

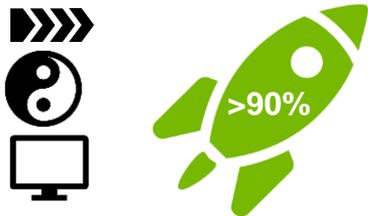


1 Inspiration und Motivation führen zum Erfolg – nicht der Bonus

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.



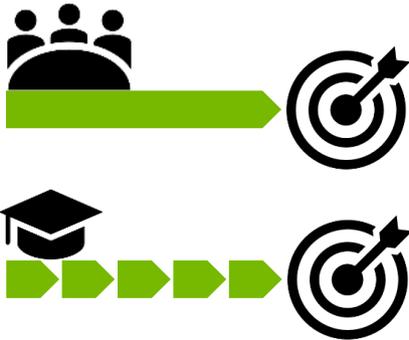
5 Individualität zählt – das müssen Führungskräfte noch lernen

Der größte Gap (13%) zwischen tatsächlichem und erwünschtem Führungsverhalten liegt in der individuellen Berücksichtigung jedes einzelnen Mitarbeiters. 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.



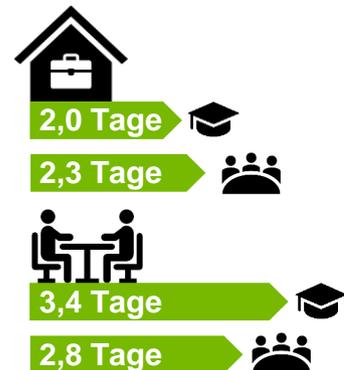


7 Generation Z: Kleinteilige Arbeitsaufträge, aktive Kontrollen

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.