

PERSONALENTWICKLUNG UND BERATUNG

EBZ
AKADEMIE

Inhaltsverzeichnis

Thema	Seite
Editorial	3
Das EBZ	4
EBZ Akademie	5
Einschätzung zur Personalentwicklung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft	6
Beratungs- und Personalentwicklungsansatz der EBZ Akademie	8
Ihre Berater	9
Einführung in die strategische Personalentwicklung: Leitmodell	11
Strategische Personalentwicklung: Leitmodell	12
Strategische Personalplanung	13
Mitarbeiterbefragung	14
Zukunftswerkstätten und Klausurtagungen	15
Kompetenzmodelle	16
Finden	17
Personalauswahl	20
Ausbildung – Grundsteine für die Zukunft der Branche	21
Binden und Entwickeln	22
Mitarbeiterjahresgespräche	25
Karrierepfade	26
Projekt- und Expertenkarrieren	27
Höherqualifizierung – berufsbegleitend studieren	28
Führungskräfteentwicklung	29
Talentprogramme	30
Inhouse-Trainings und Qualifizierungen	31
Gesundheitsmanagement	32
Repositionieren	33
Übergangsmanagement	35
Bildungspartnerschaft	36
Die EBZ Bildungspartnerschaft – ein Mix aus Dialog und Beratung	37



Rüdiger Grebe
Leiter der EBZ Akademie

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit ihrer jahrelangen Erfahrung unterstützt die EBZ Akademie die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in der Personalentwicklung. Als Partner der Unternehmen stehen wir diesen bei Fragen rund um die Themen Akquise, der Förderung sowie Bindung von Mitarbeitern beratend zur Seite.

Grundlage für unsere Arbeit ist unsere kontinuierliche Beobachtung der rasant voranschreitenden gesellschaftlichen Entwicklungen und globalen Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung, aber auch Wertewandel. Sie beeinflussen mit drastischen Ausmaßen die Arbeitswelt von morgen und fordern uns heraus, Veränderungen anzugehen. Gleichzeitig analysieren wir die zukunftsweisenden Trends im Bildungsbereich.

Vor diesem Hintergrund und im engen Dialog und Austausch mit der Branche haben wir zahlreiche Lösungswege und -chancen entwickelt, mit denen wir die Unternehmen dabei unterstützen möchten, sich auch in Zukunft gut aufzustellen. Dabei sind wir uns sicher, dass der zukünftige Unternehmenserfolg mehr denn je von den Kompetenzen der Fach- und Führungskräfte abhängen wird. Die Unternehmen selbst prognostizieren, dass die Anforderungen auch in Zukunft weiter steigen werden.

Einzelne Maßnahmen reichen häufig nicht mehr aus, um den Personalentwicklungsbedarf in Unternehmen zu decken. In diesem Zusammenhang werden von unseren Kunden immer stärker ganz-

heitliche Personalentwicklungskonzepte nachgefragt, die sich an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens orientieren. Dies hat uns dazu motiviert und angespornt, unser Leistungsspektrum fortlaufend zu erweitern und zu systematisieren.

Wir unterstützen Wohnungs- und Immobilienunternehmen jeder Größe bei der Konzeptionierung und Einführung neuer Personalentwicklungsinstrumente. Mitarbeitergespräche, Führungskräfte-Trainings, Talentprogramme oder eben auch die Entwicklung von unternehmensspezifischen Kompetenzmodellen stehen hierbei häufig im Mittelpunkt.

Als Bildungspartner der Branche legen wir unseren Fokus auf die Prozessbegleitung in der Entwicklung und Förderung der Menschen der Unternehmen. Veränderungen begreifen wir als Chance zur Weiterentwicklung.

Lassen Sie uns gemeinsam die Herausforderungen der Zukunft angehen.



Das EBZ

Das EBZ ist eine gemeinnützige Stiftung unter der Trägerschaft des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V., des VdW Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen e.V. sowie des BFW Bundesverband Freier Wohnungsunternehmen.

Unser Stiftungszweck ist die Förderung der Aus-, Fort- und Weiterbildung, des Studiums und der Forschung auf dem Gebiet der Wohnungs-, Immobilien- und Realkreditwirtschaft.

Unter dem Dach des EBZ sind fünf Bereiche vereint:

1. Das EBZ Berufskolleg Immobilienwirtschaft

Mit rund 1.400 Berufsschülern ist unser Berufskolleg die bundesweit größte Ausbildungsstätte für Immobilienkaufleute. Es bildet den Sockel der vielfältigen Bildungsmöglichkeiten im EBZ.

2. Die EBZ Business School – University of Applied Sciences

Das Studienangebot der EBZ Business School gibt der Wohnungs- und Immobilienbranche die Möglichkeit, kluge und motivierte Nachwuchskräfte auf verantwortungsvolle Aufgaben vorzubereiten. Unsere immobilienwirtschaftliche Hochschule hat es sich zum Ziel gemacht, das eigenständige Denken und Handeln sowie das fachliche Know-how der rund 1.000 Studierenden zu erweitern und erste Führungskompetenzen zu vermitteln.

3. Die EBZ Akademie

Unsere Experten beraten und unterstützen Unternehmen bei der Weiterbildung von Mitarbeitern, bei der Talent- und Führungskräfteentwicklung und bei der Akquise neuer Fachkräfte.

4. Das Forschungs- und Beratungsinstitut InWIS

Auf Basis von Analysen unterstützt unser Forschungs- und Beratungsinstitut InWIS Wohnungsunternehmen, Projektentwickler, Bauträger sowie Ministerien, Kommunen und Kreise bei ihren Planungen und Entscheidungen.

5. Die EBZ Service GmbH

Unsere EBZ Service GmbH möchte den Gästen am EBZ ihren Aufenthalt so angenehm wie möglich gestalten.

Die EBZ Akademie

Für die Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ist die EBZ Akademie ein wichtiger Partner für die Entwicklung und Qualifizierung ihrer Mitarbeiter. Als langjähriger Begleiter der Branche können wir Ihnen vielfältige Lösungsansätze aus unserem Erfahrungsschatz bieten. Mit einem breiten Spektrum an modernen Trainings- und Beratungsansätzen unterstützen wir Sie in individuellen Fragestellungen zur Personal- und Organisationsentwicklung. Unsere anforderungsbezogene Arbeitsweise garantiert Ihnen die Umsetzbarkeit der Trainingsinhalte in den Berufsalltag. Unter dem Dreiklang Beratung, Training, Dialog subsumieren wir unser Leistungsspektrum von über 300 Bildungsangeboten, das Sie und Ihre Mitarbeiter noch erfolgreicher macht.

Beratung: Wir beraten Wohnungs- und Immobilienunternehmen darin, wie sie nachhaltige Kompetenzentwicklung realisieren können. Neben der Prozessoptimierung bieten wir Ihnen hierzu individuelle Lösungen gängiger PE-Instrumente an. Diese sind z.B. die Einführung von Mitarbeitergesprächen, Talentprogramme, Aufbau von Fach- und Projektkarrieren, Konzepte für das Lernen am Arbeitsplatz, Gesundheitsmanagement, Führungskräfteausbildung und Mitarbeiter-Coachings.

Training: Ihre Mitarbeiter lernen auf der Basis moderner und innovativer Trainingsformen. Die didaktisch fundierte Aufbereitung praxisrelevanter Inhalte stellen wir hierbei als entscheidenden Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt unserer Arbeit. Trainingsangebote der EBZ Akademie können standardisiert oder unternehmensspezifisch im Rahmen von Inhouse-Trainings gebucht werden. Offene Trainings bieten wir in verschiedenen Formaten an: Seminare, Webinare, Lehrgänge, Fernunterricht und eLearnings. Unternehmensspezifische Inhouse-Trainings, die auf die konkreten Anforderungen im Unternehmen zugeschnitten sind, entwickeln wir immer in Bezug auf eine spezifische Frage- oder Problemstellung.

Dialog: Uns liegt die Förderung des Austauschs und Dialogs innerhalb der Branche besonders am Herzen. Zu diesem Zweck organisieren wir Kongresse, Fachtagungen und Arbeitskreise zu vielfältigen Themengebieten. Auf dem bundesweit bekannten Energieforum West werden zukunftsweisende Themen der Energiewirtschaft diskutiert. Die Möglichkeit zum kollegialen Austausch unter Experten bekommen Sie innerhalb unserer zahlreichen Arbeitskreise zu den Fachbereichen Bestandsmanagement, Interne Revision, Integrationsmanagement, Controlling, Technik oder Management in Wohnungsgenossenschaften.

Die EBZ Akademie auf einen Blick:

- Wir sind Ihr erster Ansprechpartner für Entwicklung, Qualifizierung und Weiterbildung in der Wohnungs- und Immobilienbranche.
- Wir fördern den gezielten Erfahrungsaustausch in der Branche und formen Netzwerke durch Dialogveranstaltungen.
- Wir beraten Unternehmen in Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung.
- Wir trainieren Menschen, die sich im Job weiterentwickeln und qualifizieren wollen.

Ein Kompetenzzentrum 4 Leistungsschwerpunkte



Einschätzung zur Personalentwicklung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

Kleine und mittelgroße Unternehmen machen die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Deutschland aus – eine klassische KMU-Branche. Wie viele andere KMUs hat die Branche Schwierigkeiten, mit attraktiven Beschäftigungsmöglichkeiten auf sich aufmerksam zu machen.

Generell verfügt die institutionelle GdW-Wohnungswirtschaft über eine relativ hohe Ausbildungsquote im kaufmännischen Bereich. Zusammen mit den Absolventen der traditionellen Fortbildungs- und Studienangebote stehen den Unternehmen ausreichend qualifizierte Nachwuchskräfte zur Verfügung. Im technischen Bereich stellt sich die Situation hingegen wesentlich differenzierter dar. Die GdW-Umfrage (2013) zur Fachkräftesicherung und Personalentwicklung zeigt, dass immerhin 40% der Wohnungsunternehmen im technischen Bereich einen Fachkräftemangel erwarten. Gesucht werden z.B. Bauingenieure, Bauleiter oder -techniker.

Schwieriger als in der klassischen GdW-Wohnungswirtschaft ist die Personalsituation hingegen bei Immobilienverwaltern, Maklern und Bauträgern. Mitarbeiter mit technischem und kaufmännischem Fachwissen fehlen häufig. Einer der Gründe hierfür ist die deutlich geringere Ausbildungsquote im Vergleich zu GdW-Unternehmen.

Aufgrund der kleinteiligen Unternehmensstruktur in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft verfügen bisher nur wenige Unternehmen (19% der Wohnungsunternehmen; GdW Jahresstatistik, 2010) über nachhaltige Personalentwicklungskonzepte – auch wenn immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit hierfür erkennen.

Dieser Bewusstseinswandel hat im Wesentlichen zwei Ursachen: Auf der einen Seite steht die **demografische Entwicklung in Deutschland**, die mittlerweile auch die Belegschaften in den Immobilienunternehmen erreicht hat und auf der anderen Seite sind es die **grundlegenden Veränderungen (sog. Megatrends), wie z.B. die Digitalisierung**, die aktuell unsere Gesellschaft und Arbeitswelt durchziehen. Diese machen auch nicht vor der Immobilienwirtschaft halt.

Demografische Herausforderungen in Personalarbeit von Wohnungsunternehmen

Die Alterung der bundesdeutschen Gesellschaft hebt den Altersdurchschnitt in den Unternehmen. Insbesondere die klassische GdW-Wohnungswirtschaft ist mit diesem Phänomen konfrontiert. Ein Großteil der Mitarbeiter ist zwischen 36 und 55 Jahre alt (58%), 24% sind 56 Jahre oder älter und lediglich 18% sind jünger als 36 Jahre.

Die Zahlen verdeutlichen, dass sehr bald in der gesamten Branche eine große Personallücke entstehen könnte. Gleichzeitig besteht jedoch die Möglichkeit, dass durch Rationalisierungsprozesse im

Zuge der digitalen Transformation weniger Stellen neu besetzt werden müssen als bisher gedacht. Eindeutige Prognosen für die Zukunft sind aufgrund der vielfältigen Einflussfaktoren in diesem Punkt schwer zu treffen.

Aufgrund des rückläufigen Erwerbspotentials sind die nachkommenden Bewerber in der komfortablen Situation, dass sie sich zunehmend aussuchen können, für wen sie arbeiten wollen. Verständlicherweise entscheiden sich junge Menschen häufig für große Unternehmen, die attraktive Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft hat in diesem Bereich Nachholbedarf. Aufgrund der demografischen Entwicklungen in Deutschland wird die Personalarbeit in der Branche zunehmend mit folgenden Aufgaben konfrontiert:

- Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke zur Unterstützung des Recruitings in schwierigen Märkten
- Karrierewege- und Entwicklungsmöglichkeiten Potentialträgern aufzeigen, um diese an das Unternehmen zu binden (Flache Hierarchien und geringe Fluktuation in Wohnungsunternehmen dürfen kein Hindernis für die pers. Entwicklung sein).
- Frühzeitig Maßnahmen zur Nachfolgeplanung und zum Wissenstransfer einleiten (Die Zahlen der GdW Statistik betonen, dass ein dringender Handlungsbedarf besteht).
- Entwicklung einer Lernkultur im Unternehmen, die generationsübergreifendes und lebenslanges Lernen fördert und anerkennt.
- Führungskräfte darauf vorbereiten, Mitarbeiter aus unterschiedlichen Generationen (Baby Boomer, Generation X, Y und Z) gleichermaßen souverän zu führen.

Megatrends und Wohnungswirtschaft – welche Auswirkungen hat die digitale Transformation?

Die gesellschaftlichen Megatrends, wie z. B. Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Wertewandel, werden in den Medien stark diskutiert, häufig in Kombination mit dem Kürzel 4.0 (Arbeitswelt 4.0, Industrie 4.0, Lernen 4.0 usw.). Manifestierten sich früher Veränderungen in einzelnen Segmenten der Wirtschaft, treten sie heutzutage oft gleichzeitig auf. Dies erhöht die Dynamik und Komplexität des technologischen, kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Wandels.

In Immobilienunternehmen lässt sich dieser Veränderungsdruck an vielen Stellen beobachten:

- Mieter und Kunden werden heterogener und anspruchsvoller. Sie sind durch das Internet gut informiert und prüfen den Inhalt und Wert der angebotenen Dienstleistungen. Dies erhöht den Druck auf die Anbieter.
- Technologische Möglichkeiten in der Gebäudeausstattung, Stichwort „Smart Home“, setzen neue Standards für das Wohnen.

- Unternehmensprozesse werden zunehmend digitalisiert, zum Beispiel durch die Einführung einer App zur Realisierung von Mieterportalen. Arbeitsplätze können wegfallen – Mitarbeiter sind verunsichert.
- Gesetzliche Neuregelungen verändern und verschärfen die Wettbewerbssituation am Markt. Beispiele hierfür sind das Bestellerprinzip, die Energieeinsparverordnung (EnEV) oder die Mietpreisbremse.
- Junge Menschen kommunizieren intuitiv und schnell über digitale Medien. Feste Öffnungszeiten, zu denen sie Ansprechpartner erreichen können, erscheinen ihnen altmodisch.
- Mitarbeiter der Generation Y stellen neue Ansprüche: Sie wollen auf Augenhöhe mit ihren Vorgesetzten kommunizieren und lehnen Hierarchien im Arbeitsumfeld häufig ab.

Was sind die Konsequenzen für die Personalentwicklung in Wohnungsunternehmen?

Arbeiten 4.0: Anforderungsprofile ändern sich – Selbstorganisationskompetenzen rücken in den Fokus

Durch die o.g. unternehmens- und kontextbezogenen Veränderungen entstehen neue Aufgabengebiete. In der Folge werden neue Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter gestellt.

