf Anhieb eine Situation nennen, in der die strikte Einbehaltung dieser Werte sich in der Retrospektive ausgezahlt hat. Doch damit nicht genug: CEOs achten auch bei ihren Mitarbeitern verstärkt auf diese



Werte – und belohnen sie. Oder ahnden Fehlverhalten.

Deutlich wurde in unserer Untersuchung auch: Wer rigoros nur seine eigene Karriere im Auge hat und keine Rücksicht auf Mitarbeiter und Kollegen nimmt, hat langfristig keinen Erfolg. Fachliche Kompetenz ohne soziale Verantwortung funktioniert nicht.

### Tue Gutes – doch rede nur zur rechten Zeit darüber

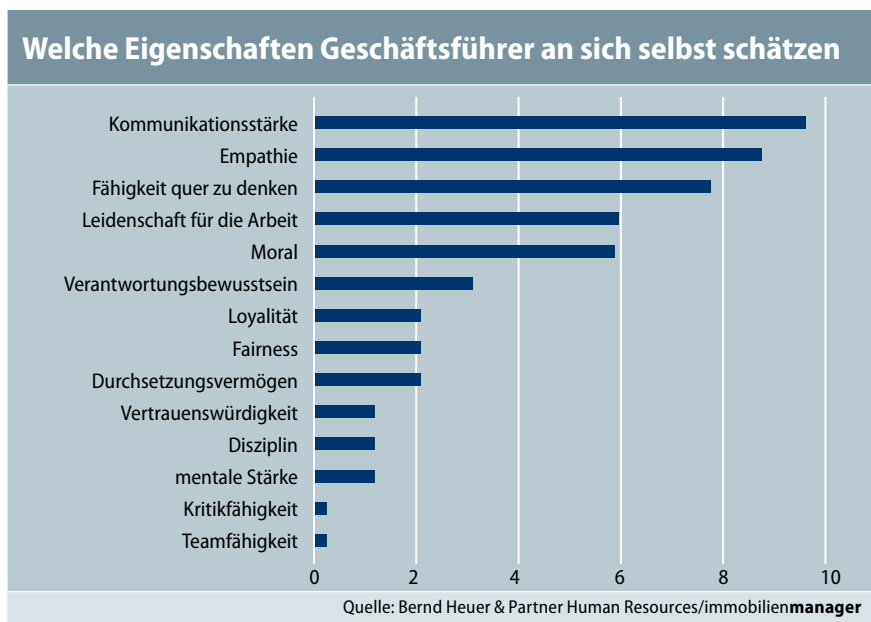
Auch das Sprichwort „Tue Gutes und rede darüber“ stimmt nach unseren Erkenntnissen nur bedingt: Selbstmarke-

ting ist auf dem Weg nach oben zwar sehr hilfreich, doch kommt es auf die Dosierung an. Heißt: Eine Führungskraft, die es zum CEO bringen möchte, sollte natürlich darauf achten, gesehen zu werden und ihre Leistung darum auch an entscheidender Stelle – und nicht immer und überall – gut sichtbar zu platzieren.

Auch die Balance zwischen Job und Privatleben zu halten ist ein schmaler Grat. Eines ging aus der Befragung unserer Führungspersönlichkeiten sehr deutlich hervor: Was zählt, sind Ergebnisse – und nicht abgeleistete Wochenstunden. Wenn zum Beispiel eine schwierige Transaktion abgeschlossen wurde, die in den Wochen vorher eine überdurchschnittliche Anwesenheit im Büro oder Reisen erforderlich machte, und hat ein Mitarbeiter großen Anteil am Erfolg, ist es sicher keine Schande, wenn er in der folgenden Woche etwas kürzer tritt.

Mitarbeiter, die stets die letzten im Büro sind und regelmäßig um 23.59 Uhr noch vermeintlich – oder besser: vermeidlich – wichtige E-Mails schreiben und ihren Kollegen damit permanent ein schlechtes Gewissen bereiten, kommen bei CEOs nicht gut an. Umgekehrt heißt das: In die engere Auswahl für eine Führungsposition kommt derjenige, der vollen Einsatz zeigt und zur rechten Zeit auch vor Nachtschichten nicht zurückschreckt, der andererseits aber auch mit seinen persönlichen Ressourcen und denen seines Teams verantwortungsvoll umgeht.

So sollte denn auch eine bestimmte Anzahl an Arbeitsstunden pro Woche



nicht überschritten werden: Interessanterweise gab jeder Zweite der befragten Chefs an, vor seinem Aufstieg an die Unternehmensspitze – zumindest quantitativ – nicht weniger als heute gearbeitet zu haben. Ein weiteres Viertel arbeitet heute sogar rund zehn Stunden weniger als früher, und die restlichen 25 Prozent moderate zehn Stunden mehr in der Woche. Im Durchschnitt beträgt die Arbeitszeit der befragten CEOs rund 60 Wochenstunden.

## Potenzial ist entscheidend

Auch sagten (fast) alle Chefs, dass ihnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehr wichtig ist und sie auch bei ihren Mitarbeitern auf ein möglichst ausgewogenes Verhältnis von Job und Privatleben achten. Aber: Von Führungskräften erwarten sie trotzdem eine hohe Bereitschaft, partiell auch am Wochenende verfügbar zu sein. Stichwort: Ergebnisorientierung!

Worauf achten CEOs bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters? Nicht so sehr auf die bisher erbrachten Leistungen als auf das vorhandene Potenzial. Natürlich sind bisherige Leistungen die Eintrittskarte für ein Bewerbungsgespräch, und nicht bei allen Positionen hat das Potenzial, das das Gegenüber in einem Bewerber zu erkennen vermag, das gleiche Gewicht. Bei Einstellungen von Führungskräften mit (möglichen) Ambitionen auf die CEO-Position kommt den Entwicklungsmöglichkeiten eines Anwärters ein hohes Maß an Bedeutung zu.

## „Funkeln in den Augen“

Auch darin, wie sich Potenzial am besten erkennen lässt, sind sich die von uns befragten Führungspersönlichkeiten einig. Weil ja niemand vorhersehen kann, welche Herausforderungen CEOs in ein paar Jahren begegnen werden, sollten Führungskräfte in besonderer Weise die Fähigkeit mitbringen, sich permanent neu zu erfinden und immer wieder neu auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen zu können.

Laut einer im „Harvard Business Manager“ im August 2014 veröffentlichten Untersuchung gibt es vor allem

fünf Indikatoren für ein solches Wandlungsvermögen: „Neugier“, „intrinsische Motivation“, „Entschlossenheit“, „Scharfsinn“ und „Engagement“. Unsere CEOs sollten unter diesen fünf Merkmalen die zwei wichtigsten auswählen: „Neugierde“ kristallisierte sich dabei als wichtigste Eigenschaft heraus, vor „intrinsischer Motivation“ und „Engagement“. „Entschlossenheit“ und „Scharfsinn“ folgten abgeschlagen auf den letzten Plätzen.

Um in die engere Auswahl für einen Posten in der Geschäftsführung zu kommen, müssen Kandidaten also weit mehr als sehr gute Leistungen im relevanten Berufsfeld vorweisen können. Nicht umsonst sprachen viele der von uns befragten CEOs mit Blick auf die Beurteilung von Potenzial vom „Funkeln in den Augen“, „Brennen für eine Position“ oder von „Siegeswillen“ und „positiver Einstellung“ – nicht nur zum Unternehmen und der eigenen Position, sondern zum eigenen Leben insgesamt.

Dass Aspiranten schon von ihren eigenen Fähigkeiten überzeugt sein müssen, braucht wohl nicht extra erwähnt zu werden. Denn wenn sie selbst schon nicht an sich glauben – wer soll es sonst tun? Doch auch hier wandeln Führungskräfte auf einem schmalen Grat. Das Gleich-



FOTO: COMMERZ REAL

Andreas Muschter,  
Vorstandsvorsitzender  
Commerz Real

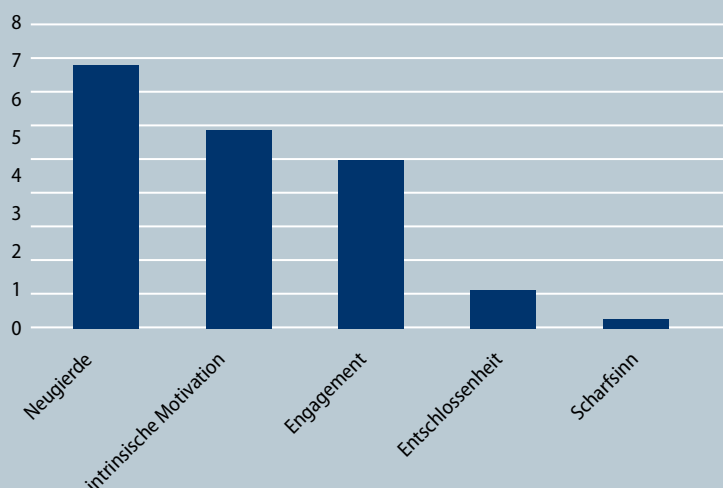
„Siegeswillen, eine positive Einstellung, Vorbild sein und das, was ich von anderen einfordere, auch selbst vorleben – das ist mein Credo!“

gewicht zwischen einem ausgeprägten Selbstbewusstsein und Narzissmus ist nicht immer leicht zu halten. Beruhigend, dass die meisten der befragten Führungspersönlichkeiten sich selbst nicht für Narzissten halten und Narzissmus auch bei anderen negativ bewerten. Über ein gesundes Selbstbewusstsein verfügen sie freilich nach eigenen Angaben alle.

Patriarchische Old-Boys-Regime sind out – in sind empathische, kommunikationsstarke CEOs, die Querdenken Raum zum Handeln lassen. Die Professionalisierung der Branche trägt dazu bei, dass Blender schneller entlarvt werden und nicht teamfähige Karrieristen keine Chance haben.

Inga Beyler ist Projektleiterin und Prokuristin bei der Bernd Heuer & Partner Human Resources GmbH in Düsseldorf.

## Geschäftsführer müssen besonders wandlungsfähig sein Doch woran lässt sich Wandlungsfähigkeit erkennen?



Quelle: Bernd Heuer & Partner Human Resources/immobilienmanager



# Neue Kultur der Zusammenarbeit

**HUMAN RESOURCES** ■ Die Digitalisierung erleichtert und beschleunigt den Arbeitsalltag in der Immobilienwirtschaft. Doch erst in der engen persönlichen Zusammenarbeit lassen sich ihre Potenziale heben.

Von Steffen Szeidl



**W**ir stecken mitten in einer Phase des Umbruchs- und der Neuorientierung. Nachdrücklich beeinflussen Computer- und Vernetzungstechnologien Gesellschaften rund um den Globus. Durch das Web 2.0, soziale Netzwerke und die Mobilisierung des Internets sind in kürzester Zeit neue Formen entstanden, wie die Menschen miteinander in Verbindung treten, wie sie miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten.

Und die Entwicklung steht nicht still. Schon spricht man von einer neuen, rundum vernetzten Wirtschaft 4.0.

Aus diesem Blickwinkel steht insbesondere die wirtschaftliche Wertschöpfung ganz im Zeichen der Digitalisierung. Neu ist gegenüber früheren Entwicklungen, dass nicht nur die produzierende Industrie, sondern gerade der Dienstleistungssektor betroffen ist. Digitale Hard- und Software sind dort längst Teil des beruflichen Alltags, und längst stehen hinter vielen Prozessen Algorithmen. Ständig werden Parameter gemessen, Daten ermittelt, Menschen, Dinge und Informationen miteinander vernetzt.

Auch in der Bau- und Immobilienwirtschaft halten digitale Technologien gegenwärtig an kognitiven Arbeitsplätzen und nicht mehr nur in physischen Arbeitsumgebungen Einzug. Digitale Tools erleichtern wie selbstverständlich die Tagesroutine der Mitarbeiter. Keineswegs sind damit nur die seit vielen Jahren



◀ Für die Art und Weise wie Immobilien künftig entstehen und wir in diesen (zusammen-)arbeiten werden, spielen digitale Technologien eine zentrale Rolle.

allgegenwärtigen Office-Anwendungen gemeint. Vielmehr benötigen Unternehmen leistungsfähige Tools, um ihre Projekte zu stemmen. Bei Bau- und Immobilienprojekten zählt dazu Software, um die Kommunikation zwischen den Beteiligten zu managen, die Kosten zu verfolgen und zu überwachen. Gerade in einer immer stärker internationalisierten Branche ermöglichen solche Systeme den weltweiten Datenaustausch und Controlling-Prozesse.

Schon in der Akquise helfen Apps dabei, Kunden die Mehrwerte eines Leistungsbereichs zu erklären. Auch komplexe Themen wie digitales Planen und Bauen lassen sich auf diese Weise anschaulich darstellen. Wenn ein Bauherr mithilfe von Augmented Reality ein Gebäude virtuell betreten und nach einzelnen Gewerken aufschlüsseln lassen kann, werden für ihn die Vorteile digitaler Tools leichter nachvollziehbar.

Digitalisierung macht das Bauen effizienter. Speziell das Building Information Modeling (BIM) wird in den kommenden Jahren die Beteiligten von Bauprojekten auf eine neue Stufe der Zusammenarbeit bringen (lesen Sie mehr dazu auf den Seiten 64-65). Diese vor allem hierzulande noch recht junge Methode zur digitalen Erfassung und Verarbeitung von Planungs- und Gebäudedaten erfordert von den Mitarbeitern, aber auch von den weiteren an einem Bauprojekt Beteiligten eine intensivere Abstimmung und Zusammenarbeit als bislang. Denn bei BIM treten Generalisten und Spezialisten in einen engen Austausch, um Architektur, Tragwerk, Fassade, Baustoffe und Gebäudetechnik bestmöglich zusammenzuführen.

Für das durch BIM angesteuerte Optimum bei Kosten, Terminen und Qualitäten braucht es zudem eine ganz neue Prozesskette. Sie wird auch die Hersteller und Lieferanten sehr viel früher und intensiver in die Planung einbinden. Für diesen, durch die Digitalisierung angestoßenen Schub suchen Unternehmen Mitarbeiter, die bereits BIM-Erfahrung besitzen und diese weiterentwickeln wollen. BIM zeigt damit exemplarisch, um was es aus HR-Sicht bei der Digitalisierung im Kern geht: um eine neue Zusammenbeitskultur. Denn paradoxerweise ist es gerade die Digitalisierung, die die Beteiligten „analog“ wieder näher zusammenbringt. Erst in der engen persönlichen Zusammenarbeit lassen sich die Potenziale der Digitalisierung heben.

## Zeitersparnis dank neuer Werkzeuge

Kommunikations- und Kollaborationstools unterstützen diese Entwicklung. Ideal ist eine Software, die es jedem Mitarbeiter ermöglicht, über PC, Notebook und mobile Endgeräte wie Tablets und Smartphones mit Kollegen und Kunden in Verbindung zu treten. Sichere Chats, Videokonferenzen und Desktop-Sharing in hoher Bild- und Tonqualität werden selbstverständlich. Die gemeinsame zeitgleiche Arbeit an ein und demselben Dokument, beispielsweise an einer umfangreichen Excel-Tabelle, löst dann umständliches

Hantieren mit verschiedenen Arbeitsversionen oder das Hin- und Her-Senden von Dateien per E-Mail ab. Neben der hohen Funktionalität spricht die deutliche Zeitersparnis dafür, ein solches Tool einzuführen – etwa, weil Teamsitzungen mit Beteiligten aus unterschiedlichen Standorten künftig über diesen Kanal stattfinden können und dadurch eine ausufernde Reisetätigkeit entfällt.

Damit ist ein weiteres Feld beschriftet, auf dem die Digitalisierung für Veränderungen sorgt – das non-territoriale Arbeiten. Die Technologie dafür gibt es seit vielen Jahren: schneller Datenaustausch via E-Mail, Mobiltelefonie, transportable Laptops und tragbare Hardware wie DVDs oder USB-Sticks für den Dateitransport. Jüngere Trends – also Anwendungen wie oben geschilderte Kollaborationstools – werden die noch in vielen deutschen Firmen herrschenden Vorbehalte gegen solche Arbeitsmodelle weiter aufbrechen.

## Flexible Wahl des Arbeitsorts

„Präsenzkultur“ – dieser Begriff dürfte in Zukunft immer stärker zu einem Stigma, ja zu einem Klotz am Bein bei der Suche nach High Potentials werden. Denn die fortschreitende Digitalisierung erleichtert eine flexible Wahl des Arbeitsortes. Diese orientiert sich mehr und mehr an den Erfordernissen des jeweiligen Projekts und nicht an Platzhirsch- oder Revierdenken. Je nachdem, welche Aufgabe im Moment ansteht, kann der Arbeitsort mal ein Einzelbüro, mal ein Gruppenbesprechungsraum, mal die Kaffeeküche oder mal eine Sofaecke sein. Von dort aus können mit einem Beamer zum Beispiel Projektunterlagen an die Wand geworfen und mit dem Team beim gemeinsamen Frühstück besprochen werden. Und vielleicht ist der Teamleiter dann ja von zuhause aus zugeschaltet.

Die Digitalisierung stellt auf der einen Seite neue Anforderungen an die Mitarbeiter und eröffnet ihnen zugleich neue Möglichkeiten eines flexibleren und effizienteren Arbeitens. Auf der anderen Seite gibt sie den Human-Relations-Managern neue Mittel an die Hand, um die Integration, die Fortbildung und die interne Vernetzung zu unterstützen.

Zu diesen Mitteln zählen etwa virtuelle Cockpits, die jeder Mitarbeiter über das unternehmenseigene Intranet schnell erreichen kann. Auch ein gezieltes Talentmanagement, das der Vernetzung und dem Ausbau von Fachwissen, Erfahrung und Know-how dient, lässt sich digital abbilden. Mit wenigen Klicks kann ein Mitarbeiter sehen, welche Fortbildungen interessant für ihn sind, kann diese mit seinen Terminen abgleichen und sich zu einem Kurs anmelden. Die Digitalisierung unterstützt das Ziel, Mitarbeiter auf breiter Basis in grundlegende Prozesse der Wissensbildung einzubeziehen. Mitarbeiter nehmen künftig eine aktive Rolle ein, wenn es um die Entwicklung ihrer eigenen Fähigkeiten geht.

Zu einer solchen Aktivierung und engen Vernetzung der Mitarbeiter tragen auch Mitarbeiterprofile bei, die im Unternehmens-Intranet abrufbar sind. An Standorten, an denen Desk-Sharing praktiziert wird, kann in den Profilen unter anderem der aktuelle Arbeitsplatz angezeigt werden. Bei Auslandsstandorten mit Zeitverschiebung bietet es sich an, die Ortszeit darzustellen. Standortunabhängig interessant sind Tätigkeitsschwerpunkte, der berufliche Werdegang oder Mitgliedschaften in Verbänden und Vereinigungen. So lässt sich über eine einfache Stichwortsuche derjenige Kollege finden, der mit seinen Talenten noch in einem Projekt fehlt. ■

**Steffen Szeidl ist Vorstand für Organisation, Controlling und Finanzen bei Drees & Sommer.**

# Talente sind das Kapital von morgen

**EMPLOYER BRANDING** ■ Die demografische Entwicklung verwandelt den Arbeitsmarkt in qualifizierten Segmenten vom Angebots- in einen Nachfragermarkt. Auf Dauer hilft dagegen nur die Positionierung als starke Arbeitgebermarke.

Von Christof Hardebusch



FOTO: ISTOCK



**A**utos müsste man bauen. Wer Autos baut, dem fliegen die Herzen deutscher Hochschulabsolventen regelrecht zu. Das aktuell im Manager Magazin erschienene Arbeitgeber-Ranking dokumentiert die Anziehungskraft, die große, prestigeträchtige Namen auf junge Menschen ausüben. Befragt wurden 30.000 „examensnahe“ Studierende.

Die Wirtschaftswissenschaftler sind dabei noch auto-affiner als der Durchschnitt. Deutsche Fahrzeugbauer stehen für sie auf Rang eins bis fünf. Die bestplatzierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft schafft gerade mal den zehnten Platz, die beste Bank Platz 21.

Immobilienunternehmen tauchen in diesem Ranking nicht auf. Das könnte ihnen egal sein, wäre da nicht das immer schärfer werdende Duell um die besten Talente eines jeden Jahrgangs und um exzellente Profis aus der eigenen und aus anderen Branchen. In einigen Sparten kommt dieser Wettbewerbsdruck stärker an, in anderen weniger. In Zukunft, das steht fest, wird es wohl alle treffen.

Dabei muss man als Mittelständler nicht zwangsläufig den Kürzeren ziehen. Denn Befragungen wie die oben erwähnte haben eine zweite Botschaft: Die Befragten entscheiden sich für BMW, Audi oder Porsche als Arbeitgeber, haben dort

aber nie gearbeitet. Sie entscheiden sich für angesehene Marken und begehrte Produkte.

Marken reduzieren Unsicherheit. Und diese Kraft der Marke birgt für Immobilienunternehmen eine große Chance. Denn auch wenn sie nie vom Nimbus einer weltweit bekannten Produktmarke profitieren werden – eine Arbeitgebermarke könnten auch sie aufbauen. Und damit im Wettbewerb um kluge Köpfe einen Vorsprung aufbauen.

## Nur kosten darf es nichts

Könnten, denn das Gros der Unternehmen befasst sich offenbar bislang nur am Rande mit diesem Thema. „Im Vergleich zu anderen Branchen steht das Employer Branding aus meiner Sicht in der Immobilienwirtschaft noch relativ am Anfang“, sagt dazu Izabela Danner, Personalchefin bei JLL Deutschland. „Das Verständnis für die strategische Bedeutung des Arbeitgeberimages wächst langsam. Bei der Umsetzung ist aber noch eine gewisse Zurückhaltung spürbar, vor allem wenn konkrete Maßnahmen mit Kosten verbunden sind.“

Mit anderen Worten: Es wäre schön, eine attraktive und bekannte Arbeitgebermarke zu sein, nur kosten darf es nichts. Aber auch das Nichtstun hat seinen Preis: „In der Immobilienwirtschaft verhindern strukturelle und operative Rahmenbedingungen zurzeit den erfolgreichen Kampf um die besten Talente“, beschreibt Thomas Flohr, geschäftsführender Gesellschafter der Bernd Heuer & Partner Human Resources, die aktuelle Lage. Eigentlich, so Flohr, müsste ein professionelles HR- und Talentmanagement im Fokus der Unternehmensführung stehen.

Damit vertritt er keine Einzelmeinung, sondern den globalen State of the Art. Schlagend deutlich macht dies eine weltweit durchgeführte Studie des amerikanischen Human-Resources-Instituts Universum. Die Universum-Experten befragten von Oktober bis Mitte Dezember 2014 insgesamt 2.338 führende Mitarbeiter von Unternehmen in 18 Ländern zum Thema Employer Branding.

**AUF ZUR ARBEITGEBERMARKE** ■ Sieben Schritte legen das Fundament für die Entwicklung eines Employer Branding.

1. Analysieren Sie die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens als Arbeitgeber.
2. Definieren Sie, was Ihr Unternehmen von anderen Arbeitgebern positiv abhebt.
3. Analysieren Sie das Verhalten Ihrer Wettbewerber auf dem Arbeitsmarkt.
4. Erforschen Sie, wie Ihre Zielgruppen Ihre Positionierung als Arbeitgeber wahrnehmen.
5. Passen Sie die Kommunikation Ihres Unternehmens an diese Erkenntnisse an.
6. Entwickeln Sie eine umfassende Kommunikationsstrategie.
7. Messen Sie deren Ergebnisse und justieren Sie Ihre Aktivitäten entsprechend.

Quelle: Universum

Ein auf den ersten Blick tröstlicher Befund: Auch wenn das Employer Branding in der Immobilienwirtschaft noch in den Kinderschuhen steckt – betrachtet man die anderen Branchen, so sind sie im Schnitt auch nicht weiter. Die Unstimmigkeiten beginnen bereits mit der Zuordnung der Verantwortlichkeiten: „Richtig verstanden ist die Entwicklung der Arbeitgebermarke nicht die Aufgabe der Marketing- oder Personalabteilung, sondern der Geschäftsführung“, sagt Thomas Flohr. Standard ist das aber nicht.

Auf die Frage, wer in den Unternehmen für das Employer Branding primär verantwortlich ist, sammelt die Studie widersprüchliche Antworten ein. Rund 60 Prozent der befragten Personalchefs sehen die primäre Verantwortung bei sich. Rund 60 Prozent der befragten CEOs beanspruchen diese Rolle ebenfalls. Die Abteilungen Unternehmenskommunikation und Marketing sowie – falls vorhanden – Länder- und Regionalchefs werden von einigen ebenfalls in der primären Verantwortung gesehen.

## Ein Hauch von Schizophrenie

Dieses Zuständigkeitsgerangel bremst die Entwicklung einer klar definierten Arbeitgebermarke in vielen Unternehmen aus. Die Human-Resources-Abteilungen warten vergeblich auf mehr Engagement seitens des Top-Managements.

Das „Personalwesen“ wird weltweit offenbar nach wie vor überwiegend als administrative, nicht als strategische Funktion begriffen.

Sein und Bewusstsein der CEOs liegen dabei weit auseinander. Neunzig Prozent der Unternehmenslenker halten einen Strategiewechsel ihrer Personalpolitik für erforderlich. 60 Prozent von ihnen haben aber noch keine konkreten Schritte eingeleitet. Dieser Hauch von Schizophrenie findet sich auch bei anderen Befunden der Studie.

Beispielsweise bei den Zielen, die das Employer Branding erreichen soll: 36 Prozent der Befragten nennen die kurzfristige Gewinnung von neuen Mitarbeitern als wichtiges Ziel. Der Aufbau einer

Arbeitgebermarke – also der eigentliche Sinn des Employer Branding – landet mit 24 Prozent abgeschlagen im hinteren Feld der möglichen Ziele.

## An geänderte Wertvorstellungen anpassen

Aber nicht nur die CEOs müssen umdenken, sondern auch die Personaler. Die Digitalisierung aller Lebensbereiche führt zu mehreren Paradigmenwechseln. Vor allem junge Menschen erreicht man am schnellsten in den sozialen Medien. Da die Wettbewerber die Prozesse ihrer Mitarbeiterfindung digitalisieren und damit beschleunigen können, sollte man dies selbst auch tun. Schließlich ändern sich die Wertvorstellungen jüngerer Menschen, und damit auch die Erwartungen an ihren Arbeitsplatz.

Wer nicht darauf angewiesen sein möchte, Top-Leute mit hohen Gehältern anderswo abzuwerben, muss sein Beuteschema neu justieren. Qualifikation und Erfahrung bleiben sicherlich wichtige Kriterien. Weil die Zahl der mit diesen Qualitäten gesegneten möglichen Mitarbeiter allerdings endlich ist und in Zukunft sogar abnehmen wird, kommt es aber auch immer mehr darauf an, das Potenzial der Kandidaten zu erkennen.

Mitarbeiter müssen auch hinsichtlich ihrer Erwartungen und Präferenzen

zum Unternehmen passen. Der „cultural fit“ war immer schon ein Faktor, gewinnt nun aber für beide Seiten immens an Bedeutung. Das macht die Suche noch komplexer und aufwändiger – es sei denn, die „richtigen“ Menschen kommen von selbst. Eine Riesenchance für Mittelständler – denn es ist deutlich

„cultural fit“ zu verpassen als einem Riesentanker.

Wie es gehen könnte, macht die Beos AG aus Berlin vor. Deren Employer Branding liegt primär in der Obhut von Fenja Winkelmann, Leiterin Unternehmensentwicklung, in enger Abstimmung mit der Verantwortlichen für den Bereich Marketing, Nina Krasemann.

und viel Raum für eigene kreative Ideen. Man kann sagen, dass sie Unternehmer im Unternehmen sind“, erläutert Fenja Winkelmann.

Was diese Projektorientierung mit der Arbeitgebermarke zu tun hat, leuchtet erst bei näherer Betrachtung ein. „Diese Arbeitsweise, unser Miteinander im Team und unser weiter denkender Ansatz waren Grundlage für die Bildung einer authentischen Arbeitgebermarke“, so Winkelmann weiter.

Das Beispiel Beos beschreibt den Idealfall: Die Unternehmenskultur spiegelt sich in der Arbeitgebermarke wider. In der Regel sieht die Wirklichkeit allerdings etwas anders aus: Die Unternehmenskultur ist vorhanden, das Employer Branding muss erst noch entwickelt werden. Dass die Immobilienwirtschaft insgesamt in Sachen Arbeitgebermarken noch am Anfang steht, hat in dieser Hinsicht auch sein Gutes: Es ist noch nicht zu spät, um mit der Entwicklung der Arbeitgebermarke zu beginnen.



Thomas Flohr

einfacher, einer kleineren Unternehmensstruktur einen attraktiven

### Projektteams statt Abteilungen

Auf die Frage, wie sich Beos als Arbeitgeber positioniert, erhält man eine auf den ersten Blick überraschende Antwort: „Beos ist eine Projektorganisation. Unsere Kolleginnen und Kollegen arbeiten nicht in der sonst bei Projektentwicklern üblichen Abteilungsstruktur – Ankauf, Verkauf, Asset Management und so weiter – sondern in projektorientierten Teams. Unsere Teams bekommen sofort viel Verantwortung

FOTO: BERND HEUER & PARTNER HUMAN RESOURCES

FF

### INTERVIEW

## „Tragende Investition in die Zukunft“

immobilienmanager sprach mit Izabella Danner über das Thema Employer Branding. Sie ist Head of Human Resources bei JLL Deutschland und Mitglied des Management Board.

