

INTERVIEW MIT SABINE MÄRTEN

„Der Fachkräftemangel wird auch nach der Krise anhalten“



In der Immobilienbranche gibt es nach wie vor einen Fachkräftemangel – die Corona-Pandemie ändert da nur wenig. Wie Wohnungsunternehmen trotz Krise geeignete Fachkräfte finden, gewinnen und behalten können, erklärt Sabine Märten, Inhaberin Sabine Märten Executive Search, im Interview.

Frau Märten, durch die Einschränkungen des öffentlichen Lebens durch die Corona-Pandemie waren viele Unternehmen gezwungen, ihre Mitarbeiter ins Home-Office zu schicken, Teams von zu Hause aus zu leiten und ihre Geschäftsprozesse – in manchen Fällen von heute auf morgen – zu digitalisieren. Wie wirkt sich diese Umstellung auf die Unternehmen aus?

Von Unternehmensinhabern, Geschäftsführern sowie Führungskräften erhalte ich ein sehr positives Feedback. Selbst Unternehmensstandorte mit 2.500 Mitarbeitern funktionieren reibungslos, wenn 90 % der Mitarbeiter vom Home-Office aus tätig sind. Auch das Abhalten von Meetings scheint per Videokonferenz effizienter zu funktionieren als bei realen Zusammenkünften. Führungskräfte berichten, dass die Agenda zielgenauer aufgesetzt wird,

alle Mitarbeiter besser vorbereitet sind und vor allem konzentrierter an dem virtuellen Meeting teilnehmen sowie fokussierter kommunizieren. Es fehlt allerdings der kreative, spontane Ideenaustausch, wie er nur in einer persönlichen Gesprächssituation entsteht – auf Dauer sollte das durch ein durchdachtes Anwesenheitskonzept aufgefangen werden.

Wie gehen die Mitarbeiter mit der aktuellen Situation um?

Das Empfinden der Mitarbeiter in dieser Situation hängt wesentlich von deren individuellen Stärken und persönlichen Rahmenbedingungen ab. Die einen können sich selbst motivieren und haben eine eigenständige,

strukturierte Arbeitsweise.

Es gelingt ihnen, die gewonnene Zeit durch wegfallende Arbeitswege zu genießen und zu Hause in Ruhe zu arbeiten. Die anderen, die die Situation als eher belastend empfinden, sind oftmals Singles, die sich einsam fühlen, oder Eltern, die parallel kleine Kinder ganztätig beschäftigen beziehungsweise Home-Schooling strukturieren müssen.

Effizientes Arbeiten ist in dieser Situation eine echte Herausforderung. Gleiches gilt für Mitarbeiter, die für ihre Eltern/Großeltern einkaufen gehen oder verstärkt einspringen müssen, wenn deren Pflegekräfte ausfallen.

Bremst das die Mitarbeiter merklich?

Mein Eindruck ist, dass die meisten Mitarbeiter das bis jetzt noch relativ gelassen aufnehmen und sich mit der Situation arrangiert haben. Für sogenannte Low-Performer kann es allerdings etwas ungemütlich werden. Offensichtlich tritt ein ungenügendes Leistungsvermögen unter den aktuellen Bedingungen stärker zu Tage.

Für alle ist die Situation jetzt auf jeden Fall eine große Chance, sowohl Kommunikation als auch Führung und Prozesse im Rahmen der Digitalisierung zu optimieren und im Schnellverfahren die Stärken und Schwächen davon kennen zu lernen.

Der Fachkräftemangel betrifft auch die Immobilienbranche. Wie können Wohnungsunternehmen jetzt Mitarbeiter für sich gewinnen?

Der Fachkräftemangel wird meines Erachtens auch nach der Krise anhalten. Bis März arbeitete ein Großteil der Mitarbeiter an der Kapazitätsobergrenze und in vielen Fachbereichen konnten offene Positionen nur sehr schwer oder gar nicht besetzt werden. Auch ist es in der Immobilienbranche bisher nur bei wenigen Unternehmen zu Kurzarbeit oder gar Entlassungen gekommen.

Aufgrund der Stimmungslage werden nicht nur die akut von der Krise betroffenen Mitarbeiter eine Neubewertung vornehmen. Sie werden sich hin zu Unternehmen orientieren, die ihnen Wertschätzung entgegenbringen, die über ein renommiertes Image sowie bewährte Geschäftsmodelle verfügen und ihnen einen sicheren Arbeitsplatz bieten.

Was schlagen Sie vor?

Unternehmen sollten jetzt verstärkt auf ihr Employer-Branding achten und die eigenen Stärken aktiv kommunizieren. Die bisher genutzten Recruiting-Tools sollten fortgeführt werden.

Ich beobachte zudem, dass Initiativbewerbungen auf Expertenebene seit Mitte März abnehmen. Diese tendieren meines Erachtens dazu, in der aktuellen Situation abzuwarten. Ganz anders verhält es sich bei der Direktansprache von Kandidaten. Ich stelle fest, dass diese gerade jetzt eine hohe Gesprächsbereitschaft haben, sehr gut erreichbar sind und sich die Zeit nehmen, über berufliche Optionen nachzudenken. Daher können sich renommierte Unternehmen gegenwärtig durch eine aktive Personalsuche einen Vorteil verschaffen.