Um diesen gerecht zu werden, stehen die Mitarbeiter immer häufiger in der Verantwortung, sich in Eigenregie neues Wissen anzueignen. Arbeiten und Lernen 4.0 sind geprägt durch eine fortwährende Wissensaneignung und -aktualisierung am Arbeitsplatz. Die Kompetenzentwicklung verlagert sich demnach zunehmend in einen dynamischen Anpassungsprozess, als dass sie statisch gelöst werden kann. Häufig wird die Frage danach gestellt, welche Kompetenzen im Kontext der Digitalisierung erfolgsentscheidend sind. Die nebenstehende Grafik zeigt beispielhaft auf, welche Kompetenzfelder im Zuge der Digitalisierung in den Fokus rücken.

Fazit

Lebenslanges Lernen wird in einer Arbeitswelt 4.0 für Führungskräfte und Mitarbeiter eine der zentralen Aufgaben sein. Lernen am Arbeitsplatz stellt die Führungskraft zunehmend in der Rolle des Lernbegleiters und Coach. In dieser Rolle erheben Führungskräfte den PE-Bedarf und überführen ihn in konkrete Entwicklungspläne. Denn eine nachhaltige Personalentwicklung ist dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht zufallsgetrieben ist, sondern vielmehr einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Wertschöpfung im Unternehmen beisteuert.

Digitalisierung bewältigen – Kompetenzanforderung

Geschäftsführer und Führungskräfte
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalisierungsstrategien entwickeln ▪ Methoden der agilen Unternehmensführung verstehen ▪ Veränderungsprozesse initiieren und kompetent gestalten ▪ Digitale Transformationsprozesse begleiten
Fach- und Projektexterten
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projekte planen, steuern und durchführen ▪ Software-Instrumente der Projektsteuerung sicher anwenden ▪ Innovationsarbeit gestalten ▪ Prozesse kontinuierlich verbessern (KVP) ▪ Wissensnetzwerke aufbauen ▪ Veränderungsprozesse begleiten und steuern ▪ Informationen aggregieren, bewerten und analysieren (Datamining) ▪ Netzwerke knüpfen und pflegen
Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> ▪ IT-Systeme sicher bedienen (Datenschutz & Datensicherheit) ▪ Informationen und Nachrichten in sozialen Medien richtig platzieren ▪ Wichtige von unwichtigen Informationen im Internet unterscheiden ▪ Informationen aus vertrauensvollen Internetquellen beziehen ▪ Digitale Prozessabläufe verstehen

Unternehmenskultur:

Innovationskultur
Veränderungsbereitschaft

Digitale Prozessflexibilität
Moderne Arbeitsprozesse

Kommunikation auf Augenhöhe

Dynamische Lernkultur

Führungskraft als Coach
Förderung der Selbstlernkompetenzen

Prozessorientiertes Lernen
Altersgemischte Teams

Beratungs- und Personalentwicklungsansatz der EBZ Akademie



Unser Beratungsverständnis:

Unsere Berater kommen aus der Branche und sind ausgewiesene Experten der Personalentwicklung.

Wir kennen Ihre Herausforderungen und unsere Branche.

Beratung on Demand – Wir begleiten Sie partnerschaftlich, aber nur wenn Sie uns brauchen!

Unsere Angebote sind auf Ihre Unternehmensgröße abgestimmt.

Unser Fokus in der Personalentwicklung:

Attraktiver Arbeitgeber

Was macht Sie als Arbeitgeber noch attraktiver?

Wo bekommen Sie neue Mitarbeiter her? Wie können Sie diese finden? Wie können Sie diese anziehen? Wie können Sie diese binden?

Ideen mit den richtigen Mitarbeitern umsetzen

Brauchen Sie frischen Wind?

Haben Sie Ideen für Ihr Unternehmen im Kopf, die keiner umsetzt? Planen Sie Veränderungen? Wer sind die richtigen Mitarbeiter dafür?

Lebenslanges Lernen

Lust auf lebenslanges Lernen?

Wie bleiben ältere Mitarbeiter flexibel, motiviert und leistungsfähig? Reicht das aktuelle Wissen der Mitarbeiter? Wie funktioniert Führung generationenübergreifend? Können auch Führungskräfte noch dazulernen?

Gezielte Mitarbeiterentwicklung

Heben Sie Ihre Schätze!

Haben Ihre Mitarbeiter vielleicht versteckte Potentiale oder unentdeckte Stärken? Wo schlummern Ihre Talente? Wie können Sie dies herausfinden? Wie können Sie diese entwickeln?

Demografie

Nach Ihnen die Sinnflut?

Haben Sie Mitarbeiter, die kurz vor dem Ruhestand stehen? Was passiert mit dem Wissen und ihren Erfahrungen? Wo wird dies gesichert? Gibt es eine Nachfolgeplanung in Ihrem Unternehmen?

Ihre Berater

In Fragen der Personalentwicklung beraten Sie:



Rüdiger Grebe
Leiter EBZ Akademie

Beratung
Personal- und
Organisationsentwicklung

20 Jahre Berufserfahrung in
der Aus- und Weiterbildung
innerhalb der Wohnungs- und
Immobilienwirtschaft



Elke Nippold-Rothes
Senior Beraterin

Beratung/Training/Coaching
Personal- und
Organisationsentwicklung

20 Jahre Berufserfahrung in
der Personalentwicklung eines
großen deutschen
Wohnungsunternehmens



Pascal Hendricks
Junior Berater
M.Sc. Wirtschaftspsychologie

Beratung/Training
Personalentwicklung

9 Jahre Berufserfahrung in
der Immobilienbranche



Sami Stein
Junior Berater
M.Sc. Wirtschaftspsychologie

Beratung/Training
Personalentwicklung

6 Jahre Erfahrung in
Training und Beratung



Einführung in die strategische Personalentwicklung

Strategische Personalentwicklung: Leitmodell



Unternehmensstrategien beantworten die Frage, wie kurz- und mittelfristig die Unternehmensziele erreicht werden können. Sie sind marktorientiert und fokussieren sich auf die erfolgreiche Realisierung des Kerngeschäfts. Auch wenn sich Geschäftsmodelle unterscheiden, sind die Kernprozesse weitgehend identisch. Gleichermaßen stehen den Unternehmen entsprechend ihrer personalen Ressourcen unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung, eine eigene Personalstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Zielgerichtetes, personalstrategisches Handeln wird jedoch aufgrund des Rückgangs der Erwerbsquote bis 2030 immer entscheidender. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales geht davon aus, dass dem Arbeitsmarkt zu diesem Zeitpunkt schätzungsweise 6 Mio. Menschen weniger zur Verfügung stehen werden. Dies ist der Grund, warum die großen Unternehmen unseres Landes im Zuge des Fachkräftemangels ihre Aktivitäten im Bereich des Employer-Branding (Aufbau einer

attraktiven Arbeitgebermarke) seither stark ausgebaut haben. Wer in Zukunft als attraktiver Arbeitgeber bestehen will, muss überzeugende Anreize setzen, mit denen er seine bestehenden und zukünftigen Mitarbeiter für sich gewinnt. Zentrale Aspekte des internen und externen Personalmarketings sind somit die Kommunikation attraktiver Beschäftigungs- und Entwicklungsangebote an Arbeitnehmer.

Unser Leitmodell strategischer Personalentwicklung beschreibt in Grundzügen, wie Kompetenzentwicklung strategieorientiert umgesetzt werden kann. Neben einer zu Beginn stehenden Bedarfsanalyse, bietet die Dreiteilung des Personalmanagements aus „Finden“, „Binden und Entwickeln“ sowie „Repositionieren“ einen geeigneten Rahmen zur Einordnung unseres Leistungsspektrums im Bereich Personalentwicklung. Die Darstellung unserer nachfolgend beschriebenen Angebote und Instrumente ist an diesem Leitmodell ausgerichtet.

Personalstrategien

- verzahnen die Unternehmensstrategie mit dem personalpolitischen Handeln.
- machen die Personalarbeit im Unternehmen nachvollziehbar und transparent.
- betten die operative Personalarbeit in einen gesamtstrategischen Kontext ein.
- zeigen Führungskräften und Mitarbeitern, zu welchem Zweck Kompetenzentwicklung erfolgt.

Strategische Personalplanung

Ausgangslage

Wenn Stellen vakant werden oder kurzfristig neue Stellen besetzt werden müssen, erfolgt die Auseinandersetzung mit der Personalsituation im Unternehmen oftmals reaktiv. Eine vorausschauende Planung würde Personalengpässe und -überhänge vermeiden, die ungeplante Kosten verursachen können. Nicht selten fehlen aber Ressourcen, Zeit und Wissen, um die aktuelle Personalsituation detailgetreu abzubilden und strategieorientierte Zukunftspläne zu entwickeln. Zur Sicherung des Unternehmenserfolgs sollte

kurz- (ein Jahr), mittel- (bis drei Jahre) bis langfristig (über drei Jahre) eine strukturierte Personalbedarfsplanung erfolgen. Dies wirkt sich förderlich auf die Handlungsfähigkeit des Unternehmens aus und garantiert die benötigten Vorlaufzeiten für eine gute Entscheidungsfindung in Personalfragen. Langfristiges Denken in der Personalbeschaffung und -entwicklung ist die Grundlage für die erfolgreiche Verzahnung von Unternehmens- und Personalstrategie.

Unser Angebot

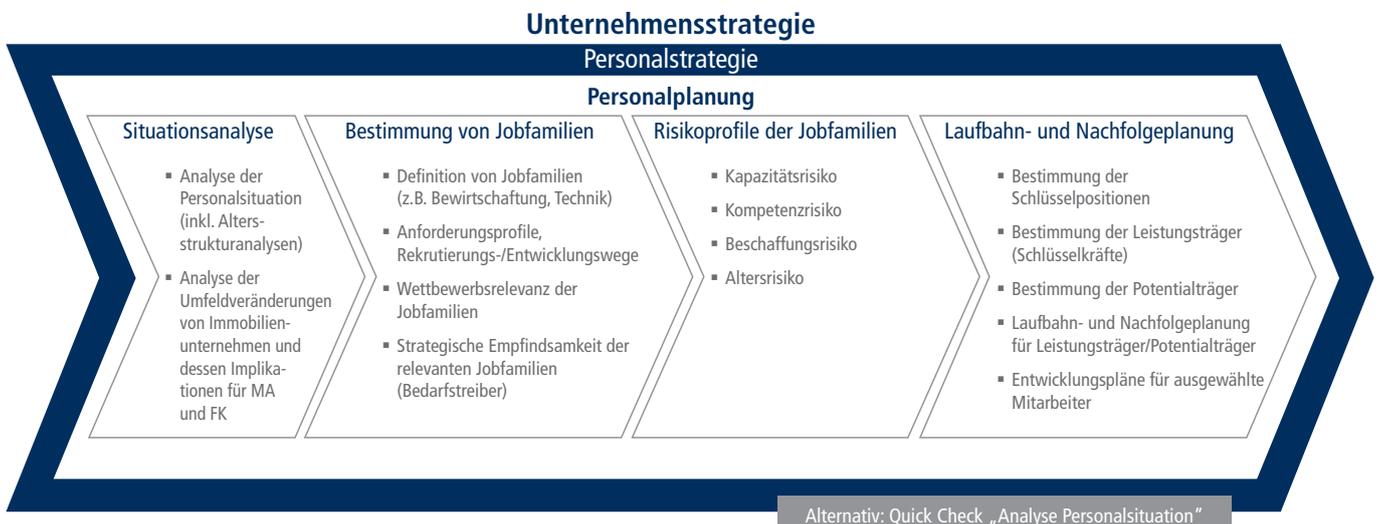
Zu Beginn jeder Personalplanung erfolgt eine fundierte Analyse der gegenwärtigen Personalsituation. Es muss die Frage beantwortet werden, wie die Unternehmensziele mit dem aktuellen und prognostizierten Personalbestand kurz-, mittel- und langfristig erreicht werden können. Altersstrukturanalysen sind eine gängige Methode, um in das Thema der strategischen Personalplanung einzusteigen. Hierauf aufbauend können Umfeldanalysen durchgeführt werden, die Aufschluss darüber geben, mit welchen externen und internen risikobehafteten Veränderungen zu rechnen ist. Im zweiten Schritt gilt es die bestehenden Stellen in „Jobfamilien“

(z.B. Hausmeister, Vermieter, Techniker) zusammenzufassen. Jobfamilien vereinen Berufe gleichen Anforderungsniveaus. Bezugnehmend auf die zuvor durchgeführte Ist-Analyse kann beurteilt werden, welchen Beitrag die einzelnen Jobfamilien zum Unternehmenserfolg beisteuern. Hiervon ausgehend wird für jede Jobfamilie ein Risikoprofil erstellt, das die erwarteten Kapazitätsengpässe, Kompetenzbedarfe sowie Schwierigkeiten bei der Beschaffung neuer Mitarbeiter abbildet. Auf dieser Grundlage erfolgt im letzten Schritt die strategieorientierte Ausgestaltung der Laufbahn- und Nachfolgeplanung der Mitarbeiter des Unternehmens.

Strategische Personalplanung

- macht aktuelle und zukünftige Personallücken transparent.
- benennt konkrete Zielgruppen für das Recruiting.
- konkretisiert die Entwicklung erfolgskritischer Kompetenzen.
- bereitet das Unternehmen auf marktwirtschaftliche Veränderungen vor.

Beispielhafter Prozessablauf der Personalplanung:



Mitarbeiterbefragung

Ausgangslage

Mitarbeiterbefragungen sind ein bewährtes Instrument zur Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen. Sie fördern den innerbetrieblichen Dialog zwischen Geschäftsführung und Belegschaft und sind ein wesentlicher Bestandteil einer partizipativen Unternehmenskultur. Mitarbeiterbefragungen liefern wertvolle Impulse zur Mitarbeiterführung, -entwicklung, -motivation und -zufriedenheit. Themen, die die Mitarbeiter unterschwellig beschäftigen, bringen Mitarbeiterbe-

fragungen an's Licht und geben dem Unternehmen somit die Gelegenheit, zu handeln.

Ihre Ergebnisse bilden Grundlagen, um die aktuelle Situation im Unternehmen zu betrachten und zeigen neue Lösungswege auf. Neben der Prozessbegleitung und Initiierung stehen Mitarbeiterbefragungen im Zentrum des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) und signalisieren die Bereitschaft des Unternehmens für Veränderungen und organisationales Lernen.

