COMPETENCE CENTER
PROCESS MANAGEMENT
REAL ESTATE

PMRE MONITOR 2019

Process Management Real Estate Monitor



Wie viel Agilität verträgt die Immobilienwirtschaft?

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
University of Applied Sciences

c|c|t|m
CONSULTING
REAL ESTATE & INFRASTRUCTURE
CAPITAL

Process Management Real Estate Monitor 2019
Wie viel Agilität verträgt die Immobilienwirtschaft?

Copyright © 2019
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, CC PMRE GmbH

http://www.htw-berlin.de
http://www.ccpmre.de

ISBN-10: 2-3-86262-028-9
ISBN-13: 978-3-86262-028-9
EAN: 9783862620289

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

Vorwort ... 3

Steuerungsausschuss des CC PMRE ... 5

Top 10 der Ergebnisse ... 6

Management Summary ... 8

1 Forschungsmodell ... 14

2 Agiles Management in der Theorie ... 18
2.1 Gestaltungselemente agiler Organisationen ... 18
2.2 Agiles Management in der Kritik ... 20
2.3 Entscheidungskriterien für den Einsatz des Agilen Managements ... 23
2.4 Statistischer Nachweis für agile Entscheidungskriterien ... 25
2.5 Parallele Organisationsstrukturen – zwei Betriebssysteme ... 26

3 Agiles Management in der Immobilienwirtschaft ... 28
3.1 Eignung für Agilität ... 29
3.1.1 Eignet sich das Geschäftsmodell für Agilität? ... 29
3.1.2 Eignet sich das Leistungsspektrum für Agilität? ... 35
3.1.3 Eignen sich die Menschen für Agilität? ... 41
3.2 Gestaltung des Agilen Managements ... 47
3.2.1 Welche Reaktionen erfolgen auf VUCA-Herausforderungen? ... 49
3.2.2 Welche Gestaltungselemente für Agilität werden favorisiert? ... 55
3.2.3 Welche Handlungsfelder ergeben sich? ... 68
3.3 Lohn des Agilen Managements ... 79
3.3.1 Potenziale und Fehlinvestitionen ... 81
3.3.2 Ergebnisbeitrag pro Baustein ... 83
3.3.3 Chancen und Risiken agiler Organisationen ... 87
3.3.4 Chancen und Risiken hierarchischer Organisation ... 90

4 Anhang ... 94
4.1 Zielerreichung Unternehmenserfolg ... 94
4.2 Wirkungsgrad der Kriterien des Agilen Managements ... 96

5 Zusammensetzung der Stichprobe ... 102

Quellenverzeichnis ... 104

Impressum ... 108

Vorwort

Unter dem Stichwort „Agilität“ werden aktuell neue Organisationsmodelle diskutiert, die in Konkurrenz zu existierenden hierarchischen Organisationsstrukturen stehen. Bislang wurde jedoch kein Nachweis für die Wirksamkeit dieser agilen Managementkonzepte erbracht. Auch ist nicht sicher, ob die neuen Modelle für jede Branche erfolgversprechend sind. Bevor die Immobilienwirtschaft tatkräftig in ein neues Managementkonzept investiert, ist eine Bestandsaufnahme dringend notwendig.

Zur Aufklärung des Sachverhalts hat das Competence Center Process Management Real Estate (CC PMRE) in seiner 13. Marktstudie eine kombinierte quantitative und qualitative Analyse lanciert. Ziel der Studie „Wie viel Agilität verträgt die Immobilienwirtschaft?“ ist es zu ermitteln, welche Organisationsformen für die Immobilienbranche zielführend sind und für welche Geschäftsfälle des Immobilienmanagements sich ein Agiles Management eignet. Im Ergebnis wird die Frage beantwortet, ob Investitionen in Agiles Management lohnenswert sind.

Für die zahlreichen Ideen und Anregungen gilt unser herzlichster Dank den Persönlichkeiten, die uns im Rahmen der Interviews und durch ihre Mitgliedschaft im Steuerungsausschuss unterstützten:

AutoRobot LLC: Gisela Qasim	DSK: Axel Kunze
APLEONA: Dr. Ralf Lehmann	DSK: Dr. Marc Weinstock
Alstria: Ingo Schierhorn	GWG Gruppe: Andreas Engelhardt
BASF: Dr. Thomas Glatte	HPA: Volker Herrmann
Bayer Real Estate: Björn Christmann	Investa: Rainer Thaler
Becken: Jens Hogekamp	METRO PROPERTIES: Kay Busse
BIM: Sven Lemiss	OFFICEFIRST: Stefan Dietze
BImA: Dr. Gert Leis	Dr. Pietsch & Partner: Holger Steinke
BNS: Angelika Kunath	RICS: Sabine Georgi
BCG: Dr. Hauke Brede	Sauter FM: Ricarda Berg
Bulwiengesa: Thomas Voßkamp	Siemens Real Estate: Petra Schiffmann
Catella: Prof. Dr. Thomas Beyerle	Siemens Real Estate: Richard Neu
cctm: Rodolfo Lindner	Swiss Life: Florian Bauer
Coca-Cola: Markus Robrecht	Ten Brinke: Jens Wantia
Commerz Real: Dr. Andreas Muschter	Union Investment: Thomas Müller
CREDIT SUISSE: Dr. Ch. Schumacher	VIVANIUM: Dirk Tönges
Daimler Real Estate: Hugo Daiber	Wealthcap: Gabriele Volz
DEMIRE: Ingo Hartlief	Wealthcap: Dr. Rainer Krütten
Development Partner: E. Gantenberg	Aydin Karaduman
DWS Real Estate: Dr. Georg Allendorf	Barbara Deisenrieder

Aus Gründen des Datenschutzes sind die Teilnehmer[1] der quantitativen Marktanalyse nicht aufgeführt. Jedoch möchten wir uns explizit auch bei diesen Branchenexperten bedanken, da sie die vorliegende Studie durch ihre Teilnahme an der Onlineumfrage erst ermöglicht haben.

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Der PMRE Monitor 2019 ist ein Gemeinschaftswerk der CC PMRE GmbH, der HTW Berlin und der cctm real estate & infrastructure AG. Wir hoffen, mit diesen Ergebnissen die Bedeutung agiler Managementstrukturen für die Immobilienwirtschaft zu klären und den Einsatz dieser Organisationsform zu stärken.

Vorab möchten wir bereits einen Ausblick auf den kommenden Forschungsschwerpunkt geben. Das Thema der nächsten CC PMRE Marktstudie lautet: „mobil – immobil: Wie die Mobilität die Immobilienwirtschaft verändert."

Prof. Dr. Marion Peyinghaus
Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner

Steuerungsausschuss des CC PMRE


Florian Bauer


Ricarda Berg


Dr. Hauke Brede


Björn Christmann


Hugo Daiber


Barbara Deisenrieder


Stefan Dietze


Andreas Engelhardt


Sabine Georgi


Dr. Thomas Glatte


Ingo Hartlief


Volker Herrmann


Aydin Karaduman


Angelika Kunath


Axel Kunze


Dr. Ralf Lehmann


Dr. Gert Leis


Sven Lemiss


Rodolfo Lindner


Dr. Andreas Muschter


Richard Neu


Markus Robrecht


Dr. Ch. Schumacher


Rainer Thaler


Dirk Tönges


Dr. Marc Weinstock

Wir freuen uns auf viele weitere interessante Gespräche und die gemeinsame Entwicklung von Forschungsfragen mit Ihnen!


Prof. Dr.
Marion Peyinghaus


Prof. Dr.-Ing.
Regina Zeitner

Top 10 der Ergebnisse

1. Definition Agiles Management: Eine agile Organisation ist weitestgehend hierarchielos und setzt sich auftragsbezogen aus flexiblen, autonomen, interdisziplinären und diversifizierten Teams zusammen. Entscheidungen sind stark dezentralisiert, das angestrebte Organisationsprinzip ist die Selbststeuerung, und die Kommunikation erfolgt aufgabenorientiert. Die Verrichtung der Arbeit ist ortsunabhängig, zeitlich flexibel und möglichst regelfrei. Verbleibende Führungskräfte agieren als Sparringspartner, der Führungsstil ist emotional, und die Motivierung der Mitarbeiter erfolgt durch die Vermittlung von Sinn und Inspiration.

2. Die Immobilienwirtschaft ist aufgrund ihrer Charakteristika nicht wirklich für Agiles Management geeignet. Weder das Geschäftsmodell noch das Leistungsportfolio unterstützt dieses Organisationskonzept. Zudem ist das Streben nach Freiraum und mehr Flexibilität der Mitarbeiter – eine notwenige Basis für Agiles Management – eher gering.

3. Gründe für die Einführung des Agilen Managements ergeben sich aus den zunehmend komplexen Herausforderungen. Die VUCA-Anforderungen – also Volatilität (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutikeit (Ambiguity) – nehmen stark zu.

4. Agiles Management besteht aus acht Bausteinen, von der Organisation über die Führung bis zur Gestaltung der Arbeitsmodalitäten. Die Immobilienwirtschaft investiert insbesondere in den Einsatz agiler Methoden und die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und Arbeitsplätzen.

5. Ein Blick auf die Details dieser Bausteine: Coworking, Desk Sharing oder auch Büro-Service-Apps erfahren immenses Wachstum. Doch wird ihr zukünftiger Stellenwert unterdurchschnittlich bewertet. Dies indiziert einen potenziellen Hype, also einen aktuellen Trend, der zukünftig an Gewicht verliert.

6. Agiles Management führt nachweislich zu mehr Erfolg der Unternehmen. Besonders positiv wirkt sich Agiles Management auf die Steigerung der Innovationsfähigkeit und die mitarbeiterbezogenen Ziele aus. Den größten Beitrag leisten dabei die Bausteine Organisation, Kultur, Mitarbeiter und Führung.

7. In der Gegenüberstellung von Wirksamkeit und Investitionsabsicht tritt eine Diskrepanz zutage: Die Immobilienwirtschaft investiert in die falschen Themen. Sie verliert Energie bei den Bausteinen Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsmodalitäten. Bei den weniger beachteten Bausteinen Organisation, Kultur, Führung und Mitarbeiter hingegen bleiben Potenziale ungenutzt.

8. Agiles Management beinhaltet auch Risiken. Diese liegen insbesondere in der Frustration von Kunden, die das Agile Management als chaotisch wahrnehmen. Weitere Risiken ergeben sich aus der Anwendung spezifischer Führungsstile und auch der Kleiderordnung. Ein Laissez-faire-Ansatz birgt finanzielle Risiken, und ein zu laxer Kleidungsstil erhöht die Personalkosten. Wissenschaftler berichten: „Wer in der Jogginghose arbeitet, tut dies mit einer anderen Einstellung.“[2]

9. Trotz der Risiken ist eine Rückkehr zu konventionellen Organisationsstrukturen keine Option. Insbesondere hierarchische Führungsmuster, Kulturen eines „Command and Control“ und die Stabilisierung von Machtstrukturen haben einen stark negativen Einfluss auf die Mitarbeiter und sämtliche Unternehmensziele – allen voran die Innovation.

10. Selbstorganisation ist kein Selbstläufer. Freiraum und Flexibilität müssen organisiert werden. Daher sind klare Konzepte zur Einführung und Prozesse zur Regelung von Zuständigkeiten notwendig. Ein Experte formuliert dies sehr klar: „Werde flexibel, aber bleibe verantwortlich!“

---

2 Rainer (2019).

Management Summary

Management Summary

„Agiles Management wird bereits jetzt zum entscheidenden Erfolgskriterium für Unternehmen weltweit. Für uns als Immobilienbranche geht es nicht darum, ob wir es einführen, sondern wie schnell. Im Vergleich zu den Unternehmen, an denen wir uns aktuell beteiligt haben, müssen wir gehörig dazulernen. Agil heißt übrigens genauso professionell und strukturiert – nur schneller, effizienter und mit mehr Spaß.“

Dr. Andreas Muschter
Commerz Real

Unter dem Stichwort „Agilität“ werden aktuell neue Organisationsmodelle diskutiert, die in Konkurrenz zu existierenden hierarchischen Organisationsstrukturen stehen. Bislang wurde jedoch kein Nachweis für die Wirksamkeit dieser agilen Managementkonzepte erbracht. Auch ist nicht sicher, ob die neuen Modelle für jede Branche erfolgversprechend sind. Bevor die Immobilienwirtschaft tatkräftig in ein neues Managementkonzept investiert, ist eine Bestandsaufnahme dringend erforderlich.

Zur Aufklärung des Sachverhalts hat das Competence Center Process Management Real Estate (CC PMRE) in seiner 13. Marktstudie eine kombinierte quantitative und qualitative Analyse lanciert. Ziel der Studie „Wie viel Agilität verträgt die Immobilienwirtschaft?“ ist es zu ermitteln, welche Organisationsformen für die Immobilienbranche zielführend sind und welche Geschäftsfälle des Immobilienmanagements sich für ein Agiles Management eignen. Im Ergebnis wird die Frage beantwortet, ob sich Investitionen in ein agiles Managementkonzept rentieren.

Die Umfrage wurde im Zeitraum Dezember 2018 bis Januar 2019 von 131 Fach- und Führungskräften der Immobilienwirtschaft in einem Online-Tool beantwortet. Die aus dieser quantitativen Analyse gewonnenen Erkenntnisse wurden durch persönliche Interviews mit 35 Experten aus der Immobilienbranche ergänzt.

Eignung für Agilität
Die Immobilienbranche eignet sich nicht wirklich für ein Agiles Management. Die Analyse der Geschäftsmodelle und des Leistungsportfolios bestätigt eine Beibehaltung klassischer, hierarchischer Organisationsstrukturen. Doch die Experten spüren einen externen Druck, der die Neugestaltung von Organisationsmodellen in der Branche erfordert. Dieser Druck wird maßgeblich durch die steigende Komplexität, neue Möglichkeiten der Digitalisierung und auch einen Kultur- und Wertewandel hervorgerufen. Die Ergebnisse der Onlineumfrage bestätigen diesen Trend – die Teilnehmer wünschen sich mehr Verantwortung und eine Flexibilisierung der Arbeit. Dies jedoch nur unter Beibehaltung gewisser Hierarchien.

Gestaltung agiler Konzepte
Die Branche beschäftigt sich aktiv mit der Einführung agiler Organisationsmodelle. Da das Agile Management verschiedene Bausteine umfasst, von der Organisation über die Führungskräfte bis zur Einführung von digitalen Tools und agilen Methoden, stellt sich die Frage, in welche Themen die Branche investiert. Die höchsten Wachstumsraten wird den digitalen Medien zugeschrieben. Eindeutig im Rückzug begriffen sind hingegen starre Organisationsformen sowie Statusdenken und autoritäres Handeln. Dazu gehört beispielsweise der Einsatz von Statussymbolen zur Stabilisierung von Machtstrukturen oder die Kultur eines „Command and Control“. Zudem erbringt die Detailanalyse agiler Methoden und moderner Bürokonzepte interessante Ergebnisse: Bei dem Einsatz agiler Methoden (bspw. Scrum) zeichnet sich unter den Teilnehmern eine Verunsicherung hinsichtlich der Frage ab, ob diese Instrumente auch nachhaltig relevant sind. Die Relevanzwerte rangieren um null. Mit einem zukünftig unterdurchschnittlichen Stellenwert werden einzelne Aspekte moderner Bürokonzepte beurteilt. Diese mangelnde Signifikanz indiziert einen potenziellen Hype, also einen aktuellen Trend, der zukünftig an Gewicht verliert. Investitionen in Coworking, Desk Sharing oder auch in Büro-Service-Apps sollten daher dezidiert abgewogen werden.

Chancen und Risiken des Agilen Managements
Weder das Geschäftsmodell noch das Leistungsportfolio zwingt die Immobilienwirtschaft zur Einführung eines Agilen Managements. Warum also der Aufwand? Weil er sich lohnt! Einen besonders hohen Beitrag zum Erfolg leisten Maßnahmen rund um die Themen Organisation, Mensch und Kultur. Ein geringerer Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg zeigt sich hingegen bei den Bausteinen Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsmodalitäten. Aufgrund der geplanten Investitionen und der unterschiedlichen Wirkungsgrade wird eine Fehlallokation deutlich. Die Wachstumserwartungen in Zusammenhang mit den Themen Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsmodalitäten sind, gemessen an ihrem Erfolgsbeitrag, zu hoch. Hingegen bleibt das hohe Potenzial der Bereiche Organisation, Führung, Mitarbeiter und Kultur ungenutzt.

In der Wirkungsanalyse wurden nicht nur Erfolgsfaktoren ermittelt. Auch negative Punkte wie etwa Fehlinvestitionen oder gar Risiken für den Einsatz eines agilen Projektmanagements kamen dabei ans Licht. Der Einsatz solcher Methoden und Instrumente führt manche Unternehmen an ihre Grenzen und hat abnehmende Kundenzufriedenheit, Unternehmensreputation oder Selbstorganisation der Mitarbeiter zur Folge. Auch das Expertengremium weist auf diese Risikofaktoren hin. Die größte Gefahr liegt aus ihrer Sicht in der Entstehung von Prozessineffizienzen beispielsweise aufgrund unklarer Verantwortlichkeiten. Dieser Hinweis ist sehr berechtigt! Denn die Daten zeigen klar, dass ein gewisses Maß an Stabilität, insbesondere in der Strukturierung von Prozessen und in der Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen, unabdingbar ist.

Ein weiteres Defizit ergibt die Untersuchung verschiedener Führungsstile. Eine Laissez-faire-Führung beeinträchtigt das finanzielle Ergebnis. Zu viel Freiraum kann auch negative Folgen haben. Zudem zeigt sich, dass Unternehmen, die das Thema Kleiderordnung besonders locker handhaben, eine negative Tendenz in der Personaleffizienz aufweisen. Ein möglicher Indikator dafür, dass bei einem zu legeren Kleidungsstil die richtige Arbeitseinstellung im Unternehmen fehlt. Vor diesem Hintergrund lautet ein Ratschlag: Jeans und Turnschuhe gehören nicht ins Büro.

Die anvisierte Selbstorganisation ist somit kein Selbstläufer, und auch die Freiheit will organisiert werden. Diese Organisation stößt jedoch auf Hindernisse. Die Experten wiesen beispielsweise auf einen Mangel an passenden Lernformaten, Konzepten und Tools hin. Mit großer Übereinstimmung sehen sie die größten Hindernisse jedoch in möglichen Widerständen durch die Führungskräfte. Auch Vorbehalte bei den Mitarbeitern wurden genannt. Nicht jeder ist für ein Agiles Management geschaffen. Der Wunsch nach Verantwortung, Freiraum und Flexibilität ist allerdings eine grundlegende Voraussetzung für agile Organisationsformen. Viele sehnen sich aufgrund ihres Persönlichkeitsprofils aber nach Struktur und Stabilität.

Fazit
Trotz möglicher Hindernisse und Risiken des Agilen Managements – eine Beibehaltung des Status quo ist keine Option. Das Festhalten an autoritären Führungskonzepten und ein antiquiertes Statusdenken mindern den Unternehmenserfolg. Das digitale Zeitalter hat begonnen, diese Entwicklung ist unumstößlich. Doch auch wenn Agiles Management erst durch die Digitalisierung ermöglicht wird und somit auf technischen Errungenschaften basiert, liegen die größten Herausforderungen im Sozialen. Die Art der Arbeit wird sich verändern – für jeden Mitarbeiter und für die Unternehmen in ihrer Zusammenarbeit. Die Ergebnisse der Studie sollen einen Beitrag dazu leisten, diesen Wandel im Unternehmen aktiv mitzugestalten.

Management Summary

Under the keyword „agility“, new organizational models are currently being discussed that are in competition with existing hierarchical organizational structures. So far, however, no evidence has been provided for the effectiveness of these agile management concepts. It is also not certain whether the new models are promising for every industry. Before the real estate industry can invest actively in a new management concept, an assessment of the situation is urgently required.

To clarify the facts, the Competence Center Process Management Real Estate (CC PMRE) has launched a combined quantitative and qualitative analysis in its 13th market study. The aim of the study „How much agility can the real estate industry handle“ is to determine which organizational forms are appropriate for the real estate industry and which business cases are suitable for agile management. The result answers the question of whether investments in an agile management concept are profitable.

Between December 2018 and January 2019, 131 specialists and managers from the real estate industry answered the survey using an online tool. The insights gained from this quantitative analysis were supplemented by personal interviews with 35 experts from the real estate industry.

Suitable for agility
The real estate industry is not really suitable for agile management. The analysis of the business models and the service portfolio confirms the retention of classical, hierarchical organizational structures. But the experts feel an external pressure that requires the redesign of organizational models in the industry. This pressure is mainly caused by the increasing complexity, new possibilities of digitalization and a change in culture and values. The results of the online survey confirm this trend - the participants want more responsibility and more flexibility in their work. However, this desire only exists if certain hierarchies are maintained.

Design of agile concepts
The real estate industry is actively involved in the introduction of agile organizational models. Since agile management comprises different building blocks, from the organization to leadership to the introduction of digital tools and agile methods, the question arises in which topics the industry invests. The highest growth rates are attributed to digital media. On the other hand, rigid organizational forms, status thinking, and authoritarian action are clearly in retreat. These include, for example, the use of status symbols to stabilize power structures or the culture of „command and control“. In addition, the detailed analysis of agile methods and modern office concepts produces interesting results: When using agile methods (e.g. Scrum), there is uncertainty among the participants as to whether these instruments are also of longterm relevance. The relevance values rank around zero. Even more, modern office concepts are assessed with a below-average significance for the future. This largely insignificant value indicates a potential hype, a current trend that will lose weight in the future. Investments in coworking, desk sharing or office service apps should therefore, be carefully weighed.

Opportunities and risks of agile management
Neither the business model nor the service portfolio forces the real estate industry to introduce agile management. So why the effort? Because it‘s worth it! Measures relating to organization, people and culture make a particularly high contribution to success. A smaller influence on the entrepreneurial success shows up however with the components workplace design and working modalities. Due to the planned investments and the different degrees of impact, a misallocation becomes clear. The growth expectations in connection with the topics of workplace design and working modalities are too high in terms of their contribution to success. On the other hand, the high potential of the areas of organization, leadership, employees, and culture remains unused.

The impact analysis did not only identify success factors. Negative points such as bad investments or even risks for the use of agile project management also came to light. The use of such methods and instruments leads some companies to their limits and results in decreasing customer satisfaction, company reputation or self-organization of employees. The committee of experts also draws attention to these risk factors. From their point of view, the greatest danger lies in the emergence of process inefficiencies, for example, due to unclear responsibilities. This hint is very justified! Because the data clearly show that a certain degree of stability, especially in the structuring of processes and in the assignment of tasks and competencies, is indispensable.

Another deficit displayed the investigation of different leadership styles. Laissez-faire management has a negative impact on the financial result. Too much freedom has negative consequences. In addition, companies that handle the issue of dress codes particularly loosely showed a negative trend in personnel efficiency. A possible indicator of the fact that a too casual clothing style lacks the right work attitude in the company. Against this background, one piece of advice is: jeans and sneakers do not belong in the office!

