

ARBEITSWELT 4.0

HR-Chefs verraten ihre Strategien

Mitarbeiter begeistern, Herzen gewinnen, Unternehmen zukunftsfähig machen: Elf Personalentscheider der Branche über ihren Weg in die zunehmend digitalisierte Arbeitswelt.

**Digitale Transformation:
Das Personalmanagement
sollte den kulturellen
Wandel aktiv begleiten.**

Ob es Hunde im Büro sind, die für mehr Zufriedenheit beim Mitarbeiter sorgen, oder das Paar-Recruiting in Spanien, damit der neu angeworbene Trainee in Deutschland nicht vereinsamt: Immobilienunternehmen, die bereit sind, über pfiffige, individuelle Lösungen für ihre Mitarbeiter nachzudenken und die gewohnten Pfade ihres Personalmanagements zu verlassen, haben gute Karten auf ihrem Weg in die schöne neue Arbeitswelt. Dynamischer soll alles werden, digitaler, flexibler, mitbestimmter, ergebnisorientierter und vor allem motivierender. Weg von starren Hierarchien und langen Abstimmungsschleifen hin zu agiler Zusammenarbeit und kurzen Entscheidungswegen. Neue Recruiting- und Führungskonzepte müssen deshalb her – und ein neues Führungsverständnis. Das macht einigen Mitarbeitern und Managern Angst, andere beflügelt der frische Wind der Change-Prozesse. „Alles eine Frage der Einstellung“, sagt Karsten Bich, Bereichsleiter Personal bei der Helaba Landesbank Hessen-Thüringen. „Und an dieser zu feilen, ist die größte Herausforderung für die Personaler der Branche, wenn ihre Strategien von Erfolg gekrönt sein sollen.“

Denn wer im Immobilienbereich Probleme erst dann angeht, wenn sie entstehen, ist zu spät dran und könnte dafür verantwortlich sein, dass sein Unternehmen langfristig an Bedeutung verliert oder gar vom Markt verschwindet. Die großen Entscheider der Immobilien- und Wohnungswirtschaft haben inzwischen erkannt, dass sie rechtzeitig beim Personal ihres Unternehmens

ansetzen müssen, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben möchten, und dass sie dringend geeignete Konzepte benötigen, um den wachsenden Anforderungen des demografischen Wandels und der Digitalisierung gerecht zu werden.

**„Wir entwickeln uns gerade zu
,The Digital Real Estate People‘.“**

Auch mittelständische Unternehmen der Branche ziehen nach und entwickeln umfangreiche Personalstrategien für das „New Work“. Ganz oben auf der Prioritätenliste der Immobilienunternehmen und ihrer Dienstleister stehen momentan die Themen Personalgewinnung und emotionale Mitarbeiterbindung, da die Fachkräfte am Markt bereits spürbar rar werden, und damit einhergehend das so genannte Employer Branding, die Etablierung einer attraktiven Arbeitgebermarke. Die meisten Personaler der Branche beschäftigen auch stark die Themen digitale Transformation sowie agile Arbeitsformen und Führung.

Alle Mitarbeiter bei der digitalen Transformation mitzunehmen und sie nicht auf dem Weg zu verlieren ist eine der größten Herausforderungen für Iris Schönbeck, Head of Human Resource Management beim Immobiliendienstleister Corpus Sireo Real Estate GmbH: „Wir entwickeln uns gerade von ‚The Real Estate People‘ hin zu ‚The Digital Real Estate People‘. Die aktuelle Zu-



nahme von digitalisierten Prozessen, Workflows und Kommunikationswegen wirkt sich auch auf unsere Unternehmenskultur aus. Traditionelle Hierarchiestufen werden durch die Digitalisierung immer mehr aufgeweicht. Leadership wird immer mehr zum Ermöglichen, Sinnstiften und Impulsegeben.“

„Im digitalen Wandlungsprozess kommt den Führungskräften eine besondere Rolle zu, da sie als Multiplikatoren maßgeblichen Einfluss auf die sich verändernde Unternehmenskultur und das Verhalten der ihnen anvertrauten Mitarbeiter haben“, weiß auch Jens Koglin, Leiter HR bei der Deutsche Wohnen Gruppe, einer der führenden börsennotierten Immobiliengesellschaften in Deutschland und Europa, deren operativer Fokus auf der Bewirtschaftung und Entwicklung ihres Portfolios, mit dem Schwerpunkt auf Wohnimmobilien, liegt. „Wir arbeiten heute beispielsweise über Apps, die eigenverantwortliches Lernen und Weiterbilden ermöglichen, oder halten Inhalte in Videosequenzen als Teil digitaler Bibliotheken für Führungskräfte bereit“, erzählt der Personaler.

