

Speed Dating & Co.: Talente identifizieren und binden

Wer die Potenziale seiner Mitarbeiter identifiziert, Talente gezielt fördert und sie beim Erreichen ihrer Karriereziele unterstützt, stärkt die Mitarbeiterbindung und erhöht die Leistungsfähigkeit der Belegschaft. Zwar ist den meisten Immobilienunternehmen die Bedeutung eines professionellen Talent Managements im Kampf um die besten Köpfe bewusst, doch haben die wenigsten sich Gedanken gemacht, was sie Leistungsträgern in Zukunft ermöglichen müssen, um sie dauerhaft im Unternehmen zu behalten. Nur jedes dritte Unternehmen bietet Talenten innovative Karrierewege, fand die Studie der Personal- und Managementberatung Kienbaum „Trust in Talent“ 2018 heraus. Außerdem fehlt in jeder zweiten Firma eine Strategie für das Talent Management.

„Während einige Firmen ausgefeilte und umfassende Konzepte nutzen, findet bei anderen Häusern schlichtweg keinerlei besondere Förderung statt“, sagt Kathrin von Hardenberg, Gründerin und Geschäftsführerin von Indigo Headhunters und Leiterin der Practice Real Estate. „Talente möchten zunächst einmal als solche erkannt werden. Sie brauchen regelmäßige Möglichkeiten zum Austausch, um auch Wertschätzung auf diesem Wege zu erfahren und natürlich um Transparenz über ihre weiteren Entwicklungsperspektiven im Unternehmen zu gewinnen. Hier müssen Führungskräfte stark in der Kommunikation sein. Oft wundern sich unsere Kandidaten, dass ihnen nach einer Kündigung der rote Teppich ausgerollt wird, vorher aber niemand die richtigen Signale gesetzt hat.“

Chefs, die ihre besten Mitarbeiter kleinhalten, um so lange wie möglich von ihnen in der eigenen Abteilung zu profitieren, machen einen Kardinalfehler und verlieren die Top-Talente an die Konkurrenz. „Entwicklungsprogramme und Talentsysteme können noch so gut sein – für die Motivation und Bindung der Talente

ist und bleibt die Führungskraft zuständig. Dabei geht es auch um die Möglichkeit, sich ausprobieren zu dürfen, voneinander zu lernen und generationsübergreifend gemeinsam an Themen zu arbeiten.

Führungskräfte sind der Schlüssel zu erfolgreichem Talent Management“, sagt Dr. Titus Albrecht, Geschäftsführer der realxdata GmbH, die auf Big-Data-Analysen und die Verknüpfung von Immobilien- und Marktdaten spezialisiert ist. Doch wie identifiziert man die echten Talente, um sie dann gezielt zu fördern? „Talente lassen sich häufig schon im Recruiting-Prozess erkennen. Sie setzen Akzente durch berufsbegleitende Weiterbildungsmaßnahmen wie Zusatzstudiengänge, die sie spielten in ihren vorherigen Unternehmen



„Uns interessieren neben fachlichen Qualifikationen die Menschen dahinter. Deshalb haben wir bei Apleona Speed Datings als Bewerber-events eingeführt.“

Dr. Catharina Lenz, Head of HR
Apleona Real Estate Management

eine aktive Rolle im Rahmen von Sonderprojekten für das Management, können auf gute Sponsoren im Unternehmen verweisen, und sie betreiben selbst eine aktive Karriereentwicklung. Die Persönlichkeit dieser Kandidaten ist dabei vor allem von Neugierde geprägt sowie von einer hohen Einsatzbereitschaft und dem Mut, bekannte Konzepte zu hinterfragen“, sagt die auf Immobilienunternehmen spezialisierte Headhunterin Kathrin von Hardenberg.

Auch die Persönlichkeit muss zum Unternehmen passen

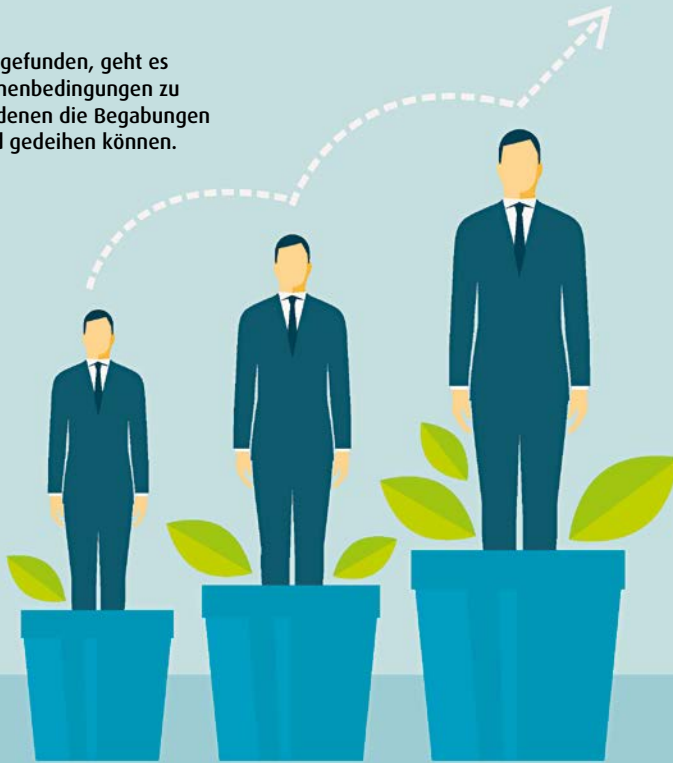
Es geht also nicht um die Hochbegabten auf vielen Feldern, die nur zwei Prozent der Bevölkerung ausmachen. „Es gibt viele Unternehmen, die talentierte Leute einstellen, obwohl sie zwischenmenschlich sehr schwierig sind. Der Netflix-Gründer hat die mal ‚brilliant jerks‘ genannt. Die kann man einstellen, aber der Preis, den das ganze Team am Ende zahlt, ist meistens zu hoch“, gibt Albrecht zu bedenken.