FF Wer verantwortet bei JLL das Employer Branding?

**IZABELLA DANNER:** Formell ich, aber Employer Branding ist aus meiner Sicht kein reines HR-Thema. Gerade in unserer Branche, die sich rühmt, Erfolge auch auf der Basis persönlicher Beziehungen zu generieren, ist jeder einzelne Mitarbeiter und Manager ein Werbeträger für unser Unternehmen.

FF Welche primären Ziele verfolgt das Employer Branding Ihres Unternehmens?

**IZABELLA DANNER:** Wir sind stolz auf unsere Marktstellung und auf die Vielfalt von Kompetenzen und anspruchsvollen Tätigkeiten, die wir anbieten können. Das sind wichtige Punkte, denn ich möchte Menschen lieber anziehen als an-

werben. Deshalb überlegen wir genau, welche Mitarbeiter zu uns passen und was wir tun müssen, um auf diese attraktiv zu wirken. Die besten sind die, die sich sowohl fachlich als auch kulturell mit uns identifizieren können.

FF Welches Budget steht dem Employer Branding in Ihrem Hause zur Verfügung?

**IZABELLA DANNER:** In den zurückliegenden beiden Jahren können wir uns in dieser Hinsicht bei JLL über eine positive Entwicklung freuen. Wir verstehen, dass es sich beim Employer Branding um eine Investition in die Zukunft handelt.

FF Wen binden Sie in Ihre Strategie ein?

**IZABELLA DANNER:** Der Bereich Human Resources erarbeitet grundsätzlich jedes



FOTO: JLL

Izabella Danner

wichtige Thema gemeinsam mit dem Management und anderen Stakeholdern. Unsere Strategie ist im Unternehmen bekannt, und jeder ist dazu eingeladen, sich an der Umsetzung zu beteiligen. Wir nutzen interne Schulungen, Programme und Netzwerke, um das Feedback aus dem Unternehmen zu berücksichtigen.

FF

Das Gespräch führte Christof Hardebusch.

# Investitionen in Köpfe statt Beton

**WEITERBILDUNG** ■ In die Weiterbildung von Mitarbeitern zu investieren, kostet Arbeitgeber Zeit und Geld. Noch kommen viele Weiterzubildende selbst für die Kosten eines berufsbegleitenden Studiengangs auf. Es ist aber nur eine Frage der Zeit, bis Immobilienunternehmen Investitionen in solche Maßnahmen auf breiter Front als Distinktionsmerkmal im Kampf um Talente entdecken.



FOTO: EBZ

Von Harald Thomeczek



Präsenzveranstaltungen bleiben ein fester Baustein in der Weiterbildung, E-Learning ist aber im Kommen.

**D**ie Anmeldezahlen für Weiterbildungsangebote sind ein Frühindikator für die konjunkturelle Lage in einer Branche: „Unternehmen sparen meistens als Erstes an der Weiterbildung“, sagt Marcus Hübner, geschäftsführender Gesellschafter der ADI Akademie der Immobilienwirtschaft in Stuttgart. „Wenn’s wieder besser läuft, merken wir das etwa ein Jahr, bevor die Konjunkturerholung offiziell ausgerufen wird; und wenn’s schlechter läuft, bekommen wir das auch schon ein Jahr vorher zu spüren.“

Und läuft es zu gut für die Branche, bekommen Weiterbildungsinstitute das auch zu spüren: „Die momentane konjunkturell extrem positive Situation führt dazu, dass Immobilienunternehmen zur Zeit keine Mitarbeiter in die Weiterbildung schicken können“, sagt Markus Amon, Geschäftsführer der

International Real Estate Business School (IREBS) Immobilienakademie.

Neben der konjunkturellen Lage prägt aber auch ein struktureller Faktor den Weiterbildungsmarkt in der Immobilienwirtschaft: Der Wettbewerb durch die nicht-immobilienspezifische Hochschulbildung wächst. Immer mehr Studiengänge unterschiedlichster Fachrichtungen – ob Architektur, Bauingenieurwesen oder BWL – ergänzen ihr Curriculum um ein Modul Immobilienwirtschaft. Die Formate und die Qualität der jeweiligen Angebote und vor allem die Qualitäten in den grundständigen Studiengängen mögen sehr unterschiedlich sein. Unterm Strich bedeutet dies aber, „dass diese Absolventen, ob gut oder weniger gut ausgebildet, erstmal nicht mehr in der Weiterbildung gesehen werden“, so IREBS-Geschäftsführer Markus Amon. In Deutschland gebe es mehr als 100 Studiengänge mit Immo-

lienbezug: „Der Markt für die Weiterbildungsinstitute wird in Deutschland enger.“

Marcus Hübner von der ADI sieht das etwas anders: „Ja, es gibt heutzutage schon viel mehr Absolventen, die einen Happen Immobilienwirtschaft in ihrem Primärstudium abbekommen haben. Viele merken aber später, dass das bisschen Real Estate für ein ganzes Berufsleben nicht reicht.“ Die ADI jedenfalls spüre keinen signifikanten Rückgang bei Absolventen nicht-immobilienwirtschaftlicher Studiengänge – „eher das Gegenteil trifft zu“.

Die Deutschen Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg (DIA) verzeichnet laut Geschäftsführer Peter Graf durchaus rückläufige



Teilnehmerzahlen in klassischen Bildungsangeboten für Berufstätige: „Heute bilden wir noch rund 120 Immobilienfachwirte pro Jahr aus. Früher waren es vielleicht 300 im Jahr“, sagt Graf. Trotzdem seien die Teilnehmerzahlen über die Jahre insgesamt stabil geblieben. Mit neuen Studiengängen, Spezialisierungen und Vertiefungen wie zum Beispiel dem Beleihungswertgutachter, dem International Appraiser (Bewertung von Immobilien im Ausland) oder Immobilienmediation habe man Verluste in den althergebrachten Angeboten aufgefangen, erklärt Graf.

Die IREBS will auf die Entwicklungen am Weiterbildungsmarkt „mit einer zunehmenden Internationalisierung unserer Studiengänge mit Hilfe internationaler Kooperationen antworten“, so Amon. Denn: Die Immobilienwelt tickt immer internationaler, nach angelsächsischen Regeln. Darum streben Studenten heute nicht nur einen Abschluss an, sondern häufig noch einen zweiten, möglichst internationalen.

Neben der Konkurrenz durch Hochschulen macht Immobilienakademien auch zu schaffen, dass die Immobilienwirtschaft sich in der Breite – demografischer Wandel hin, Kampf um Talente her – nicht immer leicht damit tut, Mitarbeiter bei ihren Studien-Gängen finanziell zu begleiten: „Heute sind rund 60 Prozent bei uns Selbstzahler, für rund 40 Prozent übernehmen ihre Arbeitgeber die Kosten komplett oder in Teilen“, sagt DIA-Chef Peter Graf. Vor „fünf bis zehn Jahren“, erinnert er sich, war das noch ganz anders: „Damals war das Verhältnis 70 zu 30 – zugunsten der Unternehmen!“ Genaue: zugunsten der Mitarbeiter.

Diese Kehrtwende erklärt sich insbesondere damit, dass heutzutage praktisch alle Weiterzubildenden – anders als früher – schon eine grundständige Ausbildung in der Immobilienwirtschaft mitbringen, während sie früher häufig eher rudimentäre Kenntnisse mitbrachten. „Früher sponserten die Arbeitgeber darum häufig Kurse, in denen Grundlagen vermittelt wurden. Heute steigen Weiterzubildende

auf einem bereits hohen Niveau ein.“ Sie von dort aus auf ein noch höheres Niveau zu heben, geht natürlich nicht im Schnelldurchlauf – und kostet mehr.

Marcus Hübner von der ADI hat andere Erfahrungen in puncto Zahlungsmoral gemacht: Vor etwa fünf Jahren habe die Bereitschaft in Ausbildung zu investieren zeitweise deutlich nachgelassen; doch vor zwei, drei Jahren hätten die Unternehmen dann wieder vermehrt erkannt, dass es in der Immobilienwirtschaft einer „soliden und breiten Basis“ bedürfe: „Besonders in der aktuellen Marktphase sind die Unternehmen verstärkt bereit, einen höheren Anteil an den Gebühren zu tragen.“

Laut einer Befragung im ersten Halbjahr 2013 für die „Marktstudie Aus-, Fort- und Weiterbildung“ des Europäischen Bildungszentrums der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft (EBZ) in Bochum übernehmen 61 Prozent der Unternehmen die Kosten für eine Weiterbildung „in der Regel“ vollständig. Knapp ein Viertel trägt sie zumindest teilweise, und 16 Prozent lassen ihre Mitarbeiter ganz

### NACHGEFRAGT

## „Education on Demand“

**E-LEARNING** ■ Demografischer Wandel und Digitalisierung mischen auch die Karten in der Weiterbildung neu. Immobilienmanager sprach darüber mit Markus Amon, Geschäftsführer der International Real Estate Business School (IREBS) Immobilienakademie.

II Herr Amon, der demographische Wandel macht sicher auch vor Weiterbildungsinstituten nicht Halt – oder?

**MARKUS AMON:** Ein Mengenproblem, das auf die demografische Entwicklung zurückzuführen wäre, sehe ich eigentlich – noch – nicht. Ich nehme aber sehr wohl eine veränderte Erwartungshaltung bei den Teilnehmern berufsbegleitender Studiengänge wahr: Präsenzpfllichten stoßen auf immer weniger Gegenliebe.

II Wie erklären Sie sich das?

**MARKUS AMON:** Wir stellen auch in anderen Bereichen unserer Gesellschaft eine zunehmende Individualisierung und damit verbunden eine wachsende

Bedeutung der „Work-Life-Balance“ fest. Übertragen auf den Bildungsbereich bedeutet dies: Studenten möchten dann lernen, wenn es in ihren individuellen Zeitplan passt. Wir kennen das als „Education on Demand“. Die zunehmende Digitalisierung des Bildungsbereiches unterstützt diese Entwicklung signifikant. Bildung ohne App wird in Zukunft nicht möglich sein.

II Und wie reagieren Sie auf diese Entwicklung?

**MARKUS AMON:** Wir entwickeln entsprechende Angebote und testen verschiedene Formate. So werden wir Inhalte, die als Basiswissen vermittelt werden,

zum Beispiel über Webinare anbieten.

II Können denn alle Inhalte, die in Weiterbildungsprogrammen gelehrt werden, problemlos auch online vermittelt und sogar geprüft werden?

**MARKUS AMON:** Mit Sicherheit nicht. Die Immobilie ist einerseits ein komplexes Wirtschaftsgut, andererseits sprechen wir vom „People's Business“. Dies bedeutet auch, sich auf gut funktionierende Netzwerke verlassen zu können. Und die wird man auch künftig nur über direkte, persönliche Kommunikation aufbauen können, und deshalb bilden wir dies auch in Präsenzveranstaltungen ab.

II



Markus Amon, Geschäftsführer der IREBS Immobilienakademie

FOTO: IREBS

allein dafür aufkommen. Wohnungsunternehmen, Makler und Verwalter, die Hauptkunden des EBZ, sind laut Rüdiger Grebe, Leiter der EBZ-Akademie, treue Kunden: „Grundsätzlich verzeichnen wir seit Jahren wachsende Teilnehmerzahlen in unserem Weiterbildungsbe- reich. Die Anmeldezahlen steigen insbeson- dere bei unseren länger andauernden, komplexen und individuellen Angeboten wie Firmenschulungen.“

## Bedarf wird wachsen

Talente können sich heute schon immer öfter den Arbeitgeber aussuchen. Der Mangel an Nachwuchskräften wird zu- nehmen, auch wenn das noch nicht bei allen Personalern angekommen sein mag. „In fünf, spätestens zehn Jahren wird sich die demografische Entwicklung in der Im- mobilienwirtschaft voll niederschlagen. Die Unternehmen werden sich die Weiter- bildung wieder mehr kosten lassen müs- sen“, erwartet DIA-Geschäftsführer Graf.

Immobilienunternehmen, die im Be- reich Weiterbildung zu wenig zu bieten haben, „werden in Zukunft einen Wett- bewerbsnachteil erleiden“, ist sich Elke Nippold-Roths sicher. Sie ist bei der Deut- schen Annington für die unternehmens- eigene Weiterbildungsakademie verant- wortlich. Die „Annington-Akademie“ wurde Anfang 2015 mit dem EBZ gegrün- det. Auf dieser Plattform bündelt der Wohnkonzern sein gesamtes Fort- und Weiterbildungsangebot für alle rund 3.400 Mitarbeiter. Die Investitionen in die Personalentwicklung würden damit in den kommenden Jahren um rund 25 Pro- zent pro Jahr steigen, kündigte die An- nington zum Start der Plattform stolz an.

## „Bewerber fragen öfter nach Weiterbildungsangeboten“

Dass die Annington tiefer in die Ta- sche greift, ist der wachsenden Bedeutung von Bildungsangeboten zur Gewinnung und/oder Bindung von Mitarbeitern im vielzitierten „War for talents“ geschuldet: „Wir erkennen das gestiegene interne In- teresse daran, dass wir von Führungs- kräften immer häufiger Anregungen aus der Praxis für unser Weiterbildungspro- gramm bekommen. Außerdem erleben wir immer öfter, dass externe Bewerber im Vorstellungsgespräch nach Weiter-

bildungsmöglichkeiten fragen“, so laut Nippold-Roths.

Das Fürther Immobilienunterneh- men P&P hat Mitte 2011 eine eigene Akademie gegründet, allerdings ohne Anbindung an eine Weiterbildungsein- richtung. „Es ging darum, das Wissen, das wir ja überall im Haus haben, weiter- zugeben“, sagt Personalchefin Lilly Schröder. „Erfahrene Projektsteuerer können zum Beispiel Bauleiter auf alle möglichen Fallstricke aufmerksam ma- chen.“ Das Angebot umfasst ein „On- Boarding“ neuer Mitarbeiter im Allge- meinen sowie ein spezielles „On-Boar- ding“ für Führungskräfte, sieben Ausbildungsberufe, ein Duales Studium, interne und externe Weiterbildungen und ein Schulungsprogramm für Nach- wuchsteamleiter.

Über 100.000 Euro hat P&P 2014 für Schulungen ausgegeben. „Tendenz stei- gend, weil wir ja von der personellen Seite her expandieren“, so Schröder. Als die Ent- scheidung für den Aufbau der internen Akademie fiel, zählte das Unternehmen 120 Mitarbeiter. Heute sind es 220, und 20 Stellen sind noch offen. Immer mehr Mit- arbeiter haben den Anspruch, sich weiter- qualifizieren: „Als ich vor drei Jahren bei P&P anfang, befanden sich drei Mitarbeiter in Weiterbildungsmaßnahmen. Heute sind es zwölf.“ Dafür aufgekommen ist bis- lang ausnahmslos und komplett P&P.

Wer bei Drees & Sommer (Dreso) arbei- tet, kann sich über einen Mangel an Bil- dungsangeboten ebenfalls nicht beschwe- ren. „Drees & Sommer wurde ursprüng- lich von Professoren der Universität Stuttgart gegründet. Klar, dass ihnen die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter am Her- zen liegt“, sagt Friederike Schammann- Vogel, heute Leiterin Human Resources des 1970 gegründeten Projektmanagers.

Rund 70 ‚Dresorianer‘ schulen ihre rund 1.400 Kollegen in Deutschland: Leistungsträger und Partner; sogar sol- che, die sich schon aus dem operativen Geschäft verabschiedet haben. Die Aka- demie umfasst vier Stufen: Im ersten halben Jahr lernen Neuankommlinge alle Unternehmensbereiche kennen. Da- rauf folgt – und dies ist für alle neuen Mitarbeiter im Kerngeschäft Pflicht – eine themenspezifische Weiterbildung. Diese umfasst 50 Lerneinheiten zu Arbeitsmethoden, Kostenplanung, Kundenkommunikation et cetera sowie eine abschließende viertägige Präsenzveranstaltung.

Im zweiten bis fünften Dreso-Jahr er- folgt eine Vertiefung der Arbeitsmethoden: 70 Lerneinheiten sind für alle Mitarbeiter gleich, 40 Einheiten richten sich nach spezi- fischen Anforderungen. Jeder Mitarbeiter hat ein Zeitbudget, das er in Absprache mit seinen Vorgesetzten verplanen kann. Auf Stufe vier werden Spezialkurse zu besonders komplexen Themen angeboten, etwa zu technischem Projektmanagement.

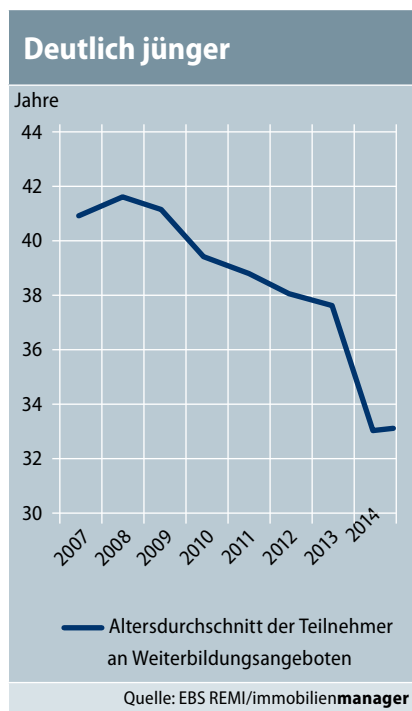
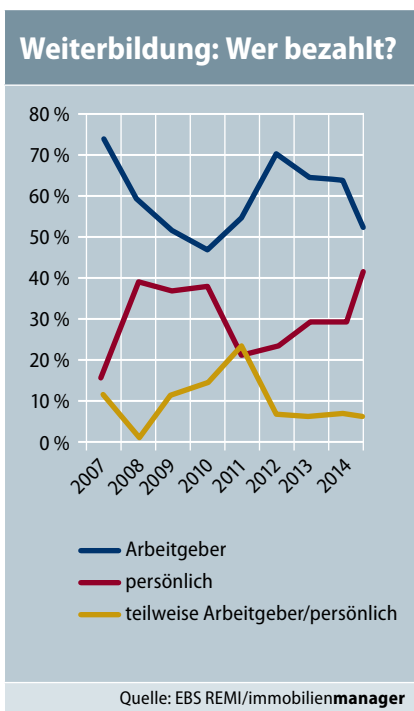
Wer es seinen Mitarbeitern ermöglicht, sich stetig weiterzubilden, läuft der nicht Gefahr, sie schnell wieder zu verlieren? – „Im Gegenteil: Gute Entwicklungspers- pektiven sind das beste Bindungspro- gramm“, findet Schammann-Vogel. ■



# Immer jünger, meistens männlich

**WEITERBILDUNG** ■ Weiterbildung fördert die eigene Karriere und könnte Unternehmen als Instrument des strategischen Mitarbeiter- und Talentmanagements dienen. Wie eine Statistik des EBS REMI zeigt, haben die Mitarbeiter diese Botschaft allerdings besser verstanden als die Arbeitgeber.

Von Christof Hardebusch



mussten, sank dieser Anteil auf unter 50 Prozent.

Zwar erreichte das Engagement der Unternehmen 2012 rasch das Vorkrisen-niveau, aber nur, um dann wieder kontinuierlich abzuschmelzen. 2014 wurden nur noch 62 Prozent der Teilnehmer von ihren Arbeitgebern finanziert. Womöglich liegt es am Immobilienboom und der damit verbundenen Arbeit, die jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter aus Sicht ihrer Chefs als unentbehrlich erscheinen lässt.

## In der Flaute überwiegen die „Selbstzahler“

Die Arbeitgeber verhalten sich offensichtlich mehrheitlich prozyklisch, die „Selbstzahler“ hingegen antizyklisch. 2007 zahlten 15 Prozent der Weiterbildungskunden der EBS REMI die Zeche selbst. Ein Jahr später waren es bereits fast 40 Prozent. Hier spielen sicherlich viele Faktoren eine Rolle: Unternehmen schnallen den Gürtel enger, wenn es abwärts geht. Zugleich verfügen deren Mitarbeiter in rezessiven Marktphasen über mehr Zeit.

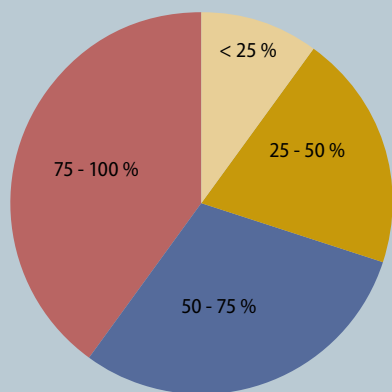
Die hohen Selbstzahler-Quoten sprechen auch dafür, dass Immobilienprofis das Karriere-Potenzial erkannt haben, das in ihrer Weiterbildung steckt. „Wir vermuten, dass der typische Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen zu den künftigen Aufsteigern in der Branche

**T**heoretisch sind vermutlich alle einer Meinung: In einer sich rasch ändernden Arbeitswelt ist lebenslanges Lernen unverzichtbar. In der Praxis allerdings halten sich die Arbeitgeber der Immobilienwirtschaft in dieser Disziplin eher zurück. Die Zahl derer, die von ihren Chefs in die Weiterbildung geschickt werden, war und ist jedenfalls überschaubar. Der Trend zeigt eher nach unten.

Die Bereitschaft der Immobilienunternehmen, in die Bildung der eigenen Mitarbeiter zu investieren, folgt zudem dem Zyklus der Immobilienkonjunktur. Das zeigt die Auswertung der Daten des EBS Real Estate Management Institute (REMI) seit 2007. Damals wurden noch mehr als 70 Prozent aller Teilnehmer der Weiterbildungsangebote des Instituts von ihren Arbeitgebern finanziert. Zwischen 2009 und 2010, als die Auswirkungen der globalen Finanzkrise in der Branche verarbeitet werden

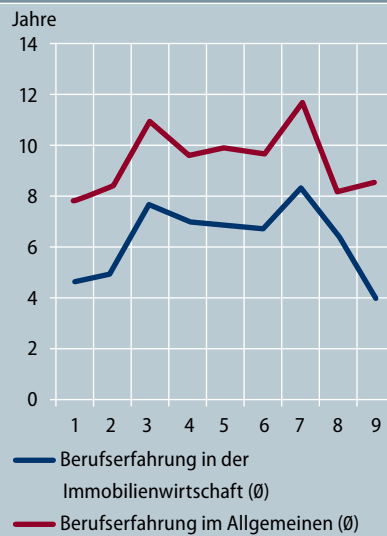


## Anteil der immobilienwirtschaftlichen Berufserfahrung am Gesamtberufsleben



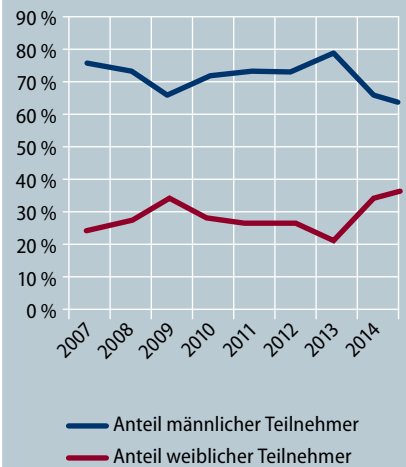
Quelle: EBS REMI/immobilienmanager

## Mehr Quereinsteiger



Quelle: EBS REMI/immobilienmanager

## Frauen in der Unterzahl



Quelle: EBS REMI/immobilienmanager

gehört“, sagt Professor Jan Mutl, PhD, Leiter des EBS REMI.

Der statistisch dominante Teilnehmer-Typ einer immobilienwirtschaftlichen Weiterbildung am EBS REMI ist demnach männlich, 39 Jahre alt und kommt aus dem Raum Frankfurt. Er hat vermutlich BWL studiert und arbeitet für einen Asset Manager, einen Finanzierer oder einen Investor. Insgesamt kann er zehn Jahre Berufserfahrung vorweisen, davon sieben Jahre in der Immobilienwirtschaft.

Das jedenfalls ergeben die zusammengefassten Teilnehmerdaten von 2007 bis 2014. Im Trend liegt dieser statistische Durchschnittstyp allerdings nicht mehr. „Unsere Teilnehmer werden immer jünger“, schildert Professor Jan Mutl die Entwicklung. „Der Altersdurchschnitt ist im Zeitraum von 2007 bis 2014 von 41 Jahren auf 33 Jahre gesunken.“

Obwohl die Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen also deutlich jünger sind als früher, bleibt die Dauer der Berufserfahrung dabei konstant – sie schwankt zwischen acht und elf Jahren. Das, so Mutl, liege vermutlich daran, dass sich die Studienzeiten aufgrund der Einführung des Bachelors verkürzt haben.

Und studiert haben so gut wie alle Teilnehmer. 60 Prozent tragen einen universitären Abschluss in der Tasche, die restlichen 40 Prozent verteilen sich auf Absolventen der Fachhochschulen und der Bank-Akademien

Auch wenn der überwiegende Teil der Teilnehmer aus erfahrenen Immobilien-Profis besteht, so ist der Anteil der Quereinsteiger dennoch beachtlich. 15 Prozent der Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen haben weniger als zwei Jahre Berufserfahrung in der Branche, weitere 16,5 Prozent verbrachten weniger als die Hälfte ihres Berufslebens in der Immobilienwirtschaft. Nicht nur die Politik, auch zahlreiche Unternehmen schreiben sich mittlerweile die Gleichberechtigung der Geschlechter auf die Fahnen. Weiterbildung von Mitarbeite-

rinnen wäre eine geeignete Maßnahme, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Die entsprechenden Zahlen des EBS REMI sind allerdings ernüchternd: Auch wenn die Zahl der weiblichen Teilnehmer an Weiterbildungsangeboten 2014 mit 38 Prozent einen Höchststand erreichte – langfristig pendelt die „Frauenquote“ in diesem Bereich unentschlossen um die 30-Prozent-Marke herum. „Von einer Chancengleichheit ist die Immobilienwirtschaft noch weit entfernt“, konstatiert Jan Mutl.

**DIE DATENBASIS** ■ Die Erhebung basiert auf Teilnehmerstatistiken der EBS REMI Executive Education, in den 697 Teilnehmer der Weiterbildungsangeboten des EBS REMI im Zeitraum von 2007 bis 2014 einbezogen sind. Davon entfallen 179 Teilnehmer auf das Kontaktstudium Immobilienökonomie (neun Jahrgänge, Studiendauer drei Semester), 283 Befragte auf das Intensivstudium Real Estate Investment and Finance (dreizehn Jahrgänge, Studiendauer ein Semester), 48 Teilnehmer auf das Intensivstudium Asset- & Risikomanagement (drei Jahrgänge, Studiendauer ein Semester) sowie 187 Befragte des dreitägigen Kompaktseminars Cash Flow & Financial Modeling für Immobilien (13 Jahrgänge).

Das EBS Real Estate Management Institute (EBS REMI) wurde 2006 von Professor Dr. Nico Rottke gegründet und gehört an der betriebswirtschaftlichen Fakultät der EBS Universität zum Department of Finance, Accounting & Real Estate. Das Institut bündelt alle immobilienbezogenen Aktivitäten der EBS in den vier zentralen Aktivitätsbereichen universitäre Ausbildung, Forschung, wissenschaftliche Beratung und Weiterbildung. Es bietet zahlreiche qualifizierte und akkreditierte Zertifikatsprogramme an. Das Kontaktstudium der Immobilienökonomie und das Intensivstudium Real Estate Investment & Finance sind RICS-akkreditiert.



# Weichensteller statt Abstellgleis

**HUMAN RESOURCES** ■ Der War for Talents tobt nicht nur um die jungen Professionals. Immer mehr Unternehmen entdecken die menschliche Ressource „Silberrücken“ und bieten angehenden Pensionären Jobs als Mentoren, Interimsmanager und Berater an. Die Fitten und Rüstigen machen in vielen anderen Branchen längst Kasse. Nur im Immobiliengeschäft sind Power-Oldies noch Ausnahmen. Kaum ein Unternehmen verfolgt eine klare Strategie.

Von Miriam Beul-Ramacher

**2**011 war eigentlich Schluss. Klaus Götsche, Geschäftsführer der LEG Entwicklung GmbH in Kronshagen verabschiedet sich nach 40 Berufsjahren in den Ruhestand. Doch oh Wunder, schon noch einen Jahr kommt der Interimspensionär ans Ruder der LEG zurück. Der altgediente Kapitän soll die Entwicklung von Grundstücksflächen im deutschen Norden weiter vortreiben. So wünschen es sich die neuen Eigentümer der LEG, die BIG Bau und die DSK Deutsche Stadt- und Grundstücksentwicklungsgesellschaft. „Wir schätzen seine Expertise und vertrauen ihm blind“, sagt Marc Weinstock, Geschäftsführer bei DSK/BIG Bau Unternehmensgruppe. Erst Ende 2015 läuft der Teilzeitvertrag des 68-Jährigen, nebenher Präsident der Bundesvereinigung der Landesentwicklungsgesellschaften (BVLEG), aus. „Dann bekommt er von uns eine große Abschiedsparty“, kündigt Weinstock an.

Für den Fall Götsche gibt es in anderen Branchen längst prominente Vorbilder. Bosch, Volkswagen, Daimler, Otto Group, Bayer: Schon seit Jahren holt die Industrie ehemalige Mitarbeiter zurück. Auf das

Spezialwissen von Ingenieuren, Physikern, Chemikern und Spitzenmanagern möchten immer weniger Unternehmen verzichten. Die Argumente leuchten ein: Senior-Experten sind wichtige Leistungsträger, ihr fundiertes Wissen und ihre gewachsenen Netzwerke helfen bei Problemlösungen, liefern neue Ideen und stärken die Innovationsfähigkeit. Bosch, Pionier der Rentnerarbeit in Deutschland, gründete bereits vor 16 Jahren das Tochterunternehmen BMS (Bosch Management Support).

