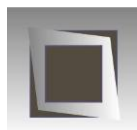


**Vortrag von Olaf Kenneweg, Inhaber der
KENNEWEG PROPERTY
PERSONALBERATUNG
Köln, zum Thema:**

**„Karriereentwicklung in der Bau- und
Immobilienwirtschaft: Immer nur hierarchisch?
Anspruchsdenken von Absolventen, Bewerbern
und Mitarbeitern“**

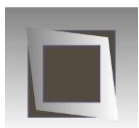
**Hochschule Ruhr West
Mülheim an der Ruhr, 23. Juni 2016**



**KENNEWEG PROPERTY PERSONALBERATUNG
...RECRUITING IN REAL ESTATE**

Gliederung:

- Vorstellung der eigenen Person
- Warum dieses Thema?
- Welche Karrierewege gibt es?
- Konsequenzen aus den Veränderungen in der Zeit nach „Lehman“
- Voraussetzungen in den Unternehmen für neue Karrierewege
- die Geschäftswelt von Führungskräften
- Voraussetzungen und Anforderungen an moderne Führungskräfte
- Führen heißt auch, sich selbst zu führen!
- Rollenerwartungen an Führungskräfte
- unterschiedliche Wahrnehmung von Führung
- Wie bringt man Absolventen-, Bewerber- und Mitarbeiteranspruchsdenken und Unternehmensvorstellungen auf einen Nenner?
- Perspektiven (im technischen Bereich, Gehälter, Frauen) für junge Leute
- kritische Aussage zum Schluss



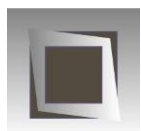
KENNEWEG PROPERTY PERSONALBERATUNG

Inhaber:

Olaf Kenneweg



- 51 Jahre
- Bankkaufmann
- mehr als 10jährige operative Berufserfahrung in der Baufinanzierung (Dresdner Bank Berlin), im Projekt- und Finanzmanagement größerer Bauträger, Initiatoren geschlossener Immobilienfonds sowie einem internationalen Asset Manager (Berlin und Köln), zuletzt für die heutige CORPUS SIREO
- seit 2004 bundesweit spezialisierter Personalberater für das Segment Real Estate und die komplette Wertschöpfungskette der Immobilienwirtschaft
- seit November 2010 selbständig mit der KENNEWEG PROPERTY PERSONALBERATUNG in Köln



Warum dieser Vortrag?

Zwei Gründe:

1.a)

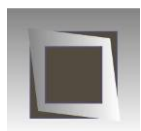
Umfrage im Rahmen der IZ-Joboffensive 2016 (558 Studenten immobilienwirtschaftlicher und verwandter Studiengänge):

- Frage: Gründe für die Wahl des Wunscharbeitgebers?
- höchstbewerte Antwort (nach Noten) erneut: Karriereperspektiven!
- Noten (von 1-6): Note 1,58 (Vorjahr: 1,49, 2014: 1,58, 2013: 1,53)
- 15 % (Umfrage 2015) sehen sich bis 2017 in einer leitenden Position!
- auf Platz 2: Weiterbildungsangebote (Note 1,82 / Vorjahr: Platz 2 / 1,76)
- auf Platz 3: Unternehmenskultur (Note 1,89 / Vorjahr: sicherer Arbeitsplatz / 1,81)

Quellen:

Immobilien Zeitung vom 02.06.2016

IZ_Karrierefürer 2015/2016 für die Immobilienwirtschaft, IZ Immobilien Zeitung Verlagsgesellschaft mbH

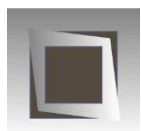


1.b)

Umfrage der Zeitschrift „Immobilienmanager“ (2016: 86 Bachelor-Studenten / angehende Bauingenieure bzw. Projektmanager und Architekten der Hochschulen Wuppertal und Biberach):

- Frage: Was ist Technik-Studenten im Beruf wichtig?
- Bewertung von 1 = unwichtig bis 6 = sehr wichtig
- Platz 1: gesellschaftlich sinnvolle Tätigkeit (4,93)
- Platz 2: Aufstiegschancen / Karriere (4,9)
- Platz 3: Vereinbarkeit von Familie / Privatleben und Beruf (4,88)

Quelle: Blog „Immobilienmanager“, Mai/Juni 2016



2.)