Welche Rolle spielt die Digitalisierung bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter?

Der Digitalisierungsgrad ist hier schon relativ weit fortgeschritten. Unternehmen schalten ihre Stellenanzeigen weitgehend online, der gesamte Bewerbungsprozess kann über Onlinetools abgewickelt werden. Auch ein Erstinterview via Video ist grundsätzlich aussagefähig. Aufgrund des kleinen Körperausschnitts und der oft ungünstigen Bildqualität stößt man jedoch bei der Einschätzung der Persönlichkeit, insbesondere bei der Stärken- und Schwächenanalyse, an Grenzen. Hier könnten klassische Per-

sönlichkeitstests und gegebenenfalls KI-Programme zur Persönlichkeitsanalyse, wie zum Beispiel Precire oder Retorio unterstützen, sofern sich die Bewerber darauf einlassen. Am wichtigsten sind aber nach wie vor die aktive Identifizierung der genau passenden Kandidaten im Markt und deren persönliche, professionelle Ansprache, um sie für die Position zu gewinnen.

Mal andersherum gedacht: Was können Wohnungsunternehmen tun, um ihre qualifizierten Mitarbeiter in der schwierigen Situation zu halten?

Wenn es die finanzielle Situation zulässt: Die Mitarbeiter nicht in Kurzarbeit schicken oder aber, wenn doch nötig, das Kurzarbeitergeld aufstocken. Ebenso wichtig ist eine klare, offene Kommunikation über die Situation und die geplanten Schritte, auch in Szenarioform, und dabei Zuversicht auszustrahlen. Eine zusätzliche Demotivation oder Arbeitsbelastung durch zum Beispiel aufschiebbare Reorganisationsen ist zu vermeiden.

Die Motivationslage und Nöte der Mitarbeiter sollten beobachtet werden. Nicht jeder Mitarbeiter offenbart sei-

„Für alle ist das eine große Chance, sowohl Kommunikation als auch Führung und Prozesse zu optimieren.“

nem Chef, dass er beruflich oder privat überfordert ist. Zumal diese Gefühlslagen im Videochat oft schwer erkennbar sind. Die Führungskräfte sollten im kontinuierlichen Gespräch mit ihren Mitarbeitern stehen und diese individuell unterstützen. Gegebenenfalls kann auch gegenseitige Hilfe und Austausch unter Kollegen, auch im privaten Bereich, organisiert werden. Ist das Arbeitsaufkommen reduziert, könnten Weiterbildungsangebote via Webinar bei den Mitarbeitern gut ankommen.

Um der Abwanderung wichtiger Mitarbeiter vorzubeugen, können zum Beispiel Langfristboni oder gezielte Benefits vereinbart werden.

Hand aufs Herz: Welche Kompetenzen sind von Führungskräften in dieser Krisenzeit besonders gefordert?

Die Leadership-Qualitäten der Führungskräfte kommen jetzt auf den Prüfstand. Die aus meiner Sicht fünf wichtigsten Kernkompetenzen sind aktuell eine präzise Analysefähigkeit, Lösungsentwicklung und -umsetzung, Organisations- und motivierendes Kommunikationsvermögen sowie Resilienz. Erfolg haben werden die tatkräftigen Entscheider, die Aufgaben delegieren können, Ruhe ausstrahlen sowie Zuversicht kommunizieren und profitable Geschäftsmöglichkeiten erkennen.

Sie als Personalberaterin unterstützen Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern. Wie wird die Coronakrise das Recruiting verändern?

Wir werden eine andere Situation als in der Finanzkrise 2008/2009 erleben. Damals kam es in einzelnen Fachbereichen zu Entlassungen, auf Ebene der Führungskräfte wurde deutlich reduziert und Neueinstellungen auf Expertenebene nur zögerlich vorgenommen. Um Kosten zu sparen, haben Unternehmen zunächst versucht, Positionen selbst zu besetzen, Großunternehmen bauten zum Teil eigene Direct-Recruiting-Abteilungen auf. Ich denke, dass das Optimierungspotenzial damit im Wesentlichen ausgeschöpft ist und deshalb keine großen Veränderungen zu erwarten sind.

Viele Unternehmen haben nach der Finanzkrise Neueinstellungen nur verhalten vorgenommen. Daher ist die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter in den letzten Jahren stark angestiegen. Zeitgleich ist es sehr schwierig, auf Expertenebene offene Positionen zu besetzen. Dies liegt an dem grundsätzlich recht kleinen Kandidatenpool der unter 40-Jährigen verbunden mit einer geringen Wechselmotivation. 2007 waren circa 10-15% der von uns angesprochenen Kandidaten offen für eine Veränderung, Anfang 2020 nur noch 2-5%.

Sofern wir wieder einigermaßen zur Normalität übergehen, wird es meines Erachtens in der Branche zu wenig Entlassungen kommen. Der Kandidatenmarkt wird daher ähnlich angespannt sein wie noch vor der Corona-Pandemie.

Vielen Dank für das Gespräch.

Die Fragen stellte Nikola Schellig. —