Gehen ältere Mitarbeiter in den Ruhestand, gehen damit oft auch viele Informationen und Erfahrungen für die Unternehmen verloren.

Der „Bosch-Mumien-Service“, wie der Firmenname verballhornt wurde, vermittelt rund 1.600 Rentner als Berater – und das weltweit. Daimler hat zum selben Zweck ebenfalls einen Expertenpool gegründet. 400 einsatzfreudige Senioren haben sich dort bereits registrieren lassen. Auch die Otto Group lässt nicht jeden älteren Mitarbeiter einfach in Rente gehen. 2012 hat der Versandhändler eine Beratungstochter ins Leben gerufen, die ausschließlich Pensionäre beschäftigt. Die „Otto Group Senior Expert Consultancy“ hilft, Lücken und vorübergehende Engpässe bei Arbeitsprozessen zu schließen. Eingesetzt werden die ehemaligen Otto-Mitarbeiter im operativen Geschäft oder als Berater. Inzwischen werden laut Unternehmensangaben rund 50 Otto-Rentner regelmäßig für Interimsaufgaben engagiert.

## Arbeit ist auch Identität

Den großen Zuspruch vom Arbeitsmarkt bekommen die Unruhesthändler heute natürlich auch, weil sie deutlich fitter sind als Beschäftigte früherer Generationen. Kurz: 60 ist das neue 50 und 70 das neue 60. „Mit dem Berufsende geht für viele ein Teil der Identität verloren. Daher suchen viele Menschen nach Möglichkeiten, über das gesetz-

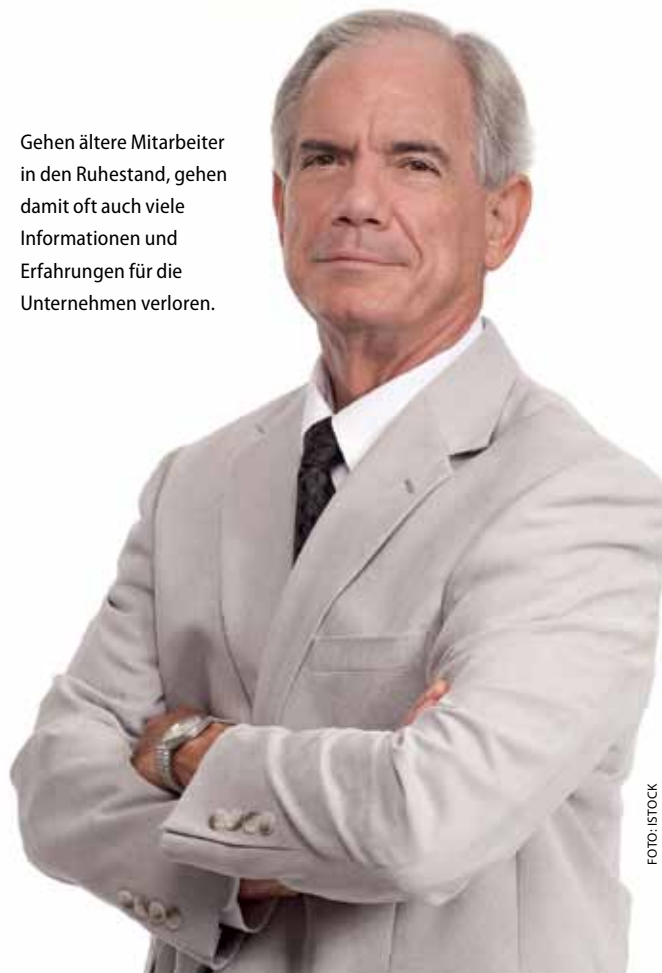


FOTO: ISTOCK



liche Rentenalter hinaus an ihren alten Wirkungsstätten nützlich zu sein“, sagt Alexander Scheidler. Der Bau-Ingenieur spricht aus Erfahrung. 38 Jahre lang stand er beim internationalen Projektmanagement-Unternehmen Drees & Sommer unter Vertrag. Er gehört zu den prägenden Figuren des partnerschaftlich geführten Unternehmens, wurde bereits 1989 Mitgesellschafter und baute den Standort Rhein-Main vom Ein-Personen-Büro zum 200-Mitarbeiter-Standort aus. Anfang dieses Jahres gab Scheidler seine Position als Partner und Vorsitzender der Geschäftsführung der Drees & Sommer GmbH Frankfurt auf.

Jede Menge Zeit für den klassischen Rentner-Marathon aus Radfahren, Walken und Schwimmen hat der Projektmanager seitdem trotzdem nicht. Denn er bleibt dem Unternehmen als Mentor und Berater weiterhin verbunden, auf Basis eines Teilzeitvertrages. „Ich wollte etwas kürzer treten. Gleichzeitig stehen in Frankfurt schon eine ganze Weile junge Kollegen in den Startlöchern, die meinen Part gerne übernehmen wollen“, berichtet Scheidler. In seiner neuen Rolle als Wissensvermittler fühlt er sich extrem wohl. „Ich berate die jüngeren Führungskräfte im Unternehmen, binde sie in mein gewachsenes Netzwerk ein, und gestalte so den Generationenübergang im Unternehmen aktiv mit“, sagt der 63-jährige, der seine Firmenanteile weiter hält und als Miteigentümer an einer gelungenen Stafelübergabe besonders interessiert ist.

Den Zeitpunkt dafür sollte man möglichst nicht verpassen. „Manchmal sind die Jungen schon frustriert, weil ihnen die Älteren den Weg versperren“, hat Scheidler beobachtet. Und er warnt: Die gewünschte Win-Win-Situation bringe das Modell nur hervor, wenn alle Beteiligten es wollen, die Aufgaben klar definiert sind und der beratende Senior nicht altklug oder besserwisserisch auftritt. Dies funktioniert auch bei Drees & Sommer nur individuell, niemals pauschal. Und auch Scheidler möchte in zwei oder drei Jahren „wirklich aufhören“.

## Der Wert des alten Eisens

Und wie sieht es in anderen Teilen der Immobilienbranche aus? Eine kleine Umfrage zeigt: Über den Wert des alten Eisens machen sich bisher die wenigsten

Gedanken. Kommt ein Oldie ins Büro – handelt es sich bei den meisten Immobilienunternehmen um einen Einzelfall. „Das liegt auch an der kleinformatischen, oft mittelständischen Struktur der Branche und den meist unterentwickelten Personalentwicklungssystemen“, sagt Werner Knips, Partner bei der internationalen Personalberatung Heidrick & Struggles in Düsseldorf. In anderen Branchen sei man längst weiter. „Viele ehemalige Führungskräfte suchen spannende Aufgaben, gerne als Aufsichts- oder Beiräte. Sie können dort einen wertvollen Beitrag für die Unternehmen leisten“, so Knips.

Immerhin: Vereinzelt gibt es sie bereits, die Ruhestandsverweigerer aus der Immobilienwirtschaft. So etwa bei der Corpus Sireo Holding GmbH & Co. KG, mit rund 560 Mitarbeitern einer der größeren Player im deutschen Immobiliengeschäft. Das Unternehmen bindet ältere Kollegen auch nach ihrem Ausscheiden aus dem Tagesgeschäft ins operative Geschäft ein. Allerdings nur fallweise. „Zum Beispiel, um bedeutende Projekte mit ihrer Unterstützung sauber zum Abschluss zu bringen, für einen ‚Expertenrat‘ im Rahmen neuer Themen oder als Mentoren für jüngere Kollegen“, beschreibt Iris Schöbeck, Leiterin HR Management, Corpus Sireo Holding, das Aufgabenspektrum.

## Keine Verwendung für Power-Oldies

Gänzlich ohne Rat aus der älteren Expertenriege kommt dagegen die Hannover Leasing aus. Nach Unternehmensangaben hat bisher keiner der 180 Mitarbeiter um Verlängerung seiner abgelaufenen Dienstzeit gebeten. Ältere Kollegen lässt der Pullacher Fondsiniciator ohne Nachverhandlung ziehen. Modelle für die Weiterbeschäftigung von Power-Oldies hat auch Union Investment Real Estate nicht in der Schublade. Seniorenexperten sind beim Hamburger Fondsiniciator Ausnahmen.

Der Quartiersentwickler Aurelis Real Estate hat die Weiterbeschäftigung älterer

FOTO: BVLEG



Auch mit 68 noch am LEG-Ruder und Präsident der Bundesvereinigung der Landesentwicklungsgesellschaften: Klaus Götsche.

Fachkräfte ebenfalls nicht auf der Agenda. Begründung: das jugendliche Alter der Belegschaft mit einem Durchschnitt von 45 Jahren! Steinalt freilich im Vergleich zum Jugendheim, das Jones Lang LaSalle (JLL) beschäftigt. Auf gerade einmal 35 Jahre kommen die Makler und Berater hier im Schnitt. Nach Aussage von Izabela Danner, Head of Human Resources bei JLL, zählt daher nur eine Handvoll Mitarbeiter zur Generation Silber. Von rund 850 Mitarbeitern in Deutschland würden gerade einmal zehn bis 15 Führungskräfte auf die 65 zusteuern, so die Personalchefin. „Für ältere Mitarbeiter bei JLL haben wir daher bislang kein Firmenprogramm. Das wird individuell gehandhabt“, erläutert Danner.

Einen Trendwechsel sieht sie dennoch: Die Einstellung zur Life-Work-Balance ändere sich bei Mitarbeitern um die 60 noch einmal erheblich. Altersteilzeitmodelle würden daher verstärkt nachgefragt. Ziel sei es nun, bis 2017 eine eigene Strategie dafür aufzusetzen. Die Einzelfälle von heute gelten dabei sozusagen als Testlauf. „Wir bieten beispielsweise Kollegen an, die kurz vor dem Rentenalter stehen, über Zeitkonten eine vorzeitige Freistellungsphase zu erwirtschaften. Das kommt gut an“, berichtet Danner.

Interesse an weichen Übergängen zwischen Stress- und Freizeitphase bekunden freilich nicht alle Berufsgruppen der Branche. Immobilienvermittler zum Beispiel haben in der Regel früh ausgesorgt. Viele können es sich leisten, schon mit 50 auszusteigen. Und die wenigsten lassen Golfplatz einfach Golfplatz sein und kommen als Teilzeitkräfte zurück.



# Die gemeinsame DNA

**HUMAN RESOURCES** ■ Führen will gelernt sein, Mitarbeiter wollen und sollen sich mit „ihrem Unternehmen“ identifizieren. Beides funktioniert nur, wenn sich die Chefetage auch hinter ungewöhnliche, weil kreative Maßnahmen stellt. Zwei Beispiele.

Von Christof Hardebusch

**W**er Vorgesetzte hat oder hatte, kennt vermutlich das Problem: In Führungspositionen gelangen häufig Frauen und Männer, die fachlich hervorragend aufgestellt, beruflich erfahren und gut vernetzt sind. Das ist in der Regel auch gut so.

Die Führung von Mitarbeitern verlangt aber noch ganz andere Qualitäten und Leistungen, die gern in der Rubrik „Soft Skills“ einsortiert werden, weil sie sich der direkten Messbarkeit entziehen. Die entsprechende Fachliteratur füllt meterweise Regale. Welche Präferenzen und Erfahrungen Führungskräfte hingegen tatsächlich haben, erkundet die „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung“ in jährlich durchgeführten Studien.

Abgefragt werden dabei vier Wertedimensionen: Humanressourcen (HR)-Orientierung, Innovationsstreben, Leistungsorientierung und interne Stabilität. Persönlich präferieren die mehr als 350 teilnehmenden CEOs, Geschäftsführer und Manager nicht etwa die Leistungsorientierung. Auf Rang eins steht die Orientierung am Menschen. Danach folgt das Innovationsstreben und dann erst das Thema Leistung.

Leider spiegelt diese Präferenzliste eher das Wunschdenken der Befragten denn die Wirklichkeit wider. Das zeigt sich an den Antworten auf die nächste Frage der Wertekommission: Welche der genannten Werte werden in den Unternehmen am stärksten gelebt? Hier steht, wenig überraschend, die Leistungsorientierung klar an erster Stelle, die HR-Orientierung landet abgeschlagen

auf dem dritten Rang. Wunsch und Wirklichkeit tauschen die Plätze.

Diese Diskrepanz hat, wie die Studie konstatiert, negative Folgen: „Je weniger eine HR-Orientierung aus Sicht der Führungskräfte stattfindet, obwohl sie sich diese Orientierung wünschen, desto weniger engagieren sie sich für ihre Arbeit aus sich heraus“, heißt es dort. Auch die Bereitschaft zur Kooperation leidet. Wenn schon Führungskräfte so empfindlich auf das „Werte-Gap“ reagieren, möchte man die „geführten“ Mitarbeiter lieber erst gar nicht fragen.

Dass Leistung für Unternehmen von existenzieller Bedeutung ist, steht dabei außer Frage. Wie es Unternehmen gelingen kann, darüber hinaus eine lebendige und motivierende Führungskultur zu unterstützen, zeigt das Beispiel Commerz Real. Die „Leadership Initiative“ besteht aus einer Reihe unterschiedlicher Bausteine, deren erstes Ziel die Sicherstellung der Führungsqualität ist.

## Lebendige Kultur

Neben verpflichtenden Maßnahmen analysiert der Vorstand jährlich die Aufstellung der Bereichsleiter auf mögliche Verbesserungspotenziale. Begleitet wird dies durch ebenfalls bilaterale Gespräche zwischen den Bereichsleitern und den HR-Verantwortlichen. „Dabei werden unternehmerische Herausforderungen und eine personalwirtschaftliche Agenda übersetzt“, erläutert Sandra Scholz, Personalchefin der Commerz Real.

Das zweite Ziel der Leadership-Initiative ist die Entwicklung einer nachhaltigen

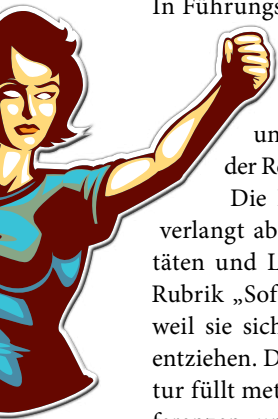
Führungskultur. „Regelmäßige Perspektivwechsel ermöglichen den Bereichsleitern neue Impulse für ihr Führungsverhalten“, sagt Scholz: Im Rahmen sogenannter „Learning Journeys“ treten die Bereichsleiter für einen Tag in Dialog mit Management-Teams anderer, zumeist branchenfremder Unternehmen. Beim Baustein „Social Days“ engagiert sich das Führungsteam in sozialen Projekten. Das soll ihre Sensibilität für Menschen in schwierigen Lebenslagen erhöhen.

Die Resonanz der Führungsriege ist Sandra Scholz zufolge unterschiedlich. „Insgesamt geben uns die Führungskräfte jedoch ein sehr gutes Feedback. Das Bewusstsein für die Bedeutung des Themas „Führungsqualität“ hat in der Organisation definitiv deutlich zugenommen.“

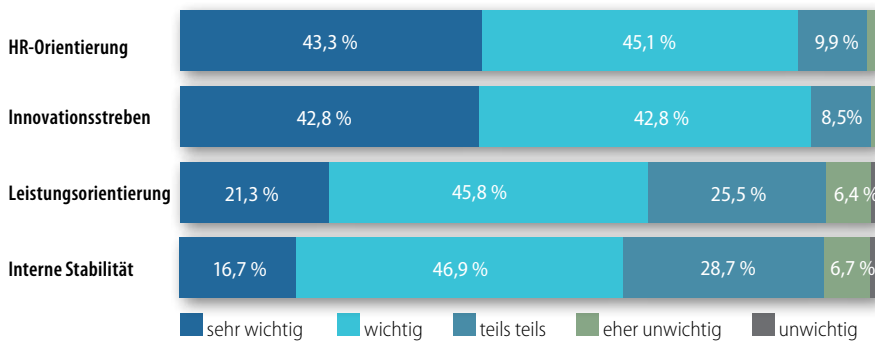
Die Leadership Initiative findet übrigens nicht im ruhigen Fahrwasser jahrelanger Kontinuität statt, sondern in einer Phase der Reorganisation des Unternehmens.

Gerade in Umbruch- und Entwicklungssituationen sind die Begleitung und Unterstützung durch das Personalmanagement ein elementarer Erfolgsfaktor. Und kommunikative Maßnahmen können zu einem der Schlüsselinstrumente werden. Bei Drees & Sommer gab die geplante Weiterentwicklung des Unternehmens den Anstoß.

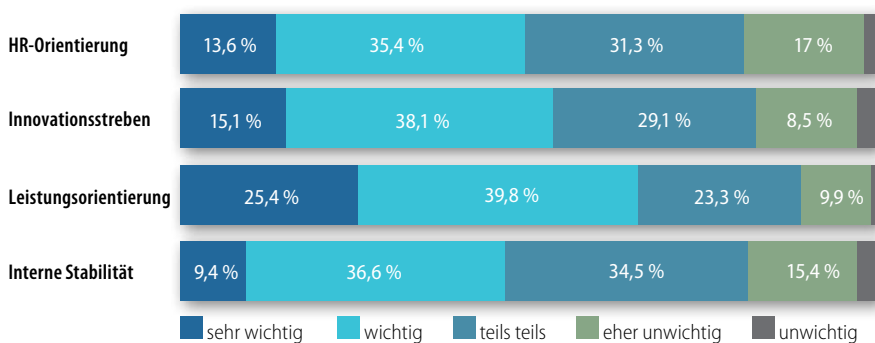
Die Führungsriege stellte sich die Frage, was ein so großes, an fast 40 Standorten weltweit aktives partnergeführtes Unternehmen im Innersten zusammenhält. „Wir erkannten, dass wir ein Instrument entwickeln müssen, das die DNA von Drees & Sommer transportiert und das in der Schweiz genauso funktioniert



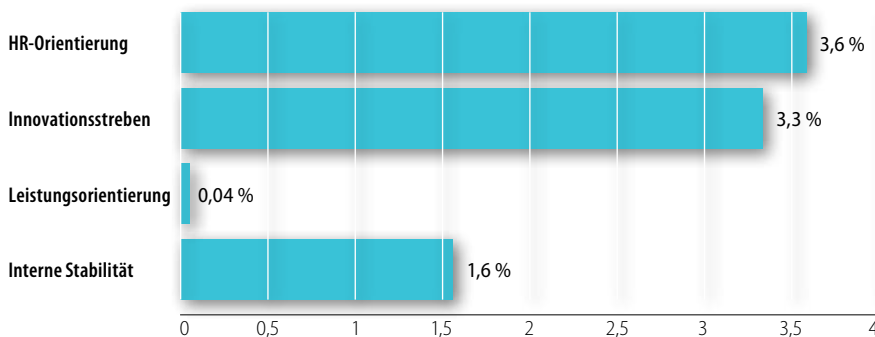
### PERSÖNLICHE PRÄFERENZ DER WERTEDIMENSIONEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN



### GELEBTE WERTE IM UNTERNEHMEN



### WERTEDISKREPANZ ZWISCHEN FÜHRUNGSKRAFT UND UNTERNEHMEN



n=24

Quelle: Führungskräftebefragung 2014 der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung

wie in China“, erinnert sich Markus Weigold, Partner in der AG und Vorsitzender der Geschäftsführung bei Drees & Sommer Berlin.

Im Prinzip war ein solches Instrument bereits vorhanden – das Leitbild des Unternehmens. „Der Inhalt war nach wie vor stimmig, aber bereits rund zehn Jahre alt. Format und Sprache waren nicht mehr `state of the art‘“, so Weigold.

Dem Neuentwurf wollte er das Schicksal vieler schöner Leitbilder ersparen: als Anhang der Arbeitsverträge, im Intranet und irgendwelchen CI-Ordern in Ver-

gessenheit zu geraten. Der Neuentwurf steht mittlerweile im Netz. Und passt auf eine Seite! Statt der sonst üblichen langen Prosa besteht es aus acht Statements mit jeweils kurzer Erläuterung. Statt der gern verwendeten Floskeln sind die Statements als Schlagzeilen mit zwei bis maximal drei Wörtern formuliert. „Damit drücken wir aus, worauf es uns ankommt, wie wir arbeiten und wie sich das auf unsere wichtigsten Stakeholder – Kunden und Mitarbeiter – auswirkt“, erläutert Weigold.

Aber nicht nur Kürze und Würze heben dieses Leitbild von anderen ab. Das

Leitbild „lebt“. Jeder Mitarbeiter erhält zu den Statements eine Karte, auf der er sein eigenes Zitat zu einem der acht Punkte formulieren kann – als persönliche Interpretation des Leitbilds. Die Statements sind auch Bestandteil des jährlichen Mitarbeitergesprächs. Im unternehmenseigenen Intranet können Mitarbeiter eigene Zitate und sogar Videos hochladen. Auf diese Weise will die Unternehmensleitung dafür sorgen, dass das Leitbild nicht verstaubt, sondern lebendig bleibt und sich weiterentwickelt.

Und weil die Kunden wichtige Stakeholder sind, können Mitarbeiter von Drees & Sommer mit den Statements auch auf sie zugehen. Und auch die Kunden sind aufgefordert, eigene Positionen und Kommentare zu den Statements mitzuteilen und bei Bedarf durch konkrete Projekterfahrungen zu ergänzen.

## „Wir führen“

Folgerichtig enthält jedes Statement eine Botschaft für die Mitarbeiter und eine für die Kunden. Gleich das erste Statement spricht das Thema Compliance an: „Ehrlich erfolgreich“ lautet die Schlagzeile. Damit appelliert Drees & Sommer an die Kunden, eine „ehrlliche“ Projektanalyse zu Kosten, Terminen und anderen Faktoren vornehmen zu lassen. Was selbstverständlich klingt, ist Weigold zufolge „bei den derzeit vielzitierten Großprojekten in Deutschland nicht selten ein Problem“. Aber nur wenn man den Finger in die Wunde lege, könne man Projekte für den Kunden erfolgreich aufsetzen.

Wie jedes der acht Statements enthält auch dieses neben der Botschaft nach außen eine nach innen: Es fordert von der Führungsriege und von den Mitarbeitern den ehrlichen Umgang und ein offenes Feedback zur persönlichen Karriere-Entwicklung und erteilt Compliance-Verstößen eine Absage.

Aus Kundensicht überraschend ist das vierte Statement: „Wir führen“ – eine aus dem Munde von Dienstleistern nicht unbedingt alltägliche Botschaft. „Wir haben lange überlegt, ob wir das überhaupt so sagen dürfen“, erzählt Markus Weigold. „Die Antwort war eindeutig ja. Je mehr wir in Projekten in die Führungsposition gehen können, umso erfolgreicher können wir gemeinsam mit dem Kunden werden.“



# „MITARBEITERN RAUM GEBEN“

**HUMAN RESOURCES** ■ Die ECE setzt auf individuelle Mitarbeiterförderung und interdisziplinäre Teamarbeit. Wie dies mit der Mitarbeiterführung zusammenhängt, erklärt Barbara Hatzler, Head of HR Development and Marketing der ECE, im Gespräch mit immobilienmanager.



**II** Die ECE beschreibt sich als Unternehmen mit flachen Hierarchien, mit einer direkten Kommunikation zwischen allen Ebenen und Bereichen sowie Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams. Wie funktioniert das genau?

**BARBARA HATZER:** Unsere Teams arbeiten zum Großteil eigenverantwortlich für die Belange ihrer Objekte. Wenn es darum geht, schnelle Entscheidungen einzuholen, sind die Wege zum Top-Management kurz.

Die Arbeit mit großen Gewerbeimmobilien erfordert einen ganzen Strauß an Kompetenzen aus verschiedenen Bereichen. Die Interdisziplinarität kommt zum Beispiel in den Managementteams unserer Shoppingcenter zum Tragen. Hier arbeiten der Center Manager, der Leasing Manager und der Asset Manager eng zusammen. Die Gesamtverantwortung gegenüber dem Investor trägt der Asset Manager, aber jedes Teammitglied trägt mit seiner Kompetenz zum Erfolg der Immobilie bei. Auch bei Projektentwicklungen braucht man ähnlich breit gefächertes Know-how bei den Teammitgliedern.

**II** Wie funktioniert bei dieser Arbeitsweise die Mitarbeiterführung?

**BARBARA HATZER:** Hier geht es vor allem darum, dass die Führungskräfte die Rahmenbedingungen gestalten, um dem einzelnen Mitarbeiter Raum zu geben, eigenverantwortlich zu agieren und seine Kompetenzen zu entfalten. Mitarbeiterführung, so wie wir sie verstehen, hat aber noch mehr Facetten und bedeutet

auch Mitarbeiterentwicklung. Die individuellen Karrieremöglichkeiten oder die Weiterbildungsperspektiven stehen hier im Fokus. Im jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräch klären Führungskraft und Mitarbeiter, welche Qualifizierungsmaßnahmen angestrebt werden und welche Karriereentwicklung für den Mitarbeiter interessant wäre.

**II** In diesem Sinne: Wie gerne lassen sich Mitarbeiter eigentlich führen?

**BARBARA HATZER:** Bei uns im Haus heißt es: „Führungskraft ist, wer andere erfolgreich macht“. Wenn man auf diese Art und Weise führt, coacht und den Mitarbeitern individuelles Feedback gibt, wird es auch wertgeschätzt.

Wichtig ist auch, den individuellen Mitarbeiter zu betrachten: Der eine möchte eher eigenständig agieren, jemand anderes wiederum braucht mehr Orientierung von seiner Führungskraft.

**II** „Bei der ECE sind Menschen mit echter Führungskompetenz gefragt“, heißt es auf Ihrer Internetseite. Wie überzeugen Sie diese beziehungsweise mit welchen Mitteln entwickeln Sie diese Kompetenz bei den Mitarbeitern, die bereits im Haus sind?

**BARBARA HATZER:** 80 bis 90 Prozent unserer Führungskräfte werden aus den eigenen Reihen entwickelt. Wir haben ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm, unser Leadership Curriculum, das unser Führungsverständnis vermittelt und die Führungskräfte bei der Entwicklung ihrer Führungskompetenzen unterstützt.

Wenn wir von außerhalb Mitarbeiter für uns gewinnen wollen, ist die Konkurrenz in Zeiten des Fachkräftemangels sehr hoch. Wir versuchen aber, den potenziellen neuen Mitarbeitern unsere Denkweise als Arbeitgeber zu vermitteln und sie durch spannende Verantwortungsbereiche, interessante Perspektiven und familienbewusste Unternehmenspolitik von uns zu überzeugen.

**II** Die ECE fordert und fördert die individuelle Weiterbildung im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung. Wie sieht dies aus?

**BARBARA HATZER:** Für unterschiedliche Mitarbeitergruppen beziehungsweise auch einzelne Mitarbeiter gibt es eigene talent- und berufsgruppenbezogene Konzepte. Das Unternehmen bietet Weiterbildungsmöglichkeiten, die die Mitarbeiter persönlich und fachlich fördern sollen, zum Beispiel Trainings und Seminare. Aber auch die Kompetenzförderung durch Projektarbeit ist uns wichtig. Wir fördern sowohl Führungskarrieren zum Beispiel durch unser Top-Management-Nachwuchsprogramm Excellence, als auch die fachliche Entwicklung. Ein Beispiel hierfür ist die Weiterbildung zum Center-Techniker in Kooperation mit der Handwerkskammer Koblenz.

**II** Ist die Unterstützung des privaten Bereichs der Mitarbeiter wie etwa beim Thema Familie ein Teil der Mitarbeiterführung?

**BARBARA HATZER:** Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein wichtiges Thema für alle Mitarbeiter und über alle



Barbara Hatzler

Generationen hinweg. Mit einer familienbewussten Personalpolitik wollen wir die Mitarbeiter dabei unterstützen, Privatleben und Berufsalltag nach den persönlichen Bedürfnissen zu gestalten. Im Rahmen unserer Zertifizierung im Audit „Beruf und Familie“ haben wir

viele konkrete Maßnahmen im diesem Kontext entwickelt, etwa flexible Arbeitszeiten, Ausbau der Teilzeit- und Job-sharing-Lösungen, eine Home-Office-Policy oder spezielle Foren für Führungskräfte zum Thema „Familienbewusste Mitarbeiterführung“.

¶ *Wie hoch ist der Anteil der Frauen in Führungspositionen und was wird für die Entwicklung von Mitarbeiterinnen getan?*

**BARBARA HATZER:** Der Frauenanteil in Führungspositionen ist bei uns bereits relativ hoch, 36 Prozent aller Führungskräfte der ECE sind Frauen. Auf der Teamleiter-Ebene sind sogar 57 Prozent weiblich. Wir wünschen uns, dass die Frauen ebenso breit auch in den oberen Führungsebenen vertreten sind, und tun viel dafür. So gibt es zum Beispiel ein Mentoring-Programm für Frauen, das gezielt weibliche Potenzialträgerinnen fördert. Jede der Teilnehmerinnen trifft sich regelmäßig mit einem Mentor oder einer Mentorin aus dem Top-Management und erhält Einblicke in die alltägliche Führungsarbeit.

2012 haben wir uns zum Ziel gesetzt, dass sich der Anteil der weiblichen Führungskräfte im Top-Management bis 2017 verdoppeln soll.