The targeted self-organization is therefore not a self-runner, and freedom also wants to be organized. However, this organization encounters obstacles. For example, the experts pointed out a lack of suitable learning formats, concepts and tools. With broad agreement they see the biggest obstacles however in possible resistances by the leading ones. But also objections of the employees were mentioned. Not everyone is designed for agile management. The desire for responsibility, freedom and flexibility is, of course, a fundamental prerequisite for agile organizational forms. However, many long for structure and stability because of their personality profile.

Conclusion

Despite possible obstacles and risks of agile management - maintaining the status quo is not an option. The adherence to authoritarian leadership concepts and antiquated status thinking reduce the company‘s success. The digital age has begun, its effects are irreversible. Even if agile management is only made possible by digitalization and is thus based on technical achievements, the greatest challenges lie in the social sphere. The nature of the work will change - for each employee and for the companies in their collaboration. The results of the study should contribute to actively shaping this change in the company

01 Forschungsmodell

1 Forschungsmodell

„Für Agiles Management ist die Veränderung bestehender, zum Teil starrer Organisationsstrukturen die wichtigste Voraussetzung. Ohne die Auflösung rückwärtsgewandter Strukturen kann sich kein kultureller Wandel vollziehen.“

Florian Bauer
Swiss Life

Im Ideal verschafft Agiles Management einer Organisation mehr Flexibilität. Ein vitales Anpassungsvermögen erlaubt es, notwendige Veränderungen proaktiv zu gestalten. Doch lässt sich dieser Managementansatz auch auf die Immobilienwirtschaft übertragen?

Die Forschungsfrage dieser Marktstudie lautet daher: **Wie viel Agilität verträgt die Immobilienwirtschaft?** Im Detail wird geprüft, ob sich die Immobilienwirtschaft für ein Agiles Management eignet, welche Gestaltungselemente der Agilität von Relevanz sind und ob sich Investitionen in agile Organisationsformen auszahlen (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Forschungsmodell



Zur Beantwortung der aufgeführten Forschungsfrage wurde im Zeitraum Dezember 2018 bis Januar 2019 eine Marktanalyse durchgeführt. Basis des Fragebogens waren eine Literaturrecherche und Studien zum Thema Agilität (vgl. Kap. 2). Insgesamt wurden 115 Einzelkriterien (Variablen) agiler und hierarchischer Organisationen und 35 Erfolgsfaktoren zur Diskussion gestellt. Darüber hinaus wurden Fragen zur Kategorisierung des Geschäftsmodells, zur Bewertung des Leistungsportfolios und zu den persönlich favorisierten Organisationsformen gestellt. Die Stichprobe besteht aus 131 Fach- und Führungskräften der Immobilienwirtschaft.

Bei der Beantwortung der Fragen zu agilen und hierarchischen Organisationstrukturen wurden die Teilnehmer gebeten, sowohl den aktuellen Zustand einzuschätzen (Heute) als auch eine Prognose für die Entwicklung in den kommenden drei Jahren abzugeben (Zukunft). Bei dem Zukunftsszenario handelt es sich um eine Einschätzung dazu, ob der jeweilige Sachverhalt gleichbedeutend bleibt, zukünftig geringeres Gewicht hat oder an Relevanz gewinnt.

Die Beantwortung der Fragen erfolgte mehrheitlich auf einer 5er-Likert-Skala mit einer Ausprägung von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu). Die Darstellung der Ergebnisse der deskriptiven statistischen Analysen basiert auf einer Umrechnung mit Bezug auf den Mittelwert (Ursprungswert abzüglich 3). Die Grafiken zeigen daher einen Wertebereich von -2,0 (Ablehnung) bis +2,0 (Zustimmung). Liegen zwei zeitliche Zustände der Bewertung vor (Heute und Zukunft), wurde die Entwicklung in Prozent dargestellt. Die prozentuale Berechnung entspricht dabei der ursprünglichen Werteskala 1-5. Die in den Abbildungen enthaltenen Texte spiegeln den Inhalt des Fragebogens wider, wurden jedoch zu Darstellungszwecken teilweise gekürzt.

Darüber hinaus wurde untersucht, ob Agiles Management zu mehr Erfolg führt. Zur Überprüfung dieses Kausalzusammenhangs wurden Korrelations- sowie Regressionsanalysen herangezogen. Diese Verfahren zeigen einen statistischen Zusammenhang zwischen zwei Variablen auf und geben Auskunft über den Wirkungsgrad. Zur Identifizierung und Bestätigung dieser Wirkungsbeziehungen zwischen Kriterien agiler Organisationsstrukturen 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.[3]

3 Backhaus et. al. (2018).

Die Ergebnisse der quantitativen Analyse wurden zudem durch eine qualitative Untersuchung verifiziert. In begleitenden strukturierten Interviews wurden 35 Fach- und Führungskräfte der Immobilienbranche zu ihrer Einschätzung des Agilen Managements befragt. Dabei wurden insbesondere Themen wie Relevanz, Anpassungsbedarf, Reichweite, anvisierter Nutzen und potenzielle Risiken diskutiert. Die Interviews hatten einen offenen Charakter und ließen Freiräume für die spezifischen Perspektiven der Teilnehmer. Zudem ermöglichte die Strukturierung der Fragestellungen eine übergreifende Auswertung. Die Ergebnisse der qualitativen Studie sind in dieser Studie grafisch hervorgehoben und grau hinterlegt.

02 Agiles Management in der Theorie

2 Agiles Management in der Theorie

„Tempo, räumliche Distanz und veränderte Kommunikation erfordern strukturelle Anpassungen. Agilität ist ein Baustein davon, aber auch nur einer.“

Dr. Thomas Glatte
BASF

Agilität ist aktuell das Losungswort für Organisationen, um notwendige Veränderungen flexibel und proaktiv zu handhaben. In den folgenden Kapiteln wird dargestellt, wie die Gestaltung agiler Organisationen in der Theorie erfolgt und welche Akteure der Agilität kritisch gegenüberstehen. Aus der Theorie werden anschließend Faktoren abgeleitet, die den Einsatz des Agilen Managements begünstigen oder erschweren. Diese Matrix dient Unternehmen als Grundlage für die Entscheidung, ob und für welche Unternehmensbereiche Agiles Management sinnvoll ist, denn in manchen Fällen ist eine Parallelstruktur erforderlich. Die Darstellung der Vorteile und Voraussetzungen für diese parallelen Strukturen, also die Vorhaltung von zwei „Betriebssystemen“ innerhalb eines Unternehmens, erfolgt in Kap. 2.5.

2.1 Gestaltungselemente agiler Organisationen

Aktuelle Megatrends wie die Digitalisierung, die globale Vernetzung der Wirtschaftsmärkte oder der Wertewandel bringen neue Organisationsprinzipien hervor. Primäre Schlagworte sind hier „Digital Leadership“[4], „New Work“[5], „Agiles Management“[6] oder auch „Holokratie“[7]. Diesen Ansätzen ist gemein, dass sie ein Führungsverständnis erfordern, das flexibel auf Veränderungen reagiert und Verantwortung zunehmend auf die Mitarbeiterebene im Sinne von Partizipation überträgt. Ein Wandel der Unternehmenskultur ist dabei unabdingbar. Auch wenn dies allgemeiner Konsens ist, bestehen graduelle Unterschiede im Grundverständnis, in den Führungsinhalten oder der Zielrichtung:

- **Digital Leadership** versteht sich als Verbindung von Aufgaben und Werkzeugen der Führung in Zeiten der Digitalisierung und definiert ein neues Verständnis für die Steuerung der Phasen der digitalen Transformation. Kontinuierliche Veränderungsprozesse erhöhen die Komplexität im Unternehmen, generell ist Veränderungsbereitschaft gefragt, und Führungskräfte fördern Agilität und Flexibilität ebenso wie sie die „Offenheit für, Kollaboration mit und Bindung zu den Mitarbeitern“[8] erhöhen.
- **New Work** geht über die Prinzipien eines digitalen Führungsverständnisses hinaus und bedeutet „(…) eine umfassende Entwicklung von hierarchischen hin zu netzwerkartigen Formen der Zusammenarbeit“[9]. Digitale Medien werden als notwendige Unterstützung betrachtet, nicht als originäre Ursache dieser Managementform. Daher stehen in der New-Work-Transformation auch weitere Themen im Fokus wie bspw. flexible Arbeitszeiten, die Bildung fluider Teams, mobiles, virtuelles und individualisiertes Arbeiten sowie Desk Sharing.
- **Agiles Management** stammt als Konzept ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Es entstand bereits vor Jahrzehnten und erfährt durch die Digitalisierung auch in weiteren Branchen immer größeren Zuspruch. Ziel dieser Managementdisziplin ist der Aufbau von Fähigkeiten, die erforderlich sind, um sich schnell, flexibel und vorausschauend auf Veränderungen einzustellen. Dazu gehören insbesondere Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kundenzentriertheit und Agilität in Haltung und Mindset.[10]
- **Holokratie** als eine revolutionäre Variante agiler Organisationen fokussiert auf Selbststeuerung von Unternehmen, Erhöhung der Partizipation der Mitarbeiter und Beschleunigung der Entscheidungsfindung.[11] Das Wesen dieser in der Praxis bisher selten angewendeten Managementform besteht darin, dass die Organisation in verschiedenstufige Kreise aufgeteilt wird, denen die Mitarbeiter zugeordnet werden. Aufgaben und damit auch die Verantwortung werden zudem nicht mehr Personen, sondern Rollen zugeschrieben.

4 Creusen/Gall/Hackl (2017).
5 Bergmann/Friedland (2007).
6 Häusling (2018).
7 Birkinshaw (2014); Lenz/Grützmacher (2017).
8 Preusser/Bruch (2014). S. 35.
9 Bruch/Block (2017), S. 14.
10 Fischer/Weber/Zimmermann (2017), S. 40.
11 Robertson (2016).

Je nach Managementdisziplin steigt der Grad der Selbstorganisation und der Verantwortungsübertragung an die Mitarbeiter. LENZ/GRÜTZMACHER gehen davon aus, dass die Chancen der Bottom-up-Initiativen im Zeitalter der Digitalisierung steigen und zugleich die „Möglichkeiten der Führungskräfte, Systeme zu steuern und Entwicklungen vorherzusagen“[12], sinken. Mehr noch, die Wissenschaftler postulieren: „Das traditionelle Rollenverständnis der Führung ist obsolet, auch in der großen Mehrheit der Organisationen, die sich noch nicht mit agilen Formaten befasst haben.“[13] BIRKINSHAW geht sogar noch einen Schritt weiter und hinterfragt in seinem Artikel mit dem provokanten Titel „Do we still need managers?“[14] generell die Notwendigkeit von Führungskräften.

Unabhängig vom Grad der Selbstorganisation, der theoretischen Grundlage oder der Begriffsbestimmung weisen die vorgestellten neuen Managementansätze folgende Gemeinsamkeiten auf (vgl. Tab. 1), die im Folgenden unter dem Begriff „Agiles Management“ zusammengefasst werden.

Tab. 1: Charakteristika des Agilen Managements

Charakteristika des Agilen Managements	
Organisation	Selbststeuernde Organisationsformen mit flachen Hierarchien oder auf Basis von Netzwerkstrukturen. Die Organisationsform ist nicht statisch, sie richtet sich flexibel am Anforderungs- und Kompetenzprofil aus und setzt sich aus fluiden Teams zusammen. Die Organisationsform gleicht damit eher einer Projektstruktur.
Führung	Ablösung einer autoritären Führung nach dem Prinzip „Command and Control“ durch eine emotionale Führung mit Sinn und Inspiration. Die Führungskraft agiert als Motivator und Sparringspartner. Entscheidungskompetenzen sind dezentralisiert und auf Ebene der Mitarbeiter und Teams verteilt. Fixe Regeln und strikte Vorgaben werden abgelehnt.
Kultur	Es herrscht eine Vertrauenskultur mit Fokus auf Kooperation und gegenseitigen Respekt ohne Machtgefälle. Agilität, Flexibilität und Mobilität gelten als Grundprinzip. In einer Kultur des Experimentierens ist Scheitern erlaubt, wenn nicht sogar einkalkuliert.
Personal	Empowerment mobilisiert die ganze Belegschaft. In der Zielvision handeln die Mitarbeiter eigenverantwortlich, unternehmerisch, flexibel und kooperativ. Für ein erfolgreiches Agieren in Netzwerken und in unterschiedlichen Rollen sind soziale und fachliche Kompetenzen gleichermaßen erforderlich.
Arbeitsmodalitäten	Anwesenheitspflicht und ortsgebundene Arbeitstätigkeit werden aufgehoben. Flexible Arbeitszeitmodelle dominieren den Arbeitsalltag, in dem Ergebnisorientierung herrscht. Es besteht ein fließender Übergang zwischen Arbeits- und Privatleben.
Arbeitsplatzgestaltung	Feste Bürostruktur und Arbeitsplätze (Desk Sharing) werden abgelöst von Büroarealen mit Arbeitsplätzen unterschiedlicher Qualitäten (Konzentration bis Kommunikation), Sportmöglichkeiten und kulinarischen Angeboten. Arbeitsplätze sind frei wählbar (Homeoffice, Coworking, Café), und virtuelles Arbeiten steht im Vordergrund.
Digitale Medien	Maximale Nutzung von digitalen Medien (bspw. Onlinemeeting) in der Zusammenarbeit zur Förderung des virtuellen Arbeitens (Digitalisierung Arbeitsplatz). Maximaler Einsatz von digitalen Lösungen (bspw. 3-D-Drucker) zur Prozessbearbeitung (Digitalisierung Arbeitsprozesse).
Agile Methoden	Einsatz von agilen Methoden aus der Softwareentwicklung als alltägliche Werkzeuge der Organisation (bspw. Methoden aus dem Set von Scrum wie Sprint Planning, Daily Scrum oder Burn-Down-Chart).

12 Lenz/Grützmacher (2017), S. 11.
13 Lenz/Grützmacher (2017), S. 11.
14 Birkinshaw (2014).

2.2 Agiles Management in der Kritik

„Agiles Management beinhaltet auch Gefahren. Das Risiko der Entscheidungsblockade und der Prozessineffizienz steigt. Daher müssen klare Regeln gelten.“

Angelika Kunath
BNS

Die Notwenigkeit eines Wandels im Führungsverständnis und des Einsatzes von Agilen Managementkonzepten wird mit der zunehmenden Komplexität und Dynamik der Wirtschaftsmärkte begründet. Zugleich steigen die Ansprüche an die Transparenz, was insgesamt erhöhte Anforderungen an Informationsflüsse, Führungsaufgaben und das Stakeholdermanagement nach sich zieht. „Führung wird weniger kontrollierbar“[15], so die Wissenschaftlerinnen PREUSSER/BRUCH. Aber sind nicht gerade in einem volatilen, dynamischen, unkontrollierbaren Unternehmensumfeld klare Strukturen umso entscheidender? Ist unter diesen Umständen die Auflösung von Strukturen wirklich erfolgversprechend und eine zunehmende Selbstorganisation sinnvoll? LENZ/GRÜTZMACHER räumen ein, dass „(…) die Modelle der Selbststeuerung und der damit einhergehenden Rollenänderung der Führungskräfte noch nicht abschließend eingeschätzt werden“[16] können, da es derzeit noch an empirischer Evidenz fehle. Der Erfolg von modernen, agilen Managementkonzepten kann insofern nicht uneingeschränkt vorausgesetzt werden. Daher lohnt es sich zu fragen, ob traditionelle, hierarchisch geprägte Führungsstrukturen tatsächlich obsolet sind.

Agiles Management, also Konzepte zur Auflösung hierarchischer Strukturen, Virtualisierung von Arbeitsplätzen und Dezentralisierung von Entscheidungen, wird aktuell in zahlreichen wissenschaftlichen Studien und Analysen diskutiert:

- In seiner „Spiegel“-Kolumne hebt LOBO den Erfolg fernöstlicher Strukturen bei der Digitalisierung hervor: „China ist digital höchst erfolgreich, nicht zuletzt wegen seiner autoritären Gesellschaftsform.“[17] Demokratische Prozesse würden den digitalen Wandel hemmen und die Transformation verlangsamen. China, so LOBO, habe innerhalb kürzester Zeit Künstliche Intelligenz als Schulfach eingeführt. Somit sei das Land „(…) ein Beispiel dafür, dass geringere demokratische Beteiligung an den großen digitalgesellschaftlichen Entscheidungen ein ökonomisches Erfolgsmuster sein kann“[18]. Seine zentrale These lautet daher, dass die herkömmliche soziale Marktwirtschaft tatsächlich besser in freien, demokratischen Staaten funktionieren mag, der kommende Digitalkapitalismus aber besser in autoritären Staaten.

- Die Harvard-Wissenschaftler BERSTEIN/TURBAN stellen in ihrer Studie zur Analyse der Auswirkungen von Großraumbüros[18] fest, dass die Zusammenlegung von Arbeitsplätzen auf einer gemeinsamen Fläche kontraproduktiv ist. Nach dem Umzug der Mitarbeiter in ein Großraumbüro sank die direkte Kommunikation zwischen den Angestellten um 70%[19], da zunehmend E-Mails oder Messengerdienste ge-nutzt wurden. Für eine Kommunikation von Angesicht zu Angesicht fehlte der per-sönliche Rückzugsraum. Zudem konnten die Wissenschaftler aufgrund der verän-derten räumlichen Gegebenheiten eine Abnahme der Produktivität beobachten. Die verbreitete Annahme, dass Großraumbüros Kommunikation, Produktivität und Kreativität fördern, bestätigt sich somit nicht.

- Unter dem Begriff Digital-Business-Management-Perspektive werden bereits bestehende Ansätze zur Digital Leadership aufgrund zunehmender Anforderungen der Datensicherheit und des Informationsschutzes erweitert. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung bzw. der digitalen Transformation von Organisationen konzentriert sich das Organisationsprinzip auf führungsbezogene Aktivitäten. FEND/HOFFMANN heben jedoch hervor, dass diese „(…) Führungsaufgaben durch rechtliche und sicherheitsrelevante Aspekte, die im Rahmen der Digitalisierung gleichermaßen höhere Bedeutung und nachhaltige Veränderung erfahren (…)“[20], ergänzt werden müssten. Zur Einhaltung dieser klaren Regelungen sind eindeutige Strukturen und Entscheidungsprinzipien erforderlich.

15 Preusser/Bruch (2014), S. 24.
16 Lenz/Grützmacher (2017), S. 10.
17 Lobo (2018).
18 Bernstein/Turban (2018).
19 Bernstein/Turban (2018), S. 3.
20 Fend/Hofmann (2018), S. xviii.

- Der Personalwissenschaftler SCHOLZ warnt vor einer Panik angesichts der Digitalisierung und plädiert dafür, bei der Gestaltung von Organisations- und Arbeitsmodellen die zukünftigen Mitarbeiter der Generation Z nicht außer Acht zu lassen. Die Wünsche der Betroffenen würden nicht ausreichend berücksichtigt, zumal sie mit den flexiblen und mobilen Modellen der Industrie 4.0 nicht übereinstimmen würden. SCHOLZ versichert, dass die Vertreter der Generation Z durchaus Leistung bringen möchten, aber in einem geregelten Arbeitszeitsystem und ohne krankmachenden Zwang zum Work-Life-Blending, also der zunehmenden Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben.[21] Auch ein eigener, individueller Arbeitsplatz ist der Generation Z wichtig, was mit dem zunehmenden Individualitätsstreben der Gesellschaft korrespondiert.[22] SCHOLZ weist aber nicht nur auf eine mangelnde Akzeptanz moderner Bürokonzepte und flexibler Arbeitszeitmodelle hin. Er betont überdies das Bedürfnis der Generation Z nach Struktur, Stabilität und Sicherheit.[23] Eine Studie aus der Immobilienwirtschaft von PEYINGHAUS/ZEITNER[24] zeigt darüber hinaus, dass die Vertreter der Generation Z durchaus den Wunsch nach Selbstentfaltung haben, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, jedoch deutlich geringer ausgeprägt ist als vermutet. Diese Generation wünscht sich einen engen Austausch mit den Vorgesetzten, möchte sich langfristig an ein Unternehmen binden und erwartet konkrete Förderung durch den Arbeitgeber. Die Mobilitätsbereitschaft der Jugend liegt deutlich unter den Erwartungen der Wirtschaft. Zudem wird der Verlust eines klar zugewiesenen Arbeitsplatzes, die Auflösung der klassischen Arbeitswoche oder auch eine Aufhebung der Anwesenheitspflicht kritisch gesehen. Die Generation Z schätzt das tägliche Aus-dem-Haus-Gehen, um Arbeits- und Privatleben klar zu trennen. Die Analysen von PEYINGHAUS/ZEITNER und SCHOLZ heben überdies die monetäre Orientierung der Generation Z hervor. „Was bekomme ich denn dafür?“, ist eine primäre Frage der Jugend.[25] Statussymbole wie ein Dienstwagen oder Bonussysteme sind durchaus gewünscht.[26] All dies sind Indikatoren dafür, dass die Jugend weit von einer selbstorganisierten, intrinsischen und flexiblen Arbeitsweise entfernt ist.

