

PMRE MONITOR 2022

Process Management Real Estate Monitor



Sustainable Leadership – Führung im digitalen Zeitalter

1 Forschungskonzept

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 Unternehmenskultur in der digitalen Zusammenarbeit, und können sie den Führungsaufwand maßgeblich reduzieren? Die aktuelle Marktanalyse 2022 des Competence Center Process Management Real Estate (CC PMRE) stellt diese Fragen an die Immobilienwirtschaft und die Generation Z und wird Lösungen für nachhaltige Führungsmodelle im digitalen Zeitalter entwickeln.¹

Digitale Zusammenarbeit kostet Kraft

Die Ergebnisse des Microsoft 2021 Work Trend Index zeigen die Veränderungen der digitalen Arbeitswelt durch Corona sehr eindrucksvoll: Im Vergleich zum Monat Februar 2020 wurden im Februar 2021 weltweit 40,6 Mrd. mehr E-Mails verschickt, Teams-Meetings um 10 Minuten verlängert und 42% mehr Chatnachrichten nach 17.00 Uhr verschickt.² Darüber hinaus demonstriert 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 EMEA³ sind von einem durchschnittlichen Arbeitstag gestresst, 42% sprechen sogar von Erschöpfung.⁴ Auch auf Unternehmensebene macht sich die erzwungene rein digitale Kommunikation bemerkbar: Netzwerke schrumpfen und Unternehmen agieren zunehmend isoliert.⁵ Die 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.⁶

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 hiesigen Immobilienwirtschaft. In einer Vorstudie wurde eine Expertengruppe aus renommierten Führungskräften der deutschsprachigen Immobilienbranche⁷ 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.“⁸ Für Führungskräfte bedeutet das einen hohen Mehraufwand, der sowohl dem eigenen Unternehmen gilt als auch der 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 Mitarbeiterebene steigt der Stresslevel. Das Expertengremium sieht in der sinkenden Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit infolge der digitalen Zusammenarbeit eine beträchtliche Gefahr (vgl. Abb. 1). Eine Interviewserie mit rund 30 Mitarbeitern⁹ 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?“

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachform männlich, weiblich und divers verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

² Microsoft (22.03.2021), S. 8.

³ EMEA steht für Europe, Middle East, Africa.

⁴ Microsoft (22.03.2021), S. 35.

⁵ Microsoft (22.03.2021), S. 13-14.

⁶ Microsoft (22.03.2021), S. 13-14.

⁷ Steuerungsausschuss CC PMRE, 12 Teilnehmer, 29.04.2021.

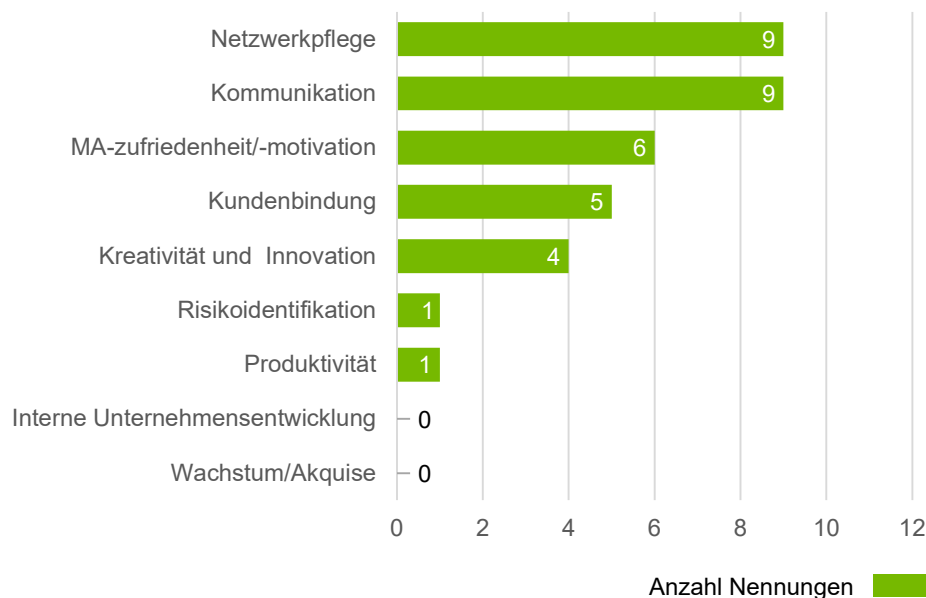
⁸ Steuerungsausschuss CC PMRE, 12 Teilnehmer, 29.04.2021.