¶ *Was würden Sie zusammenfassend sagen: Was motiviert die ECE, in die Entwicklung von Mitarbeitern zu investieren?*

**BARBARA HATZER:** Die Immobilien- und Einzelhandelsbranche ist von ständiger Veränderung geprägt, dementsprechend sind unsere Mitarbeiter daran interessiert und bereit, stetig dazuzulernen. Mitarbeiterentwicklung ist auch Mitarbeitermotivation und zeigt unsere Wertschätzung und Vertrauen in die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter. Unser Engagement bei der persönlichen und fachlichen Förderung ist für alle eine gute Investition. ¶

**FÖRDERUNG** ■ Mit dem Programm „Excellence“ werden Potenzialträger im Unternehmen, die gehobenen Management-Anforderungen gewachsen sind, identifiziert und gefördert. Im Rahmen von 18 Monaten beschäftigen sich die Teilnehmer schwerpunktmäßig mit strategischer organisationaler Führung sowie Kernthemen des Immobilienmanagements.

#### Programmablauf „Excellence“





# Den richtigen Ton getroffen

**WERTEKOMMISSION** ■ Seit zehn Jahren setzt sich die Initiative dafür ein, dass Unternehmen ihr Handeln an ethischen Werten ausrichten. **Von Roswitha Loibl**

**E**s geht auch ohne den „kulturkritischen Jammerton“, wie er auf manchen Kirchentagen herrsche. Diese Beobachtung stammt von Garrelt Duin, nordrhein-westfälischer Wirtschaftsminister, und sie bezieht sich auf die Wertekommission, die in diesem Jahr ihr zehnjähriges Bestehen feiert. Einen Leitgedanken dieser Initiative formuliert ihr Vorstandsvorsitzender Sven H. Korndörffer so: „Ökonomische Ziele und werteorientiertes Handeln müssen Hand in Hand gehen.“

Das Anliegen der Wertekommission, die 2005 von jungen Führungskräften gegründet wurde, zieht seit Jahren hochkarätige Mitstreiter und Unterstützer an.

Rund 1.800 Manager sind dort mittlerweile im Netzwerk. Beim Festakt in der Bonner Villa Hammerschmidt sprachen nicht nur Wirtschaftsminister Duin und EU-Kommissar Günther H. Oettinger; auf dem Podium diskutierten Dr. Michael Otto, Aufsichtsratsvorsitzender der Otto Group, Audi-Vorstandschef Rupert Stadler, Finanz-Staatssekretär Dr. Michael Meister und der FDP-Politiker Rainer Brüderle. Ihr Thema: das Vertrauens- und Misstrauensverhältnis von Wirtschaft und Politik.

Vertrauen gehört zu den sechs Kernwerten, die in der Unternehmenskultur verankert werden sollen – so das Ziel der Kommission. Was erschüttert nun das Vertrauensverhältnis zwischen Politik



FOTOS: WERTEKOMMISSION

▲ Sven H. Korndörffer, Vorstandsvorsitzender der Wertekommission, Daniela Bechtold-Schwabe, Geschäftsführende Gesellschafterin der b.i.g.-Gruppe Management GmbH sowie Mitglied im Vorstand der Wertekommission, und Rupert Stadler, Vorstandsvorsitzender der Audi AG.

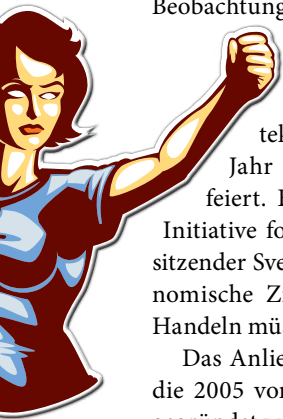
und Wirtschaft? Die Antworten hatten viel mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten des Handelns, Verantwortungsbereichen und Sprache zu tun.

Ist die Politik die Instanz, die Spielregeln bestimmt und Schiedsrichter einsetzt? So sieht Michael Meister ihre Rolle. Diese Aussage reizte Rupert Stadler zum Widerspruch. Er äußerte leise Zweifel daran, ob sich die Politik selbst an ihre Spielregeln hält: Sie lege den Haushalt fest, drucke aber gleichzeitig Geld, merkte er an. Ein Unternehmen würde mit dieser Strategie schnell pleitegehen.

## Kommunikationsagenda

Unterschiede in der Wahrnehmung offenbarte auch die Frage nach der Geschwindigkeit des Handelns. Die Wirtschaft unterliegt schnellen Veränderungen und erwartet entsprechende Anpassungen der Gesetze. Politik könne durchaus flott handeln, wenn es nötig ist, entgegnete Michael Meister. Er verwies auf die prompte Reaktion mit Konjunkturpaketen auf die Lehman-Pleite, nannte aber auch die Zinsschranke, mit der das wenig werteorientierte Handeln von Unternehmen eingedämmt wurde.

Doch normalerweise könne die Politik nicht so schnell entscheiden, wie es sich die Wirtschaft wünsche, denn „ein Politiker muss umfassender denken“, sagte Meister. Zum Beispiel beim Thema Fachkräfte. Ein Unternehmen sehe den Menschen als Beschäftigten – also in seinen Aktivitäten während acht Stunden des Tages. Die Politik müsse sich dagegen auch um das Leben außerhalb der Arbeitszeit kümmern genauso wie



▼ Der Festakt fand in der Bonner Villa Hammerschmidt statt.



# „Wir verstehen uns nicht als Wertepolizei“

Wertekommission II – In den zehn Jahren ihres Bestehens hat die Wertekommission ein Netzwerk von rund 1.800 Menschen aus den unterschiedlichsten Branchen aufgebaut – vom Studierenden bis zum Vorstandsvorsitzenden. Über das Selbstverständnis sprach immobilien**manager** mit Sven H. Korndörffer, Vorstandsvorsitzender der Initiative und Kommunikationschef der Aareal Bank.

¶ *Wie groß war der Gründungskreis der Wertekommission?*

**Sven H. Korndörffer:** Der Kreis bestand aus etwa 15 Menschen unterschiedlichster Branchen. Eines der Gründungsmitglieder war Kai Hattendorf, der künftige Geschäftsführer des Weltmesseverbands UFI, der heute noch Vorstand der Wertekommission ist.

¶ *Was bewog sie zur Gründung?*

**Sven H. Korndörffer:** Angesichts vielerlei Verfehlungen in der Wirtschaft vor 2005 – Enron in den USA ist nur ein Beispiel –, entstand bei uns das Bedürfnis, genauer hinzusehen: Der Gründungskreis der Wertekommission war der Überzeugung, dass Werte nicht nur auf dem Papier existieren dürfen. Es brauchte eine Instanz, die sich damit auseinandersetzt, wie Werte im Unternehmen tatsächlich gelebt werden können.

¶ *Ihre Initiative stellt sechs Werte in den Mittelpunkt: Vertrauen, Verantwortung, Integrität, Respekt, Mut und Nachhaltigkeit. Warum gerade diese?*

**Sven H. Korndörffer:** Die Wertekommission hat diese sechs Werte identifiziert, da sie in unseren Augen eine werteorientierte Unternehmensführung prägen und zugleich praxisrelevant im Unternehmensalltag sind. Meiner Meinung nach ist Vertrauen dabei die Basis

von allem. Wenn sich die Menschen im Unternehmen gegenseitig vertrauen und sich für gegenseitig integer halten, ist eine andere Leistungsentfaltung möglich, als in einem Klima des Misstrauens. Werteorientierte Führung führt somit zu einer höheren Wertschöpfung.

¶ *Welche Meilensteine gab es in diesen zehn Jahren?*

**Sven H. Korndörffer:** Wir sind stolz darauf, dass es uns gelungen ist, unsere damalige Idee in eine bundesweite Initiative umzusetzen. Ein wichtiger weiterer Meilenstein war das Aufsetzen verschiedener Formate wie den Werteforen, unseren Publikationen und den seit 2007 jährlich veröffentlichten Führungskräftebefragungen.

## „Führungskräfte müssen Werte Tag für Tag vorleben“

¶ *Haben Sie Erkenntnisse darüber, wie in den bei Ihnen vertretenen Unternehmen Werte tatsächlich gelebt werden?*

**Sven H. Korndörffer:** Wir verstehen uns nicht als Wertepolizei, sondern wollen ein öffentliches Bewusstsein für werteorientierte Führung schaffen. Klar ist, dass ein Unternehmen kein Wertemanagementsystem braucht, wenn es nicht

Führungskräfte hat, die diese Werte Tag für Tag vorleben.

¶ *Wie kann man Mitglied werden?*

**Sven H. Korndörffer:** Uns ist es vor allem wichtig, dass unsere Initiative qualitativ und nicht quantitativ wächst. Wer Mitglied werden möchte, muss seine Gründe dafür in einem schriftlichen Statement darlegen. Dann wird der Antrag im Vorstand diskutiert. Nur wenn alle einstimmig dafür sind, wird er angenommen. Wir haben auch durchaus schon Anträge abgelehnt. Die Wertekommission hat derzeit circa 150 Mitglieder.

¶ *Gibt es Branchen – ich nenne hier einmal als Beispiele die Rüstungs- oder Tabakindustrie –, deren Manager nicht Mitglieder werden können?*

**Sven H. Korndörffer:** Es ist noch kein Unternehmen an uns herangetreten, dessen Geschäftsmodell oder Unternehmensziele wir als unethisch und somit inakzeptabel angesehen hätten. Klar ist jedoch: Wir betreiben keinen Ablasshandel. Unabhängig vom Geschäftsfeld können die sechs Kernwerte in jedem Unternehmen gelebt werden. Für uns kommt es darauf an, dass kongruentes Handeln erkennbar ist. ¶

Das Gespräch führte Roswitha Loibl.

nach einem möglichen Jobverlust. „Wir müssen uns verständigen“, appellierte Rupert Stadler mit Blick auf die politischen Rahmenbedingungen und den Kontrast von Deutschland und den USA: „Dort ist alles erlaubt, was nicht verboten ist – bei uns ist es umgekehrt.“

Miteinander reden und sich verstehen, das könnte auch über gemeinsame Agenden funktionieren. Michael Otto schlug vor, dem Thema Zukunftsgerechtigkeit – und nicht Verteilungsgerechtigkeit – eine solche Agenda zu widmen. Stadler seinerseits verwies auf Audis Strategie „Route

15“, die inzwischen komplett umgesetzt wurde, und die Strategie 2025, die nun in Angriff genommen wird. Zentral dabei sei, die „Menschen mitzunehmen“. An einer vergleichbaren „Kommunikationsagenda“ wolle er gerne mit der Politik zusammenarbeiten. ¶



## Bereit machen

**HUMAN RESOURCES** ■ Der „War for Talents“ stellt die Immobilienbranche vor besondere Herausforderungen. Wie kann den globalen Herausforderungen auf nationaler Ebene begegnet werden? Wo und wie können Expertise und Stärken wirkungsvoll eingebracht werden?

Von Judith Gabler

**U**m nachhaltige Lösungen voranzutreiben, die den Menschen und dem Berufstand zugute kommen, rücken drei Themenbereiche besonders in den Fokus. Dies ist erstens die Ausbildung. Bei den sich stetig verändernden Trends spielt die Executive Education eine zunehmend wichtigere Rolle. Zudem ist das Image der Immobilienbranche für die Nachwuchsgeneration vergleichsweise eher unattraktiv. Daher muss an der Reputation gearbeitet werden. Letzlich ist eine engere Zusammenarbeit untereinander ein unbedingtes Muss.

Will man diesen Trends begegnen, ist ein vielschichtiges Umdenken gefordert, das die Branche lange beschäftigen wird. Aus der Untersuchung „RICS Futures: Our Changing World“ lassen sich einige Handlungsempfehlungen ableiten.

### Weiterbildung der Führungsmannschaft

Die Immobilienbranche ist mit vielen verschiedenen Disziplinen sehr heterogen aufgestellt. Das ideale Anforderungsprofil der meisten Arbeitgeber sind qualifizierte Fachleute, die neben ihren fachlichen Schwerpunkten auch ihr „Ohr am Kunden haben“, komplexe Situationen verstehen und sich an Veränderungen flexibel anpassen können. Zunehmend nachgefragt ist nicht nur ein breites Spektrum mit klassischen Spezialisierungen,

wie zum Beispiel Facilities Management, Wertmittlung, sondern auch Schwerpunkte wie etwa Infrastruktur, Building Information Modeling (BIM) und auch „transferable skills“ werden immer wichtiger: kaufmännisches Denken, Führungsqualitäten und interkulturelle Kompetenzen.

### Zukunft MOOCs

Die sich ändernde Marktnachfrage zwingt die Ausbildungsbranche, umzudenken und flexibler zu werden: Das, was bislang als Standard im Curriculum betrachtet wurde, steht gegebenenfalls nicht mehr an oberster Stelle. Die Nachfrage nach mehr Agilität und Flexibilität führt dazu, dass nicht-immobilienbezogene Lehrstoffe künftig viel enger Hand in Hand mit immobilienrelevanten Themen gehen. Die explosionsartige Steigerung von Online-Kursen (Massive Open Online Courses/MOOCs), Training-Apps und Ähnlichem, um „learning-to-go“ zu ermöglichen, führt dazu, dass Präsenzkurse starke Konkurrenz bekommen.

Arbeitgeber stehen nicht nur unter Druck, fachlich kompetente und sozial versierte Mitarbeiter zu finden, sie müssen auch sicherstellen, dass diese sich mit der Unternehmenskultur und den Werten des Unternehmens identifizieren. Die Fähigkeit einer Organisation, agil und flexibel zu sein, ist für die Auswahl, Einstel-

lung, Motivation und langfristige Bindung von Mitarbeitern von entscheidender Bedeutung. Der Talent-Pool muss erweitert werden. Strategien zur Talentförderung und zur Entwicklung von Führungsqualitäten müssen entwickelt und diesen muss eine hohe Priorität zugewiesen werden.

### Mentoring als Tool der Mitarbeiterförderung

Coaching und Mentoring – „Buddies“ – bieten unter anderem in einem vertraulichen Rahmen die Möglichkeit, Probleme, Karrierefragen und Ähnliches mit erfahrenen Personen zu thematisieren. Dies kann sowohl innerhalb des Unternehmens über verschiedene Abteilungen in verschiedenen Ländern, aber auch zwischen Unternehmen erfolgen. Vor fünf Jahren noch wenig bekannt, ist das Mentoring heute ein gängiges Tool, um Mitarbeiter zu fördern und zu integrieren.

„Employee engagement“ ist ein relativ neues Konzept – oft von externen Ratingagenturen ausgelotet – mit dem Ziel, die Motivation der Belegschaft zu messen und diese auch als Marketing-Tool zu nutzen, um die Firmenreputation und Attraktivität eines Unternehmens



FOTO: ISTOCK



◀ Mitarbeiter müssen heute ganz andere Kombinationen von Fertigkeiten mitbringen als früher.

bei der Akquisition neuer Mitarbeiter zu erhöhen.

Die Arbeitskräfte der Zukunft werden in noch größerem Ausmaß unterschiedlicher Herkunft sein, aus unterschiedlichen Kulturen mit unterschiedlichen Wertesystemen stammen. Ausbildung, Training und die entsprechenden Budgets müssen geplant und bereitgestellt werden, da viele – insbesondere Jüngere – die Möglichkeit haben möchten, einige Zeit im Rahmen eines „Secondments“ in einer anderen Abteilung, oft im Ausland, zu verbringen. Unterstützend wirkt an dieser Stelle die Zugehörigkeit zu einem (inter)nationalen Berufsverband oder einer ähnlichen Einrichtung, und zwar nicht nur im Immobilienbereich, sondern auch im Management-Bereich oder in puncto Fremdsprachen. Dadurch wird nicht nur das Ausbildungsniveau kalibriert, sondern werden auch Austausch- und Lernplattformen geschaffen.

### Stark im Team

Der Begriff War for Talents bedarf keine Erklärung mehr. Jedoch erinnert er immer wieder an ein Schlachtfeld zwischen verfeindeten Reichen, wo jeder um

jeden Preis Politik betreibt, um zu bekommen, was er will, ohne Rücksicht darauf, welche Opfer dies fordert und welche Mittel hierfür eingesetzt werden müssen. Auch wenn der Druck auf die nachfolgende(n) Generation(en) immer größer wird – im Zeitalter des Internets wird der Wissenstransfer immer schneller, die Grenzen für vom Arbeitgeber oft geforderte Auslandsstudien immer offener, multilinguale Talente sind immer einfacher zu finden, aber auch immer begehrter – stehen sich Arbeitgeber in erbitterter Konkurrenz um die besten Kräfte gegenüber. Fest steht, dass diese Entwicklung der Zusammenarbeit bedarf, da nur so Synergien, Informationsaustausch und Wissenstransfer entstehen können.

### Neue Kombinationen aus Fertigkeiten benötigt

Der RICS-Futures-Bericht soll eine Einladung an Unternehmen, Organisationen und Einzelne darstellen, mitzuwirken und gemeinsam eine Basis für die Zukunft und deren Herausforderungen zu finden. Es werden gänzlich neue Kombinationen aus Fertigkeiten benötigt:

- 👤 eine Mischung aus generalistischen, spezialisierten und „customer focus“ skills;
- 👤 erweiterte Fachkenntnisse, etwa im Bereich von Real Estate Finance oder im Risikomanagement;
- 👤 die Fähigkeit, sich an neue Technologien, Datenanalysen und dergleichen anzupassen;
- 👤 „soft skills“, zum Beispiel Kommunikation, Teamfähigkeit und Führungsqualitäten.

Unabhängig sind hier auch glaubwürdige Vorbilder, die die Branche gegenüber Regierungen, nationalen und kommunalen Behörden vertreten. Die Immobilienbranche muss in der Öffentlichkeit eine Führungsrolle übernehmen, um ihre Reputation weiter zu verbessern und sich attraktiv für junge Arbeitnehmer zu machen. Zur Bewältigung der aufgezeigten Herausforderungen ist eine Zusammenarbeit aller Organisationen, ist eine Konzentration aller Kräfte der Branche unerlässlich. **ii**

**Judith Gabler ist RICS Director of Operations, Europe, und Regional Manager, DACH.**

# Nur der Mut kommt zu kurz

**HUMAN RESOURCES** ■ Passen persönliche Wertvorstellungen und die in den Unternehmen erlebten Werte nicht zusammen, leidet die Motivation. Und damit langfristig auch das wirtschaftliche Ergebnis der Unternehmen selbst. Das belegt eine aktuelle Befragung von Führungskräften.

Von Christof Hardebusch

**W**ir stellen fest, dass die Werte, die uns wichtig sind, in vielen Unternehmen nicht gelebt werden!“ So klipp und klar steht es in der aktuellen „Führungskräftebefragung 2015“ der Wertekommission Initiative Werte Bewusste Führung. Hinter diesem Satz steht beispielsweise Dr. Lutz Raettig, Aufsichtsratsvorsitzender der Morgan Stanley Bank AG und Kuratoriumsmitglied der Kommission. Zum Beraterkreis der Kommission gehören Professor Dr. Burkhard Schwenker, CEO von Roland Berger Strategy Consultants, Martin Blessing, Vorstandsvorsitzender der Commerzbank AG, Jochen Kienbaum von Kienbaum Strategy Consultants und viele andere. Aus der Immobilienwirtschaft sind unter anderem als Vorstandsmitglied Sven Korndoerffer, Managing Director bei der Aareal Bank AG, und im Beraterkreis Jörg Franzen, Vorstandsvorsitzender der Gesobau AG, dabei.

## Werte unter der Lupe

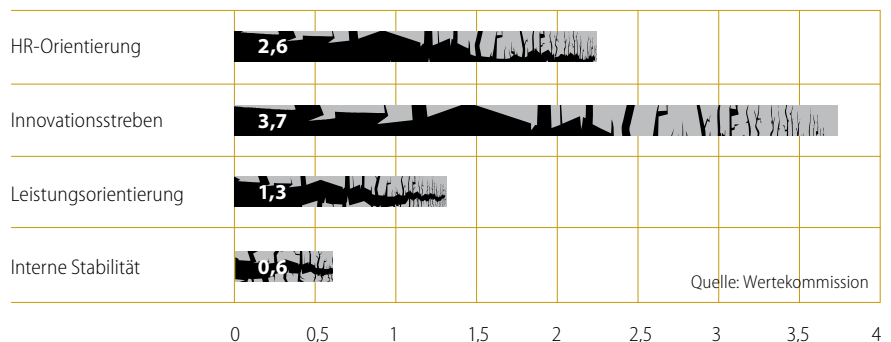
Die Befragung fand zum siebten Mal statt. Durchgeführt wurde sie vom Reinhard-Mohn-Institut der Universität Witten/Herdecke. Ihre Besonderheit: Sie fragt nicht wie andere Studien nach ökonomischen Faktoren oder nach sozialen und ökologischen Einstellungen, sondern konzentriert sich voll und ganz auf das Werteverständnis der Führungskräfte: Darauf, welche Werte die Befragten selbst für wichtig erachten und welche Werte in den Unternehmen tatsächlich gelebt werden – oder auch nicht.

► Zwischen den persönlichen Werten der Führungskräfte und den gelebten Werten in Unternehmen klafft ein erheblicher Riss

### Die vier Wertedimensionen

- 1. Humanressourcen-Orientierung (= HR-Orientierung):** Der Fokus liegt auf der Wertschätzung und der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte;
- 2. Innovationsstreben:** Der Fokus liegt auf den Faktoren Dynamik, Flexibilität, Freiheit und Kreativität;
- 3. Leistungsorientierung:** Der Fokus liegt auf Effizienz und Produktivität;
- 4. Interne Stabilität:** Der Fokus liegt auf der Stabilität von Prozessen und auf Kontinuität.

### Wertediskrepanz zwischen Führungskraft und Unternehmen



Durchschnittliche Wertediskrepanz zwischen den Führungskräften und Unternehmen: Je größer die Diskrepanz [hier Werte von 0 bis 4], desto stärker liegt die persönliche Bedeutung der Wertedimension für die Führungskraft über der tatsächlichen Bedeutung im Unternehmen.



FOTO: ISTOCK

Dass es hier zu teilweise deutlichen Diskrepanzen kommt, überrascht dabei nicht – schließlich gehört dies zu den Grundannahmen der Kommission. Um trotz der großen Vielzahl an denkbaren unterschiedlichen Werten zu kommen, setzen die Forscher dabei das aus dem angelsächsischen Raum stammende „Competing Values Model“ ein. Das Modell besteht aus vier „Wertedimensionen“, in denen die für ein Unternehmen wie auch für eine Führungskraft zentralen Einstellungen gebündelt zum Vorschein kommen.

### Leistung persönlich weniger wichtig

Fragt man die Führungskräfte nach ihren persönlichen Präferenzen, landet wie schon in der Vorgängerstudie die Human-Ressourcen-(HR)-Orientierung auf Platz eins, dicht gefolgt vom Innovationsstreben. 42,6 Prozent der Befragten halten die HR-Orientierung für „sehr wichtig“. Die Leistungsorientierung erreicht nur 21,1 Prozent.

Welche Wertedimensionen die Führungskräfte als gelebte Werte in ihren Unternehmen wahrnehmen, weicht etwas weniger stark von ihren persönlichen

Präferenzen ab als es noch im Vorjahr der Fall war. In der Befragung von 2014 war noch die Leistungsorientierung die am stärksten wahrgenommene Dimension, 2015 ist es nun tatsächlich die HR-Orientierung, mit einigem Abstand gefolgt vom Innovationsstreben.

Das bedeutet aber nicht, dass die Führungskräfte mit den in ihren Unternehmen gelebten Werten zufrieden wären. Die Diskrepanz zu den eigenen Werten ist beim Innovationsstreben am größten. Kurz gesagt: Die Führungskräfte wollen in innovativen Unternehmen arbeiten und innovative Unternehmen formen, sind aber nach eigenem Empfinden noch zu weit von diesem Ziel entfernt.

### Diskrepanzen kosten Geld

Persönliches Pech, möchte mancher nun entgegenen. Tatsächlich leidet aber auch das betroffene Unternehmen. Diskrepanzen zwischen der eigenen Wertebasis und dem, was im Unternehmen geschieht, senken die Motivation. Das gilt nicht nur für Führungskräfte, sondern für alle Mitarbeiter. Die Autoren der Studie unterscheiden dabei wie üblich zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation: Treiben Interesse und Freude am Job zur Arbeit, oder sind externe Motive wie die Bezahlung und der mit dem Job verbundene Status das Hauptmotiv?

Die ehrliche Antwort darauf lautet dabei vermutlich fast immer: beides! Allerdings sind Freude und Interesse den Befragten wichtiger als externe Anreize. Dieses Übergewicht der intrinsischen Motivation hat im Vergleich zum Vorjahr sogar leicht zugenommen – vielleicht eine Folge der stärkeren HR-Orientierung in den Unternehmen.

Die Umfrage zeigt auch, dass intrinsisch motivierte Führungskräfte eine größere Kooperationsbereitschaft aufweisen. Und Kooperation ist gerade in Umfeldern, in denen Innovationen gefragt sind, besonders wichtig. So schließt sich der Kreis zwischen gewünschten und gelebten Werten und dem Unternehmenserfolg. Wo Führungskräfte vorwiegend auf materielle Incentives reagieren und eine ausreichende Basis an gemeinsamen Werten im Unternehmen fehlt, ist man auf Vorschriften, Regeln und Kontrollen angewiesen. Innovationen sind in solchen Umfeldern eher nicht zu erwarten.



Einen besonderen Schwerpunkt legt die Befragung auf das Thema „verantwortungsvolle Führung“. Die Studie definiert dieses in vielen Unternehmensbroschüren „responsible leadership“ genannte Kriterium als ethisch geprägten Umgang der Führungskräfte mit den Mitarbeitern und mit den übrigen Stake Holdern des Unternehmens und der Gesellschaft.

Die befragten Führungskräfte stellen sich selbst insgesamt ein eher passables als jublierendes Zeugnis aus. In Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern fallen die Ergebnisse dabei besser aus als in größeren. Zusatzfragen zeigen, dass eine verantwortungsvolle Führung sowohl die Motivation wie auch die Zufriedenheit mit der Arbeit verbessert.

Neben den vier genannten Wertedimensionen fragt die Wertekommission stets sechs „Kernwerte“ ab: Vertrauen, Verantwortung, Integrität, Respekt, Nachhaltigkeit und Mut. Fast immer schaffen es Verantwortung und Vertrauen auf die beiden ersten Plätze. Überraschend schlecht schneidet der Kernwert Mut ab: Er landete bislang noch in jeder Befragung auf dem letzten Platz. Das zeige, so mutmaßen die Autoren der Studie, dass sich die Führungskräfte deutlich weniger zu unternehmerischem Handeln bekennen als zu anderen Werten – „vermutlich eine Folge der Skandale und der öffentlichen Diskussionen“.

### METHODIK DER STUDIE

Die mittlerweile siebte Umfrage in der Reihe der Führungskräftebefragungen der Wertekommission wurde erneut als Online-Umfrage durchgeführt. Insgesamt beantworteten rund 240 Führungskräfte der deutschen Wirtschaft die Fragebögen. 40 Prozent davon arbeiten im Top-Management, weitere 45 Prozent im mittleren Management.



# Die Zukunft hat längst begonnen

**MEGATREND** ■ Die demografische Entwicklung wird die Personalpolitik der Unternehmen gravierend verändern. Unsere Partner des aktuellen Megatrend-Projekts gehören in dieser Hinsicht zu den Vorreitern der Branche.

**D**er multimediale Kommunikationszyklus **immobilienmanager Megatrends** läuft seit April 2015 zum vierten Mal. Im ersten Aufschlag 2012 befassten wir uns mit einem Überblick über die wichtigsten Trends und deren konkreten Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft. Dann folgte die Fokussierung auf die Megatrends Digitalisierung und Globalisierung. Seit der April-Ausgabe befassen wir uns nun unter dem Aspekt der demografischen Entwicklung intensiv mit dem Thema Human Resources.

In unserer Aprilausgabe warfen wir einen Blick auf die berühmte Generation Y und deren im Vergleich zu vorherigen Generationen etwas veränderte Bedürfnislage. Außerdem stellten wir die Frage, wie man eigentlich Chef wird – die Antwort

gab eine exklusiv für uns erstellte Befragung. In der Mai-Ausgabe stellten wir eine Kunst vor, in der zahlreiche Unternehmen der Branche noch nicht geübt sind: das Employer Branding. Dann beackerten wir das weite Feld der Aus- und Weiterbildung – ein Thema, auf das wir immer wieder zurückkommen werden. Im August folgte das Thema Führungsqualität, denn damit steht und fällt unter anderem die Attraktivität von Unternehmen für hoch qualifizierte Fachkräfte.

Ohne unsere Partner wäre ein solches Projekt nicht möglich. Und weil alle fünf Partner des diesjährigen Megatrends-Projekts in Sachen Human Resources auf die eine oder andere Weise besonders profiliert sind, sollen sie nun im Folgenden selbst zu Wort kommen.



## „Wir sind auf einem guten Weg, längst jedoch noch nicht am Ziel“

Längst lesen wir wöchentlich vom „War for Talents“, von den Konsequenzen des demografischen Wandels, den Ansprüchen hochqualifizierter Mitarbeiter an eine ausgewogene „Work Life Balance“ und vermeintlichen Antworten renommierter Industrie-, Finanzdienstleistungs- und Handelsunternehmen. Was nehmen wir als Entscheider der Immobilienwirtschaft für die strategische Ausrichtung des Human-Resources-Managements unserer Branche mit? Wie begegnen wir der Prognose, dass die Anzahl der Mitarbeiter bis 2030 um sechs Millionen sinken und ein Mangel an bis zu fünf Millionen Fachkräften entstehen soll?