Auch Dr. Catharina Lenz, Head of HR Apleona Real Estate Management und Head of Recruiting, Employer Branding & Talentmanagement der Apleona Gruppe, schaut vor allem auf die Persönlichkeit des potenziellen Mitarbeiters. „Schon ein Händedruck sagt einiges darüber aus, wie engagiert und zielstrebig ein Kandidat oder eine Kandidatin ist. Bei allem Engagement und Talent suchen wir aber auch Kandidaten, die zu uns passen, die begeisterungsfähig sind, gerne im Team arbeiten und Lust haben, unser Unternehmen mitzugestalten.“

Potenzialanalysen, strukturierte Interviews und Assessment Center sind die Klassiker der Personaler, um Talente zu identifizieren. „Uns interessieren aber

Alle suchen nach Talenten. Doch was muss man bieten, damit sie bleiben?
Individuelle Maßnahmen und die richtigen Rahmenbedingungen bringen Erfolg –
mehr als Schulungen und Trainings nach dem Gießkannenprinzip.

Sind Talente gefunden, geht es darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen die Begabungen wachsen und gedeihen können.



neben fachlichen Qualifikationen die Menschen dahinter. Deshalb haben wir bei Apleona Speed Datings als Bewerberevents eingeführt. Bei Speed Datings geben wir Kandidaten die Möglichkeit, sich auf den Punkt zu präsentieren“, sagt Lenz.

Sind die Talente im Unternehmen identifiziert, geht es darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen die Begabungen gedeihen und sich voll entfalten können. Talente erwarten auf der einen Seite klar definierte Entwicklungs- und Karrierepfade, auf der anderen Seite spielt auch die Balance zwischen Privat- und Berufsleben eine zunehmend wichtigere Rolle. Potenzialträger möchten sich mit dem Unternehmen und seinen Werten identifizieren können, ihre Arbeit soll sinnstiftend sein. Deshalb sollten Entscheider unternehmerische Entscheidungen erklären oder die Mitarbeiter frühzeitig einbinden. „Talente legen großen Wert auf Freiheit und das Recht auf individuelle Gestaltung der Arbeit. Wer versucht, seine Mitarbei-

ter in enge Zeit- und Verhaltensmuster zu pressen, wird auf lange Sicht keine guten Leute binden können“, weiß Albrecht.

Unternehmer sollten Coaching und Networking fördern

Auch Arbeiten in Kollaborationen oder im internationalen Kontext steht auf der Wunschliste ganz oben. In der Immobilienwirtschaft haben sich Programme wie Mentoring als besonders wirksam erwiesen, denn hier profitieren in der Regel beide Seiten. Daneben sind Coachings beliebt, die nicht gießkannenartig über das gesamte Unternehmen verteilt werden. „Nicht zu unterschätzen ist auch der Besuch von Networking-Veranstaltungen. Es haben schon Mitarbeiter gekündigt, weil sie nicht zur Expo oder zur MIPIM fahren durften“, sagt von Hardenberg.

„Wir setzen inzwischen auch darauf, dass sich die Talente vernetzen. Das heißt, wir schaffen den Rahmen für Austausch und Entwicklung, die Inhalte der Programme bestimmen die Teilnehmer aber selbst“, sagt Lenz. Ähnlich sieht es Albrecht: „Im Idealfall managt man nicht top down einzelne Talente oder bietet Kurse an, sondern schafft eine Umgebung, in der sich die Mitarbeiter gegenseitig inspirieren und von dem Talent des Gegenübers begeistert sind.“ Er empfiehlt, den Mitarbeitern freie Wahl zu lassen, wie sie gefördert werden möchten. Etabliert haben sich Talent- oder Skillsbörsen, bei denen Situationen geschaffen werden, um voneinander zu lernen. Das müsse nicht immer primär mit dem Tagesgeschäft zu tun haben.

Das sollte sich nicht nur auf die identifizierten Top-Talente beschränken, sondern auch den Rest der Belegschaft einbeziehen. „Wir unterscheiden nicht zwischen talentiert und talentfrei. Da haben wir ein anderes, positiveres Menschenbild“, sagt Albrecht. Schließlich geht es darum, auch die Fachkräfte nicht an die Konkurrenz zu verlieren und sie ebenfalls zu fördern. Hier steht die Führungskraft in der Pflicht, in Mitarbeitergesprächen herauszufinden, welche individuelle Förderung in welchem Fall notwendig und erwünscht ist.

„Seien Sie mutig und beschreiten Sie neue Wege, nur dadurch setzt man sich vom Wettbewerb ab. Und scheuen Sie nicht das Investment in Talentbindung und -entwicklung. Diese Maßnahmen sind langfristig günstiger als die drohenden Verluste durch Brain Drain und die Kosten für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter“, sagt von Hardenberg. „Gerade im aktuellen Marktumfeld und vor dem Hintergrund der allgemeinen geografischen Entwicklung ist jeder Mitarbeiter, der bleibt, viel wert.“