⁹ Projektarbeit CC PMRE, Zeitraum 07-08/2021, Interviewpartner: Asset-, Investment- & Portfoliomanager.

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. Für eine volle Leistungsfähigkeit müssen sie Vertrauen in ihr Unternehmen entwickeln – und Vertrauen ist nicht digitalisierbar!

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 bereits an fünfter Stelle platzieren. Aber für die digitale Transformation benötigt die Immobilienbranche dringend Innovationen, um alteingesessene Geschäftsabläufe neu zu denken. Dies gilt ebenfalls für den Klimawandel: Ein interdisziplinärer Austausch u. a. mit Klimaexperten, Baustoffherstellern, Risikoexperten und Stadtentwicklern ist unabdingbar. Diesen Dialog anzustoßen, die komplexen Zusammenhänge zu erkennen und Lösungsansätze im Unternehmen zu initiieren, ist Aufgabe der Führungskräfte.

Abb. 1: Was leidet unter der digitalen Zusammenarbeit? (N=12)¹⁰



Forschungsmodell: Sustainable Leadership

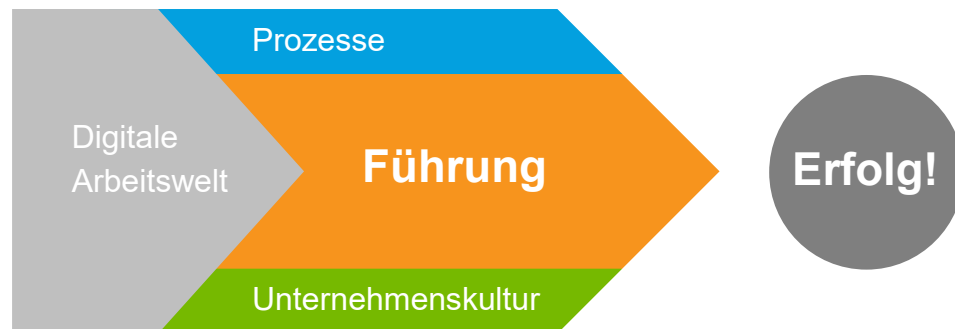
Auf die Führungskräfte kommt einiges zu. Und durch die digitalen Medien haben sie selbst in der direkten Interaktion begrenzte Möglichkeiten, Einfluss auf die Mitarbeiter zu nehmen. Es braucht also Auswege aus diesem Dilemma und Lösungsansätze für eine nachhaltig gute Führung. Die aktuelle Marktstudie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

¹⁰ Steuerungsausschuss CC PMRE, 12 Teilnehmer, pro Person waren drei Antworten möglich, 29.04.2021.

Ein Abgleich des Status quo in Fragen der Führung mit dem erwünschten Verhalten ist essenziell. Denn je mehr sich die Erwartungshaltung der Mitarbeiter mit dem tatsächlichen Führungsstil der Vorgesetzten deckt, desto wirksamer ist die Führung.¹¹ Ist die Führungskraft aus Sicht der Mitarbeiter qualifiziert und legitimiert für die Führungsaufgabe, erbringen sie überdurchschnittliche Leistungen und folgen ihrer Führungskraft eher.¹²