Immer wiederkehrende Frage im Rahmen meiner Tätigkeit als Personalberater an Marktteilnehmer mit rd. 2-3jähriger Berufserfahrung:

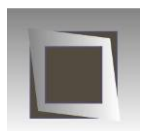
„Warum haben Sie Kontakt zu mir aufgenommen?“

Antwort:

„Ich möchte mich weiterentwickeln und strebe Personalverantwortung an!“

Wunschvorstellung:

- Jahresgehalt 75.000,00 €
- 3er-BMW, auch zur privaten Nutzung
- iPhone
- Laptop
- stimmige Work-Life-Balance



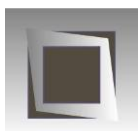
Welche Karrierewege gibt es?

- übliche Meinung:
- Karriereleiter = Führungsposition mit Personalverantwortung
- Karriere macht immer noch der, der in der Führungshierarchie „aufsteigt“.
- Der, der 10 Mitarbeiter führt, 30 Mitarbeiter führt, 50...
- Aber:
- Wieviel Führungspositionen werden überhaupt jährlich besetzt?

Umfrage im Rahmen der IZ-Joboffensive 2015 (106 Unternehmen der Immobilienwirtschaft)

- Frage: Geschätzter Bedarf an Führungskräften bis zum Herbst 2015?
- Antwort: nominal 73 bzw. rd. 9 % am Gesamtbedarf (nominal 778)
- Vorjahr: nominal 106 bzw. rd. 20 % am Gesamtbedarf (nominal 536)
- Rückgang um rd. 11 % bei 115 teilnehmenden Unternehmen

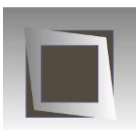
Quelle: IZ_Karrierefürher 2015/2016 für die Immobilienwirtschaft, IZ Immobilien Zeitung Verlagsgesellschaft mbH



Hinweis:

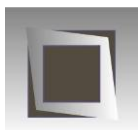
Was war das besondere beim Thema Personal in der Zeit nach „Lehman“ ab Herbst 2008?

- Freistellungen und Kündigungen betrafen nicht nur Young Professionals und Spezialisten sondern auch die !. Führungsebene
- Auch Geschäftsführer und Vorstände mussten sich umorientieren!
- Früher 3 Vorstände, heute 2!
- Früher 2 Geschäftsführer, heute 1!



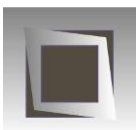
Konsequenz:

- Muss es immer die leitende Position mit Personalverantwortung sein?
- Kann man auch Karriere ohne Hierarchie machen?
- Antwort: JA!
- Unterschiedliche Karrierepfade:
 - Fach-, Führungs- und Projektkarrierepfade
 - Führungskarriere
 - Projektkarriere
 - Vertriebskarriere
 - Spezialistenkarriere / Expertenlaufbahn
 - Spezialisteneinheiten mit hoher fachlicher Expertise
 - ohne automatische Übernahme von Personalverantwortung
 - Projektteams mit temporären Aufgaben und Strukturen



Voraussetzungen in den Unternehmen für neue Karrierewege:

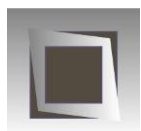
- Vergütung und Personalentwicklung sind systematisch miteinander verbunden (Schaffung eines einheitlichen Rahmens)
- Definition wesentlicher Eckdaten:
 - Kompetenzkriterien (neue Job-Profile)
 - Verantwortlichkeiten
 - Vergütungsstufen
- monetäre Gleichwertigkeit der verschiedenen Laufbahnen
- Eingruppierung
- Rollen und Rollenfamilien
- Personalentwicklung
- Weiterbildung
- Kommunikation dieser Möglichkeiten intern wie extern



Führungskräfte

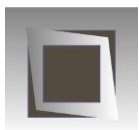
Die Geschäftswelt von Führungskräften:

- Geschäftswelt immer schnelllebiger, komplexer, globaler, integrierter, digitaler und transparenter.
- Renditedruck (Weitergabe des Drucks von „oben“ nach „unten“)
- Operatives Ergebnis steht im Vordergrund.
- Fluktuationsrate wird nicht beachtet.
- Angehende Führungskräfte werden ins kalte Wasser gestoßen.
- Vergabe von Titeln und „Führungspositionen“ ohne entsprechende Kompetenz
- klassische Karriere in internationalen Unternehmen: Associate, Junior Consultant, Senior Consultant, Director, Vice President, Managing Director (der 8. im Unternehmen...)...