- In der Analyse neuer Organisationsformen wie Agilität, Holokratie, New Work, Digitalisierung etc. postuliert SIMON: „Selbstorganisationsmodelle bedürfen paradoxerweise der Hierarchie, um überhaupt realisiert zu werden. Mit anderen Worten: Die Selbstorganisation muss organisiert werden.“[27] Ohne Frage spricht SIMON den neuen Selbstorganisationsmodellen eine hohe Funktionalität zu. Erst mit flachen Hierarchien, Face-to-face-Kommunikation und einer egalitären Haltung lasse sich das Individuum vollständig in den Kommunikationsprozess einbinden und entfalte so sein kreatives Potenzial vollständig. Allerdings seien diese Vorteile nicht realisierbar „(...) ohne einen hierarchischen Rahmen, der sie ermöglicht oder gar anordnet“.[28] Zudem gibt SIMON zu bedenken, dass nicht jeder Job und jede Aufgabe die gleiche Kreativität erfordert. Für einen administrativen Akt, bei dem es um die Einhaltung von Vorschriften gehe, sei gerade keine Kreativität gefragt, sondern eine penible Einhaltung von Regeln. Gleiches gilt für die Prozesse im Operationssaal oder bei einem Feuerwehreinsatz. Die Kommunikation dort ist hierarchisch und lässt keinen Spielraum für Diskussionen oder basisdemokratische Entscheidungsfindungen. Jedes Unternehmen sollte daher prüfen, welche Art von Kommunikationsmuster und Prozessorganisation die richtige ist.[29]

- Um die Jahrtausendwende wurden Virtuelle Unternehmen als vorläufiger „Endpunkt moderner Unternehmenskonzepte“[30] angesehen. Die prägnanten Merkmale eines Virtuellen Unternehmens erinnern stark an die des Agilen Managements: Starre Unternehmensgrenzen werden aufgelöst, und die Bearbeitung der Aufgaben erfolgt in Teams nach der jeweiligen Kernkompetenz der Mitarbeiter. Diese Teams werden je nach Auftragsart flexibel zusammengesetzt. Die Steuerung der

21 Vgl. Scholz (2018).
22 Vgl. Scholz (2018).
23 Vgl. Scholz (2014).
24 Peyinghaus/Zeitner (2018).
25 Peyinghaus/Zeitner (2018); Scholz (2018).
26 Peyinghaus/Zeitner (2018), S. 42.
27 Simon (2018a), S. 26.
28 Simon (2018a), S. 26.
29 Simon (2018b).
30 Jörges/Süß (2000), S. 2.

operativen Abläufe regelt eine übergeordnete Ebene, deren Aufgaben Kunden- und Imagepflege sowie die Wahrnehmung wichtiger Funktionen der Unternehmensleitung sind. Auf Ebene der Teams bestehen keine Hierarchien. Man setzt auf Selbstorganisation, wodurch sich Flexibilität und Effizienz der Gruppe erhöhen sollen. JÖRGES/SÜSS argumentieren, dass Virtuelle Unternehmen einem Irrtum unterliegen, da sie von einem idealtypischen Menschenbild ausgingen, das in der Realität nicht existiert. Als problematisch sehen JÖRGES/SÜSS die Personalbeschaffung und höhere Personalkosten, da die fachlichen und sozialen Anforderungen an die Mitarbeiter deutlich höher sind als in hierarchisch organisierten Unternehmen. Zudem stoße die Personalentwicklung an ihre Grenzen, denn die notwendigen sozialen Qualifikationen sind schwer entwickelbar. Von besonderer Relevanz sind außerdem mikropolitische Prozesse, die die beabsichtigte Kooperation stören. Mikropolitik wird beschrieben als „Versuch des einzelnen Organisationsmitglieds, persönliche Ziele (organisationsbezogene wie individuelle) besser zu erreichen, indem Koalitionen mit anderen Personen innerhalb und außerhalb der Organisation eingegangen werden“.[31] Aus Mangel an hierarchischen Strukturen werden Ersatzhierarchien geschaffen: Macht durch Expertentum oder Charisma oder aber durch die Kontrolle von Informations- und Kommunikationswegen. [32] Überdies, geben JÖRGES/SÜSS zu bedenken, fehlt es in Virtuellen Unternehmen an Methoden, um mit solchen mikropolitischen Prozessen und den daraus resultierenden Konflikten umzugehen. Im Ergebnis beurteilen JÖRGES/SÜSS sowohl „(…) die virtuellen Unternehmen zugrunde liegenden Qualifikationsanforderungen an Individuen als auch die Annahmen über deren Zusammenarbeit als idealtypisch“.[33]

Die oben aufgeführten Standpunkte zeigen, dass agile Organisationskonzepte in der wissenschaftlichen Diskussion keine uneingeschränkte Zustimmung erfahren. SIMON ist zudem der Meinung, dass Unternehmen gerade in Zeiten der Unsicherheit und Dynamik „(…) einen theoretischen Orientierungsrahmen (…)“ bräuchten, „(…) der sich weniger schnell wandelt und die beobachtbaren Veränderungsprozesse erfassen kann“. Erforderlich sei „Konstanz in der Theorie, um den Wandel zu erklären“.[34] Ohne eine gefestigte Position, so der Organisationswissenschaftler, würde man den jeweils aktuellen Managementmoden hinterherjagen.

Ferner zeigen die Diskussionsbeiträge deutlich, dass Agiles Management tatsächlich Vorteile bietet. Diese gelten allerdings nicht uneingeschränkt für alle Branchen und Aufgaben und führen nicht immer gleichermaßen zum Erfolg. Unternehmen, deren Geschäftsmodell auf Kreativität, Innovation und Erneuerung basiert, sind jedoch für eine agile Zusammenarbeit ohne lähmende hierarchische Strukturen prädestiniert.

Unter dem provokanten Titel „Bringing Men Back in!“[35] legte HOMANS bereits 1964 den Grundstein für „(…) die Wiederentdeckung des Menschen als handelndes Subjekt“[36] und führte an, dass sich soziale Prozesse aus dem Verhalten von Menschen erklären lassen, nicht allein aus der Struktur eines Systems. Analog ist heute zu beobachten, dass auch die Konstrukteure des Virtuellen Unternehmens den Menschen als soziales Individuum nicht ausreichend in Betracht ziehen.

---

31 Jörges/Süß (2000), S. 5.

32 RECKWITZ weist in diesem Zusammenhang auf einen „gnadenlosen Profilierungswettbewerb“ hin, der insbesondere zwischen Teammitgliedern in Projektstrukturen aufgrund der Spannung zwischen Zusammenarbeit und Wettbewerb entsteht. Reckwitz (2017), S. 217. Konkret benennt er folgen des Dilemma im Projektteam: „Ist die Zusammenarbeit zu uneigennützig, leidet die Profilierung, ist die filierung zu aggressiv, leiden die Zusammenarbeit und damit das gesamte Projekt.“ Reckwitz (2017), S. 218.

33 Jörges/Süß (2000), S. 9.

34 Krejci (2018).

35 Homans (1964), S. 809-818.

36 Esser (2002), S. 418.

Die Forschungsergebnisse des Psychologen REISS zeigen auf Basis von Persönlichkeitsstudien, dass der Wunsch nach Macht unterschiedlich stark ausgeprägt ist.[37] Ein Teil der Menschheit strebt nach Einfluss und möchte Entscheidungen für sich und andere treffen. Der andere Teil lehnt Verantwortung ab und ist zufrieden, von anderen Personen getroffene Entscheidungen umzusetzen. Daher ist nicht per se davon auszugehen, dass alle Mitarbeiter wachsende Verantwortung und zunehmende Selbstorganisation schätzen. Vielmehr muss geprüft werden, ob sie damit nicht überfordert sind.

„Der ganzen Immobilienbranche ein Organisationsmodell zu verordnen, wird der Diversität dieser Branche nicht gerecht!“

Ricarda Berg
Sauter FM

2.3 Entscheidungskriterien für den Einsatz des Agilen Managements

Die Vorteile des Agilen Managements, die insbesondere in einer Erhöhung der Kreativität, Innovation und Verantwortung liegen, sind hinreichend bekannt. Kritiker zeigen jedoch, dass Agiles Management nicht für alle Unternehmen oder Unternehmensbereiche gleichermaßen wirksam ist. Abhängig von den Rahmenbedingungen sind agile Organisationsformen mehr oder weniger vorteilhaft. Diese Voraussetzungen hängen beispielsweise mit der Zielsetzung des Unternehmens, der Art und Weise der Produkterstellung oder der erforderlichen Information und Kommunikation zusammen:

- Im Hinblick auf die **Zielsetzung** liegt eine der primären Unterscheidungen in der Frage nach dem Innovationsbedarf des Unternehmens. RECKWITZ zeigt auf, dass insbesondere in der Kreativwirtschaft eine hierarchisch-arbeitsteilige Matrixorganisation obsolet geworden ist und durch eine Projektorganisation abgelöst wird.[38] Letztere wird favorisiert, weil sie eine Pluralität aus Singularitäten erzeugt, sodass sich Teammitglieder produktiv ergänzen und „(…) in der Kollaboration neuartige Ideen entstehen“.[39] Für ein Unternehmen, dessen Produktion oder Dienstleistung vorwiegend auf Effizienz ausgerichtet ist und in dem kein Bedarf besteht, die Prozesse kreativ anzupassen, ist Agiles Management hingegen nicht zielführend.

- Als Beispiel einer Differenzierung in Bezug auf die **Produkterstellung** untersuchen KOMUS/KAMLOWSKI Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Lean Management und agilen Methoden.[40] Im Ergebnis stellen die Autoren dar, dass der charakteristische Gegenstand des Lean Managements die Massen- bzw. Serienfertigung an sich ist, nicht die Individualfertigung. „Hingegen sind agile Methoden auf die Erstellung eines Einzelproduktes ausgerichtet.“[41]

- Weitere wesentliche Entscheidungsmerkmale des Agilen Managements sind **offene Kommunikation**, Dezentralisierung von **Entscheidungen** und Schaffung von **zeitlichen Freiräumen**. Wie SIMON eingängig erläutert, sind in den meisten Organisationsformen jedoch eine klare, strukturierte Kommunikation, eine definierte Entscheidungslinie und konsequentes Zeitregime (bspw. Operationssaal) vorzufinden.[42]

- Darüber hinaus beansprucht Agiles Management für sich, in einem Umfeld aus **wenigen Regeln** zu agieren, in dem **Wissen** neu und kreativ entwickelt wird.[43] Unternehmen mit klarer Regelvorgabe oder einem vorhandenen Wissenspool, der lediglich angewendet werden soll, sind daher eher geneigt, die konventionelle Organisationsform zu wählen.

- Abschließend sei das Unterscheidungskriterium **Verrichtungsort** aufgeführt. BERGMANN, der Begründer der Managementphilosophie New Work, sieht eine Zukunft jenseits von Bürotürmen.[44] Hinter einer ortsungebundenen Arbeitsweise steckt der Ansatz, dass Mitarbeiter ihren Arbeitsort frei wählen können (Homeoffice, Coworking Spaces etc.).

37 Reiss (2004).
38 Reckwitz (2017), S. 192.
39 Reckwitz (2017), S. 190.
40 Komus/Kamlowski (2014).
41 Komus/Kamlowski (2014), S. 30.
42 Simon (2018b).
43 Schulze/Meissner/Weichbrodt (2014).
44 Vgl. Bergmann/Friedland (2007).

Abgeleitet und zusammengefasst aus den vorgestellten wissenschaftlichen Theorien sowie den Marktstudien zu Agilem Management und konventionellen, hierarchischen Organisationsformen wurde eine Entscheidungsmatrix entwickelt, die Unternehmen bei der Auswahl der passenden Organisationsform unterstützt (vgl. Abb. 2). Der statistische Nachweis zur Wirksamkeit der Entscheidungskriterien wird im folgenden Kapitel erbracht.

Abb. 2: Entscheidungskriterien zur Organisationsform[45]



45 Peyinghaus/Zeitner (2019).

2.4 Statistischer Nachweis für agile Entscheidungskriterien

Für den statistischen Nachweis der Relevanz der Entscheidungskriterien wurden die Charakteristika der Geschäftsmodelle (bspw. Zielstruktur: Effizienz versus Innovation) mit den Kriterien hierarchischer und agiler Organisationen in Bezug gesetzt (bspw. starre Organisationsstruktur versus Projektorganisation).

Unternehmen mit den Schwerpunkten bzw. Eigenschaften Effizienzziele, Massenprodukterstellung, auftragsbezogene Kommunikation, autoritäre Entscheidungen, zeitkritische und regelkonforme Prozesserstellung, Wissensanwendung sowie ortsgebundene Arbeitsverrichtung wiesen positive Korrelationen zu den Organisationskriterien hierarchischer Strukturen und negative Korrelationen mit Formen des Agilen Managements auf.[46]

Hingegen zeigten Unternehmen mit Schwerpunkt Innovationsziele, Individualprodukterstellung, dialogbasierte Kommunikation, autonome Entscheidungen, zeitunkritische und regelfreie Prozesserstellung, Wissensgenerierung sowie ortsungebundene Arbeitsverrichtung positive, signifikante Korrelationen zu den Organisationskriterien agiler Strukturen auf.

Allerdings findet sich im Bereich der Agilität auch ein negativer Faktor. Mit einem Wirkungsgrad von 19% zeigen sich auffällig viele negative Zusammenhänge zwischen Bausteinen des Agilen Managements und der Digitalisierung von Prozessen.[47] Die Erklärung dafür ist einleuchtend: Agiles Management bedeutet Freiräume, Flexibilität und eine situative Prozessabwicklung. Eine Grundvoraussetzung der Digitalisierung sind jedoch standardisierte, strukturierte Prozesse. Ohne Prozessstandards keine Digitalisierung. Weitergedacht, heißt das aber auch, dass im Agilen Management nur schwer die Automatisierungsvorteile einer Digitalisierung zu realisieren sind.

46 Die Korrelationen sind auf dem Niveau von 0,01 bzw. 0,05 (2-seitig) signifikant (N = 131).

47 Bspw. Prozessunterstützung durch IT-Systeme, digitale Workflows, Anbindung Quellsysteme durch automatisierte Schnittstellen, Einsatz Dokumentenmanagementsystem; mehrfache negative Korrelationen, Signifikanzniveau 0,01 bzw. 0,05 (2-seitig); N = 131.

2.5 Parallele Organisationsstrukturen – zwei Betriebssysteme

„Agiles Management wird in der Branche selektiv zur Anwendung kommen. Insbesondere Unternehmen, in denen Kreativität und Eigenverantwortung gefragt sind, werden sich mit diesem Konzept auseinandersetzen.“

Dr. Ralf Lehmann
APLEONA

Die in Abb. 2 aufgeführten Entscheidungskriterien können sowohl für das Gesamtunternehmen als auch für einzelne Unternehmensbereiche angewendet werden. Ein Unternehmen ist selten in allen Bereichen von denselben Zielsetzungen und Rahmenbedingungen geprägt. So ist beispielsweise in der Finanzbuchhaltung nicht unbedingt Kreativität gefordert, sondern zur korrekten Erstellung von Abschlüssen sind Regeln zeitkritisch einzuhalten. Die Marketingabteilung des Unternehmens dagegen strebt nach innovativen Ideen und profitiert von einer offenen, flexiblen und hierarchiefreien Arbeitsumgebung. Daraus lässt sich schließen, dass in ein und dem demselben Unternehmen zwei verschiedene Organisationsformen benötigt werden. In diesem Zusammenhang spricht KOTTER davon, dass „(…) eine agile Organisation zwei Betriebssysteme braucht, ein Netzwerk für die Erzeugung neuer Ideen sowie eine hierarchische Strukturorganisation für das operative Geschäft“.[48] RECKWITZ stellt fest, dass die bürokratische Struktur zu einer Art „Hintergrundstruktur“ werde, die „(…) den Projektteams finanzielle, räumliche und personelle Ressourcen zur Verfügung stellt“.[49]

Anhand der Zentralbereiche Finanzbuchhaltung und Marketing wird deutlich, dass die Anwendung von zwei „Betriebssystemen“, also die parallele Existenz von Agilem Management und konventionellen Organisationsformen, unter bestimmten Bedingungen sinnvoll ist. Sie hat jedoch ihren Preis. Die Anforderungen an Führungskräfte steigen, denn „(…) sie agieren in unterschiedlichen Rollen, die teilweise sogar gegensätzliche Anforderungen haben“.[50] Im Rahmen des Agilen Managements obliegt ihnen die Rolle des Sparringspartners, Motivators und Zuhörers. Sie sollen mit Emotionalität und Empathie führen. Dahingegen werden in der Strukturorganisation von den Führungskräften ein geschlossenes Kommunikationsverhalten und klare Entscheidungsvorgaben verlangt. So gilt nicht nur für die Realisierung von IT-Projekten, sondern auch für die Führung von Unternehmen im digitalen Zeitalter die Maxime: „We need better managers, not more technocrats.“[53] Damit postulieren BONNET/WESTERMANN, dass für die digitale Transformation die Qualität der Führungskräfte entscheidend ist. Zudem geht die Einführung einer neuen Organisationsform nicht ohne einen Kulturwandel vonstatten. Aus einer Analyse von BOES et al.[53] geht hervor, dass der Abbau von Hierarchieebenen allein keine hinreichende Voraussetzung für eine echte Mitwirkung der Mitarbeiter an Führungsentscheidungen ist. Zentral seien vielmehr „(…) tief greifende Kulturveränderungen im Unternehmen“.[54] Mit den beiden Komponenten Führung und Kultur liegt die zentrale Wirkungskraft für den Erfolg einer digitalen Transformation im Sozialen.

48 Lenz/Grützmacher (2017), S. 5; Kotter (2014).
49 Reckwitz (2017), S. 197.
50 Lenz/Grützmacher (2017), S. 5.
51 Bonnet/Westermann (2014).
52 Boes et al. (2015), S. 57-73.
53 Boes et al. (2015), S. 57-73.
54 Lenz/Grützmacher (2017), S. 6.

03 Agiles Management in der Immobilienwirtschaft

3 Agiles Management in der Immobilienwirtschaft

In der Theorie sind die Vorteile des Agilen Managements umfassend dargelegt. Doch besteht für die Immobilienwirtschaft auch in der Praxis die Erfordernis zur Abkehr von konventionellen Organisationsstrukturen und zur Einführung der neuen, innovativen Modelle? Falls ja, ist es relevant zu wissen, wie sich Agiles Management gestaltet und welche seiner Elemente heute bereits in der Immobilienwirtschaft eingesetzt werden. Zudem sollen sich diese Investionen lohnen. Ob der Aufwand letztendlich von Nutzen sein wird, ist aktuell jedoch ungewiss.

Die Auswertungen dieser Marktstudie befassen sich daher mit drei zentralen Fragestellungen:

- Eignet sich die Immobilienwirtschaft für Agilität?
- Welche Bausteine sind zur Gestaltung agiler Organisationen von Relevanz?
- Lohnt sich ein Agiles Management?

Definition

Inside Real Estate – Branchenexperten im Interview:

Folgende Definition für Agiles Management wurde auf Basis theoretischer Recherchen gemeinsam mit dem Experten-Gremium formuliert:

> Eine agile Organisation ist weitestgehend hierarchielos und setzt sich auftragsbezogen aus flexiblen, autonomen, interdisziplinären und diversifizierten Teams zusammen. Entscheidungen sind stark dezentralisiert, das angestrebte Organisationsprinzip ist die Selbststeuerung, und die Kommunikation erfolgt aufgabenorientiert. Die Verrichtung der Arbeit ist ortsunabhängig, zeitlich flexibel und möglichst regelfrei. Verbleibende Führungskräfte agieren als Sparringspartner, der Führungsstil ist emotional, und die Motivierung der Mitarbeiter erfolgt durch die Vermittlung von Sinn und Inspiration.

Ergänzend wurde durch die Experten darauf hingewiesen, dass mit der Definition nicht zwingend die Gesamtorganisation fokussiert wird und die Wahl des Managementkonzepts keinem Schwarz-Weiß-Denken folgen sollte. „Es darf keine ideologische Diskussion dafür oder dagegen geben. Agiles Management darf nicht als Allheilmittel begriffen werden. Es wird auch Komponenten wie bspw. agiles Projektmanagement in der Gesamtorganisation geben.“ Auch unterstrich ein Experte mit Erfahrungen im Agilen Management, dass es „(…) immer eine übergeordnete Steuerung geben muss.“ Konkret wurde zudem gewarnt: „Eine Firma, die so agiert, geht pleite! Bei der Ausschließlichkeit, die durch diese Definition suggeriert wird, kann es nicht anders sein. Wir werden in der Direktdemokratie sterben.“

3.1 Eignung für Agilität

Eignet sich die Immobilienwirtschaft für Agilität? Diese Frage wird anhand von drei Analysen beantwortet: die Untersuchung der Geschäftsmodelle, des Leistungsspektrums und der persönlichen Wünsche der Menschen in der Immobilienwirtschaft.

„Selbstorganisation ist kein Selbstläufer. Daher ist es entscheidend, Maßnahmen zur Schaffung von mehr organisatorischen Freiräumen zu ergreifen.“

Dr. Ch. Schumacher
CREDIT SUISSE

3.1.1 Eignet sich das Geschäftsmodell für Agilität?

In der Theorie steht fest: Nicht jedes Unternehmen und nicht jeder Geschäftsfall eignet sich für ein Agiles Management (vgl. Kap. 2). Aufgrund des Interesses, das Agiles Management derzeit hervorruft, sollte die Frage geklärt werden, ob die Immobilienwirtschaft die Voraussetzungen dafür besitzt. Andernfalls droht die Gefahr, dass leichtfertig und mit hohen Investitionen Managementkonzepte eingeführt werden, die sich für den Geschäftserfolg als nachteilig erweisen.

Geschäftsmodelle sind besonders dann für ein Agiles Management geeignet, wenn Innovations- über Effizienzzielen stehen, mehrheitlich Individualprodukte erzeugt werden, eine dialogbasierte Kommunikation und eine hohe Autonomie der Mitarbeiter besteht, in den Prozessen zeitliche und inhaltliche Spielräume existieren und mehrheitlich Wissen kreiert und nicht nur angewendet wird. Zudem sollte die Arbeitsverrichtung ortsungebunden sein. Andernfalls und bei gegenläufiger Ausprägung der Entscheidungskriterien sind hierarchische Strukturen als Organisationsform besser geeignet (vgl. Kap. 2.3).

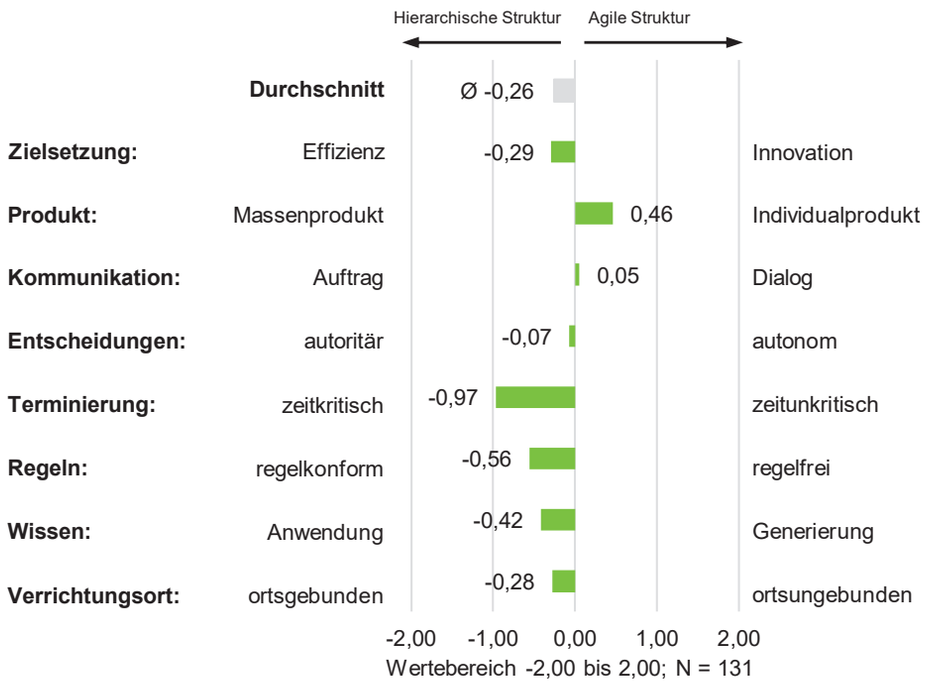
In der Prüfung dieser acht Kriterien für die Geschäftsmodelle im Immobilienmanagement (vgl. Abb. 3) erfüllen nur zwei die notwendigen Rahmenbedingungen. Mit einer Gewichtung von Ø 0,46 zeigen die Auswertungen, dass der Fokus auf der Erstellung von Individualprodukten liegt. Diese Ausprägung würde ein Agiles Management begünstigen. An dieser Einschätzung wird allerdings auch sichtbar, dass die dringend notwendige Standardisierung in der Immobilienwirtschaft kaum vorangeschritten ist.