Bei Deutsche Wohnen arbeiten momentan fünf Generationen unter einem Dach, und Jens Koglin stellt fest, dass die Kollegen inzwischen wesentlich schneller als früher innerhalb des Unternehmens ihre Aufgaben wechseln. Auch das Arbeiten in interdisziplinären Teams gewinnt in einer projektorientierten Struktur an Bedeutung und setzt ein Höchstmaß an sozialer Flexibilität voraus. „Deshalb benötigen unsere Führungskräfte viel stärker als

bislang eine hohe emotionale Intelligenz und die Fähigkeit beziehungsorientierter Kommunikation“, sagt Koglin. „Sie müssen Mitarbeitern mehr Verantwortung und Entscheidungsfreiräume geben, mehr coachen – weniger kontrollieren. Wir richten unsere Weiterbildungsangebote dahingehend aus und erarbeiten auch individuell abgestimmte Coachings, um genau diese Kompetenzen zu stärken.“ Die Bereitschaft zu permanenter Veränderung und die Lust am Wandel seien im heutigen Führungsverständnis viel stärker als bisher bei Deutsche Wohnen gefragt. „Deswegen wird vor allem auch der Führungskräftenachwuchs entsprechend darauf vorbereitet: Schließlich ist dies der entscheidende Hebel, um einen langfristigen Kulturwandel zu bewirken“, unterstreicht der HR-Spezialist.

Das sieht Sonja Albers, Personalchefin von Union Investment, der Fondsgesellschaft der Volksbanken Raiffeisenbanken mit Hauptsitz in Frankfurt/Main, ähnlich. „Dynamische Arbeitsweisen wie etwa agiles Projektmanagement oder die Möglichkeiten virtueller Kollaboration verändern die Anforderungen an die Führung sehr stark“, sagt sie. „Die Kunst besteht unter anderem darin, persönliche Beziehungen und Bindungen auch über unpersönliche technische Kanäle aufzubauen und zu erhalten. Eine dynamischere Art zu führen wirkt sich somit natürlich auch auf die Mitarbeiter aus. Wichtig ist also, dass alle im Unternehmen mit einem positiven Mindset den Veränderungen optimistisch entgegensehen und mit Offenheit und Flexibilität begegnen.“

Agile Organisations- und Arbeitsformen, neues Führungsverständnis: 11 HR-Chefs im Gespräch



„Die durchgängige Digitalisierung der Personalprozesse erfordert gute strategische und konzeptionelle Vorbereitung, um Akzeptanz bei den Kollegen herzustellen. Sie müssen einen klaren Mehrwert bieten. Ein schlechter Prozess wird digital nur noch schlimmer, und ein nicht durchgängig digitaler Prozess schafft mehr Verdruss als Motivation. Ein absolutes No-Go ist zum Beispiel, Dokumente zwischendurch zum weiteren Bearbeiten, etwa für eine Unterschrift, ausdrucken und dann wieder einscannen zu müssen.“

Heinrich Beck, HR-Chief der Apleona-Gruppe



„Wenn Führungskräfte bereit sind zu lernen und auch mal etwas falsch zu machen, sehen die Mitarbeiter, dass die Veränderungen gewünscht sind und man gemeinsam auf einer unbekannteren, aber spannenden Reise ist. Gleichzeitig wollen die Mitarbeiter viel mehr als früher wissen, wo es hingehet und wie der Einzelne zum erfolgreichen Wandel beitragen kann. Diesen Weg aufzuzeigen und zu erklären, erfordert ein neues Führungsverständnis, das es zu etablieren gilt.“

Jana Eggerding-Tenhagen, SVP Corporate HR bei der ista International GmbH



„Ich merke, dass unsere Recruiter zunehmend die Vorteile unseres Unternehmens im Sinne eines Marketings stark positionieren müssen. Wir gehen davon aus, dass wir auf Dauer unseren Bedarf an Akademikern auf dem deutschen Markt nicht mehr decken können, und wollen unsere Recruitingaktivitäten auf den spanischen Markt ausweiten.“

