

# Der Facility Manager

Gebäude und Anlagen besser planen, bauen, bewirtschaften



## PERSONAL IM FM

Cube Berlin • Büro der Zukunft • Elektromobilität • Waschraum

NACHWUCHSKRÄFTE IM FM

# So klappt das mit der jungen Generation

Der Fachkräftemangel ist nicht nur im FM ein viel beklagtes Problem und auch die Gewinnung von Nachwuchskräften gestaltet sich immer schwieriger. Über die richtigen Strategien dafür lässt sich trefflich diskutieren, wie beim gefma-Mitgliederevent in Erfurt oder in einschlägigen Studien zum Thema aus dem Umfeld der Immobilienwirtschaft.



Bild: golubovj/stock.adobe.com

„Die Generationen Y und Z haben unzählige Möglichkeiten, aber keine Perspektive mehr auf eine sichere Lifetime-Beschäftigung.“ Der das sagt, gehört selbst zur Generation Y: Volkan Öztürk ist teilzeitbeschäftigt bei Bosch und arbeitet freiberuflich als Digital-Leadership-Trainer.

Als Keynote-Speaker brachte er den Teilnehmern beim gefma-Mitgliederevent in Erfurt so manche Besonderheit der „Generationen Y und Z“ näher. Der Bedarf dafür liegt auf der Hand: In Zeiten des starken Fachkräftemangels ist das Verständnis für Generationsunterschiede

und verschiedene Perspektiven ein wichtiger Faktor, um das tägliche Miteinander im Berufsalltag zu optimieren. Doch wie gehen wir am besten mit Unterschieden um und wie lösen wir mögliche Interpretationsdifferenzen? Mit fünf „Impulsen“ gab Öztürk Denkanstöße für die generationenübergreifende Zusammenarbeit und Mitarbeiterführung.

### 1. Impuls: Fokus auf Individualität

Der junge Mitarbeiter von heute ist es seit dem Kindergarten gewöhnt, ausgezeichnet zu werden: Keine Generation vorher hat im Lauf ihrer Kindheit und Jugend so viele Medaillen, Urkunden und Auszeichnungen gesammelt (wofür auch immer). Entsprechend wollen Mitarbeiter der Generation Z auch in ihrer ganz besonderen Individualität wahrgenommen und gewürdigt werden.

### 2. Impuls: Ziele statt Aufgaben

Das Führen mit Zielen statt der Delegation kleinteiliger Aufgaben entspreche dem Denken und den Ansprüchen der Generation Z, die von einem starken Wunsch nach selbstbestimmtem Arbeiten bei einer ausgewogenen Work-Life-Balance geprägt sei.

### 3. Impuls: Feedback auf Augenhöhe

Flache Hierarchien und eine Feedback-Kultur auf Augenhöhe sind ebenfalls wichtige Kriterien für die Generationen Y und Z. Der Hintergrund ist die starke Verbundenheit in sozialen Netzwerken, in denen es schlichtweg keine Hierarchien gibt. Feedback dort ist immer unmittelbar und direkt, egal ob es von einem Vorstandsvorsitzenden oder von Kommilitonen kommt. Darauf sollten sich Arbeitgeber in der Mitarbeiterführung einstellen.

### 4. Impuls: Mit „Storytelling“ Aufmerksamkeit erzeugen

Die Generation Z hat laut Öztürk in der Regel bereits mehr Lebenszeit am



Bild: D. Wolf/gefma

Smartphone verbracht als in Bildungseinrichtungen. Entsprechend kurz kann schon mal die Aufmerksamkeitsspanne in Meetings sein. Dem können Führungskräfte mit einfachen Mitteln begegnen: So empfiehlt Öztürk hier auf Methoden des Storytellings zu setzen. Mit markanten Zahlen oder Bildern und den Geschichten dazu sei es recht einfach, junge Menschen im Meeting abzuholen und bei der Stange zu halten.

### 5. Impuls: Führen mit Klarheit und Sinn

Ein großes Anliegen vieler Nachwuchskräfte ist die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns wie auch des unternehmerischen Handelns. Dabei muss nicht unbedingt der Profit an erster Stelle stehen. Laut Öztürk wollen 73 Prozent der Generationen Y und Z, dass das Unternehmen, in dem sie arbeiten, etwas Positives zur Gesellschaft beiträgt.

### Zwischen Handlungsspielraum und Kontrolle

So schwungvoll, plakativ und anschaulich Öztürk seine Impulse präsentierte, so kontrovers fiel die anschließende Diskussion aus, die mitunter gänzlich andere

Volkan Öztürks Impulse für den Umgang mit der Generation Y und Z wurden beim gefma-Mitglieder-event in Erfurt heiß diskutiert.

Weibliche  
Führungskräfte in der  
Immobilienwirtschaft –  
Eine Bestandsaufnahme



Die Studie „Weibliche Führungskräfte in der Immobilienwirtschaft – Eine Bestandsaufnahme“ des Verbands Frauen in der Immobilienwirtschaft e.V. ist im März 2022 erschienen. Den Link zum kostenlosen Download der Studie finden Sie unter: [www.facility-manager.de/downloads](http://www.facility-manager.de/downloads)

Erfahrungen aus der Praxis widerspiegeln. Auch ein Blick in die Forschungsergebnisse des PMRE Monitors 2022, den das Competence Center Process Management Real Estate (CC PMRE) im Mai zum Thema „Sustainable Leadership – Führung im digitalen Zeitalter“ herausgegeben hat, zeichnet an manchen Stellen ein anderes Bild. So stellen die Autorinnen Prof. Dr. Marion Peyinghaus und Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner beispielsweise fest, dass die Generation Z kleine Schritte, Feedback und aktive Kontrolle ausdrücklich wünscht: „Sie favorisiert die aktive Kontrolle und wünscht sich einen Ausbau dieser detaillierten Überprüfung“, heißt es dort. Die Studie zitiert dazu auch den 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.“ Die Führungskraft solle also eher weniger Aufgaben vermitteln durch Ziele mit großem eigenem Handlungsspielraum und stattdessen vermehrt kleinteilige und detaillierte Arbeitsaufträge erteilen.

