

Ohne Strategie gibt's kein gutes Team

Von **Janina Stadel** (<mailto:stadel@iz.de>) aus Ausgabe **IZ 40-41/2024** (<https://www.iz.de/service/epaper/2024-10-03/immobilienzeitung>)
Freitag, 04. Oktober 2024



Quelle: stock.adobe.com, Urheber: MicroOne

Wer sein Personal gut aufstellen will, braucht einen Plan mit Weitsicht.
(/news/media/43/Wer-sein-Pers-gut-aufste-will-braue-eine-Plan-mit-W-422144.jpeg)

Personalplanung. Mit dem Markt ändern sich auch die unternehmerischen Schwerpunkte von Unternehmen. Neue Konzepte wirken sich auf die Mitarbeiterstrukturen aus. Auf der sicheren Seite ist, wer flexible Experten bindet.

Veränderte Auftragslagen fordern angepasste Personalstärken und neue Trends machen passende Experten notwendig. Mit ihnen im Team können unternehmerische Schwerpunkte verschoben sowie zusätzliche Geschäftsfelder aufgebaut werden. Nicht mehr zeitgemäß ist hingegen, wenn nur einer als Chef im Unternehmen alle Entscheidungen fällt, findet Chris Richter, Associate Partner Business Strategy und Head of Strategy and Organisation bei Drees & Sommer. Das sei bei der Marktlage nicht mehr möglich. "Statt patriarchale Führung muss stärker in funktionalen Teams gedacht werden. Wenn eine Entscheidung nur auf Basis von Wissen einer einzigen Person getroffen wird, kann das zu internen Widerständen führen. Gefragt ist stattdessen Teamwork", erklärt er. Richter spricht in diesem Zusammenhang von der Co-Existenz von Meinungen. "Durch das Einbinden verschiedener Perspektiven wird die Grundlage einer Entscheidung breiter und kann zu einem perfekten Ergebnis zusammengeführt werden. So entstehen Lösungen, die nicht alleine hätten geschaffen werden können."

Neue Strukturen sorgen für Bewegung am Personalmarkt

Um in einem sich wandelnden Markt bestehen zu können, gilt es also, Teams in der Belegschaft aufzubauen, die zwar innerhalb ihres Kompetenzfelds geleitet werden, aber auch untereinander kooperieren, wenn sie Schnittstellen haben. Grundlage dafür müssen Analysen sein, die zeigen, welche Experten gut performen und welche Aufgabengebiete zusammengelegt oder einander untergeordnet werden können.

Genau diese Aufgabe ist das Maklerhaus Cushman & Wakefield (C&W) im Sommer angegangen, als Tina Reuter als Deutschlandchefin von Yvo Postleb übernommen hat. Mit dem Ziel, einzelne Assetklassen zu stärken, die Kundenbetreuung und die regionale Marktabdeckung zu verbessern und eine operative Ebene für interne Qualitätskontrollen und Innovation zu schaffen, legte Reuter einige Geschäftsfelder zusammen. Dazu zählen etwa Capital Markets und Investment Advisory. Und sie führte Führungsrollen wie den Head of Client Management (Michael Thiele) und den Head of Multi Services Solutions Deutschland (Lutz Schilbach) ein.

Dazu, welche Ergebnisse diese Umstrukturierungen gebracht haben, will sich C&W wenige Monate vor Abschluss der Anpassungen noch nicht äußern. Doch fest steht, dass gerade Maklerhäuser alte Muster ablegen und manchmal auch Mitarbeiter abgeben müssen. Davon können junge Unternehmen wie Neoshare profitieren, bei denen die Strukturen noch nicht so fest in Stein gemeißelt sind.

Fünf Jahre nach der Gründung zählt die Beratungsplattform rund 160 Mitarbeiter. Fast 100 von ihnen kümmern sich um die technischen Tools, die Neoshare den eigenen Beratern und anderen Unternehmen zur Verfügung stellt. Das Beratungsteam wird ausgebaut. Weitere 40 Kandidaten sollen bis Ende des Jahres dazukommen. Sie stehen dann unter der Führung des Vorstands, für den der Gründer Nico Singer mehrere zusätzliche Mitglieder gewinnen konnte. Unter ihnen findet sich der ehemalige Deutschland-CEO von BNP Paribas Real Estate, Piotr Bienkowski. Direkt mit Singer soll Peter Bigelmaier als Co-CEO zusammenarbeiten, wenn er seinen Posten als Geschäftsführer bei Colliers aufgegeben hat, "und zwar als Kompetenz- und Vertrauensperson", betont Singer.

"Mein Ziel ist es, die Verantwortungen des Vorstands künftig auf mehrere Schultern und zu treffende Entscheidungen auf mehrere Köpfe zu verteilen", beschreibt Singer den Ausbau der Führung, bei der zusätzlich eine Doppelrolle für Finanzen und Operations sowie eine Chief-Technical-Officer-Rolle geschaffen wurden. Auch wenn die zusätzlichen Vorstandsmitglieder letztlich innerhalb weniger Monate ihre neuen Positionen angetreten haben, sei dem Schritt eine monatelange Planung vorausgegangen, um die besten Kandidaten zu finden.