Moderne Führungstheorien konzentrieren sich vorwiegend auf den Ansatz der gegenseitigen Einflussnahme von Führungskraft und Mitarbeitern.¹³ Diese Wechselbeziehung ist insbesondere unter den Begriffen „transaktionale“ oder „transformationale Führung“ bekannt. Die transaktionale Führung beinhaltet in erster Linie den faktischen Austausch von Ressourcen.¹⁴ 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 (bspw. Verweigerung der Prämie). Die transformationale Führung versucht im Unterschied dazu, durch die Veränderung (Transformation) von Werten und Zielen der Mitarbeiter eine Leistungssteigerung zu erreichen.¹⁵ Dieser Führungsansatz beabsichtigt, „(...) die übergeordneten Ziele und Visionen der Organisation nicht nur umzusetzen, sondern sie auch aufseiten der Geführten mental und motivational zu verankern“.¹⁶ Aus Sicht von BASS/AVOLIO schließen die Führungskonzepte einander nicht aus, sondern ergänzen sich zur gesamten Bandbreite des Führungsverhaltens (Full Range Leadership).¹⁷ Um das Spektrum zu erfassen, haben die Wissenschaftler ein Messinstrument entwickelt, den sogenannten Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).¹⁸ Dieses Instrument wurde um verschiedene Führungseigenschaften wie bspw. Kompetenzen zur Digitalisierung oder zur Nachhaltigkeit ergänzt und bildet die Basis für das Forschungsmodell Sustainable Leadership (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Forschungsmodell Sustainable Leadership¹⁹



¹¹ Brodbeck (2016), S. 22.

¹² Van Quaquebeke/Graf (2015), S. 1.

¹³ Brodbeck (2016), S. 19.

¹⁴ Vgl. Burns (1978).

¹⁵ Vgl. Bass/Bass (2008).

¹⁶ Brodbeck (2016), S. 19.

¹⁷ Vgl. Bass/Avolio (1997).

¹⁸ Vgl. Avolio/Bass (2004); Felfe (2006).

¹⁹ Erfolg = Unternehmenserfolg, gemessen anhand von Variablen wie finanzieller Erfolg, Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit, Prozessqualität, Digitalisierung, Nachhaltigkeit etc.

Unterstützungsdisziplinen für die 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.“²⁰ Die exakte Beschreibung der Abläufe ermöglicht es Unternehmen, die Tätigkeiten auf einem vorgegebenen Qualitätsniveau zu erbringen.²¹ Solch ein Prozessmanagementsystem dient der Steuerung und Lenkung betrieblicher Abläufe und der „Sicherung der Lebensfähigkeit und Entwicklung einer Unternehmung“.²² Damit leisten Prozesse einen substantziellen Beitrag zur Lenkung der Mitarbeiter und unterstützen die Führungskräfte (vgl. Abb. 2).

Neben den Prozessen existiert in Unternehmen ein weiteres Element, das Führungskräfte in ihrer Arbeit wesentlich unterstützt: Die Unternehmenskultur gilt als entscheidender Baustein des Unternehmenserfolgs. Wissenschaftler wiesen nach, dass „weiche“ Faktoren wesentlich zum Erfolg und zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beitragen.²³ 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.²⁴ Positive Eigenschaften einer starken Unternehmenskultur sind nach SACKMANN²⁵ gesteigerte Ordnung, Orientierung, Stabilisierung und Sinnvermittlung.²⁶ Diese vier Primärfunktionen erhöhen die interne Koordination und Mitarbeitermotivation. Kultur ist damit ein weiteres zentrales Unterstützungselement für die Führungsfunktionen (vgl. Abb. 2).