Karsten Bich, Bereichsleiter Personal bei der Helaba Landesbank Hessen-Thüringen



„Es geht für heutige Führungskräfte jenseits von der Dominanz von Hierarchien und Positionen zunehmend darum, Lösungen unter Einbeziehung wachsender Anspruchsgruppen bestmöglich zu organisieren.“

Iris Schönbeck, Head of HR bei der Corpus Sireo Real Estate GmbH



„Immer häufiger wird Führung auf Distanz Teil unseres Arbeitsalltags. Damit einher geht ein Wandel von der Präsenz- zur Ergebniskultur. Führungskräfte müssen lernen, mehr zu motivieren als zu kontrollieren.“

Sonja Albers, Personalchefin bei Union Investment

Immer häufiger wird Führung auf Distanz Teil unseres Arbeitsalltags. Damit einher geht ein Wandel von der Präsenz- zur Ergebniskultur.“

Auch bei der Helaba Landesbank Hessen-Thüringen wird momentan stark am neuen Führungskräftecurriculum geschraubt, um das Management für die geänderten Anforderungen des Unternehmens fit zu machen. „Wir wollen unsere Führungskräfte darauf trainieren, mit verschiedenen Haltungen und Wertemodellen umzugehen“, sagt Helaba-Personalchef Karsten Bich. „Der neuen Generation muss ich beispielsweise wesentlich stärker Sinn geben, wenn ich Leistung fordere. Anweisungen reichen nicht mehr aus.“ Das Thema Digitalisierung habe in dem Führungscurriculum von Helaba ebenfalls Niederschlag gefunden. Das Führen über die eigenen Bereichsgrenzen hinaus, das Führen in Kollaborationsprojekten bilde darin einen großen Schwerpunkt. Führungskräfteentwicklung bestehe ja nicht nur aus Trainings. Es geht auch darum, Führungskräfte zu vernetzen, sodass sie voneinander lernen, und ihnen Impulse sowie praktische Methoden an die Hand zu geben.

Digitale Prozessideen würden schließlich besonders gut gedeihen, wenn man Wissen miteinander auch bereichsübergreifend teilt und in Teilschritten gemeinsam am großen Ganzen arbeitet. Das Unternehmen hat ein neues Mentoren- und ein Hospitationsprogramm ins Leben gerufen, um die Barrieren zwischen den einzelnen Fachbereichen abzubauen. „So schicken wir beispielsweise jemanden aus dem Immobilienkreditbereich in den Marketingbereich und umgekehrt für eine begrenzte Zeit“, erzählt Bich. Die ersten Ergebnisse aus diesen Prozessen seien positiv: „Führungskräfte haben sich crossdivisional in Teams zusammengeschlossen und überlegt, wie sie die Digitalisierung für den Kunden nutzen können, um mehr Kundenzufriedenheit zu erhalten. Wir haben eine Gesellschaft gegründet, die den digitalen Prozess vorantreibt (Helaba Digital). In Kürze gehen wir mit einer digitalen Plattform für Kommunalkredite an den Start, die wir im Rahmen eines Joint Ventures entwickelt haben – ein digitales Stück Service für unsere Kunden.“

Teil der Digitalisierungsoffensive vieler Unternehmen der Immobilien- und Wohnungswirtschaft ist auch die flächendeckende Einführung von Kollaborations- und Kommunikationstools, die die Zusammenarbeit und Kommunikation in den Unternehmen interaktiver, schneller und weniger hierarchisch gestalten sollen.

Der Immobiliendienstleister Apleona beispielsweise möchte bei der Entwicklung von digitalen Kunden- und Nutzerlösungen sowie bei der Digitalisierung der eigenen Organisation und Prozesse eine Vorreiterrolle einnehmen und hat deshalb mit IBM eine Entwicklungspartnerschaft für digitale und cloudbasierte Anwendungen im Immobilienmanagement geschlossen. „Ziel der Kooperation ist es, zusammen mit IBM und Großkunden operativ einsetzbare Anwendungen zu entwickeln, diese im Praxisbetrieb in von Apleona gemanagten Portfolios zu testen und anschließend als Standardanwendung flächendeckend bei Kun-

den auszurollen“, berichtet Heinrich Beck, HR-Chef der Apleona-Gruppe. „Daneben ist der Aufbau einer komplett cloudbasierten digitalen Plattform, genannt das Apleona Digital Ecosystem, der zweite wesentliche Baustein der Digitalisierungsoffensive. Sie sichert die Anschlussfähigkeit für viele weitere datenbasierte Lösungen und Prozesse, insbesondere auch für die internen.“

