

CoreNet Global & Hochschule Fresenius Heidelberg präsentieren:

# MaSTERTALK<sup>®</sup> ReAL ESTATE

Die immobilienwirtschaftliche Webinar-Reihe von CoreNet Global und der Hochschule Fresenius Heidelberg



Sustainable Leadership – Führung im digitalen Zeitalter

1. Welche Führung ist wirksam?
2. Wie gelingt mobiles Arbeiten?
3. Was erwarten Mitarbeitende?
4. Was erwartet die Generation Z?

## Was erwartet Sie?

In diesem MasterTalk<sup>®</sup> Real Estate diskutieren wir mit Prof. Dr. Marion Peyinghaus und Prof. Dr. Regina Zeitner, Geschäftsführerinnen Competence Center Process Management, die Wirkmechanismen und Erfolgsfaktoren von Führung im digitalen Zeitalter. Die beiden Expertinnen haben sich in ihrer aktuellen Studie, jüngst veröffentlicht als PMRE Monitor 2022, diesem Thema intensiv gewidmet. Sie werden uns die Ergebnisse dieser Studie mit dem Fokus auf die vier oben genannten Fragen präsentieren und zur Diskussion stellen.

Diese Veranstaltung richtet sich an institutionelle Immobilienmanager, Corporate Real Estate Manager, Personalwirtschaftler, interessierte Arbeitnehmer und Arbeitgeber sowie Studierende der Immobilienwirtschaft.

## MasterTalk #22:

### Sustainable Leadership – Führung im digitalen Zeitalter

#### Referenten:



Prof. Dr. Marion Peyinghaus  
Geschäftsführerin  
Competence Center  
Process Management  
Real Estate GmbH



Prof. Dr. Regina Zeitner  
Geschäftsführerin  
Competence Center  
Process Management  
Real Estate GmbH



Prof. Dr. Thomas Glatte  
Professor für  
Immobilienwirtschaft  
Hochschule Fresenius  
Heidelberg

#### Datum und Zeit:

**05. Juli 2022 von 17:00 Uhr bis 18:00 Uhr**

Die Zugangsinformationen werden den registrierten Teilnehmern vorab zugesandt.

Unser Mastertalk<sup>®</sup> Real Estate geht anschließend in die Sommerpause und meldet sich im September 2022 zurück.

Besuchen Sie uns zwischenzeitlich gern auf unserer Webseite: <https://www.mastertalk.net>.

Mit freundlichen Grüßen und bleiben Sie gesund

Prof. Dr. Thomas Glatte

Director Global Real Estate, BASF SE  
Chapter Officer Learning, CoreNet Global Central Europe  
Professor für Immobilienwirtschaft, Hochschule Fresenius Heidelberg

Contact via eMail: [centraleuropechapter@corenetglobal.org](mailto:centraleuropechapter@corenetglobal.org)

CoreNet Global Central Europe Chapter: <https://centraleurope.corenetglobal.org>

Immobilienwirtschaft an der Hochschule Fresenius Heidelberg:

<https://www.hs-fresenius.de/studium/immobilienwirtschaft-bachelor-heidelberg>

Danke für die Unterstützung durch:

**Interface<sup>®</sup>**

EUROCRES  
WORK.  
PLACE.  
PERFORMANCE.

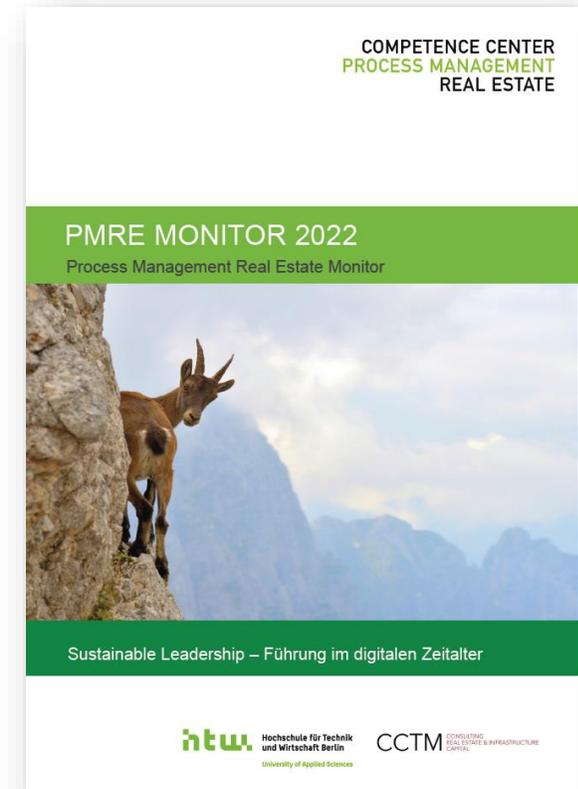
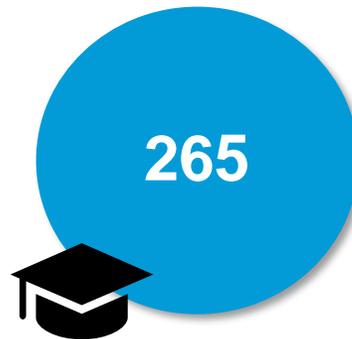
# **Competence Center Process Management Real Estate**

**CC PMRE Backstage**

## **Sustainable Leadership**

**Berlin, Mai 2022**

# PMRE Monitor 2022: Sustainable Leadership – Führung im digitalen Zeitalter



Das **System** verdient zukünftig  
die Lorbeeren, nicht die **Person!**

*... ein Gemeinschaftsprojekt, das über ein einzelnes Unternehmen hinausgeht.*

Meta



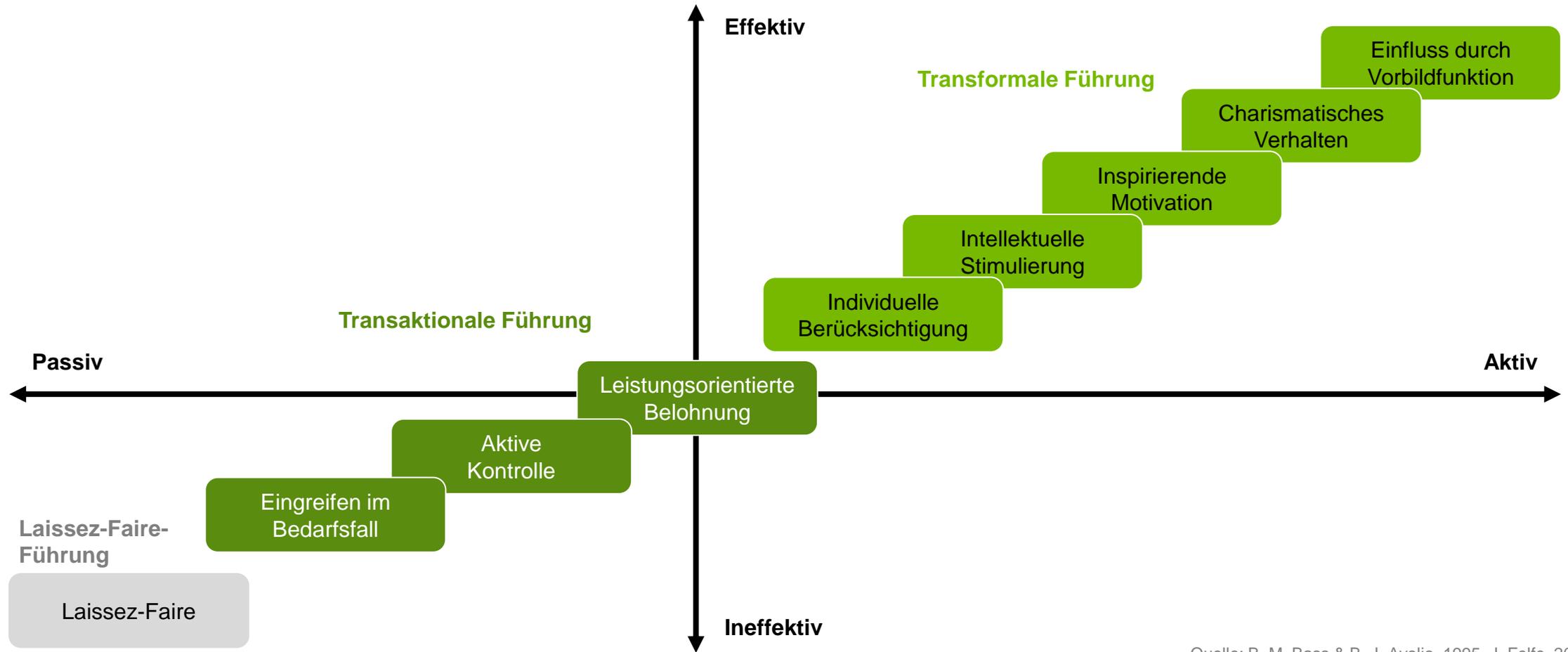
Quelle: techcrunch

**#1**

**WELCHE  
FÜHRUNG IST  
WIRKSAM?**



# Bandbreite Führungsbausteine

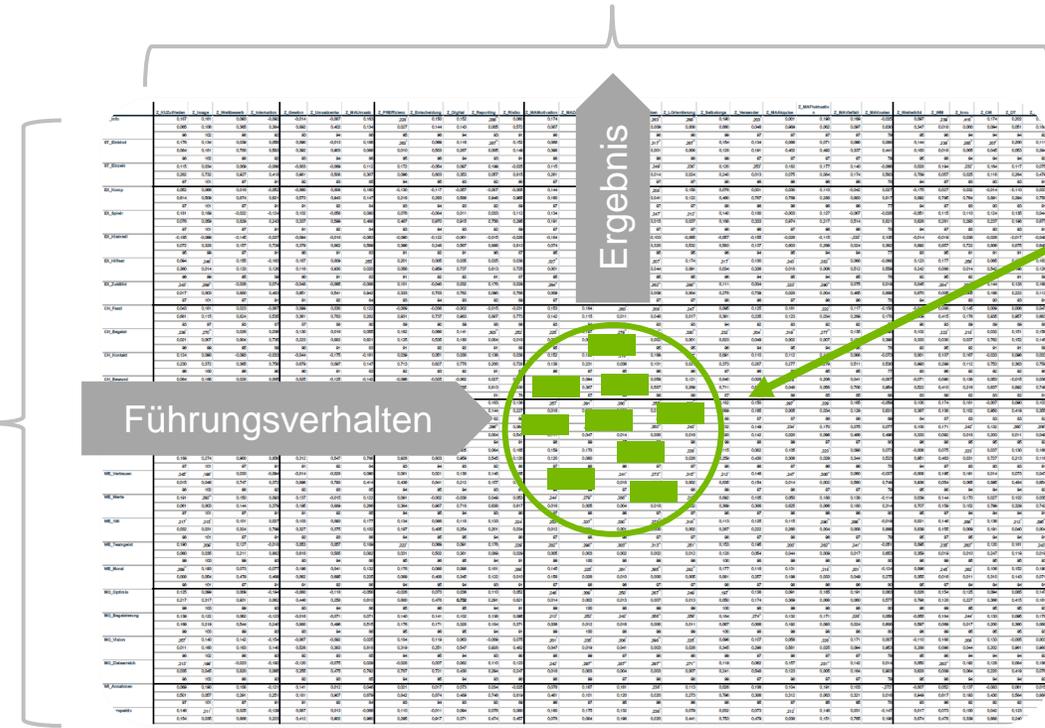


Quelle: B. M. Bass & B. J. Avolio, 1995, J. Felfe, 2006

# Methodik Messung Führungserfolg

## Erfolgsvariablen

## Führungsverhalten



Positive Effekte

Je mehr –  
desto besser!



# Wirkungsbilanz Transaktionale Führung

## Effekte Transaktionaler Führung

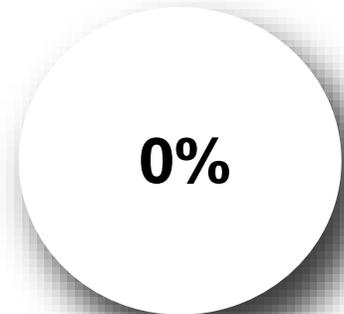
## Die Führungskraft ....

Kategorie	E_Leistungs				E_Werkzeuge				E_Richtlinien				E_Motivationale				E_Personelle				E_Prozedurale				E_Kommunikative				E_Kontrollierende				E_Eingreifende			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
MB_Leistung	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
MB_Werkzeuge	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
MB_Richtlinien	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
MB_Motivationale	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
MB_Personelle	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
MB_Prozedurale	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
MB_Kommunikative	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
MB_Kontrollierende	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
MB_Eingreifende	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

... definiert Belohnungen

... konzentriert sich auf Abweichungen

... handelt erst bei Problemen



Bestandteile Führungsbausteine ‚Leistungsorientierte Belohnung‘, ‚Aktive Kontrolle‘ und ‚Eingreifen im Bedarfsfall‘, Wirkungsbilanz in %



## In der Wirksamkeit auf den Unternehmenserfolg ...

- sticht die Führung mit **Inspiration** und **Motivation** jeden **Bonus**
- schlagen **Kultur & Prozesse** jede Erfolgsbilanz einer **Führungskraft**
- gleichen Kultur und Prozesse **Führungsdefizite** aus

# #2

## WIE GELINGT MOBILES ARBEITEN?

~~HOME~~  
OFFICE

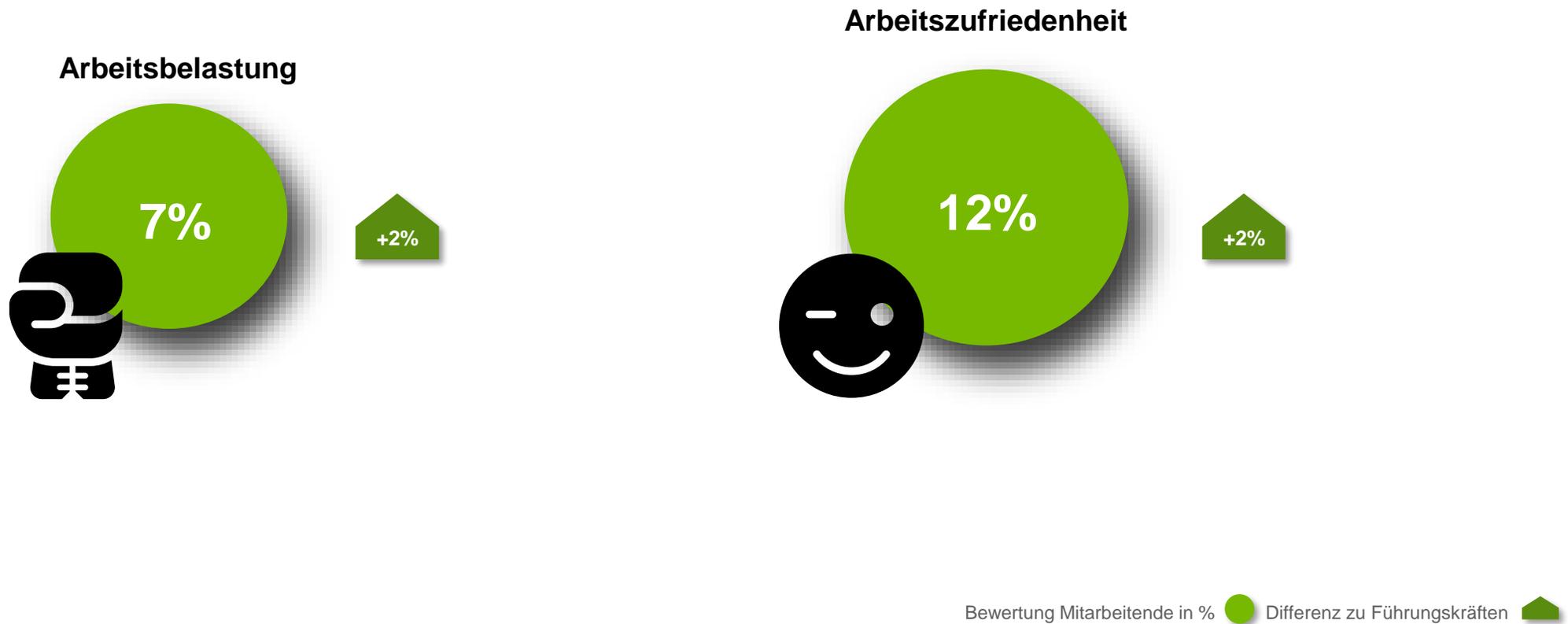


# Mobiles Arbeiten: Auswirkungen und Reaktionen



Bewertung Mitarbeitende in %  Differenz zu Führungskräften 

# Mobiles Arbeiten: Auswirkungen und Reaktionen

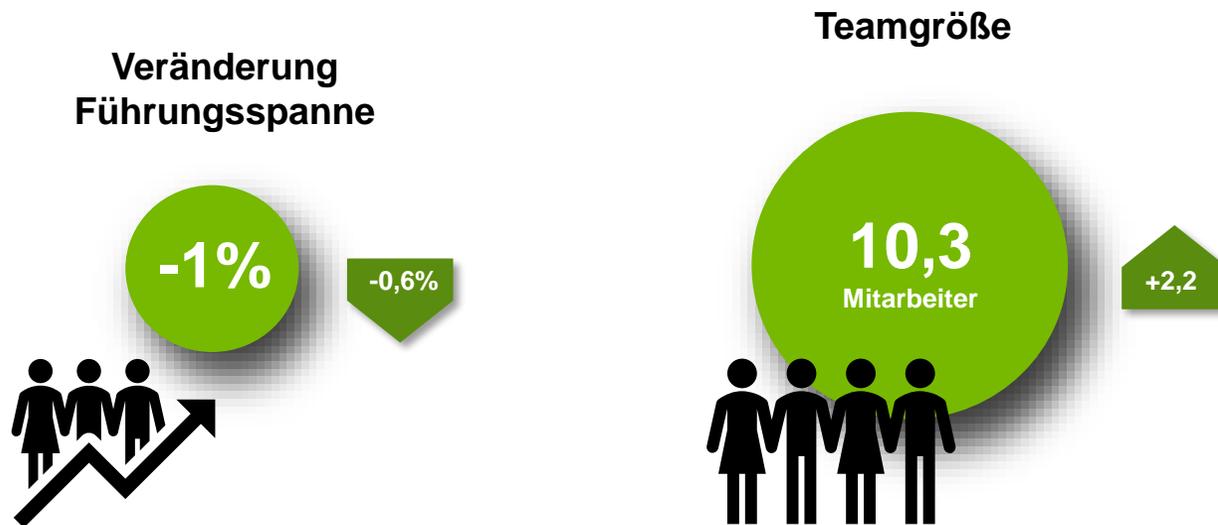


# Mobiles Arbeiten: Gestaltungswünsche



T = Tage; Bewertung Mitarbeitende in %  Differenz zu Führungskräften 

# Mobiles Arbeiten: Gestaltungswünsche



	Vermietung	Kaufm. PrM
	+2%	-2%
	12,8 MA	10,5 MA
	2,7 T	3,3 T
	+11%	+7%

PrM = Property Management; Erwartungen Mitarbeitende in % Differenz zu Führungskräften

# Erfolgsfaktoren für Mobiles Arbeiten

## Führung

	PM_Backstage	PM_Prozesse	PM_Ressourcen	PM_Systeme	PM_Kultur	PM_Ziele	PM_Messung	PM_Berichte	PM_Summe
PM_Führung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Leistung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Fachwissen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Individualität	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Ressort	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Sicherheit	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Leistung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Leistung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Leistung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Leistung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

## Digitalisierung

	PM_Backstage	PM_Prozesse	PM_Ressourcen	PM_Systeme	PM_Kultur	PM_Ziele	PM_Messung	PM_Berichte	PM_Summe
PM_Digitalisierung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Digitalisierung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Digitalisierung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Digitalisierung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Digitalisierung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Digitalisierung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Digitalisierung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Digitalisierung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Digitalisierung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Digitalisierung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

## Prozesse

	PM_Backstage	PM_Prozesse	PM_Ressourcen	PM_Systeme	PM_Kultur	PM_Ziele	PM_Messung	PM_Berichte	PM_Summe
PM_Prozesse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Prozesse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Prozesse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Prozesse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Prozesse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Prozesse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Prozesse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Prozesse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Prozesse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Prozesse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

## Kultur

	PM_Backstage	PM_Prozesse	PM_Ressourcen	PM_Systeme	PM_Kultur	PM_Ziele	PM_Messung	PM_Berichte	PM_Summe
PM_Kultur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Kultur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Kultur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Kultur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Kultur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Kultur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Kultur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Kultur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Kultur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PM_Kultur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

## In der virtuellen Zusammenarbeit ...

- sinkt die **Nähe** und der **Einfluss** der **Führungskraft**
- entscheiden **Prozesse** und **Kultur** über den Erfolg
- sind **Investitionen** in das **System** obligatorisch

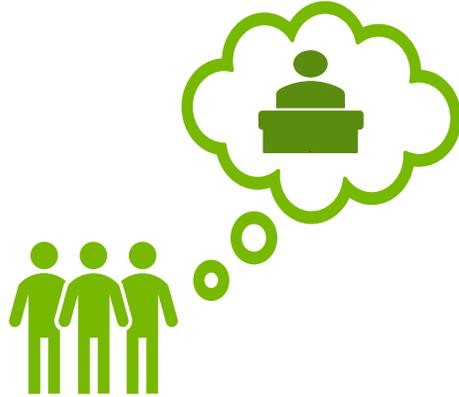
# #3

WAS ERWARTEN  
MITARBEITENDE,  
WAS DIE  
GENERATION Z?

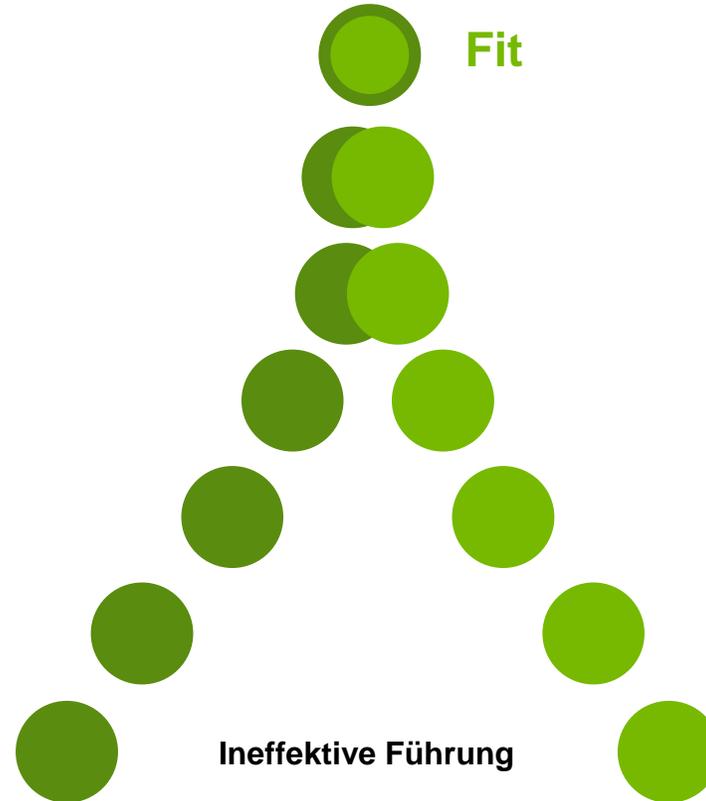


# Wirksame Führung durch Fit aus Erwartung und Führungsverhalten

Idealbild Führung  
aus Sicht MA



Wirkungsvolle Führung



Tatsächliches  
Führungsverhalten

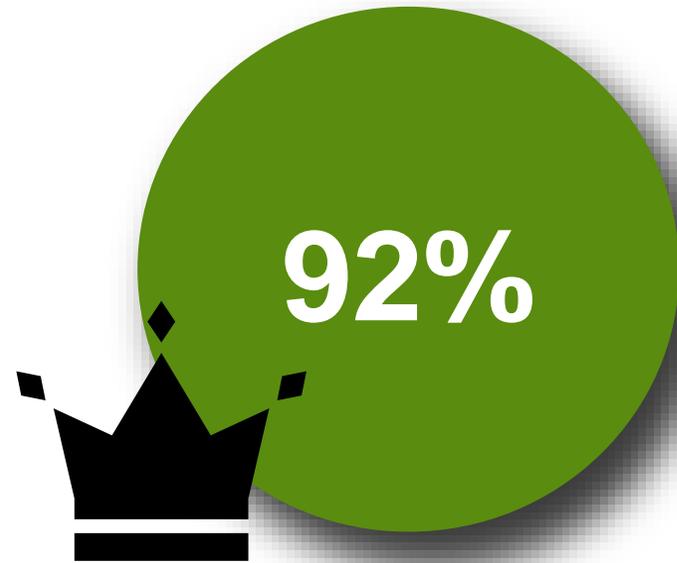


MA = Mitarbeitende; Quelle: F. C. Brodbeck, 2016

# Erweiterung Führungsbausteine



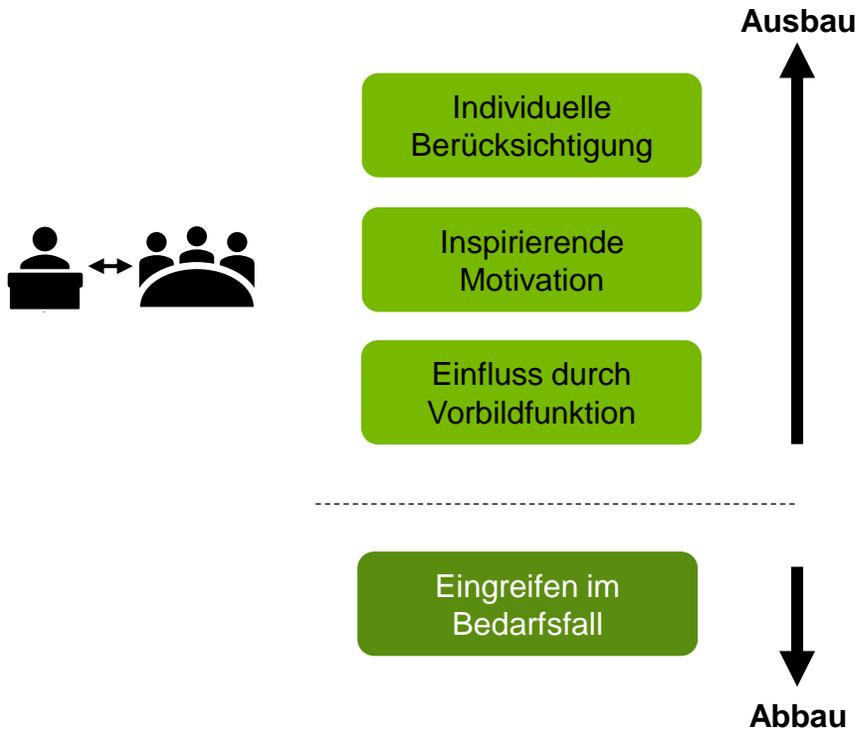
# Überschätzung Führungskräfte



Anteil der Führungsmuster mit einem positivem Abweichungsgrad zw. Führungskraft und Mitarbeitenden %

# Entwicklungspotenziale aus Sicht Mitarbeitende

## Delta Führungsbausteine



## Die Führungskraft ....

... stellt eigene Interessen zurück



... sorgt für Gerechtigkeit im Team



... berücksichtigt meine Individualität



Abweichungsgrad zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden in %



*Individualität wird zu einem „asset“, einem Vermögenswert.*

Andreas Reckwitz

Quelle: Michael Wolf

# Entwicklungspotenziale aus Sicht Generation Z

## Delta Führungsbausteine



Gesundheit als  
Führungsaufgabe

Prozesse als  
Führungsaufgabe

Mitarbeiter-  
entwicklung

Charismatisches  
Verhalten

Ausbau

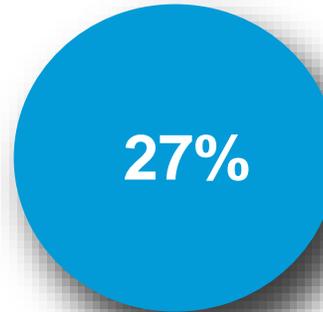


Abbau

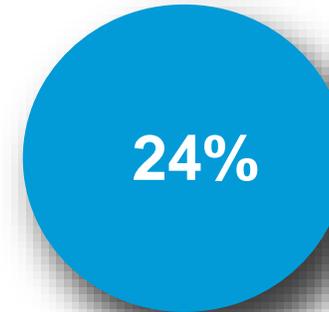


## Die Führungskraft ....

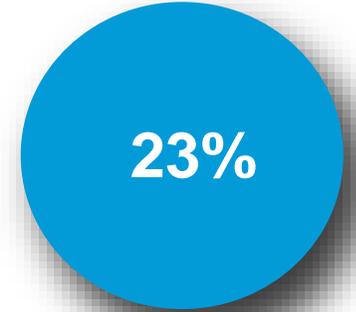
... verhindert  
**Verschmelzung** von  
Arbeit- & Privatleben



... unterstützt  
unterschiedliche  
Ernährungsvorlieben



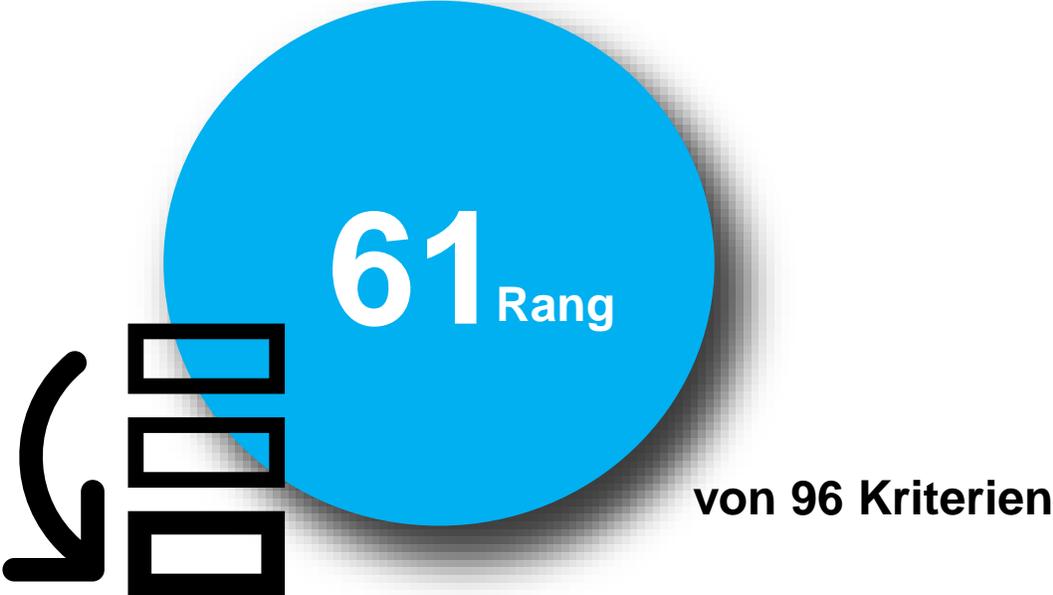
... fördert meine  
berufliche  
**Weiterentwicklung**



Abweichungsgrad zwischen Führungskraft und Generation Z in %



# Nachhaltigkeit



Newtro = "new" and "retro"



Quelle: thesmartlocal.com

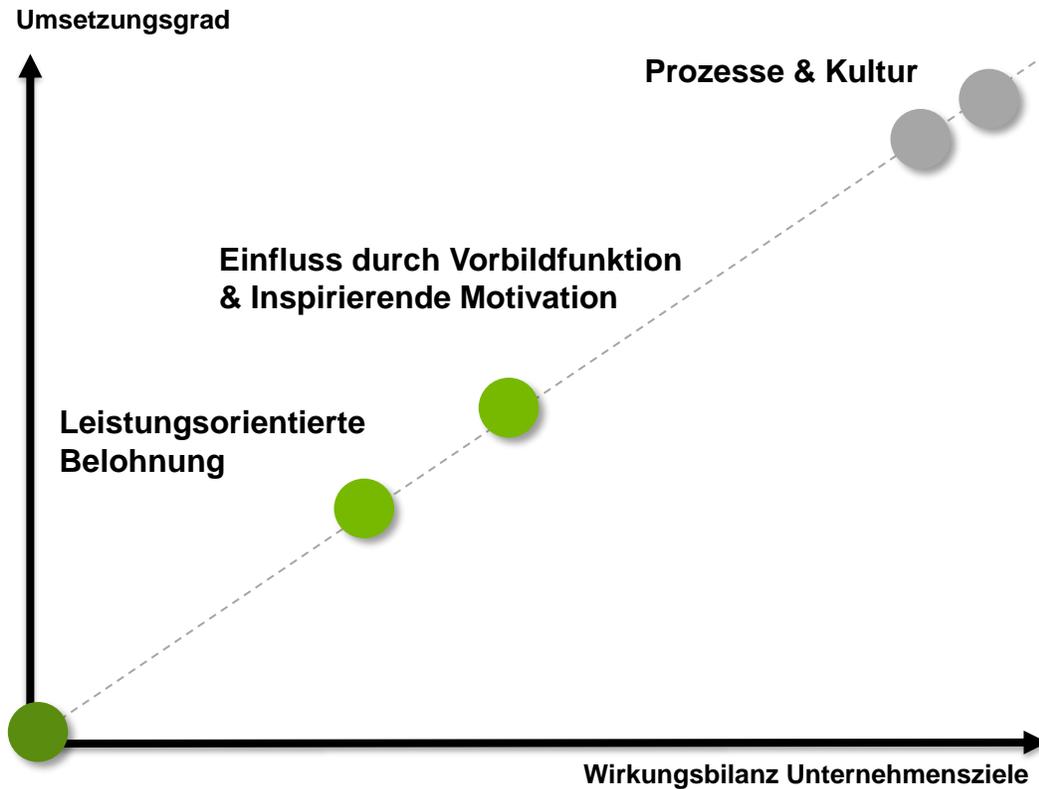
## In der Mitarbeiterführung von Morgen...

