

MIPIM

Fach- und Führungskräfte im Immobiliensektor gesucht

Branche muss sich ändern – Unternehmen sollten hierarchische Strukturen aufbrechen, eine moderne Kultur entwickeln und flexibler auf Wünsche eingehen

Börsen-Zeitung, 15.3.2022
Gesellschaft und Wirtschaft befinden sich in einem fundamentalen Wandel. Die Immobilienbranche gestaltet den Wandel mit, setzen doch die meisten Anforderungen an Wohnen, Arbeiten und Freizeit die passenden Immobilien voraus. Trotzdem hat die Branche ein Nachwuchsproblem. Sie muss sich ändern, wenn sie attraktiv bleiben will.

Die Immobilienbranche ist eine solide, aber dennoch dynamische und innovative Branche. Sie weist ein stabiles Wachstum auf, sie kann sich flexibel an neue Anforderungen und an die Transformation von Arbeit, Produktion und Wohnen anpassen und sie schafft Möglichkeiten, diese zu prägen. Aber trotzdem bleibt sie oft zweite Wahl für Fach- und Führungskräfte.

Das Imageproblem rührt von Finanzskandalen und verhärteten Strukturen, mangelnder Diversität sowie im Vergleich zur Finanzbranche geringerer Visibilität und niedrigen Gehältern her. So bleibt die Wechselbereitschaft von Quereinsteigern auf Führungslevels gering. Und es entscheiden sich immer noch zu wenige der von allen Branchen umworbenen High Potentials für eine Karriere in der Immobilien- und Bauwirtschaft.

Die Umworbenen

Die Immobilienbranche ist bereits seit längerem ein Bewerbermarkt – und zwar auf allen Fach- und Führungskräfte-Levels. Das bedeutet, dass die Unternehmen immer weniger Auswahl für ein spezielles Stellenprofil vorfinden, während potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten ihre Ansprüche an interessante Positionen und attraktive Arbeitsbedingungen stellen können. Hier sind viel Flexibilität und Kreativität in der Geschäftsführung und in der Personalabteilung gefragt. Nicht jeder tut sich leicht, Branchenfremde einzustellen, auf die inzwischen oftmals sehr konkreten Anforderungen an Work-Life-Balance einzugehen oder die Gehaltsstrukturen deutlich nach oben zu bewegen. Aber das ist das A

und O, um die Branche zukunftsfähig aufzustellen.

Wer wird besonders gesucht? Hier gibt es aus Sicht der Personalberatung sozusagen Dauerbrenner-Positionen, die immer benötigt werden. Dazu zählen die Bereiche Projektentwicklung, technische Führungskräfte am Bau, Portfoliomanagement, Investment- sowie Assetmanagement und Fundraising. Ein großes Feld ist inzwischen auch die Regulatorik, die die meisten Unternehmen – nicht nur global agierende Assetmanager – professionell besetzen müssen.

Relativ neu dazugekommen sind ESG-Expertinnen und -Experten (ESG steht für Environment, Social, Governance). Nachhaltigkeit ist das große Thema, und wer hier eine Zusatzausbildung aufweist und gut vernetzt ist, wird dringend gesucht. Die Klassifizierung von Fonds nach Artikel 8 und 9 der Offenlegungsverordnung beherrscht gerade die Investmentbranche. Die Baubranche spielt dagegen eine direkte Rolle beim Erreichen der Klimaziele. Hier kann sich die Immobilienwirtschaft positiv herausstellen und ihre Reputation deutlich steigern.

Im Rahmen des stark wachsenden Investmentbereichs Real Estate Assets sind Fachleute sowohl auf der Eigenkapitalseite als auch auf der Real-Estate-Debt-Seite gefragt. Investoren und Kapital sind vorhanden. Für die Prüfung und Steuerung sowie das Risikomanagement werden Finanzexperten benötigt.

Und dann bleibt noch das große Thema Digitalisierung. Auch hier hat die Immobilienbranche – wie viele andere auch – einen großen Nachholbedarf, bietet aber interessante Berufsbilder, wie Spezialistinnen und Spezialisten für Building Information Modeling. Was außerdem für die Branche spricht, ist ihre zunehmende Internationalisierung. Globale Karrieren sind inzwischen keine Seltenheit mehr. Drei Aspekte stehen hier im Vordergrund, wenn sich die Branche fit für den Bewerbermarkt machen will: Flexibilität, Führung und Purpose, also die Sinn-

haftigkeit der Branche herauszustellen.

