

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

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 Maßnah-



men 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.

Ein auf den ersten Blick tröstlicher Befund: Auch wenn das Employer Branding in der Immobilienwirtschaft noch in den Kinderschuhen steckt – so viel weiter sind die anderen Branchen im Schnitt auch nicht. 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

Autos 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

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 brems 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

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

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.

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 Beute-

IRE|BS Immobilienakademie

International Real Estate Business School
Universität Regensburg



WEITERBILDUNG, DIE WEITERBRINGT



BILDUNGSQUALITÄT
MIT ZERTIFIKAT

LEGEN SIE JETZT DEN GRUNDSTEIN FÜR IHRE KARRIERE IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT!

KONTAKTSTUDIUM IMMOBILIENÖKONOMIE

Das RICS akkreditierte Kontaktstudium Immobilienökonomie vermittelt breites, interdisziplinär ausgerichtetes Immobilienwissen für Führungsnachwuchs- und Fachkräfte der Immobilienwirtschaft. Es bereitet Teilnehmer darauf vor, Management- und Führungsaufgaben zu übernehmen.

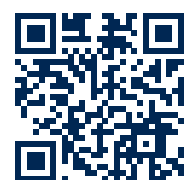
Start: 06.07.2015 Eltville
13.07.2015 München
11.01.2016 Berlin



EXECUTIVE MBA REAL ESTATE

Der englischsprachige Studiengang Executive MBA Real Estate ist für Immobilien-Professionals das Sprungbrett zur internationalen Karriere. Die IREBS Immobilienakademie arbeitet für diesen Studiengang unter anderem mit der Harvard University und der University of Reading zusammen. Absolventen wird der akademische Grad „Master of Business Administration“ verliehen.

Start: 15.09.2015 Eltville, Regensburg, Reading,
Hong Kong, Harvard, Shanghai



INFORMATIONEN ZU INTENSIVSTUDIENGÄNGEN UND IMMOBILIENSEMINAREN:
www.irebs-immobilienakademie.de

IRE|BS Immobilienakademie GmbH
Barocketage | Kloster Eberbach | 65346 Eltville
Telefon: 06723 9950-30

schema 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.



Thomas Flohr

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 einfacher, einer kleineren Unternehmensstruktur einen attraktiven „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. 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.

FOTO: BERND HEUER & PARTNER HUMAN RESOURCES

Unsere Teams bekommen sofort viel Verantwortung 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.

TITEL

INTERVIEW

„Tragende Investition in die Zukunft“

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

TITEL 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.

TITEL 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.

TITEL 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.

TITEL 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.

TITEL

Das Gespräch führte Christof Hardebusch.