Für die Digitalisierung der eigenen Personalprozesse will Apleona die führende HR-Cloudsoftware SAP SuccessFactors einführen, die alle wesentlichen HR-Prozesse effizienter und transparenter abwickeln soll – auch der Bewerbungsprozess soll mit Hilfe dieser Software deutlich vereinfacht und beschleunigt werden. Fürs Recruiting setzt Apleona auf diverse soziale Medien und präsentiert sich dort mit Arbeitgeber- und Unternehmensprofilen. „Daneben setzen wir auf die von den sozialen Medien angebotenen Recruitingtools, wir sprechen aber auch potenzielle Kandidaten über die eigenen Recruiter in den sozialen Medien direkt an“, erzählt Heinrich Beck. Hilfreich seien dabei auch Initiativen aus der eigenen Belegschaft wie etwa die Xing-Gruppe „Klimatechniker aus Leidenschaft“, in der sich Experten austauschen.

Kodex: „#partnerschaftlich #agil #digital #vernetzt #menschlich“

Bei der Instone Real Estate Group wurde das Personalteam extra mit Experten für den Bereich Social Media aufgestockt für einen stärkeren Fokus auf dieses Thema. Auch der Energiedienstleister ista International GmbH ist immer mehr dazu übergegangen, Kandidaten direkt in den sozialen Medien und Job-Plattformen zu suchen. „Um langfristige Verbindungen aufzubauen, vernetzen sich unsere Recruiter mit Kandidaten über verschiedenste Kanäle, die immer abhängig von der jeweiligen Zielgruppe sind. Für den einen Recruiter kann das ein klassisches Xing-Profil sein, für den anderen LinkedIn oder spezielle Alumni-Vereinigungen oder Netzwerkgruppen. Grundsätzlich ist in Zukunft auch der Einsatz von Chatbots denkbar“, erzählt Jana Eggerding-Tenhagen, SVP Corporate HR der ista. „Interessant ist der Netzwerkeffekt: Wenn wir mit einem Kandidaten nicht zusammenkommen, bleiben wir über die Online-Netzwerke dennoch in Kontakt. Im besten Fall entsteht ein externer Kandidatenpool mit viraler Reichweite, in dem wir unsere Arbeitgebermarke langfristig positionieren können und Kandidaten uns weiterempfehlen.“ An der Employer-Branding-Strategie, der Arbeitgebermarke, wird bei ista momentan gemäß dem Kodex der HR-Abteilung „#partnerschaftlich #agil #digital #vernetzt #menschlich“ kräftig gefeilt: „Zurzeit probieren wir schon eine ganze Reihe aus. Beispielsweise experimentieren wir mit Retargeting- und Geofencing-Kampagnen, um unsere Zielgruppen passgenauer ansprechen zu können. Außerdem gehen wir auf Experten-Communities zu, beispielsweise im Bereich IT. Wir haben im März einen ‚Hackathon‘ für Programmierer veranstaltet, wo es darum ging, eine »

App zur Bilderkennung von Heizkörperarten zu entwickeln. Seit einiger Zeit gibt es auch einen ‚ista Scrumtisch‘. Externe aus der IT-Szene sind herzlich eingeladen, sich einmal im Monat nach Feierabend bei Snacks und Getränken zu agilen Themen auszutauschen. Das Recruitment-Team nutzt diese neuen Formate, um sich mit potenziellen Kandidaten zu vernetzen.“

Trends im Recruiting: Mit neuen Tools in die digitale Zukunft

Auch bei der genossenschaftlichen Fondsgesellschaft Union Investment ist die Digitalisierung inzwischen fest in den Rekrutierungsprozess integriert und aus diesem nicht mehr wegzudenken, erzählt Sonja Albers, Bereichsleiterin Konzern-Personal bei Union Investment. „Für die Einstellung von Nachwuchskräften nutzen wir beispielsweise zeitversetzte Videointerviews, in denen sich die Kandidaten von ihrem präferierten Endgerät und zu jeder beliebigen Uhrzeit vorstellen können. Denkbar ist auch, dass wir zukünftig den Bewerbern die Möglichkeit bieten, anstelle von Bewerbungsanschreiben kurze Vorstellungsvideos einzureichen.“ Das Unternehmen will für die Bewerber und zukünftigen Mitarbeiter den Einstieg dadurch so unkompliziert wie möglich machen. „So denken wir derzeit beispielsweise auch über die Einführung eines Tools zur elektronischen Terminvereinbarung nach, in dem sich die Bewerber einen Termin für das persönliche Gespräch bei uns online aussuchen können“, erzählt die Personalexpertin.