Unser Angebot

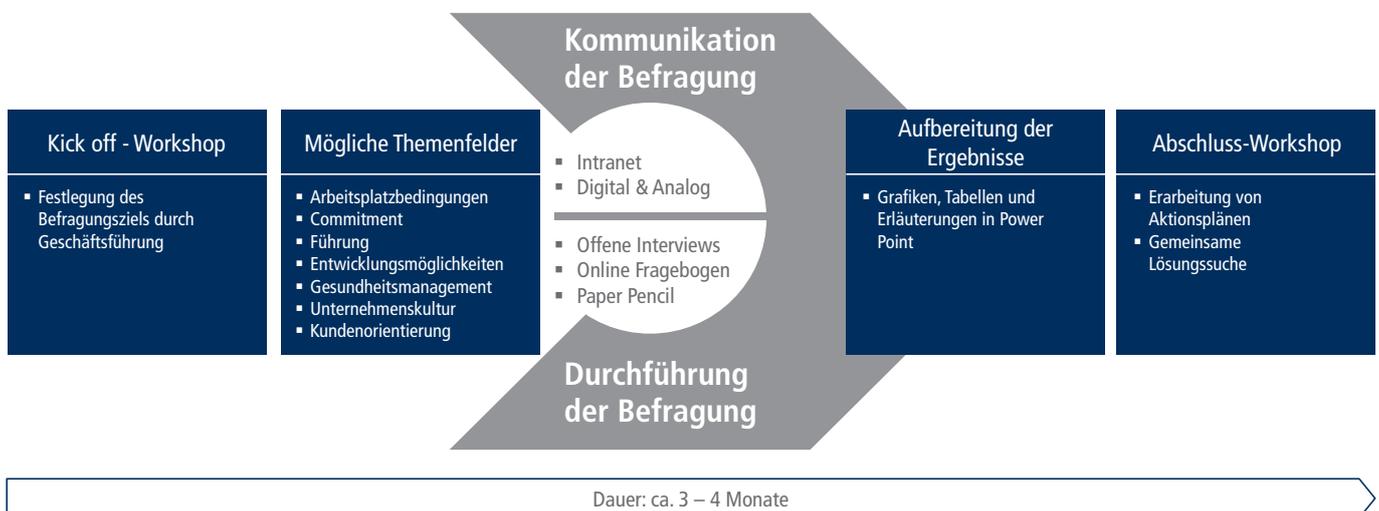
Die EBZ Akademie bietet Mitarbeiterbefragungen in Kooperation mit dem **Forschungsinstitut InWIS** an. Wissenschaftlich fundiertes Arbeiten und professionalisierte Prozesse ermöglichen im Rahmen dieser Kooperation eine objektive Datensammlung und Auswertung. Die Erfüllung der datenschutzrechtlichen Richtlinien ist selbstverständlich. Erfolgreiche Mitarbeiterbefragungen werden von der EBZ Akademie in enger Abstimmung mit der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat und der Personalabteilung

vorbereitet. Die Einbindung aller relevanten Interessensgruppen sorgt für die zwingend notwendige Akzeptanz bei der Durchführung der Befragung in der Belegschaft. Durch eine transparente Kommunikation des Befragungsanliegens und -ziels kann die Umfragebeteiligung positiv beeinflusst werden. Die Auswertung der Befragung bildet die Basis für die darauf folgenden Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

Mitarbeiterbefragungen

- sind ein bewährtes Instrument des Personalmanagements und der Unternehmenssteuerung.
- initiieren und begleiten Veränderungsprozesse in Unternehmen.
- unterstützen die Konzeption strategischer Personalentwicklungsmaßnahmen.
- kommunizieren die Dialogbereitschaft der Unternehmensführung und geben den Mitarbeitern die Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung.

Beispielhafter Ablauf einer Mitarbeiterbefragung:



Zukunftswerkstätten und Klausurtagungen

Ausgangslage

Sechs Megatrends (Digitalisierung, Wertewandel, Globalisierung, Nachhaltigkeit, Demografie und Arbeitswelt) haben die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft erreicht. Die Auswirkungen können je nach Region und Unternehmen recht unterschiedlich sein. Einer der einflussreichsten Megatrends ist die Digitalisierung. Ob Smart Home, Mieterportale oder Prozessoptimierung – die Veränderungen in diesen Segmenten sind weitreichend und von einer hohen Geschwindigkeit geprägt. Der Einsatz einer App zur Realisierung eines Mieterportals verändert die Möglichkeiten der Kundenkommunikation grundlegend. Innerhalb kürzester Zeit können selektierte Kundengruppen angesprochen werden und Kunden-

bedürfnisse zielorientiert abgearbeitet werden. Neben technologischen Veränderungen transformiert sich mit der Digitalisierung auch die Art und Weise, wie Menschen in der modernen Arbeitswelt interagieren. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit und -organisation stellt hohe Ansprüche an die Führungskräfte. Zudem findet ein Generationenwechsel statt, der bestehende Wertesysteme in Frage stellt. Die Generation Y gestaltet ihr Privat- und Berufsleben nach anderen Gesichtspunkten als die vorherigen Generationen. Im Rahmen von Zukunftswerkstätten und Klausurtagungen werden Lösungsansätze erarbeitet, wie mit diesen Veränderungen umgegangen werden kann.

Unser Angebot

Die Zukunftswerkstatt ist eine Methode zur Erarbeitung von Lösungsansätzen zukunftsrelevanter Fragestellungen. In einem vorgeschalteten Workshop könnte die aktuelle strategische Ausrichtung des Unternehmens erörtert werden, um im zweiten Schritt zu prüfen, welche Zukunftsszenarien sich mit dieser bewältigen lassen. Gibt es eine Strategie zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen? Wird die Wohnungsabnahme digital oder mit Papier und Stift durchgeführt? Werden Kennzahlen in der Wohnungsbewirtschaftung zentral erfasst und ausgewertet? Sind die Arbeitssysteme im Bereich der Objektbetreuung vernetzt und wie gestaltet

sich eigentlich Führung in digitalen Systemen? Zukunftswerkstätten sind darauf ausgerichtet, ihre Ergebnisse in Pilotprojekte zu überführen und Lösungen für Veränderungsprozesse anzubieten. Klausurtagungen sind in der Regel von kürzerer Dauer und behandeln aufgeworfene Fragestellungen eher im Kontext der Strategiefindung und -optimierung. Die Überführung der Ergebnisse in konkrete Projekte findet darauf aufbauend meist in Eigenregie der Unternehmen statt. Beide Methoden sind jedoch dazu geeignet, die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu reflektieren und Lösungsansätze zu erarbeiten.

Zukunftswerkstätten

- sensibilisieren für zukunftsrelevante Themen.
- sind eine Methode zur Lösungssuche zukunftsrelevanter Fragestellungen.
- prüfen, ob aktuelle Strategien zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen geeignet sind.
- initiieren Veränderungsprozesse zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Beispielhafter Ablauf einer Zukunftswerkstatt in einem Unternehmen mit 60 Mitarbeitern:



Kompetenzmodelle



Kompetenzmodelle bieten eine gute Grundlage für die Umsetzung von Maßnahmen in den drei Phasen:

1. Finden,
2. Binden und Entwickeln sowie
3. Repositionieren.

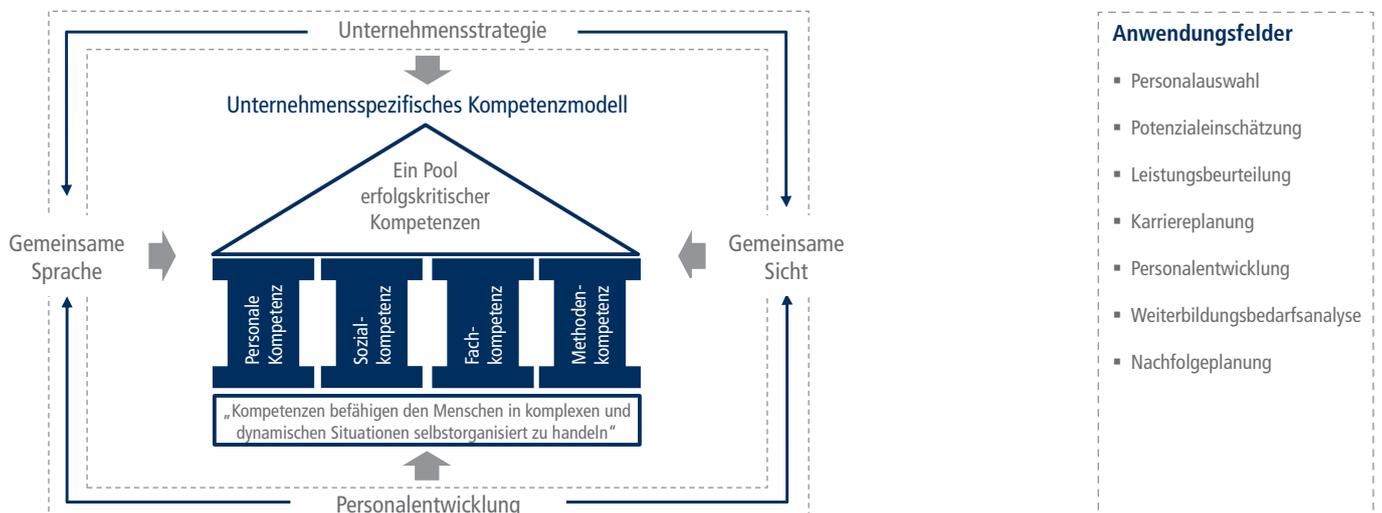
Die Modelle definieren spezifische Kompetenzanforderungen für Jobfamilien verschiedener Hierarchiestufen. Jobfamilien fassen Berufe gleicher Anforderungen zusammen (siehe z.B. die Jobfamilie „Hausmeister, Techniker, Vermieter“). So unterscheiden sich Hausmeister in Bezug auf ihre Fachkompetenz von einem Mitarbeiter aus der Abteilung Rechnungswesen. Hinsichtlich der Serviceorientierung haben Hausmeister jedoch Gemeinsamkeiten mit den Kollegen aus dem Kundenservice. Folglich wird von beiden Gruppen eine hohe Sozialkompetenz im Kundenkontakt erwartet.

Neben einer horizontalen Differenzierung auf gleicher Hierarchiestufe werden z.B. innerhalb der Jobfamilie „Hausmeister, Techniker und Vermieter“ zusätzlich Unterscheidungen getroffen. Eine vertikale Abstufung findet in der Konzeption von Karrierepfaden statt. An einen Berufseinsteiger in der technischen Abteilung werden andere Anforderungen gestellt als an einen technischen Leiter. Dieser Logik folgend, ergeben sich vielfältige Anwendungsfelder für den Einsatz von Kompetenzmodellen. Sie konkretisieren Kompetenzanforderungen in der Personalauswahl und skizzieren Entwicklungspfade in der Karriere und Laufbahnplanung. Dies erleichtert die Personalarbeit im Unternehmenskontext. Entscheidungen in der Personalauswahl und -entwicklung können jetzt aus Unternehmenssicht nachvollziehbar begründet werden.

Kompetenzmodelle

- definieren die benötigten Kompetenzanforderungen für konkrete Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche.
- unterstützen die Weiterbildungsbedarfsanalyse.
- sind eine gute Grundlage für die Karriere- und Laufbahnplanung.
- sind ein geeigneter Handlungsrahmen für die Personalentwicklung.

Beispiel eines Kompetenzmodells:



Grafik angelehnt an: Grote, Kauffeld & Frieling (2012)

Finden



Finden

Die Auswirkungen des demografischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels sind auch in der Wohnungs- und Immobilienbranche angekommen. Immer mehr Unternehmen haben Schwierigkeiten, geeignete Nachwuchskräfte zu finden. Erschwerend kommt hinzu, dass die Branche besonders stark von einer Überalterung der Belegschaft betroffen ist. In den kommenden nächsten Jahren werden besonders viele Mitarbeiter gleichzeitig das Unternehmen verlassen. In der Konsequenz besteht das Risiko, dass viele Stellen vakant bleiben, wenn nicht rechtzeitig gehandelt wird. Während früher die Bewerber in Konkurrenz zueinander standen, konkurrieren heute die Unternehmen um geeigneten Nachwuchs. Große Unternehmen und internationale Konzerne haben die Situation schon früh erkannt und ihre Aktivitäten im Employer Branding in den letzten Jahren deutlich verstärkt. Die Kernaufgabe des Employer Branding ist die Entwicklung einer attraktiven Arbeitgebermarke. Eine Steigerung der Markenattraktivität kann durch zielgruppengerechte Jobargumente gefördert werden.

Zielgruppenorientiertes Personalmarketing zum Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke

Eine Vielzahl der Unternehmen richtet deshalb ihre Jobargumente an den individuellen Bedürfnissen der verschiedenen Zielgruppen aus. Das Institut der deutschen Wirtschaft hat in diesem Zusammenhang das Konzept der Lebensphasenorientierung eingeführt. Das Ziel besteht darin, die Aktivitäten im Personalmarketing an den Lebensphasen der Bewerber und Mitarbeiter auszurichten. Für einen angehenden Familienvater wäre demnach die Familienfreundlichkeit des Unternehmens das passende Jobargument,

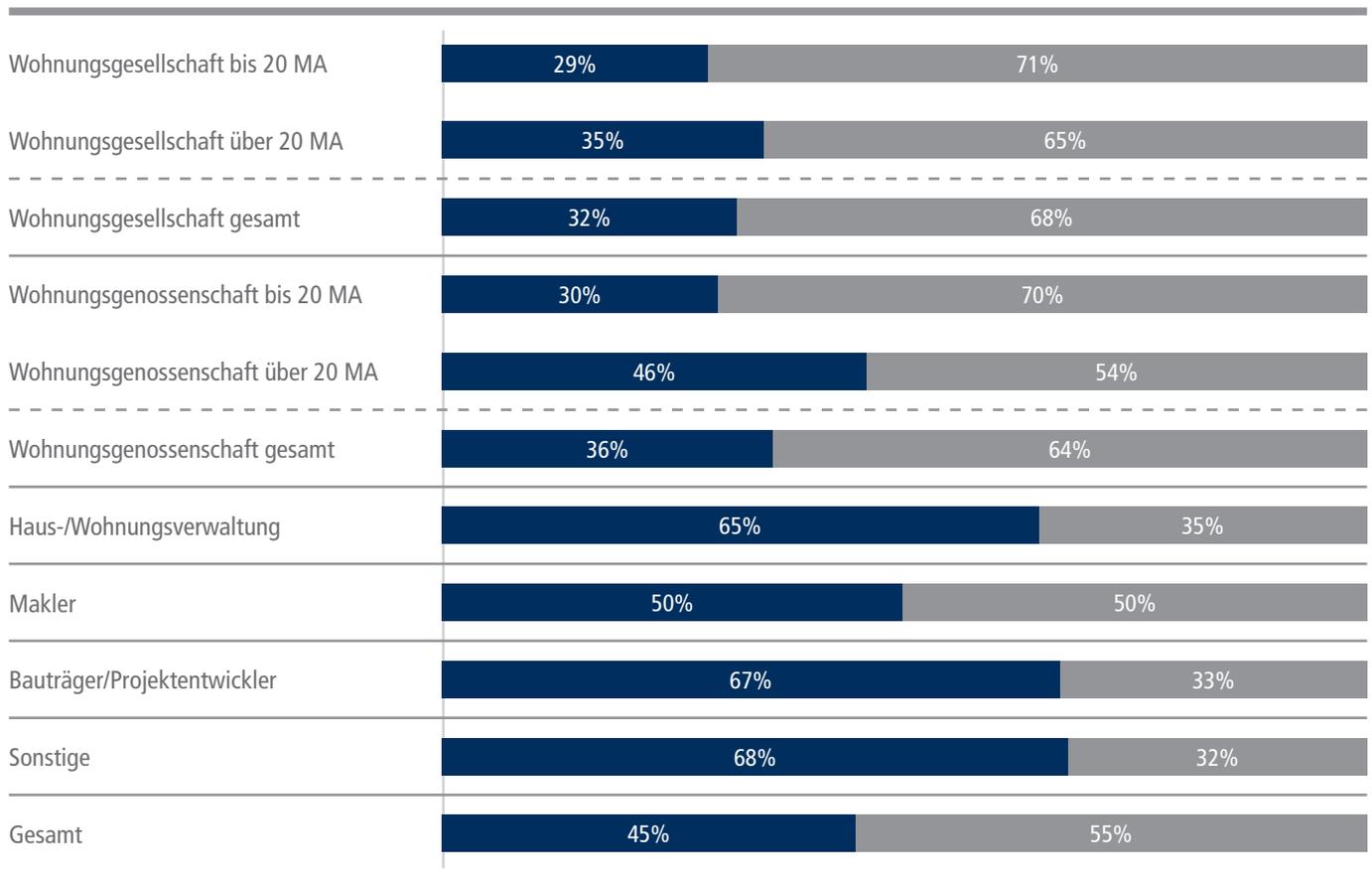
wohingegen ein Schul- oder Studienabsolvent nach den entsprechenden Karrieremöglichkeiten fragen würde. Zielgruppengerechtes Personalmarketing hilft dabei, die Bewerber für das jeweilige Unternehmen zu gewinnen. Gleichmaßen soll eine lebensphasenorientierte Beschäftigung zum Erhalt und zur Steigerung der Leistungsfähigkeit sowie der Arbeitsbereitschaft beitragen. Die Idee dahinter ist, durch die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Diese wiederum wirkt sich bekanntlich positiv auf viele Bereiche des Arbeitsverhaltens aus.