Wie sehen unsere Strategien zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung der besten Mitarbeiter aus? Erkennen wir rechtzeitig herausragende Talente, fördern wir diese, und gelingt es uns, nachhaltig unsere „Zukunftsgarantien“ im Unternehmen zu binden? Wie bereiten wir uns auf Veränderungen des demografischen Wandels, die notwendigen Change-Management-Prozesse und die Globalisierung unserer Geschäftsbereiche vor? Schaffen wir es im Wettbewerb der Branchen, personalwirtschaftlich zu bestehen, und sind unsere Personalabteilungen wirklich strategische Partner und nicht nur Verwaltungseinheiten?

Nicht nur die Immobilienprodukte, Stadtquartiere und die Prozesse des Immobilienmanagements werden nachhaltiger und damit anspruchsvoller, sondern insbesondere der Umgang mit unseren Human Resources. Wie in kaum einer anderen Branche entscheiden die Mitarbeiter über den Zukunftserfolg. Wie gelingt es uns, in unserer mittelständischen Industrie von anderen Branchen zu lernen und den Anschluss im strategischen

Human-Resources-Management nicht zu verpassen? Erste Lösungsansätze liegen in der Verbesserung der Leadership-Qualitäten des Managements, dem Verständnis für sich wandelnde Anforderungen hoch qualifizierter Mitarbeiter an unsere Unternehmen, die Fähigkeit, bei Fusionen und Unternehmensübernahmen die Transformation von Unternehmenskulturen professionell zu managen und auch den HR-Abteilungen die strategische Aufwertung zukommen zu lassen, die sie dringend für die Mitgestaltung der Zukunft der Immobilienwirtschaft benötigen.

**Thomas Flohr ist Partner und geschäftsführender Gesellschafter von Bernd Heuer & Partner Human Resources GmbH Gesellschaft für Personalberatung BDU.**



## Vielfalt macht stark

Die Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt ist Ausdruck einer in jeder Hinsicht offenen und lebendigen Unternehmenskultur. Am Arbeitsplatz kommen Menschen mit Unterschieden in ihren Lebensmodellen, Altersstufen, sexuellen Orientierungen, ethnischen Wurzeln und körperlichen Fähigkeiten zusammen. Daraus erwächst eine große Bandbreite an individuellen Talenten und Erfahrungsschätzen, die eine Bereicherung für das kollegiale Miteinander ist – mit positiven Auswirkungen auf Leistungsbereitschaft, Motivation und Kreativität. Sie wird damit zu einer überaus wertvollen Ressource, die maßgeblich zum gemeinschaftlichen Unternehmenserfolg beiträgt.

Und so zeigt es sich in der Praxis immer wieder: Gemischte Teams liefern die besten Ergebnisse. Wir haben die Vielfalt als eine unserer großen Stärken erkannt und fördern sie aktiv mit Maßnahmen zur Chancengleichheit und Inklusion. Zudem unterstützen wir unsere Mitarbeiter in unterschiedlichsten Lebensphasen und schaffen die passenden Rahmenbedingungen. Damit die Individualität eines jeden Einzelnen geschätzt und respektiert werden kann, bedarf es eines vorurteilsfreien Arbeitsumfeldes, zu dem auch die Teamverantwortlichen aktiv beitragen müssen.

Der Ausprägung einer entsprechend ausgerichteten Führungskultur kommt darum eine hohe Bedeutung zu. Über die hausinternen Qualifizierungsmaßnahmen hinaus bieten wir unseren Führungskräften im Sinne eines Perspektivwechsels

regelmäßig Einblicke in andere Betriebe und gesellschaftliche Erfahrungsräume. Dies liefert wertvolle Impulse für das eigene Führungsverhalten und trägt zu einer höheren Sensibilität im Umgang mit Menschen in unterschiedlichsten Lebenslagen bei.

**Sandra Scholz leitet bei der Commerz Real den Bereich Human Resources & Communications. Zuvor war sie in der Personalberatung für die Bereichs- und Konzernvorstände der Commerzbank tätig. Zu ihren weiteren Konzernaufgaben gehörte unter anderem die Besetzung der ersten beiden Führungsebenen im Zuge der Fusion mit der Dresdner Bank.**



### „Ohne Menschen bringen Innovationen keinen Mehrwert“

Menschen sind unser größter Wert. Sie sind es, die die Projekte für Bauherren und Investoren zum Erfolg führen, mit ihrer enormen Erfahrung unsere Marktführerschaft ausbauen und immer wieder innovative Ideen umsetzen. Building Information Modeling, Lean Management auf der Baustelle oder Cradle to Cradle – neue Werkzeuge, Methoden und Themen bringen per se keinen Mehrwert. Erst wenn ein Mensch sie versteht und so sinnvoll einsetzen kann, dass ein Kunde einen echten Nutzen hat – dann bringt es was. Deshalb investieren wir viel in die Weiterbildung und -entwicklung unserer Mitarbeiter. In unserer eigenen Akademie lernen Mitarbeiter nicht nur von externen Trainern, sondern vor allem von erfahrenen Kollegen, die ihr

Fachwissen weitergeben. In einem Development Center können unsere Führungskräfte an ihrem Führungsstil feilen oder ihre Außenwirkung verbessern.

Wir wachsen. Damit das weiterhin so erfolgreich funktioniert, stellen wir jährlich rund 250 neue Kolleginnen und Kollegen ein. Wenn Mitarbeiter neu zu uns kommen, ist es wichtig, dass sie sich von Anfang an gut aufgehoben fühlen. Sie brauchen Menschen, zu denen sie schnell Vertrauen fassen. Deshalb steht HR bei uns für Human Relations. Unser Onboarding-Prozess strukturiert die ersten Monate im Unternehmen – mit viel Platz für Feedback. So gehen wir sicher, dass sich die gegenseitigen Erwartungen decken und die Neuen unsere besondere Unternehmenskultur, den Dresco-Spirit, von Beginn an verinnerlichen.

Wir wachsen auch international. Da sind die Herausforderungen noch einmal andere: Sprachbarrieren, kulturelle Unterschiede, Steuerfragen... Hier gibt es eigene Ansprechpartner, die unsere Expatriates kompetent und persönlich betreuen.

**Dierk Mutschler stieg nach seinem Bauingenieurstudium an der Universität Stuttgart 1991 als Projektmanager bei Drees & Sommer ein. Seit 2008 gehört er zum Vorstand der Drees & Sommer AG, wo er unter anderem Human Relations verantwortet. Zudem widmet er sich dem intensiven Ausbau der Branchenkompetenzen – Healthcare, Life Sciences, Automotive und Retail.**



Dierk Mutschler

**DREES & SOMMER**

### Mit langfristigen Partnerschaften zum Erfolg

Jeden Tag haben wir ein Ziel: kundenorientiert denken und handeln. Nur wenn wir die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse unserer Kunden kennen und verstehen, können wir unseren Einsatz flexibel danach ausrichten und die bestmögliche Leistung erbringen. Dabei sind wir als Familienunternehmen am langfristigen Erfolg orientiert. Dieser Erfolg besteht für uns nicht nur aus Zahlen, sondern auch aus Faktoren wie einer konstanten Mitarbeiterzufriedenheit und dem Zuspruch motivierter Nachwuchskräfte.

Im Windschatten der demografischen Entwicklung gilt es für uns umso mehr, eine verlässliche und partnerschaftliche Beziehung zu unseren Mitarbeitern aufzubauen. Wir sind uns

der Verantwortung sowohl für unsere Geschäftspartner, als auch für unsere Mitarbeiter bewusst. Deshalb ist uns eine nachhaltige, respektvolle Beziehung auf Augenhöhe sowohl nach außen als auch nach innen sehr wichtig.

Langfristig Werte schaffen: Das gehört ein Stück weit zu unserer DNA als Familienunternehmen. Für unsere Mitarbeiter bedeutet das, dass wir die Weiterentwicklung der ganzen Persönlichkeit in den Mittelpunkt stellen. Eine echte Führungsaufgabe! Führungskraft ist bei uns, wer andere erfolgreich macht. Deshalb hat die individuelle Mitarbeiterförderung im Unternehmen hohe Priorität. Dauerhaft interessante Perspektiven bieten, spannende Verantwortungsbereiche ausbauen und die passenden Rahmenbedingungen wie zum Beispiel eine familienfreundliche Unternehmenspolitik immer im Blick behalten: Das macht uns als Arbeitgeber aus und soll auch in Zukunft motivierte und qualifizierte Mitarbeiter von uns überzeugen. Denn unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Eckpfeiler des kontinuierlichen Erfolgs.

**Jürgen Feindt studierte Geschichte, Politische Wissenschaft und Öffentliches Recht an der Universität Hamburg. Nach dem Studium und verschiedenen beruflichen Stationen als Personalreferent und Abteilungsleiter trat er 1996 in die ECE ein, wo er seit 2009 die Position des Directors Human Resources bekleidet.**



Jürgen Feindt

**ECE**

# „Autonomie plus Kommunikation“

**HUMAN RESOURCES** ■ Längst hat die Globalisierung auch das Personalmanagement erfasst. Unternehmen gründen Auslandsniederlassungen oder übernehmen Firmen jenseits der Grenzen, und auch die Teams daheim werden internationaler. Über geeignete Strategien sprach immobilien**manager** mit Katharina Heuer. Sie ist Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) in Düsseldorf, der größten Fachorganisation für Personalmanagement und Personalführung in Deutschland.



¶ *Wie verändert die Globalisierung das Personalmanagement?*

**KATHARINA HEUER:** Internationalisierung ist keine Einbahnstraße mehr. Früher ging es darum, Mitarbeiter aus Deutschland zu Tochtergesellschaften ins Ausland zu schicken. Heute jedoch liegt der Schwerpunkt klar darauf, die Belegschaft global zu managen und insbesondere Talente global zu identifizieren und zu entwickeln. Die Belegschaften sind auf allen Kontinenten und Ländern vielseitiger und vielfältiger geworden. Hier muss das Personalmanagement proaktiv mit seinen personalpolitischen Prozessen und Instrumenten auf globaler, aber insbesondere auch auf lokaler Ebene gestalten.

¶ *Spielen internationale Aspekte auch für Unternehmen eine Rolle, die ausschließlich in Deutschland tätig sind?*

**KATHARINA HEUER:** Ganz klar: Ja! Auch die Belegschaften in Deutschland werden seit Anfang der 1960er Jahre immer diverser. Ausländische Fach- und Führungskräfte aus der ganzen Welt, aber auch Migranten und Flüchtlinge kommen seit Jahren nach Deutschland und werden überwiegend erfolgreich in den Arbeitsmarkt und in die Unternehmen integriert.

¶ *Können sich kleinere Unternehmen ein professionelles und aktives Personalmanagement überhaupt leisten?*

**KATHARINA HEUER:** Das ist nicht eine Frage der Größe von Unternehmen. Ein professionelles Personalmanagement ist eine wesentliche Voraussetzung für den Unternehmenserfolg – für Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen.

Großunternehmen haben strategische und operative Personalbereiche; in Kleinbetrieben macht oft die Geschäftsführung das operative Personalmanagement „nebenbei“. Kleineren Unternehmen rate ich, dass sie sich externe professionelle, zum Beispiel arbeitsrechtliche Unterstützung holen. Gerade bei diesen Punkten kann viel falsch gemacht werden, was zum Schluss viel Geld kostet. Klar ist, der Chef kann und soll immer das letzte Wort haben, aber seine Entscheidungen für das Unternehmen und den Mitarbeiter sollten professionell begleitet werden.

¶ *Ist das eine akzeptable Lösung?*

**KATHARINA HEUER:** Die externe Unterstützung durch professionelle Personaldienstleister bei kleineren, aber auch bei größeren Unternehmen ist ein richtiger Schritt. Denn das Ziel muss sein, mit professioneller Personalarbeit wettbewerbsfähig am Markt und attraktiv für die Mitarbeiter zu bleiben. Nur mit engagierten Mitarbeitern werden Unternehmen erfolgreich sein.

¶ *Auslandsdependancen sind häufig ebenfalls recht klein, selbst wenn der Mutterkonzern viele Beschäftigte hat.*

**KATHARINA HEUER:** Ich empfehle, dass auch in kleineren Landesgesellschaften mit relativ wenig Mitarbeitern ein Verantwortlicher für das Personalmanagement lokal oder regional benannt wird. Sie kennen die Arbeitsbedingungen vor Ort viel besser als ein zentraler Personalbereich im Mutterkonzern und können so die Führungskräfte vor Ort viel besser beraten und in ihrer Führungsarbeit unterstützen.



FOTO: DGFP

Katharina Heuer

¶ *Wie lassen sich bei langer Leine die Unternehmenskultur und die damit verbundenen Ansprüche an Qualität, Auftritt und Compliance aufrechterhalten?*

**KATHARINA HEUER:** Weltweit tätige Konzerne und größere Mittelständler führen ihr Geschäft und steuern das Unternehmen sehr häufig über Vision, Werte und Prinzipien. Diese werden in der Regel in einem weltweiten Unternehmenskulturprozess gemeinsam mit dem Top Management – zunehmend mit dem Großteil der Führungskräfte und mit ausgewählten Mitarbeitern – entwickelt und mit intensiver Kommunikationsarbeit begleitet. Vision, Werte und Prinzipien – unterstützt durch verbindliche Kennzahlen – bilden dann den Rahmen für das verantwortliche autonome Handeln vor Ort und das weltweit. ¶

Das Gespräch führte Christof Hardebusch.

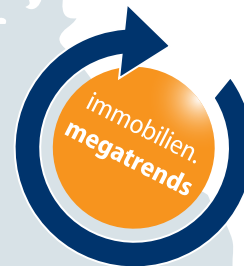


Mitarbeiter aus aller Welt arbeiten in aller Welt – das Personalmanagement deutscher Konzerne wird immer internationaler.

## Jenseits des Tellerrands

**HUMAN RESOURCES** ■ So wie die Immobilienbranche immer internationaler wird, müssen auch die Personalabteilungen deutscher Unternehmen der Branche ihren Blick erweitern.

Von Bianca Diehl



**D**ie deutsche Wirtschaft ist international stark vernetzt. So sind etwa grenzüberschreitende Immobilieninvestitionen inzwischen an der Tagesordnung. Die Aareal Bank kann das stetige Anwachsen dieses Bereichs anhand ihres Immobilienfinanzierungsportfolios belegen: „Waren es im Jahr 1998 noch 80 Prozent Deutschland-Anteil

und 20 Prozent Auslandsanteil, so ist es mit Stand 30. Juni 2015 umgekehrt.“

Diese Globalisierung erfordert einen größeren internationalen Einsatz von Fach- und Führungskräften. Auch Thomas Flohr, geschäftsführender Gesellschafter von Bernd Heuer & Partner Human Resources, macht bei seiner Suche nach Führungs- und Fachkräften für

die Immobilienbranche die Beobachtung, dass „die Immobilienbranche grundsätzlich offen für internationale Kandidaten ist, wobei gerade in der Immobilienbranche oftmals Kenntnisse des lokalen Immobilienmarktes entscheidend sind“. Dies mag ein Grund sein, warum dennoch 90 Prozent seiner Personalsuchen bisher in Deutschland stattfinden und

nur in Ausnahmefällen im europäischen Ausland. Außerdem scheint die Rekrutierung im Ausland auch über andere Wege zu funktionieren. Offene Positionen an internationalen Standorten würden vornehmlich mit Hilfe der Netzwerke der Kollegen vor Ort besetzt, heißt es beispielsweise von der Aareal Bank.

Zudem sind bei der Rekrutierung aus dem Ausland zusätzliche Hürden zu überwinden. „Neben verschiedenen Kulturen beziehungsweise Mentalitäten sind sicherlich die Gesetze des jeweiligen Landes zu beachten“, warnt Flohr. So bedauert etwa die Aareal Bank, dass aufgrund hoher steuerlicher Hürden sowie einer hohen Komplexität des internationalen Steuerrechts Stellen im Ausland nicht immer so umfänglich mit ausländischen Kräften besetzt werden könnten, wie es wünschenswert wäre.

## Kultur- und Sprachbarrieren

Abgesehen von diesen organisatorischen Faktoren muss die Personalabteilung bedenken, dass Vorgänge, die in Deutschland gut funktionieren, sich noch lange nicht in jedem Fall eins-zu-eins auf zum Beispiel China, Indien oder die USA übertragen lassen. „Eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Kunden und Projektbeteiligten basiert vor allem auf einer durch gegenseitige Akzeptanz geprägten ‚Cultural Awareness‘“, erklärt Friederike Schammann-Vogel, Leiterin HR bei Drees & Sommer. Ihr Unternehmen verfügt international über 38 Standorte und Repräsentanzen, in denen Menschen mit 45 verschiedenen Nationalitäten beschäftigt sind. Daher sind Englisch und Deutsch zwar die Unternehmenssprachen, aber Drees & Sommer ist stolz darauf, dass im Mitarbeiterstab weitere 50 Sprachen beherrscht werden. „Es ist von größter Wichtigkeit, eine lokale Sprache zu sprechen, um schnell und flexibel in neuen Märkten agieren oder bei Bedarf reagieren zu können“, meint sie.

Internationales Personalmanagement erfordert Kollegen in der entsendeten Organisation wie vor Ort im Ausland, die in der Lage sind, über den eigenen Tellerand hinaus zu blicken und zu handeln. „In einigen Ländern unterscheiden sich etwa die Wege und die Geschwindigkeit, mit der Kollegen die Karriereleiter hinaufsteigen können, erheblich von der

Situation in Deutschland“, berichtet Friederike Schammann-Vogel. Drees & Sommer reagiert darauf mit speziellen Karriere-Programmen: „Das beginnt schon bei der Art der Rekrutierung. In China bewirbt sich ein gut ausgebildeter Mitarbeiter zum Beispiel nicht aktiv, sondern wird empfohlen und anschließend vom Unternehmen angesprochen.“

## Zentrale und dezentrale Verantwortlichkeiten

Die Koordination und Kommunikation zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften, also zwischen Deutschland und dem Ausland, ist grundlegend, um eine wirkungsvolle Steuerung zu erreichen. „Wir geben aus Deutschland heraus eine internationale HR-Governance mit einer bestimmten Struktur beziehungsweise Verantwortlichkeiten vor, die wir in enger Abstimmung mit unseren HR-Managern und anderen Stakeholdern aus den Landesgesellschaften entwickelt haben“, beschreibt etwa Philipp Benseler, Leiter HR International bei der ECE. Diese internationale HR-Governance-Matrix regelt, dass operative Personalthemen wie etwa Bewerbermanagement und Gehaltsabrechnung grundsätzlich dezentral erledigt werden. Übergreifende HR-Themen werden zentral gesteuert.

Die ECE unterhält 14 Niederlassungen beziehungsweise Tochtergesellschaften und Joint-Ventures im Ausland. Rund 40 Mitarbeiter mit deutscher Nationalität sind derzeit in ausländischen Niederlassungen tätig und in Deutschland liegt der Ausländeranteil bei 3,6 Prozent. „Funktional berichten alle lokalen HR-Manager an die HR-Abteilung in der Zentrale; disziplinarisch entweder an die Zentrale oder einen lokalen Geschäftsführer“, so Benseler. Das Thema Auslandsentsendungen, steuert die ECE komplett aus der Zentrale heraus.

## Paten und Leitlinien

Bei Drees & Sommer funktioniert es anders: „Einige Standorte werden über internationale HR-Kollegen in der Zentrale betreut, einige haben eine eigene HR-Abteilung vor Ort.“ Außerdem gibt es zahlreiche Programme und Prozesse, um Werte und Unternehmenskultur zu

sichern: ein Einführungstag in Stuttgart, Schulungen in der hauseigenen Akademie, Paten für neue Mitarbeiter, ein Unternehmens-Leitbild, ein Verhaltenskodex, Compliance-Richtlinien und globale Unternehmensstandards im operativen Geschäft. Die Aareal Bank dagegen setzt auf Trainings, die dem Ausbau der sprachlichen und kulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter dienen.

Und wie hält man auch die Mitarbeiter im Ausland im Unternehmen? Das sei eine Herausforderung, gibt Schammann-Vogel zu. So ist eine der Erfahrungen von Drees & Sommer etwa, dass Mitarbeiter aus Saudi-Arabien das Unternehmen verlassen, wenn sie nicht nach rund einem Jahr auf der Karriereleiter aufgestiegen sind.

## Handlungsbedarf bei internationaler Personalentwicklung

Bei all den getroffenen Maßnahmen – am Ziel sind die Unternehmen bei der internationalen Personalsteuerung aber noch lange nicht. „Handlungsbedarf sehen wir aktuell bei der weiteren Festigung unserer internationalen HR-Governance, also bei der Steuerung der HR-Arbeit und beim Thema der internationalen Personalentwicklung in unseren Standorten“, berichtet der Leiter HR International der ECE. Und auch Thomas Flohr erklärt vor dem Hintergrund all dieser Herausforderung für international aufgestellte Unternehmen: „Es ist eine zunehmende Professionalisierung des internationalen HR-Management zu beobachten, wobei hier sicherlich noch viel Raum zur Verbesserung besteht.“

Dies bestätigt auch der Goinger Kreis, ein Think Tank von Personalverantwortlichen. Er sieht internationale Belegschaften nicht nur als Unterstützung für Expansionsaktivitäten der Unternehmen, sondern auch als Grundlage für innovationsfähigere Firmen. Bisher fehle aber etwa eine stärkere kulturelle Durchmischung im Top Management. Benseler sieht die ECE hier auf dem richtigen Kurs: „Im Management-Board sind wir mit Joanna Fisher, die gebürtig aus Polen kommt, gut aufgestellt. Im weiteren Führungskreis dagegen könnten es noch ein paar Kollegen aus dem Ausland mehr sein.“



# Praxisnähe und internationales Rüstzeug

**AUSBILDUNG** ■ Der Freundeskreis Studiengang Immobilienwirtschaft der HfWU unterstützt Studierende und Hochschule seit nunmehr zwölf Jahren mit großen Erfolg – und zeigt, was ehrenamtliches Engagement bewirken kann, wenn es mit Leidenschaft und Kompetenz ausgeübt wird.

Von **Christof Hardebusch**



▲ Der Gründer und Ehrenvorsitzende bei einer seiner liebsten Tätigkeiten – Volker Hardegen übergibt den vom Freundeskreis gestifteten Preis.

**W**ir wollten die Ausbildung nicht ausschließlich der Öffentlichen Hand überlassen.“ Der Satz stammt von Volker Hardegen, und mit ihm begann vor zwölf Jahren eine Geschichte, die in der immobilienwirtschaftlichen Ausbildung in Deutschland ihresgleichen sucht. Denn Hardegen und Professor Dr. Hansjörg Bach, der den Studiengang Immobilienwirtschaft an der HfWU gegründet hat und bis 2013 Prorektor der Hochschule war, ergriffen 2003 die Initiative und sammelten Gleichgesinnte: Der Freundeskreis des Studiengangs Immobilienwirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt war geboren.

Hardegen arbeitete seinerzeit bei der Aareal Bank, hatte aber zugleich schon eine lange Historie als Lehrender vorzuweisen und gab an der HfWU Seminare

und Vorlesungen in Immobilien-Finanzwirtschaft und Real Estate Investment Banking.

Die Gründer des Freundeskreises entschieden sich gegen eine Vereinsgründung und für eine offene und unbürokratische Struktur. Das Motto: Mitglied ist, wer etwas tut. Das muss nicht immer und nicht nur Geld sein. Vorträge, Bücher und vor allem Praktika sind ebenfalls hoch willkommen. Denn der Freundeskreis will vor allem die Praxisnähe der Studierenden fördern und Verbindungen zu Unternehmen schaffen. Der Freundeskreis nennt das die „duale Idee“ – finanzielle Mittel plus Praxisnähe.

Trotzdem kommen Jahr für Jahr erkleckliche Summen zusammen. Der Start im Gründungsjahr 2003 nimmt sich mit 3.100 Euro an Spendengeldern sehr bescheiden aus. Seitdem aber ist das Spendenvolumen in jedem Jahr gewachsen, und das zumeist recht deutlich. Bis 2014 sind insgesamt 715.400 Euro eingegangen. Die Zahl der Mitglieder stieg bis 2014 ebenfalls kontinuierlich an. Nur 2015 konstatiert der Kreis einen leichten Rückgang von 75 auf 70 Mitglieder. „Wir haben die Karteileichen aussortiert, kommentiert Hardegen. Mitglieder kommen aus großen Unternehmen wie der Allianz oder Wüstenrot, vor allem aber aus dem Mittelstand.

Was mit dem Geld geschehen soll, bestimmen die Freunde auf ihrer jährlichen Sitzung. An denen nimmt Volker Hardegen mittlerweile als Ehrenvorsitzender teil. Den Staffelstab als Vorsitzender hat er 2014 an Herbert Klingohr übergeben. Klingohr ist geschäftsführender

Gesellschafter der ibw Gesellschaft für innovatives Bauen und Wohnen, einem Projektentwickler in Esslingen. Klingohr lehrt seit 2002 an der HfWU und wurde wie Volker Hardegen auch von der Hochschule zum Ehrensenator ernannt.

Als Ergänzung seiner Aktivitäten gründete Hardegen für den Freundeskreis 2008 zusätzlich die Stiftung Freundeskreis Immobilienwirtschaft. Die Stiftung agiert rechtlich unselbstständig unter dem Dach der Hochschulstiftung und wird von einem zehnköpfigen Kuratorium geleitet. Die Rechtsform der Stiftung erweist sich überall dort als Vorteil, wo die formlose Aufstellung des Freundeskreises an Grenzen stößt.

Die Verwendung der Mittel steht Herbert Klingohr zufolge auf „vier Säulen“: Säule Nummer eins: Weil der Freundeskreis feststellte, dass die Studierenden in Fachenglisch nicht firm genug sind, fördern sie die Real Estate Language Academy zu maßgeblichen Teilen. Die Academy bietet auch Inhouse-Seminare für Unternehmen an. Auch die HfWU nutzt dieses Weiterbildungsangebot. „Ein wichtiges Standbein für die Internationalisierung“, sagen Hardegen und Klingohr.

Auch Säule zwei stützt die internationale Ausrichtung der Ausbildung. Weil „jeder Student mal ins Ausland muss“, wie Hardegen meint, unterstützt der Freundeskreis Auslandsstipendien.

Jeder Stipendiat erhält pro Auslandssemester einen Zuschuss von 1000 Euro. Die Auswahl orientiert sich an der Bewerbung der Studierenden, an deren Schwerpunktthemen und an Empfehlungen.



▲ Der Vorsitzende des Freundeskreises: Herbert Klingohr.

Auch soziale Kriterien spielen eine Rolle. Leistungsnachweise hingegen sind nicht gefragt, denn die Studierenden kommen sämtlich engagierter und erfahrener zurück, so Hardegen. Die Stipendiaten, pro Jahr sind es zehn bis fünfzehn, werden gebeten, über ihren weiteren Werdegang Auskunft zu geben. Einige tragen ihre Erlebnisse zudem im Rahmen der Jahrestagung des Freundeskreises vor. Auch die zahlreichen vom Freundeskreis unterstützten Exkursionen gehen teilweise ins Ausland. „Andere Studiengänge der HfWU wären froh über solche Fördermöglichkeiten“, meint Klingohr.

Die Praxisintensivstation der Immobilienwirtschaft ist eindeutig die Expo Real. Deshalb ermöglicht der Freundeskreis alljährlich rund 30 Studierenden den Besuch der Fachmesse. Für die kostenlose Unterbringung sorgt Freundeskreis-Mitglied Andreas Böhm, geschäftsführender Gesellschafter der B & O, die über ein Hotel in Bad Aibling verfügt und dort Zimmer zur Verfügung stellt.

Die vierte Säule sind die Deutschlandstipendien. Diese Stipendien fördern besonders leistungsstarke Studierende mit einem Zuschuss von monatlich 300 Euro. Der Bund und private Förderer, in diesem Fall der Freundeskreis über seine Stiftung, teilen sich diese Kosten.

## Schlanke Stiftung, große Wirkung

Die Stiftung des Freundeskreises war bis 2014 mit 50.000 Euro Stiftungskapital seit der Gründung zwar eher schlank ausgestattet, erweist sich aber als wichtiges Vehikel, um Zustiftungen und sofort einsetzbare Zuwendungen – bis einschließlich 2014 waren es 70.000 Euro – zu ermöglichen. Die größte Zustiftung übergab der Esslinger Unternehmer und Investor Heinz Weiler im Mai dieses Jahres – einen Scheck über 250.000 Euro. Weiler betreut aktuell über einen Aktienfonds rund 40.000 Anleger und ein Investitionsvolumen von mehr als 500 Millionen Euro. Herbert Klingohr hatte ihn für diese hohe Spende gewinnen können. Weiler unterstützt zwar seit 15 Jahren über seine „Zukunftsstiftung“ viele kulturelle Projekte, aber der immobilienwirtschaftliche Nachwuchs stand zuvor nicht auf dem Programm. Seine Zustiftung wird künftig als Grundlage für den „Heinz-Weiler-Preis“ verwendet, mit dem herausragende studentische Projekte und Arbeiten gewürdigt werden sollen.