„Bewerber wollen sich nicht lange mit Bewerbungstools aufhalten“, weiß auch CBRE-Personalexpertin Elisabeth Bagehorn. „Bewerbungsverfahren müssen möglichst einfach und intuitiv gestaltet werden. Das setzen wir bereits mit unserem ATS-System um, über das man sich auch mit dem Xing- oder LinkedIn-Profil bewerben kann und zusätzlich nur noch wenige kurze Fragen beantworten muss, bevor der Bewerbungsvorgang abgeschlossen ist.“ Und damit die Führungskräfte dann schneller mit dem Kandidaten in Kontakt treten können, stellt ihnen der Immobiliendienstleister eine spezielle App zur Verfügung.

Auch die WISAG Facility Service Holding nutzt den digitalen Fortschritt für ihr Recruiting und setzt unter anderem auf die Präsenz in sozialen Medien wie Xing und kununu. Nathalie Grimm, Leiterin Personal bei der WISAG, gibt jedoch zu bedenken, dass trotz zunehmender Digitalisierung persönliche Kontakte und Weiterempfehlungen – also die klassische Mund-zu-Mund-Propaganda – nach wie vor ein erfolgreicher Weg sind, um Mitarbeiter zu gewinnen. Deshalb investiert das Unternehmen auch in Programme wie „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“. Wer trotz Xing, Facebook & Co auf dem deutschen Arbeitsmarkt langfristig die geeigneten Kandidaten nicht mehr findet, rüstet sich für die globale Suche außerhalb der Landesgrenzen. So sei man beim Immobiliensoftware-Hersteller Flowfact, einer Tochter

von ImmobilienScout24, dazu übergegangen, das Recruiting über internationale Plattformen voranzutreiben, an internationalen Meet-ups teilzunehmen und den Fokus auf englischsprachige Bewerber auszuweiten, erzählt Geschäftsführer und CTO Daniel Kim. Mit Hilfe von Online-Bewerbungsverfahren und Vorstellungsgesprächen über Video-Tools wie Gotomeeting sei inzwischen schließlich ohne großen Aufwand vieles möglich. Fragen zu der jeweiligen Stelle können vorab beispielsweise via Chatbox auf der Homepage von Flowfact gestellt werden. „Infos über das Unternehmen gibt es außerdem auf Instagram (inside_flowfact), um potenziellen Bewerbern, aber auch Kunden lustige, kuriose, spannende und realistische Einblicke in unseren Alltag zu gewährleisten. Das Feedback zur Instagram-Seite von Bewerbern ist sehr positiv“, sagt Daniel Kim.

Auch bei Helaba gehen die Recruiting-Pläne der Zukunft Richtung Ausland. „Ich glaube nicht, dass wir als eine weniger sichtbare Bank auf Dauer unseren Bedarf an Akademikern noch auf dem deutschen Markt decken können. Es gibt aber eine sehr hohe Jugendarbeitslosigkeit in Spanien, und die Hochschulen dort liefern hervorragend ausgebildete Kräfte“, erzählt Bich. „Deswegen ist Spanien unser Ausweichmarkt, und wir haben bewusst spanisch sprechendes Personal in unserem neuen Recruiting und Employer Branding Team eingesetzt.“ Besondere Herausforderung sei beim Recruiting in Spanien, dass diese Zielgruppe als sehr stark familiengebunden gilt. „Junge Menschen werden wir daher nur als Paar holen und langfristig integrieren können“, weiß Bich. „Zum Glück haben wir sehr viele Firmenkunden im Mittelstand und in der deutschen Großindustrie, und wir wollen in diesem Punkt Kooperationen mit ihnen eingehen, um eine Win-win-Situation zu erzielen. Wir nehmen beispielsweise die spanische Bewertungsexpertin und unser Kooperationspartner stellt ihren Mann, den Maschinenbauer, ein.“