Die Auswirkungen der Entgrenzung von Privat- und Berufsleben führt dazu, dass Mitarbeiter mit Familie, junge Menschen und die Generation 50+, ganz unterschiedliche Erwartungen an die Arbeitszeit und -organisation haben. Dies zu berücksichtigen, sind wesentliche Merkmale, die eine attraktive Arbeitgebermarke der heutigen Zeit ausmachen. Es ist zu erwarten, dass durch den Fachkräftemangel innerhalb des Bewerbungsprozesses der Selektionsvorteil in Zukunft auf Seiten des Bewerbers liegen wird. Diese werden deshalb in ihrer Arbeitgeberwahl umso mehr darauf achten, welche individuellen Angebote ihnen gemacht werden. Die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben wird in diesem Zusammenhang ein ausschlaggebendes Entscheidungskriterium sein, das erklärt, warum sich Menschen für oder gegen ein Unternehmen entscheiden. Eine entsprechende Zielgruppenorientierung ist deshalb ein entscheidender Erfolgsfaktor im Personalmarketing, um sich als Arbeitgeber gut zu positionieren. Unsere Dienstleistungen im Bereich der Mitarbeiterrekrutierung, -bindung und -entwicklung sind darauf ausgerichtet, Unternehmen im Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke zu unterstützen.



Schwierigkeiten qualifizierte Mitarbeiter zu finden – nach Unternehmenstyp

Item: „Ist es für Sie bzw. Ihr Unternehmen bislang schwierig, qualifizierte Mitarbeiter zu finden?“



EBZ Personalentwicklungsstudie 2015 (N = 394) – InWIS Forschung & Beratung GmbH
 Anmerkungen: MA = Mitarbeiter, ■ Ja ■ Nein

Personalauswahl

Ausgangslage

Kann der Bewerber den gestellten Leistungsanforderungen gerecht werden? Und passt er zum Unternehmen und in das Arbeitsteam? Zwei Fragen, die wichtig sind. Denn wird der neue Mitarbeiter den Erwartungen nicht gerecht, besteht für das Unternehmen ein Risiko finanzieller Einbußen. Gleichmaßen sinkt die Produktivität im Arbeitsteam, wenn z.B. zwei dominante Führungspersönlichkeiten in einem Team agieren. Eine fundierte Eignungsdiagnostik schafft zum einen eine objektive Vergleichbarkeit der verschiede-

nen Bewerber und steht zum anderen in der Verantwortung eine Passung zwischen den zukünftigen Aufgaben und Fähigkeiten der Stellenanwärter herzustellen. Letzteres ist in einer Zeit der hohen Arbeitsbelastung nicht trivial, da ein Großteil psychischer Beanspruchung auf eine falsche Passung zwischen Aufgabe und Person zurückzuführen ist. Personalauswahl hat somit nicht nur einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg, sondern unterstützt auch die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter.

Unser Angebot

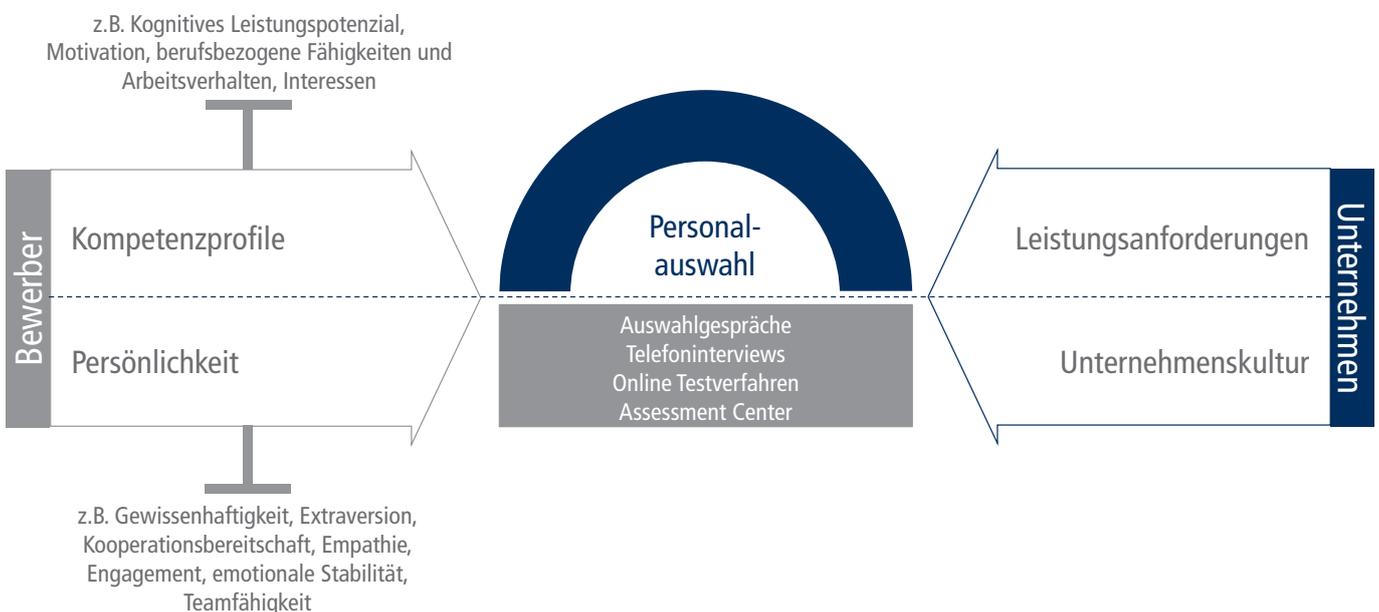
Auswahlgespräche sind nach wie vor eines der am häufigsten eingesetzten Instrumente in der Personalauswahl. Diese professionell vorzubereiten und durchzuführen ist die Grundvoraussetzung um geeignete von ungeeigneten Bewerbern unterscheiden zu können. Ein entsprechendes Kompetenzprofil konkretisiert, was genau der neue Mitarbeiter können sollte. Das Kompetenzprofil setzt sich aus verschiedenen Faktoren, wie beispielsweise der kognitiven Leistungsfähigkeit, der Motivation, den berufsbezogenen Fähigkeiten und Interessen zusammen. Gleichmaßen gibt die Diagnostik eines Persönlichkeitsprofils Aufschluss darü-

ber, welche Eigenschaften der Bewerber besitzt. Ein Kandidat, der nachweislich introvertiert ist, wird nicht in einer Tätigkeit seine Erfüllung finden, die von ihm eine aktive Kundenansprache in der Neukundenakquise verlangt. Gleichbedeutend liegt es auf der Hand, dass Mitarbeiter im Kundenservice des Beschwerdemanagements eine hohe psychische Belastbarkeit aufweisen sollten. Objektive Persönlichkeits- und Kompetenzprofile unterstützen die Entscheidungsfindung in Auswahlgesprächen und ergänzen die subjektive Einschätzung der Interviewer.

Eine fundierte Personalauswahl

- verfolgt das Ziel, eine Passung zwischen Aufgaben und Person herzustellen.
- setzt auf strukturierte Auswahlgespräche und validierte Testverfahren zur objektiven Einschätzung der Bewerber.
- wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg durch die Reduzierung von Fehlbesetzungen aus.
- trägt zum Erhalt der psychischen Gesundheit bei, indem sie prüft, ob der Bewerber den Leistungsanforderungen gerecht werden kann.

Beispiel Personalauswahl:



Ausbildung – Grundsteine für die Zukunft der Branche

Ausgangslage

Studien belegen, dass es für die Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft immer schwieriger wird, qualifizierte Fachkräfte zu finden. Gleichzeitig ist der demografische Wandel in die Abteilungen der Unternehmen eingezogen. Die Ausbildung von jungen Menschen bietet eine gute Möglichkeit, Mitarbeiter

aufzubauen und die Nachfolgeplanung in Angriff zu nehmen. Während der Ausbildung erhalten die Nachwuchskräfte Kompetenzen für eine Reihe beruflicher Einsatzmöglichkeiten, die sie bei Bedarf weiter entwickeln und spezialisieren können.

Unser Angebot

Die dreijährige Ausbildung vermittelt neben kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen verstärkt soziale und kommunikative Fähigkeiten sowie technisches Basiswissen. Am Beispiel des Modellunternehmens Springorum Immobilien AG werden immobilienwirtschaftliche Handlungsfelder erarbeitet sowie lösungsorientiertes Handeln geschult.

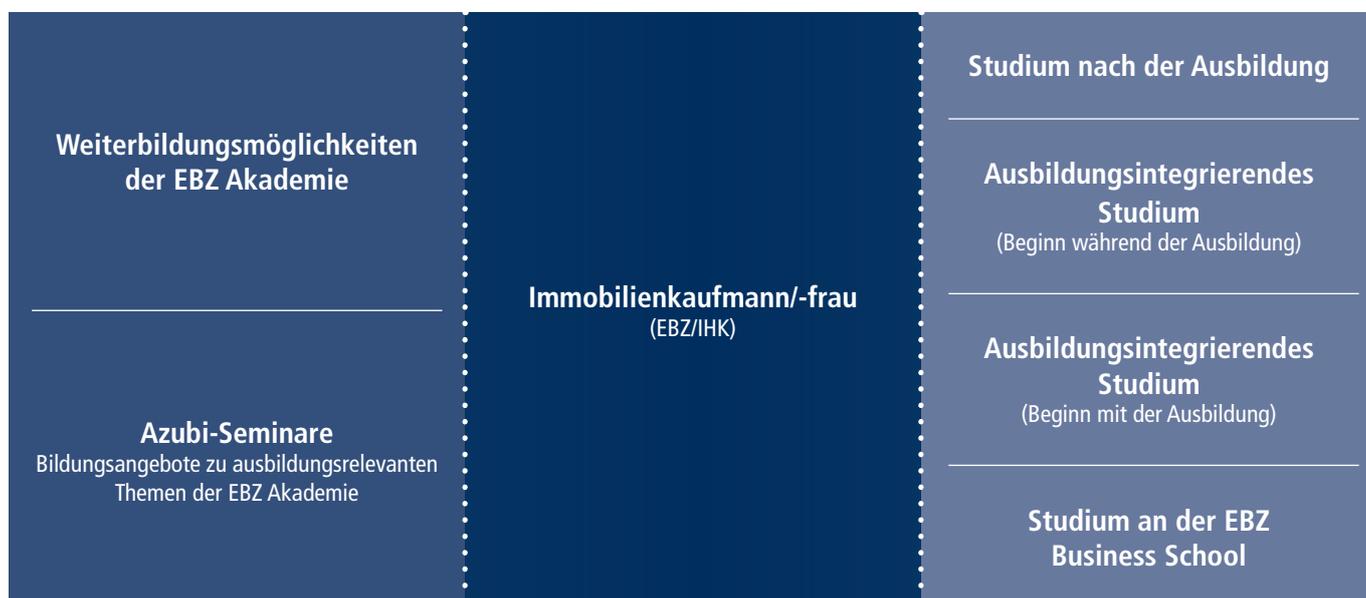
Aufgrund des intensiven Austauschs mit den Ausbildungsbetrieben werden eine praxisnahe Ausbildung und die Verzahnung der betrieblichen und schulischen Inhalte garantiert.

An der EBZ Berufsschule findet der Unterricht in Wochenblöcken wechselweise eine Woche in der Schule und drei Wochen in den Ausbildungsbetrieben statt. Die Auszubildenden können Zusatzqualifikationen, ergänzende Zertifikate und immobilienwirtschaftliche Fremdsprachenkompetenzen erwerben, die die branchenspezifische Fachkompetenz der Schüler unterstreichen.

Das EBZ Berufskolleg Immobilienwirtschaft

- beschäftigt über 33 hauptamtliche Lehrkräfte spezialisiert auf die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft.
- steht im engen Dialog mit der Branche, sodass Anforderungen der Praxis in den Unterricht einfließen.
- ermöglicht ein ausbildungsbegleitendes Studium.
- gewährleistet die Unterrichtsversorgung ohne Unterrichtsausfall.

Qualifizierungsmöglichkeiten rund um die Ausbildung:



Binden und Entwickeln



Binden und Entwickeln

Die Personalentwicklung und -qualifizierung arbeitet im Spannungsfeld zwischen den unternehmerischen Zielsetzungen und den persönlichen Entwicklungszielen der Mitarbeiter. Die Anforderungen, die hierbei an die Personalentwicklung gestellt werden, sind eindeutig: Sie soll bedarfsorientiert sein und gleichzeitig die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter zur Realisierung der Unternehmensziele vorantreiben. Der Aspekt der Mitarbeiterbindung als weitere übergeordnete Zielsetzung wird jedoch häufig vernachlässigt.

Entwicklungsperspektiven als Bindungsinstrument

Bindung entsteht in einem Prozess der gegenseitigen Wertschätzung. Aus dem Bereich der Sozialpsychologie weiß man, dass zwischenmenschliche Beziehungen gut funktionieren, wenn sich die Partner darin unterstützen, ihr jeweiliges Idealbild zu erreichen. Diese Idee ließe sich auch auf die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften bzw. Unternehmen übertragen. Eine zweiseitige Dialogbereitschaft ermöglicht, die jeweiligen Idealvorstellungen zur Sprache zu bringen und auf deren Realisierbarkeit hin zu prüfen. Sich gegenseitig darin zu unterstützen, dieses Idealbild zu erreichen, ist der Weg, den es gemeinsam zu gehen gilt. Eine nachhaltige Kompetenzentwicklung ist deshalb dadurch gekennzeichnet, dass sie den Mitarbeitern mit Blick auf die Unternehmensziele langfristige Entwicklungsperspektiven aufzeigen kann, die sich mit den persönlichen Ziel- und Wertvorstellungen der Mitarbeiter vereinbaren lassen.

Die persönliche Weiterentwicklung bedeutet Wachstum und ist ein wesentlicher Treiber für das Leben und die Veränderungsbereitschaft. Das Personalmarketing kann diese Tatsache aufgreifen und entsprechende Anreize für Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen setzen. Individuelle

Förderung und Entwicklung wird seitens der Mitarbeiter als Wertschätzung erlebt. Diese wiederum bedingt eine positive Einstellung gegenüber dem Arbeitgeber und steht in engem Zusammenhang mit dem gezeigten Arbeitsengagement. Die Attraktivität eines Arbeitgebers ist demnach kein abstraktes Konstrukt, sondern ein Produkt gesunder zwischenmenschlicher Beziehungen.