Im Rahmen des Freundeskreises findet sich eine Reihe weiterer Preisstiftungen: unter anderem der Allianz-Innovativ-Preis Immobilienfinanzierung, der Aareon IT Förderpreis, der IVD-Preis, der LFW

Bauträger-Studienpreis Baden-Württemberg und der für gute Leistungen und besonderes soziales Engagement vergebene Thomas-Aschenbrenner-Preis des Siedlungswerks Baden e.V. Auch der Freundeskreis selbst vergibt einen Preis für die beste Abschlussarbeit in der Vertiefungsrichtung Real Estate Investment Banking.

Volker Hardegen gelang es zudem, die Volker-Homann-Stiftung zur Aufnahme der immobilienwirtschaftlichen Ausbildung in den Stiftungszweck zu bewegen. Volker Homann ist ein Bauträger, der 51 Prozent der Aktien seiner beiden Unternehmen in seine Stiftung einbrachte. Die Dividenden fließen der Stiftung für ihre vielfältigen Zwecke zu. Die satzungsgemäße Förderung des immobilienwirtschaftlichen Studiums erfolgt unter anderem über die Finanzierung von Lehrmitteln, die Beteiligung an Kosten für Fachveranstaltungen sowie die Anschaffung technischer Hilfsmittel.

Großen Rückhalt hat der Freundeskreis bei den Alumni der immobilienwirtschaftlichen Studiengänge der HfWU. Zu deren Treffen reisen Geschäftsführer und leitende Mitarbeiter aus vielen Segmenten der Branche an, und an jedem Expositag trifft man sich morgens zum Weißwurst-Frühstück.

Einer dieser Alumni ist Sebastian Merkle, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Baugenossenschaft Familienheim Schwarzwald Baar-Heuberg eG in Villingen-Schwenningen. Während seines Studiums hat er des Öfteren von der Unterstützung des Freundeskreises profitiert. Mehrmals konnte er auf einer Konferenz der European Real Estate Society ERES teilnehmen und dort sogar referieren. Der Freundeskreis half bei den Reisekosten und ebenso dabei, Merkles Auslandsaufenthalt in den USA zu finanzieren. Dort hat er auch seine Diplomarbeit geschrieben. „Diese Auslandsaufenthalte kommen auch der HfWU zugute, weil Universitäten auf aller Welt Geislingen nun ‚auf dem Zettel‘ haben“, so Merkle. Er war vom Freundeskreis so überzeugt, dass er es nicht beim bloßen Alumni-Status beließ: „Sobald ich meine erste Stelle antrat, wurde ich Mitglied...“



◀ Das Prinzip der HfWU – Studierende, Lehrende und Förderer stehen zusammen.

# Umgekehrte Vorzeichen

**HUMAN RESOURCES** ■ In Bewerbungsgesprächen ist zu beobachten, dass Kandidaten ganz andere Prioritäten setzen als früher. Was die Besten von ihrem (künftigen) Arbeitgeber erwarten.

Von Sandra Scholz



Eine Anekdote fällt mir ein, wenn es um das Thema moderne Arbeitswelten geht. Vor einiger Zeit saß mir ein Bewerber gegenüber und erkundigte sich im ersten Gespräch direkt und ohne Scheu nach Sabbaticals und Teilzeitleösungen. So viel Offenheit mag überraschen – jedoch nur auf den ersten Blick. Denn der junge Mann steht für eine neue Generation an Bewerbern. Auf dem Arbeitsmarkt hat sich in den vergangenen Jahren ein grundlegender Paradigmenwechsel vollzogen. Mit dem (Stellen-)Wert der Arbeit haben sich auch die Erwartungen an die Arbeitgeber verändert. Und diese müssen reagieren, wollen sie die Besten in ihr Unternehmen holen.

Hinter diesem Trend stehen zwei gesellschaftliche Entwicklungen. Die eine ist geprägt von harten Fakten: Im Zuge des demografischen Wandels verschiebt sich das Verhältnis von Erwerbstätigen und Rentnern. Heute ist jeder fünfte Einwohner älter als 65 Jahre; schon 2040 wird es fast jeder Dritte sein. Und auch wenn in Deutschland 2014 erstmals seit zehn Jahren wieder mehr als 700.000 Kinder zur Welt kamen, zeigt die Geburtenrate seit den 1960er-Jahren mehr oder weniger beständig nach unten. Branchenübergreifend klagen Unternehmen über den sich stetig verschärfenden Fachkräftemangel – während qualifizierte Bewerber bei der Jobsuche die Qual der Wahl haben. Der Wechsel vom arbeitgeber- zum arbeitnehmerdominierten Stellenmarkt ist vollzogen.

Doch nicht nur der Mangel an Fachkräften prägt den Arbeitsmarkt. Das Verständnis von Arbeit hat sich grundlegend gewandelt. Viel wird an dieser Stelle über die „Generation Y“ und ihre Werte, also die heute etwa 20- bis 30-Jährigen diskutiert. Sie gelten als top ausgebildet – so wie noch keine Generation davor. Eine der typischen Eigenschaften, die ihnen zugeschrieben wird: Sie suchen den Sinn im Leben wie in der Arbeit, die nicht einfach nur „Arbeit“ ist, sondern Selbsterfüllung. Arbeit und Privates verschmelzen. Ihr Zusammenspiel aber

muss stimmen: Beide Bereiche sollen sich harmonisch ergänzen und werden nicht mehr nur als zwei – im besten Fall zu gleichen Teilen austarierte – Gegensätze wahrgenommen. Der Begriff der „Work-Life-Harmony“ beginnt, den der „Work-Life-Balance“ abzulösen. Für HR-Verantwortliche heißt das: Weiche Faktoren gewinnen im Beruflichen immer mehr an Bedeutung.

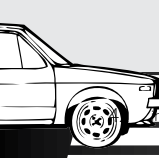
## Nur noch jedem zweiten Bewerber ist das Gehalt wichtig

Empirisch sind diese der Generation Y zugeschriebenen Eigenschaften zwar bisweilen umstritten und in ihrer Gänze sicherlich diskutabel. Gleichwohl bestätigen Studien immer wieder, dass sich die Erwartungen an den Arbeitgeber gewandelt haben. Im Frühjahr haben beispielsweise das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universität Bamberg sowie das Karriere-Onlineportal „Monster“ die Studie „Bewerbungspraxis 2015“ veröffentlicht, für die im vergangenen Jahr 7.000 Stellensuchende befragt worden waren.

Unter anderem sollten die Bewerber bewerten, welche Kriterien einen Arbeitgeber attraktiv machen. Beeindruckend



FOTO: JSTOCK





◀ Bewerber erkundigen sich heute schon im ersten Gespräch nach Sabbaticals und Teilzeillösungen.

zu werden? Die Hochglanzbroschüre reicht bei Weitem nicht. Versprechen müssen Taten folgen, will sich ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Doch an dieser Stelle geht es nicht nur um das „Was“ – sondern auch um das „Wie“. Wie vermarkte ich das, was ich tue? Im Wettbewerb um eine sinkende Zahl top ausgebildeter Fachkräfte müssen Unternehmen aus dem Grundrauschen der Konkurrenz herausstechen, um erfolgreich zu sein. „Employer Branding“ lautet das oft bemühte, aber wichtige Schlagwort – der Arbeitgeber muss zur Marke werden.

## Tue Gutes – und sprich' darüber

Um einen Blick auf die Praxis zu werfen: Beim „Was“ sind Qualifizierungs- und Karrieremöglichkeiten für Mitarbeiter ein klassisches Instrument – sie sind stark nachgefragt. Und auch die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, ist mittlerweile weit verbreitet. Gemeinsame Firmenevents wiederum fördern den Zusammenhalt. Die Commerz Real hat zudem die Erfahrung gemacht, dass gesundheitsfördernde Angebote besonders gerne angenommen werden – seien es Beratungsleistungen oder Betriebssportgruppen. Außerordentlich hat jedoch das Engagement in Sachen Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf das Attraktivitätskonto als Arbeitgeber eingezahlt.

Dazu zählen nicht nur besagtes Homeoffice und flexible Arbeitszeitgestaltung. Die Commerz Real kooperiert beispielsweise mit der pme Familienservice GmbH, einem bundesweit tätigen Unternehmen, das Dienstleistungen rund um die Familie erbringt. Beratungen sowie Betreuungsangebote für Kinder zählen ebenso dazu wie Services im Bereich „Elder Care“, also der Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen. An unserem Hauptsitz in Wiesbaden arbeiten wir außerdem mit einer Kinderkrippe zusammen, um das Angebot im Bereich der Kleinkindbetreuung für unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auszubauen. Für eine gute Unternehmens- und Führungskultur hat das Haus überdies Programme wie die „Leadership Initiative“

aufgelegt, bei der unter anderem die Arbeit der Bereichsleiter regelmäßig analysiert wird und Führungskräfte in der Wahrnehmung ihrer Führungsverantwortung unterstützt werden.

Doch wie lassen sich diese Angebote effektiv nach außen kommunizieren? Dies kann zum Beispiel über Medienkooperationen sowie über die eigenen Online-Kanäle gelingen. Die Klaviatur der sozialen Medien – Facebook, Google+, Twitter, Instagram und Xing – ist dabei unerlässlich. Über diese lassen sich Erfahrungsberichte von Mitarbeitern posten, ebenso Bilder des letzten Firmen- oder CSR-Events. Auch bei Vorträgen für High Potentials an den Universitäten kann das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber positioniert werden. All dies signalisiert Bewerbern, dass das Unternehmen Worten Taten folgen lässt.

Nicht aus dem Blick verlieren dürfen HR-Verantwortliche die verschiedenen Zielgruppen: Hochschulabsolventen stellen andere Ansprüche an ihren künftigen Arbeitgeber als langjährige Berufserfahrene. Ist bei den Jungen der Wunsch nach Karriere und Selbstverwirklichung besonders ausgeprägt, rücken mit zunehmendem Alter erst die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und dann Arbeitsplatzsicherheit sowie Gesundheitsförderung in den Vordergrund. Die Ansprache der jeweiligen Zielgruppe muss darum variieren.

## Die Besten halten

Und eine andere Sache dürfen Personaler nicht vergessen: Lassen sich alle sozialen Benefits eines Unternehmens auch erfolgreich nach außen kommunizieren, ist ihre Innenwirkung doch viel bedeutender. Für Mitarbeiter noch mehr als für Bewerber zählt die tatsächliche Umsetzung der Versprechen. Dies ist der eigentliche Kern des Personalmarketings. Denn es gilt nicht nur, die Besten ins Unternehmen zu holen – sie müssen auch bleiben. Jeder gute Mitarbeiter, den man verliert, ist letzten Endes eine noch größere Katastrophe als der Bewerber, der sich für den Wettbewerber entscheidet. ▮

**Sandra Scholz leitet den Bereich  
Human Resources & Communications  
bei der Commerz Real AG.**

fällt der Zehn-Jahres-Vergleich aus: 2004 galten noch der Inhalt der Arbeit sowie die Höhe des Gehalts als wichtigste Merkmale eines attraktiven Arbeitgebers. 68 beziehungsweise 64 Prozent der Studienteilnehmer legten hierauf besonderen Wert. Mit 53 Prozent an dritter Stelle kam das Betriebsklima. Flexible Arbeitszeiten hielten nur 28 Prozent für wichtig. 2014 zeichnet die Studie ein ganz anderes Bild: Für fast jeden Stellensuchenden (94,3 Prozent) stellt ein gutes Betriebsklima ein wichtiges Kriterium dar. Danach kommen flexible Arbeitszeiten (85,9 Prozent) und gute Karrieremöglichkeiten (84,5 Prozent). Das Gehalt wird nur noch von rund der Hälfte der Studienteilnehmer genannt.

## Arbeitgeber als Marke

Diese Ergebnisse spiegeln sich auch in der alltäglichen Praxis der Personalverantwortlichen wider: Die Bewerber tragen ein ganz neues Selbstverständnis an sie heran. Das zeigt nicht nur das Beispiel des jungen Mannes zu Beginn. Fragen nach der Unternehmens- und Führungskultur sowie nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehören längst zum Alltag.

Doch was können Unternehmen tun, um sich auf diese neuen Ansprüche einzustellen und den Erwartungen gerecht



# Meilensteine



**HUMAN RESOURCES** ■ Eine kleine Zeitreise\* zu den Anfängen von Vernetzung, Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildung.

\* ohne Anspruch auf Vollständigkeit

**1957:** Das EBZ-Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft entsteht als gemeinnützige Stiftung. Im Lauf der Jahre entwickelt sich das EBZ zu Europas größtem Anbieter von Aus-, Fort- und Weiterbildungen für die Wohnungswirtschaft.

**1985:** Gründung der Bernd Heuer Unternehmens- und Personalberatung. Damit erhält die Immobilienwirtschaft, die sich seinerzeit jenseits der Wohnungswirtschaft noch kaum als eigenständige Branche formiert hat, erstmals eine auf sie spezialisierte Unterstützung im Human-Resources-Bereich.

**1989:** Die Investorenkonferenz „Face to Face with Germany – Investment Opportunities in the U.K. and Germany“ in London bahnt für die deutsche Immobilienwirtschaft der Annäherung an die RICS den Weg.

**1990:** Gründung der ebs Immobilienakademie in Oestrich-Winkel durch

Professor Dr. Werner Schulte und seine Frau Dr. Gisela Schulte-Daxböck. Die Akademie bietet erstmals in Deutschland eine wissenschaftlich fundierte Aus- und Weiterbildung im Immobiliensektor an – die Gründung ist deshalb zugleich die eigentliche Initialzündung für die Professionalisierung der Branche gemäß internationaler Standards. Erste Unterstützer sind unter anderem die Hypo Vereinsbank, die Hochtief AG, Bernd Heuer und Calliston. Vom ersten Jahrgang an vergibt Bernd Heuer Kar-



Bernd Heuer,  
der Impulsgeber

riere den Junior Immobilien Professional Preis an die Jahrgangsbesten an allen Standorten.

**1991:** Die erste Ausgabe von immobilienmanager erscheint. Bernd Heuer ist Gründungsherausgeber.

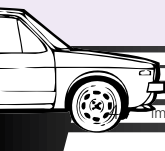
**1991:** Gründung der Immo-Ebs als Verein der Ehemaligen und Freunde des Kontaktstudiums Immobilienökonomie an der European Business School, kurz immoebs.

**1993:** 27 Vertreter aus Wissenschaft und Praxis gründen die Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif). Der Arbeitskreis Human Resources definiert erstmals die zentralen Berufsbilder der Immobilienwirtschaft.

**1994:** Insgesamt 15 Unternehmen der Bau-, Immobilien- und Finanzwirtschaft ermöglichen die Gründung des Stiftungslehrstuhls Immobilienökonomie an der EBS. Studierende der Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre können sich nun erstmals in Deutschland auf das Fachgebiet Immobilienökonomie spezialisieren und in diesem Fachgebiet promovieren.



„Früher sind Akademiker nur zufällig in die Immobilienbranche geraten. Inzwischen gibt es mehrere Generationen gut ausgebildeter Immobilienökonominnen und hervorragende Karrierechancen. Die international hochangesehene immobilienwirtschaftliche Forschung und Lehre in Deutschland trug maßgeblich dazu bei, dass sich in den letzten 25 Jahren professionelle Standards und neue Berufsbilder entwickeln konnten. Gerade der interdisziplinäre Ansatz in der Ausbildung gewährleistet, dass Unternehmen auf leistungsfähige Absolventen zurückgreifen und letztlich bessere Immobilien- und Geschäftsmodelle entstehen können.“  
*Professor Dr. Stephan Bone-Winkel,  
Vorstand der Beos AG und Honorarprofessor Immobilienentwicklung an der IREBS*





„Die Immobilienwirtschaft ist ein „Peoples Business“

– fachliche und persönlichkeitsbezogene Potenziale von Führungskräften und Mitarbeitern bestimmen die Zukunft unserer Branche. Es geht stets um die Entwicklung und Bindung der besten Mitarbeiter, um die Vorbereitung unserer Immobilienunternehmen auf Veränderungen und damit verbunden, um die Schaffung optimaler Organisationsvoraussetzungen durch das Human Resources Management. Wir haben durch zahlreiche Initiativen in den letzten 30 Jahren „Leadership“ ausgezeichnet, besonders innovative HR-Prozesse begleitet und in den Medien veröffentlicht und so einen Beitrag für die Entwicklung und Professionalisierung des Human Resources Managements in der Immobilienwirtschaft geleistet.“

*Thomas Flohr, geschäftsführender Gesellschafter von Bernd Heuer Karriere*

In Frankfurt wird zur selben Zeit RICS Deutschland ins Leben gerufen.

**1995:** Die Deutsche Immobilien Akademie DIA in Freiburg etabliert ihr überregionales Angebot für die Weiterbildung in der Immobilien- und Finanzwirtschaft.

**1998:** An der HfWU Nürtingen-Geislingen entsteht der Studiengang Immobilienwirtschaft, mit dem Standort in Geislingen. Die ersten Studiengänge beginnen 1999. 1998 wird auch die ADI Akademie der Immobilienwirtschaft gegründet.

**1999:** Die Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst Holzwinden (HAWK) entwickelt ihre ersten immobilienwirtschaftlichen Studiengänge.

**2000:** Bernd Heuer ruft die Agenda 4 ins Leben. Erste Partnerhochschulen sind die TU Berlin und die Bergische Universität Wuppertal. Kern der Agenda sind interdisziplinär ausgerichtete Studiengänge, in denen die Studierenden an

einen neuen Ansatz des integrierten, vernetzten und fächerübergreifenden Denkens herangeführt werden.

Im selben Jahr übernimmt Thomas Flohr die Anteile an der Bernd Heuer & Partner Human Resources Personalgesellschaft. Das Unternehmen gehört mit der Besetzung von mittlerweile mehr als 1.800 Führungs- und Spezialistenpositionen



„Bei einem Bernd-Heuer-Kongress in 1989 über Strategie-

gisches Personalmanagement in der Immobilienwirtschaft, bei dem ich zufällig zu Gast war, wurde mir bewusst, dass diese wichtige Branche überhaupt keine Rolle in Lehre und Forschung an Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten deutscher Universitäten spielte. In vielen Gesprächen mit Führungspersonlichkeiten renommierter Immobilienunternehmen reifte die Idee, berufsbegleitende Weiterbildung für Immobilienberufe anzubieten: das Kontaktstudium Immobilienökonomie. Die Grundprinzipien beim Start an der EBS in 1990 sind dieselben wie heute unter dem Dach der IREBS: Interdisziplinarität, Praxisbezug, Universitätsniveau, Internationalität und Lerneffizienz. Ein Meilenstein war die erstmalige Akkreditierung eines Studiengangs in Kontinentaleuropa durch die RICS schon in 1992 (rückwirkend für 1990). Mit der Einrichtung des Stiftungslehrstuhls Immobilienökonomie in 1994 durch Spenden von zahlreichen Immobilienunternehmen wurde die Startphase abgeschlossen, zu der auch noch die Gründung von immoebis und der gif zu zählen sind. Heute gibt es eine kaum zu überblickende Vielzahl an Aus- und Weiterbildungsangeboten. Die führenden Institutionen agieren auf internationalem Spitzenniveau. Der interdisziplinäre Ansatz hat sich in Deutschland und Kontinentaleuropa durchgesetzt und wurde sogar zum Modell für Großbritannien.“

*Professor Dr. Karl-Werner Schulte, u.a. Gründer der ebs Immobilienakademie, aktuell Honorarprofessor für Immobilienwirtschaft, IREBS.*

zu den führenden Personalberatungen für die Immobilienwirtschaft.

**2003:** Auf Initiative des Bauunternehmers Johann Vielberth wird die IREBS als Teil der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Regensburg ins Leben gerufen. Die IREBS umfasst zehn rechts- und wirtschaftswissenschaftliche Lehrstühle und Professuren sowie 15 Honorar- und Gastprofessuren.

**2005:** Alexander Otto und Bernd Heuer initiieren den ULI Leadership Award.

**2006:** Professor Dr. Nico Rottke (heute Partner bei EY), ruft das EBS Real Estate Management Institute EBS REMI ins Leben. Es bündelt alle immobilienbezogenen Aktivitäten der EBS in den vier zentralen Aktivitätsbereichen universitäre Ausbildung, Forschung, wissenschaftliche Beratung und Weiterbildung.

**2010:** Heuer Dialog und die Immobilienzeitung rufen gemeinsam die Jobmesse IZ Karriereforum ins Leben.

**2000 BIS 2015:** Unterschiedliche Anbieter schaffen eine wachsende Vielfalt an immobilienwirtschaftlichen Bildungsangeboten.



„Die wissenschaftliche Aus- und Weiterbildung muss der zunehmenden Professionalisierung in der

Immobilienwirtschaft und dem wachsenden Bedarf an Fach- und Führungspersonal Rechnung tragen. Dank der Initiative des Regensburger Unternehmers Dr. Johann Vielberth, wurde 2004 das Institut für Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg gegründet. Heute ist die International Real Estate Business School (IREBS) der Universität Regensburg das größte europäische Zentrum im Bereich der immobilienbezogenen Lehre, Forschung und Weiterbildung.“

*Professor Dr. Wolfgang Schäfers, Inhaber des Lehrstuhls für Immobilienmanagement, IREBS*



▲ Thomas Flohr, Geschäftsführender Gesellschafter der Bernd Heuer & Partner Human Resources GmbH, hatte eine ernüchternde Botschaft für altgediente Führungskräfte mitgebracht.



▲ Ludger Heidbrink, Vorstandsmitglied der Wertekommission, weiß, was passiert, wenn von Führungskräften geschätzte Werte im Unternehmen nicht gelebt werden.

# Gehört die Karriereleiter in die Abstellkammer?

**MEGATRENDS GIPFELTREFFEN** ■ Sind Eigenverantwortung und Freiraum wichtiger als das Gehalt? Und wie kann man die hohe Fluktuationsrate eines Maklerhauses senken? Das immobilien**manager** Megatrends IV Gipfeltreffen förderte teils überraschende Antworten zu Tage.

Von Harald Thomeczek

**D**eutschland schrumpft und wird immer älter: Sind Sie, sagen wir mal, 1962 geboren und Sohn oder Tochter 1993? Dann ist seine/ihre Jahrgangskohorte halb so groß wie Ihre. Im Jahr 2060, prognostiziert das Statistische Bundesamt, wird es bis zu 30 Prozent weniger 20- bis 64-Jährige geben als anno 2013.

Was knapper wird, wird (irgendwann) auch teurer. Wann also schlägt sich der zunehmende Fachkräftemangel, gegen den auch die Immobilienwirtschaft nicht gefeit ist, in unserer Branche in einem überdurchschnittlichen Gehaltsanstieg nieder? Mittelfristig, also in den kommenden drei bis fünf Jahren,



▲ Mitarbeiterentwicklung jenseits der klassischen Karriereleiter: Barbara Hatzler, Head of HR Development & Marketing der ECE, macht sich für zusätzliche Entwicklungspfade stark



▲ Der zunehmende Fachkräftemangel macht auch in der Immobilienwirtschaft den „Bewerber zum Maß aller Dinge“, so Sandra Scholz, Personalleiterin der Fondsgesellschaft Commerz Real.



▲ Christof Hardebusch (rechts), Chefredakteur von immobilienmanager, und Steffen Uttich (links), Leiter Fondsmanagement bei Beos, moderierten das Gipfeltreffen.



▲ Heike Steffen, Personalreferentin bei Drees & Sommer, erklärte, wie wichtig ein guter Einstieg für neue Mitarbeiter ist – auch für solche mit viel Berufserfahrung.

jedenfalls noch nicht. Das erwartet jedenfalls die Mehrheit (60 Prozent) der rund 80 Teilnehmer unseres immobilienmanager Megatrends Gipfeltreffens 2015.

Nicht unwahrscheinlich, dass der Wunsch der Vater dieses Abstimmungsergebnisses war: Unter den Teilnehmern der Veranstaltung, die am 5. November im „Harbour.Club“ in Köln stattfand, befanden sich schließlich zahlreiche Personalverantwortliche und -entwickler aus den Human-Resources-Abteilungen namhafter Immobilienunternehmen.

Das Ergebnis der Umfrage zur Gehaltsentwicklung mag aber auch mit einer anderen Entwicklung zusammenhängen. Die Vergütung ist für viele Vertreter der Generation Y, also der zwischen Ende der 1970er und Ende der 1990er Jahre Geborenen, nämlich gar nicht mehr das Entscheidende: Laut einer Studie der Universität Bamberg und des Karriereportals Monster vom Frühjahr 2015 liegt die Höhe des Gehalts unter all den Faktoren, auf die Bewerber am meisten Wert legen, nur noch auf Rang zehn – weit abgeschlagen hinter dem Spitzenreiter Betriebsklima.

„Bewerber legen Wert auf Eigenständigkeit und flexible Arbeitszeitgestaltung, sie wollen sich weiterentwickeln und streben nach einer Work-Life-Harmony“, berichtete Sandra Scholz, Personalleiterin der Fondsgesellschaft Commerz Real. Und Unternehmen tun – demografischer Wandel! – gut daran, diese Bedürfnisse ernst zu nehmen: „Wir erleben auf dem Arbeitsmarkt einen Paradigmenwechsel: Der Bewerber wird das Maß aller Dinge.“

## „Wir verstehen unsere Mitarbeiter nicht mehr.“

Auch Personalberater Thomas Flohr, Geschäftsführender Gesellschafter der Bernd Heuer & Partner Human Resources GmbH, hatte eine ernüchternde Botschaft für all diejenigen mitgebracht, die sich nach den guten alten Zeiten zurücksehnen. Bei einem Treffen mit Führungskräften aus dem Asset Management sei er mehrfach mit der Aussage konfrontiert worden:



▲ Izabela Danner, Head of Human Resources Germany bei JLL, sorgte für staunende –und fragende – Gesichter: Gerade im von Incentivierung getriebenen Maklergeschäft setzt sie auf „Leadership by Emotions“.



▲ Funken Wahrheit: Ein realsatirisches Bewerbungsgespräch mit einem typischen Vertreter der Generation Y sorgte für lachende Gesichter – und nachdenkliche Mienen.



▲ Es sollte kein Tabu sein, eine Führungsposition aufzugeben und auf die Expertenseite zu wechseln. Birgid Schlasius, Director Human Resources Development bei der Aareal Bank, ist ein lebendes Beispiel dafür.

„Wir verstehen unsere Mitarbeiter nicht mehr.“ Tenor: „Wann geht das wieder vorbei?“ – Antwort Flohr: „Das geht natürlich nicht wieder vorbei.“ Oft fehle es jedoch am Verständnis für die Lebenskonzepte der neuen Generation(en).

Ein wichtiger Baustein für eine gelingende Beziehung von Unternehmen und Mitarbeiter ist eine professionelle Einarbeitung mit „Paten, die neue Kollegen davor bewahren, in Fettöpfchen zu treten“, so Heike Steffen, Personalreferentin bei Drees & Sommer (Dreso). Für Professionals mit mehr als vier Jahren Berufserfahrung bietet Dreso ein spezielles Onboarding-Programm an.

Eine berufliche Laufbahn ist heute mehr als der Aufstieg in einer Führungshierarchie. „Wir werden Karrieren ganzheitlicher denken und unterschiedliche Modelle für die verschiedenen Lebensphasen anbieten müssen“, sagte Barbara Hatzler, Head of HR Development & Marketing bei der ECE, und stellte die Karrieremodelle der ECE vor. So übersichtlich dieses Schema mit den Entwicklungspfaden „Management“, „Experte“



und „Projekt“ aber auch wirkt, „morgen hilft es vielleicht nicht mehr weiter“.

Wird der Nachwuchs immer knapper, macht das altgediente Mitarbeiter umso wertvoller. Um diese möglichst lange zu halten, müssen ihre Arbeitgeber ihnen die Chance geben, „sich innerhalb des Unternehmens zu verändern“, empfiehlt Birgid Schlasius aus der Human-Resources-Abteilung der Aareal Bank. Fachkräften sollte deshalb neben einer klassischen Führungskarriere auch eine Expertenlaufbahn offengehalten werden. Inklusiv der Möglichkeit, zwischen beiden Ebenen zu wechseln – und zwar auch aus einer leitenden Position in eine Spezialistenrolle (zurück) zu schlüpfen. Schlasius selbst ist ein lebendes Beispiel dafür, dass das kein Tabu sein sollte: Sie war lange Jahre, von 2001 bis 2014, Leiterin Human Resources Development der Aareal Bank, ehe sie auf die Expertenseite wechselte.

„People join companies, but they leave their bosses.“

Ein Tabu ist es für die meisten, über Geld zu reden. Nicht so für Izabela Danner, Head of Human Resources Germany, beim Immobilienberatungsunternehmen JLL. Sie sucht gezielt das




◀ Nach Impulsreferaten diskutierten die Teilnehmer an Fragen wie „Human Resources als strategische Aufgabe – warum hinkt die Praxis diesem Postulat hinterher?“ Ihre Meinungen warfen sie via iPad auf eine Leinwand. Hier im Gespräch: Anabel Wunderlich, Team Leader HR bei Cushman & Wakefield, Coralie Tessun, stellvertretende Gruppenleiterin Personal bei der Münchener Hyp, Professor Dr. Wolfgang Schäfers von der IREBS, Peter Jaksch, Group Head of HR der Patrizia Immobilien AG, und Andreas Ullrich, Immobilien Manager Verlag.



▲ Kluge Kommentare aus dem Publikum (v.r.): Dieter Stefan Randt (ECE), Monika Trabzadah (Westwind), Uwe Dlugosch (Dlugosch Unternehmens-gestaltung) und Torsten Gade (Independent Partners).