Das zweite Kriterium, das eine Entscheidung für den Einsatz eines Agilen Managements unterstützen würde, bezieht sich auf die Kommunikation. Die Teilnehmer geben an, dass die Kommunikationsform in ihrem Geschäftsmodell mehrheitlich auf Dialog statt auf Anweisungen basiert. Allerdings ist die Tendenz mit einem Wert von 0,05 zu gering ausgeprägt, als dass sie als zwingende Bedingung gelten könnte.

Die plausibelste Begründung für eine hierarchische Organisationsstruktur liegt im Kriterium Terminierung. Die Teilnehmer geben mit einem Wert von -0,97 an, dass ihre Prozessabläufe zeitkritisch sind (Terminrisiko, bspw. Einhaltung Buchungsschluss). Ebenfalls für eine konventionelle Organisation spricht die Prozesserstellung unter Einhaltung strikter Regeln (-0,56), die mehrheitliche Anwendung von vorhandenem Wissen (-0,42), die Fokussierung auf Effizienzziele (bspw. Automatisierung) (-0,29) sowie ein ortsgebundener Verrichtungsort (-0,28).

Das Kriterium Entscheidungen, worunter autoritäre Entscheidungsstrukturen versus Autonomie der Mitarbeiter aufgeführt sind, zeigt nur eine minimale Tendenz (-0,07) in Richtung zentralisierter Entscheidungsinstanzen. Wenn auch nur im geringen Maß, so spricht diese Bewertung doch ebenfalls für eine hierarchische Organisationsstruktur.

Abb. 3: Auswertung Geschäftsmodell bzgl. agiler oder hierarchischer Strukturen



Reichweite

Inside Real Estate – Branchenexperten im Interview:

Mit den Experten wurde diskutiert, ob Agiles Management als nachhaltiges, weitgreifendes Organisationskonzept die Branche umfassend transformieren wird (-10) oder nur einzelne Unternehmen diese Organisationsform anwenden werden (+10). Das Ergebnis der **Reichweite** ist mit einem Wert von -0,3 indifferent (vgl. Abb. 4). Verfechter der Branchentransformation argumentieren: „Die Welt wird nicht wieder langsamer werden." Zudem „(...) treiben die Generation Z und die Digitalisierung das Agile Management voran", sodass es sich um einen „evolutionären" und „schleichenden Kulturwandel" handelt.

Aber es finden sich auch Erklärungen für eine selektive Umsetzung: „Getrieben wird das Agile Management von international agierenden Großkonzernen. Mittelständler finden es momentan nur schick, aber der Druck fehlt – auch weil es ihnen gerade aufgrund der Hochkonjunktur gut geht. Aber eigentlich müsste sich der Mittelstand gerade jetzt überlegen, an welchen Stellen und durch welche Maßnahmen er die Transformation vollziehen sollte. Wann, wenn nicht jetzt?" Andere schließen schlicht einzelne Unternehmen aus: „Es ist nicht für jeden etwas. Das hängt vom Geschäftsmodell ab."

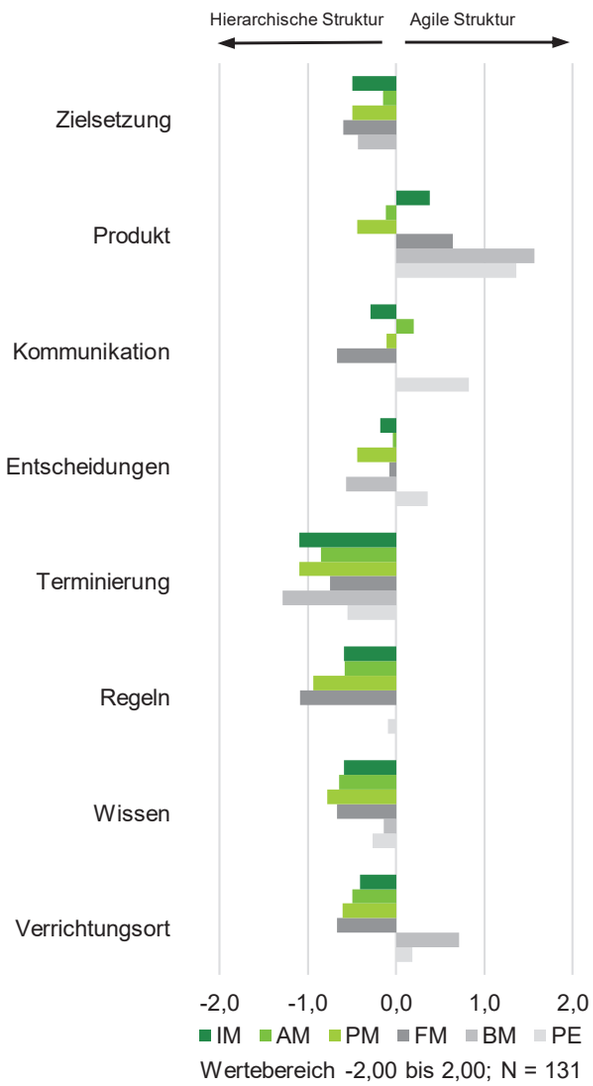
Abb. 4: Reichweite des Agilen Mangements



Gruppenanalyse
Die im vorausgehenden Kapitel dargestellten Auswertungen zu der Frage, ob sich die Geschäftsmodelle in der Immobilienwirtschaft für ein Agiles Management eignen, geben erste Hinweise darauf, welche Organisationsform die befragten Unternehmen für sich als richtige Wahl erachten. Die vorgenannten Ergebnisse beziehen sich jedoch auf alle Teilnehmer der Studie und zeigen somit Durchschnittswerte der Branche an. Die Entscheidung für eine agile Organisationsform ist allerdings individuell und hängt von den spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens ab. Daher werden die Auswertungen nachfolgend für spezifische Gruppen präsentiert.

Gruppenanalyse: Tätigkeitsfeld
In der Gruppenanalyse zum Tätigkeitsfeld wurden die Subgruppen Investment Management (IM), Asset Management (AM), Property Management (PM), Facility Management (FM), Baumanagement (BM) und Projektentwicklung (PE) analysiert. Die höchste Ausprägung in Richtung eines Agilen Managements zeigt sich bei den Projektentwicklern (vgl. Abb. 5). Das Property Management wird hingegen konstant einer hierarchischen Organisationsstruktur zugeordnet.

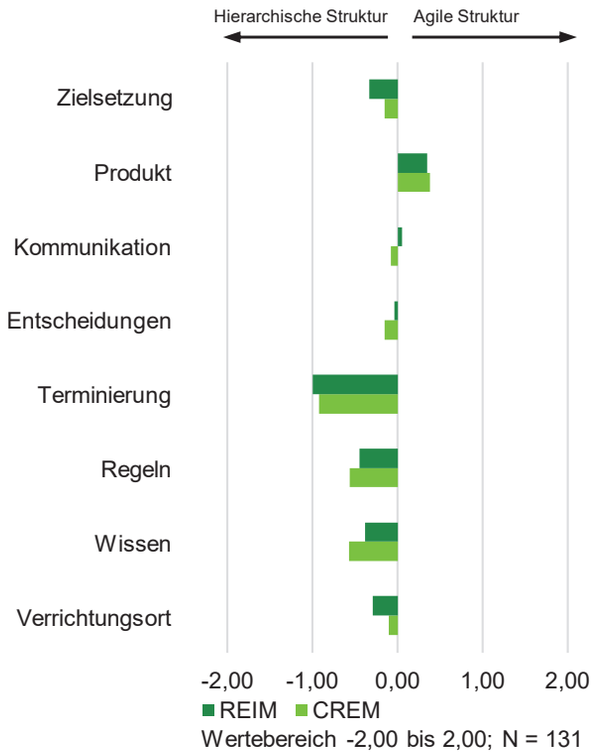
Abb. 5: Gruppenanalyse nach Tätigkeitsfeld



Gruppenanalyse: Geschäftsfeld

In der Aufteilung des Real Estate Investment Managements (REIM) und des Corporate Real Estate Managements (CREM) zeigen sich kaum nennenswerte Unterschiede (vgl. Abb. 6). Einzig das Kriterium klare Auftragserteilung (-0,08) sticht im Bereich Kommunikation bei den CREM hervor. Die Vertreter des REIM setzen – wenn auch mit minimalen Unterschieden – stärker auf eine dialogbasierte Kommunikation (0,05). Hervorzuheben ist die Bewertung der Produktstruktur: Die Vertreter beider Managementdisziplinen bewerten ihre Leistungserstellung mit einem hohen Individualitätsgrad. Die Leistungserstellung im CREM ist also nicht minder komplex, auch wenn der Kunde in der Regel „im eigenen Haus sitzt".

Abb. 6: Gruppenanalyse nach Geschäftsfeld

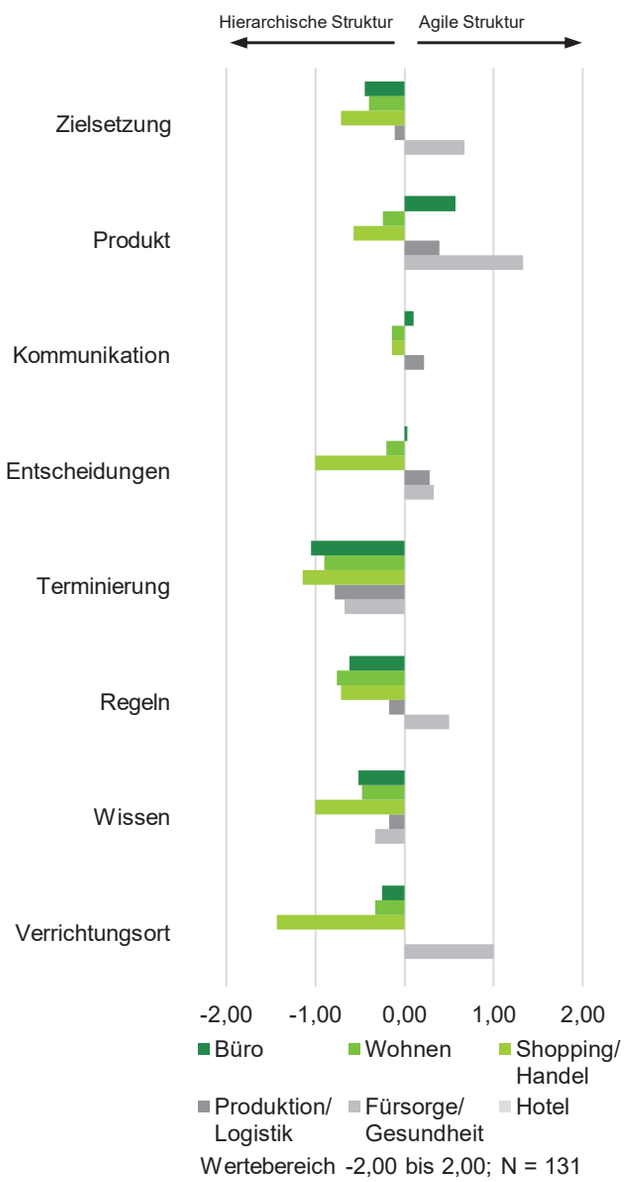


Gruppenanalyse: Nutzungsart

In der Einzelbetrachtung der Objekttypen, die den Schwerpunkt des betreuten Portfolios bilden, wurden Gruppen für die Nutzungsarten Büro, Wohnen, Shopping, Shopping/Handel, Produktion und Logistik, Fürsorge und Gesundheit sowie Hotel gebildet. Die höchste Ausprägung in Richtung Agiles Management weisen die Ergebnisse der Gruppe Fürsorge und Gesundheit auf (vgl. Abb. 7). Hier liegt der Fokus auf Innovation, individuellen Produkten, autonomer Entscheidungsfindung und eher regelfreier Prozesserstellung. Zudem ist die Arbeitsverrichtung schwerpunktmäßig ortsungebunden. Allerdings ist die Stichprobe mit einer Anzahl von drei Teilnehmern zu klein für eine statistisch valide Trendaussage.

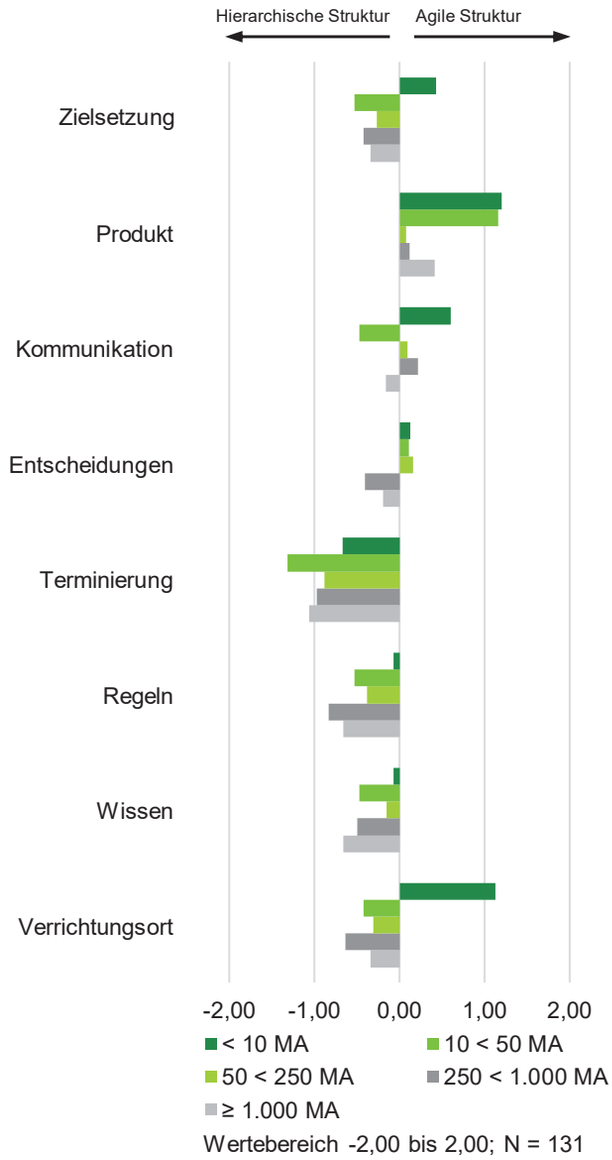
Die beiden Untergruppen Büro sowie Produktion und Logistik weisen bei drei Kriterien eine Tendenz zu Agilität (Kriterien Produkt, Kommunikation und Entscheidungen) auf. In der Betrachtung der Bewertungen für den Objekttyp Wohnen fällt hingegen auf, dass kein einziges Kriterium für ein Agiles Management spricht. Die Charakterisierung des Geschäftsmodells weist konsequent auf eine hierarchische Struktur hin. Zudem zeigt sich bei dieser Nutzungsart erstmalig eine Bewertung des Produkts als Massenprodukt. Für den Bereich Wohnen zeichnet sich damit eine Standardisierung ab.

Abb. 7: Gruppenanalyse nach Nutzungsart



Gruppenanalyse: Unternehmensgröße
Die Notwendigkeit für ein Agiles Management ergibt sich insbesondere aus den Geschäftsmodellen kleiner Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern (vgl. Abb. 8). Diese Unternehmen favorisieren Innovationsziele, stellen vorwiegend Individualprodukte her, setzen auf dialogbasierte Kommunikation und autonome Entscheidungsfindung und agieren primär ortsunabhängig. Die stärkste Tendenz zu hierarchischen Organisationsstrukturen weisen hingegen Unternehmen mit einer Größe von über 1.000 Mitarbeitern auf.

Abb. 8: Gruppenanalyse nach Unternehmensgröße



Inside Real Estate – Branchenexperten im Interview:

Motive

Die Einführung eines Agilen Managements erfolgt aus unterschiedlichen **Motiven** – als Reaktion auf externe Anforderungen (-10) oder als Fortführung bereits vorhandener unternehmensinterner Entwicklungen (+10). Bei der Bewertung dieser beiden Ausprägungen durch die Experten ergibt sich ein Durchschnittswert von -2,0 (vgl. Abb. 9), es sind also externe Anstöße, die zum Einsatz eines Agilen Managements führen. „Agiles Management trägt der gesellschaftlichen Entwicklung Rechnung“, konstatiert ein Interviewpartner, und ein anderer ergänzt: „Die Geschwindigkeit hat zugenommen. Entweder die Unternehmen laufen mit oder sie bleiben zurück.“ Zudem ist sich ein weiterer Experte sicher: „Ganz klar ein Trend – aus der Immobilienwirtschaft kommt das nicht, sie ist nicht an vorderster Front unterwegs.“

Abb. 9: Motive für Agiles Management



3.1.2 Eignet sich das Leistungsspektrum für Agilität?

Die Teilnehmer dieser Studie wurden gebeten, die Geschäftsfälle in der Immobilienwirtschaft zu bewerten: Welche Leistungen eignen sich eher für hierarchische Organisationsstrukturen und welche für agile Organisationsmodelle (vgl. Abb. 10).

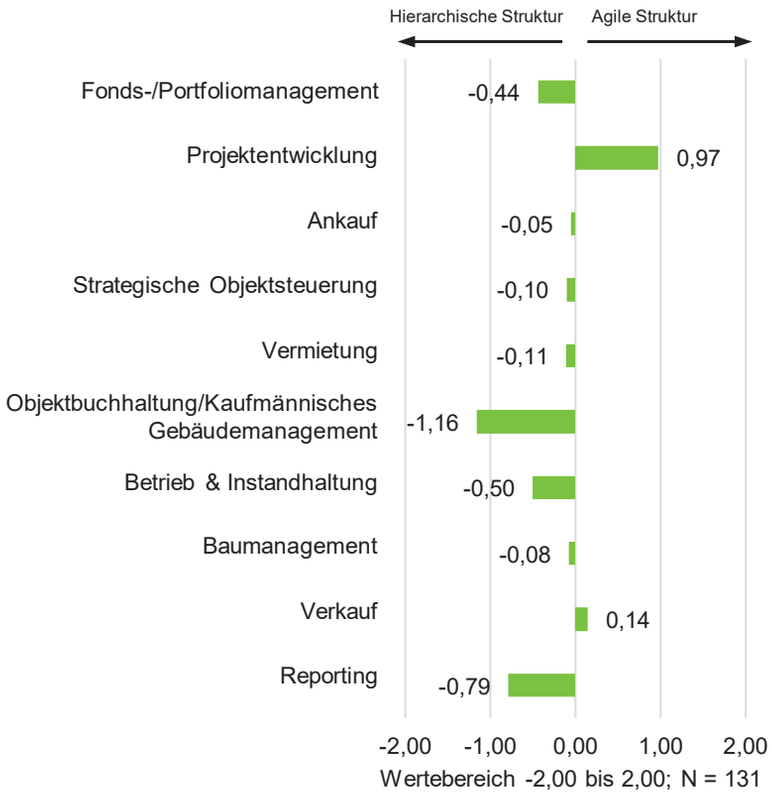
Im Durchschnitt und in der Betrachtung der Ergebnisse aller Antworten zeigt sich, dass sich überhaupt nur zwei Geschäftsfälle für ein Agiles Management eignen: die Projektentwicklung (0,97) und der Objektverkauf (0,14).

Die Objektbuchhaltung und das Kaufmännische Gebäudemanagement weisen hingegen die höchste Bewertung für eine hierarchische Organisationsstruktur auf (-1,16). Die Eignung für eher konventionelle Organisationsmodelle zeigte sich bereits bei der Analyse des Geschäftsmodells für das Property Management (vgl. Abb. 5).

Ebenfalls ein deutlicher Schwerpunkt auf hierarchischen Strukturen zeigt sich in der Bewertung des Reportings (-0,79), der Leistungen im Bereich Betrieb und Instandhaltung (-0,50) sowie für das Fonds- bzw. Portfoliomanagement (-0,44).

Eher indifferent, jedoch mit leichter Tendenz zu konventionellen Organisationsmodellen werden die Geschäftsfälle Ankauf (-0,05), Baumanagement (-0,08), Strategische Objektsteuerung (-0,10) und Vermietung (-0,11) bewertet.

Abb. 10: Auswertung Geschäftsfälle bzgl. agiler oder hierarchischer Strukturen



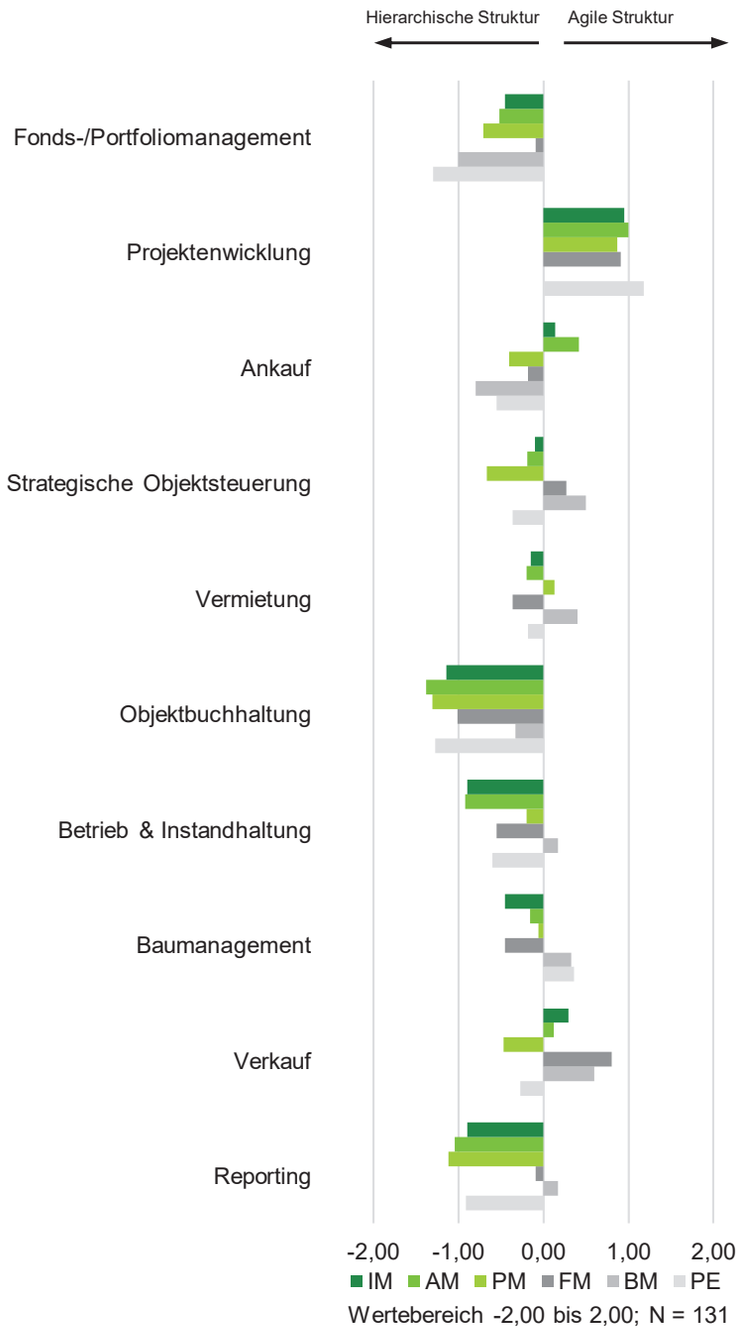
Gruppenanalyse
Für die detaillierte Betrachtung der Geschäftsfälle im Immobilienmanagement werden Gruppenanalysen bzgl. des Tätigkeitsfelds, des Geschäftsfelds sowie der Position im Unternehmen durchgeführt.