Lebenslanges Lernen im organisationalen Kontext

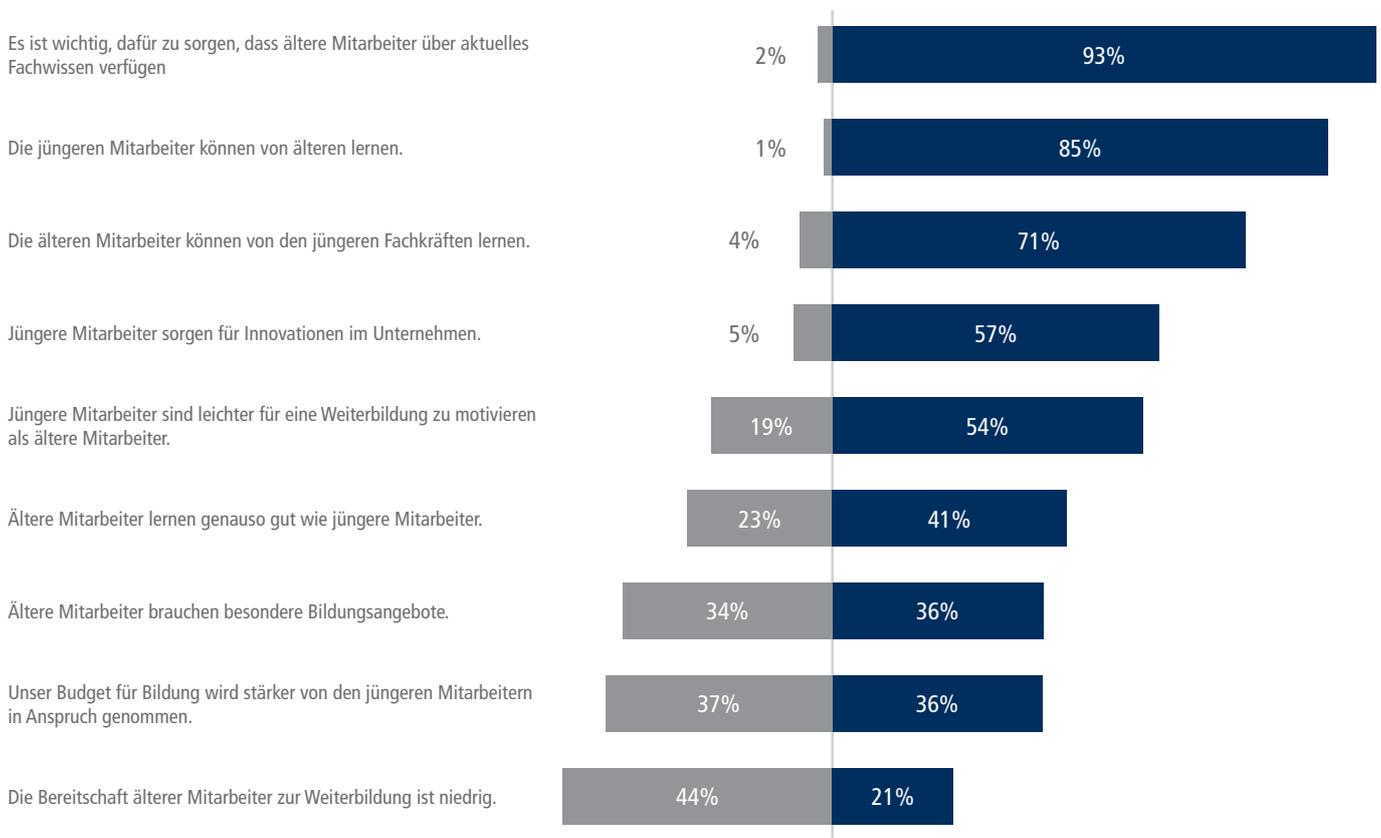
Menschen haben im Verlauf ihres Lebens unterschiedliche Ansprüche und Bedürfnisse, sich weiterzuentwickeln. In jungen Jahren besteht eher die Tendenz, sich auf Veränderungen einzulassen, als im späteren Verlauf des Berufslebens. Das bedeutet jedoch nicht, dass es sich lohnt bestimmte Mitarbeiter mehr zu fördern als andere. Denn jede Altersgruppe im Unternehmen kann einen wertvollen Beitrag zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit beisteuern. Hinweise dafür liefern die Ergebnisse der letzten EBZ Personalentwicklungsstudie aus dem Jahre 2015. Demnach bestätigt die Mehrheit der Unternehmen, dass lebenslanges Lernen in Zukunft eine wichtige Rolle spielen wird. Denn die Aufgaben, die im Zuge der Megatrends „Demografie“ und „Digitalisierung“ an die Unternehmen gestellt werden, können nicht von den „Alten“ oder den „Jungen“ alleine gelöst werden. Die Herausforderung für die Personalentwicklung wird darin bestehen, passende Entwicklungsangebote für Mitarbeitergruppen jeden Alters bereit zu halten und gleichzeitig ein generationsübergreifendes Lernen zur Förderung des Wissenstransfers einzuleiten. Die Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft mit Lösungen zur nachhaltigen Personalentwicklung und -bindung zu unterstützen, ist das Ziel, dem sich die EBZ Akademie aus ihrem Selbstverständnis heraus verpflichtet sieht.



Lebenslanges Lernen

Item: „Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zum Thema „lebenslanges Lernen“ zu?“

Bitte vergeben Sie für die folgenden Merkmale eine Note von 1 bis 5 mit der Bedeutung von stimme nicht zu (=1) bis stimme voll zu (=5).“



EBZ Personalentwicklungsstudie 2015 (N = 394) – InWIS Forschung & Beratung GmbH

■ Das Merkmal erhielt von ...% die Bewertung 1 bzw. 2
 ■ Das Merkmal erhielt von ...% die Bewertung 4 bzw. 5
 An fehlende % = teils/teils

Mitarbeitergespräche

Ausgangslage

Mitarbeiterjahresgespräche sind wirkungsvolle Führungsinstrumente. Sie schaffen Verbindlichkeiten zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Der jährliche Termin ist ein fixer Zeitpunkt, an dem wichtige Themen besprochen werden, für die sonst wenig Zeit bleibt. Beide Parteien bekommen die Möglichkeit, ihren Standpunkt zu formulieren, um sich im Anschluss auf eine gemeinsame Marschrichtung zu verständigen. Mitarbeiterjahresgespräche sind Beziehungsarbeit und erfordern eine gute Vorbereitung sowie ein hohes Maß an Empathie. Im Gegensatz zur Leistungsbeurteilung

geht es in den Mitarbeiterjahresgesprächen um grundlegende Dinge wie: Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche, Erhöhung des Entscheidungsspielraums, Verantwortungsübernahme, zwischenmenschliches Verhalten, langfristige Entwicklungsziele und vieles mehr. Für einen ergebnisreichen Gesprächsverlauf ist es von Vorteil, wenn sich beide Parteien im Vorfeld vergegenwärtigen, was ihre konkreten Anliegen sind. Denn nur so können konkrete Positionen verhandelt und Vereinbarungen getroffen werden.

Unser Angebot

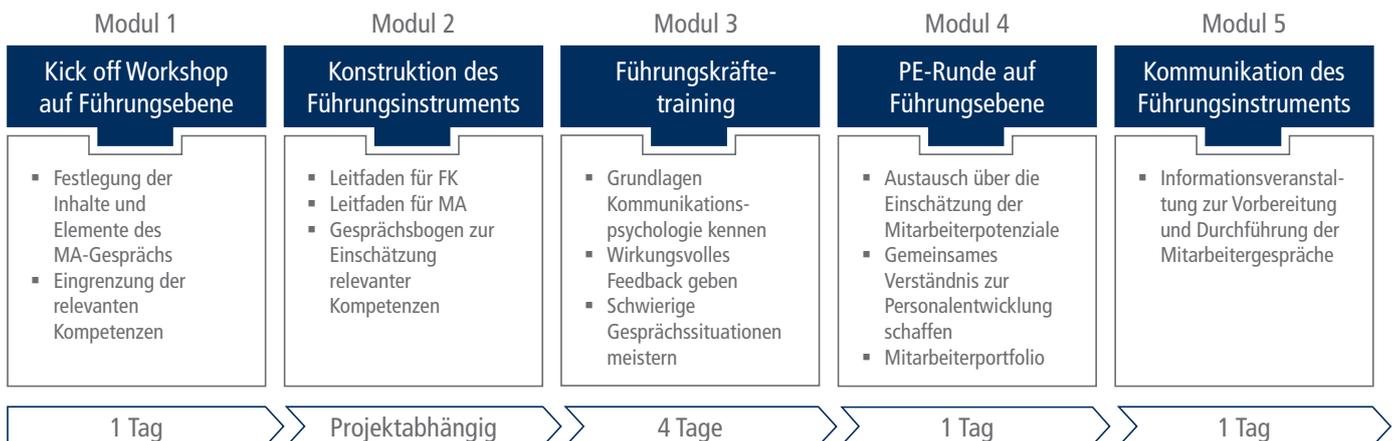
Die Art und Weise, wie Mitarbeiterjahresgespräche durchgeführt werden, ist sehr individuell. Die Herangehensweise muss zum Unternehmen und der Führungskraft passen. Das bedeutet, dass sich die formale und inhaltliche Konzeption von Gesprächsleitfäden und -bögen stark an der Unternehmenskultur und den gelebten Werten orientiert. Die Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sich in dem vorgegebenen Rahmen wiederfinden. In Ergänzung zum wertvollen Erfahrungswissen der Führungskräfte werden konkrete Werkzeuge für das Gelingen eines guten Mitarbeiterjahresgesprächs benötigt. Grundkenntnisse der Kommunikationspsychologie und Techniken zur aktiven Gesprächsförderung gehören zum Standardrepertoire jeder Führungskraft. Wenn die Voraussetzungen auf individueller Ebene gegeben sind, gilt es

den organisationalen Mehrwert der Mitarbeiterjahresgespräche zu fokussieren. Dies geschieht im Rahmen von Personalentwicklungsrunden, in denen die Führungskräfte gemeinsam mit der Geschäftsführung auf der Basis ihrer Eindrücke und Verabredungen aus den Mitarbeiterjahresgesprächen das gesamte Mitarbeiterportfolio beurteilen. Jetzt geht es darum, Leistungs- und Potenzialträger zu definieren, zu erkennen, welche Mitarbeiter kurz vor dem Absprung stehen und mit wem langfristig zu planen ist. Dieses Vorgehen schließt sich nahtlos an den Prozess der Laufbahn- und Nachfolgeplanung an. Das übergeordnete Ziel der Mitarbeiterjahresgespräche ist somit eine zirkuläre Kompetenzeinschätzung der Mitarbeiter im organisationalen Kontext.

Mitarbeiterjahresgespräche

- dienen der zirkulären Kompetenzeinschätzung von Mitarbeitern im organisationalen Kontext.
- liefern eine Entscheidungsgrundlage zur Beurteilung des Mitarbeiterportfolios.
- leisten einen wichtigen Beitrag in der Beziehungsarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.
- geben den Mitarbeitern die Möglichkeit ihren persönlichen Standpunkt zu verdeutlichen.

Beispiel für die Einführung von Mitarbeiterjahresgesprächen:



Karrierepfade

Ausgangslage

Die Wohnungs- und Immobilienunternehmen stehen vor der Herausforderung, Alternativen zum klassischen Führungsaufstieg zu entwickeln. Bekanntlich werden dem deutschen Arbeitsmarkt insgesamt betrachtet weniger junge Menschen zur Verfügung stehen als bisher. Im selben Atemzug ist die Branche besonders stark von einer Überalterung der Belegschaft betroffen. Den Umfrageergebnissen des GdW zufolge sind die Jobchancen in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft hervorragend. In den nächsten Jahren werden ca. 15.000 Beschäftigte in der Woh-

nungsbranche 56 Jahre alt oder sogar älter sein. Für ca. 10.000 Stellen werden qualifizierte Nachwuchskräfte gesucht. Davon sind ca. 3.000 Stellen an Fach- und Führungskräfte zu vergeben. Das bedeutet, dass jetzt der richtige Zeitpunkt ist, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu platzieren und Potenzialträger für sich zu gewinnen. Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sind überzeugende Argumente für zukünftige Bewerber im Rekrutierungsprozess. Gleichzeitig binden sie engagierte Mitarbeiter an das Unternehmen.

Unser Angebot

Man unterscheidet zwischen drei Karrierepfadmodellen:

- Führungskarrieren
- Projektkarrieren
- Expertenkarrieren

Die drei Karrierepfade weisen einen jeweils anderen Grad an Personalverantwortung auf. Ob mit oder ohne Personalverantwortung – die Mitarbeiter verdienen die gleiche Wertschätzung für ihren Tätigkeitsbereich.

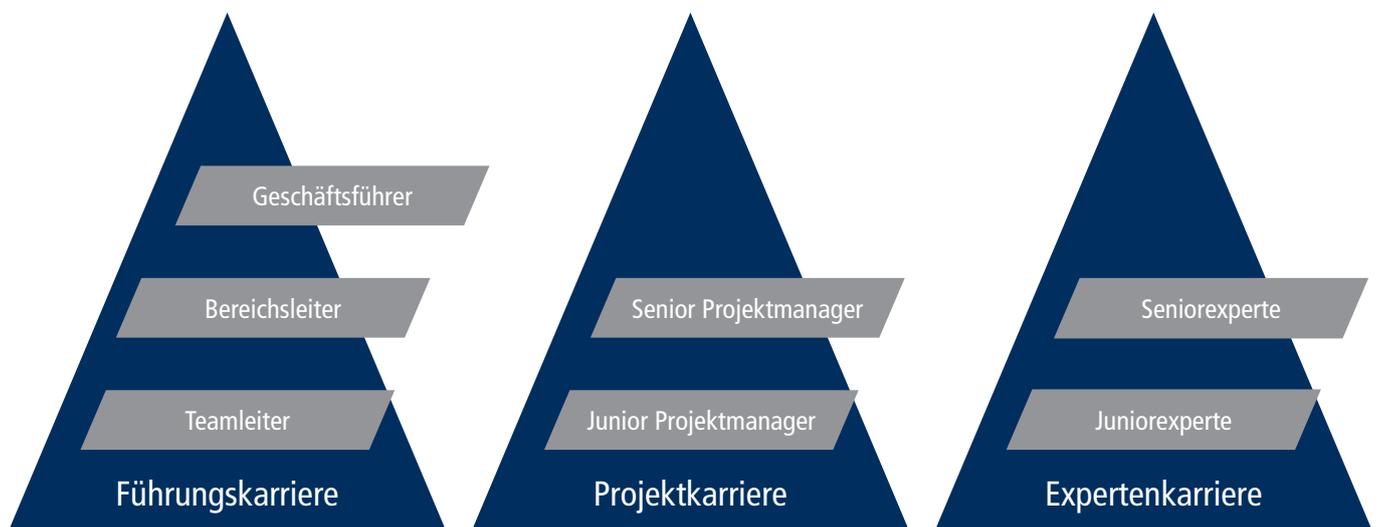
Ein Aufstieg mit disziplinarischer Personalverantwortung zum Teamleiter wird im unten aufgeführten Beispiel dem Rang eines Juniorprojektleiters oder Experten gleichgestellt. Dies eröffnet auch jenen Mitarbeitern eine Aufstiegsmöglichkeit, die nicht zwingend

den Weg zur klassischen Führungskraft mit Personalverantwortung wählen möchten. Die Kernaussage des Karrierepfadmodells ist, dass es verschiedene Entwicklungs- und Aufstiegsperspektiven gibt. Die Anstellung als Techniker, Verwalter oder Bauleiter ist somit keine Einbahnstraße. Dies ist eine wichtige Botschaft für junge Berufseinsteiger und Joberfahrene, die sich beruflich weiterentwickeln wollen. Durch die Möglichkeit der Höherqualifizierung werden Anreize zur Weiterbildung gesetzt und ein wichtiger Beitrag zur Erhaltung der Kernkompetenzen geleistet. Neben einer Abgrenzung der Kompetenzanforderungen werden in der Konzeption von Karrierepfadmodellen tarifrechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigt und integriert.

Karrierepfade

- sind ein wirkungsvolles Instrument des externen und internen Personalmarketings zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.
- stärken die Mitarbeiterbindung.
- tragen zum Erhalt unternehmenswichtiger Kernkompetenzen bei, indem sie Leistungsträger im Unternehmen halten.
- helfen vakante Schlüsselpositionen schneller und zuverlässiger neu zu besetzen.