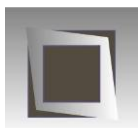
Voraussetzungen und Anforderungen an moderne Führungskräfte:

- „Erfolg ist keine Entschuldigung für schlechtes Benehmen!“
- (Aussage von Dr. Elmar Degenhart, Vorstandssprecher der Continental AG)
- Wertschätzung
- Entscheidungsfreiräume
- Eigenverantwortung als Instrument zur Mitarbeitermotivation
- Förderung
- Seelentröster
- Konfliktlöser
- Kooperation
- Empathie
- Coaching als unverzichtbares Instrument für angehende Führungskräfte
- Übernahme von Patenschaften (Beispiel Drees & Sommer)
- Stellhebel bei der Umsetzung einer guten Unternehmenskultur



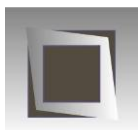
Führen heißt auch, sich selbst zu führen!

- Zeitmanagement
- Arbeitsorganisation
- Kommunikation:
 - Informationsvermittlung
 - Weitergabe von Wissen
 - Erklären warum man selbst oder das Unternehmen diesen Weg geht!
 - Fragen stellen.
 - Selbstreflexion (Fehler erkennen und eingestehen!)
- Prüfung von Qualitätsstandards
- Führung erledigt sich nicht „nebenbei“:
- Führung ist keine Nebentätigkeit neben der eigentlichen Arbeit.
- „Was habe ich in der Vergangenheit von meiner Führungskraft erwartet“?
- Führen heißt nicht kämpfen!



Rollenerwartungen an Führungskräfte:

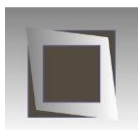
- Entscheider (Entscheidungen treffen! Auch im Team hat einer den Hut auf!)
- Moderator
- Mediator
- Integrator
- Schiedsrichter
- Strategie
- Navigator
- Kapitän
- Talentscout
- Personalentwickler



Unterschiedliche Wahrnehmung von Führung

Auszüge aus einem Bewertungsportal über ein Unternehmen der Immobilienwirtschaft zum Punkt „Vorgesetztenverhalten“:

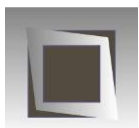
- „Führung der Abteilung mit klaren Vorstellungen, deutliche Kommunikation von Entscheidungen, frühzeitige Einbindung in Prozesse. Es gibt aber auch Abteilungen alter Schule.“
- „Fehlende Fach- und Führungskompetenz, Geringschätzung, Ignoranz.“
- „Überheblich und sogar schlecht qualifiziert, kein Leader.“
- „Meistens aus angeblichen Zeitgründen nicht greifbar.“
- „Keine Problemlöser. Fragen Mitarbeiter über Mitarbeiter aus.“
- „Es wird immer mehr gefordert.“
- „Kein Informationsaustausch. Der Flurfunk ist schneller.“
- „Offene Gespräche mit eigenem Lösungsansatz führen zu positiven Ergebnissen.“
- „Mitarbeiter werden bei Umstrukturierungen nicht mitgenommen.“



Wie bringt man Absolventen-, Bewerber- und Mitarbeiteranspruchsdenken und Unternehmensvorstellungen auf einen Nenner?