Gespräch mit Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen, um deren Beweggründe zu erfahren. Dabei stellt sie öfter fest: „People join companies, but they leave their bosses.“ Die Fluktuationsrate bei JLL hat sich nach eigener Aussage seit 2012 beinahe halbiert. Wie? Unter anderem, indem Führungskräfte die Kunst der emotionalen Führung kennenlernen – und indem „deren variable Vergütung mit Unterstützung des deutschen Management Boards von JLL um Ziele neben der Umsatzgenerierung ergänzt wurde“, so Danner. Dem Management Board gehört sie auch selbst an. Auch für die Transaktionsberater von JLL soll Incentivierung nicht mehr die einzige Triebfeder sein: „Ein Teil der Umsatzbeteiligung wird mit qualitativen Zielen verknüpft.“

Werden von Führungskräften präferierte Werte im Unternehmen nicht gelebt, hat dies „negative Auswirkungen auf die intrinsische Motivation und die Eigenverantwortung“, sagte Professor Dr. Ludger Heidbrink, Vorstandsmitglied der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V. und Mitautor der „Führungskräftebefragung 2015“. Mit extrinsischer Motivation – höhere Gehälter, Boni – sei das nur bedingt auszugleichen. 



## FRAGEN AUS DEM PUBLIKUM

Während der Vorträge konnten die Teilnehmer via iPad Fragen und Kommentare an die Referenten richten. Einige – samt Antworten – finden Sie hier:

? an Barbara Hatzler, ECE: „Wie sehr ist Ihre aktuelle Sicht auf das Thema HR aus Fehlererkennung im eigenen Unternehmen entstanden? Wie leicht können Fehler bei Ihnen korrigiert werden?“

**BARBARA HATZLER:** „Meine Sicht auf relevante HR-Entwicklungen entsteht im Zusammenspiel aus unseren HR-Herausforderungen im Unternehmen und den vielfältigen Anpassungsleistungen, denen wir ständig begegnen müssen. Nicht immer sind es Fehlentwicklungen, die dahinter stecken, sondern die ständige Überprüfung des Status quo und der Versuch, auch zukünftige Anforderungen zu antizipieren. Das Thema Fehlerkultur ist spannend; auch uns fällt es nicht immer leicht, damit umzugehen. Da wir aber immer mehr dazu übergehen müssen, Dinge einfach mal auszuprobieren mit dem Risiko, dass dabei auch Fehler passieren, lernen wir gerade auch hier dazu.“

? an Birgid Schlasius, Aareal Bank: „Aus welchen Gründen verlassen Mitarbeiter die Aareal Bank?“

**BIRGID SCHLASIUS:** „Grundsätzlich hat die Aareal Bank mit einer durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit von über 14 Jahren eine sehr geringe Mitarbeiterfluktuation. So betrug die arbeitnehmerseitige Fluktuationsquote im Jahr 2014 lediglich 3,6 Prozent. Mitarbeiter verlassen uns in den meisten Fällen aus familiären Gründen und in zweiter Linie, weil sie zu anderen Marktteilnehmern – zum Beispiel auf die Seite unserer Kunden – wechseln. Das werten wir jedoch nicht kritisch, sondern betrachten dies als guten Entwicklungsschritt für unsere Kollegen und die Erweiterung unseres professionellen Netzwerks.“

? an Thomas Flohr, Bernd Heuer & Partner Human Resources: „Gibt es Benchmarks für Personalausgaben in Prozent vom Umsatz oder Gewinn?“

**THOMAS FLOHR:** „Solche Benchmarks werden nicht erhoben und/oder publiziert.“

? an Sandra Scholz, Commerz Real: „Leider wird die Spezialistenkarriere von vielen Mitarbeitern und Bewerbern selbst vernachlässigt. Wichtig ist für sehr viele der Titel!“

**SANDRA SCHOLZ:** „Das ist leider so. Eine Veränderung an dieser Stelle braucht Zeit, da hier fest verankerte Wertesysteme in der Organisation tangiert werden. Wichtig ist daher, Rahmenbedingungen zu schaffen, die zu einer Gleichwertigkeit der Karrierewege beitragen. Dies sind beispielsweise gleiche Verdienstmöglichkeiten in Führungs- und Spezialistenkarrieren oder Titelstrukturen, die unabhängig von Karrierewegen etabliert werden.“

## immobilienmanager Megatrends IV

Ein so ehrgeiziges Projekt wie immobilienmanager Megatrends ließe sich ohne starke Partner nicht verwirklichen. Partner des Gipfeltreffens sind:



Aareal Bank Group



# Manager werden? Na, klar!

**HUMAN RESOURCES** ■ Ein Studium ist fast immer die Eintrittskarte.

Aber mehr noch als Super-Zensuren zählen Persönlichkeit, Teamfähigkeit und Organisationstalent. Denn ein Manager muss manchmal querdenken, um weiter voranzukommen.

Von **Susanne Osadnik**



**H**inter der spannenden Einkaufswelt, die der Kunde wahrnimmt, verbirgt sich ein komplexes System“, meint Barbara Hatzler. Sie ist verantwortlich für den Bereich HR Development & Marketing bei der ECE, dem Hamburger Familienunternehmen der Familie Otto, das seit 1965 Einkaufszentren entwickelt und managt. Dabei komme es auf Engagement, Teamwork und die Fähigkeit, verschiedene Kundeninteressen in Einklang zu bringen an, erklärt sie auch den jungen Leuten, die bei der ECE ihre Karriere starten wollen. In den meisten Fällen haben die Bewerber Betriebswirtschaft oder Immobilienwirtschaft studiert; manchmal sind aber auch Sozialwissenschaftler oder Juristen dabei.

Ein Bachelor- oder Master-Abschluss ist Voraussetzung, gern gesehen sind Praktika im Handels- oder Immobilienbereich. Vermutlich am wichtigsten: Begeisterung für Einzelhandel. Dann sind die Chancen gut, einen Platz im dreijährigen ECE-Traineeprogramm zu bekommen. „Für den Beruf des Center Managers sollte man Organisationstalent, Führungsqualitäten und eine Unternehmerpersönlichkeit mitbringen“, sagt Robert Heinemann, Leiter Center Management für die Kernmärkte der ECE.

## Gutes Netz und ein offenes Ohr

Die täglichen Herausforderungen: die Centerpositionierung muss stimmen, die Werbung muss passen, Technik und Sicherheitstechnik funktionieren. Als Chef von zehn bis zwanzig Mitarbeitern sollte man stets ein offenes Ohr haben und auch ein guter Netzwerker sein. Nicht zu vergessen: die Zusammenarbeit mit dem Leasing- und Asset Manager.

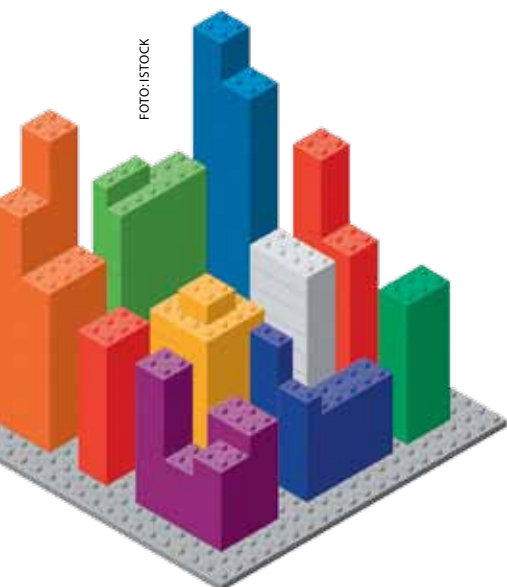
Die Kernkompetenz des Leasing Managers ist es, Konzepte für die Vermarktung von Einzelhandelsflächen zu entwickeln und damit für eine „gelungene Mischung“ im Shoppingcenter zu sorgen. Dafür braucht man gute Marktkenntnisse, Kreativität, Überzeugungskraft und Verhandlungsgeschick. „Mit dem passenden Mieter- und Branchenmix ist der Leasing Manager für das Gesicht beziehungsweise für die Attraktivität eines

Centers und auch für den wirtschaftlichen Erfolg maßgeblich verantwortlich“, so Steffen Friedlein, Leiter Leasing Management für Deutschland bei der ECE.

## Analytisches Denken gefragt

Komplettiert wird das Managertrio, das sich bei der ECE eigenverantwortlich um die Belange des jeweiligen Objektes kümmert, durch den Asset-Manager. Als Bindeglied zwischen dem Center und den Investoren definiert er die wirtschaftlichen Ziele und sorgt für deren Umsetzung. „Die große Stärke unserer Asset Manager ist ihre Fähigkeit zu unternehmerischem Denken und Handeln“, sagt Hubertus Kobe, Leiter des Asset Managements bei der ECE. „Neben exzellenten Kenntnissen in Betriebswirtschaft sind vor allem Kompetenz in Investitionsrechnung und die Fähigkeit zu analytischem Denken wichtige Voraussetzungen. Dies muss einhergehen mit der Fähigkeit, unseren Investoren gegenüber ein kompetenter Ansprechpartner zu sein.“

Analytisches Denken ist auch bei Drees & Sommer gefragt. Wer sich für eine Karriere im partnergeführten Unternehmen interessiert, sollte aber vor allem „anders denken“ können. Denn das wollte auch das kleine Team der einstigen „Garagen-Company“ um Gründer Gerhard Drees und Hans Sommer, das 1970 startete und keinesfalls ein international agierendes Unternehmen mit



2.000 Mitarbeitern im Sinn hatte. Wohl aber, alles etwas anders zu machen. Unternehmerisches Handeln wird daher bei den Stuttgartern ganz groß geschrieben und ist der Schlüssel zum internen Erfolg. Den Begriff Manager benutzt hier kaum jemand. „Wer bei uns in die Führungsebenen aufsteigt, sieht sich als Unternehmer“, sagt Heike Steffen, Personalreferentin bei Drees & Sommer. „Das ist der Tradition und dem Selbstverständnis unseres Unternehmens geschuldet.“

Ohne akademischen Abschluss geht es nicht. Schließlich waren es Professoren, welche die Firma einst gegründet haben. Bauingenieur, Architekt, Elektroingenieur, Betriebswirt: Das sind die nachgefragten Ausbildungen. Immobilienwirtschaftliche Vorkenntnisse sind nicht von Nachteil, aber keineswegs eine Grundvoraussetzung in allen Bereichen der Drees & Sommer-Gruppe. Große Affinität zum Thema „Bau“ ist da wichtiger, sagt Steffen: „Wer in den Semesterferien auf dem Bau gejobbt hat, kann bei seiner Bewerbung durchaus Pluspunkte sammeln. Und jemand mit Bachelor-Abschluss und Auslandspraktika hat möglicherweise den interessanteren Lebenslauf als ein Master, der kaum Praxiserfahrungen hat.“

Drees & Sommer sucht „Problemlöser“ oder auch Querdenker. So „verirren“ sich sogar gezielt und gewollt Quereinsteiger in die Firma. „Wir haben zwei Ärzte hier, die beraten bei der Krankenhausplanung“, so Friederike Schammann-Vogel, Personalleiterin bei Drees & Sommer. „Wer könnte beispielsweise besser wissen, wie weit der Aufwachraum vom OP entfernt liegen soll, als Leute vom Fach.“ So gibt es auch Mitarbeiter, die sich auf den

Bau von Museen spezialisiert haben oder Experten für den Bereich „Automotive“ sind, weil sie genau wissen, wie Fertigungsstraßen in der Automobilindustrie funktionieren müssen.

## Langer Weg zum Spezialisten

Vor solchen Spezialisierungen liegen viele „interne Lerneinheiten“, allein ein Jahr „Basic“-Ausbildung, gefolgt vom Erlernen der Grundlagen etwa im Projektmanagement oder Kostenmonitoring. Erst nach ungefähr fünf Jahren ist man im Bereich der Spezialisten gelandet. Wer weiterlernen will, kann das jederzeit tun und damit seine Chancen auf den internen Aufstieg weiter verbessern. Unter dem Motto „keep on learning“ stehen den Fach- und Führungskräften in der unternehmenseigenen Akademie Weiterbildungsprogramme zur Verfügung. Wen es ins Ausland zieht, ist ebenso willkommen an den deutschlandweiten Standorten – und auch gesucht, so Schammann-Vogel. „Zwei Jahre in einer deutschen Niederlassung und von da aus an einen unserer Auslandsstandorte, um dort Netzwerke und Know-How-Transfer aufzubauen. Das sind die Mitarbeiter, die wir suchen.“

Vor allem die internationale Ausrichtung von JLL ist es wohl, die das Unternehmen für viele junge Leute attraktiv macht. Immerhin haben 428 Studierende aus der Immobilienwirtschaft 2015 das Unternehmen im Immobilienbereich bereits zum vierten mal in Folge zum Top-Arbeitgeber gewählt. „Mit unserer amerikanischen Mutter sind wir schon von

Haus aus ein international aufgestelltes Unternehmen. Es gibt zahlreiche internationale Projekte in den verschiedensten Arbeitsbereichen. Das reizt viele junge Menschen“, sagt Izabela Danner, JLL-Personalchefin in Deutschland.

Eine Manager-Karriere bei JLL? Das läuft über das firmeneigene Traineeprogramm. JLL selbst rekrutiert seinen Nachwuchs häufig schon von den Hochschulen weg. Ein immobilienwirtschaftlicher Studiengang ist meist die Einstiegskarte. Aber es gibt auch Geografen oder Wirtschaftsingenieure bei JLL, die später hausintern Immobilienwissen vermittelt bekommen. Im mittleren Management, auf Ebene der „Teamleiter“, ist nicht zwangsläufig ein Studium vonnöten, sagt Danner. „Wir haben sogar Niederlassungsleiter, die bei uns als Immobilienkaufleute ausgebildet wurden und sich hoch gearbeitet haben. Wer ins Top-Management aufsteigen will, kommt aber um das Studium nicht herum“, so JLL-Vorstandsmitglied Danner. „Grundsätzlich gilt aber für alle, dass wir am liebsten Managementposten intern vergeben. So wissen wir am besten, wer der Mitarbeiter ist und was er leistet.“



## Impressum

### Verlag und Anbieter i. S. d. TMG:

Immobilien Manager Verlag IMV GmbH & Co. KG Stolberger Str. 84, 50933 Köln  
Postfach 41 09 49, 50869 Köln  
Telefon: 0221 5497-700,  
imv@immobilienmanager.de  
AG Köln HRA 14753

### Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Rudolf M. Bleser

### Persönlich haftende Gesellschafterin:

Immobilien Manager Verlag IMV Verwaltung GmbH  
AG Köln HRB 32091  
Ust-Id Nr. DE 184232376  
www.immobilienmanager.de

### Verlagsleitung:

Christof Hardebusch,  
Daniel Weber

### Redaktion:

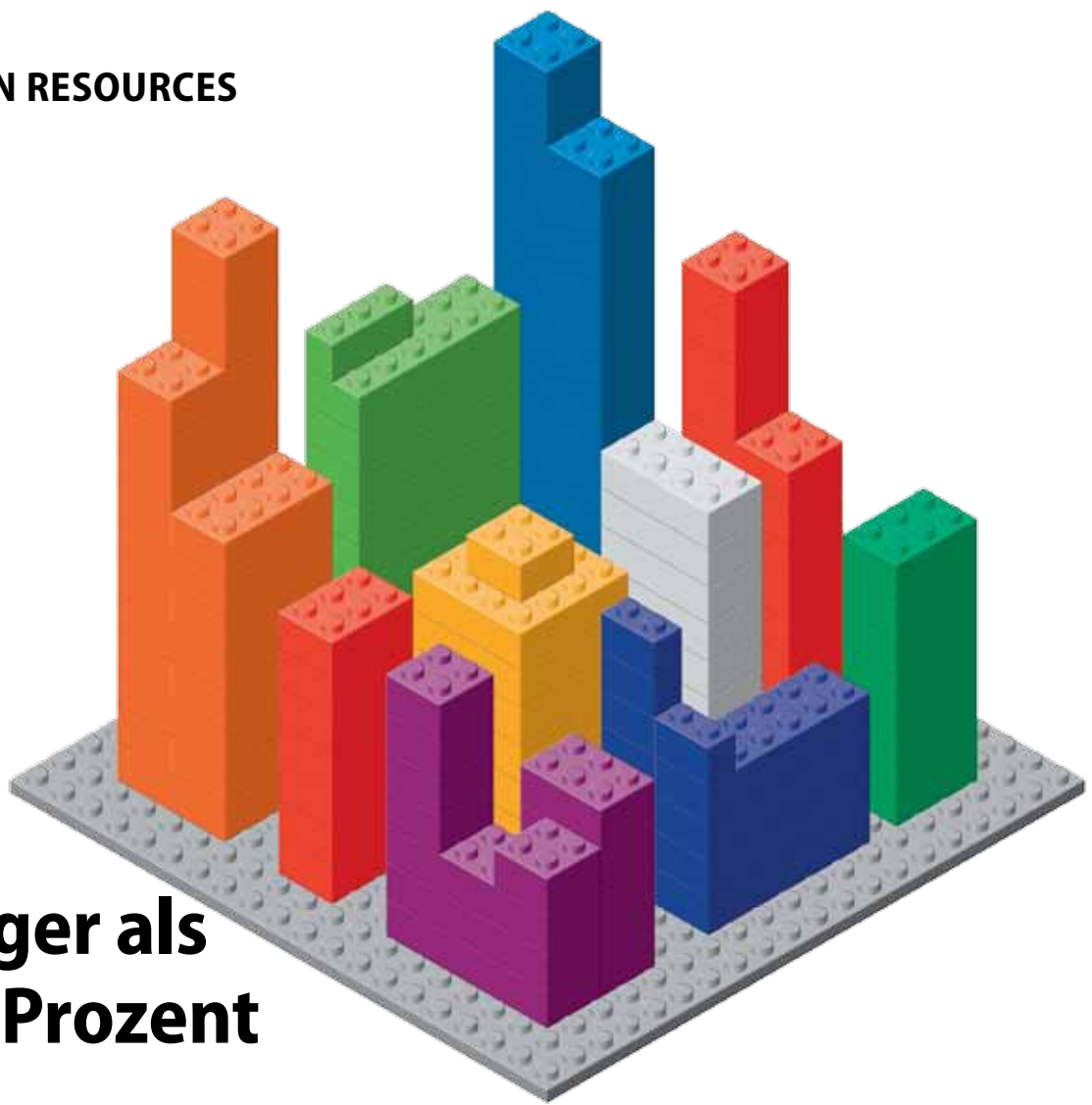
Christof Hardebusch  
(Chefredaktion, v.i.S.d.P. und § 55 Abs. 2 RStV)  
Bianca Diehl  
(Chefin vom Dienst)  
Roswitha Loibl  
Markus Gerharz  
redaktion@immobilienmanager.de

### Titelbild: istockphoto

Druck: SDK Systemdruck Köln GmbH & Co. KG

Das Werk einschließlich aller seiner Texte ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISSN 0940-7987



# Weniger als zehn Prozent

**HUMAN RESOURCES** ■ Findet die Branche auch morgen noch fähige Nachwuchskräfte in ausreichender Zahl? Das hängt entscheidend von der Berufswahl der geburtenschwachen Jahrgänge ab. immobilien**manager** hat Bachelor-Studenten des Fachs Betriebswirtschaftslehre nach ihren Präferenzen befragt – und nach der Attraktivität der Immobilienwirtschaft.

Von Christof Hardebusch



**D**ie Folgen der demografischen Entwicklung für den Arbeitsmarkt sind mittlerweile zur Binsenweisheit geronnen: junge, gut gebildete Menschen werden immer mehr zum knappen Gut. Sobald sich die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand verabschiedet haben, wird es für viele Unternehmen eng. Schon jetzt kommt es bei einigen Qualifikationsprofilen zu Engpässen, denen kleine und mittelständische Unternehmen oft machtlos gegenüberstehen.

Umso wichtiger erscheint es uns von immobilien**manager**, mehr über den künftigen potenziellen Nachwuchs herauszufinden. Nur wer weiß, wo junge Studierende stehen und was sie erwarten, kann ihre Aufmerksamkeit auf sich lenken. Im Rahmen unseres multimedialen Projekts immobilien**manager** Megatrends „Human Resources“ befragten und befragen wir deshalb Studierende solcher Fächer, die keine Immobilienspezialisierung aufweisen, vom Qualifikationsprofil her aber

sehr wohl für die Branche interessant sind.

Den Anfang haben wir mit Bachelor-Studierenden der Betriebswirtschaftslehre gemacht. Eine weitere Befragung wendet sich an Studierende technischer Fächer und wird als nächster Teil der Megatrend-Reihe veröffentlicht.

Die vorliegende Umfrage wurde in BWL-Seminaren der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und in entsprechenden Veranstaltungen der European Business School EBS durchgeführt – an der EBS

wohlgemerkt nicht an deren Immobilieninstitut, sondern in der allgemeinen BWL. Unterstützt haben uns bei diesem Vorhaben Professor Dr. Michael Voigtländer vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln und Honorarprofessor an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg für Immobilienökonomik und Volkswirtschaftslehre, sowie Professor Jan Mutl, PhD, Institutsleiter des Real Estate Management Institute (REMI) an der European Business School (EBS).

Unseren Fragebogen ausgefüllt haben insgesamt 146 BWLer der Hochschule Bonn Rhein Sieg und 53 der EBS. Die Geschlechter sind fast gleich verteilt. Bis auf einen Studierenden streben alle Antwortenden einen Bachelor of Science an. Die Studierenden sind damit in einer Phase ihrer Ausbildung, in der ihr späterer Berufsweg noch relativ offen ist. Um diese Zielgruppe, so meinen wir, muss die Immobilienwirtschaft werben.

Natürlich denkt man bei Menschen im Alter zwischen 19 und 25 gleich an all die Merkmale, die man gemeinhin gern der „Generation Y“ zuschreibt. Dies ist tatsächlich nur bedingt der Fall und zudem an den beiden Ausbildungseinrichtungen sehr unterschiedlich. Bei der Frage nach den persönlichen Präferenzen im Beruf durften die Studierenden mehrere vorgegebene Zielvorstellungen bewerten – auf einer Skala von 1 gleich unwichtig bis 6 gleich sehr wichtig. Mit einer Bewertung von 5,05 steht bei den Bonnern die Vereinbarkeit von Familie/Privateben und Beruf an erster Stelle – ganz so wie man es von Vertretern der jungen Generationen auch erwartet.

## Karriere und Gehalt sind wichtig

Für die Studierenden der EBS ist das Vereinbarkeitsprinzip allerdings weit weniger wichtig und erreicht mit einer Bewertung von 4,49 nur Rang vier der Zielvorstellungen. An erster und zweiter Stelle stehen für sie mit deutlichem Vorsprung die Karriere (5,47) und das Gehalt (5,08). So unterschiedlich sind die beiden Gruppen allerdings dann doch nicht: Die Karriere steht bei den Bonnern auf Rang zwei, das Gehalt an dritter Stelle.

Die der Generation Y nachgesagte Sehnsucht nach gesellschaftlich sinnvollen Tätigkeiten hat die auf unsere Befragung Antwortenden offenbar nur peripher

Professor Dr. Michael Voigtländer, Institut der deutschen Wirtschaft Köln und Honorarprofessor an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.



FOTO: IW KÖLN

## Mehr Realismus gefragt

Die Immobilienbranche ist für Absolventen der BWL wenig attraktiv – an diesem Fakt kommt die Branche nicht vorbei. Da gut ausgebildete junge Menschen zunehmend knapper werden – daran ändert auch die aktuelle Zuwanderung nichts – droht der Immobilienwirtschaft ein Nachwuchsproblem, auf das man reagieren muss. Das Dilemma ist nur, das sich die Branche dessen kaum bewusst ist. Nach einer Befragung des IW Köln glauben nur zwei Prozent der Unternehmen, dass sie ihren Fachkräftebedarf 2020 nicht decken werden können. Es ist also an der Zeit, realistisch zu werden – und verstärkt um junge Menschen zu werben.

ereilt. Sowohl an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg als auch an der EBS bedenken die Studierenden dieses Ziel nur mit einer durchschnittlichen Priorität. Auch Dienstwagen sind den Studierenden offensichtlich nicht wichtig.

## Großunternehmen bevorzugt

Wo möchten die Bachelor-Kandidaten künftig am liebsten arbeiten? Unsere nächsten beiden Fragen zielten auf die gewünschte Unternehmensgröße und den präferierten Arbeitbertyp. Für die stark vom Mittelstand geprägte Immobilienwirtschaft sind die Antworten alles andere als trivial. Mehrfachnennungen waren erlaubt, weil eine erzwungene Festlegung auf eine Antwort die Ergebnisse vermutlich eher verzerrt als präzisiert hätte.

Insgesamt entfällt rund die Hälfte der Nennungen auf Großunternehmen. Bei

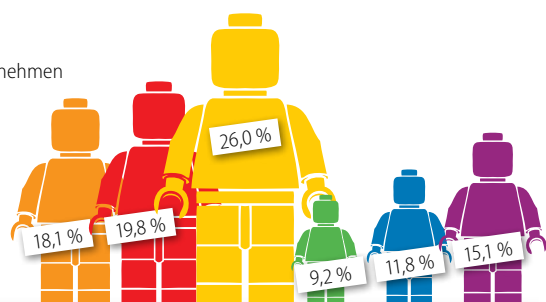
den EBS-BWLern sind es sogar 64 Prozent. Aggregiert betrachtet ziehen kleine und mittelständische Unternehmen rund 30 Prozent der Nennungen auf sich. An der EBS sind es – sozusagen als Gegenbild zur Vorliebe für Großunternehmen – allerdings nur 16,1 Prozent.

Bei der Frage nach den bevorzugten Unternehmenstypen durften die Studierenden zwischen folgenden Optionen wählen: Familienunternehmen, anderweitig inhabergeführte Unternehmen, Aktiengesellschaften, Arbeitgeber der öffentlichen Hand sowie selbstständige Tätigkeiten als Freiberufler oder als Unternehmensgründer (Start-up). Auch hier waren Mehrfachnennungen möglich. Spitzenreiter sind mit 26 Prozent aller Nennungen die Aktiengesellschaften. Aber auch Familienunternehmen und inhabergeführte Unternehmen erscheinen mit 18,1 beziehungsweise 19,7 Prozent recht beliebt zu sein – eine gute Nachricht für die Immobilienwirtschaft,

## Bevorzugte Arbeitgeber nach dem Studium

Mehrfachnennungen möglich; 199 Teilnehmer

- Familienunternehmen
- anderweitig inhabergeführte Unternehmen
- Aktiengesellschaften
- Arbeitgeber der öffentlichen Hand
- Freiberufler
- Start-up



Quelle: immobilienmanager

die den zuvor konstatierten Hang zu großen Unternehmen relativiert.

Einer Karriere als Unternehmer sind vor allem die Studierenden der EBS eher zugeneigt – die Option Unternehmensgründung/Start-up ist dort doppelt so beliebt wie bei den Bonnern. Eine Beschäftigung bei Arbeitgebern der öffentlichen Hand hingegen ist offensichtlich für die befragten EBSler unvorstellbar – null Nennungen, null Prozent.

Ganz anders an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg: Hier können sich 13 Prozent der Befragten auch für die Öffentliche Hand erwärmen. Daran wird besonders deutlich, wie verschieden die Zielgruppen beider Institutionen sind.

## Niederschmetterndes Ergebnis

Eine Gretchenfrage – auch und gerade aus Sicht der sich wenig beachtet fühlenden Immobilienwirtschaft – ist die nach den favorisierten Branchen. Hierbei fragten wir nicht einfach nach den jeweiligen Wirtschaftszweigen, sondern haben diese in unterschiedliche Segmente ausdifferenziert, um ein möglichst präzises Bild zu gewinnen. Auf die Branchenfrage durften die Befragten mit maximal fünf Kreuzchen antworten.

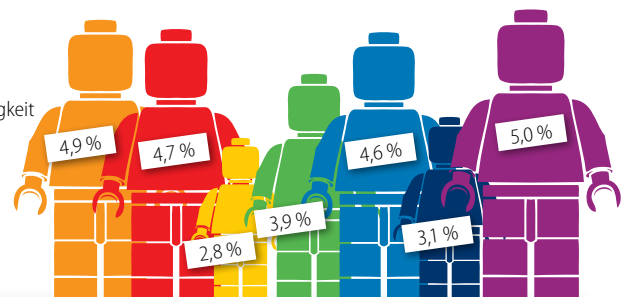
Für die Immobilienbranche gestaltet sich das Ergebnis niederschmetternd. Nur 9,1 Prozent der Nennungen entfielen auf sie. In Bonn-Sieg sind es 8,3 Prozent, in Wiesbaden elf. Zum Vergleich: Die Industrie kommt auf 24,3 Prozent, die Finanzwirtschaft auf 16,3 Prozent sowie Handel und Logistik auf 11,6 Prozent der Nennungen.

Der letztgenannte Bereich ist vor allem in Bonn-Rhein-Sieg beliebt. Das liegt

## Studierende Bonn-Rhein-Sieg: Persönliche Präferenzen im Beruf

Wertungen 1 = unwichtig bis 6 = wichtig; 146 Teilnehmer

- Aufstiegschancen/Karriere
- Gehalt
- Dienstwagen
- Gesellschaftlich sinnvolle Tätigkeit
- Weiterbildung im Beruf
- Auslandsaufenthalte
- Vereinbarkeit von Familie/Privatleben u. Beruf



Quelle: immobilienmanager

möglicherweise auch daran, dass dort im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften ein entsprechender Schwerpunkt angeboten wird. Hingegen erscheint den Studierenden der EBS die Unternehmensberatung besonders attraktiv: Ein Fünftel ihrer Nennungen entfallen auf sie. Eine Tätigkeit in Forschung und Lehre stößt an beiden Institutionen auf wenig Interesse.