Gruppenanalyse: Tätigkeitsfeld
In der ersten Gruppenanalyse zum Tätigkeitsfeld werden die Antworten der Subgruppen Investment Management bis Projektentwicklung separat analysiert (vgl. Abb. 11). Auffällig ist, dass die Vertreter des Baumanagements die größten Chancen für ein Agiles Management sehen. Sie bewerten sieben der insgesamt zehn Leistungsfelder als prinzipiell für Agiles Management geeignet.

Weitaus zurückhaltender ist die Einschätzung der Property Manager und der Projektentwickler. Beide sehen nur bei zwei Leistungsbereichen Chancen für ein Agiles Management: Projektentwicklung sowie Vermietung (Angabe durch Property Management) bzw. Baumanagement (Angabe durch Projektenwicklung).

Darüber hinaus ist bemerkenswert, dass insbesondere die Projektentwickler und die Baumanager für ihr eigenes Leistungsfeld den Einsatz agiler Methoden in Betracht ziehen. Die Gruppen Investment, Asset, Property und Facility Management favorisieren für ihren ureigenen Leistungsbereich mehrheitlich hierarchische Strukturen (bspw. Investment Management für Portfoliomanagement, Asset Management für Strategische Objektsteuerung oder Property Management für die Objektbuchhaltung bzw. das Kaufmännische Gebäudemanagement). Die Investment und Asset Manager sind die Einzigen, die ein Agiles Management für den Ankauf vorsehen.

Abb. 11: Gruppenanalyse nach Tätigkeitsfeld



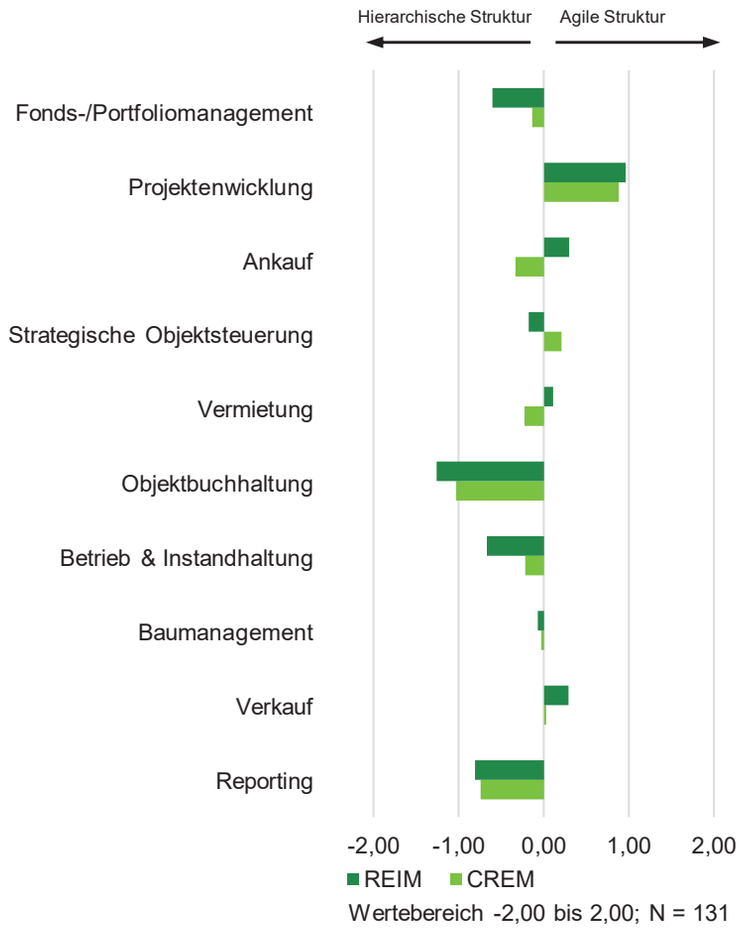
„Um die gesellschaftlichen Megatrends wie Digitalisierung, demografischer Wandel, klimaneutrales Leben oder Versorgung mit Wohnraum zu bewältigen, braucht es zügige und mutige Entscheidungen – mit Konzepten von agilen Unternehmen und eigenverantwortlichen Mitarbeitern.“

Dr. Marc Weinstock
DSK

Gruppenanalyse: Geschäftsfeld
In der Detailbetrachtung des REIM und des CREM zeigt sich mehrheitlich eine homogene Sichtweise auf die nötige Organisationsstruktur der Immobilienleistungen. Beide Parteien sehen die größten Potenziale für ein Agiles Management in der Projektentwicklung und eine Notwendigkeit von hierarchischen Strukturen für die Objektbuchhaltung bzw. das Kaufmännische Gebäudemanagement (vgl. Abb. 12).

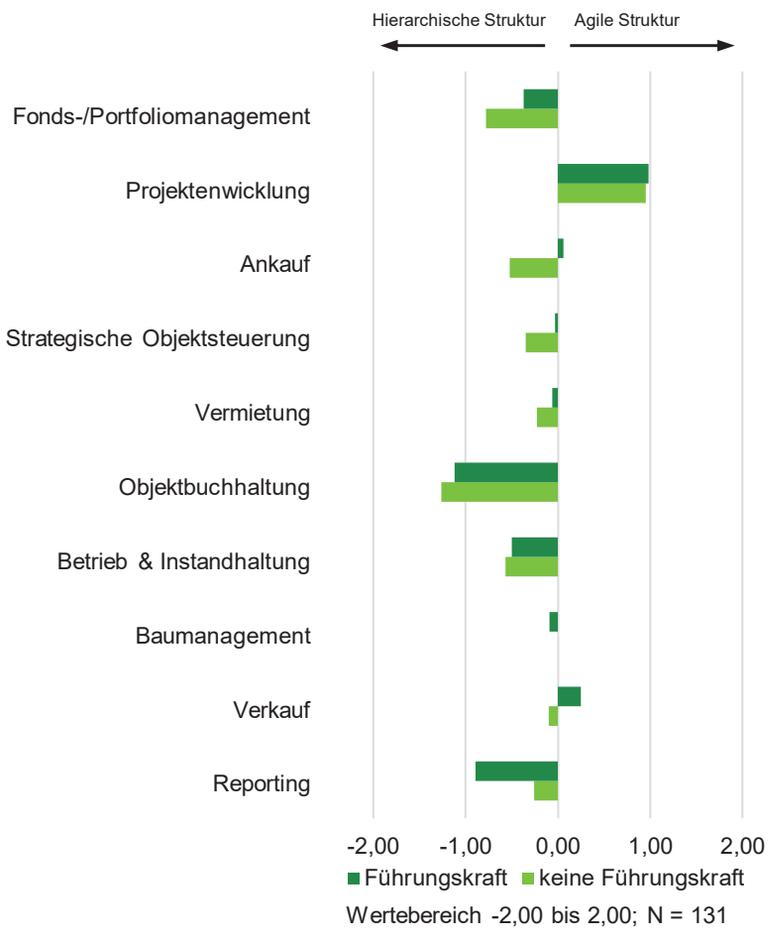
Unterschiede sind in der Strategischen Objektsteuerung, im Ankauf und in der Vermietung erkennbar. Während das REIM den Ankauf und die Vermietung durchaus für ein Agiles Management geeignet sieht, plädiert das CREM für eine klassische Organisationsform. Anders ist dies bei der Strategischen Objektsteuerung: CREM stimmt für Agilität, REIM für Hierarchie.

Abb. 12: Gruppenanalyse nach Geschäftsfeld



Gruppenanalyse: Position
Die Teilnehmer wurden gebeten anzugeben, ob sie eine Führungskraft mit Mitarbeiterverantwortung sind. In der Aufteilung dieser Gruppen zeigt sich, dass die Führungskräfte durchgehend mehr Potenziale im Agilen Management sehen als die Angestellten. Bei acht von zehn Leistungsfällen rangiert die Bewertung der Führungskräfte höher. Definitiv positiv und damit im Feld des Agilen Managements sehen auch die Führungskräfte nur diese drei Felder: Projektentwicklung, Ankauf und Verkauf.

Abb. 13: Gruppenanalyse nach Position

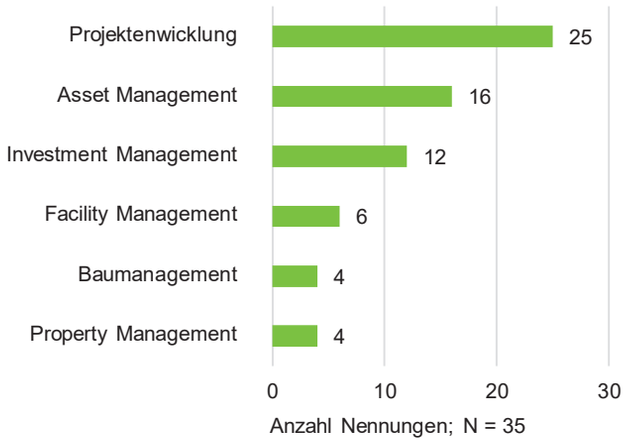


Eignung

Inside Real Estate – Branchenexperten im Interview:

Welche Unternehmen verfügen über eine besondere **Eignung** zur Einführung eines Agilen Managements? Die Experten konnten aus sechs Unternehmensbereichen der Immobilienwirtschaft jeweils zwei wählen. Mit großer Einigkeit (25 Nennungen) wurden Projektentwickler als besonders geeignet betrachtet (vgl. Abb. 14). Als Argument wurde vielfach genannt: „Projektentwickler haben schon immer in Projektstrukturen gearbeitet." Gleichwohl werden auch Bedenken geäußert: „Projektentwicklung? Nein, dort gibt es viel zu enge Vorgaben durch den Bauherrn, die Kapitalgeber oder rechtliche Auflagen. Das ist ein zu enges Vorgaben-Korsett." Ähnlich differenziert wird das Investment-/Fondsmanagement gesehen. Während ein Drittel der Interviewpartner diesen Bereich für geeignet hält, wenden andere ein: „Das Investment-/Fondsmanagement denkt, es könnte Agiles Management einsetzen – aber dem ist nicht so. Aus Governance-Gründen geht das nicht, mehr Vorschriften als dort gibt es nirgends." Grundsätzlich besteht Konsens darüber, dass „(...) überall dort, wo es kreative, strategische Komponenten im Geschäftsbereich gibt, auch ein Agiles Management vorteilhaft ist". Ergänzend wurde in diesem Zusammenhang das Center Management aufgeführt, das autark, schnell und kreativ auf die Bedürfnisse im Shoppingcenter vor Ort reagieren muss.

Abb. 14: Eignung zur Einführung eines Agilen Managements



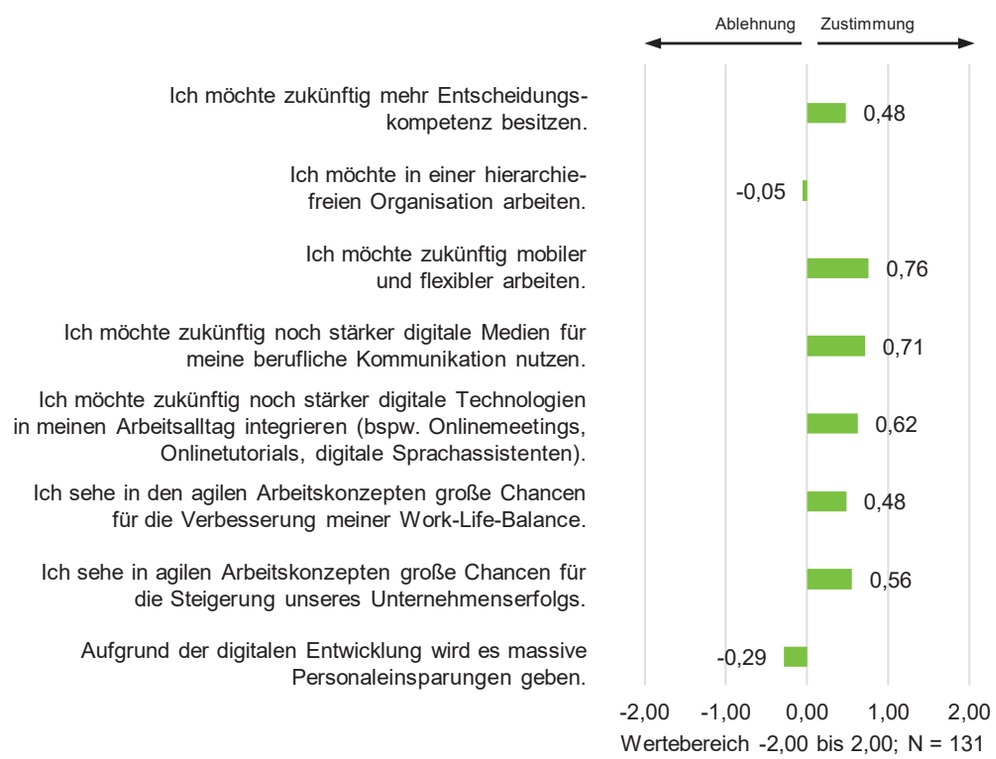
3.1.3 Eignen sich die Menschen für Agilität?

Die Analyse der Geschäftsmodelle zeigt: Die Ausprägung der Charakteristika spricht mehrheitlich für eine hierarchische Organisationsstruktur (vgl. Kap. 3.1.1). Auch in der Bewertung der eigenen Geschäftsfälle wurden nur zwei Leistungsbereiche für den Einsatz des Agilen Managements ausgewählt. Für alle anderen gilt als präferiertes Konzept das klassische Organisationsmodell (vgl. Kap. 3.1.2). Nachdem die Auswertungen des Geschäftsmodells und der Leistungsfelder nicht für eine agile Organisationstruktur sprechen, bleibt die Frage, ob sich der Mensch Agiles Management wünscht.

Ein zentrales Element des Agilen Managements ist die Auflösung von Hierarchien und die Übertragung der Verantwortung auf Mitarbeiterebene. Die Ergebnisse der Marktanalyse zeigen, dass eine hierarchiefreie Organisation nicht gewünscht ist (-0,05), jedoch eine Zunahme an Verantwortung (0,48) begrüßt wird (vgl. Abb. 15). Auch möchte man zukünftig mobiler und flexibler arbeiten (0,76), noch stärker digitale Medien für die berufliche Kommunikation nutzen (0,71) und digitale Technologien (bspw. Onlinemeetings, Onlinetutorials, digitale Sprachassistenten) in den Arbeitsalltag integrieren (0,62). Diese Wünsche haben ebenso persönliche wie unternehmerische Gründe. In den agilen Arbeitskonzepten sehen die Teilnehmer Chancen für die Verbesserung der Work-Life-Balance (0,48) und für die Steigerung des Unternehmenserfolgs (0,56).

Die Digitalisierung wird von der Wirtschaft als Mittel zur Effizienzsteigerung eingesetzt. Die Frage, ob es aufgrund der digitalen Entwicklung massive Personaleinsparungen geben wird, verneinen die Teilnehmer allerdings. Dieses Ergebnis zeigte sich bereits in einer vorangegangenen Marktstudie.[55] Die Digitalisierung verhilft mehrheitlich zu qualitativen Verbesserungen, eine Reduktion der Personalkosten wird dadurch jedoch nicht erzielt.[56]

Abb. 15: Auswertung persönlicher Wünsche und Einschätzungen

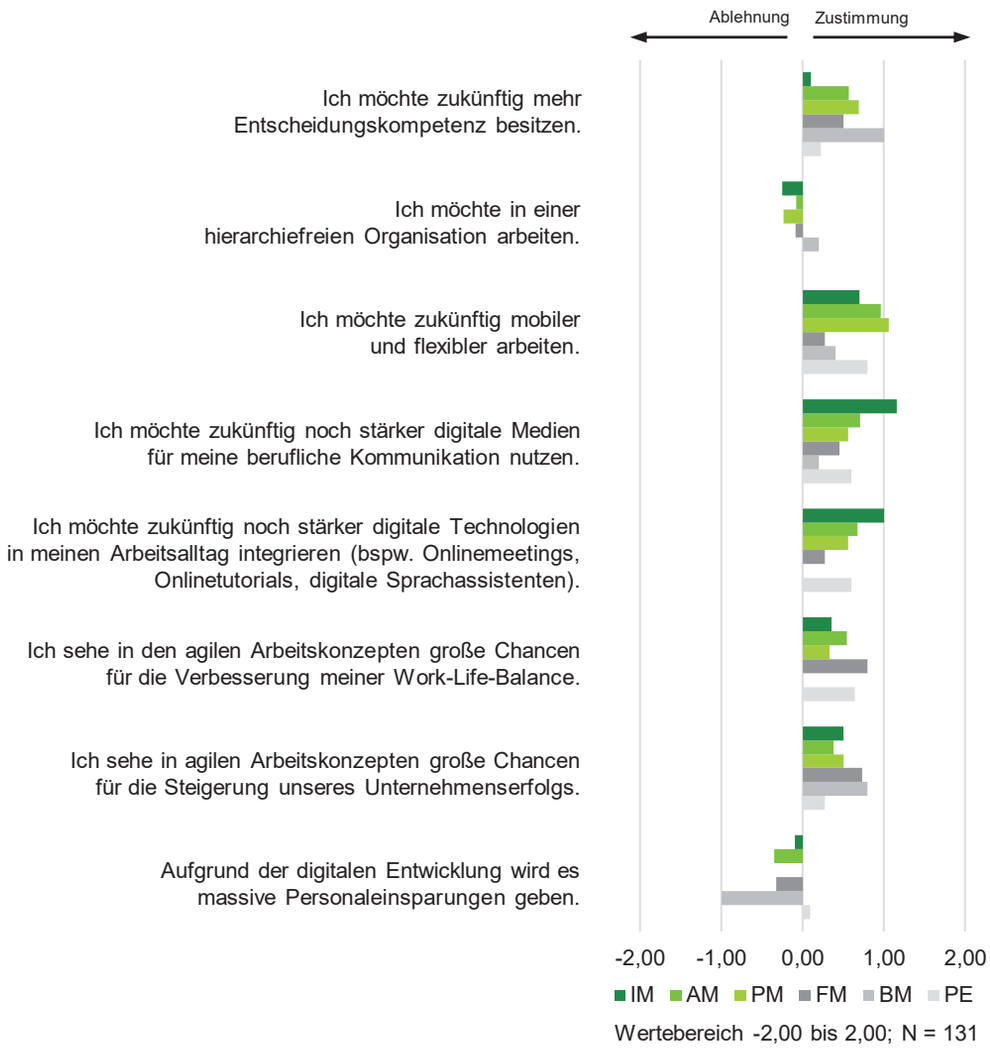


55 Peyinghaus/Zeitner (2016).
56 Peyinghaus/Zeitner (2016), S. 46.

Gruppenanalyse
Für die detaillierte Betrachtung der persönlichen Wünsche und Einschätzungen werden Gruppenanalysen bzgl. des Tätigkeitsfelds, des Geschäftsfelds, der Unternehmensgröße sowie der Position im Unternehmen durchgeführt.

Gruppenanalyse: Tätigkeitsfeld
In der Aufteilung der Antworten nach Tätigkeitsfeld ist das Baumanagement die einzige Gruppe, die sich eine hierarchiefreie Organisation wünscht und stärker als alle anderen Gruppen zukünftig mehr Entscheidungskompetenz besitzen möchte. Die Erklärung könnte in der Natur des Baumanagements liegen: Das Leistungsfeld ist bereits durch eine Projektstruktur und die individuelle Führungsverantwortung der einzelnen Projektleiter geprägt.

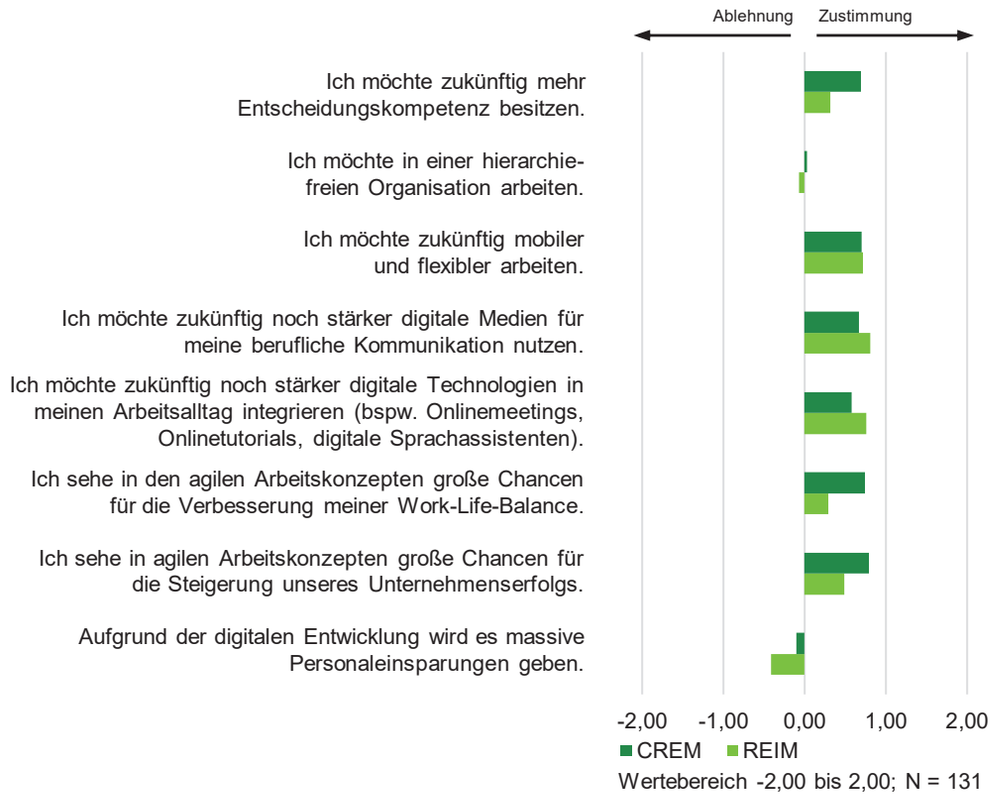
Abb. 16: Gruppenanalyse nach Tätigkeitsfeld



Gruppenanalyse: Geschäftsfeld

Auch in Bezug auf die individuellen Wünsche und die persönliche Einschätzung liegen das REIM und das CREM nahe beieinander (vgl. Abb. 17). Leicht erhöht ist die Bereitschaft zu einer hierarchiefreien Organisation im CREM sowie zu mehr Verantwortung. Das CREM ist auch stärker davon überzeugt, dass sich durch Agiles Management die Work-Life-Balance verbessert und sich ein Erfolg für das Unternehmen einstellt. Mehr digitale Technologien in der Kommunikation und im Arbeitsalltag möchten hingegen die Vertreter des REIM nutzen. Eine Reduktion von Personalressourcen halten allerdings beide Parteien für unrealistisch.