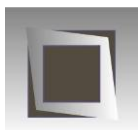
Vorstellungen von Absolventen, Bewerbern und Mitarbeitern:

- Karriereperspektiven
- Abdeckung aller Lebensthemen
- flexible Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle
- Vereinbarkeit von Berufs und Familie (auch bei Männern!)
- attraktiver und gut erreichbarer Bürostandort
- Büroausstattung
- strategisch ausgerichtete Personalentwicklung / Weiterbildungsangebote
- attraktive Gehaltspakete / performanceorientierte Vergütungsstrukturen
- Übernahme von Verantwortung / eigenständige Arbeit
- Work-Life-Harmony



Vorstellungen von Unternehmen:

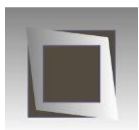
- gute Abschlüsse und auf den suchenden Job ausgerichtete Praktika
- Nicht zum Nulltarif!
- Es wird im Gegenzug Leidenschaft / Interesse erwartet, etwas zu gestalten.
- Leistung wird erwartet. Die Immobilienwirtschaft bietet keine 9-to-5-Jobs!
- Weiterbildungsangebote sind kein Freifahrtschein für Führungspositionen! Individuelle Weiterbildungen sind abzustimmen. Sie müssen beiden Seiten etwas bringen. Keine Weiterbildung der Weiterbildung wegen.
- Keine Schaffung von leitenden Positionen, nur um dem Mitarbeiter zu halten und die Schaffung einer weiteren Leitungsebene die Prozesse eher verlangsamt. Im Zweifel muss man sich trennen, wenn Perspektiven aus vernünftigen Gründen nicht geboten werden können.



Wie kommt man nun auf einen Nenner?

Unternehmen:

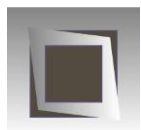
- Unternehmen müssen die neue Generation verstehen lernen.
- Präferenzen ernst nehmen
- Verständnis für die Lebensformen der neuen Generation
- Angebote ganzheitlicher Karrieren
- unterschiedliche Modelle für die verschiedenen Lebensphasen
- neben klassischen Führungskarrieren auch Expertenlaufbahnen
- gleichwertige Vergütungsmodelle
- gutes Bewerber- UND Mitarbeitermanagement
- Verbesserung der Führungsqualitäten



Wie kommt man nun auf einen Nenner?

Absolventen, Bewerber und Mitarbeiter:

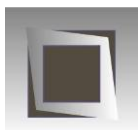
- Das Leben ist kein Wunschkonzert.
- Die Immobilienwirtschaft ist kein 9-to-5-Job!
- Die Jobfindung ist kein Selbstläufer (Bewerbungstraining!)
- Nicht nur in eingefahrenen Bereichen denken!
- Selbstreflexion echter Stärken UND Schwächen (Kann und will ich führen?)
- Karriereplanungen sind nicht immer von Beginn an möglich.
- Miteinander von Jung und Alt
- frühzeitige Netzwerkbildung / Alumni-Austausch
- professionelles XING-Profil
- Messen (EXPO REAL, Career Days, IZ-Karriereforum, FM-Messe etc.)
- relevante Literatur lesen und Newsletter abonnieren (Thomas Daily, Immobilien Zeitung, DEAL MAGAZIN, Immobilienmanager, Property Magazine etc.), www.iz-jobs.de



Perspektiven (im technischen Bereich, Gehälter, Frauen) für junge Leute

im technischen Bereich:

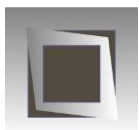
- Die Immobilienwirtschaft ist enorm vielschichtig:
- technische Property Manager
- technische Asset Manager
- Projektsteuerer
- Projektmanager
- BIM-Professionals (Manager und Koordinatoren)
- Bauleiter (vor allem im Wohnungsbau) im 4.Quartal 2015 auf Höchststand
- (quartalsweise Auswertung aller Jobangebote - Print / online – durch Hays
- auch auf Investoren- und Bestandshalterseite
- Konzerne UND Mittelstand



Ergänzung 1.a)

Umfrage der Zeitschrift „Immobilienmanager“ (2016: 86 Bachelor-Studenten / angehende Bauingenieure bzw. Projektmanager und Architekten der Hochschulen Wuppertal und Biberach):

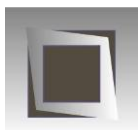
- Frage: Wo wollen Technik-Studenten arbeiten?
- Platz 1: Familienunternehmen (34,7 %)
- Platz 2: Aktiengesellschaften (30 %)
- Platz 3: gleichauf anderweitige inhabergeführte Unternehmen, öffentliche Hand, Freiberufler / Gründer (jeweils 11,8 %)



Ergänzung 1.b)

