



## THEMA DES MONATS

**Personalentwicklung und -recruiting****Nichts verbessert die Qualität des Personals mehr als gutes Personal**

„Die Menschen sind das Wichtigste, was wir haben“ - diesen Satz hört man häufig von Vorständen und Geschäftsführern in der Wohnungswirtschaft. Bei aller Absichtserklärung sieht die Praxis doch häufig etwas anders aus. Im generellen Vergleich mit anderen Branchen ist der Grad der Professionalisierung im Personalmanagement der Immobilienwirtschaft insgesamt steigerungsfähig. Insbesondere was das Recruiting und die Personalentwicklung in den Unternehmen angeht.



Quelle: HRpepper GmbH & Co. KGaA, Berlin

gen wird, ob sich dieses lohnen wird und welche Risiken zu beachten sind.

Bei Personalentscheidungen hingegen wird oft weniger Aufwand betrieben. Meist reicht ein einfaches Interview aus, um folgenreich den Dauen zu heben oder zu senken. Wenn man sich vergegenwärtigt, was für immense Lohnkosten in wenigen Jahren zusammenkommen können und unterstellt, dass nicht jede Fähigkeit von Menschen auch lernbar ist, wird die Relevanz einer professionellen, kriteriengeleiteten Personalauswahl deutlich.

### Prozess des Personalauswahl

Basierend auf einer präzisen Analyse gilt es, die Anforderungen an die Funktion für „heute“ aber auch „morgen“ zu beschreiben und diese in einem geeigneten Verfahren zu überprüfen. Bewährt haben sich z. B. gut geführte strukturierte Interviews, psychologische Fragebögen, kleine Verhaltensübungen oder ein pragmatisch realisiertes Assessment. In neuerer Zeit werden auch verstärkt Teammitglieder des potenziell neuen Kollegen in die Auswahl mit einbezogen, um die kulturelle „Chemie“ zu überprüfen und wichtige Entscheidungen im Team zu teilen. Die vorgeschlagenen Methoden sollten nicht nur angewendet werden, wenn Bewerber von außen eingestellt werden sollen, sondern auch bei internen Beförderungsentscheidungen. Denn nichts verbessert die Qualität des Personals insgesamt so nachhaltig, wie die passendsten Menschen für eine Aufgabe auszuwählen. Zwar ist der Nutzen von professionell gestalteter Personalentwicklung unstrittig, trotzdem sichert nur eine ehrlich-kritische Personalentscheidung das zukünftige Personalportfolio wirksam ab.

Sind die Würfel gefallen, gilt es, die Personen gut in ihre Funktion zu bringen. Neben einem professionellen Onboarding bei neu eingestellten Mitarbeitern gilt dieses gleichwohl für interne Versetzungen. Als besonders hilfreich hat sich dafür das Konzept des Mentorings herausgestellt: Eine erfahrene Kraft des Hauses hilft und steht dem Novizen zur Seite. Trotz aller Sorgfalt in der Personalauswahl werden sich Lernfelder herausstellen. Dann wird häufig der Ruf nach Seminaren laut. Dies ist aber weder besonders kreativ noch besonders zielführend. Viel wichtiger wäre es zu überlegen, was konkret verändert werden soll und wie dieses im Alltag erreicht werden kann. Bewährt haben sich Feedbacks durch Vertraute, kurze Rotationen, Besuche anderer Firmen auch außerhalb der Branche, Kongressbesuche, Lektüre von Ratgebern etc. Selbstverständlich kann ein Training oder Seminar auch hilfreich sein. Es sollte nur nicht als Reflex „verschrieben“ werden. Denn

damit macht es sich die Führungskraft zu einfach und vergibt wertvolle Entwicklungschancen.

### Talente fördern

Neben dem klassischen Dreiklang aus der Suche, Auswahl und Einsatz von Mitarbeitern sollten sich Personalverantwortliche mit dem Talentmanagement beschäftigen. Gemeint ist damit, Personen in der Organisation aufzubauen und für höherwertige Aufgaben zu entwickeln. Dazu ist es zunächst unerlässlich, ein Bedarfsbild zu erheben. Konkret: Von welchen Funktionen ist der Unternehmenserfolg besonders abhängig? Wie gut erfüllt der aktuelle Funktionsinhaber seine Rolle? Wie leicht ist ein Nachfolger für die Funktion zu beschaffen? Wie wahrscheinlich ist ein Ausscheiden des Rolleninhabers? Basierend auf diesen Vorarbeiten lässt sich klären, welche potenziellen Nachfolger im Rahmen eines Talentmanagements entwickelt werden sollen und welche zusätzlichen Kompetenzen in dem wohnungswirtschaftlichen Unternehmen für die Zukunft aufgebaut werden müssen. Ob eine eigene Nachwuchsgruppe eingerichtet oder punktuell entwickelt wird, hängt stark vom Bedarf und der Größe der Organisation ab. Bei kleineren Organisationen kann sich eine überbetriebliche Kooperation in diesem Feld anbieten.

Die oben geschilderten Aktivitäten dienen alle letztendlich auch dazu, die Attraktivität eines Unternehmens für Mitarbeiter zu erhalten oder gar zu steigern. Denn wahre Schönheit kommt von innen: Gute Führungsqualität sowie vorbildliche Personalrekrutierung und -entwicklung sind wichtige Beiträge dazu, einen Ort zu schaffen, an dem Menschen gerne arbeiten. Unerlässlich ist dabei, regelmäßig den Status zu erheben. Als besonders sinnvoll haben sich regelmäßige Gespräche und Kommunikationsformate über die Qualität der Zusammenarbeit, prägnante Mitarbeiterbefragungen oder Aufwärtsbeurteilungen sowie Interviews mit ausscheidenden, aber auch mit ankommenden Mitarbeitern zu ihren Beweggründen bewährt. Mindestens einmal im Jahr sollten sich die Personalverantwortlichen gemeinsam mit der Geschäftsführung fragen: Ist unser Unternehmen immer noch ein Platz, an dem Menschen gerne arbeiten? Können sie ihre Stärken zum Wohle der Organisation ausreichend einbringen? Wie müssen wir das Personalwesen insgesamt weiterentwickeln, um auch in Zukunft erfolgreich als Organisation zu bleiben? Es wird deutlich, dass es letztendlich für ein professionelles Personalmanagement nicht wirklich viel braucht. Es helfen nur weniger Absichtserklärungen, sondern Taten. Denn nichts verbessert die Qualität des Personals mehr als gutes Personal. ■

---

Dr. Matthias Meifert  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Managementberatung HRpepper  
Berlin

---

Mitarbeiter sind und bleiben für den Erfolg eines Wohnungsunternehmens äußerst wichtig. Sie treffen Entscheidungen, beraten Kunden, helfen, wo es nötig ist, entwickeln neue Wohnkonzepte und vieles mehr. In der Art und Weise, wie sie handeln, prägen sie das Gesicht der Firma nach innen wie nach außen. In dem Maße, wie sie Ideen hervorbringen, leisten sie einen Beitrag für die Zukunft der Organisation. Daher ist es schon einigermaßen erstaunlich, dass bei Investitionen in Neu- oder Umbau von Objekten sehr professionell abgewo-