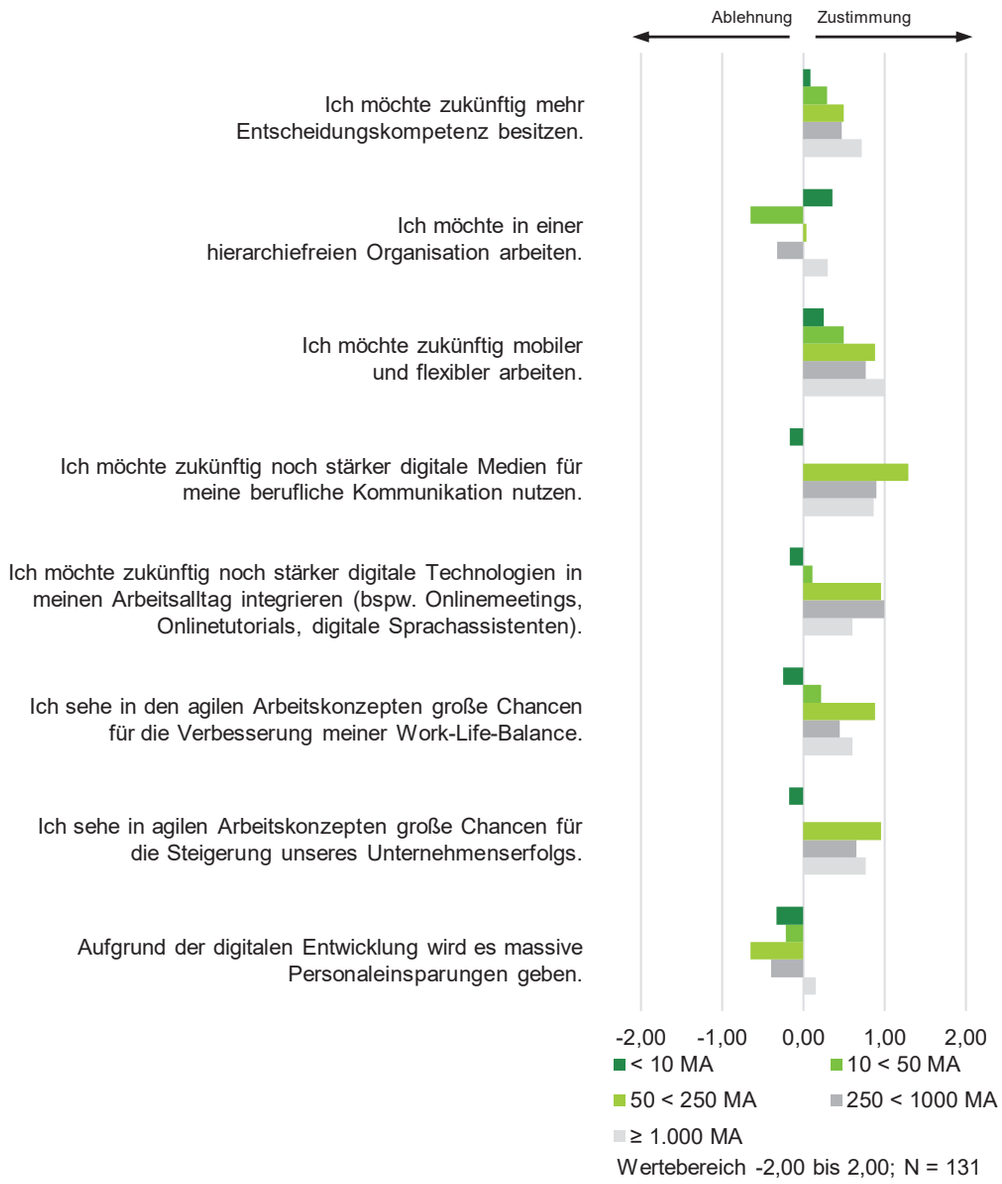
Abb. 17: Gruppenanalyse nach Geschäftsfeld



Gruppenanalyse: Unternehmensgröße
Bei der Detailbetrachtung der Antworten bzgl. der Unternehmensgröße zeigt sich, dass insbesondere die Teilnehmer aus großen Unternehmen (> 1.000 Mitarbeiter) den Wunsch nach hierarchiefreien Organisationen, mehr Verantwortung und einem mobileren, flexibleren Arbeiten haben. Sie sind die Einzigen, die massive Personaleinsparungen aufgrund der digitalen Entwicklung erwarten.

Eine Chance zur Verbesserung der eigenen Work-Life-Balance und des Erfolgs für das Unternehmen durch Agiles Management sehen alle Beteiligten außer Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern. Es ist zu vermuten, dass diese bereits in agilen Strukturen arbeiten und daher eventuell erste Grenzen der Organisationsform kennen.

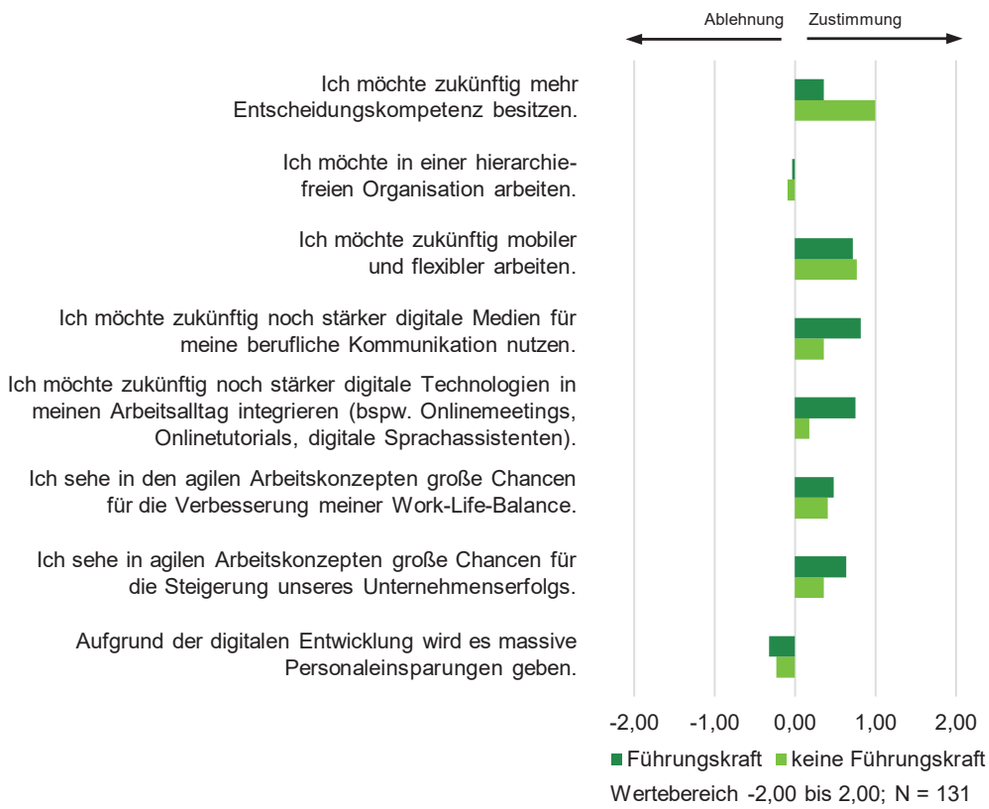
Abb. 18: Gruppenanalyse nach Unternehmensgröße



Gruppenanalyse: Position
Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter lehnen grundsätzlich eine hierarchiefreie Organisation ab. Allerdings fällt die Ablehnung der leitenden Personen etwas geringer aus als die der Angestellten. Der Wunsch nach mehr Verantwortung ist hingegen eindeutig bei den Mitarbeitern stärker und entspricht damit dem theoretischen Zielbild eines Mitarbeiters im Agilen Management (vgl. Kap. 2.1).

Erstaunlich ist die unterschiedliche Bewertung digitaler Medien. Führungskräfte befürworten den Einsatz digitaler Tools in der Kommunikation und im beruflichen Einsatz sehr. Die Euphorie der Mitarbeiter hinsichtlich digitaler Medien ist allerdings deutlich geringer.

Abb. 19: Gruppenanalyse nach Position



Verantwortung

Inside Real Estate – Branchenexperten im Interview:

Agiles Management setzt den Wunsch nach mehr **Verantwortung** voraus und benötigt **persönliche Eigenschaften** der Mitarbeiter, die das Streben nach mehr Freiraum und Flexibilität begünstigen. Bestehen diese Voraussetzungen auch in den Unternehmen der Immobilienwirtschaft? Im Interview schätzten die Experten aus ihrer Perspektive als Führungskräfte ihre eigenen Mitarbeiter ein.

Der Wunsch nach Verantwortung wurde auf einer Skala von -10 (keine Forderung) bis +10 (sehr starke Forderung) mit einem durchschnittlichen Wert von 2,0 beziffert (vgl. Abb. 20). Verantwortung werde auch oft missverstanden. „Die Mitarbeiter fordern ein Maximum an Information, aber ein Minimum an Verantwortung“, moniert ein Experte. Analog heißt es: „Es besteht eine explizite Forderung nach Einbindung, Mitsprache und Bestimmung, aber keine Zunahme im Sinne einer tatsächlichen Verantwortungsübernahme. Das geht diametral auseinander.“ In der Gesamtbetrachtung ist die Einschätzung stark unternehmens- und auch personenabhängig, denn an anderer Stelle heißt es: „Es gibt keine Forderungen nach mehr Verantwortung, weil die Übernahme von Verantwortung in unserem Unternehmen eine Selbstverständlichkeit ist.“ In der gleichen Richtung argumentiert ein weiterer Interviewpartner: „Wir stellen nur Leute ein, die Verantwortung übernehmen wollen. Und die, die es doch nicht richtig wollen, verlassen uns auch schnell wieder.“

Eine starke Differenzierung spiegelt auch die Ergebnisskala zur Bewertung der persönlichen Eigenschaften der Mitarbeiter wider (vgl. Abb. 21). Zur Einschätzung konnte der Wunsch nach klaren Strukturen und Stabilität durch einen Wert von -10 angegeben werden. Die Zahl +10 steht hingegen für den Wunsch nach mehr Freiraum und Flexibilität. In der Gesamtbewertung ergibt sich ein Durchschnitt von 0,1, wobei die Werte zwischen -10 und +7,5 schwanken. Analog berichtet ein Experte: „Das ist sehr heterogen und unabhängig von Alter, Ausbildung und Geschlecht. Der eine sucht den Freiraum, der andere sehnt sich nach einem Patriarchen, der über alles wacht.“ Mitarbeiter mit Wunsch nach Stabilität „sind verunsichert“ und „empfinden Agiles Management oft als Chaos“. Andererseits wird von einer flexiblen Belegschaft berichtet: „Wenn unsere Leute Checklisten ausfüllen müssen, drehen sie durch.“ Ein Interviewpartner bringt als Erklärungsansatz einen kulturellen Aspekt zur Sprache: „Deutsche wollen klare Strukturen und Stabilität, international ist es genau anders herum.“

Abb. 20: Forderung von Verantwortung



Abb. 21: Persönliche Eigenschaften der Mitarbeiter



3.2 Gestaltung des Agilen Managements

Zur Gestaltung des Agilen Managements innerhalb von Organisationen hilft eine Strukturierung. Entsprechend der Fachliteratur (vgl. Kap. 2) umfasst Agiles Management die Bausteine Organisation, Prozesse, Führung, Kultur, Mitarbeiter, Arbeitsmodalitäten, Arbeitsplatzgestaltung, Digitale Medien und Agile Methoden (vgl. Abb. 22).

„‚Agiles Arbeiten' darf nicht mit ‚flexiblem Arbeiten' verwechselt werden. Beim agilen Arbeiten geht es um das WIE und nicht um das WO. Für das WIE ist oftmals eine Veränderung der bestehenden Organisationsstrukturen und Unternehmenskultur notwendig."

Björn Christmann
Bayer Real Estate

Abb. 22: Bausteine Agiles Management



Für jeden Baustein wurden Detailfragen entwickelt, sodass insgesamt 115 Kriterien bewertet wurden. Die Teilnehmer wurden gebeten, sowohl den aktuellen Zustand einzuschätzen (Heute) als auch eine Prognose für die Entwicklung in den kommenden drei Jahren abzugeben (Zukunft). Bei dem Zukunftsszenario handelt es sich um eine Einschätzung dazu, ob der jeweilige Sachverhalt gleich bedeutend bleibt, zukünftig ein geringeres Gewicht erhält oder seine Relevanz zunehmen wird.

Zusätzlich wurden in die Umfrage folgende Themenbereiche aufgenommen: aktuelle Herausforderungen[57], Strategie im Umgang mit diesen Herausforderungen, die digitale Transformation sowie Maßnahmen zum Datenschutz. In den nachfolgenden Kapiteln werden zunächst die aktuellen Herausforderungen und die strategischen Reaktionen vorgestellt. Im Anschluss erfolgt eine detaillierte Analyse der Bausteine des Agilen Managements.

57 VUCA-Herausforderungen: Zunahme Volatilität (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit von Sachverhalten (Ambiguity).

Stellenwert

Inside Real Estate – Branchenexperten im Interview:

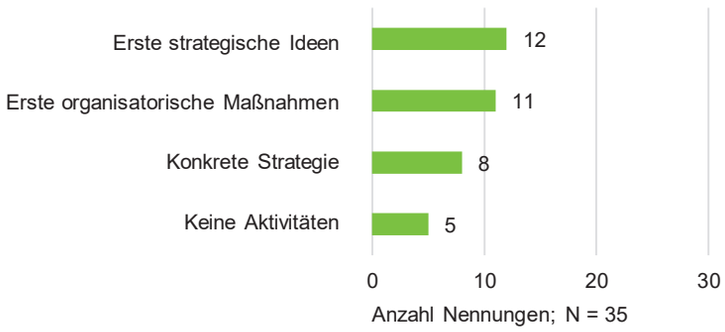
Das Agile Management hat in den Unternehmen einen erhöhten **Stellenwert**. Im Durchschnitt liegt die Einschätzung bei einem Wert von 3,0 (vgl. Abb. 23). Jedoch zeichnet sich in der Einzelbetrachtung eine hohe Varianz ab. Sowohl die minimale Ausprägung -10 (kein Stellenwert) als auch die maximale Relevanz (+10) wurde von einzelnen Teilnehmern ausgewählt. Für einen der befragten Experten ist das Thema Agilität nicht mehr aus dem Berufsalltag wegzudenken: „Wir sind aus dem Dornröschenschlaf erwacht." Oftmals unterscheiden sich jedoch auch Wunsch und Wirklichkeit. So äußert ein anderer Interviewpartner: „Diskutiert wird es +10, real liegt der Stellenwert aber bei +3."

Wie der erhöhte Stellenwert belegt, befindet sich eine Vielzahl der befragten Unternehmen bereits bei der Umsetzung des Agilen Managements (vgl. Abb. 24). Beim Thema **Implementierungsgrad** sind einzelne Maßnahmen noch im Anfangsstadium: „Wir haben eine Arbeitsgruppe gebildet und beginnen mit ersten Brainstormings." Andere berichten von konkreten Veränderungen der eigenen Organisation: „Das haben wir schon oft gemacht. Immer wenn ein Teil zu groß wurde, haben wir die Organisation geteilt." Lediglich fünf Teilnehmer geben an, bisher keine Aktivitäten in Richtung eines Agilen Managements eingeleitet zu haben.

Abb. 23: Stellenwert des Agilen Managements in den Unternehmen



Abb. 24: Implementierungsgrad



3.2.1 Welche Reaktionen erfolgen auf VUCA-Herausforderungen?

„Flexibel, kreativ und innovativ auf neue Herausforderungen zu reagieren, das sind die zentralen Ziele des Agilen Managements.“

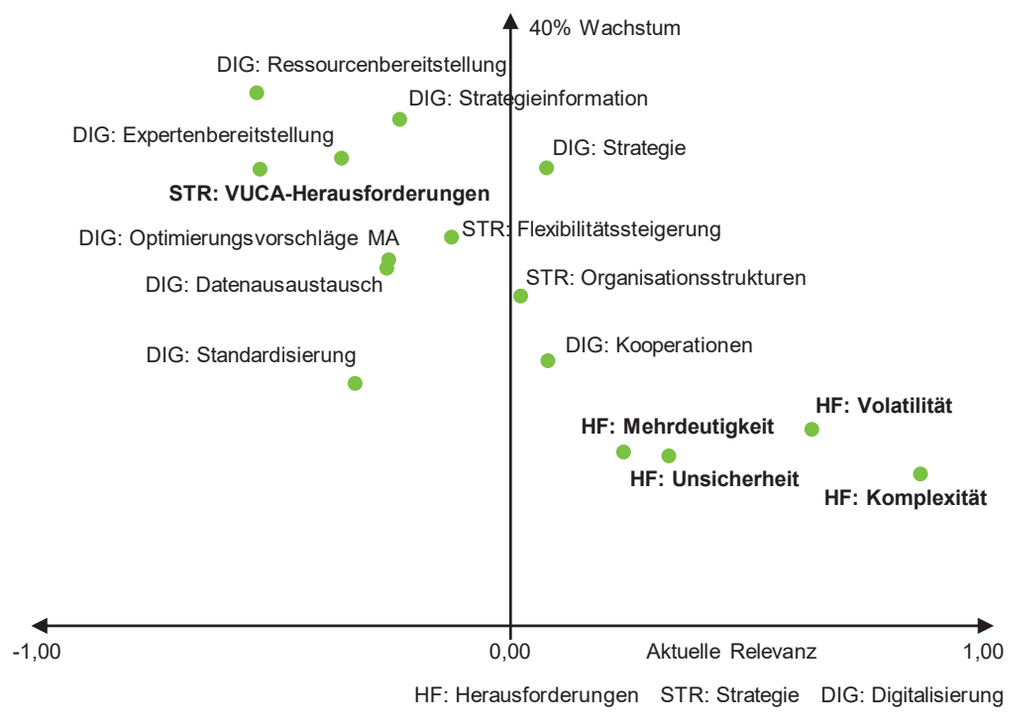
Ingo Hartlief
DEMIRE

Wissenschaftler sind sich einig: Das digitale Zeitalter erfordert neue, agile Führungsmechanismen.[58] Ursachen dafür sind insbesondere die zunehmende Vernetzung von Unternehmen und Wirtschaftsbereichen sowie die steigende Komplexität der Führungsaufgaben, der Kommunikationsprozesse und des Managements von Kunden, Partnern und weiteren Stakeholdern. In der Literatur werden diese erhöhten Anforderungen auch unter dem Akronym VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) zusammengefasst.[59] 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 Implementierung eines Agilen Managements beinhaltet daher auch die strategische Auseinandersetzung mit Einflussfaktoren und die Reaktion darauf in Form von Organisationsanpassungen oder digitalen Entwicklungen. In Abb. 25 sind die Fragestellungen zu den oben genannten VUCA-Herausforderungen sowie den strategischen Maßnahmen auf organisatorischer und digitaler Ebene dargestellt. Die horizontale Achse bildet den Status der heutigen Auseinandersetzung ab, die vertikale beschreibt das Wachstum und indiziert damit die zukünftige Entwicklung.

Die Antworten der Teilnehmer sind eindeutig: Der Einfluss aller VUCA-Herausforderungen und der Bedarf an organisatorischen und digitalen Strategien werden in Zukunft zunehmen. Bei all diesen Kriterien liegt ein positives Wachstum vor. Unterschiede bestehen jedoch in der aktuellen Auseinandersetzung: Während die VUCA-Herausforderungen heute bereits deutlich spürbar von den Unternehmen wahrgenommen werden, ist die damit verbundene Strategie aktuell noch weitgehend unzureichend.

Abb. 25: Aktuelle Relevanz und Wachstum von VUCA-Herausforderungen und Strategiearbeit

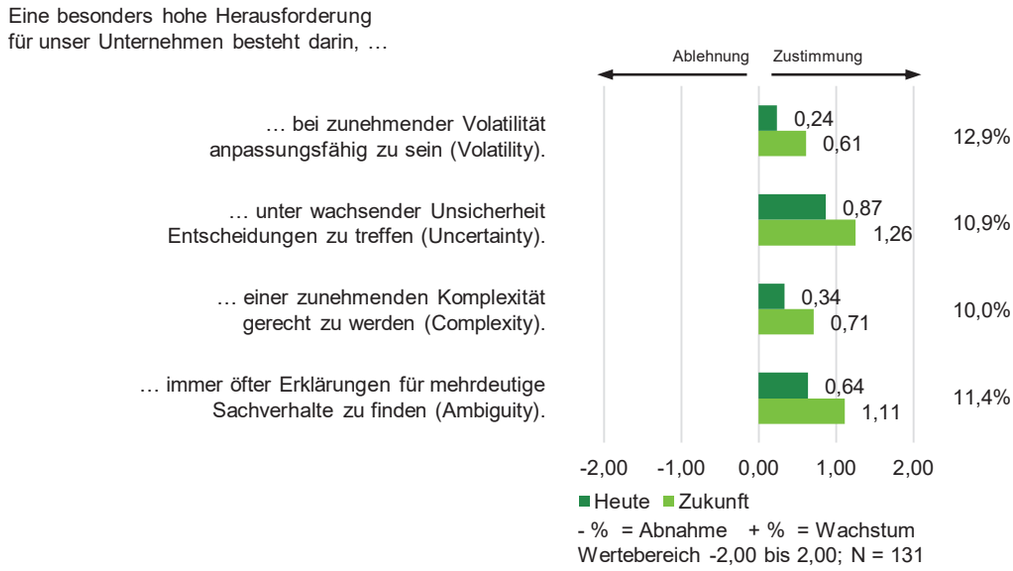


58 Preusser/Bruch (2014); Creusen/Gall/Hackl (2017); Fend/Hofmann (2018); Wagner (2017); Keuper et. al (2018).
59 Wagner (2017), S. 29.

VUCA-Herausforderungen

Auf die Frage, welche Einflussfaktoren eine besonders große Herausforderung für das Unternehmen darstellen (vgl. Abb. 26), verwiesen die Teilnehmer mehrheitlich auf eine Zunahme der Komplexität. Auch ist es für die Teilnehmer besonders herausfordernd, bei zunehmender Volatilität anpassungsfähig zu bleiben. Sowohl die Entscheidungsfindung unter Unsicherheit als auch die Anforderung, immer öfter Erklärungen für mehrdeutige Sachverhalte zu finden, sind für die Unternehmen ebenfalls relevant, jedoch mit geringerer Gewichtung. Da alle vier Einflussfaktoren ähnliche Wachstumsraten aufweisen (10,0% bis 12,9%), ist davon auszugehen, dass die Herausforderungen zunehmen, die unterschiedliche Gewichtung der Faktoren jedoch auch in Zukunft konstant bleibt.