Umfrage der Zeitschrift „Immobilienmanager“ (2016: 86 Bachelor-Studenten / angehende Bauingenieure bzw. Projektmanager und Architekten der Hochschulen Wuppertal und Biberach):

- Frage: Was sind die favorisierten Branchen der Technik-Studenten?
- Platz 1: Projektentwickler / Bauträger / Bauunternehmen (30 %)
- Platz 2: Ingenieur-und Architekturbüros (24,8 %)
- Platz 3: Beratung / Projektsteuerung (14,8 %)
- Platz 4. öffentliche Hand (13,3 %)
- Platz 5: Facility-Management-Unternehmen (13,3 %)



Perspektiven (im technischen Bereich, Gehälter, Frauen) für junge Leute

Durchschnittsgehälter von Absolventen:

- Planung und Steuerung (*): rd. TEUR 37 p.a. (bis rd. TEUR 41 beim Master)
- Property Manager (*): rd. TEUR 35 p.a. (bis rd. 42 beim Master)
- Asset Manager (*): rd. TEUR 42 p.a. (bis rd. 47 beim Master)

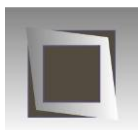
Durchschnittsgehälter von Bauingenieuren mit mindestens 3 Jahren Erfahrung:

- rd. TEUR 53 (**)

Quellen:

* IZ_Karrierefürer 2015/2016 für die Immobilienwirtschaft, IZ Immobilien Zeitung Verlagsgesellschaft mbH

** Gehaltsatlas 2016 der Frankfurter Allgemeine Zeitung und der Vergütungsberatung Gehalt.de



Perspektiven (im technischen Bereich, Gehälter, Frauen) für junge Leute

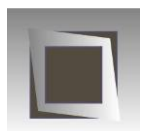
Mehr Erfolg durch mehr Frauen!

„Ein ausgeglichener Anteil an Frauen und Männern in Führungspositionen wirkt sich langfristig erfolgsfördernd auf ein Unternehmen aus.“

Dieser Ansicht sind 83 % der 43 Immobilienunternehmen, die an einer Umfrage des ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss zum Status Quo und den Perspektiven von Frauen in der Immobilienwirtschaft teilgenommen haben (Umfrage von Anfang Dezember 2015 bis Mitte Februar 2016).

86 % der Unternehmen wollen den Anteil an Frauen in Führungspositionen erhöhen.

Quelle: Artikel der Immobilien Zeitung vom 18.04.2016



Zum Abschluss eine kritische Aussage:

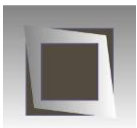
Frage:

„Was bedeutet gute Führung?“

Antwort:

„Die Mitarbeiter müssen das machen wollen, was sie machen sollen!“

Thomas Vollmoeller, Vorstandsvorsitzender der XING AG, Hamburg



Kontakt:

Olaf Kenneweg

KENNEWEG PROPERTY PERSONALBERATUNG

Hansaring 61

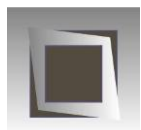
50670 Köln

Fon: +49 221 17061944

Mobile: +49 151 11516374

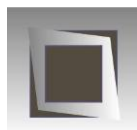
E_mail: kenneweg@kenneweg-property.de

www.kenneweg-property.de



A photograph of a city skyline along a river. In the foreground, a large, modern building is under construction, with a tall crane on top. The building has a distinctive design with a large, open space on the ground floor. The river is in the foreground, and the city buildings are in the background. The sky is blue with some light clouds.

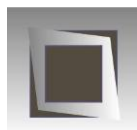
**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**



KENNEWEG PROPERTY PERSONALBERATUNG
...RECRUITING IN REAL ESTATE

KENNEWEG PROPERTY PERSONALBERATUNG

Wichtiger Hinweis: Diese Vortragsdatei ist geschützt und dient ausschließlich der privaten Verwendung. Eine Verwendung darüber hinaus sowie eine Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken ist ausschließlich nur mit ausdrücklicher Genehmigung der KENNEWEG PROPERTY PERSONALBERATUNG erlaubt.



**KENNEWEG PROPERTY PERSONALBERATUNG
...RECRUITING IN REAL ESTATE**