Beim Fokus auf das Thema Individualität und ihre Berücksichtigung im

Führungsverhalten kommen Peyinghaus/Zeitner in ihrer Studie dagegen zu ähnlichen Ergebnissen wie Öztürk in seinen Beobachtungen: „Stärken und persönliche Bedürfnisse sollen eine größere Rolle spielen. Individualität steht im Vordergrund. Die Gesellschaft strebt nach Individualisierung – insbesondere die Generation Z. Doch diesen Trend muss die Führung erst noch verinnerlichen“, steht dort zu lesen. Und ein weiteres Prinzip sollten Arbeitgeber beachten: „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“, schreiben Peyinghaus und Zeitner in den Key-Findings ihrer Studie.

### Frauen in der Immobilienwirtschaft

Ein weiterer gewichtiger Aspekt mit großem Potenzial für das Thema Personalgewinnung und -entwicklung ist die Frage der Gleichberechtigung und Chancengleichheit von Frauen in der Immobilienwirtschaft. Der Verband „Frauen in der Immobilienwirtschaft e.V.“ hat dazu im Frühjahr 2022 eine Studie über „Weibliche Führungskräfte in der Immobilienwirtschaft“ aufgelegt. Sie gibt Antworten auf Fragen wie: Wie weit ist die Gleichberechtigung in der Immobilienwirtschaft fortgeschritten? In welchen Teilbranchen und Segmenten gelingt Frauen der Aufstieg leichter – und in welchen Fachfunktionen?

Das Fazit fällt jedoch ernüchternd aus, wie im Vorwort der Studie zu lesen ist: „Die Bestandsaufnahme offenbart ein eklatantes Ungleichgewicht, das sich nicht wegdiskutieren lässt. Nur jede

fünfte Führungsposition in der Immobilienwirtschaft wird von einer Frau wahrgenommen. Auf der mittleren Führungsebene ist das Verhältnis zwar noch etwas ausgeglichener. Doch auf dem Weg zum Top-Management erfolgt der Einbruch: Hier liegt der Anteil weiblicher Führungskräfte nur noch bei 11 Prozent. Die Zahlen zeigen: Die gläserne Decke ist noch immer Realität.“

### Frauen bleiben auf der Strecke

An den Hochschulen ist das Geschlechterverhältnis vergleichsweise (noch fast) ausgewogen: Studiengänge rund um die Immobilienwirtschaft werden zu 42 Prozent von Frauen belegt. Spitzenreiter und weibliche Domäne ist dabei das Studienfach Innenarchitektur mit 87 Prozent. Geht es in Richtung Abschluss, steigt sogar der prozentuale Anteil der Absolventinnen in immobilienwirtschaftsrelevanten Studiengängen auf 45 Prozent. Über die letzten 10 Jahre betrachtet, ist der Anteil an weiblichen Absolventen der immobilienbezogenen Studiengänge um 3 Prozent gestiegen. Den größten Zuwachs konnte dabei das Studienfach Facility Management mit 10 Prozent verzeichnen.

### Lichtblick im Facility Management

Das Facility Management punktet auch beim Frauenanteil in Führungspositionen in der Immobilienwirtschaft: Über alle Immobilien-Teilbranchen hinweg sind im Durchschnitt weniger Frauen in Führungspositionen präsent als Männer. Insgesamt ist jede fünfte Leitungsposition von einer Frau besetzt, im Top-Management ist es nur etwa jede zehnte Position. Am höchsten ist der Frauenanteil im Bereich Facility Management mit 27 Prozent. Im Top-Management liegt ihr Anteil immerhin bei 16 Prozent und damit über dem Durchschnitt.

Mit der mangelnden Gleichberechtigung schaden Unternehmen laut der Studie aber nicht nur den hochqualifizierten weiblichen Fachkräften, sondern auch sich selbst: „Sie verschenken Potenzial im Hinblick auf Profitabilität und Innovationskraft, zumal diverse Teams – wie vielfach durch Studien belegt – hier bessere Ergebnisse erzielen. Zudem schädigen sie ihr Image als attraktive Arbeitgeber, die Frauen adäquate Aufstiegsmöglichkeiten bieten. Angesichts des Fachkräftemangels ist dies ein handfester Wettbewerbsnachteil!“ Entsprechend fordert Katrin Williams, Vorstandsvorsitzende von Frauen in der Immobilienwirtschaft e.V., den großen Anteil des hochqualifizierten weiblichen Nachwuchses an den Universitäten fit zu machen für Führungspositionen. Angesichts des Fachkräftemangels und der bevorstehenden Herausforderungen könne es sich die Branche nicht leisten, dass dieses Potenzial auf dem Weg an die Spitze verloren geht.

Robert Altmannshofer ■



Der CC PMRE Monitor 2022 behandelt das Thema „Sustainable Leadership – Führung im digitalen Zeitalter“. Den Link zum kostenlosen Download der Studie finden Sie unter: [www.facility-manager.de/downloads](http://www.facility-manager.de/downloads)