Abb. 26: VUCA-Herausforderungen

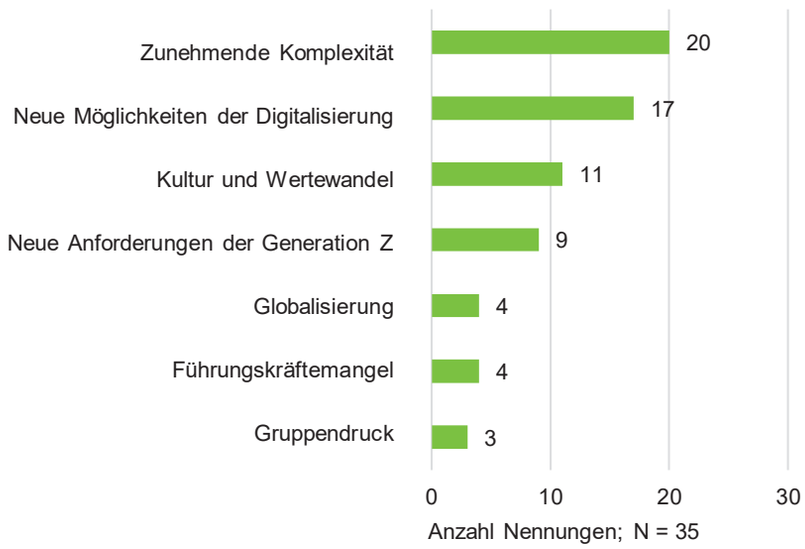


Einfluss-faktoren

Inside Real Estate – Branchenexperten im Interview:

Die Bewältigung der zunehmenden Komplexität ist mit 20 Nennungen auch aus Sicht des Experten-Gremiums der stärkste Treiber für die Einführung eines Agilen Managements (vgl. Abb. 27). Ursachen der zunehmenden Komplexität liegen in „neuen Nutzeranforderungen“, einer „zunehmenden Regulierung“ oder dem steigenden „internen Unternehmensdruck“. Ein Teilnehmer fasst zusammen: „Die Geschwindigkeit bei der Ablieferung der Dienstleistungen und Produkte nimmt zu bei gleichbleibender Erwartungshaltung an die Produktqualität.“ Die Digitalisierung gilt als Basis und zugleich treibende Kraft für den Einsatz des Agilen Managements. Obwohl auch hier differenziert wird: „Bei den Mittelständlern ist es die Digitalisierung, für Konzerne ist eher die Globalisierung entscheidend.“ Ebenfalls genannt wurden die Themen Kultur und Wertewandel, neue Anforderungen der Generation Z und der Führungskräftemangel. Gerade Letzterer bringt einen Experten zu der Äußerung: „Der Personalmarkt hat sich gedreht. Mit unseren kleinen, dezentralen Einheiten bringen wir die Arbeit zu den Leuten.“

Abb. 27: Einflussfaktoren



„Um den zukünftigen Anforderungen der Digitalisierung bestmöglich gerecht werden zu können, werden Elemente des Agilen Managements notwendig sein.“

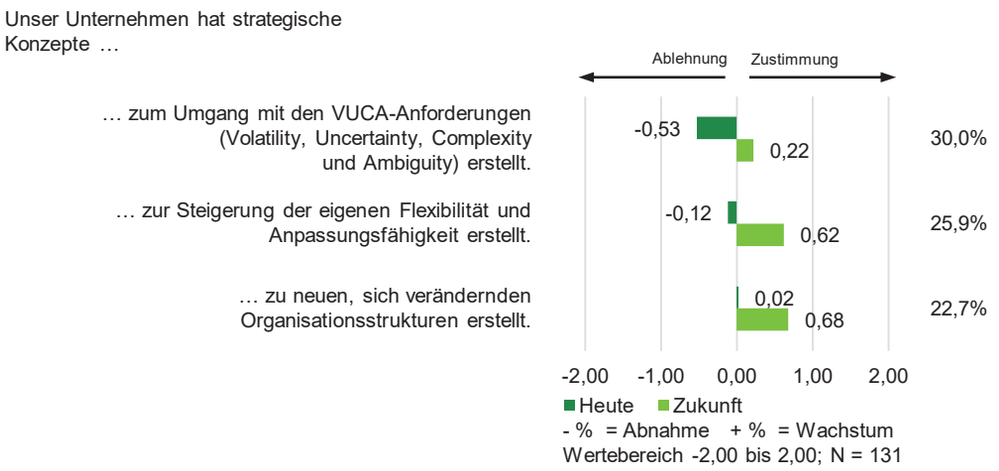
Andreas Engelhardt
GWG Gruppe

Strategie

Während die VUCA-Herausforderungen heute bereits deutlich von den Unternehmen wahrgenommen werden, sind bisher mehrheitlich keine strategischen Konzepte (vgl. Abb. 28) zum Umgang damit entwickelt worden (-0,53). Auch fehlen strategische Maßnahmen zur Steigerung der eigenen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit (-0,12). Erste, zögerliche Reaktionen sind jedoch auf organisatorischer Ebene erfolgt. Mit dem geringen Wert von 0,02 bestätigen die Teilnehmer die Erstellung von strategischen Konzepten zu neuen und sich verändernden Organisationsstrukturen. Diese Auseinandersetzung deckt sich mit aktuellen Diskussionen zu agilen Strukturen in der Presse und den immobilienwirtschaftlichen Austauschplattformen.

Die hohen Wachstumsraten zwischen 22,7% und 30,0% zeigen, dass die Teilnehmer nicht nur eine Zunahme der VUCA-Herausforderungen prognostizieren, sondern in den strategischen Reaktionen darauf hohe Entwicklungspotenziale sehen.

Abb. 28: VUCA-Strategien



Digitalisierungsstrategie

Die Digitalisierung ist nicht nur ein lang anhaltender Megatrend, sondern ein – wenn nicht sogar *der* – wesentliche Treiber des Agilen Managements. Umso wichtiger ist daher die strategische Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation. Dementsprechend differenziert wurde die Vielzahl der digitalen Fragestellungen analysiert (vgl. Abb. 29).

Aktuell liegt die Anzahl der Unternehmen, die eine klare digitale Strategie bzw. ein digitales Zielbild entwickelt haben, nur knapp oberhalb der Durchschnitts (0,08). Die umfassende Information der Mitarbeiter über diese Strategie bzw. das digitale Zielbild ist gegenüber 2016 unverändert und weiterhin klar unzureichend (-0,23).[60] Wesentlich größere Defizite bestehen bei der Bereitstellung ausreichender personeller Ressourcen zur Erreichung dieses digitalen Zielbilds (-0,53). Die mangelnde Freigabe von Zeitbudgets für Mitarbeiter und Führungskräfte ist insbesondere deshalb brisant, weil – wie in der oben angesprochenen Studie nachgewiesen wurde – ein direkter Zusammenhang zwischen Freistellung von Ressourcen und IT-Erfolg besteht.[61] Für eine erfolgreiche digitale Transformation raten Wissenschaftler des MIT überdies dazu, enge Partnerschaften zu IT-Externen aufzubauen.[62] Doch auch bei der Frage, ob genügend Experten (intern oder extern) zur Verfügung gestellt werden, um Wissen über digitale Zusammenhänge und Technologien zu vermitteln, ergibt sich ein negativer Wert (-0,36).

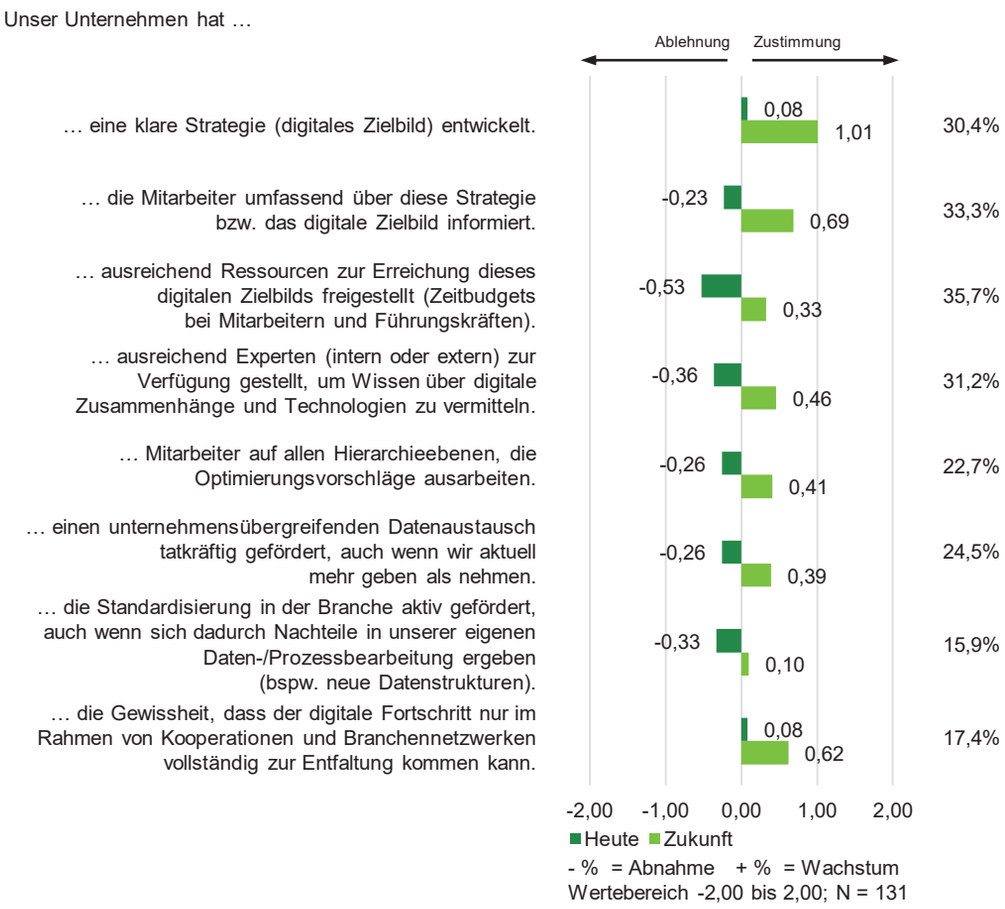
60 Peyinghaus/Zeitner (2016), S. 30.
61 Peyinghaus/Zeitner (2016), S. 50.
62 Bonnet/Westermann (2014); Peyinghaus/Zeitner (2017), S. 16.

Das volle Potenzial der Digitalisierung entfaltet sich erst bei maximaler Ausprägung unternehmensübergreifender Standards. Doch gerade an der Standardisierung fehlt es im Immobilienmarkt. Wie die Teilnehmer dieser Studie bestätigen, erfolgt die Leistungserstellung in der Regel für ein Individualprodukt (vgl. Kap. 3.1.1). Dieser hohe Individualisierungsgrad wirkt sich wiederum überaus nachteilig auf die Anwendung von Standard-IT-Tools oder die Entwicklung von Datenschnittstellen aus. Für Standardsysteme erfolgt ein umfangreiches Customizing, und Schnittstellen werden je nach Datenmodell des Unternehmens neu konfiguriert.

Die volle Potenzialausschöpfung der Digitalisierung ist daher nur möglich, wenn jedes Unternehmen im Markt Abstriche bei seinen „Sonderlocken“ macht und einen Beitrag zur Standardisierung leistet. Aktuell besteht diese Bereitschaft jedoch noch nicht. Die Aussage, dass die Standardisierung in der Branche aktiv gefördert wird, auch wenn sich dadurch Nachteile in der eigenen Daten-/Prozessbearbeitung ergeben (bspw. neue Datenstrukturen), findet keine Zustimmung (-0,33). Auch der unternehmensübergreifende Datenausaustausch wird aktuell noch nicht tatkräftig gefördert (-0,26). Zumindest wenn im Unternehmen der Eindruck vorherrscht, dass der Austausch unausgewogen ist. Häufig besteht die Sorge, zu viel Information herauszugeben und dadurch einen Nachteil zu erleiden. Positiv ist jedoch zu vermerken, dass die Notwendigkeit der Zusammenarbeit erkannt ist. Leicht zustimmend mit einem Wert von 0,08 wird die Gewissheit bestätigt, dass digitaler Fortschritt nur im Rahmen von Kooperationen und Branchennetzwerken zu erreichen ist.

In Bezug auf zukünftige Wachstumsraten sehen die Teilnehmer eine dynamische Entwicklung insbesondere bei den unternehmensinternen Belangen (bspw. digitales Zielbild 30,4%, Information über digitales Zielbild 33,3% oder Freiräume Mitarbeiter 35,7%). Selbst wenn die Notwendigkeit der Zusammenarbeit anerkannt wird, sind die Wachstumsprognosen für die unternehmensübergreifenden Belange etwas verhaltener (Datenaustausch 24,5%, Standardisierung 15,9%, Kooperation 17,4%).

Abb. 29: Digitalisierungsstrategie



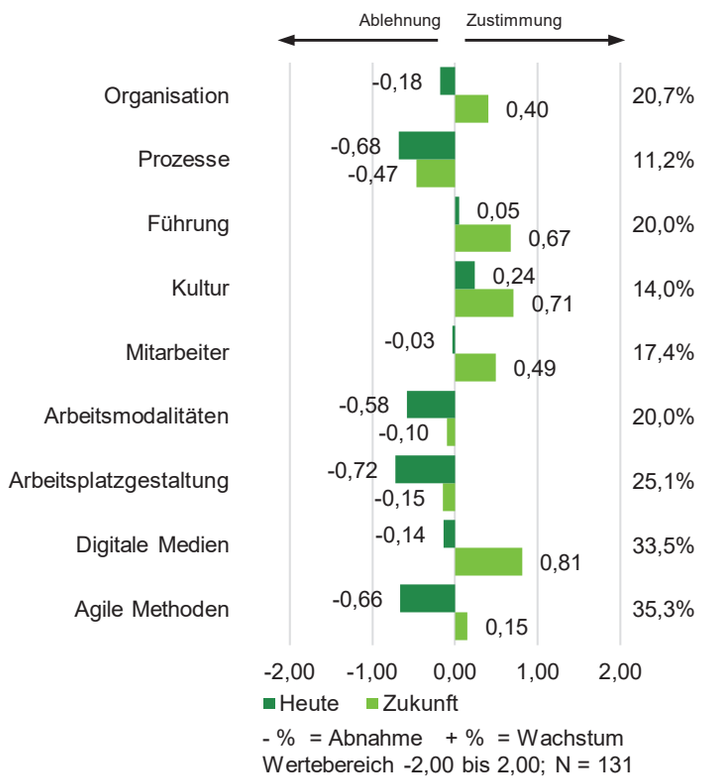
3.2.2 Welche Gestaltungselemente für Agilität werden favorisiert?

Die Branche sieht einen Bedarf für organisatorische Veränderung (vgl. Kap. 3.2.1) und begegnet diesem auch aktiv. In welche Gestaltungselemente eines Agilen Managements investiert wird und welche organisatorischen Veränderungen daraus hervorgehen, wird in diesem Kapitel erläutert. Dazu werden in den folgenden Abschnitten die Detailkriterien der Bausteine Organisation, Prozesse, Führung, Kultur, Mitarbeiter, Arbeitsmodalitäten, Arbeitsplatzgestaltung, Digitale Medien sowie Agile Methoden untersucht. Einleitend zeigt Abb. 30 übergreifend die Relevanz und das beabsichtigte Wachstum pro Baustein.

„Die zunehmende Komplexität im Markt erfordert Reaktionen auf organisatorischer Ebene – Agiles Management ist eine davon.“

Aydin Karaduman

Abb. 30: Relevanz und Wachstum pro Baustein

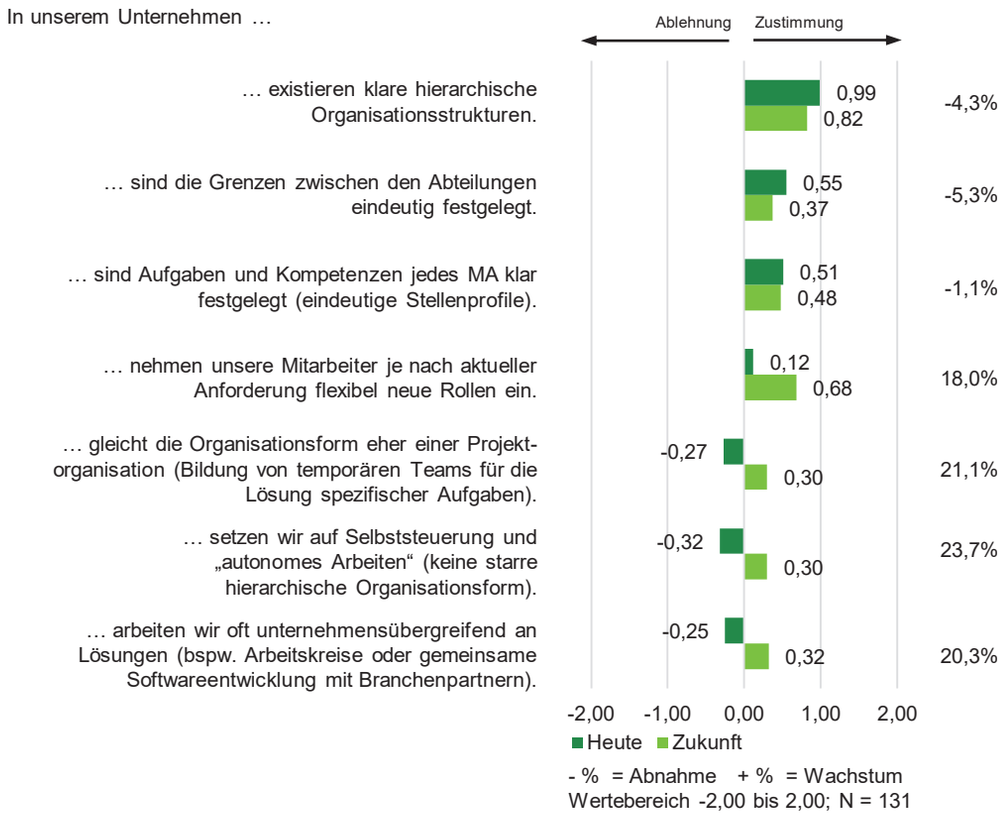


Insgesamt zeigt sich das größte Wachstum bei den Bausteinen Agile Methoden (35,3%) und Digitale Medien (33,5%), wobei Letzterem zusätzlich der höchste zukünftige Relevanzwert zugeschrieben wird (0,81). Ebenfalls mit hohen Wachstumsprognosen werden die Bausteine Arbeitsplatzgestaltung (25,1%), Organisation (20,7%) sowie Führung und Arbeitsmodalitäten (jeweils 20,0%) bewertet. Trotz der hohen Wachstumsraten sind die prognostizierten Relevanzwerte für die Bausteine Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsmodalitäten eher mäßig (-0,15 und -0,1). Aufgrund der Fokussierung auf rein agile Sachverhalte beziehen sich die Prozesskriterien weitgehend auf eine Flexibilisierung von Prozessabläufen. Einer künftigen regelfreien Prozessabwicklung wird jedoch wenig Gewicht beigemessen (-0,47).

Organisation

Die aufgeführten Fragen zur Organisation beziehen sich auf Themen von stark hierarchischen Modellen bis hin zu Kriterien eines Agilen Managements. Insbesondere die agilen Elemente verzeichnen starke Wachstumsraten von 18,0-23,7% (vgl. Abb. 31). Nach Ansicht der Teilnehmer werden die Mitarbeiter zukünftig vermehrt und je nach aktueller Anforderung flexibel neue Rollen einnehmen. Die Organisationsformen nähern sich einer Projektorganisation an (Bildung von temporären Teams für die Lösung spezifischer Aufgaben). Ziele dieser fluiden Strukturen sind die vermehrte Selbststeuerung und ein „autonomes Arbeiten“. Starre Strukturen innerhalb des Unternehmens lösen sich auf und auch Grenzen zu anderen Organisationen werden durchlässiger. Die unternehmensübergreifende Arbeit an Lösungen (bspw. Arbeitskreise oder gemeinsame Softwareentwicklung mit Branchenpartnern) wird zukünftig zunehmen.

Abb. 31: Detailanalyse Organisation

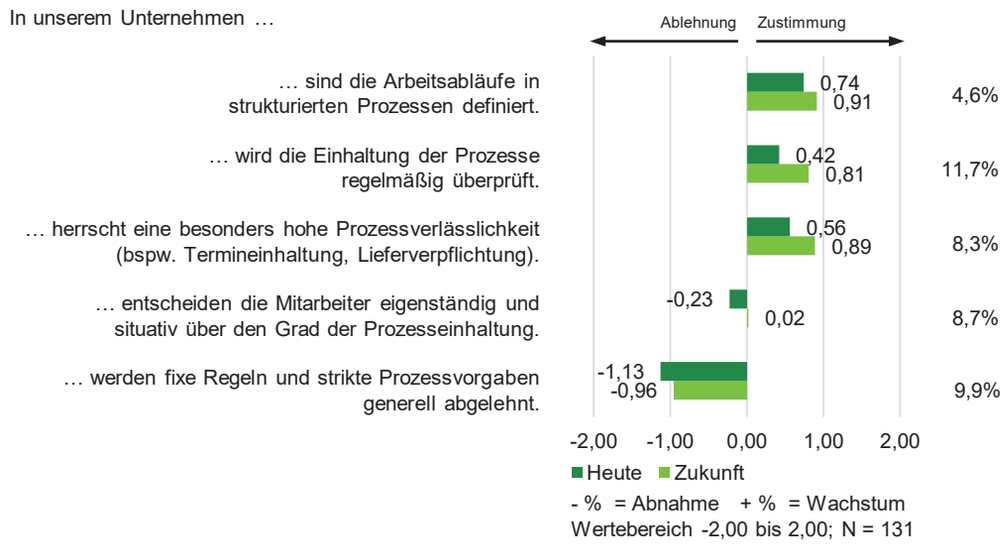


Prozesse

Positiv zu vermerken ist, dass die Implementierung von strukturierten Prozessen in der Immobilienwirtschaft in den letzten Jahren zugenommen hat. Während eine Umfrage aus dem Jahr 2010[63] zum Thema Prozessstandardisierung einen Mittelwert von 0,4 identifizierte, konnte dieser Wert in der Zwischenzeit auf 0,74 gesteigert werden (vgl. Abb. 32). Laut den aktuellen Ergebnissen wird zudem die Prozessstandardisierung in den kommenden Jahren um 4,6% zunehmen.

Für die Gruppe Prozesse fällt auf, dass alle aufgeführten Elemente ein Wachstum erfahren. Zudem reduziert sich die Ablehnung von fixen Regeln und strikten Prozessvorgaben (9,9%), obschon eine gänzliche regelfreie Prozessbearbeitung heute und auch zukünftig keine Zustimmung findet (-1,13 und -0,96). Diese Einschätzung ist korrekt und sinnvoll, zumindest solange im Geschäftsmodell der Immobilienwirtschaft weiterhin Effizienzziele im Vordergrund stehen und die Einhaltung von Regeln gefordert wird (vgl. Kap. 3.1.1).

Abb. 32: Detailanalyse Prozesse



63 Peyinghaus/Zeitner (2010), S. 26, Mittelwert in der Originalquelle 3,4. Durch Umrechnung auf die in dieser Analyse verwendete Skala ergibt sich ein Mittelwert von 0,4.

„Über kurz oder lang werden Unternehmen nicht mehr um die Einführung oder Praktizierung von Agilem Management herumkommen. Es werden sich aber sicher unterschiedliche Formen und Umsetzungsmodelle entwickeln. Führungsqualitäten werden aber auch bei Agilem Management nicht überflüssig werden."