Dass er gestandene Maklergrößen von seinem Unternehmen überzeugen konnte, hält Singer nicht für Zufall. Stattdessen sieht er die Wechselbereitschaft im technologischen Schwerpunkt der Firma begründet. "Unsere IT soll keine Berater ersetzen. Sie soll ihnen aber manuelle Arbeiten, etwa bei der Sichtung von Unterlagen, beim Auffinden und Filtern von Daten und bei der Verwaltung erleichtern", erklärt Singer. Ein Fortschritt im Berufsalltag, der zur jetzigen Zeit von den Beratern ganz besonders geschätzt werde. "Gerade weil das Feld Beratung im Moment nicht mehr so gut läuft, herrscht dort Sehnsucht nach Veränderung", weiß Singer aus Gesprächen mit Kandidaten. Umgekehrt profitiere Neoshare von den prominenten Neuzugängen, die sich mit Ex-ZIA-Präsident Andreas Mattner und dem ehemaligen Colliers-Deutschland-CEO Matthias Leube bis in den Aufsichtsrat ziehen. "Wir sind noch ein junges Unternehmen und müssen uns unseren Platz am Markt noch erarbeiten. Die Unterstützung von bekannten Branchenplayern bringt uns sowohl in der Reife nach vorne als auch im Marktauftritt", freut sich Singer und spricht von "wertvollem Human Capital".

Die wachsende Bedeutung von passgenauen und motivierten Experten hat auch die Arbeit in den HR-Abteilungen der Branche verändert. Sie handeln zunehmend strategisch. Bei BNP Paribas Real Estate hat Stephan Domke die Leitung des 19-köpfigen Teams zum Jahreswechsel von Philipp Benseler übernommen. Mit Blick auf die aktuelle Marktlage und die eigene Personalsituation hebt er zwei Aufgabenbereiche seines Teams besonders hervor: das Controlling und das sogenannte HR-Business-Partnering. "Zentral ist, wie in anderen Unternehmensbereichen auch, eine akkurate und aktuelle Datenbasis, da auf dieser fast alles aufbaut. Vor allem in den Monaten der aktuellen Immobilienkrise haben wir wieder einmal festgestellt, wie wichtig ein gut geführtes und organisiertes HR-Controlling ist", sagt er. Nicht zuletzt basieren im Unternehmen alle Entscheidungen zu Neueinstellungen und zu Stellenabbau auf diesen Daten. Die Zahl der Gesamtmitarbeiter ist seit Februar 2023 um rund 45 Personen auf nun knapp 800 geschrumpft.

Durch das HR-Partnering will die Abteilung Manager im Haus dabei unterstützen, das Personal in ihren Teams zu leiten. "Wir erleben zum ersten Mal seit mehr als zehn Jahren wieder eine veritable Krise in der gesamten Immobilienbranche. Dies ist eine große Herausforderung für nahezu alle Beschäftigten in diesem Bereich." Viele Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen, insbesondere die jüngeren, seien mit einer solchen Situation nicht vertraut. Sie seien verunsichert und seine Abteilung müsse deshalb unterstützend zur Seite stehen, sagt Domke. "Darüber hinaus besteht nach wie vor die Aufgabe, den Spagat zwischen einer sich schnell verändernden Welt, einem immer noch angespannten Arbeitsmarkt und steigenden Erwartungen der Mitarbeitenden zu meistern."

Doch eine komplette eigene HR-Abteilung steht längst nicht jedem Unternehmen der Branche zur Verfügung, schon gar nicht den vielen kleinen und mittelständischen Firmen, sagt Christoph Hartmann, Personalberater und Managing Partner von Deiniger Consulting. "Nur wenige Unternehmen aus der Immobilienwirtschaft haben deshalb eine nachhaltige Strategie für ihre Personalplanung, die wirklich beschreibt, wie der Stand in den kommenden drei bis fünf Jahren aussehen soll. Stattdessen werden Stellen oft nur einzeln besetzt, meistens wenn sie akut vakant sind", beschreibt er seine Erfahrung. In der Vergangenheit seien langfristige Pläne für viele Unternehmen in der Branche nicht notwendig gewesen. "Der Markt hat ihnen in den letzten Boomjahren geholfen. Das ist jetzt vorbei. Von einem Tag zum anderen und von einem Projekt zum nächsten zu leben, das gibt der Personalmarkt inzwischen nicht mehr her."