- ist **Spielraum** zur Individualisierung nötig – gerade für monotone Arbeitsfelder
- treten **Leitfiguren** in den Hintergrund – **Systeme** konkurrieren
- entscheidet das **Gesamtpaket**

# MOTIVATION



# Erforderliche Investitionen



## Unternehmensziele

Abnahme  
Prozesseffizienz



Zielerreichungsgrad  
Personalkosten



Abnahme Zielerreichungsgrad, Zielerreichungsgrad in % 

## Sustainable Leadership heißt...

- mehr **transformativ** als transaktional zu führen
- aktiv das **System** durch Prozesse und Kultur zu stabilisieren
- das eigene **Kompetenzportfolio** zu erweitern



*Das Bruttosozialprodukt misst alles  
mit Ausnahme der Dinge,  
die das Leben lebenswert machen.*

*Robert F. Kennedy*

Quelle: SYN-Magazin

**Competence Center  
Process Management  
Real Estate**

**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

# PMRE MONITOR 2022

Process Management Real Estate Monitor



Sustainable Leadership – Führung im digitalen Zeitalter

**Process Management Real Estate Monitor 2022**  
**Sustainable Leadership – Führung im digitalen Zeitalter**

Copyright © 2022  
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, CC PMRE GmbH

<https://www.htw-berlin.de>  
<https://www.ccpmre.de>

ISBN-10: 978-3-86262-031-9  
ISBN-13: 978-3-86262-031-9  
EAN: 9783862620319

Alle Rechte vorbehalten, Reproduktion nur mit ausdrücklicher Genehmigung der  
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und der CC PMRE GmbH.

Gedruckt auf FSC-zertifiziertem und mit dem EU Ecolabel ausgezeichnetem Papier.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>Steuerungsausschuss des CC PMRE</b> .....	5
<b>Top 10 PMRE Monitor 2022</b> .....	7
<b>1 Führung im digitalen Zeitalter – Status quo</b> .....	14
<b>2 Forschungsmodell</b> .....	18
<b>3 Forschungsergebnisse</b> .....	24
3.1 Wirksame Führung: Führungsverhalten mit Erfolgsgarantie.....	24
3.1.1 Führungseigenschaften mit positiven Konsequenzen .....	24
3.1.2 Führungseigenschaften mit negativen Konsequenzen.....	27
3.1.3 Einfluss und Effekt unternehmerischer Rahmenbedingungen.....	28
3.2 Diskrepanz: Wirkung und Einsatz erfolgreicher Führungsinstrumente .....	29
3.2.1 Wirksamkeit versus Umsetzung von Führungsverhalten.....	30
3.2.2 Wirksamkeit versus Umsetzung unternehmerischer Rahmenbedingungen.....	32
3.3 Immobilienwirtschaft: Was Führungskräfte glauben zu tun, und wie es bei den Mitarbeitern ankommt.....	34
3.3.1 Immobilienwirtschaft: Entwicklungspotenziale Führungsbausteine .....	34
3.3.2 Immobilienwirtschaft: Entwicklungspotenziale Verhaltensmuster..	36
3.4 Generation Z: Was sich die Jugend wünscht, und wie Führungskräfte tatsächlich sind.....	38
3.4.1 Generation Z: Entwicklungspotenziale Führungsbausteine.....	38
3.4.2 Generation Z: Entwicklungspotenziale Verhaltensmuster.....	40
3.5 Digitale Zusammenarbeit: Erfolgsfaktoren für mobiles Arbeiten .....	43
3.5.1 Auswirkungen des mobilen Arbeitens .....	43
3.5.2 Gestaltung des mobilen Arbeitens .....	44
3.5.3 Erfolgsfaktoren des mobilen Arbeitens .....	48
3.6 Unterschiedliche Geschäftsmodelle: Spezifische Lösungen.....	51
3.7 Unternehmensziele: Welche wurden erreicht, welche verfehlt? .....	54
3.8 Die Führungskraft von morgen: Das Idealprofil.....	56
<b>4 Anhang</b> .....	62
4.1 Erfolgsbilanz Einzelkriterien Führungsverhalten .....	62
4.2 Differenzanalyse Führungsverhalten Immobilienwirtschaft: Fremd- versus Selbstbild .....	66
4.3 Differenzanalyse Führungsverhalten Generation Z: Status quo versus Zielbild .....	70
<b>5 Zusammensetzung der Stichprobe</b> .....	76
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	78
<b>Impressum</b> .....	83



## Vorwort

Digitale Transformation, Agiles Management, New Work. In allen innovativen Arbeitskonzepten werden neue Anforderungen an die Führungskräfte gestellt. Sie sollen den Wandel meistern und ihre neue Rolle einnehmen. Doch was heißt eigentlich gute und vor allem nachhaltig erfolgreiche Führung im digitalen Zeitalter? Welchen Einfluss haben Prozesse und die Unternehmenskultur in der digitalen Zusammenarbeit, und können sie den Führungsaufwand maßgeblich reduzieren?

In seiner 16. Marktstudie widmet sich das CC PMRE diesen Fragestellungen und stellt nachhaltige Führungsmodelle im digitalen Zeitalter vor. Für die Entwicklung dieser Handlungsempfehlungen wurde eine quantitative Analyse lanciert, die sowohl die Erfahrungen der Immobilienexperten aufnimmt als auch die Erwartungen der Generation Z widerspiegelt. Insbesondere durch den Einbezug der Mitarbeiter von morgen können langfristige Führungsstrategien definiert, zukünftige Chancen genutzt und Risiken vermieden werden. Ohne die Ergebnisse dieser Studie vorwegzunehmen, kann bereits eines gesagt werden: Auch wenn die digitale Zusammenarbeit einen technischen Ursprung hat – der Schlüssel zum Erfolg liegt in der sozialen Komponente!

In seiner Forschung wird das CC PMRE von einem Steuerungsausschuss begleitet und unterstützt, der sich aus renommierten Fach- und Führungskräften der Immobilienwirtschaft zusammensetzt:

APLEONA: Dr. Ralf Lehmann	Manulife IM: Dr. Christoph Schumacher
Aroundtown: Stefan Dietze	Mount RE Capital: Angelika Kunath
BASF: Dr. Thomas Glatte	MVGM Deutschland: Dirk Tönges
Bayer Real Estate: Björn Christmann	NEXUS Management: Markus Robrecht
BIM: Sven Lemiss	Sauter FM: Ricarda Berg
cctm: Rodolfo Lindner	Siemens Real Estate: Steffen Rümmler
Daimler Real Estate: Hugo Daiber	Swiss Life: Florian Bauer
DEMIRE: Ingo Hartlief	ULI: Sabine Georgi
DSK: Dr. Marc Weinstock	UP2INVEST: Dr. Hauke Brede
GWG Gruppe: Andreas Engelhardt	Zech Group: Dr. Andreas Muschter
HPA: Volker Herrmann	ZIA: Aygül Özkan
Investa: Rainer Thaler	Barbara Deisenrieder
ISG: Aydin Karadumann	Axel Kunze

Der PMRE Monitor 2022 ist ein Gemeinschaftswerk der CC PMRE GmbH, der HTW Berlin und der cctm real estate & infrastructure AG sowie der zahlreichen Teilnehmer<sup>1</sup> unserer Marktumfrage.<sup>2</sup> Letzteren gilt unser herzlichster Dank für ihr Engagement!



Prof. Dr.  
Marion Peyinghaus



Prof. Dr.-Ing.  
Regina Zeitner

- <sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.
- <sup>2</sup> 154 Führungskräfte und 94 Mitarbeiter der Immobilienwirtschaft sowie 265 Studierende immobilienwirtschaftlicher Studiengänge aus dem deutschsprachigen Umfeld. Die Stichprobe umfasst insgesamt 513 Teilnehmer (TN).



**Steuerungsausschuss des CC PMRE**

Florian Bauer



Ricarda Berg



Dr. Hauke Brede



Björn Christmann



Hugo Daiber



Barbara Deisenrieder



Andreas Engelhardt



Sabine Georgi



Dr. Thomas Glatte



Ingo Hartlief



Volker Herrmann



Aydin Karaduman



Angelika Kunath



Axel Kunze



Dr. Ralf Lehmann



Sven Lemiss



Rodolfo Lindner



Dr. Andreas Muschter



Aygül Özkan



Markus Robrecht



Steffen Rümmler



Dr. Ch. Schumacher



Rainer Thaler



Dirk Tönges



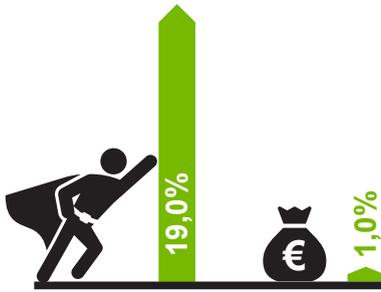
Dr. Marc Weinstock



## Top 10 PMRE Monitor 2022

*„In Zeiten, in denen jeder engagierte Mitarbeiter sucht und die Gehälter immer rasanter steigen, müssen Dienstleistungsunternehmen neue Motivations- und Bindungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter entwickeln und umsetzen.“*

Dirk Tönges, MVGM Deutschland



## 1 Inspiration und Motivation führen zum Erfolg – nicht der Bonus

Transformational führen bedeutet Führung mit Inspiration und Motivation. Transaktionale Führung bezieht sich hingegen primär auf den Austausch von Leistungen: Gehalt gegen Arbeit. In der Wirksamkeit schlägt die transformationale Führung klar den transaktionalen Ansatz. Die Erfolgsbilanz liegt bei 19% versus 1%.

## 2 Prozesse, Kultur und IT überflügeln jede Führungskraft

Auch die beste Führung wird von der Erfolgsbilanz klarer Prozesse, leistungsfähiger IT-Systeme und einer guten Unternehmenskultur übertrumpft. Dies sind die wahren Beschleuniger des Unternehmenserfolgs (Erfolgsbilanz > 90%). Auch zeigt sich, dass gute Prozesse und eine positive Unternehmenskultur ein gutes Licht auf die Führungskraft werfen, sie können also Führungsdefizite ausgleichen.



## 3 Herber Potenzialverlust: Prozessqualität sinkt

Trotz der erwiesenermaßen hohen Wirksamkeit von Prozessen und Unternehmenskultur bleiben in diesem Bereich große Potenziale ungenutzt. Der Umsetzungsgrad, insbesondere im Prozessmanagement, wird von den Mitarbeitern als unterdurchschnittlich bewertet (-3%). Schlimmer noch: In den letzten zehn Jahren hat die Prozessqualität in der Branche sogar noch um 21% abgenommen.



## 4 Defensives Führungsverhalten ist gefährlich

Greifen Führungskräfte erst ein, wenn Probleme bereits schwerwiegend sind, schlägt sich das in einer negativen Erfolgsbilanz nieder (-21%). Unter einem Eingreifen nur im Bedarfsfall leiden insbesondere die Mitarbeiter, überdies sinken Produktivität, Prozesseffizienz und Innovationskraft.



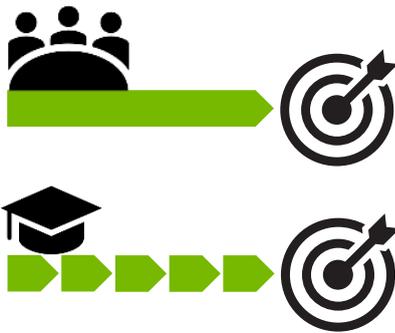
## 5 Individualität zählt – das müssen Führungskräfte noch lernen

Der größte Gap zwischen tatsächlichem und erwünschtem Führungsverhalten liegt in der individuellen Berücksichtigung jedes einzelnen Mitarbeiters (13%). Stärken und persönliche Bedürfnisse sollen eine größere Rolle spielen. Individualität steht im Vordergrund. Die Gesellschaft strebt nach Individualisierung – insbesondere die Generation Z (Gap 14%). Doch diesen Trend muss die Führung erst noch verinnerlichen.

## 6 Gesundheit, Gesundheit, Gesundheit: Der Erfolgsfaktor im War for Talents

Aus Sicht der Mitarbeiter von morgen ergibt sich noch ein ganz anderes Delta: Gesundheit ist Trumpf! Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz, Maßnahmen zum Stressabbau, vegane Ernährung sind primäre Wünsche der Generation Z. All das soll die Führungskraft unterstützen, für digitale Pausen sorgen und einer Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben durch digitale Medien entgegenwirken.



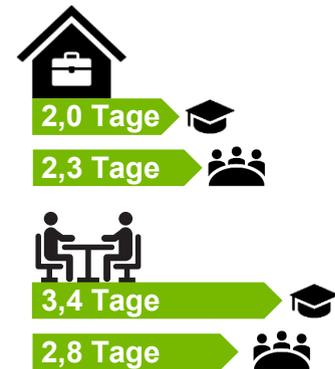


## 7 Generation Z: Kleinteilige Arbeitsaufträge, aktive Kontrollen

Ein klarer Generationsbruch zeigt sich insbesondere in den Bereichen Aufgabenerteilung und Kontrolle: Die gegenwärtigen Mitarbeiter der Immobilienwirtschaft möchten keine minutiösen Arbeitsvorgaben und schätzen Ziele mit großem Handlungsspielraum. Zu detaillierte Kontrollen sind kontraproduktiv. Die Generation Z freut sich hingegen über kleinteilige Arbeitsaufträge und fordert Kontrollen aktiv ein. Führungskräfte müssen sich auf eine Aufgabenerteilung in „Twitter-Schritten“ einstellen.

## 8 Kontakt zu Kollegen sticht Kontakt zur Führungskraft – vor allem in der Generation Z

Der Kontakt zu Kollegen ist in der virtuellen Zusammenarbeit wichtiger als der Kontakt zur Führungskraft. Im Schnitt möchten Mitarbeiter ihre Führungskraft an 2,6 Tagen pro Woche sehen, ihre Kollegen hingegen an 2,8 Tagen. Für die Generation Z ist das zu wenig, sie möchte ihr Team mindestens an 3,4 Tagen pro Woche sehen. Dementsprechend ist auch die Homeoffice-Quote mit 2,0 Tagen pro Woche geringer als bei den Mitarbeitern der Immobilienwirtschaft (2,3 Tage).



## 9 Ideale Führungsspanne liegt bei Ø 11,6 Mitarbeitern

Die optimale Teamgröße unterscheidet sich je nach Kernprozess. In der Bewertung liegt das Ideal bei Ø 8,9 Mitarbeitern, in der strategischen Objektsteuerung oder in der Vermietung wird die Zahl auf bis zu 14,5 Personen erhöht. Sind die Teams jedoch stark diversifiziert oder erfolgt die Arbeit primär dezentral, sollte die Führungsspanne um bis zu 6% reduziert werden.

## 10 Arbeitsaufwand im digitalen Zeitalter nimmt zu – jedoch auch die Zufriedenheit

Im Vergleich zur konventionellen Büroarbeit geben Führungskräfte für die digitale Zusammenarbeit einen Mehraufwand von 9% an, Mitarbeiter beziffern ihn mit 8%. Allerdings wächst auch die Zufriedenheit. Trotz einer erhöhten Belastung ist der Zufriedenheitsgrad bei Führungskräften um 14% höher, bei Mitarbeitern immerhin um 12%.



Obwohl die digitale Zusammenarbeit technisch basiert ist, liegt der wahre Erfolg im Sozialen. Die Unternehmenskultur entscheidet über Erfolg oder Misserfolg des mobilen Arbeitens. Ebenso erfolgskritisch sind strukturierte Prozesse. Beide Aspekte sind im virtuellen Raum essenziell und weitaus wichtiger als das Verhalten einer einzelnen Führungskraft. Managementkonzepte müssen dahingehend neu definiert werden. Der geringe Umsetzungsgrad in der Immobilienwirtschaft belegt jedoch, dass diese wichtigen Voraussetzungen für ein reibungsloses Zusammenwirken im digitalen Zeitalter noch nicht gegeben sind.

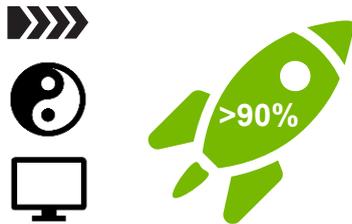


**1 Inspiration and motivation lead to success - not the bonus**

Transformational leadership means leading with inspiration and motivation. Transactional leadership, on the other hand, refers primarily to the exchange of benefits: Salary for work. In terms of effectiveness, transformational leadership clearly beats the transactional approach. The success rate is 19% versus 1%.

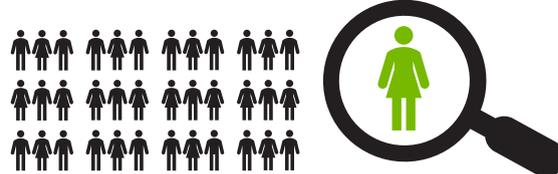
**2 Processes, culture and IT are more effective than any manager**

Even the best leadership is trumped by the track record of clear processes, efficient IT systems and a good corporate culture. These are the true accelerators of corporate success (track record > 90%). It has also been shown that good processes and a positive corporate culture cast a good light on the manager, i.e. they can compensate for leadership deficits.



**3 Significant loss: process quality declines**

Despite the high effectiveness of processes and corporate culture, there is a serious loss. The degree of implementation, especially in process management, is rated below average by employees (-3%). Worse still, process quality in the industry has actually fallen by 21% over the last ten years.



**4 Defensive leadership behaviour is dangerous**

If managers only intervene when problems are already serious, this is reflected in a negative track record (-21%). Intervening only when necessary is particularly detrimental to employees and also reduces productivity, process efficiency and innovation.



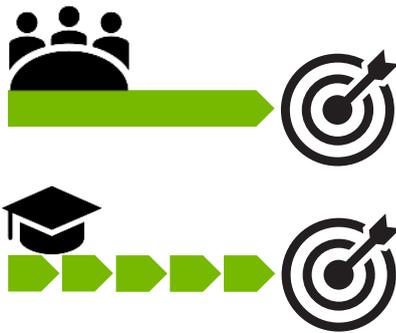
**5 Individuality counts - Managers still have to learn this**

The biggest gap (13%) between displayed and desired leadership behaviour lies in the individual consideration of each employee. Strengths and personal needs should play a greater role. Individuality is in the foreground. Society is striving for individualisation - especially Generation Z (Gap 14%). But managers have not yet internalized this trend.

**6 Health, health, health: the success factor in the war for talents**

From the point of view of tomorrow's employees, there is a completely different delta: health is the trump card! Health promotion in the workplace, measures to reduce stress, vegan nutrition are primary wishes of Generation Z. All this should support the manager, provide for digital breaks and counteract a merging of work and private life through digital media.



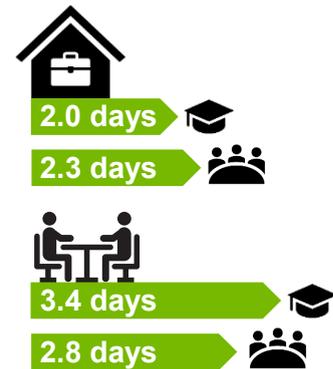


**7 Generation Z: small-scale work tasks, active controls**

Particularly in the areas of task distribution and control, there is a clear generational difference: Today's employees in the real estate industry do not want meticulous work specifications and appreciate goals with a great deal of room for action. Overly detailed controls are counterproductive. Generation Z, on the other hand, is happy with small-scale work assignments and actively demands controls. Managers must adapt to a distribution of tasks in "Twitter steps".

**8 Contact with colleagues trumps contact with the manager - especially in Generation Z**

Contact with colleagues is more important in virtual collaboration than contact with the manager. On average, employees would like to see their manager 2.6 days per week, their colleagues, on the other hand, on 2.8 days. For Generation Z that is too little; she wants to see her team at least 3.4 days a week. Accordingly, the home office quota is also at 2.0 days per week is lower than for employees in the real estate industry (2.3 days).



**9 The ideal manager-to-employee ratio is 11.6 employees**

The optimal team size differs depending on the core process. In valuation, the ideal is 8.9 employees; in strategic property management or leasing, the number is increased to up to 14.5 people. However, if the teams are highly diversified or the work is primarily decentralised, the span of control should be reduced by up to 6%.

**10 Workload increases in the digital age – but so does satisfaction**

Compared to conventional office work, managers report an additional effort of 9% for digital collaboration, employees put it at 8%. But satisfaction is also on the rise. Despite an increased workload, the level of satisfaction is 14% higher among managers and 12% higher among employees.



Although digital collaboration is technically based, the real success lies in the social. The corporate culture determines the success or failure of mobile working. Structured processes are equally critical to success. Both aspects are essential for the virtual collaboration and far more important than the behaviour of an individual manager. Management concepts must be redefined in this respect. However, the low level of implementation in the real estate industry proves that these important prerequisites for smooth interaction in the digital age are not yet in place.



# 01

## Führung im digitalem Zeitalter – Status quo

*„Die Risiken des Klimawandels sind offenkundig. Proaktive Investitionen in den Klimaschutz eröffnen jedoch auch Chancen für Immobilienakteure, die Nutzer und die gesamte Gesellschaft. Diese Chancen müssen wir als Unternehmen ergreifen!“*

Dr. Christoph Schumacher, CREDIT SUISSE

## 1 Führung im digitalen Zeitalter – Status quo

Die Ergebnisse des Microsoft 2021 Work Trend Index zeigen die Veränderungen der digitalen Arbeitswelt durch die Corona-Pandemie sehr eindrucksvoll auf: Im Vergleich zum Monat Februar 2020 wurden im Februar 2021 weltweit 40,6 Mrd. mehr E-Mails verschickt, Teams-Meetings dauerten 10 Minuten länger und es wurden 42% mehr Chatnachrichten nach 17.00 Uhr verschickt.<sup>3</sup> Darüber hinaus ergibt die Analyse, dass jeder zweite Teams-Nutzer innerhalb von fünf Minuten auf eine Chatnachricht antwortet. Doch die digitale Beschleunigung hat ihren Preis: 46% der Befragten aus dem Wirtschaftsraum EMEA<sup>4</sup> sind von einem durchschnittlichen Arbeitstag gestresst, 42% sprechen sogar von Erschöpfung.<sup>5</sup> Auch auf Unternehmensebene macht sich die erzwungene, rein digitale Kommunikation bemerkbar: Netzwerke schrumpfen und Unternehmen agieren zunehmend isoliert.<sup>6</sup> Führungskräfte haben nun verstärkt die Aufgabe, die Mitarbeiter zu motivieren und die Kommunikation aufrechtzuerhalten. Der Microsoft Report legt hingegen offen, dass Führungskräfte in der virtuellen Welt zunehmend den Kontakt zu den Mitarbeiter verlieren.<sup>7</sup> Eine Befragung von 216 Topmanagern der Branchen Banken, Versicherungen und Energie kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Negative Auswirkungen kristallisieren sich in der informellen Zusammenarbeit heraus, Teambuilding und Konfliktlösung sind erschwert, und bei manchen Mitarbeitern stellt sich ein Einsamkeitsgefühl ein.<sup>8</sup>

### Herausforderungen in der Immobilienwirtschaft: Netzwerkpflege, Kommunikation, Mitarbeitermotivation

Die Microsoft-Studie hat Unternehmen weltweit und branchenübergreifend untersucht. Ihre Ergebnisse decken sich auch mit den Erfahrungen in der der Immobilienwirtschaft im deutschsprachigen Raum. In einer Vorstudie wurde eine Expertengruppe aus renommierten Führungskräften der deutschsprachigen Immobilienbranche<sup>9</sup> nach den Herausforderungen der digitalen Zusammenarbeit befragt: Die größten Defizite bestehen demnach in der Netzwerkpflege und der Kommunikation (vgl. Abb. 1). Das Problem wurde deutlich geschildert: „Ein ‚Management-by-going-around‘ ist nicht mehr möglich. Für jedes Gespräch wird ein Meeting eingestellt. Das zieht viel Energie.“<sup>10</sup> Für Führungskräfte bedeutet das einen hohen Mehraufwand, sowohl im eigenen Unternehmen als auch für die Netzwerkpflege nach außen. Veranstaltungen und Messen sind abgesagt, Treffen bei einem Mittagessen nur noch eingeschränkt möglich. Die Folgen sind erodierende Netzwerke und abnehmende Kundenbindung.

Auch auf der Arbeiterebene steigt der Stresslevel. Generell<sup>11</sup> und in der Immobilienbranche gilt: Das Expertengremium sieht in der sinkenden Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit infolge der digitalen Zusammenarbeit eine beträchtliche Gefahr (vgl. Abb. 1). Eine Interviewserie mit rund 30 Mitarbeitern<sup>12</sup> zeigt zudem, dass unter dem mobilen Arbeiten auch die Unternehmenskultur leidet. Ein Asset Manager wurde konkret: „Ich habe manche Kollegen seit 15 Monaten nicht mehr gesehen. Wo soll da der Zusammenhalt herkommen? Unser Teamspirit geht verloren.“ Als besonders herausfordernd werden dabei On- und Offboarding-Prozesse bezeichnet. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter in die internen Prozesse ist schwierig, die Vermittlung der Unternehmenskultur kaum möglich. Neue Mitarbeiter müssen nicht nur fachlich abgeholt werden. Um volle Leistungsfähigkeit zu entfalten, müssen sie Vertrauen in ihr Unternehmen entwickeln – und Vertrauen ist nicht digitalisierbar!

<sup>3</sup> Microsoft (22.03.2021), S. 8.

<sup>4</sup> EMEA steht für Europe, Middle East, Africa.

<sup>5</sup> Microsoft (22.03.2021), S. 35.

<sup>6</sup> Microsoft (22.03.2021), S. 13-14.

<sup>7</sup> Microsoft (22.03.2021), S. 13-14.

<sup>8</sup> Axxcon (2021).

<sup>9</sup> Backstage 2021, virtuelles Treffen des Steuerungsausschusses CC PMRE, 29.04.2021, 12 TN.