Doch nicht nur internationale Bewerber werden von den Unternehmen jetzt gesucht, auch Kandidaten mit Brüchen im Lebenslauf, die früher bedenkenlos aus dem Raster der Unternehmen gefallen wären, haben jetzt eine Chance auf gute Jobs. „Wir haben die Toleranz und Durchlässigkeit für Bewerber, die nicht 100 Prozent den Wunschanforderungen für offene Stellen entsprechen, deutlich erhöht, das heißt, Bewerbungen werden längst nicht mehr anhand von Idealprofilen vorsortiert, sondern jede wird von qualifizierten Recruitern individuell geprüft. Bewerber mit Brüchen im Lebenslauf oder fehlenden Qualifikationen haben im Bewerbungsprozess so deutlich mehr Chancen, offene Stellen zu besetzen und sich über entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen oder ‚Learning on the Job‘ entsprechend zu bewähren“, erzählt Heinrich Beck, HR-Chef der Apleona-Gruppe, des Immobiliendienstleisters mit Sitz in Neu-Isenburg. Die Landesbank Helaba will sich in Zukunft außerdem verstärkt auf den Markt der Körperbehinderten einstellen. „Mit dem neuen Gebäude, das die Bank in Offenbach baut, wollen wir Barrierefreiheit erreichen und bewusst damit werben, dass wir auf“



„Wir arbeiten derzeit an einem neuen Bewerberportal, das sich durch eine hohe Benutzerfreundlichkeit auszeichnet. Es ist natürlich auch über alle mobilen Endgeräte erreichbar, heutzutage eine zwingende Voraussetzung. Darüber hinaus haben wir unser Personalteam mit Experten für den Bereich Social Media aufgestockt für einen stärkeren Fokus auf dieses Thema.“

Oliver Schmitt, CFO der Instone Real Estate Group



„Wir müssen und werden uns dem digitalen Wandel stellen, das steht außer Frage. Auch hier sehen wir unsere Führungskräfte in einer verantwortlichen Schlüsselrolle, nämlich sich dem digitalen Wandel zu stellen, ihn anzunehmen und auf etwaige Ängste, Vorbehalte o.Ä. in der Belegschaft angemessen zu reagieren. Ihre Aufgabe besteht darin, Fragen offen und ehrlich zu beantworten, Vorbildhaft in diesem Wandlungsprozess voranzuschreiten und hierbei alle Mitarbeiter mitzunehmen – unterstützt von Firmenleitung und HR.“

Antje Conrad, Personalleiterin bei der DIM Holding AG



„Die Einführung von Open-Space-Büroflächen bringt Vorteile wie unkomplizierte Abläufe, kurze Wege, viel Transparenz und Stärkung von Gruppendynamiken. Kreativität und Produktivität werden gefördert. Gerade mit Open-Space-Flächen schaffen wir wortwörtlich Raum für agiles Denken und Arbeiten. Die wichtigsten Kommunikationsbereiche im Unternehmen werden wir künftig in einem solchen Open Space zusammenführen.“

Jens Koglin, Leiter HR bei Deutsche Wohnen



„Wir haben unseren Fokus auf englischsprachige Bewerber ausgeweitet und suchen unser Personal verstärkt auch über internationale Plattformen.“

Daniel Kim, Geschäftsführer und CTO bei Flowfact



„Intern haben wir verschiedene Gruppen, um das Schwarmwissen zu bündeln und die richtigen Personen zusammenzuführen. So wie die Teams gerade gebraucht werden, werden sie zusammengesetzt. Dazu nutzen wir unser digitales Tool CBRE 360.“

Elisabeth Bagehorn, Co-Head Human Resources bei CBRE in Deutschland



„Trotz zunehmender Digitalisierung auch im Recruiting: Persönliche Kontakte und Weiterempfehlungen – also die klassische Mund-zu-Mund-Propaganda – sind nach wie vor ein erfolgreicher Weg, um Mitarbeiter zu gewinnen. Deshalb investieren wir auch in Programme wie ‚Mitarbeiter werben Mitarbeiter‘.“

Nathalie Grimm, Leiterin Personal bei der WISAG Facility Service Holding GmbH

Menschen mit Handicaps eingerichtet sind. Auch der barrierefreie Zugang zu Daten ist ein Thema für uns und ein wesentlicher Faktor für die Sehbehinderten. Wir setzen auf Inklusion und werden damit auch ins Personalmarketing gehen“, sagt Bich.