Um dennoch auf Veränderungen im Markt zu reagieren, bauen Unternehmen zusätzliche Standbeine auf. So verlagern Maklerhäuser ihren Fokus auf andere Nutzungsarten oder Entwickler wollen sich zusätzlich als Asset-Manager behaupten. Strategieänderungen dieser Art beobachtet Bushra Nadeem. Sie ist Gründerin der Personalberatung Artes Recruitment und sagt: "Wir merken das daran, dass wir in diesem Jahr vermehrt Stellen besetzt haben, die in den Unternehmen neu geschaffen wurden." Doch genau dafür Kandidaten zu finden, sei für die Headhunter eine Herausforderung. "Wer neu in eine Firma kommt, setzt sich lieber in bestehende Strukturen. Die Erfahrungswerte aus den letzten Jahren, etwa seit Ausbruch der Corona-Pandemie, haben dazu geführt, dass Arbeitnehmer sehr viel auf Sicherheit setzen. Eine Abteilung, oder ein Geschäftsfeld, das erst aufgebaut werden muss, birgt hingegen immer ein gewisses Risiko", erklärt sie die Argumente von ablehnenden Kandidaten.

Nicht zuletzt handle es sich bei den Unternehmen, die umstrukturieren wollen, in der Regel um solche, bei denen es zuletzt nicht mehr gut lief. Um dennoch schnell auf neue Aufgaben reagieren zu können, entscheiden sich deshalb einige Arbeitgeber für Interimslösungen. Dass die zeitlich begrenzte Besetzung von Stellen immer stärker nachgefragt wird, hat Geschäftsführerin Bushra Nadeem bereits im Laufe des Jahres 2023 bemerkt.

Während mit Interimslösungen lange Zeit vorwiegend Vertretungen assoziiert wurden, sind es inzwischen ganz andere Motivationen, sich einen "Experten auf Zeit" ins Haus zu holen. Für die Suche dieser Kandidaten ist bei Artes Recruitment seit dem Sommer Steffi Floß zuständig. Sie hat in den ersten Monaten im Unternehmen schon typische Situationen ausgemacht, wann gezielt nach einem Interimsmanager gesucht wird, und kann diese auf das Marktumfeld zurückführen. "Die Marktsituation fordert Flexibilität. Anfang 2023 wurden viele Personalpläne auf Eis gelegt. Durch Insolvenzen kam es sogar zu Stellenabbau. Im Moment will man nicht unbedingt den Headcount aufblähen, doch es gibt Aufgaben, die gelöst werden müssen. Wenn auch nur projektweise."

Wenn die Interimslösung geht, bleibt ihr Wissen im Unternehmen

Nicht selten werden die Manager auf Zeit auch genau dann eingesetzt, wenn es zuvor zu Personalabbau kam. Denn sie können einspringen, bis ein Projekt oder eine Übergabe vollständig abgeschlossen wurde. In anderen Fällen sollen sie jüngere Führungskräfte für einige Monate unterstützen oder nach Fusionen als Schnittstelle dienen. "Wenn sich ein traditionelles Unternehmen mit einem internationalen Konzern zusammenschließt, müssen die bestehenden Mitarbeiter neue Strukturen und Prozesse kennenlernen. Bis dahin können Interimslösungen zwischengeschaltet werden", erklärt sie. Vor allem aber soll nicht der langfristige Mitarbeiter, sondern schnell verfügbares Know-how eingekauft werden. "Wenn er wieder geht, bleibt seine mitgebrachte Expertise im Unternehmen." Das gelte vor allem, wenn neue Geschäftsfelder aufgebaut werden oder der neutrale Blick von außen gefordert ist, um bestehende Teams neu zu strukturieren.



Unternehmen nehmen ihre Mitarbeiter genau unter die Lupe.

(/news/media/43/Unternehmen-nehmen-ihre-Mitarbeiter-genau-unter-di-Lupe--422171.jpeg)

Auf Flexibilität von Mitarbeitern hat von Anfang an die International Real Estate Kapitalverwaltungsgesellschaft (Intreal) gesetzt. Das zahle sich jetzt aus, sagt Geschäftsführer Andreas Ertle. Mehrere Stellen mit Leitungsfunktion konnten im Laufe dieses Jahres intern nachbesetzt werden, auch wenn das gar nicht geplant war. "Was wir in den letzten Jahren gelernt haben, ist, dass wir alle zu besetzenden Positionen ausschreiben – und zwar intern wie auch extern. Dadurch muss sich jeder Interessent im Wettbewerb behaupten." Das sei wichtig für alle, die sich weiterentwickeln wollen. "Wir freuen uns, wenn Kolleg:innen sich erfolgreich behaupten. Aber wichtiger ist es, auch diejenigen an Bord zu halten, die es in diesem Moment nicht geschafft haben", sagt er.

Für die nächsten Monate gelte es, im Unternehmen die neue Führungsmannschaft zu stabilisieren. "Wir leben in einer Welt, die sich enorm verändert. Man muss immer neue Perspektiven in eine Organisation bringen. Aber auch das, was – oder wer – sich im Unternehmen bereits bewährt hat, ist ein wichtiges Asset." Um die Positionen nachzubeseetzen, die durch die Aufstiege frei wurden, hat sich Intreal auf die Suche nach Mitarbeitern gemacht, die langfristig im Unternehmen bleiben wollen. Dafür bietet Intreal regelmäßige Coachings, die auf spätere Führungsrollen vorbereiten sollen. So will Intreal dafür sorgen, dass die bestehende Belegschaft flexibel bleibt und früh in neue Projekte hineinwächst.