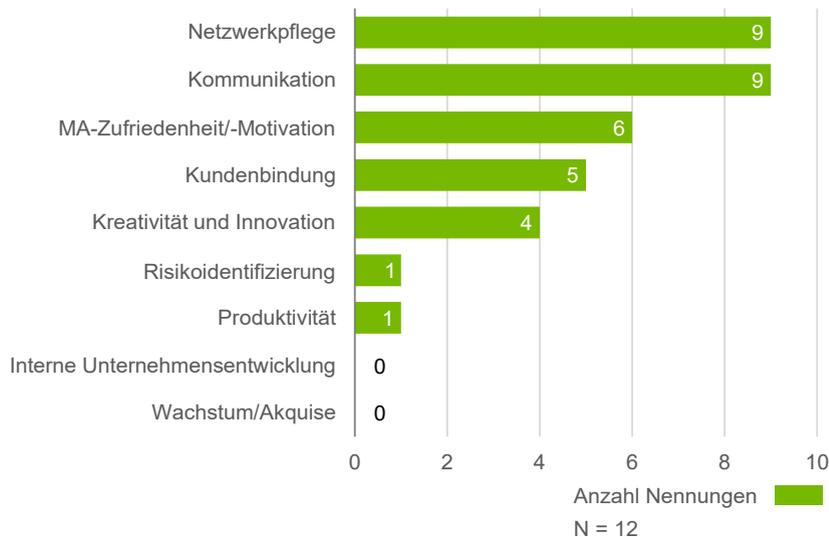
<sup>10</sup> Backstage 2021, virtuelles Treffen des Steuerungsausschusses CC PMRE, 29.04.2021, 12 TN.

<sup>11</sup> Meier (2021).

<sup>12</sup> Projektarbeit CC PMRE, Zeitraum 07-08/2021, Interviewpartner: Asset-, Investment- & Portfoliomanager.

Leiden die Unternehmenskultur, die Kommunikation und die Vernetzung, gehen zugleich wichtige Impulse verloren, die das Unternehmen zu neuen Ideen und Innovationen führt. Es verwundert daher nicht, dass die Experten die mangelnde Innovationsfähigkeit in ihrer Bewertung der nachteiligen Folgen der digitalen Zusammenarbeit bereits an fünfter Stelle platzieren. Aber für die digitale Transformation braucht die Immobilienbranche dringend Innovationen, denn nur so lassen sich althergebrachte Geschäftsabläufe neu denken. Diesen Austausch anzustoßen, komplexe Zusammenhänge zu erkennen und Lösungsansätze im Unternehmen zu initiieren, ist Aufgabe der Führungskräfte.

Abb. 1: Was leidet unter der digitalen Zusammenarbeit?<sup>13</sup>



Eine zentrale Rolle in der Definition von nachhaltig guter Führung spielt auch die Frage nach der Führungseffizienz. In der Voranalyse wurde das Expertengremium gefragt, ob Führungskräfte im digitalen Raum mehr Mitarbeiter direkt führen können oder weniger. Auf einer Skala von -50% (Reduktion Mitarbeiterzahl) bis +50% (Erweiterung Mitarbeiterzahl) liegt der Durchschnittswert bei -5,6% (vgl. Abb. 2). Diese Abnahme hat zur Folge, dass Organisationseinheiten kleiner werden, die Anzahl der Führungskräfte steigt und damit auch die Führungskosten zunehmen. Allerdings zeigte sich eine große Varianz in den Antworten: Die Bandbreite reichte von -39% bis +37%. Ein Beleg dafür, dass es dringend erforderlich ist, die Ursachen und Grundlagen für Effizienz von Führung im digitalen Zeitalter zu analysieren.

Abb. 2: Führungseffizienz: Können Führungskräfte im digitalen Raum mehr Mitarbeiter (MA) direkt führen oder weniger? (N=12)<sup>14</sup>



Auf die Führungskräfte kommt einiges zu. Und durch die digitalen Medien haben sie selbst in der direkten Interaktion begrenzte Möglichkeiten, Einfluss auf die Mitarbeiter zu nehmen. Es braucht also Auswege aus diesem Dilemma und Lösungsansätze für eine nachhaltig gute Führung in der virtuellen Zusammenarbeit.

13 Backstage 2021, virtuelles Treffen des Steuerungsausschusses CC PMRE, 29.04.2021, 12 TN, pro Person waren drei Antworten möglich.

14 Backstage 2021, virtuelles Treffen des Steuerungsausschusses CC PMRE, 29.04.2021.



# 02

## Forschungsmodell

*„Vertrauen, Wertschätzung und Spaß sind für eine langfristig gute Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*innen unerlässlich. Dazu gehört für mich vor allem eine offene und ehrliche Kommunikation mit regelmäßigen wechselseitigen Feedbacks. Nicht vergessen: Talents join a company but leave their boss!“*

Dr. Andreas Muschter, Zech Group

## 2 Forschungsmodell

Diese Marktstudie untersucht neue Führungsstrukturen in der Immobilienwirtschaft und prüft dabei sowohl das aktuelle Führungsverhalten als auch die Erwartungshaltung der Mitarbeiter und der Generation Z. Gerade die Meinung der Generation Z ist wichtig, da sie die Wünsche und Erwartungen der zukünftigen Belegschaft widerspiegelt. Für die Entwicklung des Forschungsmodells werden verschiedene wissenschaftliche Ansätze der Führungsforschung herangezogen.

### **Implizite Führungstheorien: Die Übereinstimmung ist entscheidend**

Der Ansatz der Impliziten Führungstheorie verfolgt die These, dass Mitarbeiter eine überdurchschnittliche Leistung zeigen und ihrer Führungskraft folgen, wenn das tatsächliche Verhalten der Führungskraft mit den eigenen Erwartungen an eine Führungspersönlichkeit übereinstimmt. Besteht eine Übereinstimmung zwischen der Erwartungshaltung und dem effektiven Führungsverhalten, ist die Führungskraft aus Sicht der Mitarbeiter qualifiziert und legitimiert für die Führungsaufgabe, erbringen diese überdurchschnittlichen Leistungen und folgen ihrer Führungskraft eher.<sup>15</sup> Daher ist ein Abgleich des Status quo mit dem erwünschten Verhalten in dieser Umfrage essenziell. Der Abgleich erfolgt zwischen der Selbsteinschätzung der Führungskräfte (Selbstbild) mit der Bewertung des tatsächlichen Führungsverhaltens durch die Mitarbeiter (Fremdbild).<sup>16</sup> Zudem kommt die Generation Z zu Wort und definiert ihre Idealvorstellung einer Führungskraft (Zielbild).

### **Full Range Leadership: Bandbreite an Führungsbausteinen**

Moderne Führungstheorien konzentrieren sich vorwiegend auf den Ansatz der gegenseitigen Beeinflussung von Führungskraft und Mitarbeitern.<sup>17</sup> Diese Wechselbeziehung ist insbesondere unter den Begriffen „transaktionale“ oder „transformationale Führung“ bekannt. Die transaktionale Führung beinhaltet in erster Linie den faktischen Austausch von Ressourcen.<sup>18</sup> Zwischen Führungskraft und Geführtem besteht eine Leistungsvereinbarung: Eine Arbeitsleistung wird für eine Gegenleistung erbracht (Transaktion). Die Führungskraft kann gute Leistungen besonders honorieren (bspw. durch Prämien oder Beförderungen) oder Fehler ahnden. Die transformationale Führung versucht im Unterschied dazu, durch die Veränderung (Transformation) von Werten und Zielen der Mitarbeiter eine Leistungssteigerung zu erreichen.<sup>19</sup> Dieser Führungsansatz beabsichtigt, „die übergeordneten Ziele und Visionen der Organisation nicht nur umzusetzen, sondern sie auch aufseiten der Geführten mental und motivational zu verankern“.<sup>20</sup> Aus Sicht von Bass/Avolio schließen die Führungskonzepte einander nicht aus, sondern ergänzen sich zur gesamten Bandbreite des Führungsverhaltens (Full Range Leadership).<sup>21</sup> Um das Spektrum zu erfassen, haben die Wissenschaftler ein Messinstrument entwickelt, den sogenannten Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).<sup>22</sup> Die vorliegende Marktanalyse greift die Führungsbausteine aus dem MLQ auf und ergänzt diese um weitere Führungseigenschaften. Insgesamt ergeben sich daraus 20 Führungsbau- steine, die durch 96 einzelne Verhaltensmuster analysiert worden sind. Das Ergebnis dieser Marktanalyse soll helfen, Führungsmuster zu identifizieren, die einen langfristig positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg haben (vgl. Abb. 3).

<sup>15</sup> Quaquebeke/Graf (2015), S. 1.

<sup>16</sup> Führungskräfte und Mitarbeiter stammen nicht zwingend aus demselben Unternehmen. Die Ergebnisse beider Gruppen sind jedoch repräsentativ für bestimmte Verhaltensweisen von Führungskräften bzw. ihre Wahrnehmung durch die Mitarbeiter.

<sup>17</sup> Brodbeck (2016), S. 18.

<sup>18</sup> Vgl. Burns (1978).

<sup>19</sup> Vgl. Bass/Bass (2008).

<sup>20</sup> Quaquebeke/Graf (2015), S. 19.

<sup>21</sup> Vgl. Bass/Avolio (1997).

<sup>22</sup> Vgl. Avolio/Bass (2004); Felfe (2006).

Abb. 3: Führungsbausteine<sup>23</sup>

Führungsbausteine aus dem Full Range Leadership Modell	Weitere Führungsbausteine
<b>Transformationale Führung</b>	
Charismatisches Verhalten	Strategiekommunikation und -einbindung
Einfluss durch Vorbildfunktion	Fachexpertise und Aufgabenvermittlung
Inspiration und Motivation	Proaktive Kommunikation
Individuelle Berücksichtigung	Gerechte und flexible Arbeitsmodalitäten
Intellektuelle Stimulierung	Förderung Innovationskultur
<b>Transaktionale Führung</b>	
Leistungsorientierte Belohnung	Mitarbeiterentwicklung
Aktive Kontrolle	Empathie und Unterstützung
Eingreifen im Bedarfsfall	Prozessmanagement als Führungsaufgabe
<b>Laissez-faire-Führung</b>	
Laissez-faire	ESG/Nachhaltigkeit als Führungsaufgabe
	Digitalisierung als Führungsaufgabe
	Gesundheit als Führungsaufgabe

### Unterstützungsdisziplinen für Führungskräfte: Prozesse und Kultur

Führung kann unterstützt werden. Prozesse helfen dabei, die zu verrichtenden Tätigkeiten in einer Organisation zu strukturieren. Die Prozess- bzw. Ablauforganisation „gibt vor, welche Aufgaben in welcher zeitlichen Sequenz durch welche Personen erledigt werden. Sie betrifft demzufolge die räumliche, zeitliche und personelle Anordnung der Arbeitsvorgänge.“<sup>24</sup> Die exakte Beschreibung der Abläufe ermöglicht es Unternehmen, die Tätigkeiten auf einem vorgegebenen Qualitätsniveau zu erbringen.<sup>25</sup> Solch ein Prozessmanagementsystem dient der Steuerung und Lenkung betrieblicher Abläufe und der „Sicherung der Lebensfähigkeit und Entwicklung einer Unternehmung“.<sup>26</sup> Damit leisten Prozesse einen substanziellen Beitrag zur Lenkung der Mitarbeiter und unterstützen die Führungskräfte (vgl. Abb. 4).

23 Eigene Darstellung, Bausteine des Full Range Leadership-Modells in Anlehnung an Bass/Avolio (1997).

24 Hutzschenreuter (2009), S. 421.

25 Vgl. Benes/Groh (2017); Moll/Khayati (2020).

26 Schwaninger (1994), S. 15.

Neben den Prozessen existiert in Unternehmen ein weiteres Element, das Führungskräfte in ihrer Arbeit substantziell unterstützt: Die Unternehmenskultur gilt als entscheidender Baustein des Unternehmenserfolgs. Wissenschaftler haben nachgewiesen, dass „weiche“ Faktoren wesentlich zum Erfolg und zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beitragen.<sup>27</sup> Die Kultur eines Unternehmens beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiter, ihre Entscheidungen und Motivation. Eine ausgeprägte Unternehmenskultur, in der Werte und Normen von den Mitgliedern geteilt werden, wirkt als Kompass, der sich im Unternehmen in unausgesprochenen Grundannahmen manifestiert und zur Einhaltung übereinstimmend akzeptierter Handlungsmuster und Verhaltensweisen führt.<sup>28</sup> Positive Eigenschaften einer starken Unternehmenskultur sind nach Sackmann<sup>29</sup> gesteigerte Ordnung, Orientierung, Stabilisierung und Sinnvermittlung.<sup>30</sup> Diese vier Primärfunktionen erhöhen die interne Koordination und Mitarbeitermotivation. Kultur ist damit ein weiteres zentrales Unterstützungselement für die Führungsfunktionen (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Forschungsmodell Sustainable Leadership<sup>31</sup>



#### Stichprobe und Datenanalyse

Zusammenfassend dient die Marktanalyse der Beantwortung folgender Forschungsfragen:

- Welche Führungsmuster erzielen im digitalen Zeitalter langfristig einen nachhaltigen Unternehmenserfolg?
- Steigern strukturierte Prozesse und eine gute Unternehmenskultur die Führungseffektivität?
- Wie gestaltet sich das Idealbild einer Führungskraft für die Mitarbeiter von morgen?

<sup>27</sup> Vgl. Baetge et al. (2007); Baum (2009).

<sup>28</sup> Homma/Bauschke (2015), S. 6.

<sup>29</sup> Vgl. Sackmann (2017).

<sup>30</sup> Sackmann (2017), S. 59.

<sup>31</sup> Erfolg = Unternehmenserfolg, Führungseffektivität und Erfolg in der digitalen Zusammenarbeit.

Zur Beantwortung der aufgeführten Forschungsfragen wurde im Zeitraum September bis Oktober 2021 eine quantitative Marktanalyse durchgeführt. Der Fragebogen wurde von 248 Experten der Wirtschaft (154 Führungskräfte und 94 Mitarbeiter) und 265 Vertretern der Generation Z beantwortet.<sup>32</sup> Die Stichprobe ist mit insgesamt 513 Teilnehmern die größte seit Beginn der Marktanalysen des CC PMRE und demonstriert damit die hohe Relevanz des Forschungsthemas.

Die Beantwortung der Fragen erfolgte mehrheitlich auf einer 5er-Likert-Skala<sup>33</sup> mit einer Ausprägung von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu). Für die Darstellung der deskriptiven statistischen Ergebnisse wurde der durchschnittliche Zustimmungswert in Prozent umgerechnet. Ergebnisse über dem Durchschnittswert von 50% können daher als Ausdruck einer breiten Zustimmung, eines hohen Umsetzungsgrads oder einer großen Relevanz gewertet werden. Liegen Ergebnisse unterhalb der Marke von 50%, ist die Relevanz gering, und eine Umsetzung ist nicht wahrscheinlich oder wird sogar abgelehnt.

Der Erfolg einer Führungskraft wird in dieser Studie anhand von drei Teilaspekten erfasst: Unternehmenserfolg, Führungseffektivität und Erfolg in der digitalen Zusammenarbeit. Der Unternehmenserfolg umfasst insgesamt 29 Zielvariablen, die nach den Perspektiven der Balanced Scorecard<sup>34</sup> gegliedert sind (Finanzen, Kunden, Mitarbeiter, Prozesse und Innovationen). Bei dem Aspekt Führungseffektivität handelt es sich um eine direkte Bewertung der Führungskraft durch die Mitarbeiter. Es wird angegeben, wie groß die Zufriedenheit mit der Führungskraft ist, als wie leistungsfähig die Führungskraft angesehen wird, und wie stark die Bereitschaft ist, einen Zusatzaufwand zu leisten.<sup>35</sup> Der Erfolg der digitalen Zusammenarbeit wird daran gemessen, wie sich verschiedene Faktoren in Zeiten des mobilen Arbeitens verbessert oder verschlechtert haben. Bei diesen Faktoren handelt es sich um die Nähe zur Führungskraft, Teamspirit und Zusammenhalt unter den Mitarbeitern, Einhaltung der internen Prozesse, Identifikation mit dem Unternehmen, Onboarding neuer Mitarbeiter, Digitalisierung der Prozesse, Arbeitszufriedenheit sowie Arbeitsbelastung.

Der Wirkungszusammenhang zwischen Führungseigenschaften und Erfolg wird anhand von Korrelations- sowie Regressionsanalysen untersucht. Diese Verfahren zeigen einen statistischen Zusammenhang zwischen zwei Variablen auf und geben Auskunft über den Wirkungsgrad. Zur Identifizierung und Bestätigung dieser Wirkungsbeziehungen zwischen Führungsverhalten und unternehmerischen Erfolgsvariablen (erreichte Unternehmensziele) wurden bivariate Korrelationsanalysen sowie lineare Regressionen durchgeführt und anhand des Signifikanzniveaus ( $\alpha < 0,01$  bzw.  $\alpha < 0,05$ ) sowie des Korrelations- bzw. Regressionskoeffizienten verifiziert.<sup>36</sup>

<sup>32</sup> Zur Generation Z gehören die Jahrgänge ab 1995, vgl. Scholz (2014), S. 33.

<sup>33</sup> Backhaus et al. (2018).

<sup>34</sup> Kaplan/Norton (1997).

<sup>35</sup> Felfe (2006).

<sup>36</sup> Backhaus et al. (2018).



# 03

## Forschungsergebnisse

*„Die Kombination aus Büro und ‚work from anywhere‘ wird bleiben. Corona hat diese Entwicklung nicht verursacht, sondern nur beschleunigt. Die dafür passende Arbeitskultur müssen wir jedoch erst noch entwickeln.“*

Hugo Daiber, Daimler Real Estate

„Erfolgreiches Führen im digitalen Zeitalter setzt ein hohes Maß an Vertrauen voraus, das zunächst analog aufgebaut wurde.“

Andreas Engelhard, GWG Gruppe

### 3 Forschungsergebnisse

Welche Führungsmuster sind tatsächlich wirksam? Die Studie beantwortet diese zentrale Fragestellung. Darüber hinaus wird dargestellt, welche Diskrepanzen sich zwischen dem Verhalten der Führungskräfte und den Erwartungen der Mitarbeiter bzw. der Generation Z ergeben. Auch wird dargestellt, wie sich Arbeitskonzepte in der digitalen Zusammenarbeit gestalten. All diese Erkenntnisse führen abschließend zu einem Idealprofil einer Führungskraft.

#### 3.1 Wirksame Führung: Führungsverhalten mit Erfolgsgarantie

Führung soll wirksam sein und dem Unternehmen zum Erfolg verhelfen. Um die Wirksamkeit zu ermitteln, wurden die Führungsbausteine primär hinsichtlich ihres Beitrags zum Unternehmenserfolg analysiert. Zudem wurde überprüft, welche Bausteine die Führungseffektivität erhöhen. Die Führungseffektivität ist ein Maß für die Leistungsfähigkeit der Führungskraft aus Sicht der Mitarbeiter (vgl. Kap. 2).

Die folgenden Abschnitte stellen zunächst die positiven Effekte vor. Anschließend werden auch Führungseigenschaften mit negativen Konsequenzen angeführt. Darüber hinaus werden unternehmerische Rahmenbedingungen vorgestellt, die den Führungserfolg stärken bzw. Führungsdefizite ausgleichen.



Erfolgsbilanz in %

##### 3.1.1 Führungseigenschaften mit positiven Konsequenzen

###### Transformationale Führung gewinnt – Gehalt und Bonus zeigen kaum Wirksamkeit

Das Spektrum von Führungseigenschaften reicht vom Nichtstun (Laissez-faire) über den Austausch von Leistungen bzw. Arbeit gegen Gehalt (transaktionale Führung<sup>37</sup>) bis zur Führung durch Sinnstiftung und Motivation (transformationale Führung<sup>38</sup>). Forschungsergebnisse zum Vergleich der Führungsansätze sind eindeutig: „Transformational geführte Mitarbeiter leisten tatsächlich mehr (gemessen an Kennzahlen), sind zufriedener, stärker intrinsisch motiviert und kreativer, außerdem zeigen sie mehr Teamgeist und Verantwortungsbewusstsein als ihre transaktional geführten Kollegen.“<sup>39</sup> Dieses Ergebnis gilt auch für die Immobilienwirtschaft: Die transformationale Führung zeigt einen höheren Effekt auf den Unternehmenserfolg (Ø 19%) als die transaktionale Führung (Ø 1%), während die Laissez-faire-Führung<sup>40</sup> keinen positiven Effekt hat (Ø 0%).<sup>41</sup>

###### Vorbildfunktion, Inspiration und Charisma sind Schlüssel zum Führungserfolg

Aus dem Bereich der transformationalen Führung sind für den Unternehmenserfolg insbesondere die Führungskomponenten Einfluss durch Vorbildfunktion (33%), Inspiration und Motivation (27%) sowie Charismatisches Verhalten (18%) förderlich (vgl. Abb. 5). Bei der ersten Komponente agieren die Führungskräfte als Vorbild und lösen positive emotionale Reaktionen aus.<sup>42</sup> Die Führungskraft strahlt bspw. Stärke und Vertrauen aus, stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht, und weckt durch ihre Handlungen Respekt bei den Mitarbeitern.

<sup>37</sup> Vgl. Burns (1978).

<sup>38</sup> Vgl. Bass/Bass (2008).

<sup>39</sup> Pelz (2016), S. 97.

<sup>40</sup> Reverse coded: In der Umfrage erfasst anhand der Faktoren Entscheidungsfreude, Präsenz und Einfluss.

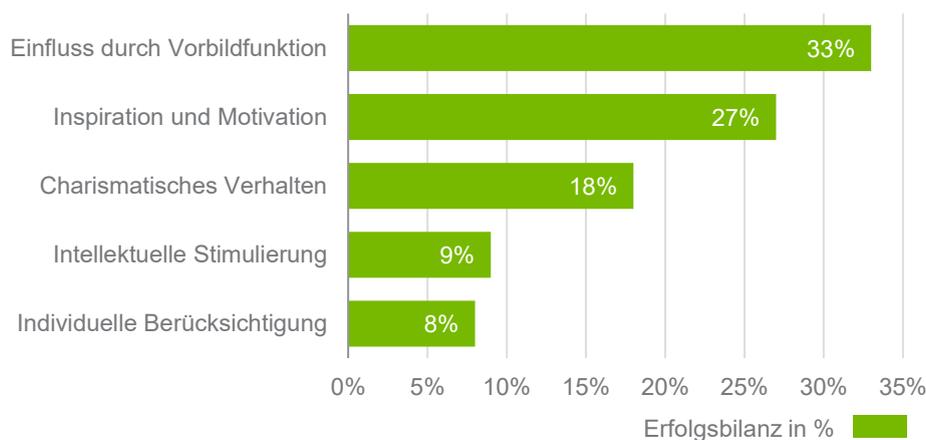
<sup>41</sup> Die Prozentzahl spiegelt den Anteil der statistisch nachgewiesenen positiven Effekte an der Gesamtheit aller potenziellen Effekte auf den Unternehmenserfolg wider.

<sup>42</sup> Details zu den Items (Detailfragen) siehe Felfe (2006).

Die Komponente Inspiration und Motivation bedeutet, dass Führungskräfte sich optimistisch hinsichtlich der Zukunft äußern, mit Begeisterung über Ziele sprechen und großes Vertrauen haben, dass die gesteckten Ziele erreicht werden können. Charismatisches Verhalten resultiert aus einer besonders beeindruckenden Persönlichkeit mit Fähigkeiten, die zu Begeisterung und Bewunderung der Mitarbeiter führen.

Ebenfalls positiv – wenn auch in geringerem Maß – werden die Führungskomponenten intellektuelle Stimulierung (9%) und individuelle Berücksichtigung (8%) bewertet (vgl. Abb. 5). Intellektuelle Stimulierung bedeutet, dass die Führungskraft stetig prüft, ob zentrale Annahmen noch angemessen sind, bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven sucht und neue Wege vorschlägt, wie Aufgaben bearbeitet werden können. Die individuelle Berücksichtigung umfasst die Förderung der spezifischen Talente der Mitarbeiter und den Einbezug von Bedürfnissen jedes Einzelnen. Die Individualität zählt – der Mitarbeiter ist keine beliebige Person.

Abb. 5: Erfolgsbilanz transformationaler Führung



### Defensive Führung mit Risiken: Die Personalqualität leidet

Die Elemente der transaktionalen Führung sind weitaus weniger wirksam. Die aktive Kontrolle und ein Eingreifen nur im Bedarfsfall weisen eine Erfolgsbilanz von lediglich 1% auf. So fördert die aktive Kontrolle das Unternehmensziel Automatisierung des Reportings, und Eingreifen im Bedarfsfall wirkt sich positiv auf die Reduktion von Personalkosten aus. Wenn Führungskräfte zu defensivem Entscheiden neigen, werden keine Konsequenzen gezogen. Auch personelle Konsequenzen bleiben aus, sodass Abfindungen oder Investitionen für Neueinstellungen entfallen. Damit steigt jedoch das Risiko, dass schwache Mitarbeiter mit vermeintlich günstigen Personalkosten im Unternehmen bleiben und damit Positionen für Performer blockieren. In diesem Zusammenhang berichtet der Wirtschaftswissenschaftler Artinger, dass Positionen oftmals intern besetzt werden, anstatt qualifizierteres externes Personal einzustellen, um mögliche Konflikte im Team zu umgehen.<sup>43</sup> Die dritte Komponente, leistungsorientierte Belohnung, der „Klassiker“ der transaktionalen Führung, zeigt mit 0% keinen statistisch nachweisbaren positiven Effekt auf die Unternehmensvariablen (vgl. Abb. 6).

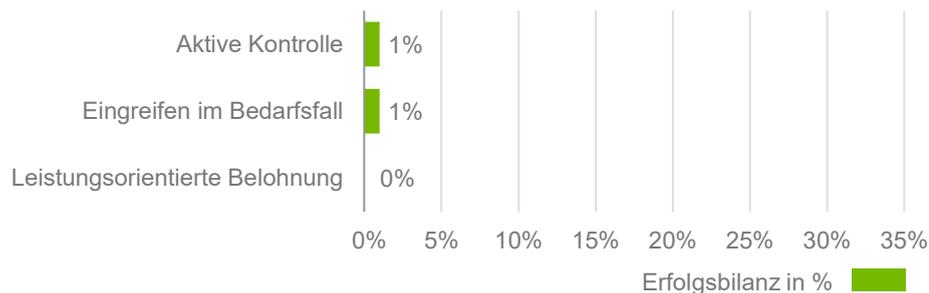


43 Artinger (05.08.2019).

„Aktive Führung ist gefragt. Zaudern und eine defensive Haltung führen nur zu Verunsicherung unter den Mitarbeitern.“

Axel Kunze

Abb. 6: Erfolgsbilanz transaktionaler Führung



### Zeitliche Flexibilität ist wichtiger als ortsunabhängiges Arbeiten

Neben der transformationalen und der transaktionalen wurden weitere Führungsansätze analysiert (vgl. Abb. 7). Zu den weiteren Komponenten zählen bspw. Aktivitäten der Führungskraft zur Strategiekommunikation und -einbindung, proaktive Kommunikation, die Förderung einer Innovationskultur oder auch die Fachexpertise des Vorgesetzten. Hinsichtlich der Erreichung der Unternehmensergebnisse ist vor allem die Sicherung von gerechten und flexiblen Arbeitsmodalitäten (36%) förderlich. Im Detail ist es dabei besonders erfolgversprechend, wenn die Führungskraft im Team für Gerechtigkeit sorgt, wie bspw. bei der Aufgabenverteilung und der Entlohnung. Mit 65% weist der Führungsaspekt Gerechtigkeit die beste Erfolgsbilanz auf. Zudem ist auch die Initiierung von Teamanlässen hilfreich und die Unterstützung ortsunabhängigen Arbeitens. Des Weiteren bestätigen sich die Ergebnisse des PMRE Monitor 2019<sup>44</sup>, dass zeitliche Flexibilität weitaus wichtiger ist als die Möglichkeit, ortsunabhängig zu arbeiten. Das heißt, dass Mitarbeiter gerne ins Büro kommen und dort auch erfolgreich arbeiten, sofern die Präsenz zeitlich flexibel ist.



### Mitarbeiter sind erfolgreich – wenn sie ihren strategischen Beitrag kennen

Ebenfalls zeigt sich, dass die Bereitstellung von Informationen zur Unternehmensstrategie, die Einbindung der Mitarbeiter bei strategischen Fragestellungen und ein Aufzeigen des Beitrags jedes Einzelnen zum Gesamterfolg besonders wirkungsvolle Komponenten sind (23%, vgl. Abb. 7). Sehr vorteilhaft wirken sich Strategiekommunikation und -einbindung auf das unternehmerische Denken und die Lösungsorientierung der Mitarbeiter aus. Positiv werden zudem die Prozesseffizienz, das Wissensmanagement und vor allem die Innovationsfähigkeit beeinflusst.



### Fehlerkultur und Kritikfähigkeit sorgen für gute Noten bei den Kunden

Die Förderung der Innovationskultur umfasst Aspekte wie die grundsätzliche Vermittlung von Optimismus, die Toleranz gegenüber Fehlern der Mitarbeiter, sodass auch Scheitern erlaubt ist, oder die Einforderung von Kritik und Feedback seitens der Führungskräfte. Besonders relevant für das Etablieren einer produktiven Fehlerkultur ist dabei die „psychologische Sicherheit“.<sup>45</sup> Im Falle eines Misserfolgs „wird eben nicht nach dem Schuldigen gesucht, sondern man analysiert zusammen, warum etwas nicht geklappt hat, und im vollen Bewusstsein, dass dies jedem passieren kann“.<sup>46</sup> Die positiven Effekte (18%, vgl. Abb. 7) zeigen insbesondere in den mitarbeiterbezogenen Zielbereichen Wirkung, erhöhen jedoch auch die Kundenzufriedenheit und vor allem das



Erfolgsbilanz in %

<sup>44</sup> Peyinghaus/Zeitner (2019).

<sup>45</sup> Artinger (05.08.2019).

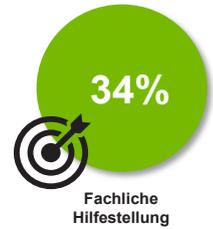
<sup>46</sup> Artinger (05.08.2019).

Image und die Reputation des Unternehmens. Die Kritikfähigkeit und Lernbereitschaft der Führungskräfte haben so letztlich einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung des Unternehmens durch den Kunden.