Ein Ziel der Unternehmensvision: die Herzen der Mitarbeiter gewinnen

Doch nicht nur die Rekrutierung der Mitarbeiter und das richtige Personalmarketing werden immer wichtiger für die Unternehmen im Immobilienbereich, um weiterhin Top-Arbeitskräfte für ihre Kunden vorhalten zu können. Besondere Priorität haben auch Programme, die vorhandene Mitarbeiter ans Unternehmen emotional binden sollen, denn den Mitarbeitern geht es in der Regel nicht nur um hohe Gehälter, wenn sie nicht zum Wettbewerber wechseln. So möchte Nathalie Grimm, Leiterin Personal bei der WISAG Facility Service Holding, die eigenen Mitarbeiter vor allem für ihr Unternehmen begeistern und ihre Herzen gewinnen: „Das ist eines der Ziele, die wir in unserer Unternehmensvision verankert haben. Alle unsere Personalstrategien sind darauf ausgerichtet.“

„Jeder fühlt sich auf individuelle Art angesprochen und motiviert – hier haben wir, insbesondere unsere Führungskräfte, einen geeigneten Werkzeugkoffer bereitzuhalten und zu nutzen“, sagt auch Antje Conrad, Personalleiterin bei der DIM Holding AG, die sich dem Management rund um die Immobilie verschrieben hat. Schließlich bewirbt sich das Unternehmen quasi täglich auf ein Neues um diejenigen, die da sind, damit sie auch bleiben. Die wichtigsten Stichwörter in diesem Zusammenhang sind Motivation, Fördern und Fordern, faire Vergütung, Vertrauen und Flexibilität in Arbeitszeit und -raum wie etwa Angebote der Tele- und Mobilarbeit. Der Immobiliensoftware-Experte Flowfact setzt zudem auf attraktive Arbeits- und Teamumgebung und will auch mit Fitnessstudios, Müslistationen und Design-Büros seine Angestellten begeistern. „Bei uns sind außerdem Hunde im Büro gerne erlaubt“, stellt Kim heraus. „Doch auch harte Benefits sind relevant wie zum Beispiel eine gute Altersvorsorge für unsere Mitarbeiter.“

Natürlich stehen insbesondere die Führungskräfte in der Pflicht, für die emotionale Mitarbeiterbindung zu sorgen, indem sie eine angenehme Arbeitsatmosphäre mit den nötigen Freiräumen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf etablieren. „Bei uns sind flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege und Vertrauensarbeitszeit die Kernbestandteile unserer Arbeitskultur, mit denen wir unsere Mitarbeiter gezielt an das Unternehmen binden wollen“, sagt Oliver Schmitt, CFO der Instone Real Estate Group. „Unsere Arbeitszeiten sind zwar flexibel, dennoch haben wir gewisse Kernarbeitszeiten vereinbart, um sicherzustellen, dass sich unsere Mitarbeiter zu bestimmten Zeiten austauschen können. Das ist gerade im Projektgeschäft unabdingbar.“ Auch für den

Immobilien dienstleister CBRE ist die Mitarbeiterbindung neben dem Recruiting von enormer Bedeutung. Das Unternehmen setzt insbesondere auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die so genannte Work-Life-Balance, um seine Mitarbeiter glücklich zu machen. „CBRE befindet sich weiter auf Expansionskurs – auf diesem Weg möchten wir nicht nur neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für uns begeistern, sondern auch unsere derzeitigen Kolleginnen und Kollegen weiterhin halten, sie sind ja unser wichtigstes Asset“, sagt Elisabeth Bagehorn, Co-Head Human Resources bei CBRE in Deutschland. „Das gelingt uns nur, wenn CBRE als Arbeitgeber so attraktiv bleibt und unsere Mitarbeiter gerne hier arbeiten, Stichwort Well-being. Dazu zählen beispielsweise moderne Arbeitswelten, in denen unter anderem entsprechende Technologien dafür sorgen, dass eine hohe Flexibilität gegeben ist. Auch das Thema Mobilität ist enorm wichtig; Mitarbeitern muss es möglich sein, von überall einfach arbeiten zu können. Dazu haben wir beispielsweise unser Tool CBRE 360 entwickelt.“ Mit dieser App lassen sich per Smartphone Konferenzräume reservieren, Kollegen im Gebäude finden, Verabredungen zum Mittagessen treffen und fast alles rund um den Arbeitsplatz steuern.