Die Immobilienwirtschaft hat bei den Bachelor-Kandidaten der Betriebswirtschaftslehre also einen schweren Stand. Lässt sich das auf ihren geringen Bekanntheitsgrad zurückführen? Wir fragten, welche Immobilienunternehmen den Studierenden bekannt sind.

## Heimische Player sind bekannter

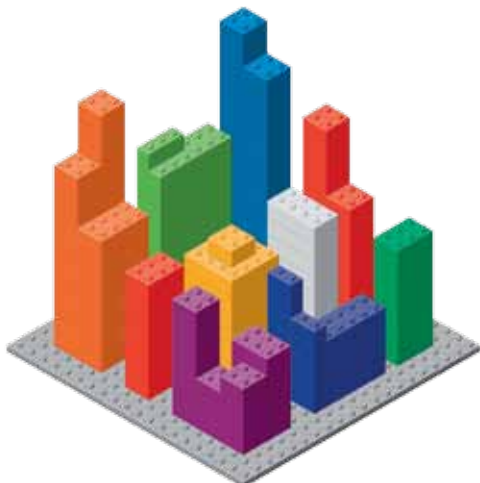
In Bonn-Rhein-Sieg nennen die Studierenden vor allem lokal und regional tätige Akteure – besonders häufig die

in Köln ansässigen KSK Immobilien und Corpus Sireo. Dazu kommen als überregional tätige Makler Engel & Völkers sowie Dahler & Company und große Wohnungsbestandhalter wie Vivawest und Deutsche Annington (heute: Vonovia). Auch der Name IVG fällt, wenn auch nur einmal.

78 Studierende der Hochschule und damit mehr als die Hälfte aller dort Antwortenden nennt kein einziges Immobilienunternehmen. An der EBS beträgt die entsprechende Quote nur ein Fünftel. Alle der dort insgesamt 25 genannten Unternehmen operieren überregional oder sogar international.

Die Frage nach den bekannten Berufsbildern zeigt an der EBS eine differenzierte Antwort-Palette. Am häufigsten angeführt wird der Makler, gefolgt vom Asset Manager, vom Projektentwickler, vom Fondsmanager und vom Investor.

In Wiesbaden hat man also schon einen relativ umfassenden Begriff davon, welche Jobs die Immobilienwirtschaft bietet.



Professor Jan Mutl, PhD, Institutsleiter des Real Estate Management Institute (REMI) an der European Business School (EBS)

### Praktika anbieten

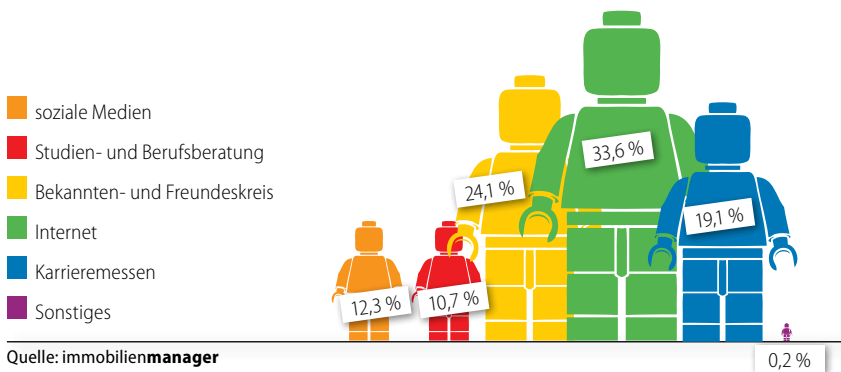
Ich höre oft zwei Gründe für das Interesse an Immobilien: familiärer Hintergrund oder gute Praktikumserfahrungen. Erstes ist schwierig zu ändern, aber ich würde mir wünschen, dass wir in Zukunft ein strukturiertes Praktikumsprogramm anbieten können.



FOTO:EBS

## Wie informieren Sie sich über Berufsbilder?

Mehrfachnennungen möglich; 199 Teilnehmer



Quelle: immobilienmanager

Dies mag an der eigenen Immobilienakademie EBS REMI liegen, die Studierende vermutlich frühzeitig auf sich aufmerksam macht. Das Interesse an einer Laufbahn in dieser Branche ist, wie wir oben gesehen haben, unter den Bachelor-Studierenden mit unter zehn Prozent trotzdem sehr gering.

Auch den Studierenden in Bonn-Rhein-Sieg fällt auf die Frage nach den Immobilienberufen der Makler am häufigsten ein. Danach wird es recht dünn, nur vereinzelt tauchen in den Fragebögen die Begriffe Portfoliomanager, Sachverständiger, Hausverwalter und Notar auf.

Für die Immobilienwirtschaft und ihre Unternehmen ergeben sich aus der Studie einige Handlungsempfehlungen. An der EBS darf die Branche auf etwas mehr Vorwissen setzen. Leider möchten die Bachelor-Kandidaten dort vorwiegend in großen Unternehmen und anderen Branchen Karriere machen. In Bonn-Rhein-Sieg ist die Bereitschaft, die Karriere in kleinen und mittelständischen Unternehmen zu starten, deutlich ausgeprägter. Allerdings müsste man die Studierenden dort auf einer etwas niedrigeren Informationsstufe abholen.

## Informationsbeschaffung übers Internet

Dazu muss man die jungen Menschen erst einmal erreichen. Um herauszufinden, welche Kanäle geeignet sind, stellen wir folgende Frage: Wie informieren Sie sich über Berufsbilder? Vorgegeben waren sechs Optionen, Mehrfachnennungen waren erlaubt (denn wer informiert sich schon über nur einen Kanal?).

Das Ergebnis birgt eine Überraschung: Auf die sozialen Medien entfallen nur 12,3 Prozent der Nennungen. Facebook und Co. liegen damit auf dem vorletzten Platz. Unangefochtene Nummer eins ist das Internet mit 33,6 Prozent der Nennungen, gefolgt vom persönlichen Bekannten- und Freundeskreis. Rang drei belegen – auch das vielleicht eine kleine Überraschung – Karrieremessen.

Zusammenfassend lässt sich folgendes festhalten: Die Immobilienwirtschaft ist den BWL-Studenten der Bachelor-Studiengänge zwar nicht unbekannt. Von der

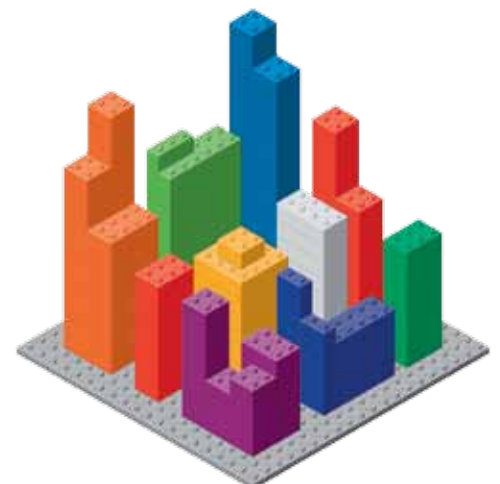
Vielfalt ihrer Berufsbilder wissen die Studierenden an nicht spezialisierten Ausbildungseinrichtungen allerdings sehr wenig. Das Interesse an der Branche ist so oder so gering. Sie hat also nicht nur ein Bekanntheitsproblem, sondern auch ein Attraktivitätsdefizit.

## Kein Allheilmittel

Mögliche Gegenmaßnahmen lassen sich ebenfalls aus der Studie ableiten. Die angebotenen Berufsbilder sollten klar formuliert und breiter als bislang kommuniziert werden – eine Aufgabe insbesondere der Verbände. Die Unternehmen selbst sollten ihre Internetauftritte stärker an den Vorlieben und Bedürfnissen junger Menschen ausrichten. Das Engagement in sozialen Medien bleibt unverzichtbar – immerhin 12,3 Prozent aller Nennungen entfallen darauf. Ein Allheilmittel ist dieser Kanal aber nicht, sondern eher ein Instrument mit begrenzter Wirkung.

Will man die erreichen, die bislang kaum über die Immobilienwirtschaft nachdenken, obwohl sie dort attraktive Karrierepfade vorfinden würden, bieten ganz offensichtlich Karrieremessen eine gute Plattform: Nicht nur die Messen, die sich ohnehin auf das Thema Real Estate fokussieren, sondern auch und vor allem die allgemein an angehende Betriebswirte gerichteten Messen.

Darüber hinaus, so der Gesamteindruck, täte der Branche eine umfassende und flächendeckende Hochschul-Tournee gut, bei der sowohl Berufsbilder und Karrierechancen vermittelt werden – auch das ist ein Job, der vor allem von den Verbänden der Branche geleistet werden müsste.



Thomas Flohr  
Geschäftsführer  
der Bernd

Heuer & Partner HumanResources GmbH

FOTO: BERND HEUER/KARRIERE

## Für die Branche werben

Das Ringen um das Employer Branding muss auf ein Real Estate Branchen Branding erweitert werden und jede Möglichkeit auf Veranstaltungen, in Hochschulen und insbesondere im beruflich/privaten Umfeld genutzt werden, um auf Karrieremöglichkeiten der Immobilienwirtschaft hinweisen.



# Der blinde Fleck



**HUMAN RESOURCES** ■ Nachwuchskräfte technischer Studiengänge kennen kaum Berufe und Unternehmen der Immobilienwirtschaft. Der zweite Teil unserer Umfrage richtete sich an Architektur- und Bauingenieur-Studenten und zeigt Defizite der Branche.

Von Markus Gerharz

**B**efragt man Arbeitgeber nach dem wichtigsten Gut ihres Unternehmens, bekommt man fast immer die gleiche Antwort: „Das Wichtigste sind unsere Mitarbeiter.“ Dabei ist es völlig egal, ob Sie Maschinenbauunternehmen, Banken oder sagen wir Werbeagenturen fragen – um nur einige Branchen zu nennen. Auch die Geschäftsführer und Vorstände aus der Immobilienwirtschaft würden den Satz wohl sofort unterschreiben.

Es gibt da nur ein Problem. Für Mitarbeiter, die bereits im Unternehmen arbeiten, mag die Aussage noch – mehr oder weniger – zutreffen. Um jedoch länger als bis zum Renteneintrittsalter ihrer aktuellen Arbeitnehmer überleben zu können, müssen die Firmen auch die Mitarbeiter der Zukunft im Blick haben. Ausgerechnet hier haben die Immobilienunternehmen offenbar einen blinden Fleck. Diesen Schluss legen die Ergebnisse unserer Studentenumfrage nahe.

Schon die Befragung unter BWL-Studenten, über die wir in der vorigen Folge der Megatrends-Reihe berichteten, fiel ernüchternd aus. Die aktuellen Antworten von 86 Bachelor-Studenten aus bautechnischen Fachrichtungen untermauern den Eindruck: Die Immobilienwirtschaft hat ein ernsthaftes Defizit.

Nun stellt die Umfrage nur eine Stichprobe an den beiden Hochschulen in Wuppertal und Biberach dar und ist daher nicht repräsentativ. Doch wie heißt es

◀ Die Branche muss sich bei potenziellen Nachwuchskräften bekannter machen.

in solchen Fällen so schön: Ein Trend ist erkennbar. Zumal man wohl davon ausgehen kann, dass die von uns befragten Studenten der Fachrichtungen Architektur und Bauingenieurwesen/Projektmanagement durch ihren fachlichen Background sogar „näher dran“ sind an der Immobilienwirtschaft als die BWL-Studenten im ersten Teil der Umfrage.

Ein besonders plakatives Ergebnis gleich vorweg: Trotz der vermeintlichen Branchen-Nähe können drei Viertel der befragten Studenten kein einziges Immobilienunternehmen namentlich nennen. Welche Unternehmen das verbleibende Viertel der Studenten kennt, dazu später mehr.

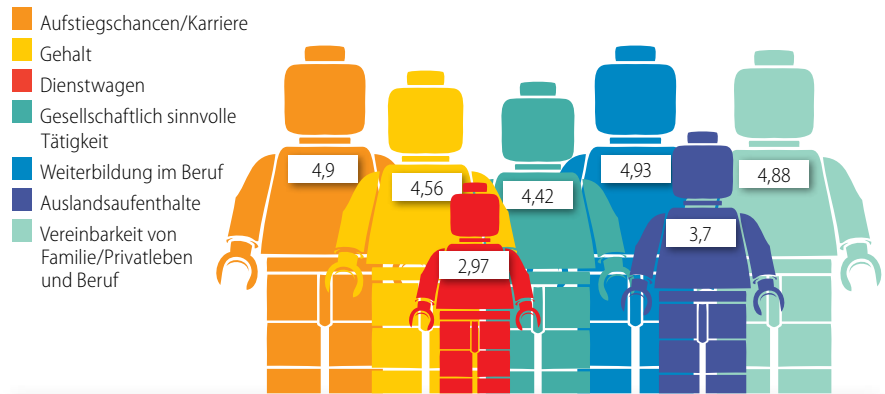
In der Umfrage ging es auch darum herauszufinden, wie sich die Studenten ihre spätere Karriere vorstellen. Zieht es sie eher in Konzerne mit großem Namen und vermeintlich großen Projekten und Perspektiven? Oder sehnen sie sich nach einer Laufbahn bei einem kleinen oder mittelständischen Unternehmen – von denen es gerade in der Immobilienbranche viele gibt. Treibt die Nachwuchsakademiker vielleicht sogar der Traum vom eigenen Startup an? Anders als bei ihren BWL-Kommilitonen stehen bei den angehenden Architekten und Projektmanagern (Bau) der Mittelstand und nicht die Großunternehmen ganz oben auf der Wunschliste. Jeder zweite Bachelor-Student möchte bei einem KMU einsteigen. Als Angestellter für ein Start-up zu arbeiten, ist nur für wenige eine Option.

## Lieber Familie als Aktie

Das heißt allerdings nicht, dass die Technik-Studenten unternehmerisches Risiko scheuen würden. Denn als Freiberufler oder Unternehmensgründer Karriere zu machen, können sich fast ein Drittel aller befragten Nachwuchskräfte vorstellen. Damit landet dieser Karrierepfad nur knapp hinter einem Job bei einem Familienunternehmen auf Rang zwei (Mehrfachnennungen waren möglich). Hier zeigt sich ein Unterschied zu

### Was Technik-Studenten im Beruf wichtig ist

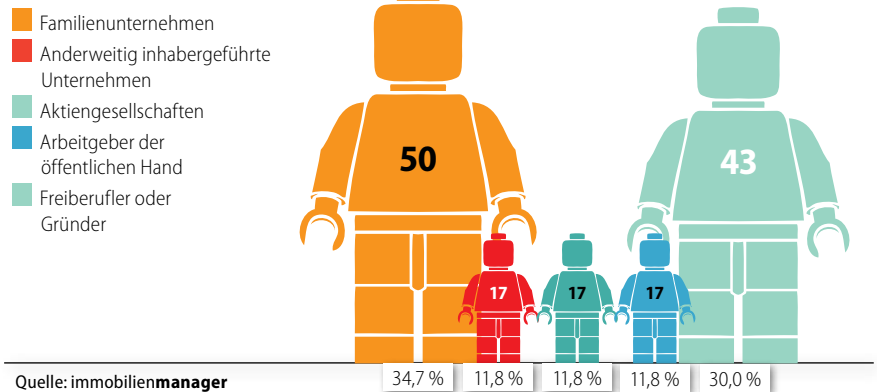
Bewertung: von 1=unwichtig bis 6=sehr wichtig



Quelle: immobilienmanager

### Hier wollen Technik-Studenten arbeiten

Gesamt 144 Nennungen:



Quelle: immobilienmanager

den Wirtschaftsstudenten. Die wünschen sich überwiegend Aktienunternehmen als Arbeitgeber und können sich eine Laufbahn bei der öffentlichen Hand überhaupt nicht vorstellen.

Egal, ob ein Unternehmen nun an der Börse notiert oder in öffentlicher Hand ist. Um Mitarbeiter für sich zu gewinnen und sie zu halten, muss man ihre Trigger kennen. Wonach streben sie? Was macht sie im Beruf glücklich? Der Generation der heutigen Studenten und Absolventen sagt man gerne nach, es gehe ihnen weniger um Karriere als um Work-Life-Balance und eine sinnvolle Tätigkeit. Vor Pauschalrückschlüssen über die „Gen Y“ sollte man sich jedoch hüten.

Auch unsere Umfrage zeichnet ein differenziertes Bild. Erfolg im Job? Unbedingt. Um jeden Preis? Auf keinen Fall. Konkret ging es darum, persönliche

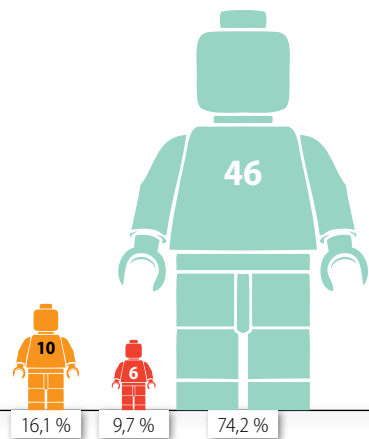
Präferenzen zu gewichten: Aufstiegschancen/Karriere, Gehalt, Dienstwagen, gesellschaftlich sinnvolle Tätigkeit, Weiterbildung im Beruf, Auslandsaufenthalte und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sollten die Studenten von eins bis sechs als unwichtig bis sehr wichtig bewerten. Zwei Kriterien fielen erkennbar zurück: Dienstwagen und Auslandsaufenthalte. Die übrigen Auswahlmöglichkeiten liegen nah beieinander. Erfreulich für die Arbeitgeber: Am wichtigsten ist den Mitarbeitern von morgen ihre Weiterbildung (4,93), knapp gefolgt von ihren Aufstiegschancen (4,9). Es folgen die Work-Life-Balance (4,88) und das Gehalt (4,56). Das deckt sich im Wesentlichen mit größer angelegten Studien zu diesem Thema, in denen Studenten aller Fachrichtungen befragt wurden.

## Bekannte Berufsbilder der Immobilienwirtschaft

Keine Nennungen:  
 Investor  
 Portfolio Management  
 Transaktionsberatung  
 Asset Manager  
 Analyst  
 Fonds-Management  
 Hausverwaltung  
 Fonds-Beratung  
 Project Finance  
 Immobilien-Bewertung  
 Corporate Real Estate Management

Gesamt 62 Nennungen:  
■ Makler ■ Projektentwickler ■ Keines

Quelle: immobilienmanager



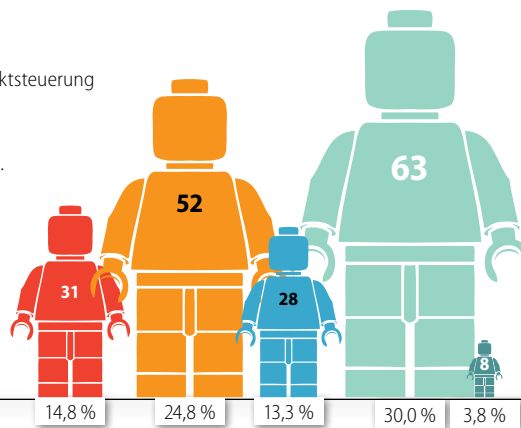
## Favorisierte Branchen der Technik-Studenten

Gesamt 210 Nennungen:

■ Immobilienwirtschaft: Beratung/Projektsteuerung  
■ Ingenieur- /Architekturbüros  
■ Öffentliche Hand  
■ Projektentwickler/Bauträger/Bauutern.  
■ Facility-Management-Unternehmen

Keine Nennung:  
 Immobilienwirtschaft:  
 Bestands- Portfoliomanagement

Quelle: immobilienmanager



Ein Schlüssel zu mehr Wahrnehmung bei den Studenten ist schlicht und einfach die Sichtbarkeit der Immobilienunternehmen. Gerade im bautechnischen Bereich haben etwa Projektentwickler oder Projektsteuerer jungen Akademikern tolle Aufgaben und Projekte zu bieten. Nur, die bekommen davon allzu oft nichts mit. Die Firmen sollten jeden Kommunikationskanal nutzen, um zu zeigen, dass ein Job bei ihnen ein toller Job ist.

Damit ist allerdings nicht gemeint, dass der Geschäftsführer dreimal wöchentlich twittern soll, wie super sein Unternehmen ist. Soziale Medien spielen zwar heute eine große Rolle, als Informationsquelle über Berufsbilder gibt es jedoch wichtigere Plattformen, wie auch die Umfrageergebnisse zeigen. Das Internet ist hier zu

allererst zu nennen. Dann folgt bei den Technik-Studenten bereits der persönliche Bekanntenkreis. Ein Fakt, der gerade der Immobilienwirtschaft, die sich gerne als Netzwerkbranche sieht, entgegenkommen sollte.

Aber auch Karrieremessen, wie es sie an fast allen Hochschulen gibt, gehören zu den drei wichtigsten Informationsquellen. Wer selber schon einmal eine Karrieremesse für angehende Ingenieure besucht hat, der weiß, an welchem Stand es den größten Andrang gibt: dort, wo am „lebenden Objekt“ gefachsimpelt werden kann. Egal ob es das Modell eines Hybridmotors ist, an dem die Studenten schrauben dürfen, ein Flugsimulator oder das Miniatur-Labor eines Chemiekonzerns. Mit etwas Leidenschaft und

Einfallskraft können auch Immobilienunternehmen die Aufmerksamkeit der Nachwuchskräfte auf sich ziehen.

Dann würde in Zukunft sicher auch die Frage nach den favorisierten Branchen der Studenten anders beantwortet werden. Denn von den angehenden Architekten und Projektmanagern (Bau)konzentrieren sich die meisten auf die klassischen Bereiche: Ingenieur- und Architekturbüros, Bauträger, Bauunternehmen und Projektentwickler. Immerhin knapp 15 Prozent aller Stimmen entfiel auf die Branche „Immobilienwirtschaftliche Beratung und Projektsteuerung“, keine einzige hingegen auf „Bestands- und Portfoliomanagement“. Auch FM-Unternehmen scheinen mit 3,8 Prozent nur wenig Anziehungskraft auf die Studenten zu haben.

Damit wären wir dann auch schon wieder bei der eingangs erwähnten Aussage, dass drei Viertel der Studenten überhaupt kein Immobilienunternehmen mit Namen kennen. Bilfinger und Hochtief werden immerhin noch sechs- beziehungsweise fünfmal genannt. Allerdings dürften diese Stimmen wohl eher der Bekanntheit der Baukonzerne und weniger ihrer Immobiliengesellschaften oder -divisionen geschuldet sein. Ansonsten: wenig, bis auf einige lokale Unternehmen.

Lediglich die Makler von Engel & Völkers und die Projektsteuerer von Drees & Sommer sind als überregionale Player in den Köpfen der Studenten verankert. Beim Makler-Franchise sicher ein Zeichen, was breit angelegtes Marketing bewirken kann.

## Alles Makler, oder was?!

Bei der Frage, welche Berufsbilder der Immobilienwirtschaft bekannt sind, zeigt sich, wie viel Arbeit noch vor den Unternehmen liegt. Zehn Studenten nannten den Makler, sechs den Projektentwickler. Investor, Portfoliomanager, Immobilienbewerter, Fondsberater, Hausverwalter? Unbekannt. Die Studenten haben schlicht keine Vorstellung, welche unterschiedlichen Jobs die Branche zu bieten hat. Hier scheint die Wissenslücke noch größer zu sein als bei den BWL-Studenten.

Vielleicht hilft es, sich eine Marketing-Binsenweisheit ins Gedächtnis zu rufen: Erst Bekanntheit erzeugen, dann Relevanz zeigen. Oder anders gesagt: Wenn der Student den Beruf des Property Managers nicht kennt, kann er diesen Job später auch nicht ergreifen.



## „Vollauf begeistert“

immobilien.  
megatrends

**DIVERSITY** ■ Andere Lebensentwürfe, Kinder oder Notlagen – das Leben ist reich an Situationen und Faktoren, die nicht ins konventionelle Arbeitsplatz-Schema passen. Ein flexibler und kreativer Arbeitgeber kann allerdings vieles passend machen.

Von **Christof Hardebusch**

**A**n einem Montagabend im Februar musste Günter Crump für seine Frau den Notarzt rufen. Nach einer raschen Operation dann die schlimme Diagnose: Bauchspeicheldrüsenkrebs – eine Krankheit, die in der Regel erst entdeckt wird, wenn es schon zu spät ist.

Wie geht das Leben weiter mit einem solchen Schicksalsschlag? Der siebenjährige Sohn brauchte gerade jetzt ein möglichst stabiles Umfeld, die Ehefrau eine immer intensivere Pflege. Seinen Arbeitsplatz konnte Crump in dieser Lage auch nicht einfach aufgeben. Aber wie sollte er all das unter einen Hut bekommen?

Crumps Job ist anspruchsvoll. Er arbeitet für das Transaktionsmanagement im Bereich Mobilienleasing der Commerz Real. Als die Diagnose für seine Frau auf dem Tisch lag, musste dann plötzlich alles ganz schnell gehen. Binnen weniger Tage stand ein mit dem Unternehmen vernetzter Rechner in seinem Arbeitszimmer in Köln-Sülz. Seither arbeitet Crump an drei Tagen in der Woche daheim. „

Für die Möglichkeit, von zuhause aus arbeiten zu können, ist Crump seinem Arbeitgeber dankbar: „Ich achte sehr darauf, stets erreichbar zu sein. Wie viele

andere Telearbeitskollegen will auch ich meinen Job besonders gut machen.“

Diese Art der Motivation und der Loyalität bestätigen Sandra Scholz auf ihrem Kurs. Sie ist Personalchefin der Commerz Real. „Stärke durch Vielfalt“, zitiert sie das Unternehmensmotto. Für Anleger bedeutet Vielfalt das Investment in diversifizierte Portfolios. Und für die Mitarbeiter? „Wir haben vielfältige Mannschaften und eine auf Vielfalt aufbauende Unternehmenskultur“, sagt Sandra Scholz. Die Commerz Real will Menschen unterschiedlicher Herkunft, mit unterschiedlichen Lebensentwürfen oder auch in besonderen Lebenssituationen unterstützen. Das geschieht natürlich auch aus Eigeninteresse: „Gemischte Teams liefern die besten Ergebnisse“, so Scholz. „Daraus erwächst eine beeindruckende Bandbreite an individuellen Talenten und Erfahrungsschätzen.“

Die Führung solcher Teams stellt die Führungskräfte aber auch immer wieder vor besondere Herausforderungen. Deshalb werden diese mit zielgerichteten Qualifizierungsmaßnahmen bei der Wahrnehmung ihrer Führungsverantwortung unterstützt. Nicht immer gelingt

◀ Ulrich Edelmann hat auf 50 Prozent reduziert – und hat nun mehr Zeit für seine Kinder.

alles auf Antrieb. Sandra Scholz lässt sich aber nicht beirren: „Änderungen in der Führungsphilosophie und Unternehmenskultur brauchen eben ihre Zeit.“

Zu den besonderen Herausforderungen gehört es auch, Verständnis und Akzeptanz auf Seiten der Kollegen zu wecken. Günter Crump fühlt sich als Telearbeiter gut angenommen. Auch die Einstellung eines behinderten Auszubildenden sei auf positive Resonanz gestoßen, so Scholz: „Das macht einige Mitarbeiter richtig stolz auf ‚ihr‘ Unternehmen.“

Für mehr Vielfalt sorgt auch die besondere Förderung von Frauen in Besetzungsrunden. Der Effekt lässt sich an den Zahlen ablesen: Mitte 2011 stellten Frauen lediglich 17 Prozent des Führungspersonals der Commerz Real, heute bereits ein Drittel.

Das Unternehmen unterstützt diese Entwicklung mit Krippenplätzen, einer Notfallhilfe für Kinder, mit Beratungsangeboten und mit Teilzeitmodellen. Längst sind es nicht mehr nur Frauen, die von dieser Option Gebrauch machen. Gerade die Generation jüngerer Väter möchte im Leben ihrer Kinder eine Rolle spielen und an deren Erziehung beteiligt sein: Vor zehn Jahren noch hatte Ulrich Edelmann eine Vollzeitstelle. Seine Frau ist ebenfalls berufstätig. Als die erste Tochter zur Welt kam, reduzierte Ulrich Edelmann seine Arbeitszeit auf 80, als die zweite Tochter das Licht der Welt erblickte, auf 60 Prozent. Dann schlug ihm die Commerz Real die Teilung seiner Stelle mit einer Kollegin, die ebenfalls Mutter ist, vor. „Das war auch deshalb möglich, weil wir eigenverantwortlich mehrere Beteiligungsgesellschaften betreuen“, berichtet Edelmann.

Von Kolleginnen und Kollegen erntet er fast durchweg positive Resonanz. Es gebe allerdings auch skeptische Stimmen. „Manche vermuten, dass ich wegen der Teilzeit keine Chancen mehr auf ein berufliches Weiterkommen habe.“ Ulrich Edelmann glaubt nicht, dass das so sein muss. Zumal ihm seine Chefin einem Mehr an Stunden und Verantwortung gegenüber nicht abgeneigt sei, „sobald die Kinder größer sind.“

So viel Flexibilität und Rücksicht auf die Familienplanung verschafft der Commerz Real Fans auch außerhalb der Belegschaft. Seine Frau, sagt Ulrich Edelmann, sei „vollauf begeistert.“

1/1 Seite Anzeige