### Aufgabenvermittlung entscheidet, nicht die Fachkompetenz

Der Aspekt Fachexpertise und Aufgabenvermittlung umfasst die Kompetenzen der Führungskraft auf seinem Fachgebiet, die fachliche Hilfestellung bei Arbeitsaufträgen oder die Aufgabenerteilung mit großem individuellem Handlungsspielraum. Die Erfolgsbilanz dieses Führungsbausteins liegt bei insgesamt 17% (vgl. Abb. 7). Interessant ist jedoch die Wirkung der einzelnen Komponenten. Leistet eine Führungskraft fachliche Hilfestellung und ist sie in der Lage, ein transparentes Bild von anstehenden Aufgaben zu vermitteln, werden die meisten positiven Effekte verzeichnet (34% bzw. 38%). Die fachlichen Kompetenzen sind hingegen weniger entscheidend (3%). Darin zeigt sich, dass eine Führungskraft nicht zwingend über das bessere fachliche Know-how verfügen muss, jedoch Talent zum Delegieren und zur Aufgabenvermittlung besitzen sollte.

Abb. 7: Erfolgsbilanz weiterer Führungskomponenten



Erfolgsbilanz in %

### 3.1.2 Führungseigenschaften mit negativen Konsequenzen

#### Achtung: Defensive Führung verhindert den Unternehmenserfolg!

Die transaktionale Führung, also der sachliche Austausch von Ressourcen zwischen Führungskraft und Geführtem, zeigt einen geringen positiven Effekt. Umso eindrücklicher sind allerdings die negativen Auswirkungen (vgl. Abb. 8). Greift die Führungskraft nur im Bedarfsfall ein, wirkt sich das auf viele Unternehmensziele negativ aus, wie bspw. die Kundenzufriedenheit, die Produktivität bzw. den Umsatz pro Mitarbeiter, die Prozesseffizienz, die digitale Transformation, die Innovation oder diverse mitarbeiterbezogene Erfolgsvariablen (21%). Die aktive Kontrolle durch die Führungskraft verringert die Entscheidungseffizienz sowie die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter (3%).



Negativbilanz in %

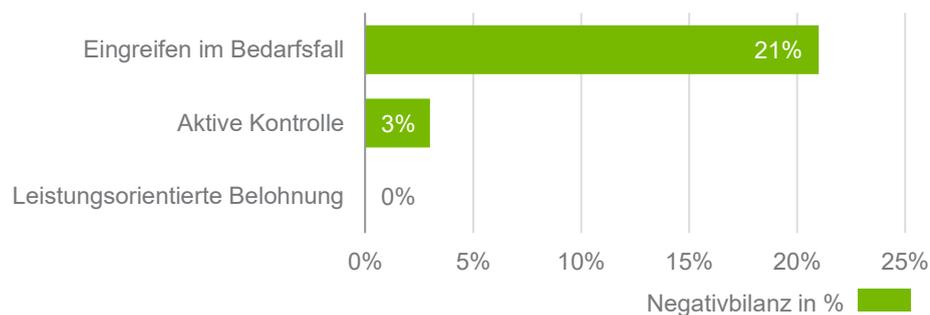
„Wir investieren in unsere IT-Systeme, Prozesse und unsere Unternehmenskultur. Dieser Dreiklang ermöglicht unseren Führungskräften eine hohe Wirksamkeit.“

Florian Bauer, Swiss Life



Destruktiv wirkt sich zudem der Laissez-faire-Führungsansatz aus (9%, vgl. Abb. 8). Ist die Führungskraft nicht greifbar, wenn sie gebraucht wird, und vermeidet sie Entscheidungen oder die Klärung wichtiger Fragestellungen, hat das negative Konsequenzen für die Kundenzufriedenheit oder das Image. Zudem leiden die Kooperationsbereitschaft, das unternehmerische Denken, die Lösungsorientierung und die Selbstorganisation der Mitarbeiter, und die Personalfuktuation nimmt zu.

Abb. 8: Negative Effekte transaktionaler Führung



Die Analyse zeigt, dass falsche Führungsansätze oder ein Führungsverhalten, das der Situation nicht angemessen ist, zu negativen Effekten führen. Neben den hier gemessenen Ergebnissen in der Immobilienwirtschaft bestätigen weitere Studien nachteilige Korrelationen zwischen transaktionaler Führung, bestehend aus passiver Kontrolle, und Führungseffektivität.<sup>47</sup> Gleichmaßen negative Folgen wurden auch für die Laissez-faire-Führung nachgewiesen. Dieser passive Führungsstil wirkt sich negativ auf die Effektivität der Führungskraft, die Zufriedenheit und die Rollenklarheit der Mitarbeiter aus.<sup>48</sup> Zudem wurde bereits im PMRE Monitor 2019 ein negativer Effekt in Bezug auf finanzielle Ergebniskennzahlen festgestellt.<sup>49</sup>

### 3.1.3 Einfluss und Effekt unternehmerischer Rahmenbedingungen

#### Kultur, Prozesse und Digitalisierung sind die Retter des Unternehmenserfolgs

Die vorliegende Studie ist der Frage nachgegangen, welche Führungsmuster besonders erfolgversprechend sind und welche einen negativen Einfluss haben. Überraschenderweise zeigt sich, dass nicht allein die Art der Führung für Erfolg sorgt, sondern dieser vor allem durch die Prozesse, die Digitalisierung und die Kultur eines Unternehmens gewährleistet wird. Diese Faktoren wirken sich weitaus stärker auf den Unternehmenserfolg aus als jener der Führungskraft. Die Erfolgsbilanz liegt für alle drei Teilaspekte bei 90% oder darüber und übersteigt die Erfolgsbilanz der einflussreichsten Führungseigenschaft damit um das Dreifache.<sup>50</sup> Somit wird deutlich: Kultur, Prozesse und Digitalisierung wirken sich signifikant positiv auf alle Bereiche der Zielvariablen aus: auf finanzielle Kriterien, kunden- und mitarbeiterbezogene Ziele, die Prozesseffizienz und die Innovation. Bereits in anderen Branchen wurde wissenschaftlich festgestellt, dass die Unternehmenskultur und „weiche“ Faktoren einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg und zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens leisten.<sup>51</sup> Offensichtlich besteht dieser Zusammenhang auch in der Immobilienwirtschaft.

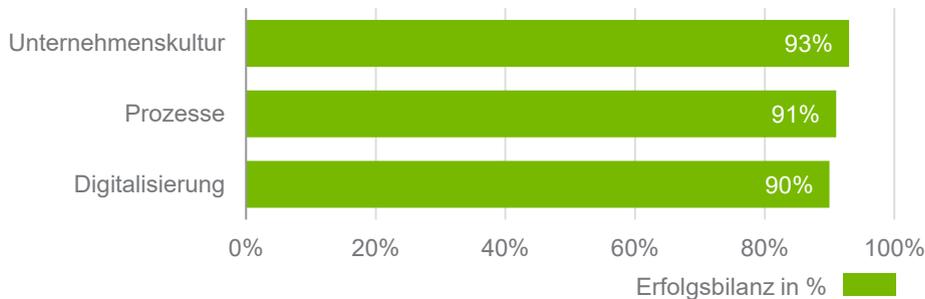
<sup>47</sup> Brodbeck (2016), S. 20.

<sup>48</sup> Hinkin/Schriesheim (2008); Skogstad et al. (2007).

<sup>49</sup> Peyinghaus/Zeitner (2019), S. 88.

<sup>50</sup> Erfolgsbilanz Einfluss durch Vorbildfunktion 33%.

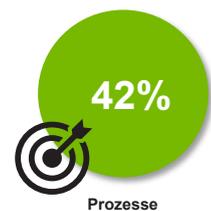
Abb. 9: Erfolgsbilanz Prozesse, Kultur und Digitalisierung



### Prozesse, IT-Systeme und Unternehmenskultur gleichen Führungsdefizite aus

Neben der Frage, wie sich das Führungsverhalten auf den Unternehmenserfolg auswirkt, wurde explizit untersucht, wie Prozesse, Digitalisierung und die Unternehmenskultur die Führungseffektivität beeinflussen.<sup>52</sup> Eine hohe Führungseffektivität besagt, dass eine Führungskraft als fähig, wirksam und produktiv betrachtet wird. Es zeigt sich, dass unternehmerische Rahmenbedingungen wie Prozesse, Kultur und Digitalisierung das Urteil der Mitarbeiter über die Effektivität ihrer Führungskraft stark beeinflussen. Gut funktionierende Prozesse fördern die Führungseffektivität und bringen der Führungskraft eine gute Beurteilung der Mitarbeiter ein (42%). Auch ein hoher Digitalisierungsgrad im Unternehmen unterstützt den Führungserfolg (9%). Mitarbeiter schätzen Führungskräfte, die sich für ihre Belange – die häufig mit Fragen der digitalen Verbesserung zu tun haben – einsetzen. In ganz besonderem Maße wirkt jedoch die Unternehmenskultur auf die Führungseffektivität ein (53%).

Diese positive Erfolgsbilanz verdeutlicht aber noch mehr: Gut strukturierte Prozesse, leistungsfähige IT-Systeme und eine gute Unternehmenskultur wirken als Stabilisatoren und können Führungsdefizite ausgleichen. Deshalb sind klare Prozesse und leistungsfähige Systeme in Situationen, die durch eine hohe Führungsspanne, den Einsatz unerfahrener Führungskräfte oder dezentrale Zusammenarbeit gekennzeichnet sind, umso wichtiger. Die Unternehmenskultur ist nicht nur die Kür – sie ist der Kitt, der alles zusammenhält.



Erfolgsbilanz in %

### 3.2 Diskrepanz: Wirkung und Einsatz erfolgreicher Führungsinstrumente

Die Analyse der Wirkungsbilanz bestimmter Führungsmuster (vgl. Kap. 3.1) hat gezeigt, dass einzelne Führungskonzepte wirksamer sind als andere und manche gar negative Effekte haben. Es ist also besonders sinnvoll, wenn Führungskräfte ihr Verhalten nach dieser Wirksamkeitsskala ausrichten und insbesondere kontraproduktives Handeln vermeiden. Ob dieser Grundsatz in der Realität auch berücksichtigt wird, soll nachfolgend untersucht werden. Dabei werden zuerst die Führungsbausteine und anschließend die unternehmerischen Rahmenbedingungen Prozesse, Digitalisierung und Kultur analysiert.

<sup>51</sup> Baetge et al. (2007); Baum (2009); Hoffmann (15.07.2021).

<sup>52</sup> Informationen zur Messung der Führungseffektivität siehe Kap. 2.

*„Moderne Führungskräfte müssen mit Vision und Inspiration führen. Erst durch innovative Zukunftsbilder, Mut und Pioniergeist entsteht tatsächliche Begeisterung, sie sind ein echter Ansporn für die Mitarbeitenden.“*

Volker Herrmann, Hamburg Port Authority

### 3.2.1 Wirksamkeit versus Umsetzung von Führungsverhalten

Zur Untersuchung des Führungsverhaltens wird in der Matrix (vgl. Abb. 10) auf der Y-Achse der effektive Umsetzungsgrad der Führungsbausteine dargestellt. Ein positiver Wert zeigt an, dass dieser Führungsbaustein überdurchschnittlich stark in der Immobilienwirtschaft eingesetzt wird, ein negativer Wert weist daraufhin, dass er eher seltener auftritt. Auf der X-Achse ist die Erfolgsbilanz verzeichnet. Je höher der Wert, desto mehr positive Ergebniskriterien werden durch das Führungsverhalten stimuliert. Negative Werte kennzeichnen hingegen ein destruktives Führungsverhalten. Das Optimum aus Wirksamkeit und Umsetzungsgrad ist erreicht, wenn die Führungsbausteine auf oder in unmittelbarer Nähe der Effizienzlinie (gestrichelte Linie) liegen. Eine Position oberhalb dieser Linie bedeutet, hier taucht ein Führungsbaustein häufig und intensiv auf, der jedoch keine entsprechende Wirkung entfaltet. Eine Position unterhalb der Effizienzlinie signalisiert, dass wirkungsvolle Führungsbausteine nicht ausreichend zum Einsatz kommen und daher Potenzial verloren geht.

#### **Verschenkte Potenziale: Gerechtigkeit und Vorbilder gesucht**

In erster Linie sollten die Führungsbausteine gerechte und flexible Arbeitsmodalitäten und der Einfluss durch Vorbildfunktion stärker genutzt werden, denn hier wird das größte Potenzial verschenkt (vgl. Abb. 10). Ebenfalls sollten Führungskräfte ihre Mitarbeiter vermehrt auf strategischer Ebene einbinden und ihnen ihren Beitrag am Gesamterfolg aufzeigen. Im Rahmen der Fachexpertise und Aufgabenvermittlung ist es ratsam, insbesondere die fachliche Hilfestellung auszubauen. Ein weiterer Pluspunkt ist charismatisches Auftreten, das die Mitarbeiter beeindruckt und begeistert – doch selbstverständlich verfügt darüber nicht jede Führungskraft von Natur aus.

Der letzte Führungsbaustein, der an dieser Stelle hervorgehoben werden soll, betrifft das Thema Gesundheit. Dieser Baustein hat zwar noch einen verhältnismäßig geringen Erfolgsbeitrag, besitzt allerdings heute bereits Ausbaupotenzial. Denn die weiteren Analysen zeigen, wie stark Gesundheit der Generation Z am Herzen liegt (vgl. Kap. 3.4). Insofern ist sicher davon auszugehen, dass der Zusammenhang zwischen Gesundheit als Führungsaufgabe sowie Führungseffektivität künftig enger wird und daher ebenfalls als Schlüsselkompetenz für die Führungskraft von morgen gilt.

#### **Verschwendete Energie: Austauschbeziehungen auf dem Abstellgleis**

Die transaktionale Führung, die sich wie besprochen auf einen Austausch von Ressourcen konzentriert, ist kaum oder nicht wirksam. Da die Gratifikationen nicht unbegrenzt gesteigert werden können (bspw. Gehalt), sinkt bei einer rein transaktionalen Führung langfristig die Leistungsbereitschaft.<sup>53</sup> Auch in der Immobilienwirtschaft zeigt sich, dass dieses Mittel seine Grenzen hat – die Erfolgsbilanz ist gleich null (vgl. Abb. 8). Gleichwohl ist es offensichtlich ein beliebtes Führungsinstrument, denn der Umsetzungsgrad erreicht den Maximalwert unter allen Führungsbausteinen (18%). Doch aufgrund des abnehmenden Nutzens empfiehlt es sich, dieses Führungsmuster zu reduzieren und stattdessen stärker auf eine intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu setzen.

<sup>53</sup> Die Werteskala des Fragebogens von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) wurde in Prozent umgerechnet und auf den Nullpunkt nivelliert, d. h. 1 = Umsetzungsgrad -50%, 3 = Umsetzungsgrad 0%, 5 = Umsetzungsgrad 50%.

<sup>54</sup> Brodbeck (2016).

*„Mitarbeiterbeziehungen funktionieren nicht mehr allein über Gehalt und Bonus. Führungskräfte müssen akzeptieren, dass insbesondere talentierte Mitarbeitende andere Anforderungen an Führung stellen: Aktive Kommunikation unter Einbeziehung der Mitarbeitenden mit transparenter Entscheidungsstruktur ersetzt ‚stumpfe Ansage‘ und fördert Zufriedenheit, Loyalität und Motivation.“*

Rainer Thaler, Investa

Positiv zu verzeichnen ist, dass weitere Bausteine der transaktionalen Führung, wie die aktive Kontrolle, das Eingreifen im Bedarfsfall sowie die Laissez-faire-Führung, im Markt unterrepräsentiert sind. Aufgrund seiner negativen Folgen sollte dieses Führungsverhalten in der Tat möglichst nicht zum Einsatz kommen.

### **Stabilisierung: Mitarbeiterorientierung ist Trumpf**

Die Führungsbausteine Mitarbeiterentwicklung, intellektuelle Stimulation, proaktive Kommunikation, Empathie und Unterstützung sowie individuelle Berücksichtigung liegen leicht oberhalb der Effizienzlinie (vgl. Abb. 10). In der Wirksamkeitsanalyse wurde festgestellt, dass der Einfluss dieser Führungsbausteine auf den Unternehmenserfolg und damit auf „harte“ Ergebnisse wie bspw. finanzielle Kriterien lediglich moderat ist. Daraus ließe sich die Empfehlung ableiten, dieses Führungsverhalten zurückzufahren, doch das wäre ein falscher Schritt. Denn weitere Analysen zur Führungseffektivität eines Vorgesetzten zeigen eine hundertprozentige Durchschlagskraft dieser Komponenten. Gerade diese Führungsbausteine bewirken, dass Mitarbeiter sich mehr anstrengen, zufrieden mit ihrer Arbeitssituation sind und die Leistung der Führungskraft schätzen. Daher sollte dieses Führungsverhalten zwingend auf dem derzeitigen Level beibehalten, wenn nicht sogar verstärkt werden.

Die Fortführung des hohen Einsatzes des Bausteins Förderung Innovationskultur ist ebenfalls sinnvoll. Dieses Führungsmuster, das eine Fehlertoleranz im Unternehmen fördert, den Mitarbeitern ein grundlegendes Gefühl von Sicherheit vermittelt und eine Feedbackkultur pflegt, ist besonders wirkungsvoll sowohl in Bezug auf den Unternehmenserfolg als auch auf die Effektivität einer Führungskraft. Vor allem ist dieses Führungsverhalten in seiner Bedeutung für die Generation Z hervorzuheben. Vorausgehende Analysen<sup>55</sup> und auch diese Marktstudie (vgl. Kap. 3.4) zeigen, wie wichtig der Generation Z eine Fehler- und Feedbackkultur ist.

### **Best of Breed: Die Gewichtung ist entscheidend**

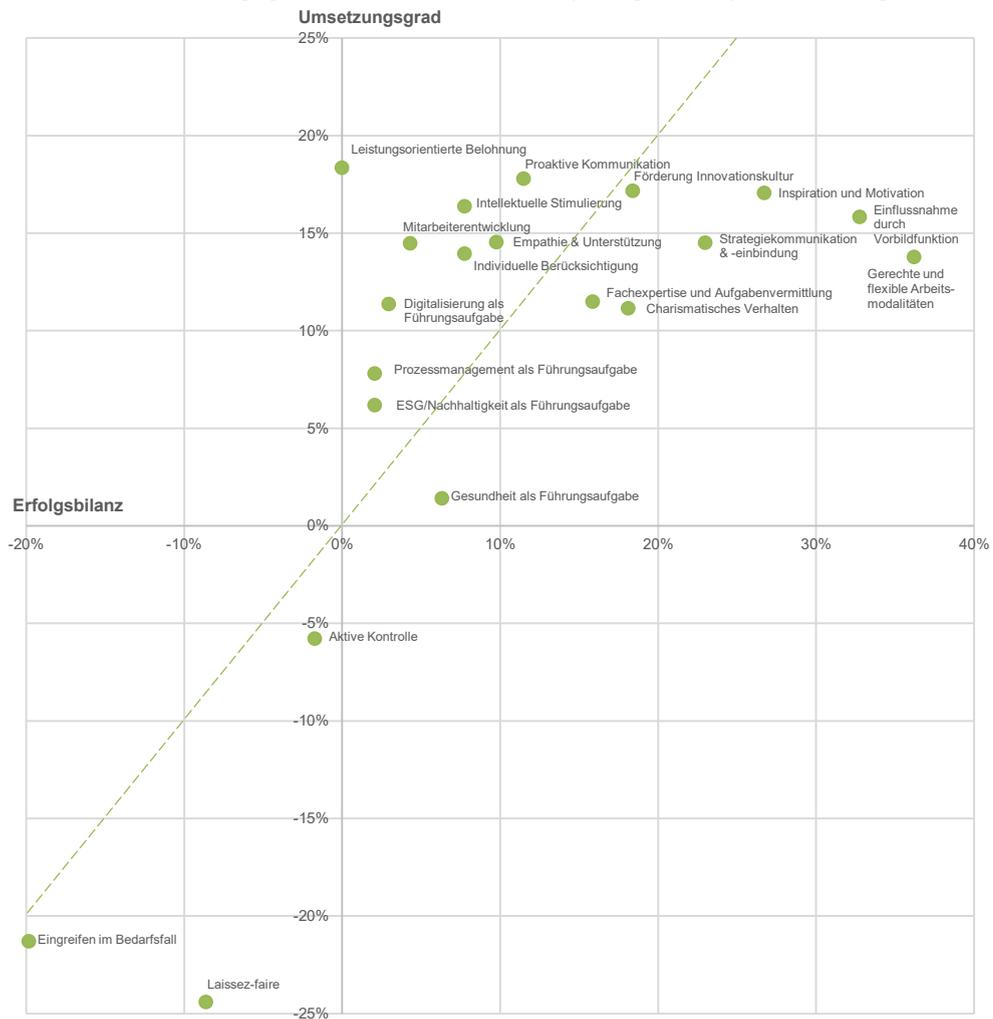
Die vorliegende Analyse zeigt, welches Führungsverhalten ausgebaut oder eingestellt werden sollte. Gleichwohl ist darauf hinzuweisen, dass es nicht nur ein erfolgversprechendes Führungsmuster gibt. Das Full Range Leadership-Modell<sup>56</sup> und die daraus abgeleiteten Führungsbausteine zeigen, dass das Spektrum möglicher Verhaltensweisen von Führungskräften relativ breit ist. Führungskräfte sind nicht auf eine einzige Strategie festgelegt und können je nach Situation die ganze Bandbreite ausnutzen.<sup>57</sup> Entscheidend ist allerdings die Gewichtung der einzelnen Verhaltensmuster. Für diese Gewichtung geben die Forschungsergebnisse eine Orientierung.

<sup>55</sup> Peyinghaus/Zeitner (2018).

<sup>56</sup> Bass/Avolio (1997).

<sup>57</sup> Felfe (2006).

Abb. 10: Umsetzungsgrad versus Wirksamkeit (Erfolgsbilanz) der Führungsbausteine



Eine Übersicht zur Erfolgsbilanz aller Einzelkriterien findet sich im Anhang (vgl. Kap. 4.1).

### 3.2.2 Wirksamkeit versus Umsetzung unternehmerischer Rahmenbedingungen

Die Ergebnisse dieser Analyse zeigen, wie stark sich Prozesse, Digitalisierungsgrad und Kultur eines Unternehmens auf dessen Erfolg auswirken. Sie unterstützen das Führungsgeschehen – mehr noch, sie gleichen sogar unzureichende Führung aus und fördern die Akzeptanz der Führungskraft (vgl. Kap. 3.1). Nachfolgend wird analysiert, ob diese positiven Effekte auch ausreichend in der Immobilienwirtschaft genutzt werden.

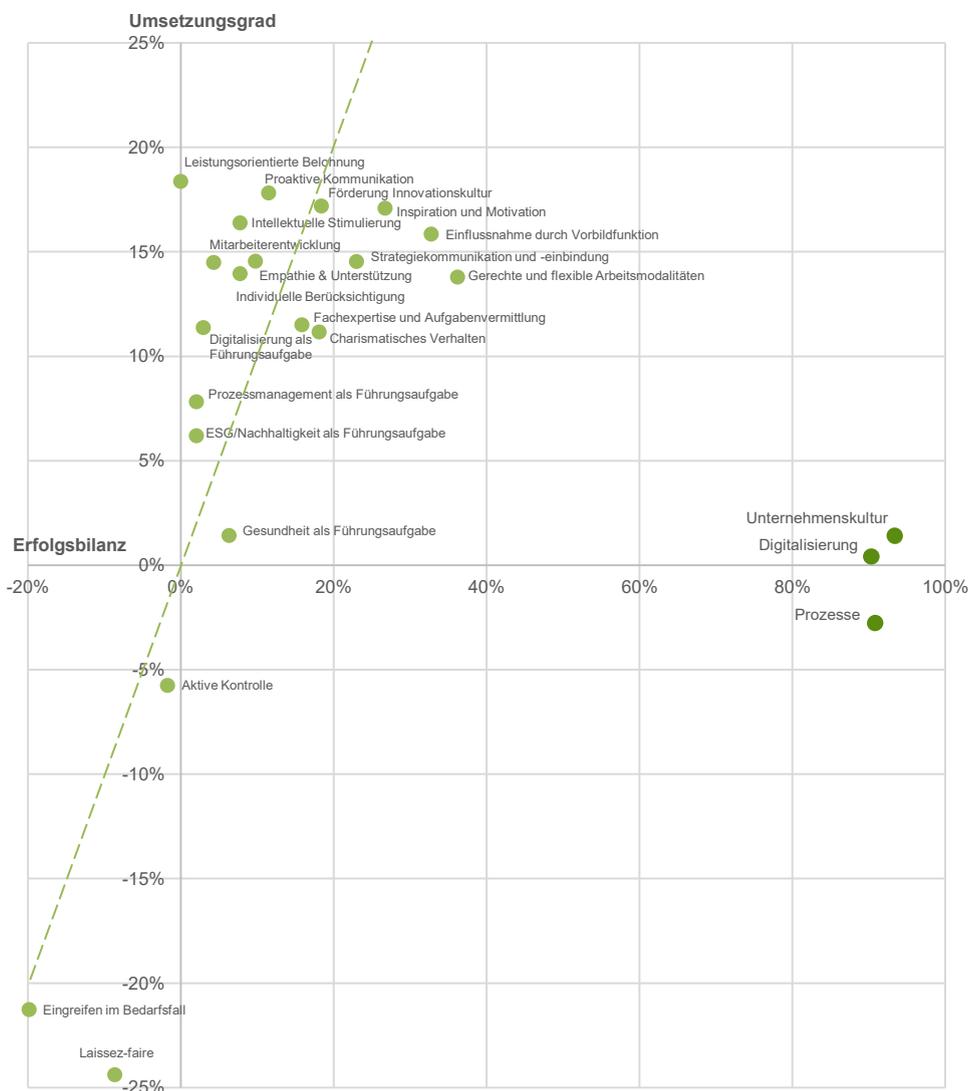
#### Gravierender Potenzialverlust: Effekte von Prozessen, Digitalisierung und Kultur verschenkt

Trotz der positiven Erfolgsbilanz von Prozessen, Digitalisierungsgrad und Kultur weist der Umsetzungsgrad beträchtliche Mängel auf (vgl. Abb. 11). Die größten Defizite liegen in den Prozessen. Seien es eine Prozesslandkarte, strukturierte und dokumentierte Arbeitsabläufe, In- und Output-Dokumente oder Mechanismen zur kontinuierlichen Verbesserung – all diese Elemente aus dem Werkzeugkasten des Prozessmanagements werden in Hinsicht auf den Umsetzungsgrad als maximal durchschnittlich be-

trachtet. Im Gesamtergebnis fällt die Bilanz negativ aus ( $\emptyset -3\%^{58}$ ). Die Digitalisierung setzt leistungsfähige Systeme voraus, die über IT-Schnittstellen verbunden und mit qualitätsgesicherten Daten ausgestattet sind sowie automatisch Reportings generieren. Auch hier ist die Bilanz ernüchternd, der Umsetzungsstand wird im Durchschnitt mit 0% angegeben. Einzig die Unternehmenskultur erreicht einen minimal positiven Wert von  $\emptyset 1\%$ . Hier wurde danach gefragt, ob ein Leitbild existiert und dieses auch von den Führungskräften und Mitarbeitern gelebt wird. Zudem wurde thematisiert, inwieweit die Unternehmenskultur die täglichen Arbeitsabläufe prägt, zur Motivation beiträgt und die Innovation fördert.

Zusammenfassend lässt sich klar feststellen: Die Diskrepanz zwischen dem hohen Wirkungsgrad dieser Führungsbausteine und dem geringen Umsetzungsstand muss dringend erheblich verringert werden. Die Akteure der Immobilienwirtschaft profitieren maßgeblich davon, stärker in Prozesse, IT-Systeme und in ihre Unternehmenskultur zu investieren.

Abb. 11: Umsetzungsgrad versus Wirksamkeit (Erfolgsbilanz) Prozesse, Digitalisierung und Unternehmenskultur



58 Die Werteskala des Fragebogens von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) wurde in Prozent umgerechnet und auf den Nullpunkt nivelliert, d. h. 1 = Umsetzungsgrad -50%, 3 = Umsetzungsgrad 0%, 5 = Umsetzungsgrad 50%.

*„Diversität ist in der Führungskultur unabdingbar. Alle profitieren davon, wenn wir Menschen in Positionen und in ein Umfeld bringen, die ihren individuellen Stärken entsprechen und in denen sie sich am besten entfalten können.“*

Steffen Rümmler, Siemens Real Estate

### 3.3 Immobilienwirtschaft: Was Führungskräfte glauben zu tun, und wie es bei den Mitarbeitern ankommt

Je stärker sich die Erwartungshaltung der Mitarbeiter mit dem tatsächlichen Führungsstil der Vorgesetzten deckt, desto wirksamer ist die Führung.<sup>59</sup> Denn wenn die Führungskraft aus Sicht der Mitarbeiter für die Führungsaufgabe qualifiziert und legitimiert ist, erbringen diese überdurchschnittliche Leistungen und folgen ihrer Führungskraft eher.<sup>60</sup> Aufgrund dieses Zusammenhangs ist es essenziell, das Führungsverhalten innerhalb der Immobilienwirtschaft mit der Wahrnehmung der Mitarbeiter abzugleichen. Je größer die Differenz zwischen Fremdbild (Bewertung Führungsverhalten durch die Mitarbeiter) und Selbstbild (Einschätzung eigenes Führungsverhalten durch die Führungskräfte), desto höher die Gefahr einer wirkungslosen Führung.

Die nachfolgende Analyse wendet sich den Führungsbausteinen zuerst auf übergeordneter Ebene zu, weitere Untersuchungen auf Detailebene einzelner Verhaltensmuster schließen sich an.