Personalstrategie gemeinsam mit Mitarbeitern entwickeln

Agiles Arbeiten in Zeiten der digitalen Transformation und des geänderten Führungsverständnisses setzt jedoch voraus, dass die einzelnen Personalstrategien der Unternehmen der Immobilien- und Wohnungswirtschaft nicht von oben herab entwickelt werden, sondern dass die Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess einbezogen werden und diesen aktiv mitkreieren dürfen, um sich wohl zu fühlen.

Bei Apleona werden beispielsweise jährlich die Mitarbeiter aller Bereiche und Hierarchieebenen in Workshops gerade zu Themen wie Recruiting, Mitarbeiterbindung und Unternehmenskultur befragt, und viele der dort gewonnenen Erkenntnisse fließen in Konzepte und in das Tagesgeschäft der HR-Verantwortlichen ein. „Zum Beispiel wurden konkrete Vorschläge zum Employer Branding, wie etwa regionale Radiowerbung, aufgegriffen und umgesetzt“, sagt Heinrich Beck, HR-Chef der Apleona-Gruppe. Bei der Helaba können sich Mitarbeiter aller Hierarchiestufen für HR-Projekte wie etwa die Entwicklung eines Potenzialträgerprogramms melden. Anschließend werden Akteure aus dem gesamten Unternehmen, für die das Problem von Relevanz sein könnte, zu einem so genannten Sounding-Board eingeladen, um Feedback und Anregungen zu sammeln. Damit arbeite dann die Projektgruppe weiter, um sich später einer zweiten Sounding-Runde zu stellen. Nach der letzten Überarbeitung geht das Produkt dann in die Testphase und wird anschließend eingeführt. Auch bei Corpus Sireo wird Personalstrategie nicht am „grünen“

Tisch für die Mitarbeiter, sondern mit ihnen gemeinsam entwickelt. „Die Mitarbeiter sind aufgefordert, an unterschiedlichsten Projekten mitzuwirken. Beispielhaft sei hier das interne Online-Game Building erwähnt. Jeder Mitarbeiter konnte hier mit einem persönlichen Baustein zu einem starken Swiss-Life-Asset-Managers-Fundament beitragen und sagen, was für ihn einerseits die Swiss Life Asset Managers ausmacht und was nachhaltig wichtig ist“, erzählt Personalexpertin Iris Schönbeck.

Doch es wird nicht nur immer wichtiger, die Mitarbeiter in die Konzeptentwicklung einzubeziehen und Mitarbeiterbefragungen durchzuführen. Je mehr Eigenverantwortung die einzelnen Mitarbeiter und die Teams übertragen bekommen, je mehr sie auf Augenhöhe mitdiskutieren können, gefördert werden und flexibel über Arbeitszeit und -ort entscheiden können, desto mehr steigt die emotionale Bindung und die Bereitschaft, sich auf die Change-Prozesse der Zukunft, auf agile Arbeitsprozesse und die

Digitalisierung einzulassen. Denn die größte Herausforderung für Personaler verbirgt sich im Kulturwandel, mit all seinen inhaltlichen Facetten.

Dieser beinhaltet einen Prozess, der mit langem Atem, guter Kommunikation und Vorleben der aktualisierten Werte nachhaltig von allen Beteiligten durchgeführt werden muss. „Die erfolgreiche Umsetzung agiler Organisationskonzepte hängt aus meiner Sicht maßgeblich davon ab, ob es gelingt, durch einen Kulturwandel Barrieren in den Köpfen von Mitarbeitern und Führungskräften zu überwinden“, sagt Jens Koglin, HR-Chef bei Deutsche Wohnen. „Hierfür bedarf es insbesondere einer veränderten Haltung, die auf Grundlage aktualisierter Werte gemeinsam vom Management und der Belegschaft gelebt werden muss. Nur so wird der Prozess eines Kulturwandels gelingen.“

Irene Winter, Berlin

Sichern Sie
sich jetzt
Ihren Rabatt!*

ABGELAUFEN

Jetzt neuen Energieausweis beauftragen.

energieausweis.ista.com oder 0201 459-5152



* Bei Onlinebestellung erhalten Sie einen Rabatt von 10 Euro (netto), 11,90 Euro (brutto) auf den allgemeinen Listenpreis des ista Energieausweises. Der Rabatt gilt nicht für Gebäude mit einem Flächenanteil > 10 Prozent gewerblicher Nutzung.

ista