Die Herausforderungen

Die Immobilienwirtschaft ist immer noch – obwohl das Problem schon einige Jahre bekannt ist – ziemlich überaltert. Auch in puncto Diversität gehört sie zu den Nachzüglern. Was benötigt sie für eine moderne Positionierung? Betrachten wir die Aspekte im Einzelnen:

New Work ist das Gebot der Stunde. Das pandemiebedingte Homeoffice hat Vor- und Nachteile einer neuen Arbeitsorganisation zutage gebracht, doch aus Sicht vieler Arbeitnehmer überwiegen die Vorteile. Die Notwendigkeit, die Arbeit auch von zu Hause aus gut zu managen, ist nun in einen deutlichen Anspruch der Arbeitnehmer und Führungskräfte gemündet, zumindest zeitweise im Homeoffice tätig sein zu dürfen. Sie haben dabei zwei Probleme. Zum einen bieten die teils verkrusteten Strukturen bislang wenig Spielraum für Veränderung und für Vertrauen in die Fähigkeit der Belegschaft, eigenverantwortlich Aufgaben zu erledigen, Projekte zu steuern und sich selbst und das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Zum anderen, und das ist das größere Problem, hat das Homeoffice Grenzen, die insbesondere Führungskräfte in den vergangenen zwei Jahren erfahren haben. Der Teamspirit und das Wir-Gefühl leiden, und damit sinkt die Identifikation mit dem Unternehmen, aber auch mit der eigenen Rolle und Aufgabe. Besonders schwierig ist es für neue Kolleginnen und Kollegen, sich in ein Team zu integrieren und ein Netzwerk aufzubauen: Wie gestaltet sich das Onboarding? Wie lernen Menschen voneinander und arbeiten gemeinsam an Projekten oder Innovationen, wenn sie sich nur virtuell austauschen können? Wie führt man Menschen, die man selbst nur noch selten sieht? Wie zeigen Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und machen sich sichtbar, um die Karriereleiter weiter nach oben zu klettern?

Wir beobachten, dass diejenigen Unternehmen, deren Belegschaft

weiterhin komplett im Homeoffice arbeitet, ganz aktuell für einen Wechsel weniger attraktiv sind. Ein gut strukturiertes und persönliches Onboarding neuer Kollegen wird in dieser Situation deutlich schwieriger. Das erleben insbesondere viele Immobilienexperten in den europäischen Einheiten großer internationaler Unternehmen, die teils noch an einer rigiden Homeoffice-Regelung festhalten. Aber auch Häuser, die auf eine Homeoffice-Regelung nach der Pandemie noch keine Antwort haben, verlieren zunehmend an Attraktivität, denn keiner möchte in puncto Flexibilität die „Katze im Sack“ kaufen.

Die To-dos

Was kann die Branche also konkret tun? Neben technologischen Tools wie Chatprogrammen und Videokonferenzen zur Abstimmung im New Work sind neue Regeln aufzustellen und als Führungskraft natürlich selbst zu befolgen. Dazu kann etwa gehören, zwei Tage in der Woche im Büro zu arbeiten. Zentral für diese hybride Zusammenarbeit ist ein ergebnisorientierter und empathischer Führungsstil. Kontrollverlust muss durch Vertrauen aufgefangen werden. Die Bewertung erfolgt anhand vorher definierter Ergebnisse. Und Führungskräfte sollten

ihren Fokus mehr auf Einsteiger, auf die ruhigeren Kolleginnen und Kollegen und auf die Auszubildenden legen. Wer schon mehrere Jahre seinen Job erfolgreich macht, wird das auch im New Work meist souverän meistern.

Aus Personalberatersicht kann sich die Branche auch beim Kampf um die besten Köpfe viel von anderen abgucken. Das beginnt beim Bewerbungsprozess. Dieser sollte digitaler und schneller ablaufen. Dafür ist es sinnvoll, die Personalabteilung hochwertig auszubauen. So bekommt sie Zeit und Ressourcen, um einen Talent Pool aufzubauen, um die wichtigsten Social-Media-Kanäle professionell zu nutzen und um interne wie externe Besetzungen schnell und passend zu gewährleisten. Dazu gehört auch ein aktives Employer Branding, um die eigene Marke zu stärken.

Über den Tellerrand blicken

Der nächste Punkt: Die Gehälter in den Beratungsbranchen und in der Finanzindustrie sind deutlich gestiegen. Hier muss die Immobilienbranche nachlegen, um finanziell attraktiv zu bleiben. Außerdem zählt Flexibilität, wenn etwa ein Kandidat statt des üblichen Dienstwagens ein E-Bike oder eine Bahncard 100 wünscht. Schließlich gilt es, diverser

zu werden und insbesondere mehr Frauen für die Branche zu gewinnen. Unternehmen sollten hierarchische Strukturen aufbrechen, eine moderne Unternehmenskultur entwickeln und flexibler als bisher auf Wünsche eingehen. Sie sollten ihren Blick auf das Potenzial richten, das jemand mitbringt, und nicht starr auf die Positionen, die er oder sie bereits innehatte. Der Blick über den Tellerrand wird dabei unterstützen, sich als moderne Arbeitgeber aufzustellen.

Die Branche ist eine der spannendsten, um die derzeitige Transformation der Arbeitswelt und unserer Städte und Wohnräume mitzugestalten. Denn egal wo, egal wann und wie: Die Menschen benötigen Immobilien, die ihren Bedürfnissen und Anforderungen entsprechen, in denen sie die Zukunft gestalten. Und damit ist auch die Frage nach dem Purpose beantwortet, die sich sowohl C-Level-Kandidaten als auch jüngere Arbeitnehmer zunehmend stellen. Die Immobilienbranche muss dies lediglich in einem gemeinschaftlichen Ansatz nach außen tragen und vermarkten.

.....
Kathrin von Hardenberg, Gründerin und Geschäftsführerin von Indigo Headhunters, Leiterin der Real Estate Practice