#### 3.3.1 Immobilienwirtschaft: Entwicklungspotenziale Führungsbausteine

92%

##### Überbewertung des eigenen Führungsverhaltens

Insgesamt wurden 96 Verhaltensmuster<sup>61</sup> einer Führungskraft im Hinblick auf einen Entwicklungsbedarf analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass die 154 befragten Führungskräfte grundsätzlich ihr eigenes Verhaltensmuster positiver oder als stärker ausgeprägt bewerten als die 94 teilnehmenden Mitarbeiter.<sup>62</sup> Eine mögliche Überschätzung des eigenen Verhaltens liegt bei 92% der analysierten Verhaltensmuster vor. Insofern besteht hier Nachholbedarf für die Führungskräfte, wenn sie ihr Selbstbild auch aus der Perspektive der Mitarbeiter bestätigt sehen möchten. Die größte Differenz auf Ebene der Einzelkriterien zwischen Fremd- und Selbstbild liegt bei 15%. Die durchschnittliche Abweichung aller Einzelkriterien beträgt 7%.

##### Die Gesellschaft strebt nach Individualisierung – die Führung jedoch noch nicht

Die 96 einzelnen Verhaltensmuster sind 20 Führungsbausteinen zugeordnet (vgl. Kap. 1). In der Analyse dieser Bausteine zeigt sich die stärkste Diskrepanz mit 13% bei dem Aspekt individuelle Berücksichtigung (vgl. Abb. 12). Dies beinhaltet bspw., dass die Führungskraft die Individualität jedes Einzelnen berücksichtigt und dementsprechend behandelt. Zudem hilft die Führungskraft dabei, spezifische Stärken jedes Teammitglieds auszubauen, und nimmt sich Zeit, den Mitarbeitern Fähigkeiten und Inhalte zu vermitteln. Das in diesem Zusammenhang ermittelte Delta ist umso gravierender vor dem Hintergrund der aktuellen soziologischen Entwicklung: Die Gesellschaft strebt zunehmend nach Individualisierung, und die Selbstverwirklichung des Einzelnen ist das oberste Ziel.<sup>63</sup> Um die Mitarbeiter wirklich zu erreichen, sollten Führungskräfte daher individueller auf deren Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele eingehen.

##### Die Lücke schließen: Denn wem nicht gefolgt wird, der führt nicht!<sup>64</sup>

Der Führungsbaustein individuelle Berücksichtigung mit der identifizierten größten Diskrepanz ist Teil der erfolgversprechenden transformationalen Führung (vgl. Kap. 3.1). Der Immobilienwirtschaft geht hier ein beträchtliches Potenzial verloren. Viel schlimmer: Auch die weiteren vier Bausteine aus diesem Führungsansatz finden sich unter den Top 10 der größten Diskrepanz zwischen Fremd- und Selbstbild!



Differenz Fremd- und Selbstbild Führungskräfte in %

<sup>59</sup> Brodbeck (2016), S. 22.

<sup>60</sup> Quaakebeke/Graf (2015), S. 1.

<sup>61</sup> Bei den 96 Verhaltensmustern handelt es sich um detaillierte Verhaltensweisen aus den Führungsbausteinen; Informationen zu den Führungsbausteinen vgl. Kap. 2.

<sup>62</sup> Führungskräfte und Mitarbeiter stammen nicht zwingend aus demselben Unternehmen. Die Ergebnisse beider Gruppen sind jedoch repräsentativ für bestimmte Verhaltensweisen von Führungskräften bzw. ihre Wahrnehmung durch die Mitarbeiter.

<sup>63</sup> Reckwitz (2017).

<sup>64</sup> Graf/Quaquebeke (2012).

„Neben Fachwissen müssen Führungskräfte auch Kompetenzen zu zentralen Themen vermitteln. Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Digitalisierung gehören dabei zwingend zum Repertoire.“

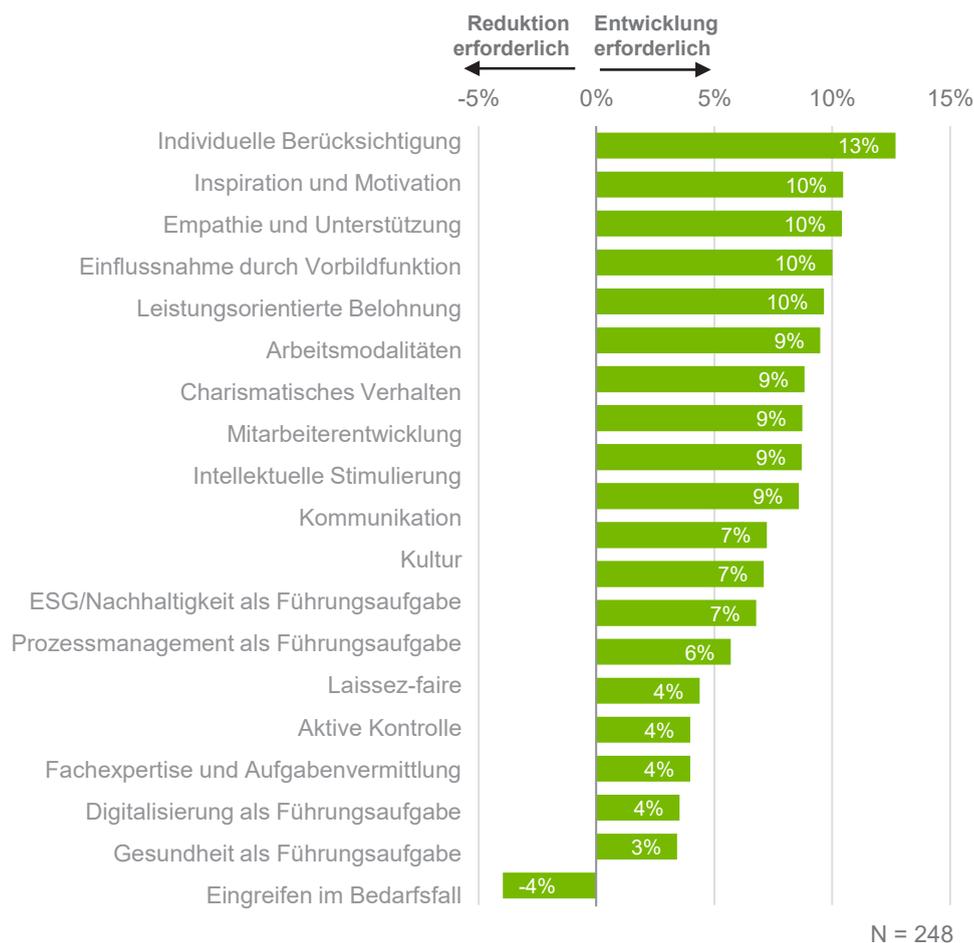
Dr. Ralf Lehmann, APLEONA

Das Delta beträgt für die Bausteine Inspiration und Motivation sowie Einfluss durch Vorbildfunktion jeweils 10%, und für die intellektuelle Stimulierung und Charisma sind es je 9% (vgl. Abb. 12). Aufgrund der starken Auswirkung auf den Unternehmenserfolg sollte dieses Delta minimiert werden. Die Akzeptanz der Führungskraft unter den Mitarbeitern würde steigen und diese wären eher geneigt, ihrem Vorgesetzten zu folgen. Denn eines ist klar: „(...) wem nicht gefolgt wird, der führt nicht.“<sup>65</sup>

### Führungskräfte sind defensiver, als sie denken

Bei dem letzten Führungsbaustein, Eingreifen im Bedarfsfall, stellen sich die Werte umgekehrt dar. Führungskräfte glauben, weniger defensiv zu sein, als es die Mitarbeiter erleben (vgl. Abb. 12). Ein Zeichen dafür, dass Führungskräfte nicht zögern sollten, Entscheidungen zu treffen und nicht abzuwarten, bis etwas schiefgegangen ist. Eine höhere Entscheidungseffizienz würde das Delta zwischen Fremd- und Selbstbild minimieren und zudem den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen. Denn ein defensives Entscheidungsverhalten hat nachweislich negative Auswirkungen auf diverse Ergebniskriterien (vgl. Kap. 3.1).

Abb. 12: Entwicklungspotenzial Führungsbausteine in der Immobilienwirtschaft



<sup>65</sup> Graf/Quaquebeke (2012).

### 3.3.2 Immobilienwirtschaft: Entwicklungspotenziale Verhaltensmuster

#### Gerechtigkeit: Zwei Seiten einer Medaille

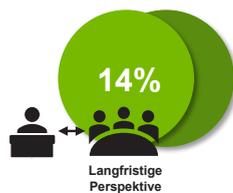
Die 20 Führungsbausteine setzen sich aus 96 einzelnen Verhaltensmustern zusammen. In der Detailanalyse ist die Diskrepanz zwischen Fremd- und Selbstbild<sup>66</sup> bei dem Thema Gerechtigkeit besonders groß (15%, vgl. Abb. 13). Konkret geht es um die Frage, ob die Führungskraft für Gerechtigkeit im Team sorgt wie bspw. bzgl. einer Aufgabenverteilung oder der Entlohnung. Mitarbeiter zeigen dann eine überdurchschnittliche Leistung und folgen ihrer Führungskraft, wenn das tatsächliche Verhalten der Führungskraft mit den Erwartungen an eine Führungspersönlichkeit übereinstimmt.<sup>67</sup>



Insbesondere bei dem Thema Gerechtigkeit driften die Perspektiven auseinander (15%, vgl. Abb. 13). Das sorgt für eine Störung in der Führungskraft-Geführten-Beziehung und kann Widerstände und kontraproduktives Verhalten in der Belegschaft verursachen. Dass Führungskräfte dem Thema Gerechtigkeit mehr Raum geben sollten, zeigt auch ein Ergebnis des PMRE Monitor 2018: Der Generation Z ist das Thema Gerechtigkeit im Unternehmen ein sehr wichtiges Anliegen.<sup>68</sup> Dies zu fördern, bedeutet für Führungskräfte eine Investition in die Zukunft und auf Unternehmensebene ein Plus im War for Talents.

#### Das digitale Zeitalter verlangt nach Stabilität – das tun Mitarbeiter auch

Das digitale Zeitalter erfordert neue, agile Führungsmechanismen.<sup>69</sup> Ursachen dafür sind insbesondere die zunehmende Vernetzung von Unternehmen und Wirtschaftsbereichen sowie die steigende Komplexität der Führungsaufgaben, Kommunikationsprozesse und des Managements von Kunden, Partnern sowie weiteren Stakeholdern. In der Literatur werden diese erhöhten Anforderungen auch unter dem Akronym VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) zusammengefasst.<sup>70</sup> Unternehmen müssen in Zeiten zunehmender Volatilität anpassungsfähig sein, trotz Unsicherheit Entscheidungen treffen, einer zunehmenden Komplexität gerecht werden und immer öfter Erklärungen für mehrdeutige Sachverhalte finden. Die Schnelllebigkeit wirkt sich auch auf der Ebene der Mitarbeiter aus. Diese wünschen sich mehr Stabilität und Sicherheit. Daher sollten Führungskräfte ihren Teammitgliedern eine langfristige Perspektive im Unternehmen aufzeigen. Aktuell ist das Delta mit einem Wert von 14% zu groß (vgl. Abb. 13).



#### Persönlicher Austausch – bei wichtigen Themenstellungen unumgänglich

Corona hat die Angestellten ins Homeoffice geschickt, mobiles Arbeiten<sup>71</sup> ist an der Tagesordnung, und die virtuelle Interaktion wird auch ohne Pandemie zur Gewohnheit werden. Dennoch sollte die Führungskraft bei wichtigen Themen digitale Kanäle vermeiden und persönlich auf Teammitglieder zugehen. Aus Sicht der Mitarbeiter geschieht das nicht so häufig, wie die Führungskraft glaubt (14%, vgl. Abb. 13) – ein Konfliktpotenzial, das es zu vermeiden gilt.



#### Echte Vorbilder erzeugen Respekt

Ebenfalls unter den TOP 15 mit hohem Missverhältnis befinden sich zwei Elemente, welche die Vorbildfunktion einer Führungskraft betreffen: die Betonung der Wichtigkeit von Teamgeist und eines gemeinsamen Aufgabenverständnisses (13%) sowie das Zurückstellen der eigenen Interessen, wenn es um das Wohl der Gruppe geht (12%).



Differenz Fremd- und Selbstbild Führungskräfte in %

66 Fremdbild = Bewertung Führungsverhalten durch die Mitarbeiter, Selbstbild = Einschätzung eigenes Führungsverhalten durch die Führungskräfte.

67 Quaquebeke/Graf (2015).

68 Peyinghaus/Zeitner (2018).

69 Preusser/Bruch (2014); Creusen/Gall/Hackl (2017); Wagner (2017); Fend/Hofmann (2018); Keuper et al. (2018).

70 Wagner (2017), S. 29.

71 Mobiles Arbeiten bedeutet im Gegensatz zum Homeoffice auch Arbeiten außerhalb der eigenen Wohnung, z. B. im Café.

*„Bei aller Digitalisierung und Optimierung von IT-Prozessen und Systemen kommt es auf die ‚Menschlichkeit‘ im Unternehmen an. Dieser Faktor schafft den entscheidenden Vorteil.“*

Angelika Kunath, BNS

Bei einer solch großen Diskrepanz besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter auf Distanz zu ihrer Führungskraft gehen. Schließen Führungskräfte dieses Delta und wirken stärker integrierend, so heben sie damit noch eine weitere Differenz auf: das Thema Respekt. Im Moment rangiert die Fragestellung, ob die Führungskraft in einer Weise handelt, die beim Mitarbeiter Respekt hervorruft, auf Platz 14 der Differenzanalyse (11%, vgl. Abb. 13).

Abb. 13: Differenzanalyse Top 15: Entwicklungsbedarf Führungsverhalten in der Immobilienwirtschaft



Eine Übersicht der Differenzanalyse aller Einzelkriterien findet sich im Anhang (vgl. Kap. 4.2).

„Für die Generation Z hat die Gesundheit einen entscheidenden Stellenwert. Das nehmen wir als Unternehmen ernst. Die Gesundheit unserer Mitarbeiter zu fördern, ist elementarer Teil unserer Führungsaufgabe.“

Ricarda Berg, Sauter FM

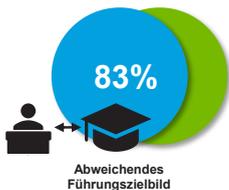
### 3.4 Generation Z: Was sich die Jugend wünscht, und wie Führungskräfte tatsächlich sind

Die Vertreter der Generation Z sind die Mitarbeiter von morgen. Ihre Bedürfnisse prägen die zukünftige Arbeitswelt. Und da Führung besonders wirksam ist, wenn sich die Erwartungen an die Führungskraft mit dem tatsächlichen Führungsverhalten decken,<sup>72</sup> ist es gut zu wissen, was die Jugend will.

Zur Analyse der Differenz und zur Identifizierung des Entwicklungspotenzials wurden die Wünsche der Generation Z an eine ideale Führungskraft (Zielbild) der Einschätzung der aktuellen Führungskräfte durch die Mitarbeiter gegenübergestellt (Status quo). Somit wird das Zielbild der Jugend mit dem Fremdbild der Führungskräfte abgeglichen, ohne dass es zu einer Verzerrung durch eine potenzielle Über- oder Unterschätzung durch die Führungskräfte selbst kommen kann.

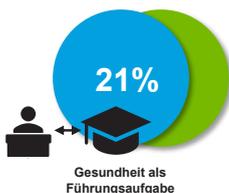
Die nachfolgende Analyse wendet sich zuerst auf übergeordneter Ebene den Führungsbausteinen zu, weitere Untersuchungen auf Detailebene schließen sich an.

#### 3.4.1 Generation Z: Entwicklungspotenziale Führungsbausteine



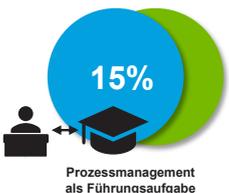
#### Die Jugend erwartet mal mehr, mal weniger – aber in jedem Fall etwas anderes

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Differenz groß ist. Lediglich 16 der 96 Kriterien liegen in einem Abweichungsbereich von  $\pm 5\%$ , d. h. bei 83% der Kriterien erwarten die Studierenden ein deutlich stärker oder aber geringer ausgeprägtes Führungsverhalten. Die größte Differenz auf Ebene der Einzelkriterien liegt zwischen Fremd- und Zielbild bei 27%. Die durchschnittliche Abweichung aller Einzelkriterien beträgt 11%.



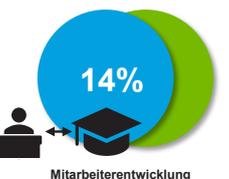
#### Gesundheit: Der neue Wettbewerbsfaktor im War for Talents

Bereits im PMRE Monitor 2018 zeichnete sich ein ausgesprochenes Gesundheitsbewusstsein der Jugend ab.<sup>73</sup> Die steigende Zahl an Bio-Supermärkten, Fleischersatzprodukten oder digitalen Gadgets zum Tracking des eigenen Gesundheitsstatus zeigen, dass dieser Trend in der Wirtschaft angekommen ist. Auch die Immobilienbranche sollte sich auf diesen Trend einstellen, denn auf Ebene der Führungsbausteine besteht beim Aspekt Gesundheit als Führungsaufgabe die höchste Diskrepanz zwischen Zielbild und tatsächlichem Führungsverhalten (21%, vgl. Abb. 14). Stellen sich Unternehmen und Führungskräfte auf diesen Trend ein, erlangen sie damit einen klaren Wettbewerbsvorteil im War for Talents.



#### Gute Firma, Weiterbildung, individuelle Betreuung = 3 Mal Plus für die Karriere

Ebenfalls zeigten vorhergehende Analysen, dass die Generation Z großes Verständnis dafür hat, dass Prozesse im Unternehmen wichtig sind.<sup>74</sup> Dieses Verständnis zeigt sich auch in der vorliegenden Untersuchung: Die Jugend erwartet, dass die Führungskräfte Prozessmanagement als Führungsaufgabe begreifen (15%, vgl. Abb. 14). Die Generation Z fordert ein gut funktionierendes Unternehmen auch aus Eigeninteresse, denn sie ist durchaus karriereorientiert. „Sprechen Forscher über die Millennials oder die Generation Y, also die 1980 bis 2000 Geborenen, zeichnen sie genau dieses Bild: Diese Generation sei, entgegen vieler Vorurteile, durchaus leistungsorientiert und möchte auch erfolgreich sein – aber nicht auf Kosten der Familie, Freunde oder persönlicher Interessen.“<sup>75</sup> Daher ist die Mitarbeiterentwicklung aus ihrer Perspektive wichtig – wichtiger, als sie heute von Führungskräften wahrgenommen wird (14%). Fortbildungsmaßnahmen sollten dabei möglichst auf die individuellen Stärken,



Differenz Zielbild Generation Z und Führungskräfte Immobilienwirtschaft in %

<sup>72</sup> Brodbeck (2016), S. 22.

<sup>73</sup> Peyinghaus/Zeitner (2018).

<sup>74</sup> Peyinghaus/Zeitner (2018), S. 59.

<sup>75</sup> Greiner (01.03.2018).

„Selbstentfaltung ist ein Credo der Millennials. Führungskräfte müssen hier eine Gratwanderung meistern: individuelle Förderung einerseits und ein klares Erwartungsmanagement andererseits. Nur so lassen sich Frustrationen vermeiden und Potenziale erkennen.“

Aydin Karaduman, ISG

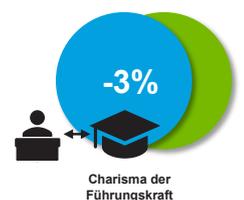
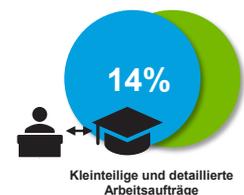
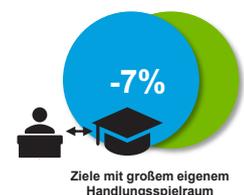
Kompetenzen und Fähigkeiten zugeschnitten sein. Denn auch im Punkt individuelle Betreuung durch die Führungskraft erwarten die Studierenden mehr, als heute üblich ist (14%).<sup>76</sup> Schließlich wird diese Leistungsorientierung noch durch den Punkt hervorgehoben, dass der Führungsbaustein leistungsorientierte Belohnung aus Sicht der Jugend durchaus ausgeprägter sein darf (9%).

### „Twitter“-Schritte, Feedback und aktive Kontrolle erwünscht

Bei zwei Führungsbausteinen erwarten die Studierenden nicht mehr, sondern weniger von dem in der Immobilienwirtschaft an den Tag gelegten Führungsverhalten (vgl. Abb. 14). Dies betrifft zuerst das Eingreifen im Bedarfsfall, denn die Jugend möchte keine defensive Führung (-10%). Sie favorisiert vielmehr die aktive Kontrolle und wünscht sich einen Ausbau dieser detaillierten Überprüfung (7%). Kontrolle, direktes Feedback und präzise Arbeitsaufträge sind für die Jugend von großer Bedeutung. So erläutert der Wirtschaftswissenschaftler Christian Scholz: „Einen Vertreter der Generation Z entwickle ich (...) weiter, indem ich die nächste Aufgabe noch präziser erkläre und in kleinen Schritten vorgehe. Man könnte sagen: durch ‚Twitter‘-Schritte.“<sup>77</sup> Dieser Wunsch nach engmaschigen Anweisungen zeigt sich auch auf Detailebene: Die Führungskraft soll eher weniger Aufgaben vermitteln durch Ziele mit großem eigenem Handlungsspielraum (-7%) und stattdessen vermehrt kleinteilige und detaillierte Arbeitsaufträge erteilen (14%). Darüber hinaus wurde festgestellt, dass der Wunsch nach unmittelbarem Feedback und kontinuierlicher Betreuung bei der Generation X und insbesondere bei den Millennials recht ausgeprägt ist.<sup>78</sup> Die älteren Generationen, wie beispielsweise die Babyboomer, nehmen direktes Feedback hingegen häufig als Konfrontation wahr.<sup>79</sup> Dies erklärt das Delta zwischen Führungswunsch der Generation Z und Wirklichkeit der Babyboomer-Führungskräfte.

### Das Ich steht im Vordergrund – nicht die Führungsfigur

Der zweite Aspekt, bei dem die Erwartung der Studierenden geringer ist als es sich im aktuellen Sachstand in der Immobilienwirtschaft darstellt, betrifft das Charisma einer Führungskraft. Die Abweichung ist gering (-3%), aber dennoch interessant. Ist eine Führungskraft charismatisch, handelt es sich um eine Persönlichkeit, die beeindruckt oder fasziniert. Es ist eine Figur, die andere immer wieder begeistert und zu der man den Kontakt sucht. Die Generation Z möchte sich allerdings „gegenüber dem Arbeitgeber abgrenzen und meidet eine zu enge Verbindung zwischen Arbeit und Privatleben“.<sup>80</sup> Eine zu starke emotionale Verbindung zum Vorgesetzten ist daher fehl am Platz. Dabei gilt eine charismatische Führung bisher als ein Erfolgsfaktor für effektive Führung.<sup>81</sup> Die hiermit vorliegenden Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass sich im digitalen Zeitalter ein Wandel vollzieht: Das Selbst steht stärker im Vordergrund, weniger die Figur, der man folgen möchte. Das zeigt sich in der besonderen Gewichtung der Ich-zentrierten Führungsaspekte Gesundheit, Mitarbeiterentwicklung oder individuelle Berücksichtigung (Platz 1, 3 und 4 in Abb. 14) ebenso wie in aktuellen sozialwissenschaftlichen Studien, die bestätigen, dass die Selbstverwirklichung das Credo der aktuellen Gesellschaft ist.<sup>82</sup>



Differenz Zielbild Generation Z und Führungskräfte Immobilienwirtschaft in %

<sup>76</sup> Selbstverwirklichung ist für die Jugend nachweislich ein hohes Gut. Pekinghaus/Zeitner (2018, S. 30); Reckwitz (2017) legt dar, dass spätmoderne Gesellschaften ihre Einzigartigkeit feiern – ob in der Netzwelt, auf dem Arbeitsmarkt oder beim Konsum – und dadurch ein Wertewandel vorangetrieben wird, der individuelle Entfaltung über die Norm stellt.

<sup>77</sup> Scholz (2021).

<sup>78</sup> Eberhardt (2016), S. 115.

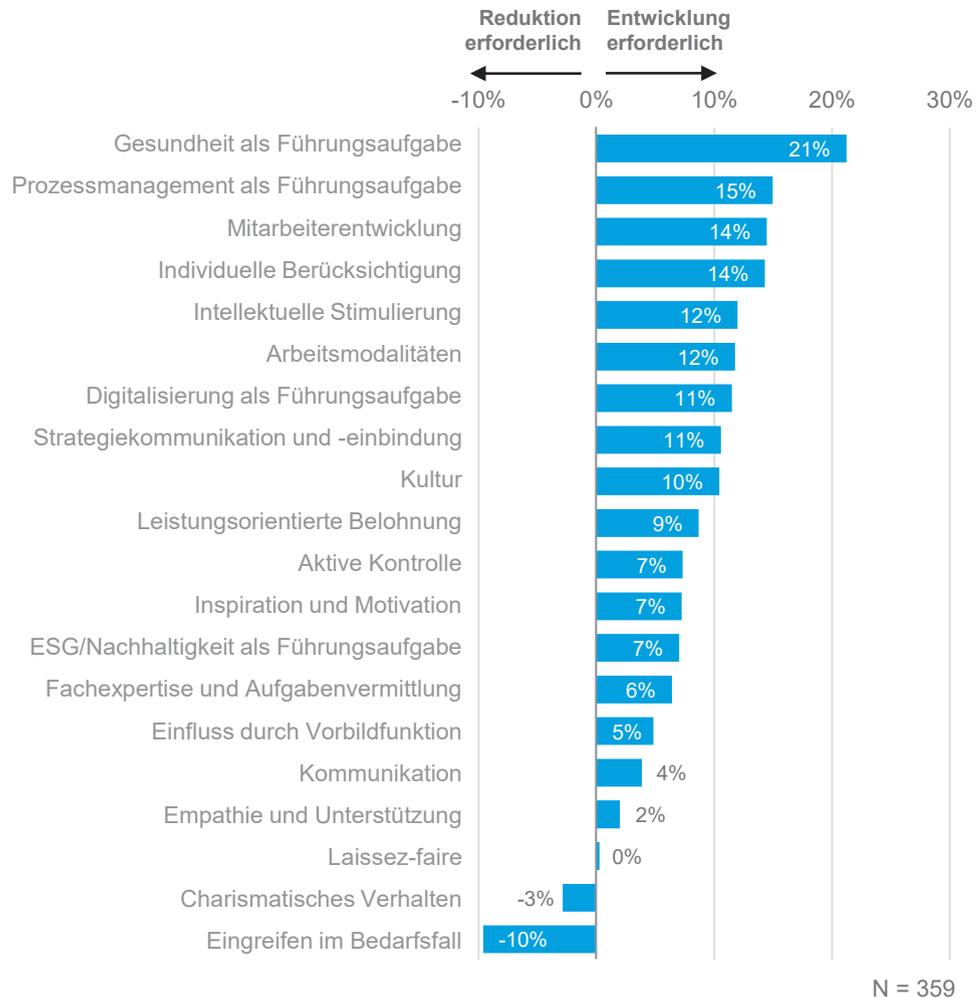
<sup>79</sup> Eberhardt (2016), S. 115.

<sup>80</sup> Pekinghaus/Zeitner (2018), S. 8.

<sup>81</sup> Quaquebeke/Brodbeck (2008); Brodbeck (2016); Furtner (2016).

<sup>82</sup> Reckwitz (2017); Reckwitz (2021).

Abb. 14: Entwicklungspotenzial Führungsbausteine aus Sicht der Generation Z



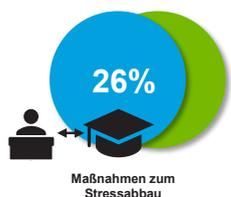
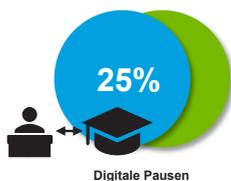
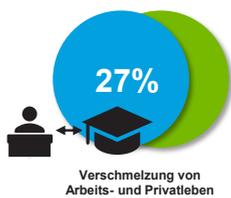
### 3.4.2 Generation Z: Entwicklungspotenziale Verhaltensmuster

#### Eingrenzung des digitalen Raums ist Führungsaufgabe

Auf Ebene der einzelnen Verhaltensmuster ergeben sich die größten Abweichungen bei Themen der Digitalisierung. Während der Megatrend Digitalisierung aktuell nahezu jede Branche in Euphorie versetzt, ist die Jugend einer zunehmenden Digitalisierung des Arbeitsumfeldes gegenüber kritisch eingestellt: „Sie erwarten von ihrem Arbeitgeber Maßnahmen für digitale Auszeiten.“<sup>83</sup> Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass die Generation Z eine zu enge Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben durch digitale Technologien befürchtet (27%, vgl. Abb. 15) und digitale Pausen (bspw. keine Online-Meetings in der Mittagszeit) wünscht (25%). Gerade die Veränderung der Arbeitsmodalitäten während der Corona-Pandemie hat dem Einsatz moderner Kommunikationstechnologien einen Schub gegeben und damit das Risiko eines Work-Life-Blendings, also einer Vermischung von Arbeits- und Privatleben, erhöht. Diese Vermischung scheut die Generation Z<sup>84</sup> und erwartet von ihrer Führungskraft eine klare Trennung auch im digitalen Raum.

#### Gesundheit – ohne geht es nicht. Bei Führungskräften und Projektentwicklern

Unter den TOP 15 der Führungseigenschaften mit Ausbaupotenzial befinden sich allein fünf gesundheitsbezogene Themenstellungen: Einleitung von Maßnahmen zum Stressabbau bspw. durch Coaching-Programme (26%, vgl. Abb. 15), Unterstützung



Differenz Zielbild Generation Z und Führungskräfte Immobilienwirtschaft in %

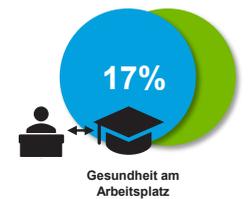
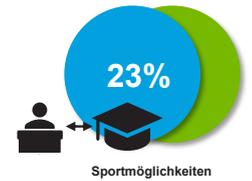
83 Peyinghaus/Zeitner (2018), S. 31.