Beispiel für Karrierepfade:



Projekt- und Expertenkarrieren

Ausgangslage

Projekt- und Expertenkarrieren sind neben dem klassischen Führungsaufstieg das Mittel der Wahl, um Potenzialträgern im Unternehmen langfristig Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. Aus Unternehmenssicht wird eine Möglichkeit geschaffen, strategierelevante Themen projektbezogen umzusetzen. Auf zukunftsbezogene Markt- und Kundenanforderungen kann so flexibel reagiert werden. Durch die Loslösung von festen Aufgabenstrukturen können in Projektteams qualitativ hochwertigere Ergebnisse erzielt werden. Experten für die Bereiche Social Media Management und Mieterpor-

tale, Kommunikation im Bereich Gebäudetechnik, Wissens- und Projektmanagement können unabhängig ihres originären Fachbereichs zu verschiedenen Anlässen gemeinsam in Projektteams agieren.

Mitarbeiter, die sich neue Aufgabengebiete erschließen wollen, finden in diesem Rahmen entsprechende Entwicklungsfelder. Die Auswahl und Benennung von Potenzialträgern für Projekt- und Expertenkarrieren erfolgt auf der Basis eines Kompetenzmodells. Dieses Vorgehen sorgt für Prozesstransparenz und erhöht die Akzeptanz für diversifizierte Karrierepfadmodelle.

Unser Angebot

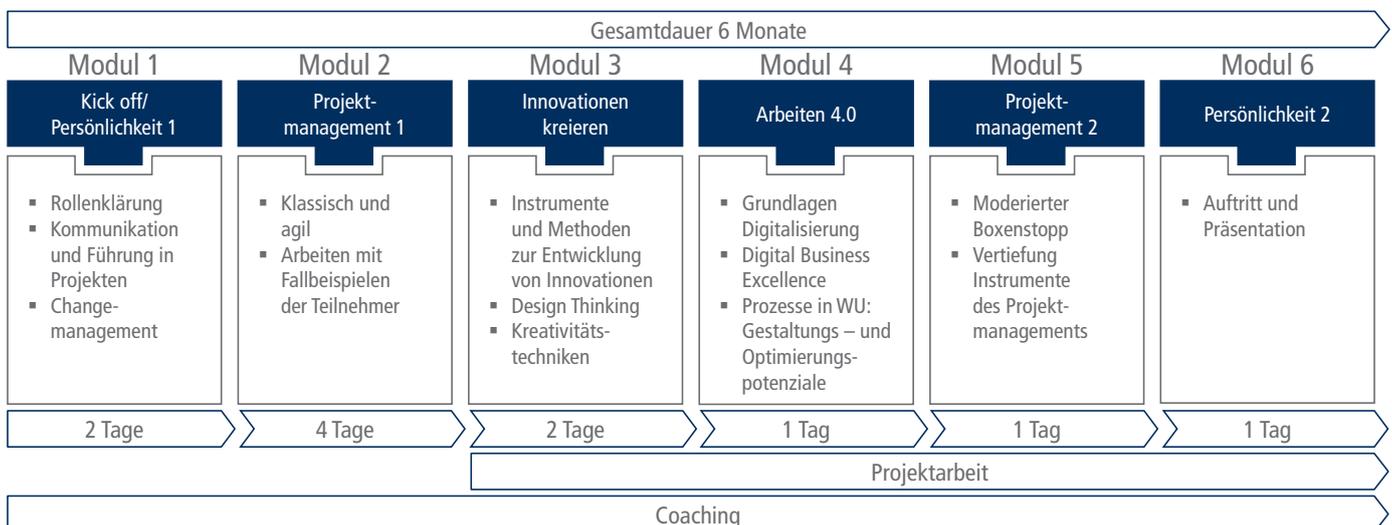
Die Loslösung von festen Aufgabenstrukturen hin zu projektbezogenem Denken erfordert ein klares Verständnis der Rollen im Projektteam. Denn Verhaltensweisen innerhalb der projektbezogenen Arbeit sind stark geprägt durch die verschiedenen Rollenwahrnehmungen und -erwartungen. Neben einer fundierten Fachexpertise sind ausgeprägte überfachliche Kompetenzen unentbehrlich. Dies gilt sowohl im Fall der Projekt- als auch der Expertenkarriere. Die Ausbildung von klassischen und agilen Projektmanagementkompetenzen ist ebenso erfolgskritisch, wie das Erlernen von Instrumenten und Methoden zur Innovationsförderung.

Die Umsetzung von neuen Ideen braucht Menschen, die verstehen, wie Veränderungen kommuniziert werden. Im selben Atemzug erfordert das Führen ohne disziplinarische Personalverantwortung ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten. Die Stärkung des Kommunikations- und Präsentationsverhaltens erfolgt anwendungsbezogen im Rahmen von Projektarbeiten. Zur Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung werden die Teilnehmer prozessbegleitend coached.

Projekt- und Expertenkarrieren

- entlasten die Führungsebene.
- bilden interne Mitarbeiter aus, die gezielt für Projektaufgaben und Spezialthemen eingesetzt werden können.
- sind Entwicklungsangebote für ambitionierte Leistungs- und Potenzialträger und binden diese an das Unternehmen.
- vermitteln Methoden und Werkzeuge des Projekt- und Changemanagements.

Beispiel Förderprogramm für Projekt- und Expertenkarrieren:



Höherqualifizierung – berufsbegleitend studieren

Ausgangslage

Viele Unternehmen sind auf der Suche nach talentierten und klugen Nachwuchskräften, mit denen sie die Herausforderungen der kommenden Jahre angehen können. Durch die sinkende Zahl der Schulabgänger verschärft sich in diesem Kontext zunehmend der Wettbewerb um die talentierten Nachwuchskräfte auf dem Arbeitsmarkt. Aufgrund der veränderten Angebots- und Nachfragestruktur richten die zukünftigen Bewerber in der Unternehmenswahl ihr Augenmerk häufig auf konkrete Angebote zur Karriereförderung. Im Rekrutingsetzen die Unternehmen

deshalb vermehrt auf Qualifizierungs- und Entwicklungsangebote, die dieser Nachfrage gerecht werden. Ein berufsbegleitendes Studium bietet beiden Parteien Vorteile. Zum einen steigert ein Ausblick auf ein berufsbegleitendes Studium die Attraktivität des Arbeitgebers und sichert dadurch die Aufmerksamkeit der Bewerber bei der Unternehmenswahl. Zum anderen können Potenzialträger durch ein berufsbegleitendes Studium und die damit verbundenen Entwicklungsperspektiven langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Unser Angebot

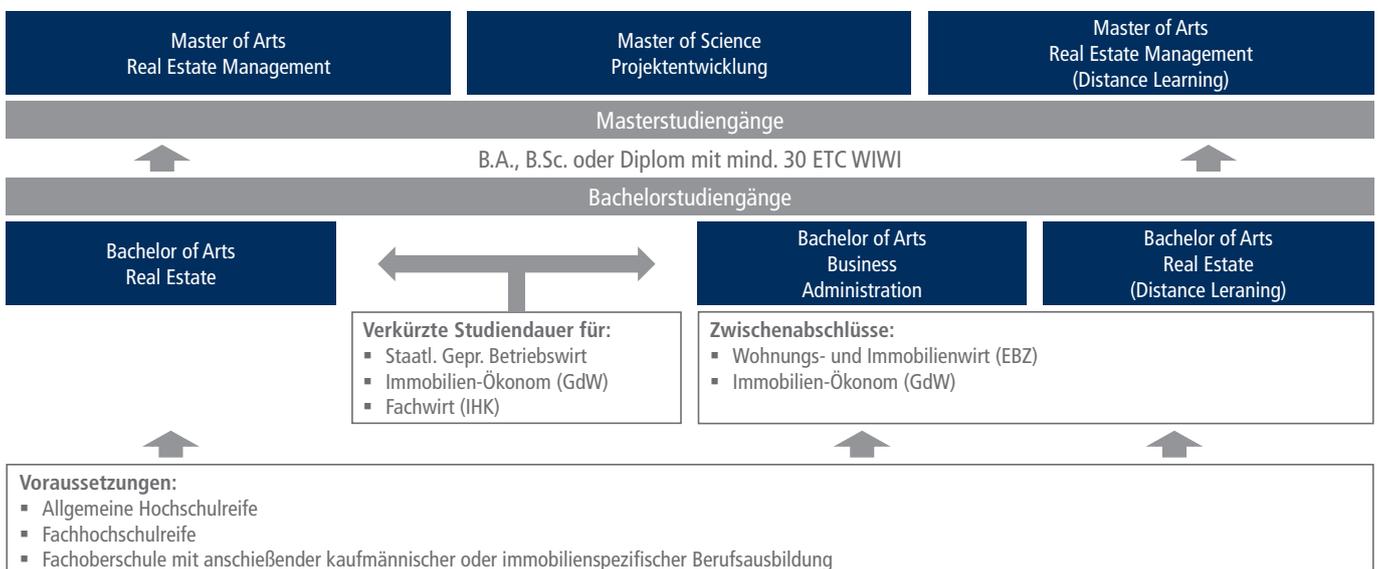
Alle Studiengänge der EBZ Business School – University of Applied Sciences – können auch berufsbegleitend studiert werden. Die Intensität des (Teilzeit-) Studiums wird individuell ausgestaltet. Den Studierenden ist es so möglich, den Zeitaufwand, den sie neben ihrer Berufstätigkeit für ihr Studium aufbringen, flexibel zu steuern. Auch für Unternehmen bieten die Studiengänge der Immobilienhochschule den Vorteil, ihren Auszubildenden, Mitarbeitern, Trainees oder Werkstudenten parallel zur Tätigkeit im

Betrieb einen akademischen Abschluss zu ermöglichen. Die EBZ Business School bringt Unternehmen und Studierende zusammen: Die Studiengänge sind auf Basis von Arbeitgeber-Befragungen entstanden – von der Praxis für die Praxis. Sie vermitteln gezielt Fachwissen und Methodenkompetenzen, die Arbeitgeber bei Fach- und Führungskräften suchen. Das ganzheitliche Beratungsangebot der Hochschule steht den Studierenden und Unternehmen jederzeit offen.

Die Studiengänge der EBZ Business School

- qualifizieren die Absolventen für verantwortungsvolle Aufgaben.
- vermitteln Studierenden neues Fachwissen, welches sie ins Unternehmen tragen und direkt einsetzen.
- ermöglichen die Bearbeitung von unternehmensrelevanten Themen innerhalb von Projekt- und Abschlussarbeiten.
- bieten berufsbegleitend die Möglichkeit zur Höherqualifizierung.

Beispiel für Studienverlauf an der EBZ Business School:



Führungskräfteentwicklung

Ausgangslage

Führungskräfteentwicklung konzentriert sich auf die Optimierung des Führungsverhaltens zur Erreichung der organisationalen Ziele. Führung ist geprägt von zwischenmenschlichen Interaktionen. Diese so zu gestalten, dass sie sich positiv auf das Arbeitsverhalten auswirkt, ist die Idealvorstellung jeder Geschäftsführung. Doch wie gelingt das? Der Ausgangspunkt für die Kalibrierung des eigenen Führungsverhaltens ist immer die vorherrschende Führungskultur im Unternehmen. Bewusst oder

unbewusst richten sich die Menschen in jedem Arbeitssystem automatisch daran aus. Dies ist der Grund, warum Unternehmen Führungsgrundsätze formulieren und im Leitbild verankern. Die Wertematrix des Unternehmens gibt vor, an welchen Werten das Führungsverhalten ausgerichtet werden soll. Auf dieser Basis lassen sich Führungskräfte trainings konzipieren, die den ganz individuellen organisationsspezifischen Anforderungen gerecht werden.

Unser Angebot

Führungsgrundsätze sind handlungsorientiert formuliert und definieren den Blickwinkel auf das Führungsverhalten aus Unternehmenssicht. Der Führungsgrundsatz „Geben Sie Feedback“ ist eine klare Handlungsaufforderung, Lob auszusprechen und konstruktiv Kritik zu üben. Feedbacktechniken gehören zu den Führungsinstrumenten, die kurzfristig und einfach zu erlernen sind. Den passenden Führungsstil in das Verhaltensrepertoire zu integrieren, ist hingegen eine langfristige Aufgabe der Persönlichkeitsentwicklung, die durch ein passendes Training sinnvoll unterstützt werden kann. Wie geht die Führungskraft persönlich mit Veränderungen um und wie erzeugt sie bei ihren Mitarbeitern

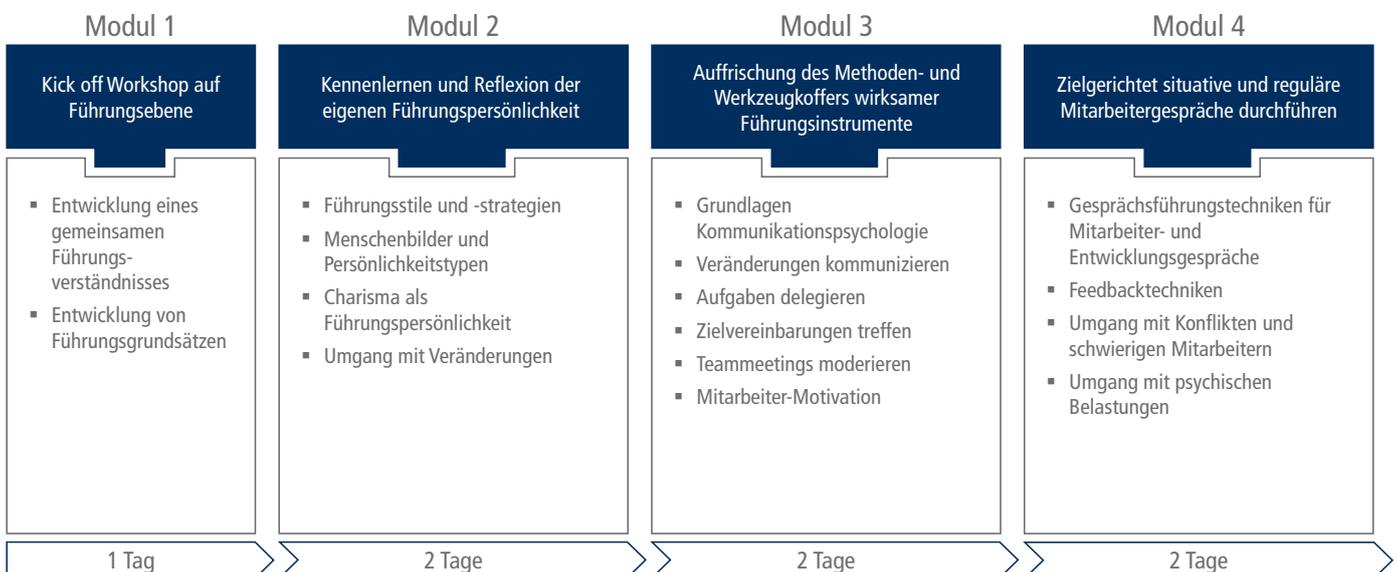
die Bereitschaft, sich für Veränderungen zu öffnen? Dabei handelt es sich um Fragen, die auf die Selbstreflexionsfähigkeit der Führungskraft abzielen und nach konkreten Werkzeugen (Change-Tools) verlangen, die Veränderungsprozesse lösungsorientiert begleiten.

Ein Grundverständnis über kommunikationspsychologische Wirkprinzipien ist hier der Schlüssel zum Erfolg. Führen mit Zielen und Aufgaben richtig delegieren sind zwei wichtige Themenblöcke, die eine Führungskraft zur Durchsetzung organisationaler Interessen beherrschen muss. Gleichzeitig gewinnt sie hierüber den benötigten Freiraum für die Bearbeitung ihres eigenen Aufgabengebiets.

Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung werden

- Führungsgrundsätze definiert, die ein kollektives Commitment erzeugen.
- Führungskräfte dazu befähigt, Mitarbeiterpotenziale zu entwickeln.
- Werkzeuge zur Mitarbeiterführung und Verhaltenssteuerung vermittelt.
- Motivations- und kommunikationspsychologische Grundlagen angewendet.

Beispielhafter Ablauf eines Führungskräfte trainings:



Talentprogramme

Ausgangslage

Talentprogramme richten sich an ausgewählte Potenzialträger aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft.

Die Teilnehmer werden in einem unternehmensinternen Auswahlverfahren nach zuvor definierten Kriterien benannt und ausgewählt. Die Identifizierung der Talente von morgen vergrößert die Handlungsfreiheit der Unternehmen für die Besetzung von zukünftigen Fach- und Führungspositionen. Unternehmensinterne Potenzialträger werden im Zuge dieses Vorgehens nachhaltig auf die

anstehende Übernahme von Verantwortung vorbereitet. Talentprogramme stärken die Identifikation mit dem Unternehmen und tragen dazu bei, dass qualifizierte Nachwuchskräfte langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Der Aufbau eines Talentpools ist das Fundament für eine nachhaltige Organisationsentwicklung, die auf die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch die Beschäftigung qualifizierten Personals ausgerichtet ist. Die Entwicklung der unternehmensinternen Talente ist somit ein wesentlicher Baustein im Kontext der Mitarbeiterbindung und -entwicklung.

Unser Angebot

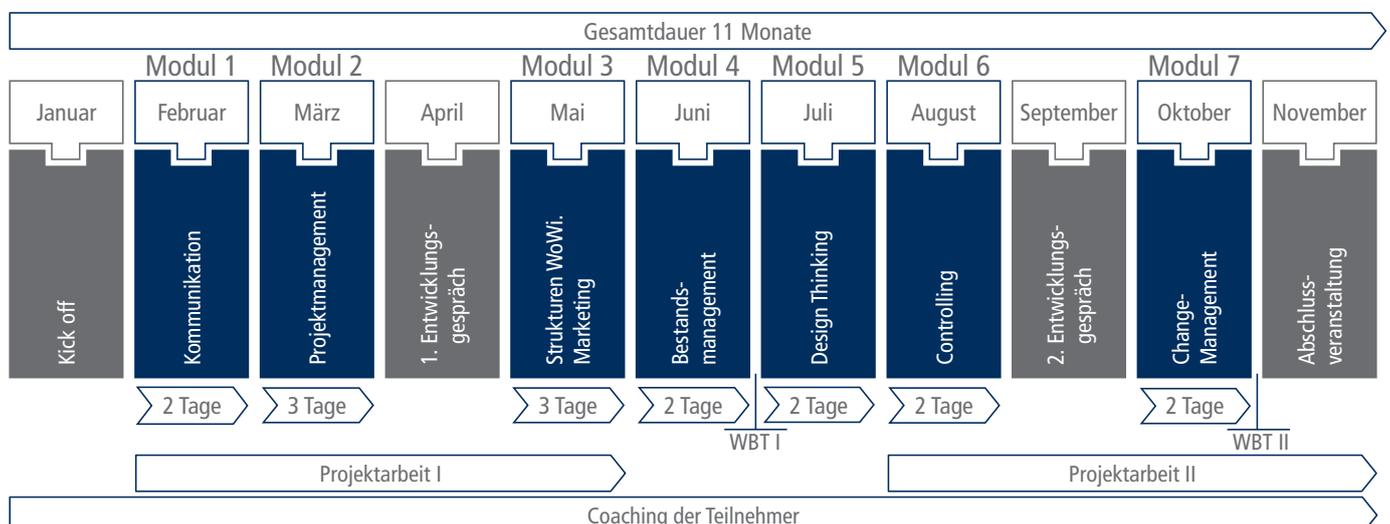
Die Talentprogramme der EBZ Akademie heben sich durch ihren starken Branchenbezug deutlich von klassischen Talentprogrammen ab. Überfachliche Themen wie Kommunikation, Controlling, Change- und Innovationsmanagement, werden anwendungsbezogen im Kontext der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft vermittelt. Dozenten der EBZ Business School geben neue Impulse zu aktuellen Themen und Trends, die in interdisziplinären Projektarbeiten bearbeitet werden. Dies fördert die Entwicklung eines bereichsübergreifenden Fachverständnisses. Das Ziel ist, den fachspezifischen Horizont zu erweitern und sich von einem Siloden-

ken zu verabschieden. Talente sollen in die Lage versetzt werden, durch die Wahl geeigneter Problemlösestrategien auf Veränderungen flexibel reagieren zu können. Im Idealfall entfalten sie ihr gesamtes Leistungspotenzial in einem konstruktiven Beitrag zur Gestaltung von Veränderungsprozessen. Damit dies gelingt, weisen Talentprogramme einen hohen fachlichen und überfachlichen Anforderungsgrad auf. Die enge Verknüpfung von Theorie und Praxis dient der Stimulation des Wissenstransfers in den Berufsalltag. Auch für Unternehmen, die zu klein für ein eigenes Talentprogramm sind, organisieren wir eine Poollösung.

Talentprogramme

- fördern das bereichsübergreifende Fachverständnis, um in interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Projekten erfolgreich agieren zu können.
- stärken die Entwicklung überfachlicher Kompetenzen ausgewählter Talente.
- befähigen Potenzialträger Problemlösestrategien in Veränderungsprozessen situationspezifisch sicher anzuwenden.
- leisten einen wertvollen Beitrag zur Mitarbeiterbindung und -entwicklung.

Beispiel eines Talentprogramms:



Inhouse-Trainings und Qualifizierungen

Ausgangslage

Für individuelle Herausforderungen in Unternehmen bedarf es individuelle Bildungsangebote. Inhouse-Trainings und Qualifizierungen sind in diesem Zuge der Königsweg der unternehmensspezifischen Gestaltung und kundenorientierten Durchführung von Weiterbildungsangeboten. Das Lernen verlagert sich zunehmend an den Arbeitsplatz. Dies bietet den Vorteil, dass sich die Lerninhalte bedarfsorientiert an die Unternehmensprozesse in der Praxis anschließen. Durch einen intensiven Austausch mit den Unternehmen vor den Trainings und einer kontinuierlichen Begleitung durch die EBZ Akademie wird die Ausrichtung der Trainings auf die Kundenbe-

dürfnisse sichergestellt. Neben dem starken Praxisbezug bieten Inhouse-Lösungen auch ökonomische Vorteile. Gleich mehrere Mitarbeiter können gleichzeitig geschult werden und müssen das Unternehmen für das Training nicht mehr verlassen. Hierdurch werden Reise- und Übernachtungskosten deutlich reduziert. Zudem kann durch das Inhouse-Training ein einheitliches Qualifikationsniveau von bestimmten Mitarbeitergruppen (z.B. Vermieter, Hausmeister) erzielt werden. Inhouse-Trainings bieten daher einen hohen Mehrwert, denn sie verknüpfen theoretisches Wissen mit der Praxis und gewährleisten somit den anwenderorientierten Lerntransfer.

Unser Angebot

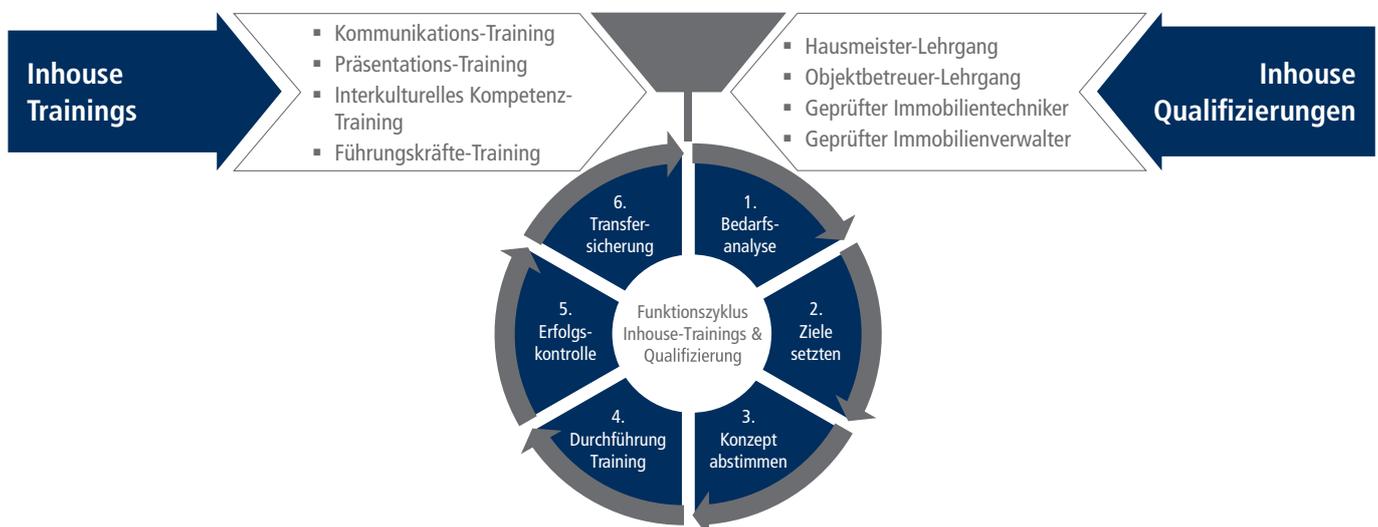
Unter dem Begriff Inhouse-Trainings werden alle Trainings zusammengefasst, die speziell auf ein Unternehmen individuell zugeschnitten und durchgeführt werden. Die Bandbreite reicht hier vom Objektbetreuer-Lehrgang bis hin zum Training der interkulturellen Kompetenzen. Inhouse-Trainings werden immer bedarfsorientiert sowie zielgruppengerecht konzipiert und durchgeführt. Eine passgenaue Aufbereitung der Lerninhalte bedeutet, dass beispielsweise in einem Kommunikationstraining für Hausmeister mit praxisorientierten Fallbeispielen aus deren Berufsalltag gearbeitet wird und

der theoretische Input des Trainings die Unternehmensprozesse mit berücksichtigt. Die Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung kontextbezogen durchzuführen, ist aus lerntheoretischer Sicht die Basis für den häufig diskutierten Lerntransfer. Von der Bedarfsanalyse bis hin zur Transfergestaltung sind die Kundenbedürfnisse handlungsleitend für die Konzeption der Trainings. Den Anwendungsbezug der Angebote kann die EBZ Akademie durch ihre Branchennähe und -expertise fest garantieren.

Inhouse-Trainings:

- sind maßgeschneiderte Trainings, die individuell für einzelne Unternehmen konzipiert und durchgeführt werden
- bilden den Rahmen für anwendungsbezogenes Lernen im Unternehmenskontext
- orientieren sich an den konkreten Kundenbedürfnissen und Prozessen der Unternehmen aus der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft
- zeichnen sich durch eine hohe Praxisorientierung und Branchennähe aus

Beispiele für Inhouse-Trainings und Qualifizierungen:



Gesundheitsmanagement

Ausgangslage

Psychische Belastungen sind in den letzten Jahren in den Medien zunehmend thematisiert worden. Doch was genau ist damit gemeint und wer ist davon betroffen? Dem Robert Koch-Institut zufolge erleiden 4 von 250 Mitarbeitern in KMUs einen Burnout. Besonders gefährdet sind Mitarbeiter im Kundenservice oder generell Menschen, die beanspruchenden sozialen Interaktionen ausgesetzt sind. Das Burnout-Erleben ist gekennzeichnet durch ein Gefühl der völligen Erschöpfung und einer Abspaltung von der Arbeit. Menschen mit akutem Burnout sind oftmals distanziert gegenüber ihren Mitmenschen, Kollegen und ihrer Umwelt.

Gleichzeitig nimmt die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft stetig ab. Physische Symptome markieren den Tiefpunkt der Erkrankung und zwingen die betroffenen Menschen dazu, Hilfe aufzusuchen. Ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement ist darauf ausgerichtet, es erst gar nicht so weit kommen zu lassen und durch geeignete Präventionsmaßnahmen das Risiko für psychische Erkrankungen zu minimieren. Typischerweise setzen Programme zur Gesundheitsförderung auf der Unternehmens-, Führungs- und Mitarbeitererebene an.

Unser Angebot

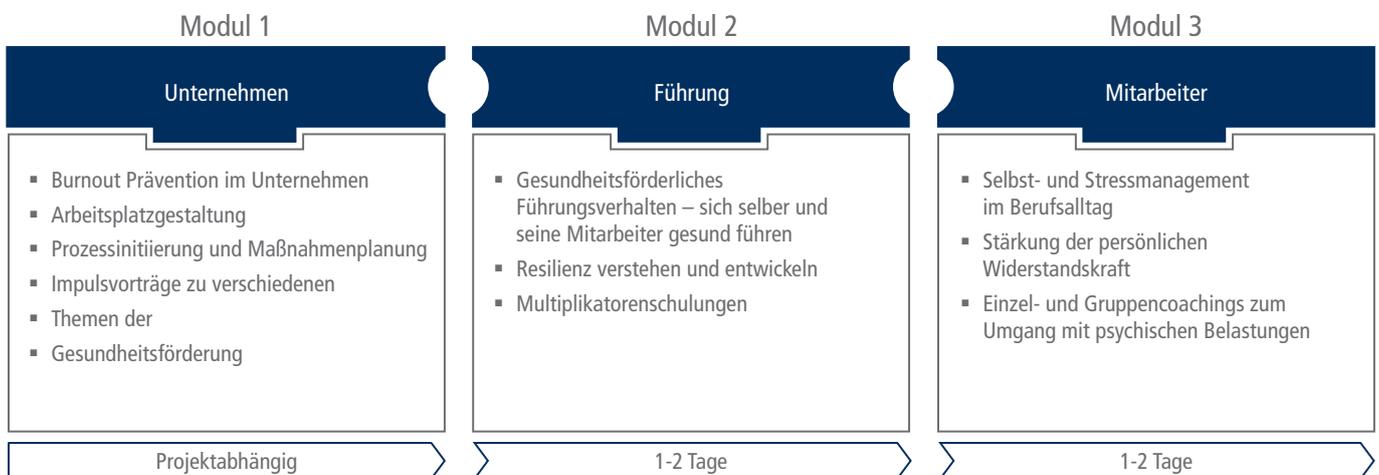
Gesundheitsförderliches Verhalten und Erleben am Arbeitsplatz kann auf der Unternehmensebene durch die Gestaltung der Arbeitsumgebung und -prozesse positiv beeinflusst werden. Die Wirksamkeit der initiierten Maßnahmen im Gesundheitsmanagement ist umso höher, je mehr sie von der Allgemeinheit getragen werden. Daher muss die Unternehmenskultur erkennbar darauf ausgerichtet sein, dass das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz ernst genommen wird. Führungskräfte nehmen hier eine besondere Stellung ein, da sie zum einen selbst hohen Belastungen ausgesetzt sind und zum anderen durch

ihr Führungsverhalten das psychische Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter unmittelbar beeinflussen. Welche Ressourcen zur Stressbewältigung aktiviert werden, ist abhängig von der individuellen Resilienz. Gemeint ist, die Fähigkeit persönliche und soziale Ressourcen zur Bewältigung von Krisen und Rückschlägen zu aktivieren. Ein Training zur Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit soll die Menschen darin unterstützen, geeignete Strategien zur Stressbewältigung zu entwickeln. Als Teil des Selbstmanagements ist dieses Thema auf Führungs- und Mitarbeitererebene in verschiedener Ausprägung relevant.

Ganzheitliches Gesundheitsmanagement

- ist in der Unternehmenskultur und im Leitbild verankert.
- sensibilisiert Führungskräfte für ein gesundheitsförderliches Führungsverhalten.
- bestärkt die Menschen in der Anwendung und Entwicklung von Strategien zum Stress- und Selbstmanagement.
- unterstützt die Menschen zum verantwortungsvollen Umgang mit der eigenen Gesundheit.