Sustainable Leadership führt zu mehr Unternehmenserfolg

Die digitale Zusammenarbeit erfordert neue Führungsmuster. Denn die Voranalyse hat erste Defizite offenbart: Die Kundenbindung, die Mitarbeitermotivation und die Innovation leidet unter einer rein digitalen Kommunikation. Jetzt gilt es, diese Defizite durch entsprechende Handlungsmuster der Führungskräfte auszugleichen. Die Marktanalyse des CC PMRE soll jedoch noch mehr leisten. Sie soll Führungsmuster identifizieren, die nicht nur wirkungsvoll zur Mängelbehebung beitragen, sondern auch einen langfristig positiven Effekt auf die Unternehmensergebnisse haben (vgl. Abb. 2).

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 Mitarbeiter) bis +50% (Erweiterung Mitarbeiter) liegt der Durchschnittswert bei -5,6%. 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.

20 Hutzschenreuter (2009), S. 421.

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

22 Schwaninger (1994), S. 15.

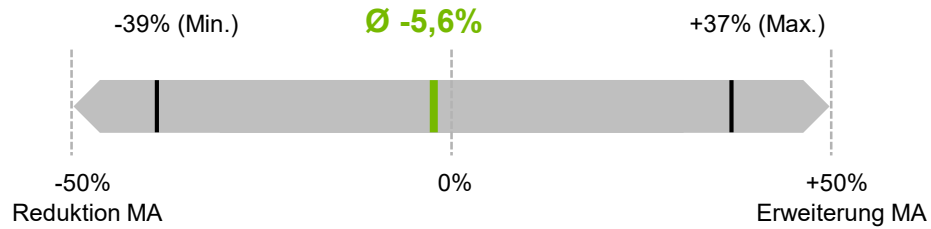
23 Vgl. Baetge et al. (2007), Baum (2009).

24 Homma/Bauschke (2015), S. 6.

25 Vgl. Sackmann (2017).

26 Sackmann (2017), S. 59.

Abb. 3: Führungseffizienz: Können Führungskräfte im digitalen Raum mehr Mitarbeiter (MA) direkt führen oder weniger? (N=12)²⁷



Online-Umfrage und Publikation Ergebnisse

Zur Analyse des Forschungsmodells Sustainable Leadership initiiert das CC PMRE zusammen mit der HTW Berlin und der cctm real estate & infrastructure AG in Basel seine 16. Marktanalyse. Die Online-Umfrage beginnt im Oktober 2021 und fokussiert die beiden Zielgruppen Experten der deutschsprachigen Immobilienwirtschaft und Studierende aus immobilienwirtschaftlichen Studiengängen (Generation Z). Die Publikation der Ergebnisse ist für das Frühjahr 2022 geplant.

²⁷ Steuerungsausschuss CC PMRE, 29.04.2021.

2 Literatur

- Avolio, Bruce J.; Bass, Bernard M. (2004):
Multifactor Leadership Questionnaire, Manual. 3. Aufl., Lincoln, 2004.
- Backstage (2021):
Virtuelles Treffen des Steuerungsausschuss CC PMRE, 29.04.2021
- 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, 2007, (3/4), S. 183-219. Heidelberg: Springer, 2007
- Bass, Bernard M.; Bass, Ruth (2008):
The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications. New York: Free Press, 2008
- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J. (1997):
Full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto: Mindgarden, 1997
- 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
- Felfe, Jörg (2006):
Validierung einer deutschen Version des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50/2006, S. 61-78. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.2.61> (Abruf 26.08.2021)
- 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
- Microsoft (22.03.2021):
2021 Work Trend Index: Annual Report. The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready? <https://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 Anwendung des EFQM Modells, 2020.
Augsburg: WEKA, 2020
- Sackmann, Sonja (2017):
Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. 2. vollst. überarb. u.
erw. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2017
- Schwanninger, Markus (1994):
Managementsysteme. Frankfurt a. M.: Campus, 1994
- Van Quaquebeke, Niels; Graf, Matthias M. (2015):
Wann wird man als gute Führungskraft gesehen? Wiesbaden: Springer, 2015

3 Bildnachweis

Titelbild: Stefano Zocca (<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Catch-Me-If-You-Can.jpg>), <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> (Abruf 28.08.2021)