84 Scholz (2014).

unterschiedlicher Ernährungsvorlieben wie bspw. vegetarische Menüauswahl bei Workshops (24%), Bereitstellung unterschiedlicher Arbeitsplatzqualitäten wie bspw. Ruheräume oder Kommunikationszonen (23%), das Engagement für Sportmöglichkeiten im Arbeitsalltag wie bspw. Firmenmitgliedschaft im Fitnessstudio (23%) sowie generell umfangreiche Kenntnisse der Führungskraft zur Gesundheit am Arbeitsplatz (17%). Diese Aufzählung zeigt, dass Führungskräfte zukünftig Themen rund um die Gesundheit ernster nehmen müssen als sie dies heute tun. Aber auch Projektentwickler sollten dies bei der Planung von Bürogebäuden und deren Ausstattung entsprechend berücksichtigen.

### Gerechtigkeit: Bei Leistungen und Fehlverhalten

Die Generation Z hat ein ausgesprochenes Gerechtigkeitsempfinden,<sup>85</sup> und der Wunsch nach einer fairen Aufgabenverteilung oder Entlohnung im Team wird durch das aktuelle Führungsverhalten nicht angemessen berücksichtigt (21%, vgl. Abb. 15). Dieser Aspekt hat eine besondere Relevanz, denn es ist die Führungseigenschaft, bei der Fremd- und Selbstbild der Führungskräfte am stärksten voneinander abweichen (15%, vgl. Kap. 6.3). Es besteht daher noch viel Entwicklungspotenzial. Zudem wünschen sich Studierende eine im Vergleich zum derzeitigen Führungsgeschehen stärkere offene Sanktionierung von Fehlverhalten der Kollegen. Werden Zuwiderhandlungen nicht geahndet, wirkt dies demotivierend, denn es stellt sich die Frage: Warum soll ich mich anstrengen oder an die Regeln halten? Daher bezieht sich das Thema Gerechtigkeit aus Sicht der Generation Z auch auf Verstöße und hängt mit dem bereits beschriebenen Wunsch nach aktiver Kontrolle zusammen.



Differenz Zielbild Generation Z und Führungskräfte Immobilienwirtschaft in %

Abb. 15: Differenzanalyse Top 15: Entwicklungsbedarf Führungsverhalten aus Sicht der Generation Z

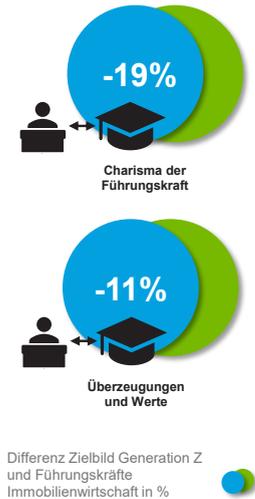
Die Führungskraft ...



<sup>85</sup> Peyinghaus/Zeitner (2018).

„Der rasche Wandel unserer Zeit mit Digitalisierung und ESG drängt die Branche zum Handeln. Um diesen Wandel zu meistern, reichen langjährige Branchenspezialisten allein nicht aus, sondern wir brauchen junge, dynamische und ideenreiche Mitarbeitende, die sich den Branchenherausforderungen mit klarem Kopf widmen.“

Aygül Özkan, ZIA



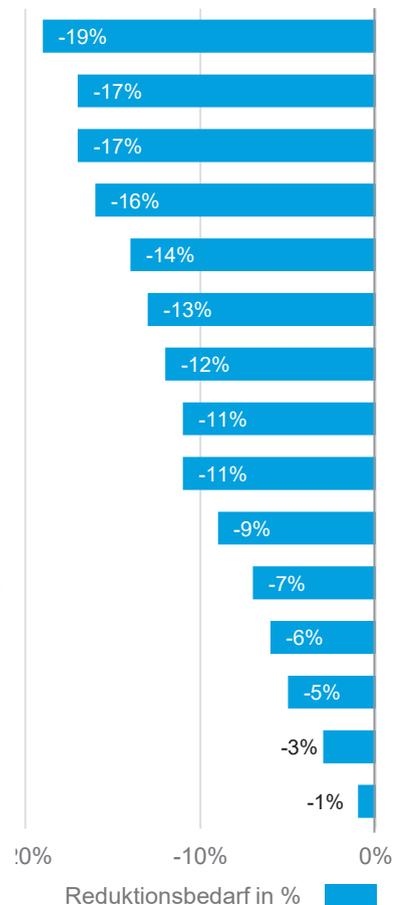
### Führungskräfte müssen keine Vorbilder sein – aber sie sollten den Weg ebnen

Die Analyse der Führungsbausteine hat gezeigt, dass das Charisma einer Führungskraft aus Sicht der Jugend nicht besonders wichtig ist (vgl. Abb. 15). Eine emotionale Bindung zur Führungskraft ist nicht erwünscht, Privatleben und Arbeit sollten klar getrennt sein. Man sucht keine Führungsfigur, der man emotional folgen kann und mit der auf psychologischer Ebene eine Verbindung besteht. Vielmehr ist ein Arbeitgeber gefragt, der auf sachlicher Ebene den Weg ebnet. Der Blick auf die Detailkriterien bestätigt diese Erkenntnis: Die Studierenden suchen nicht nach einer charismatischen Persönlichkeit, zu der sie engen Kontakt knüpfen möchten (-19%, vgl. Abb. 16). Sie suchen auch nicht nach einem Chef, der sich für ihre persönlichen Belange (-17%) oder ihre familiäre Situation (-16%) interessiert. Die Sicherstellung eines persönlichen Kontakts bspw. durch Jour-fixe-Sitzungen steht nicht im Vordergrund (-14%), und es besteht wenig Interesse dafür, welche Überzeugungen und Werte der Vorgesetzte vertritt (-11%). Es erfüllt die Generation Z nicht mit Stolz, enger mit der Führungskraft zu tun zu haben (-11%). Die Ergebnisse zeigen klar, dass die Jugend weniger auf eine emotionale Führung setzt, sondern eher sachlogisch geführt werden möchte.

Abb. 16: Differenzanalyse Top 15: Obsoletes Führungsverhalten aus Sicht der Generation Z

Die Führungskraft ...

- ... besitzt Anziehungskraft.
- ... trifft zögerlich Entscheidungen.
- ... interessiert sich für persönliche Belange.
- ... berücksichtigt die familiäre Situation.
- ... sorgt für persönlichen Kontakt.
- ... kümmert sich nur im Ernstfall.
- ... wartet, bis es schief gegangen ist.
- ... erzeugt Stolz.
- ... spricht über Werte und Überzeugungen.
- ... ändert nichts ohne Not.
- ... gibt Ziele mit großem Handlungsspielraum vor.
- ... vermittelt Optimismus.
- ... handelt erst bei wiederholten Problemen.
- ... kann besonders gut zuhören.
- ... erzeugt Faszination.



Eine Übersicht der Differenzanalyse aller Einzelkriterien findet sich im Anhang (vgl. Kap. 4.3).

„Unsere Unternehmenskultur ist der Kitt, der die Teams in der virtuellen Welt zusammenhält.“

Dr. Christoph Schumacher, Manulife Investment Management

### 3.5 Digitale Zusammenarbeit: Erfolgsfaktoren für mobiles Arbeiten

Eine der großen Fragen unserer Zeit ist: Welche Spuren hinterlässt die Corona-Zeit? Virulent ist diese Frage insbesondere deshalb, weil wir nicht zu jener Art zu arbeiten zurückkehren, wie sie vor der Pandemie üblich war. Ein Teil der mobilen Arbeitsweise wird erhalten bleiben. Daraus lässt sich unmittelbar eine weitere Fragestellung ableiten: Wie wird diese digitale, dezentrale Arbeit für alle Beteiligten – Führungskräfte und Mitarbeiter – langfristig am besten funktionieren?

In den folgenden Abschnitten werden die Auswirkungen der Corona-Phase und der aktuelle Wunsch zur Gestaltung der mobilen Zusammenarbeit analysiert. Zum Abschluss wird dargestellt, welche Weichen für erfolgreiche Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter zu stellen sind.

#### 3.5.1 Auswirkungen des mobilen Arbeitens

##### Den Laptop zum Arbeitsstart per Post. Das hinterlässt Spuren!

Ein Blick auf die Jahre 2020/2021 zeigt, wie Führungskräfte und Mitarbeiter die Corona-Phase erlebt haben: Die größten Verluste zeigen sich beim Onboarding neuer Mitarbeiter (-25%). Die negativen Einschätzungen der Peergroup (vgl. Abb. 1) haben sich bewahrheitet. In den letzten Monaten haben neue Mitarbeiter ihre Arbeit meist im Homeoffice aufgenommen, den Laptop per Post erhalten und erst Monate später ihre Kollegen persönlich kennengelernt. Die negativen Auswirkungen der erforderlichen Kontaktbeschränkungen werden vonseiten der Führungskräfte und Mitarbeiter nahezu gleich bewertet (Führungskräfte: -24%, Mitarbeiter: -25%).



##### Corona hat den Teamspirit aufgezehrt – emotionale Bindung hat abgenommen

Im Homeoffice hat auch die Nähe zur Führungskraft gelitten (-7%) – eine Entwicklung, die auch jenseits der Immobilienwirtschaft beobachtet wurde.<sup>86</sup> Doch nicht nur zwischen Führungskraft und Belegschaft hat sich eine Distanz entwickelt, auch der Teamspirit und der Zusammenhalt unter den Mitarbeitern hat abgenommen (-8%). Ein Interviewpartner bestätigt dies: „Wir hatten vor der Corona-Phase eine fantastische Teamkultur. Corona hat diesen Bonus aufgezehrt. Wir können nicht wieder da ansetzen, wo wir einmal waren.“<sup>87</sup> Folglich sinkt auch die Identifikation mit dem Unternehmen. Quellen für Erfolgs- und Glücksmomente wurden außerhalb der Firma gesucht, mit dem Resultat, dass die emotionale Bindung geringer geworden ist (-4%). Diese Marktanalyse hat nachgewiesen, dass die Teamkultur selbst für „harte“ Unternehmensergebnisse entscheidend ist (vgl. Kap. 3.1.1). Daher sind Maßnahmen zur Förderung des Zusammenhalts und des Miteinanders eine gute Investition.



##### Trotz digitaler Beschleunigung: Mehr Problembewusstsein für die Basis

Corona hat – bei allen negativen Auswirkungen – in einem Punkt für Fortschritt gesorgt: Die Digitalisierung der Prozesse wurde beschleunigt (44%). Mit der dezentralen Zusammenarbeit wurden Posteingänge digitalisiert oder digitale Unterschriften zur Unterzeichnung von Verträgen und Entscheidungsvorlagen eingeführt. Allerdings zeigen sich hier unterschiedliche Perspektiven der Führung und der Mitarbeiter: Die Führungskräfte geben den Digitalisierungsschub mit 48% an, die Mitarbeiter lediglich mit 37%. Das Delta von 11% lässt erkennen, dass einige Probleme im operativen



Veränderung in %

<sup>86</sup> Microsoft (22.03.2021), S. 13-14.

<sup>87</sup> Projektarbeit CC PMRE, Zeitraum 07-08/2021, 30 Interviewpartner: Asset-, Investment- & Portfoliomanager.

„Die dezentrale Zusammenarbeit erfordert mehr Aufwand – und schenkt mehr Freiheit. Daher gilt es, das Beste aus der realen und der digitalen Welt miteinander zu verschmelzen.“

Barbara Deisenrieder



Veränderung in %



Zustimmung in %

Geschäft auf Führungsebene nicht im gleichen Maß wahrgenommen werden. Dies bestätigt sich auch bei der Analyse der Unternehmensergebnisse: Die Zielerreichung zur Digitalisierung der Arbeitsprozesse liegt aus Sicht der Führungskräfte bei 26%. Die Mitarbeitern sagen hingegen, die Ziele wurden hier nicht erfüllt (-13%).<sup>88</sup> Ein beachtliches Delta von 39%!

### Mehr Belastung und trotzdem größere Zufriedenheit

Weniger Zeitverschwendung im Stau, mehr Flexibilität, Mittagspausen mit den Kindern. Die Liste der Vorteile des Homeoffice ist lang. Daher ist die Zufriedenheit generell gestiegen (14%). Insbesondere Führungskräfte wissen die neue Arbeitswelt zu schätzen (Delta 2%), obwohl die Belastung für Führungskräfte stark zugenommen hat. Der Mehraufwand von 9% hat u. a. folgenden Grund: „Jeder Austausch muss geplant werden. Spontan ist eine Kommunikation nicht möglich. Das kostet viel Zeit und Energie.“<sup>89</sup> Wenn der Wert auch etwas geringer ausfällt, so kostet die digitale Zusammenarbeit doch auch die Mitarbeiter mehr Energie, der Zusatzaufwand liegt bei 7%. Durchschnittlich liegt der Mehraufwand für alle Akteure bei 8%.

### 3.5.2 Gestaltung des mobilen Arbeitens

#### Mitarbeiter: Weniger persönlicher Kontakt, mehr Homeoffice

Wie wird die Zusammenarbeit zukünftig gestaltet? Wie viel persönlichen Kontakt braucht ein Unternehmen? Wie oft will man sich in der Realität begegnen? Die befragten Mitarbeiter geben an, ihre Kollegen an Ø 2,8 Tagen<sup>90</sup> pro Woche sehen zu wollen. Der Wunsch nach persönlichem Kontakt zur Führungskraft fällt mit 2,6 Tagen pro Woche etwas geringer aus. Aus Sicht der Führungskräfte ist dies nicht ausreichend. Sie möchten ihre Teammitglieder häufiger treffen (Ø 3,0 Tage pro Woche), es besteht also ein Delta von 0,4 Tagen. Auch schätzen sie den Kontakt zwischen den Mitarbeitern als wichtiger ein als diese selbst (Ø 3,4 Tage pro Woche, +0,5 Tage). Analog gestalten sich die Antworten bei der Frage nach der Zeit im Homeoffice. Mitarbeiter möchten Ø 2,3 Tage pro Woche im Homeoffice verbringen, Führungskräfte nur Ø 2,0 Tage.

#### Die Generation Z will ins Büro: Homeoffice an 2 Tagen pro Woche reicht aus

Die Generation Z geht hier noch einen Schritt weiter. Wie bereits die Analyse der einzelnen Führungsmuster zeigt (vgl. Kap. 3.4), spielt für sie die enge emotionale Bindung zur Führungskraft eine untergeordnete Rolle. Daher genügt den Studierenden ein persönlicher Kontakt mit der Führungskraft an 2,2 Tagen pro Woche (Delta -0,8 Tage im Vergleich zu den Führungskräften). Bei der Frage, wie häufig sie ihre Kollegen sehen möchten, stimmen sie mit der Einschätzung der Mitarbeiter voll und ganz überein: Ein persönlicher Austausch ist an Ø 3,4 Tagen pro Woche gewünscht. Beim Thema Homeoffice sind sich die Generation Z und die Führungskräfte hingegen einig: Ø 2,0 Tage im Homeoffice sind ausreichend. Die Jugend schätzt das Büro, denn der Weg zur Arbeit trennt Privat- vom Arbeitsleben und verleiht der Woche Struktur.<sup>91</sup> Struktur, Stabilität und Sicherheit sind wichtige Werte für die Generation Z, und zudem ermöglicht die Zeit im Büro einen weiteren Faktor, der für die traditionsbewusste Jugend wichtig ist: Karriere.<sup>92</sup> Ohne Lernzuwachs durch Teilhabe und ohne dass die eigene Arbeit gesehen wird, ist ein Aufstieg schwer möglich.<sup>93</sup>

<sup>88</sup> Mittelwert Führungskräfte und Mitarbeiter: 15%; vgl. Kap. 6.7

<sup>89</sup> Backstage 2021, virtuelles Treffen des Steuerungsausschusses CC PMRE, 29.04.2021, 12 TN.

<sup>90</sup> Tage = Arbeitstage (regulär 5 Tage pro Woche).

<sup>91</sup> Peyinghaus/Zeitner (2018).

<sup>92</sup> Scholz (2014).

<sup>93</sup> Bartz (2021).

### Führungsspannen werden sinken – wenn auch nur minimal

Durch die digitale Zusammenarbeit werden manche Dinge einfacher, andere komplizierter: Sitzungen können im digitalen Raum einfach und kurzfristig geplant werden, durch virtuelle Kanäle lässt sich eine Vielzahl von Mitarbeitern problemlos erreichen. Einige Studien bescheinigen daher Unternehmen tatsächlich einen Produktivitätszuwachs während der coronabedingten Homeoffice-Phase.<sup>94</sup> Andere Forscher warnen jedoch davor, sich von den guten Produktivitätswerten blenden zu lassen.<sup>95</sup> Es könne sich um ein temporäres Leistungshoch handeln, unter dem Motto: „Wir packen das!“, dem man aber dauerhaft möglicherweise nicht gerecht werde.<sup>96</sup> Die Frage, ob Führungskräfte im digitalen Raum mehr Mitarbeiter steuern können, ist daher nicht einfach zu beantworten. In einer Voranalyse hat das Expertengremium angegeben, dass es vermutlich zu einer Reduktion der Führungsspanne um 5,6% kommen werde (vgl. Kap. 1). Dieser Wert hätte zur Folge, dass Organisationseinheiten kleiner würden, die Anzahl der Führungskräfte stiege und damit auch die Führungskosten zunähmen. Der durchschnittliche Wert der vorliegenden Marktumfrage zeigt in der Tat eine solche Tendenz, wenn auch mit geringerem Ausschlag. Im Durchschnitt wird sich die Anzahl der Mitarbeiter pro Führungskraft um 1,4% reduzieren. Interessant ist, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter in dieser Einschätzung erstaunlich einig sind (Führungskräfte: -1,6%, Mitarbeiter: -1,0%).

### Teamgröße: Führungskräfte stimmen für größere, Mitarbeiter für weniger große Teams

Die ideale Teamgröße, also die optimale Anzahl der Mitarbeiter, die eine Führungskraft leiten soll, liegt aus Sicht der Teilnehmer bei Ø 11,6 Personen. Hier zeigt sich allerdings ein Unterschied zwischen den Gruppen: Führungskräfte halten eine Anzahl von Ø12,5 Mitarbeitern für sinnvoll, aus Sicht der Mitarbeiter sind Ø 10,3 Personen pro Führungskraft erstrebenswert.

### Teamgrößen von 8,9 bis 14,5 Mitarbeitern je nach Kernprozess

Bei den Fragen nach einer Veränderung der Führungsspanne und der optimalen Teamgröße zeigt sich eine Varianz in den Antworten. Daher ist es sinnvoll, die einzelnen Geschäftseinheiten im Detail zu betrachten, denn je nach Kerngeschäft bietet sich ein anderes Bild: Die größte Reduktion in der Führungsspanne durch die digitale Zusammenarbeit wird in der Bewertung gesehen (-5%), die optimale Teamgröße liegt hier bei 8,9 Mitarbeitern. In der strategischen Objektsteuerung und in der Vermietung geht man von einer leichten Steigerung der Führungsspanne aus (3% bzw. 2%), die ideale Personenzahl liegt bei 12,7 bzw. 12,8 Mitarbeitern pro Team. Die größte Leitungsspanne findet sich im Fonds- bzw. Portfoliomanagement: Hier wird mit maximalen Teamgrößen von 14,5 Mitarbeitern gerechnet (vgl. Abb. 17).



Zustimmung in %

<sup>94</sup> Hofmann et al. (2020).

<sup>95</sup> Meier (2021).

<sup>96</sup> Muster/Zepp (09/2021), S. 45.

„Die Kombination aus Büro und mobilem Arbeiten wird bleiben. Führungskräfte müssen die Transformation zum hybriden Arbeiten aktiv begleiten und als ‚role model‘ fungieren. Von der Immobilienwirtschaft werden innovative und kommunikative Flächen- und Arbeitsplatzkonzepte gefordert.“

Björn Christmann, Bayer Real Estate

Abb. 17: Führungsspannen und Veränderung Teamgrößen nach Kernprozess



#### Kontakt zur Führungskraft und Homeoffice hängen vom Kernprozess ab

Die Untersuchung der Kernprozesse hinsichtlich des Kontakts zur Führungskraft, zu den Kollegen oder zu den gewünschten Tagen im Homeoffice ergibt klare Unterschiede (vgl. Abb. 18). Im Vergleich zum Durchschnitt ist der Wunsch nach Kontakt zur Führungskraft in der Objektbuchhaltung bzw. dem kaufmännischen Gebäudemanagement und dem Reporting besonders groß (+16% und +12%, bzw. 3,3 und 3,1 Tage pro Woche). Im Fonds-/Portfoliomanagement und im Baumanagement ist der Bedarf hingegen deutlich geringer (-25% und -8% bzw. 2,3 und 2,7 Tage pro Woche).

Im Fonds-/Portfoliomanagement sowie im Ankauf und in der Bewertung schätzt man hingegen den Austausch mit den Kollegen ganz besonders (+11 bis +13% bzw. 3,5 bis 3,6 Tage pro Woche). Die meiste Zeit möchten die kaufmännischen Gebäudemanager im Homeoffice verbringen (+12% bzw. 2,4 Tage pro Woche). Vermieter benötigen die geringste Zeit im Homeoffice (-18% bzw. 1,9 Tage pro Woche), sie leben von den Kontakten im Markt und möchten ihr Netzwerk pflegen.

Abb. 18: Kontakt Führungskraft und Kollegen sowie Homeoffice-Tage nach Kernprozess



#### Vermietung leidet in der Corona-Phase am stärksten

Auch die Arbeitsbelastung während der Corona-Pandemie unterscheidet sich je nach Kerngeschäft. Die Vermieter beziffern mit +11% den größten Mehraufwand (vgl. Abb. 19). Die Vermietung lebt von Kontakten und Netzwerkpflege, was in Zeiten des Lock-downs nicht möglich war. Zudem stieg in der Corona-Phase das Vermietungsrisiko, insbesondere im Handel, was einen zusätzlichen Stressfaktor darstellte.

Geringe Belastungsanstiege verzeichnen hingegen die Bewertung (6% Mehraufwand) sowie die Bereiche Betrieb/Instandhaltung, kaufmännisches Gebäudemanagement und Fonds-/Portfoliomanagement mit jeweils 7% Mehraufwand.

Abb. 19: Mehrbelastung in der Corona-Phase nach Kernprozess



### 3.5.3 Erfolgsfaktoren des mobilen Arbeitens

#### Kultur, nicht die Digitalisierung entscheidet über den Erfolg in der digitalen Zusammenarbeit

Obwohl die Digitalisierung technisch basiert ist, liegt der wahre Erfolg für die Realisierung von IT-Projekten im Sozialen.<sup>97</sup> Auch die digitale Zusammenarbeit zeigt, dass der wichtigste Faktor für ein effektvolles und gelungenes Zusammenwirken im Homeoffice nicht die technischen Voraussetzungen sind, sondern die sozialen Aspekte. Die Unternehmenskultur entscheidet mit einer Erfolgsbilanz<sup>98</sup> von 65% (vgl. Abb. 20) über Erfolg oder Misserfolg des mobilen Arbeitens.<sup>99</sup> Sehr erfolgskritisch sind auch strukturierte Prozesse und die klare Zuweisung von Rollen und Arbeitsaufgaben (42%). Der Digitalisierungsgrad, also der Einsatz leistungsfähiger IT-Systeme und ein automatisiertes Reporting, folgt erst auf dem dritten Platz und mit einer weitaus geringeren Erfolgsbilanz von 14%. Ein ähnlich positiver Beitrag ergibt sich aus der konsequenten Einbindung der Mitarbeiter bei strategischen Zielen, einer proaktiven Kommunikation oder einer Förderung der Innovationskultur (jeweils 13%). Interessant ist zudem, dass klassische Führungsbausteine wie charismatisches Verhalten, Inspiration und Motivation oder individuelle Berücksichtigung in diesem Zusammenhang keine Wirkung entfalten. Diese Ergebnisse zeigen klar, dass die Kultur und die Prozesse eines Unternehmens über den Erfolg im digitalen Zeitalter entscheiden, nicht das Verhalten einer einzelnen Führungskraft. Managementkonzepte sollten daher entsprechend neu definiert werden.

<sup>97</sup> Peyinghaus/Zeitner (2016).

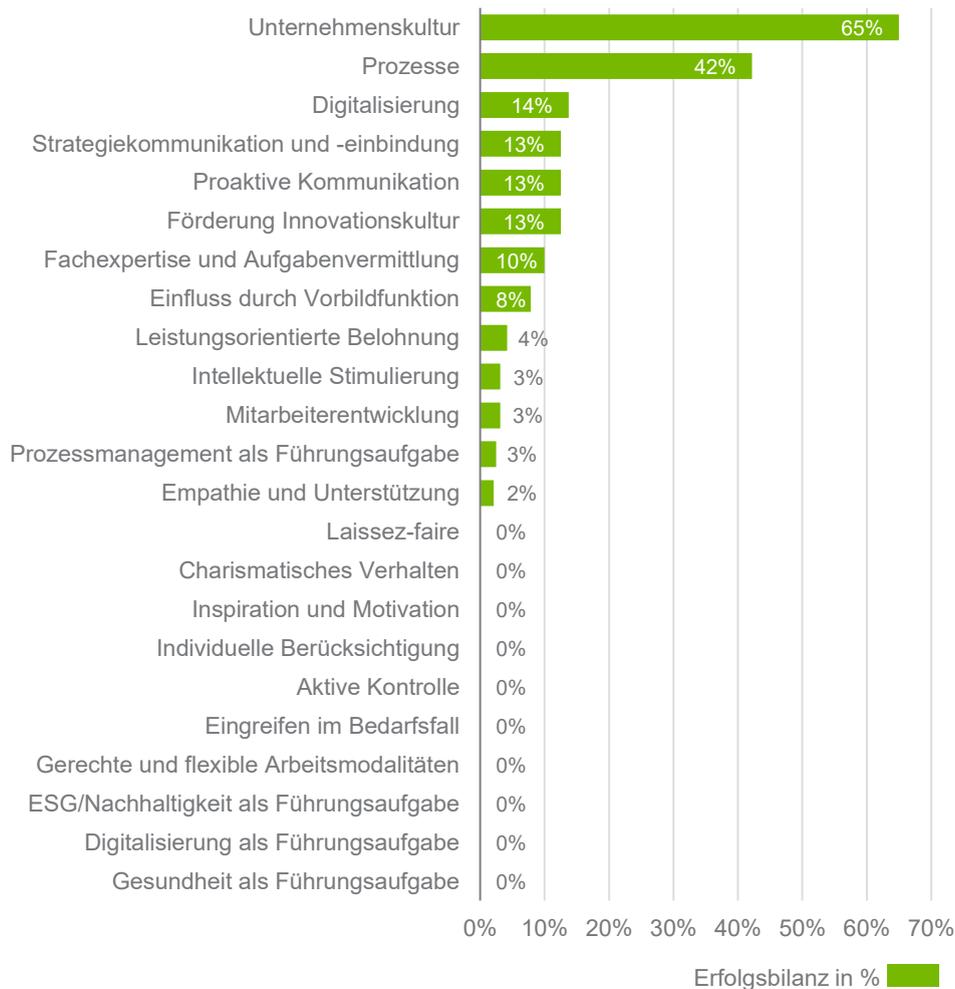
<sup>98</sup> Die Prozentzahl spiegelt den Anteil der statistisch nachgewiesenen positiven Effekte an der Gesamtheit aller potenziellen Effekte auf den Unternehmenserfolg wider.

<sup>99</sup> Der Erfolg der digitalen Zusammenarbeit wird gemessen anhand der Untersuchung, wie sich verschiedene Faktoren in Zeiten des mobilen Arbeitens verbessert oder verschlechtert haben (vgl. Kap. 2).

„Es braucht klare Prozesse im Unternehmen. Erst auf dieser strukturierten Basis entfalten Führungskräfte ihr volles Potenzial.“

Hauke Brede, UP2INVEST

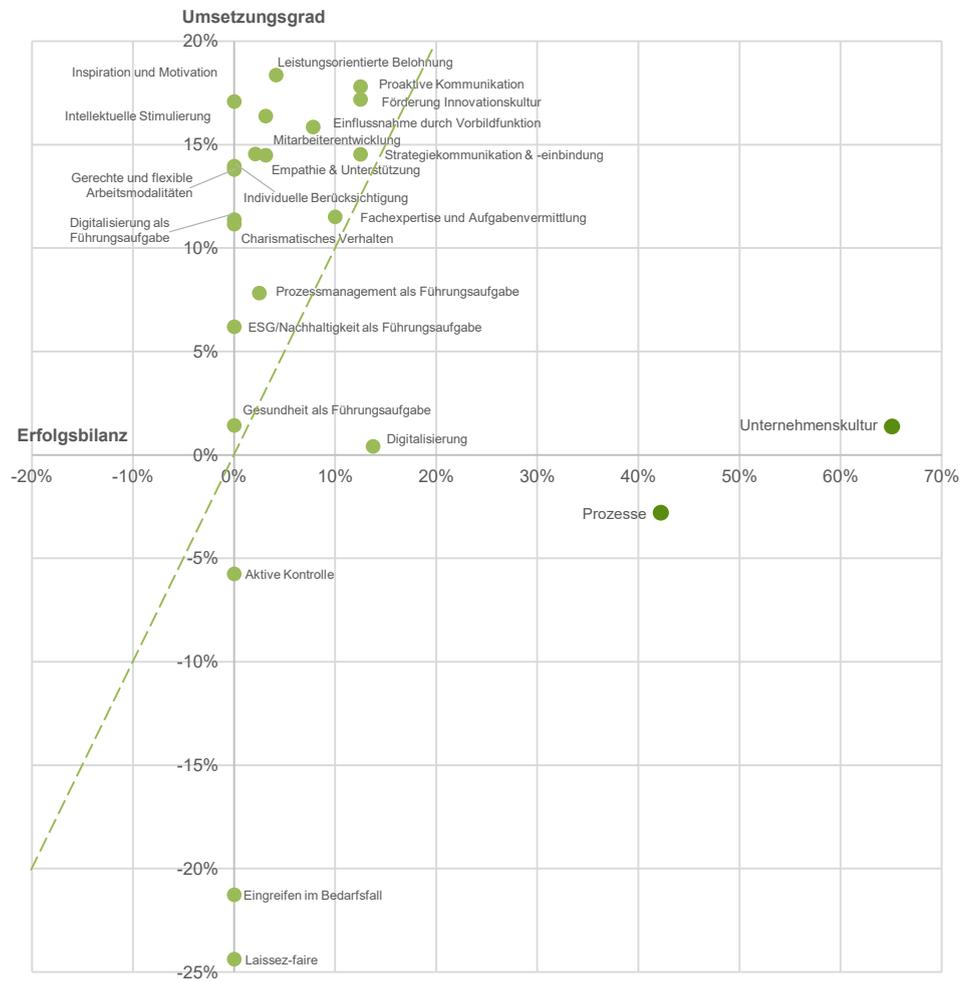
Abb. 20: Erfolgsbilanz Führungsbausteine sowie Prozesse, Kultur und Digitalisierung in der digitalen Zusammenarbeit



### Immobilienwirtschaft ist noch nicht für das digitale Zeitalter ausgelegt

Die Ergebnisse weisen klar darauf hin, dass Managementkonzepte neu definiert werden sollten, zumindest jedoch ist eine Repositionierung der Gewichtung einzelner Themenstellungen notwendig. Das wird besonders deutlich im Abgleich der Erfolgsfaktoren der digitalen Zusammenarbeit mit dem aktuellen Umsetzungsstand (vgl. Abb. 21): Die Erfolgsgaranten Kultur und Prozesse kommen zu kurz! Eine förderliche Unternehmenskultur können die Teilnehmer nur minimal für ihr eigenes Unternehmen bestätigen (1%), während den Prozessen sogar Defizite in der Umsetzung bescheinigt werden (-3%). Hier geht viel Energie verloren, denn die Immobilienwirtschaft investiert in Bereiche, die kaum oder gar keinen Beitrag zum Erfolg leisten. Hingegen sind die maßgeblichen Voraussetzungen für ein funktionierendes Zusammenwirken im digitalen Zeitalter nicht gegeben: eine motivierende Unternehmenskultur und klare Prozesse!