Beispiel eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements:



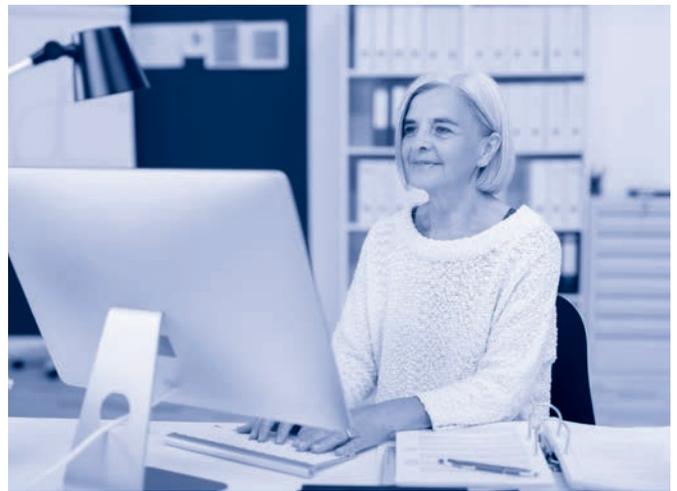
Repositionieren

Repositionieren

Mit zunehmendem Alter verändert sich die Art und Weise des Lernens und Arbeitens. Menschen jungen Alters zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich schnell neues Wissen aneignen können, wohingegen im Verlauf des Älterwerdens das Erfahrungswissen zunimmt. Eine gesunde Lernkultur im Unternehmen weiß beides zu schätzen. Durch die Übernahme neuer Aufgabengebiete sind die Mitarbeiter dazu angehalten, sich im Verlauf des Berufslebens stetig neu zu positionieren und ihren Wissensstand zu erweitern. Die Herausforderung des lebenslangen Lernens besteht darin, sich immer wieder aufs Neue für verschiedene Themen zu interessieren.

Herausforderungen lebenslangen Lernens

Während das Gehirn in jungen Jahren darauf ausgerichtet ist, neue Kategorien und Netzwerke auszubilden, greift es im Verlauf des Lebens aus Effizienzgründen gerne auf bestehende Strukturen zurück. Das bedeutet, dass im fortgeschrittenen Alter neues Wissen in bereits vorhandene Wissensstrukturen integriert wird, in jungen Jahren bilden sich hingegen neue Wissensstrukturen. Diese Tatsache erklärt, warum ältere Menschen neue Wissensinhalte genauer und länger prüfen als junge Menschen, bevor sie diese in ihr Verhaltensrepertoire aufnehmen. Zusätzlich kann die Vermittlung neuen Wissens bestehendes Know-how in Frage stellen. Dies erzeugt innere Widerstände, die überwunden werden müssen. Damit dies gelingt, ist es förderlich auf die Eigeninitiative der Mitarbeiter zu setzen. Die Betonung des Nutzens der Kompetenzerweiterung setzt die passenden Anreize zur Steigerung der intrinsischen Motivation. Neben Unterscheidungen in der Wissensakquisition verändern sich im Verlauf des Lebens auch die eigenen Einstellungen und Bedürfnisse zum Umgang mit dem Wissen. Forschungsergebnisse aus dem Bereich der Entwicklungspsychologie bestätigen dies. Mit zunehmendem Alter wächst das natürliche Bedürfnis, die ei-



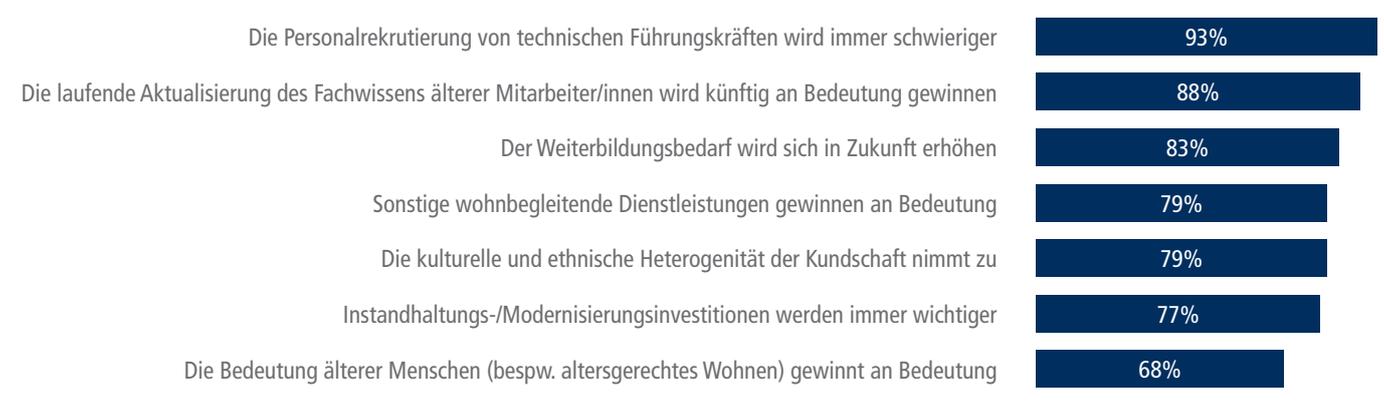
genen Erfahrungen und das eigene Wissen mit den nachfolgenden Generationen zu teilen. Der viel thematisierte Erfahrungs- und Wissenstransfer schließt sich demzufolge direkt an einen natürlichen Entwicklungsprozess an. Mit diesen Erkenntnissen verfolgen Programme zum generationsübergreifenden Lernen nicht mehr ausschließlich das Ziel, unternehmenskritische Kernkompetenzen zu erhalten, sondern sie leisten auch einen wesentlichen Beitrag zur altersgerechten Beschäftigung.

Konsequenzen für die Praxis

Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit erfahren durch die Einbindung in Mentoren-Programme oder Lerntandems eine wichtige Wertschätzung vom Unternehmen. Nicht selten sind Programme zum Wissenstransfer eine gute Möglichkeit, Mitarbeiter im Ruhestand nochmal projektbezogen zu reaktivieren. Denn auch dies hat sich geändert: Die Rentenzeit wird nicht mehr als Ruhestand begriffen. Viele Beschäftigte gehen nach ihrer aktiven Berufszeit gerne nochmal temporär zurück in den Job, um ihr Wissen zu teilen. Im Zuge des Nachfolge- und Übergangsmanagement gibt es somit für die Unternehmen und Mitarbeiter viele Möglichkeiten, aktiv zu werden und voneinander zu profitieren.

Zukunft des Immobilienmarktes

Item: „Wie wird sich der Immobilienmarkt/die Immobilienbranche Ihrer Einschätzung nach in Zukunft entwickeln?“
 „Bitte vergeben Sie für die folgenden Merkmale eine Note von 1 bis 5 mit der Bedeutung von stimme nicht zu (=1) bis stimme voll zu (=5).“



EBZ Personalentwicklungsstudie 2015 (N = 394) – InWIS Forschung & Beratung GmbH Das Merkmal erhielt von ...% die Bewertung 4 bzw. 5
 An 100 fehlende Prozent = teils/teils

Übergangsmangement

Ausgangslage

Die Überalterung der Belegschaft ist eines der brisanten Themen in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Erfahrene Vorstände, Geschäftsführer und Fachkräfte verlassen in den nächsten Jahren oft gleichzeitig das Unternehmen. Die Mitarbeiter verfügen über Kompetenzen, die dem Unternehmen durch das Ausscheiden der Mitarbeiter verloren gehen. Deshalb ist es wichtig, den Generationswechsel frühzeitig einzuleiten. Ausgehend von den Ergebnissen der Personalplanung ist die Altersstrukturanalyse in Verbindung mit der Laufbahn- und Nachfolgeplanung die Basis für die Entwicklung von geeigneten Strategien des Übergangsmagements. Die Fokussierung fester Meilensteine ist

ein erster Anknüpfungspunkt in der Nachfolgeplanung, um sich zu vergegenwärtigen, dass langjährige und geschätzte Mitarbeiter das Unternehmen zeitnah verlassen werden. Es ist sinnvoll, die vakanten Stellen mit internen Mitarbeitern neu zu besetzen. Wenn keine geeigneten Potenzialträger zur Verfügung stehen, ist es wichtig seine Aktivitäten im externen Personalmarketing rechtzeitig zu beginnen, damit die erfolgskritischen Stellen nicht unbesetzt bleiben. Parallel hierzu können verschiedene Programme zum Erfahrungs- und Wissenstransfer initiiert werden, damit der wertvolle Erfahrungsschatz einzelner Personen in das unternehmerische kollektive Gedächtnis überführt werden kann.

Unser Angebot

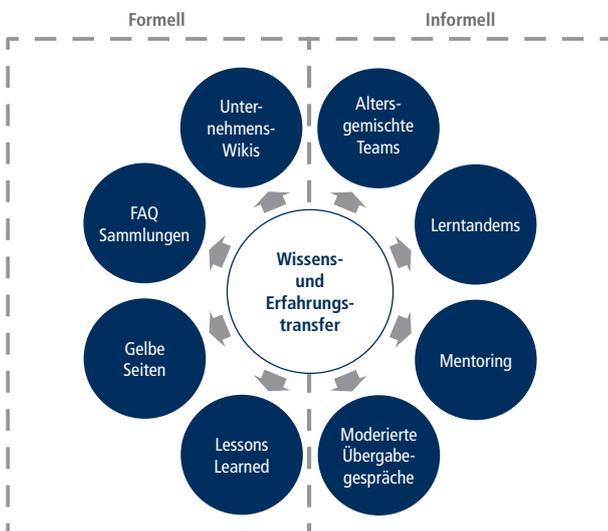
Gängige Methoden und Programme des Übergangsmagements zielen darauf ab, wertvolles Erfahrungswissen im Unternehmen zu binden. Grundsätzlich wird zwischen einer formellen und informellen Überführung des Wissens unterschieden. Formelle Methoden bieten die Möglichkeit, das reine Faktenwissen den relevanten Arbeitsbereichen zugänglich zu machen. Wohingegen informelle Ansätze auf den Erfahrungstransfer von Mitarbeiter zu Mitarbeiter setzen. Beide Methoden haben ihre Daseinsberechtigung und bedürfen unterschiedlicher Voraussetzungen. Altersgemischte Teams ergeben sich in der Regel aus dem Unter-

nehmenskontext und sind eine natürliche Begleiterscheinung der Beschäftigungsstrukturen. Die Zusammenarbeit in diesen Teams kann im Rahmen des Übergangsmangement bewusst gefördert werden. Mentoren-Programme hingegen setzen die Freiwilligkeit des Mentors und Mentees voraus. Sie können begleitet und initiiert werden. Ein verpflichtender Charakter ist jedoch ausgeschlossen. Unternehmens-Wikis bieten demgegenüber die Chance, den Wissenstransfer gezielt zu steuern. Die Methode zum Erfahrungs- und Wissenstransfer muss sorgfältig gewählt werden, damit die Mitarbeiter diese auch akzeptieren.

Maßnahmen im Übergangsmangement

- schließen sich an die strategische Nachfolgeplanung an.
- fokussieren den Erhalt unternehmenskritischer Kernkompetenzen.
- begleiten den Wissens- und Erfahrungstransfer von ausscheidenden Mitarbeitern an ihre Nachfolger.
- unterstützen generationsübergreifendes Lernen.

Beispiele des Wissens- und Erfahrungstransfers:



Bildungspartnerschaft



Die EBZ Bildungspartnerschaft – ein Mix aus Dialog und Beratung

Das EBZ – Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft – bildet seit 60 Jahren Führungskräfte und Mitarbeiter in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft aus. Als Deutschlands größte Bildungseinrichtung der Branche beschäftigen wir uns laufend mit den neuesten Trends in der Bildung und auf dem Immobilienmarkt.

Die EBZ Bildungspartnerschaft ermöglicht es uns, unsere über die Jahre aufgebaute Expertise an Sie zurückzugeben. Gleichzeitig bietet sie Ihnen die Chance, sich am Austausch mit uns und anderen Unternehmen zu beteiligen.

Mit der Partnerschaft hat das EBZ einen Rahmen für eine kontinuierliche Begleitung von Unternehmen geschaffen.



Dialog: Durch den intensiven Dialog mit den Unternehmen antizipieren wir die neuesten Entwicklungen in der Branche und prüfen daraufhin unsere bestehenden Angebote auf ihre Aktualität und Passgenauigkeit. Gleichzeitig wollen wir mit Ihnen gemeinsam neue innovative Bildungskonzepte der Zukunft entwickeln, die zu Ihrem Unternehmen und Ihren Mitarbeitern passen.

Beratung: Im Rahmen unserer jährlichen Bildungsberatung ermitteln wir gemeinsam mit Ihnen den aktuellen Bildungsbedarf in Ihrem Unternehmen. Wir beraten Sie, wie Sie die besten Voraussetzungen schaffen können, damit sich Ihre Mitarbeiter weiterentwickeln und langfristig motiviert sind, sich für Ihr Unternehmen zu engagieren.

Bildungsbenchmarks: Wie viel investieren andere Unternehmen in die Weiterbildung und Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte? Diese Frage lässt sich mit unserer jährlichen Benchmark Analyse beantworten. Die Ergebnisse des Benchmarking stellen wir Ihnen im Rahmen der Bildungsbedarfsanalyse kostenfrei zur Verfügung.

EBZ Future Lab: Einmal im Jahr laden wir Vorstände, Geschäftsführer und Personalleiter unserer Bildungspartner herzlich dazu ein, gemeinsam mit uns über die aktuellen Themen und Trends der Personalentwicklung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft zu diskutieren. Wie sieht die Arbeitswelt 4.0 in Immobilienunternehmen aus? Wie verändert die Digitalisierung die Immobilienwirtschaft? Wie nehmen Unternehmen ihre Mitarbeiter in diesen Veränderungsprozessen mit? Wie verändern sich die Anforderungen für Führungskräfte und Mitarbeiter?

Diesen und anderen Fragen widmen wir uns gemeinsam in Workshops mit Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft.



Rüdiger Grebe
Bereichleiter EBZ Akademie

Tel.: +49 234 9447 503
Fax: +49 234 9447 599
Mail: r.grebe@e-b-z.de



Christian Kesselring
stellv. Leiter EBZ Akademie

Tel.: +49 234 9447 608
Fax: +49 234 9447 599
Mail: c.kesselring@e-b-z.de

Gerne stellen wir unsere Angebote in einem persönlichen Gespräch vor.



Stephan Hacke
Teamleiter (Fern)lehrgänge

Tel.: +49 234 9447 566
Fax: +49 234 9447 599
Mail: s.hacke@e-b-z.de



Madeleine Thon
Teamleiterin Firmenschulungen/
Mobile PE-Beratung

Tel.: +49 234 9447 588
Fax: +49 234 9447 599
Mail: m.thon@e-b-z.de

Wir freuen uns auf Sie!

Quellen:

Blazek, Z., Flüter-Hoffmann, C., Kössler, S., & Ottmann, J. (2011). PersonalKompass: Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung. Köln: Inst. der dt. Wirtschaft Köln. Kostenloser Download: <https://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/63319>

Grote, S., Kauffeld, S., & Frieling, E. (2012). Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (2010): Ergebnisse der Zusatzbefragung „Personalentwicklung“ im Rahmen der GdW Jahresstatistik 2010.

GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (2013): Ergebnisse der Umfrage zur Fachkräftesicherung und Personalentwicklung.

InWIS Inst. für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung GmbH (2015): Personalentwicklungsstudie des Europäischen Bildungszentrums der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft: Unveröffentlichter Forschungsbericht, Bochum.