Abb. 21: Umsetzungsgrad versus Erfolgsbilanz Führungsbausteine sowie Prozesse, Kultur und Digitalisierung in der digitalen Zusammenarbeit



„Digitale Führung ist nicht mehr wegzudenken und muss ihren Stellenwert in jeder Unternehmenskultur haben. Digitale Führung ersetzt jedoch nicht den persönlichen Kontakt und die soziale Interaktion, denn diese sind es letztlich, die Vertrauen bilden und Mitarbeiter\*innen anspornen und inspirieren.“

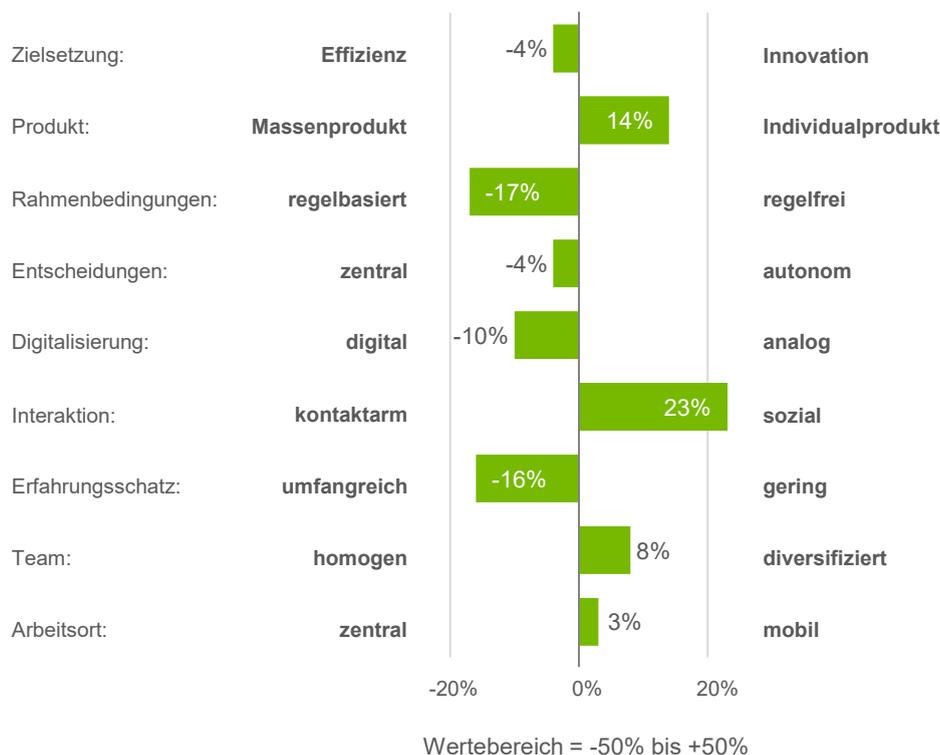
Rodolfo Lindner, cctm

### 3.6 Unterschiedliche Geschäftsmodelle: Spezifische Lösungen

Führung richtet sich nach dem Kontext des Unternehmens aus und ist in der Definition nicht über einen Kamm zu scheren. Je nach Arbeitsumfeld fallen der Führungsaufwand und auch die Art und Weise der Führung unterschiedlich aus.<sup>100</sup> So erfordert ein heterogenes, unerfahrenes Team, das vollständig dezentral an einem Individualprodukt arbeitet, mehr Führungsaufwand als eine homogene, erfahrene Gruppe, die an einem zentralen Ort Massenprozesse bearbeitet. Um den jeweiligen Führungsaufwand in der Immobilienwirtschaft zu identifizieren und spezifische Führungsmuster darauf auszurichten, wurden die Unternehmen nach diesen Charakteristiken bewertet (vgl. Abb. 20).

Prägnant in der Immobilienwirtschaft sind die hohe Bewertung der Produkte als Individualleistungen (14%, vgl. Abb. 22) und die Kennzeichnung von Interaktion als besonders sozial und kontaktintensiv (23%). Diese beiden Punkte weisen auf eine hohe Führungsintensität hin. Ein großer Erfahrungsschatz (-16%), der Digitalisierungsgrad (-10%) sowie eine strukturierte Umgebung und feste Rahmenbedingungen (-17%) deuten hingegen auf eine Reduktion der Führungskomplexität hin.

Abb. 22: Charakteristik der Geschäftsmodelle in der Immobilienwirtschaft



Im Detail zeigt sich, dass je nach Charakteristik der Führungsaufwand zunimmt oder auch andere inhaltliche Herausforderungen für die Führungskraft zu meistern sind.<sup>101</sup> Findet sich ein Unternehmen oder eine Abteilung in bestimmten Charakteristiken wieder, können Führungsaufwand und Führungsinhalte darauf ausgerichtet werden.

<sup>100</sup> Lee (2019); Brodbeck (2016); Sackmann (2017); Fajen (2018).

<sup>101</sup> Gemessen durch Korrelations-/Regressionsanalysen auf dem Signifikanzniveau 0,01 bzw. 0,05.

„Führung im digitalen Zeitalter ist eine der Herausforderungen für Unternehmen: Über den Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Organisationen entscheidet ein wertebasiertes Leadership-Leitbild. Dieses zu kreieren und glaubhaft im digitalen Umfeld umzusetzen, wird zum Erfolg führen.“

Markus Robrecht, NEXUS Management



### Zielsetzung Innovation: Individuelle Hilfestellung, strukturierte Prozesse und digitale Auszeiten

Bei Unternehmen, die insbesondere Innovationsziele verfolgen, fällt auf, dass die fachliche Hilfestellung der Führungskraft für ihre Mitarbeiter entscheidend ist. Zudem ist es bei der Kreativität wichtig, dass strukturierte Prozesse definiert sind. Prozesse mindern daher nicht die innovativen Leistungen, sondern schaffen Freiräume für Kreativität. Die Prozessstruktur sorgt für Ordnung und verringert dadurch den Abstimmungs- und Administrationsaufwand. Führungskräfte sollten daher gerade in innovativen Umfeldern auf klare Prozesse achten und die Prozesseinhaltung einfordern. Zuletzt ist eines auffällig: Innovation braucht Pausen. Die Analyse demonstriert, dass digitale Auszeiten für den Innovationserfolg wichtig sind. Auch dafür hat die Führungskraft Sorge zu tragen.



### Individualprodukt: Defensives Führungsverhalten ist kontraproduktiv

Bei Individualprodukten tritt nur ein Merkmal eindeutig zutage: Defensives Führungsverhalten ist strikt zu vermeiden! Das bedeutet für die Führungskraft: Nicht abwarten, bis ein Problem auftritt oder etwas schiefgegangen ist, gefragt sind stattdessen Präsenz, Verantwortung und Entscheidungsfreude.



### Richtlinien und Regeln: Mitarbeiterentwicklung ist essenziell

Ist das Umfeld stark reguliert und regelbasiert wie in der Immobilienwirtschaft (vgl. Abb. 22), sind vor allem klar strukturierte Prozesse unerlässlich. Kontrollen sollten sich primär auf Abweichungen von Vorschriften beziehen. Die Führungskraft soll aber auch jeden Einzelnen fachlich unterstützen, den Teammitgliedern Rückhalt geben und Entscheidungskompetenzen und Verantwortung auf die Mitarbeiterebene verlagern. Die Mitarbeiterentwicklung spielt hier eine zentrale Rolle.

Bewegt sich ein Unternehmen hingegen eher in einem regelfreien Raum, in dem keine allzu starren Richtlinien gelten, ist die Innovationskultur von besonderer Relevanz. In diesen Freiräumen muss die Führungskraft vor allem für ein Umfeld des Lernens und Ausprobierens sorgen.



### Autonome Entscheidungen: Fehlerkultur fördert Mitunternehmertum

Werden Entscheidungen auf die Mitarbeiterebene verlagert, muss die Führungskraft fachliche Hilfestellung leisten. Zudem ist es wichtig, die individuellen Stärken und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen und die Weiterentwicklung entsprechend auszurichten. Um bei Mitarbeitern mehr Unternehmergeist zu wecken, ist zudem die Etablierung einer Fehlerkultur zwingend erforderlich. Die Führungskraft muss deutlich machen: Scheitern ist erlaubt!



### Digitalisierung: Mit dem Digitalisierungsgrad steigt oder sinkt der Teamspirit

Digitalisierung braucht Prozesse. Ohne strukturierte Arbeitsabläufe steigt das Risiko, dass IT-Projekte scheitern.<sup>102</sup> Auch hier zeigt sich: Je besser die Unternehmen digital aufgestellt sind, desto wichtiger sind strukturierte Prozesse. Interessanterweise tritt hier ein weiterer Effekt ein: Je höher der Digitalisierungsgrad, desto positiver wird die Unternehmenskultur bewertet. Oder anders gesagt, manuelle Tätigkeiten zersetzen die Unternehmenskultur, monotone, wiederholende Aufgaben stellen die Sinnhaftigkeit der Aufgaben infrage.

<sup>102</sup> Peyinghaus/Zeitner (2016).

Die Arbeitseffizienz und Mitarbeitermotivation leidet, und von Innovationskultur kann nicht die Rede sein. Führungskräfte müssen daher die digitale Transformation als Führungsaufgabe verstehen, andernfalls laufen sie Gefahr, dass der Teamspirit Schaden nimmt.

### Soziale Interaktion: Soziale Kompetenzen unentbehrlich

Die soziale Interaktion wird in der Immobilienwirtschaft als besonders hoch eingestuft (vgl. Abb. 22). Aus der Interaktion entstehen situativ neue Herausforderungen, in denen die Mitarbeiter flexibel reagieren müssen. Daher ist es besonders wichtig, dass Führungskräfte ihren Teammitgliedern Rückendeckung geben. Auch sollten sie besonders gut zuhören, selbst für Kritik offen sein und aktiv Feedback einfordern. Die sozialen Kompetenzen der Führungskraft sind in diesem Kontext essenziell, denn die Mitarbeiter benötigen vermehrt eine besondere Nähe zur Führungskraft. Daher soll sie auch eine Vorbildfunktion einnehmen, insbesondere hinsichtlich der Einhaltung von Prozessen. Führungskräfte in der Immobilienwirtschaft sind aufgrund der hohen Kontaktintensität gut beraten, soziale und emotionale Kompetenzfelder auszubauen. Empathie ist gefragt!



### Erfahrungshorizont: Flexible Herangehensweisen je nach Reifegrad

Je nach Erfahrungshorizont des Teams sind weitere Führungseigenschaften sinnvoll. Bei unerfahrenen Mitarbeitern sind kleinteilige Arbeitsaufträge zielführend, ebenso ein konsequentes Prozessmanagement. Die Prozesssteuerung sollte Fehlverhalten sogar sanktionieren. Bei einem Team mit umfassender Erfahrung hingegen ist wichtig, dass die Führungskraft für Gerechtigkeit im Team sorgt (bspw. bzgl. Gehalt und Aufgabenverteilung) und auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern kommuniziert. Auch zeigt sich, dass in erfahrenen Teams weniger Kontakt zu den Kollegen gesucht wird. Der Austausch ist indessen gerade bei unerfahrenen Teammitgliedern wichtig und sollte von Führungskräften explizit gefördert werden.



### Diversifizierte Teams: Mehr Führungsintensität, individuelle Betreuung

Die Teamstruktur beeinflusst den Führungsaufwand signifikant und erfordert kleinere Leitungsspannen (-6%). Ein bzgl. Erfahrungen, Alter, Geschlecht und kulturellem Hintergrund diversifiziertes Team erfordert eine höhere Führungsintensität als eine homogene Gruppe. Je nach kulturellem Hintergrund gelten andere Führungseigenschaften als positiv, sodass sich Führungskräfte situativ anpassen oder Missverständnisse ausräumen müssen.<sup>103</sup> Zudem zeigen die Ergebnisse dieser Marktanalyse, dass je nach Alter der Teilnehmer unterschiedliche Erwartungen an die Führungskraft bestehen. Die Jugend erwartet kleinteilige Arbeitsaufträge, die ältere Generation hingegen eher grobe Ziele und großen Handlungsspielraum (vgl. Kap. 3.4).



Darüber hinaus ist festzustellen, dass die Unternehmenskultur eine besonders gewichtige Rolle bei der Führung diversifizierter Teams spielt. Klare Leitbilder, gemeinsame Werte und spezifische Handlungsweisen erleichtern die Zusammenarbeit in heterogenen Gruppen. Trotz der Unterschiedlichkeit aller Mitglieder einigt sich die Gruppe auf eine gemeinsame Arbeitsweise. Daher ist es die Aufgabe der Führungskräfte, diese Kultur zu stärken.

### Mobiles Arbeiten: Kleinere Führungsspannen, mehr Unternehmenskultur

Auch die ortsunabhängige, dezentrale Zusammenarbeit erhöht den Führungsaufwand. Damit bestätigt sich die individuelle Wahrnehmung der Führungskräfte, die einen Mehraufwand von 9% angeben (vgl. Kap. 3.5.1). Da der aktuelle Grad des mobilen Arbeitens mit 3% noch als relativ gering eingestuft wird (vgl. Abb. 22) und von einer Fortführung der virtuellen Zusammenarbeit auszugehen ist, sollten Führungsspannen darauf angepasst werden. Die durchschnittlich identifizierte Reduktion von 1,4% (vgl. Kap. 3.5.2) wird für Teams mit vollständig dezentraler Arbeitsstruktur nicht ausreichen. Hier wird der Wert mit durchschnittlich -3% angegeben.



<sup>103</sup> Brodbeck (2016).

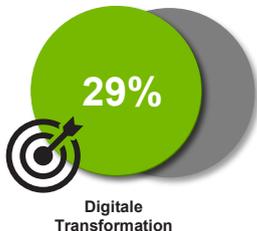
Darüber hinaus ist es besonders wichtig, dass die Führungskraft unmittelbar greifbar ist, wenn sie gebraucht wird, das gesamte Team und weniger Einzelpersonen für den Erfolg honoriert, eine Vielzahl von Teamanlässen organisiert und den Teamspirit kontinuierlich hochhält.

### 3.7 Unternehmensziele: Welche wurden erreicht, welche verfehlt?

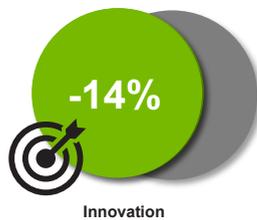
Zum Abschluss dieser Studie folgt ein Blick auf die Zielerreichung: Um Erfolgsfaktoren im digitalen Zeitalter zu beschreiben, wurden insgesamt 29 Zielvariablen erfasst. Die Themen gliedern sich nach den Perspektiven der Balanced Scorecard.<sup>104</sup> Teilnehmer wurden gebeten, den Zielerreichungsgrad ihres Unternehmens pro Variable anzugeben.



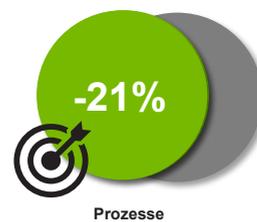
Der Immobilienmarkt boomt, und damit wächst auch der finanzielle Erfolg (vgl. Abb. 23). Mit einem Wert von 43% führt dieses Kriterium die Liste der erreichten Ziele an. Platz zwei belegt das Image bzw. die Reputation der Unternehmen (+35%), gefolgt von der Selbstorganisation der Mitarbeiter (+33%). Im Vergleich zu den Ergebnissen des PMRE Monitor 2019<sup>105</sup> hat die Selbstorganisation der Mitarbeiter deutlich zugenommen. Der Wert lag damals lediglich bei 16%. Der Wachstumsschub von 17% ist vermutlich Corona geschuldet, die Mitarbeiter mussten sich im Homeoffice eigenständiger organisieren.



Ein Plus verzeichnen auch die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und die digitale Transformation des Unternehmens. Im PMRE Monitor 2019 lagen Werte bei -7% bzw. -9%<sup>106</sup> die Ziele wurden also klar verfehlt. In der aktuellen Analyse erreicht die IT-Unterstützung der Prozesse einen Wert von 15% und die digitale Transformation wird mit einem Zielerreichungsgrad von 20% angegeben. Der Trend geht mit einem Zuwachs von 22% bzw. 29% in die richtige Richtung.



Eine negative Entwicklung hat sich hingegen im Bereich der Innovation vollzogen. Während im Jahr 2011 die Zielerreichung noch ein deutliches Plus verzeichnete (30%),<sup>107</sup> liegt sie aktuell nur noch bei 16%. Eine drastische Abnahme der Innovationsfähigkeit (-14%). Die fehlende Kreativität ist sicherlich auch, wie Experten bereits vermuten (vgl. Kap. 1), der dezentralen Zusammenarbeit geschuldet.



Fast am Ende der Tabelle der Unternehmensziele findet sich ein Wert, der zu denken gibt: Die Prozesseffizienz wurde zwar nicht verfehlt, aber mit einem durchschnittlichen Zielerreichungsgrad von 1% wurde hier letztlich nichts erreicht (vgl. Abb. 23). Der Blick zurück zu den Anfängen der Marktanalysen des CC PMRE ist ernüchternd: Vor über zehn Jahren lag die Prozesseffizienz bei einem Wert von 22%<sup>108</sup>! Innerhalb des letzten Jahrzehnts konnten sich die Prozesse in der Immobilienwirtschaft nicht zum Positiven entwickeln, sondern haben in ihrer Qualität nachgelassen (-21%). Eine Entwicklung, der aufgrund der essenziellen Wichtigkeit der Prozesse für den Erfolg eines Unternehmens im digitalen Zeitalter zwingend entgegengesteuert werden muss.

Veränderung  
Zielerreichung in %



Schlusslicht der Zielerreichung sind die Personalkosten. Kosten, die aufgrund hoher Löhne entstehen, aber selbstverständlich auch durch eine Personalfuktuation. Mit einem Wert von -19% wurden die Erwartungen klar verfehlt. Das allein ist ein deutliches Zeichen, dass es Zeit ist, die Führung in der Immobilienwirtschaft auf den Prüfstand zu stellen. Denn die Formel ist einfach: Durch gute Führung lassen sich gute Mitarbeiter binden und Personalkosten senken.

Zielerreichung in %

<sup>104</sup> Kaplan/Norton (1997).

<sup>105</sup> Peyinghaus/Zeitner (2019), S. 80.

<sup>106</sup> Peyinghaus/Zeitner (2019), S. 80-81.

<sup>107</sup> Peyinghaus/Zeitner (2011).

<sup>108</sup> Peyinghaus/Zeitner (2010), S. 35.

Abb. 23: Erreichungsgrad Unternehmensziele



*„Geeignete Flächen und passende Infrastruktur für den notwendigen Wandel bereitzustellen, ist eine der Herausforderungen für die Immobilienwirtschaft. Dabei gilt es, mit Mut auszuprobieren und zu testen, vielleicht im Einzelfall auch zu scheitern. Hier sind wir auch als Schrittmacher gefragt.“*

Sven Lemiss, BIM

### 3.8 Die Führungskraft von morgen: Das Idealprofil

Die Ergebnisse der vorliegenden Analyse sind umfangreich und komplex. Was sind nun die konkreten Handlungsempfehlungen für eine Führungskraft? Nach welchen Persönlichkeiten sollten Unternehmen suchen? Und wie sind Weiterbildungsprogramme für Personen in Leitungsfunktionen zu gestalten?

Um diese Fragen zu beantworten, ist auf Basis dieser Analyse ein Stellenprofil entstanden: das Idealbild einer Führungskraft, das sowohl die Mitarbeiter von heute als auch die Generation Z und somit die Belegschaft von morgen motiviert, begeistert und zur Zielerreichung anspricht.



#### Wofür wir Sie suchen:

- Sie führen ein Team mit durchschnittlich 11,6 Mitarbeitern.
- Sie gestalten die hybride Zusammenarbeit durch eine flexible, zeit- und auch ortsungebundene Arbeitsweise mit durchschnittlich 2,3 Tagen Homeoffice pro Woche je Mitarbeiter.
- Sicherstellung der persönlichen Kommunikation und des Teamspirits auch in der virtuellen Interaktion: Sie führen wichtige Gespräche von Angesicht zu Angesicht.
- Förderung der Innovationskultur: Sie etablieren eine Fehlerkultur, denn Scheitern ist erlaubt. Feedback geben und annehmen ist selbstverständlich.
- Sicherstellung von Gerechtigkeit im Team: Sie bürgen für eine faire Aufgabenteilung und Entlohnung unter den Mitarbeitern.
- Einbindung der Mitarbeiter bei strategischen Fragestellungen: Sie machen jedem Einzelnen deutlich, wie seine Leistung zum Gesamterfolg beiträgt.
- Entwicklung der Mitarbeiter nach persönlichen Stärken und Kompetenzen: Sie betrachten jedes Teammitglied individuell, geben intensiven Rückhalt und unterstützen insbesondere jüngere Kollegen bei der beruflichen Weiterentwicklung.
- Mitwirkung bei der Unternehmensentwicklung: Sie etablieren strukturierte Prozesse, führen die digitale Transformation fort und festigen die Unternehmenskultur.

**Was Sie mitbringen sollten:**

- Sie führen durch Ihre Persönlichkeit! Eine Führung allein über Gehalt und Bonus ist Ihnen fremd.
- Sie sind ein echtes Vorbild in Hinsicht auf Integrität, Verantwortungsbewusstsein und Teamgeist. Ihre eigenen Interessen stellen Sie hinter dem Wohl des Teams zurück. Mit diesen Werten und ihrem charismatischen Auftreten sorgen Sie für Begeisterung und Motivation.
- Ihre Fachkompetenzen nutzen Sie, um Ihren Mitarbeitern Fähigkeiten und Inhalte zu vermitteln und fachliche Hilfestellung zu leisten. Gerade jüngeren Mitarbeitern erteilen Sie kleinteilige und detaillierte Arbeitsaufträge.
- Sie sind Optimist und haben stets großes Vertrauen in Ihre Mitarbeiter, dass diese die vereinbarten Ziele erreichen werden. Sie formulieren überzeugende Zukunftsvisionen und zeigen Ihren Teammitgliedern langfristige Perspektiven auf.
- Sie hören zu, verfügen über große Empathie und umfangreiche soziale Kompetenzen. Sie sind da, wenn man Sie braucht, und geben Rückhalt.
- Sie verfügen über Kompetenzen im Prozessmanagement, sorgen dafür, dass Prozesse gestaltet und gelebt werden, und halten diese selbst ein.
- Sie kennen die Chancen und auch Gefahren der Digitalisierung. Sie sorgen für die Lösung von IT-Problemen an der Basis, aber Sie beugen auch Risiken vor und verhindern eine zu starke Verschmelzung von Privat- und Arbeitsleben durch digitale Medien.
- Sie wissen, wie eine förderliche Unternehmenskultur etabliert wird, und tragen mit ihren eigenen Handlungen zu einer positiven Kultur bei, welche die Arbeitseffizienz und Mitarbeitermotivation steigert.
- Sie sind sich der Wichtigkeit von Gesundheit am Arbeitsplatz bewusst und vermitteln gerade Ihren jüngeren Mitarbeitern proaktiv Angebote zur Förderung der eigenen Gesundheit.

**Das sollten Sie beachten:**

- Überschätzen Sie sich nicht – fragen Sie aktiv bei Ihren Mitarbeitern nach, wie Ihr Führungsverhalten tatsächlich wahrgenommen wird!
- Scheuen Sie keine Entscheidungen, greifen Sie unmittelbar ein, wenn Probleme auftreten oder Veränderungen erforderlich sind!
- Setzen Sie Kontrollen selektiv ein: Jüngere Kollegen schätzen es als aufmerksame Betreuung. Erfahrenen Mitarbeitern geben Sie hingegen mehr Spielraum.

**Wie wir Ihren Erfolg messen:**

- Wir wissen, wie wichtig Ihre Führungsqualitäten sind. Jedoch sind Prozesse, Kultur und Digitalisierung die letztlich entscheidenden Erfolgsfaktoren. Daher messen wir Ihren Führungserfolg, aber vor allem auch Ihren Beitrag zur Prozessqualität, zur Unternehmenskultur und zur digitalen Transformation.



04

Anhang

## 4 Anhang

### 4.1 Erfolgsbilanz Einzelkriterien Führungsverhalten

Die nachfolgenden Abb. 24 bis Abb. 27 zeigen die Wirksamkeit aller Einzelkriterien des Führungsverhaltens.

Abb. 24: Erfolgsbilanz einzelner Verhaltensmuster Teil 1



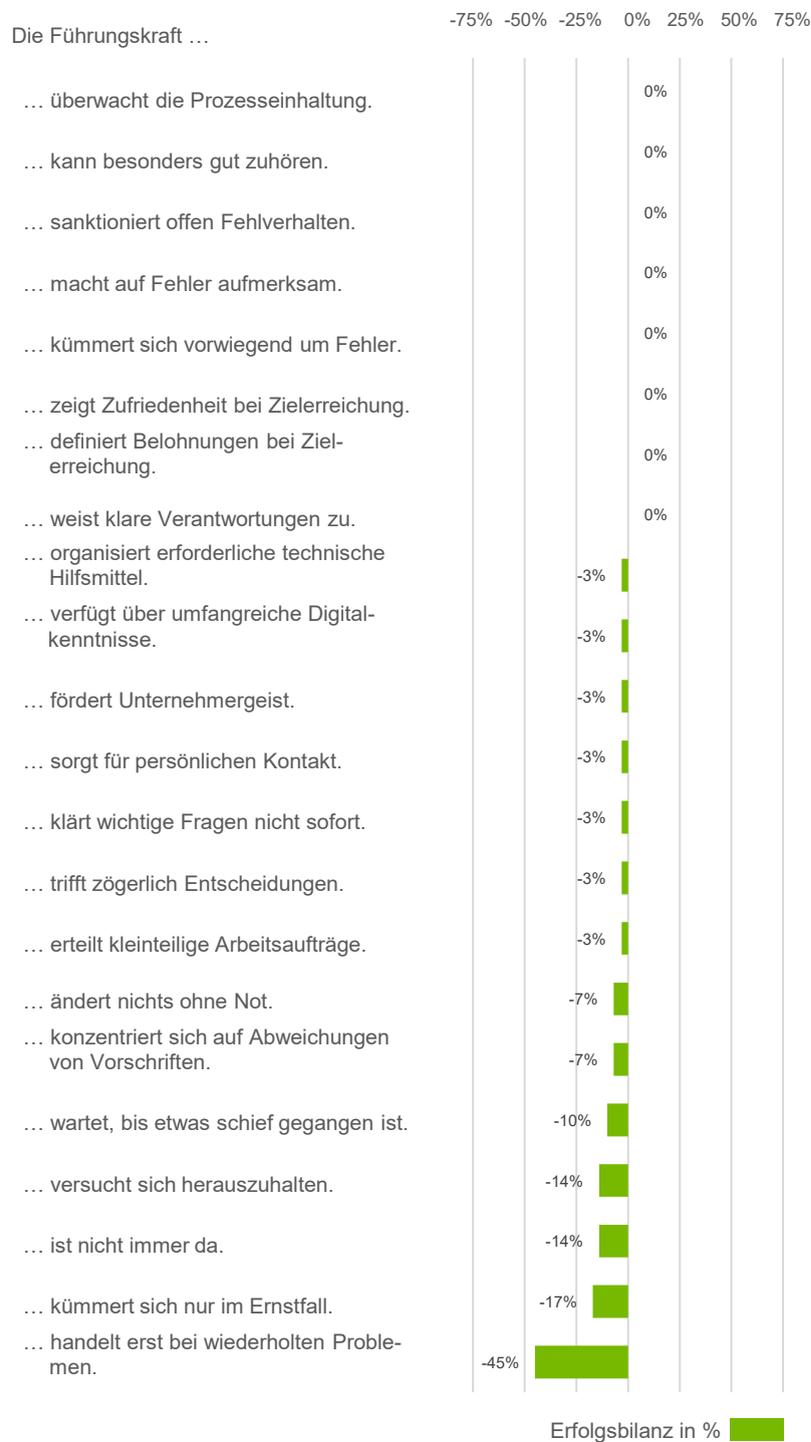
Abb. 25: Erfolgsbilanz einzelner Verhaltensmuster Teil 2



Abb. 26: Erfolgsbilanz einzelner Verhaltensmuster Teil 3



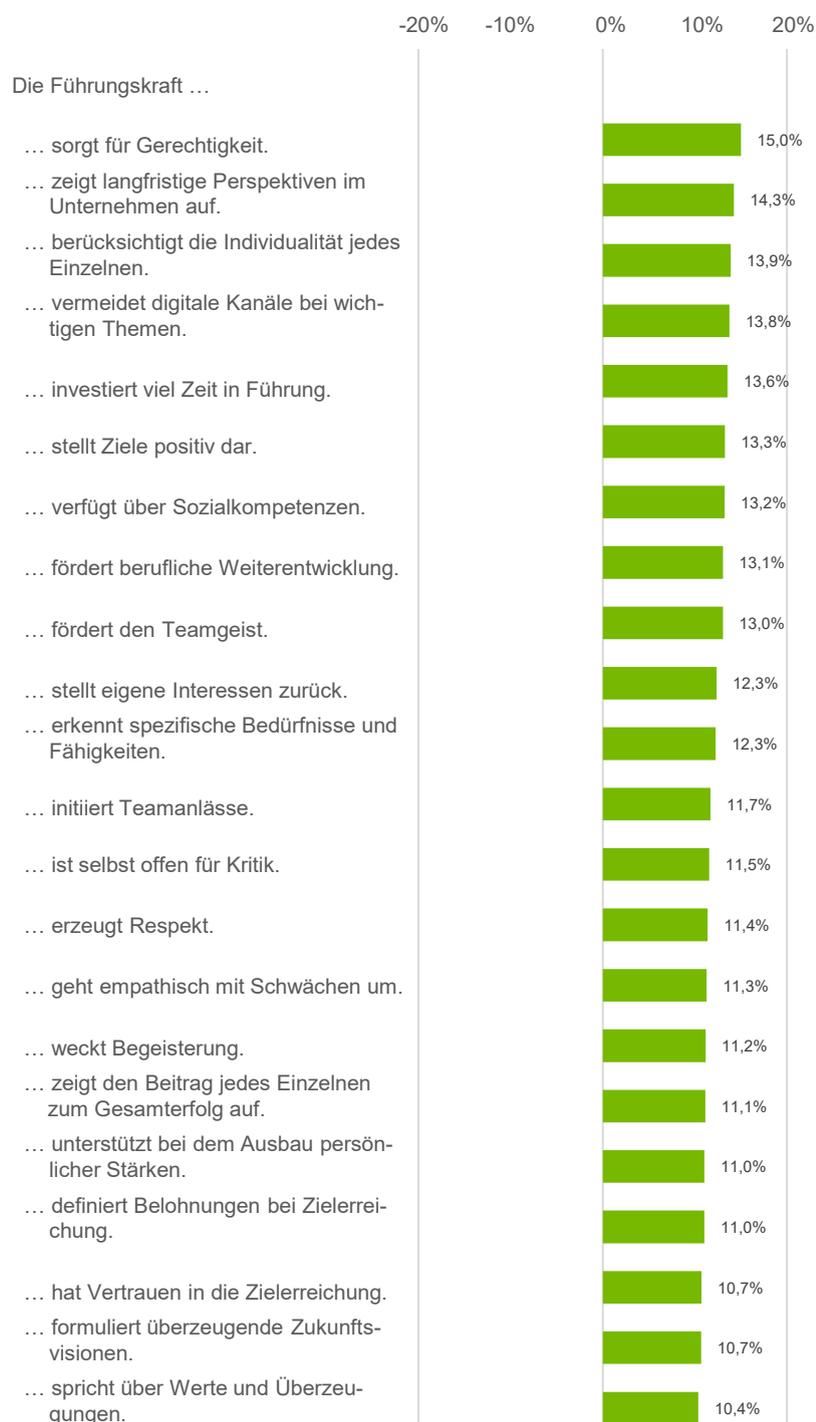
Abb. 27: Erfolgsbilanz einzelner Verhaltensmuster Teil 4



#### 4.2 Differenzanalyse Führungsverhalten Immobilienwirtschaft: Fremd- versus Selbstbild

Die nachfolgenden Abb. 28 bis Abb. 31 zeigen die Differenzanalyse zwischen der eigenen Einschätzung der Führungskräfte (Selbstbild) und der Bewertung des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiter (Fremdbild).

Abb. 28: Differenzanalyse Führungsverhalten Fremdbild (Mitarbeiter) versus Selbstbild (Führungskräfte) Teil 1



Differenz Selbsteinschätzung Führungskräfte  
und Fremdeinschätzung Mitarbeiter in %

Abb. 29: Differenzanalyse Führungsverhalten Fremdbild (Mitarbeiter) versus Selbstbild (Führungskräfte) Teil 2



Abb. 30: Differenzanalyse Führungsverhalten Fremdbild (Mitarbeiter) versus Selbstbild (Führungskräfte) Teil 3



Abb. 31: Differenzanalyse Führungsverhalten Fremdbild (Mitarbeiter) versus Selbstbild (Führungskräfte) Teil 4



### 4.3 Differenzanalyse Führungsverhalten Generation Z: Status quo versus Zielbild

Die nachfolgenden Abb. 32 bis Abb. 35 zeigen die Differenzanalyse zwischen der Bewertung des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiter (Status quo) und der Erwartungshaltung der Generation Z (Zielbild).

Abb. 32: Differenzanalyse Führungsverhalten (Generation Z) versus Zielbild Fremdbild (Mitarbeiter) Teil 1

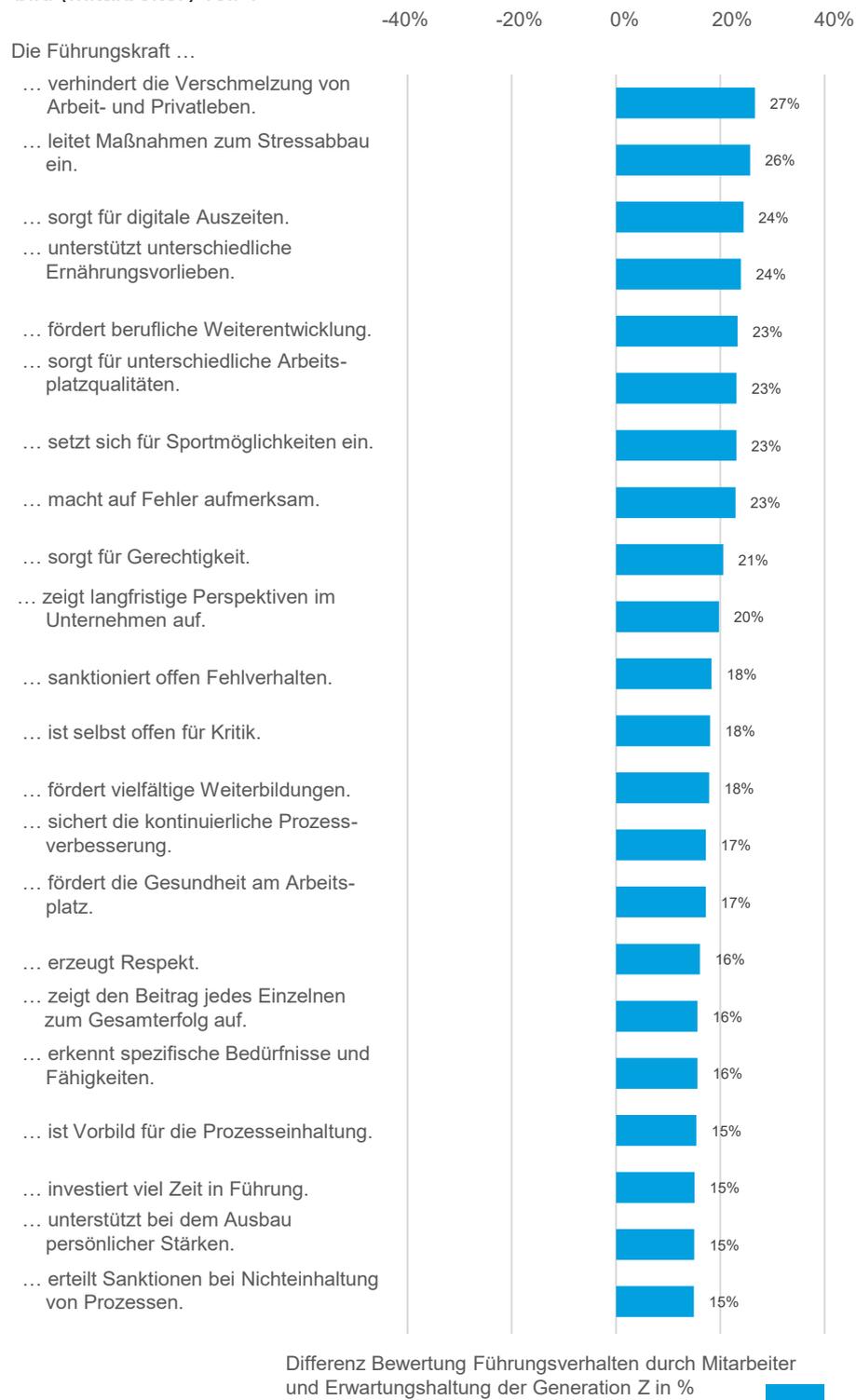


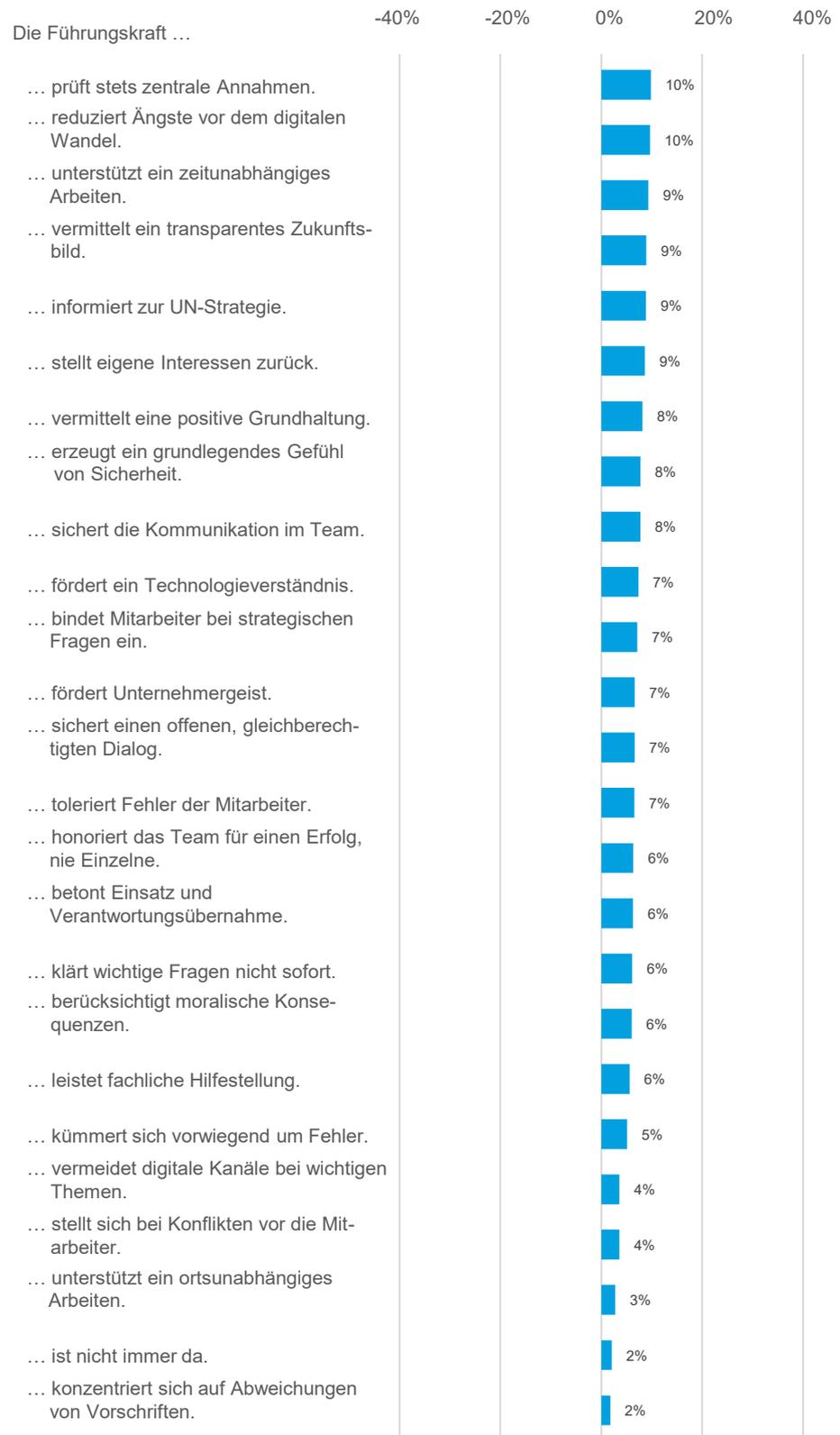
Abb. 33: Differenzanalyse Führungsverhalten (Generation Z) versus Zielbild Fremdbild (Mitarbeiter) Teil 2



Differenz Bewertung Führungsverhalten durch Mitarbeiter und Erwartungshaltung der Generation Z in %

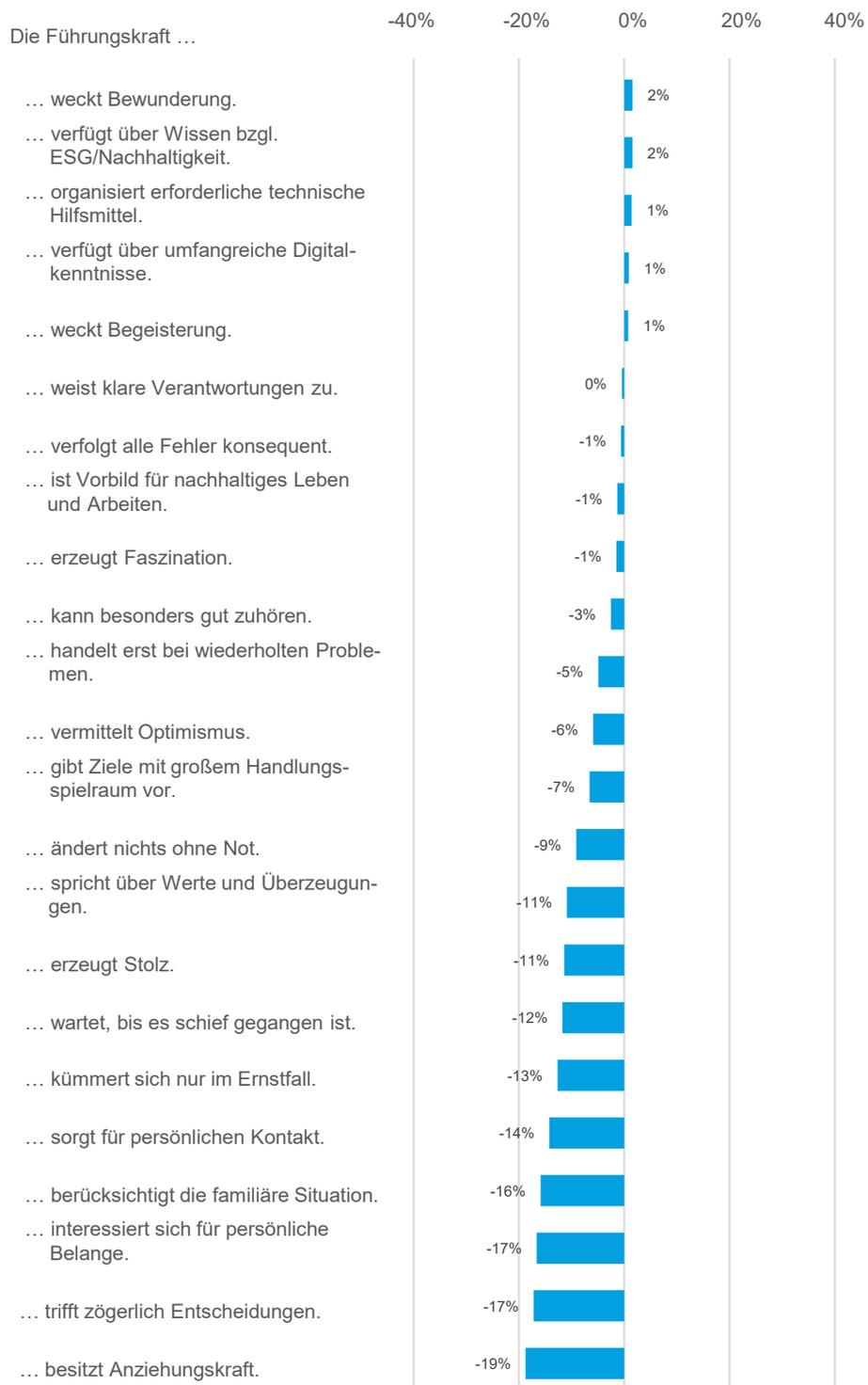


Abb. 34: Differenzanalyse Führungsverhalten (Generation Z) versus Zielbild Fremdbild (Mitarbeiter) Teil 3



Differenz Bewertung Führungsverhalten durch Mitarbeiter und Erwartungshaltung der Generation Z in %

Abb. 35: Differenzanalyse Führungsverhalten (Generation Z) versus Zielbild Fremdbild (Mitarbeiter) Teil 4



Differenz Bewertung Führungsverhalten durch Mitarbeiter und Erwartungshaltung der Generation Z in %





# 05

## Zusammensetzung der Stichprobe

## 5 Zusammensetzung der Stichprobe

### Wirtschaft

Abb. 25: Geschäftsfeld

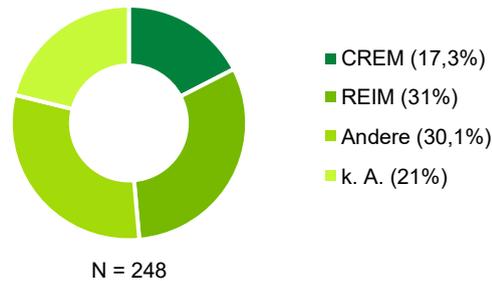
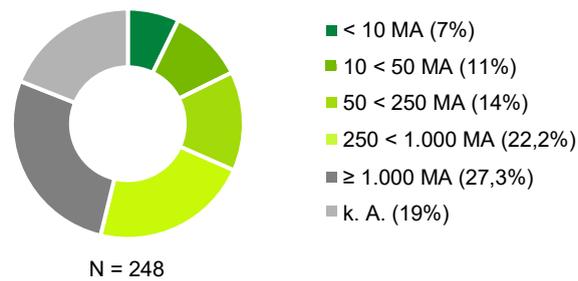


Abb. 26: Mitarbeiterzahl



### Generation Z

Abb. 27: Geschlecht

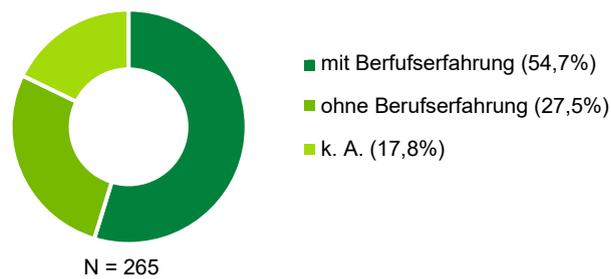
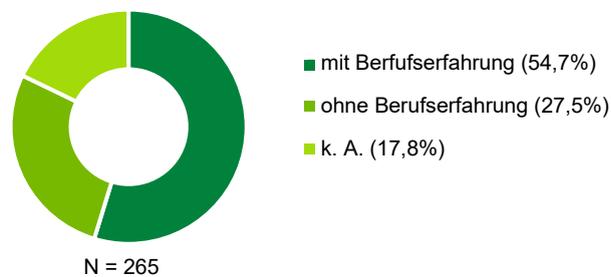


Abb. 28: Berufserfahrung





## Literaturverzeichnis

- Artinger, Florian (05.08.2019):  
Studie zu Führungskräften – Chefs trauen sich nicht, mutige Entscheidungen zu treffen. [www.deutschlandfunk.de/studie-zu-fuehrungskraeften-chefs-trauen-sich-nicht-mutige-100.html](http://www.deutschlandfunk.de/studie-zu-fuehrungskraeften-chefs-trauen-sich-nicht-mutige-100.html) (Abruf 08.12.2021)
- Avolio, Bruce J.; Bass, Bernard M. (2004):  
Multifactor Leadership Questionnaire, Manual. 3. Aufl., Redwood City: Mind Garden, 2004
- Axxcon (2021):  
Endstation Homeoffice? Wohin deutsche Unternehmen steuern. [https://axxcon.com/wp-content/uploads/2021/09/20210621\\_Neue-Arbeitswelten-Studie\\_Zusammenfassung\\_FINAL.pdf](https://axxcon.com/wp-content/uploads/2021/09/20210621_Neue-Arbeitswelten-Studie_Zusammenfassung_FINAL.pdf) (Abruf 07.12.2021)
- Backhaus, Klaus et al. (2018):  
Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung. 15. Aufl., Heidelberg: Springer, 2018
- Baetge, Jörg, et al. (2007):  
Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes. *Journal für Betriebswirtschaft: management review quarterly*, 57, 3/4, 2007, S. 183-219.
- Bartz, Michael (2021):  
Remote Work braucht kein Limit. In: *managerSeminare*, 292, 09/2021, Bonn: managerSeminare Verlags GmbH
- Bass, Bernard M.; Avolio, Bruce J. (1997):  
Full Range Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto: Mindgarden, 1997
- Bass, Bernard M.; Bass, Ruth (2008):  
The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications. New York: Free Press, 2008
- Baum, Steffen (2009):  
Einfluss von Unternehmenskultur auf Performance: Aktueller Stand der Forschung und Implikationen für die Unternehmenspraxis. Norderstedt: GRIN, 2009
- Benes, Georg M. E.; Groh, Peter E. (2017):  
Grundlagen des Qualitätsmanagements. 4. akt. Aufl., München: Hanser, 2017
- Brodbeck, Felix C. (Hrsg.) (2016):  
Internationale Führung – Das GLOBE-Brevier in der Praxis. Berlin: Springer, 2016
- Burns, James MacGregor (1978):  
Leadership. New York: Harper & Row, 1978
- Creusen, Utho; Gall, Birte; Hackl, Oliver (2017):  
Digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Berlin: Springer, 2017

- Eberhardt, Daniela (2016):  
Generationen zusammen führen – Mit Millennials, Generation X und Baby-boomern die Arbeitswelt gestalten. Freiburg: Haufe Gruppe, 2016
- Fajen, Annalena (2018):  
Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams. Wiesbaden: Springer, 2018
- Felfe, Jörg (2006):  
Validierung einer deutschen Version des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50/2006, S. 61-78. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.2.61> (Abruf 26.08.2021)
- Fend, Lars; Hofmann, Jürgen (2018):  
Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen: Konzepte – Lösungen – Beispiele. Berlin: Springer, 2018
- Furtner, Marco (2016):  
Effektivität der transformationalen Führung. Wiesbaden: Springer, 2016
- Graf, Matthias M.; Quaakebeke, Niels van (2012):  
Führung aus Sicht der Geführten verstehen: Denn wem nicht gefolgt wird, der führt nicht. In: Grote, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin: Springer, 2012
- Greiner, Lena (01.03.2018):  
So haben die Millennials die Arbeitswelt verändert. [www.spiegel.de/karriere/generation-y-so-haben-die-millennials-die-arbeitswelt-bereits-veraendert-a-1195595.html](http://www.spiegel.de/karriere/generation-y-so-haben-die-millennials-die-arbeitswelt-bereits-veraendert-a-1195595.html) (Abruf 15.12.2021)
- Hinkin, Timothy R.; Schriesheim, Chester A. (2008):  
An examination of „nonleadership“: From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. In: Journal of Applied Psychology, Bd. 93, Nr. 6, 2008, S. 1234-1248
- Hoffmann, Maren (15.07.2021):  
Glückliche Mitarbeiter, Geld in der Kasse. [www.spiegel.de/karriere/unternehmenskultur-glueckliche-mitarbeiter-geld-in-der-kasse-a-30b9027d-e7ff-48d2-b534-1f23d19f6a8a](http://www.spiegel.de/karriere/unternehmenskultur-glueckliche-mitarbeiter-geld-in-der-kasse-a-30b9027d-e7ff-48d2-b534-1f23d19f6a8a) (Abruf 10.12.2021)
- Hofmann, Josephine, et al. (2020):  
Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Stuttgart: Fraunhofer IAO, 2020
- Homma, Norbert; Bauschke, Rafael (2015):  
Unternehmenskultur und Führung, Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools. 2. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2015
- Hutzschenreuter, Thomas (2009):  
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen. 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2009
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997):  
Balanced Scorecard. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997

- Keuper, Frank, et al. (2018):  
Disruption und Transformation Management: Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie. Berlin: Springer, 2018
- Lee, Kai-Fu (2019):  
AI-Superpowers: China, Silicon Valley und die neue Weltordnung. Frankfurt a. M.: Campus, 2019
- Meier, Carsten (2021):  
The Future is Hybrid. [https://uploads-ssl.webflow.com/5f3a40b5de1569ed3930bbdf/60587b634248d305dc4d721c\\_Shift-Collective\\_Hybrid-Work-Studie.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/5f3a40b5de1569ed3930bbdf/60587b634248d305dc4d721c_Shift-Collective_Hybrid-Work-Studie.pdf) (Abruf 07.12.2021)
- Microsoft (22.03.2021):  
2021 Work Trend Index: Annual Report. The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready? [www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work](http://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work) (Abruf 10.08.2021)
- Moll, André (Hrsg.); Khayati, Saousen (Hrsg.) (2020):  
Excellence-Handbuch: Grundlagen und Anwendungen des EFQM Modells, 2020. Augsburg: WEKA, 2020
- Muster, Judith; Zepp, Eva (09/2021):  
Lehren von Luhmann – Radikales Feedback ist gefährlich. In: managerSeminare, 292, 09/2021, Bonn: managerSeminare Verlags GmbH
- Pelz, Waldemar (2016):  
Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: Au, Corinna vo (Hrsg.): Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Wiesbaden: Springer, 2016, S. 93-112
- Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2010):  
PMRE Monitor: Stand und Nutzen des Prozessmanagements im deutschen und schweizerischen Immobilienmarkt. Berlin: CC PMRE, 2010
- Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2011):  
PMRE Monitor: Einsatz und Effekt integrierter Controlling-Systeme. Berlin: CC PMRE, 2010
- Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2016):  
PMRE Monitor: Warum IT-Projekte scheitern – und wodurch sie erfolgreich werden. Berlin: CC PMRE, 2016
- Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2018):  
PMRE Monitor: Was die Wirtschaft denkt – und die Jugend will! Berlin: CC PMRE, 2018
- Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2019):  
PMRE Monitor: Wie viel Agilität verträgt die Immobilienwirtschaft? Berlin: CC PMRE, 2019
- Preusser, Ivonne; Bruch, Heike (2014):  
Leadership 2.0 – Führung in digitalen Zeiten. In: Mehlich, Patrick; Brandenburg, Torsten; Thielsch, Meinold T. (Hrsg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie, Bd. 3: Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung. Münster: MV Verlag, 2014, S. 25-50

- Quaquebeke, Niels van; Graf, Matthias M. (2015):  
Wann wird man als gute Führungskraft gesehen? Wiesbaden: Springer, 2015
- Quaquebeke, Niels van; Brodbeck, Felix C. (2008):  
Entwicklung und erste Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von  
Führungskräfte-Kategorisierung im deutschsprachigen Raum. In: Zeitschrift für  
Arbeits- u. Organisationspsychologie, 04/2008, S. 70-80
- Reckwitz, Andreas (2017):  
Die Gesellschaft der Singularitäten, Berlin: Suhrkamp, 2017
- Reckwitz, Andreas (2021):  
Das Ende der Illusionen. 8. Aufl. Berlin: Suhrkamp, 2021
- Sackmann, Sonja (2017):  
Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. 2. vollst. überarb. u.  
erw. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2017
- Scholz, Christian (2014):  
Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt.  
Weinheim: Wiley, 2014
- Scholz, Christian (2021):  
Generation Z: Interview mit Prof. Christian Scholz. [www.karrierefuehrer.  
de/wirtschaftswissenschaften/generation-z-interview-christian-scholz.html](http://www.karrierefuehrer.de/wirtschaftswissenschaften/generation-z-interview-christian-scholz.html)  
(Abruf 27.09.2021)
- Schwaninger, Markus (1994):  
Managementsysteme. Frankfurt a. M.: Campus, 1994
- Skogstad, Anders, et al. (2007):  
The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. In: Journal of Occupa-  
tional Health Psychology. Bd. 12, Nr. 1, 02/2007, S. 80-92
- Wagner, David Jonathan (2017):  
Digital Leadership: Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfeh-  
lungen. Berlin: Springer, 2017

## Impressum

### Herausgeber

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin  
Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner  
Wilhelminenhofstraße 75A  
D-12459 Berlin

CC PMRE GmbH  
Prof. Dr. Marion Peyinghaus  
Rosenstraße 2  
D-10178 Berlin

### Autoren

Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner  
Prof. Dr. Marion Peyinghaus  
Ann-Kathrin Kempter

### Kooperationspartner

cctm real estate & infrastructure AG  
Stiftsgasse 9  
CH-4051 Basel  
[www.cctm.ch](http://www.cctm.ch)

### © Titelgrafik

<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Catch-Me-If-You-Can.jpg>  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> (Stefano Zocca)

### Lektorat

Barbara Delius  
[www.die-textilien.de](http://www.die-textilien.de)

### © Copyright 2022

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin  
Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner  
Wilhelminenhofstraße 75A  
D-12459 Berlin  
Tel.: +49 30 50 19 43 67  
[www.htw-berlin.de](http://www.htw-berlin.de)

CC PMRE GmbH  
Prof. Dr. Marion Peyinghaus  
Rosenstraße 2  
D-10178 Berlin  
Tel.: +49 30 24 31 02 501  
[www.ccpmre.de](http://www.ccpmre.de)