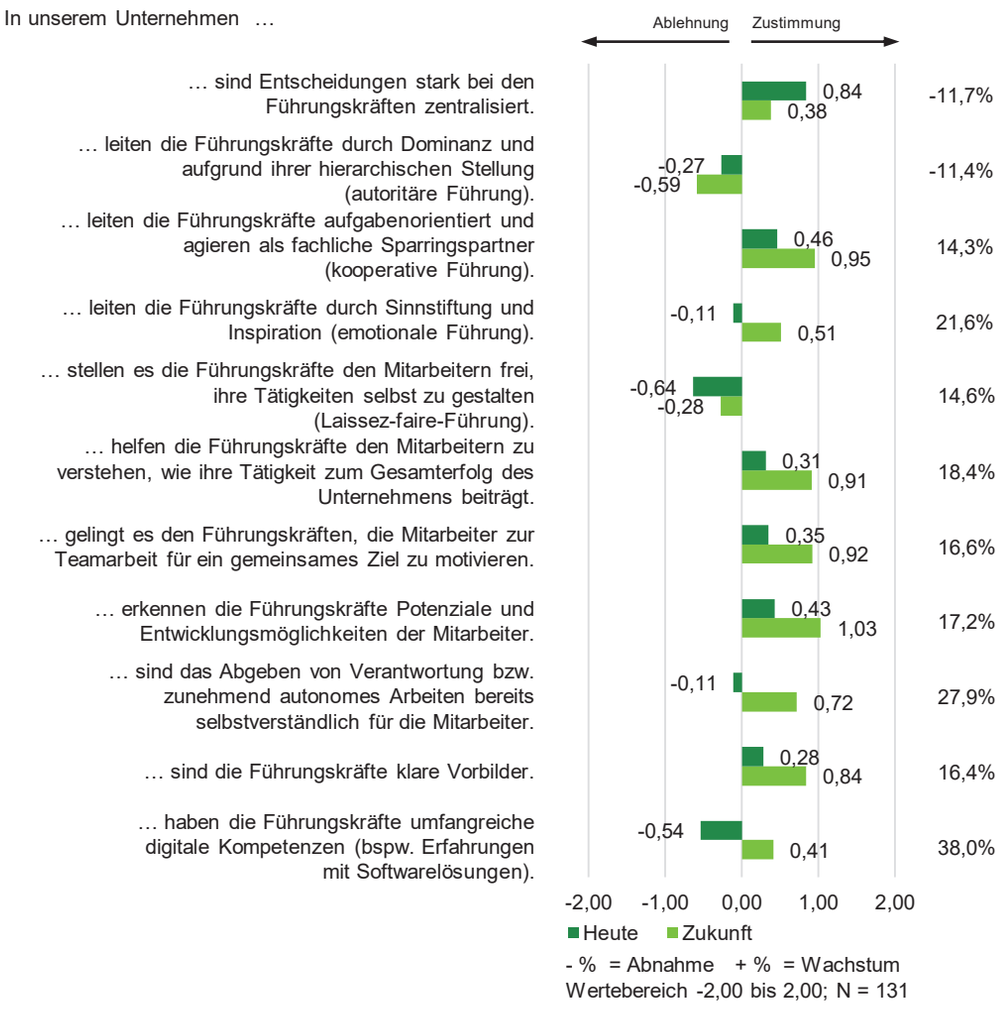
Rodolfo Lindner
cctm

Führung

Im Themenkreis Führung (vgl. Abb. 33) weist das Kriterium Digitale Kompetenzen der Führungskräfte die höchste Wachstumsrate auf (38,0%). Der Aufbau digitaler Kompetenzen bei den Mitarbeitern wird dagegen mit einer Steigerungsrate von nur 29,0% bewertet (vgl. Abb. 36). Zudem liegt der Status quo der digitalen Erfahrungen von Führungskräften deutlich unter dem Wert für die Mitarbeiter (-0,54 im Vergleich zu -0,18). Diese Differenz kann sich nicht aus einer Selbstüberschätzung der Mitarbeiter ergeben, da die Stichprobe dieser Analyse mehrheitlich aus Führungskräften besteht (vgl. Kap. 5, Abb. 76).

Darüber hinaus kann klar festgestellt werden, dass eine autoritäre Führung in den Unternehmen der Immobilienwirtschaft rückläufig ist (-11,4%) und Entscheidungen künftig nicht mehr allein bei den Führungskräften liegen werden (-11,7%). Ein ausgeprägtes Wachstum ist daher bei kooperativer (14,3%) und emotionaler Führung (21,6%) zu erwarten, mit dem Ziel, den Mitarbeitern als Sparringspartner unterstützend zur Seite zu stehen und ihnen Sinn und Inspiration zu vermitteln. Doch die Herausforderung wird sein, eine solche emotionale Führung zu erlernen, zumal heutzutage die Kultur des „Command and Control" in der Immobilienwirtschaft durchaus nicht unüblich ist (vgl. Abb. 35). Führungskräfte haben ein umfangreiches Entwicklungsprogramm vor sich. Zu diesem Kompetenzaufbau zählen neue Führungsstrukturen, aber auch die Bereitschaft zur Abgabe von Verantwortung (27,9%), zur Identifizierung von Potenzialen und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter (17,2%) ebenso wie zur Motivation für Teamarbeit (16,6%). Führungskräfte sollen heute – und umso mehr in der Zukunft – echte Vorbilder sein (16,4%).

Abb. 33: Detailanalyse Führung



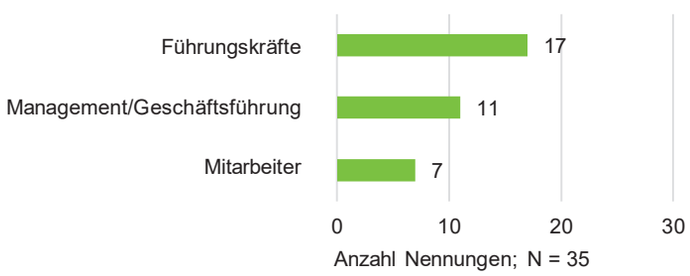
Inside Real Estate – Branchenexperten im Interview:

Anpassungs-bedarf

Mit klarer Mehrheit erkennen die Experten bei der Einführung des Agilen Managements den größten **Anpassungsbedarf** aufseiten der Führungskräfte (vgl. Abb. 34). Die Erklärungen dafür sind vielfältig. „Die Ebene der Führungskräfte wirkt wie eine Lehmschicht, die unter dem Motto ‚Bisher war doch alles gut' Veränderungen verhindert", gibt ein Experte zu bedenken. „Zudem erleiden Führungskräfte durch das Agile Management einen Macht- und Statusverlust." „Es hat viel mit Loslassen zu tun", bestätigt eine andere Stimme, „(...) die neue Rolle als Berater muss erst erlernt werden." Auch der neue Führungsstil birgt Herausforderungen: „Die Führungskräfte werden verunsichert, ihre Mitarbeiter sitzen nicht mehr an einem Ort. Die Frage kommt: ‚Wie führe ich denn jetzt noch?' Das sind neue Anforderungen."

Andere Experten sehen den größten Transformationsaufwand bei der Geschäftsleitung: „Die Treppe wird von oben gekehrt! Wenn das Management es nicht vorgibt und vorlebt, dann wird es nicht funktionieren." Aber auch die Mitarbeiter müssen sich verändern: „Sie sind klare Regeln gewohnt und haben daher den größten Anpassungsbedarf. Die Führung wird ohnehin durch Schulungen und Weiterbildungen gejagt." Ein anderer Experte stellt eine einfache Rechnung auf: „Die Geschäftsführung mit drei Personen ist leichter zu ersetzen – eine Mannschaft kann man nicht austauschen. Daher muss man diese Mitarbeiter schulen – allerdings ist es aufwendiger, 100 Mitarbeiter zu schulen als nur die kleine Führungsriege."

Abb. 34: Anpassungsbedarf



Kultur

Agiles Management bedeutet in erster Linie, eine kulturelle Veränderung zuzulassen (vgl. Kap. 2.1). Im Vergleich zu den Wachstumsraten anderer Kriterien kann die der kulturellen Themen mit einer Steigerung von maximal 20% jedoch nur als moderat bezeichnet werden (vgl. Abb. 35).

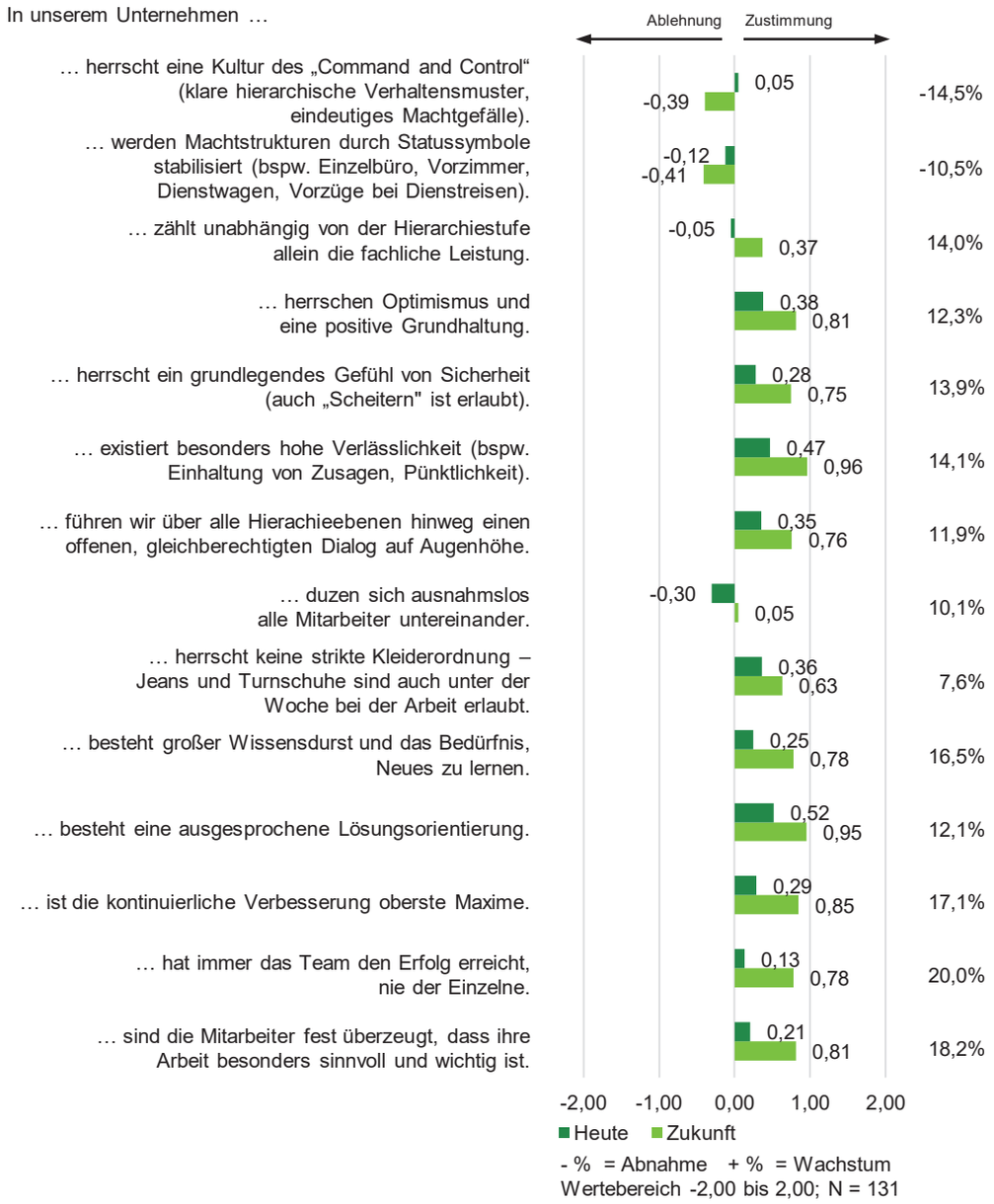
Im Abbau begriffen sind hingegen antiquierte Verhaltensmuster wie die Kultur des „Command and Control" und die Stabilisierung von Machtstrukturen durch Statussymbole (bspw. Einzelbüro, Vorzimmer, Dienstwagen, Vorzüge bei Dienstreisen).

Zukünftig wird eher auf eine besonders hohe Verlässlichkeit (bspw. Einhaltung von Zusagen sowie Pünktlichkeit) (0,96) und eine ausgesprochene Lösungsorientierung (0,95) gesetzt. Gerade die bilaterale Verlässlichkeit wird umso wichtiger, je mehr feste Strukturen und Vorgaben im Agilen Management an Bedeutung verlieren.

Auch Optimismus (0,81), Sinnhaftigkeit (0,81), ein grundlegendes Gefühl von Sicherheit (0,75), die Fokussierung des Teamerfolgs (0,78) und die kontinuierliche Verbesserung (0,85) sind wichtige Grundhaltungen der zukünftigen Unternehmenskultur.

Das für den Nachwuchs so relevante „Duzen“[64] wird zögerlich akzeptiert (-0,30 Heute, 0,05 Zukunft, 10,1% Wachstum), und nur langsam lockert sich die strikte Kleiderordnung – Jeans und Turnschuhe sind auf dem Vormarsch, nicht nur am Freitag (7,6%).

Abb. 35: Detailanalyse Kultur



64 Peyinghaus/Zeitner (2018).

Mitarbeiter

Mitarbeiter werden gefordert, aber zukünftig umso mehr gefördert (vgl. Abb. 36). Sie sind angehalten, Verbesserungsvorschläge und andere Ideen einzubringen (1,13). Die generelle Investition in ihre Förderung (0,98) sowie die Befähigung der Mitarbeiter (bspw. durch Schulungen), selbst Entscheidungen zu treffen (0,88), nehmen zukünftig einen hohen Stellenwert ein und liegen damit unter den Top 20 aller Kriterien. Die Mitarbeiter stehen zukünftig im Fokus. Diese Einschätzung mag Ausdruck eines geplanten Agilen Managements sein, könnte jedoch auch aus dem aktuellen Fachkräftemangel resultieren.

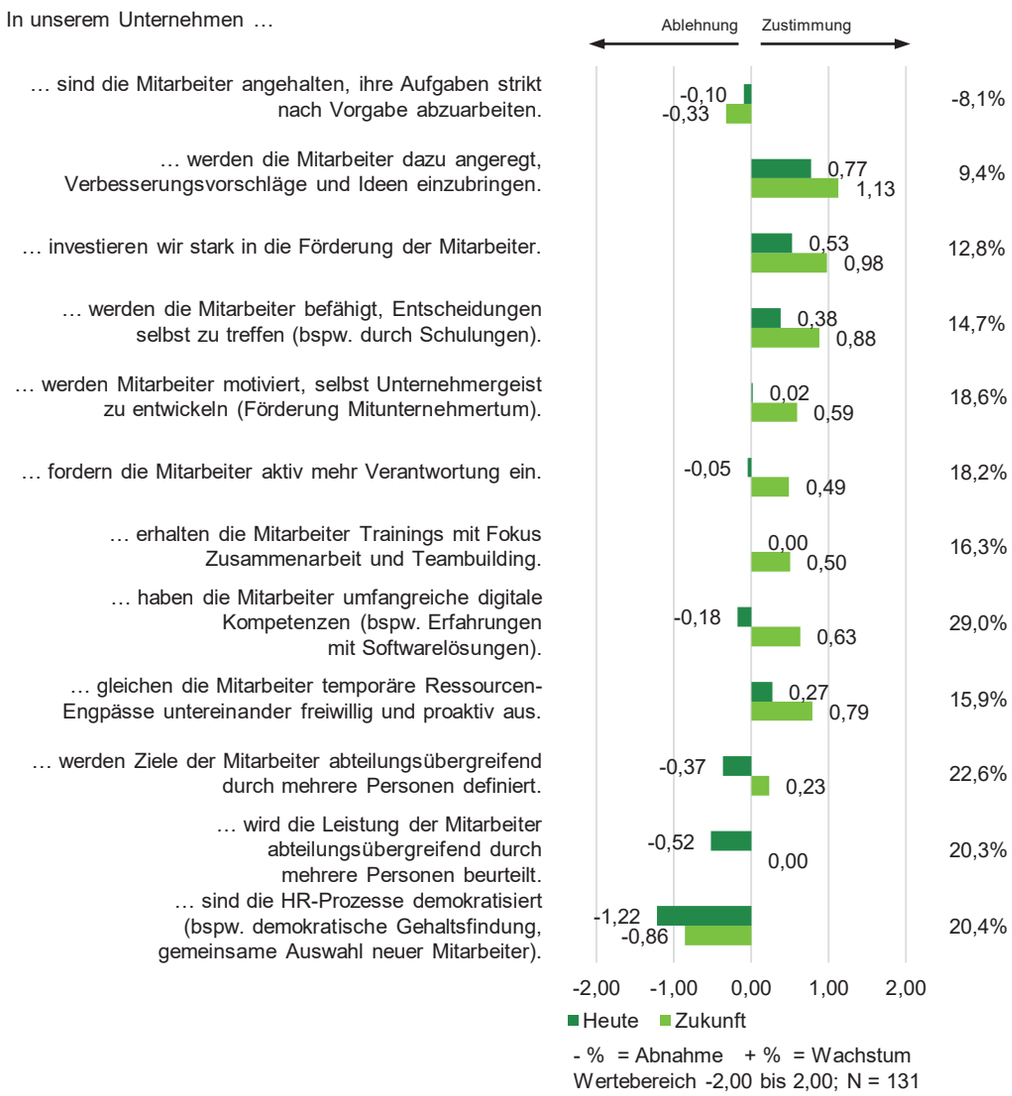
„Nicht jeder ist für Freiraum und Flexibilität geschaffen. Daher müssen wir den Mitarbeitern die Ängste nehmen und sie auf dem Weg zu mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation begleiten.“

Volker Herrmann
HPA

Teil dieser Fördermaßnahmen wird die Kompetenzerweiterung der Mitarbeiter zum Thema Digitalisierung sein (29,0%), die heute noch als defizitär gesehen wird (-0,18). Dieses Kompetenzdefizit wird allerdings bei den Mitarbeitern geringer eingeschätzt als bei den Führungskräften (-0,54, vgl. Abb. 33).

Eine abteilungsübergreifende Zieldefinition und Leistungsbeurteilung durch mehrere Personen sowie die Demokratisierung der HR-Prozesse (bspw. demokratische Gehaltsfindung oder die gemeinsame Auswahl neuer Mitarbeiter) sind Teil des Agilen Managements. Aktuell und auch zukünftig sind diese Themen in der Immobilienwirtschaft jedoch nicht oder kaum relevant (-1,22 bis max. 0,23).

Abb. 36: Detailanalyse Mitarbeiter

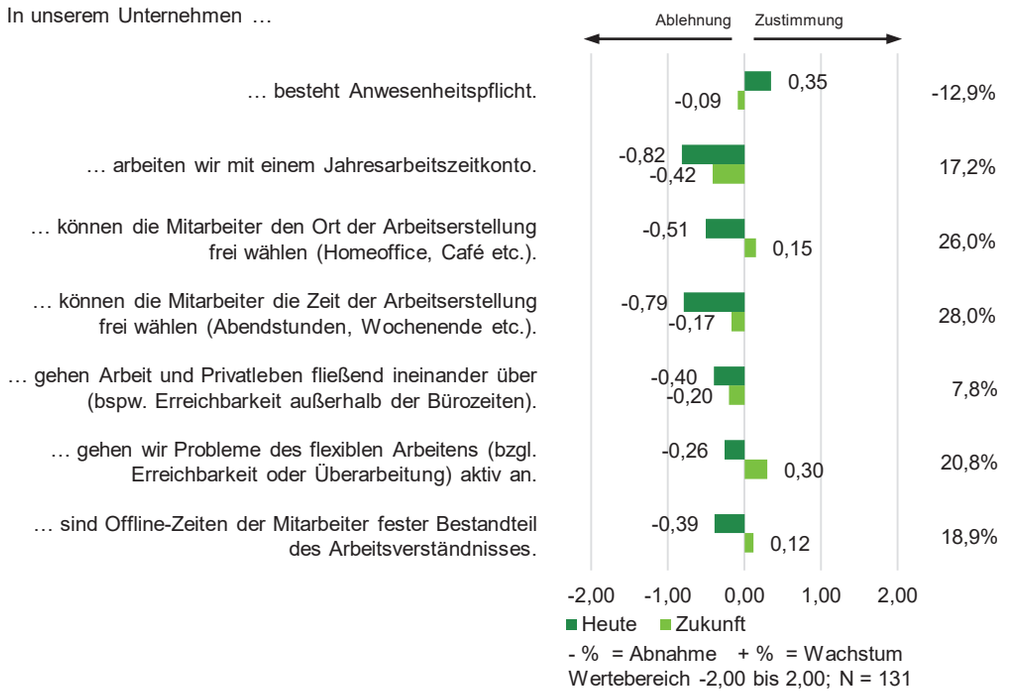


Arbeitsmodalitäten

Ein wesentlicher Bestandteil des Agilen Managements ist mobiles Arbeiten, d. h. eine orts- und zeitunabhängige Leistungserstellung. Aktuell ist die Nutzung eines Jahresarbeitszeitkontos oder auch die freie Wahl von Arbeitsort und -zeit in der Immobilienwirtschaft nicht üblich. Daher zählen diese auch zu den Top 20 aller Kriterien, die nicht erfüllt sind (-0,82, -0,51 bzw. -0,79). Das soll sich ändern, insbesondere die Wahlmöglichkeiten hinsichtlich Ort und Zeit werden stark zunehmen (26% und 28%). Die terminliche Freiheit wird auch zukünftig als relevant angesehen (-0,17). An dieser Stelle muss die Struktur des Geschäftsmodells in Erinnerung gerufen werden. Die Teilnehmer schätzen Terminrestriktionen als besonders entscheidend ein (vgl. Kap. 3.1.1 und Abb. 3). Daher ist es folgerichtig, nicht alle Festlegungen zugunsten des mobilen Arbeitens aufzugeben.

Durch die digitalen Medien und die zunehmende Mobilisierung der Arbeit stellen sich neue Fragen zum alltäglichen Ablauf, etwa ob der Kollege im Homeoffice gestört werden darf oder der einzige Mitarbeiter, der am Freitag im Büro ist, alle Anrufe annehmen muss. So banal sie auch sein mögen, Fragen dieser Art müssen im Vorfeld geklärt werden. Das hat die Branche erkannt und möchte sich der Probleme des mobilen Arbeitens aktiv annehmen (20,8%). Ob die Gewichtung von 0,30 in Zukunft dafür ausreicht, wird sich zeigen, zumal Offline-Zeiten der Mitarbeiter noch kein fester Bestandteil des Arbeitsverständnisses sind (-0,39) und sich daraus Konflikte ergeben könnten. Jedoch wird auch angegeben, dass aktuell Arbeit und Privatleben (bspw. Erreichbarkeit außerhalb der Bürozeiten) nicht fließend ineinander übergehen (-0,40).

Abb. 37: Detailanalyse Arbeitsmodalitäten



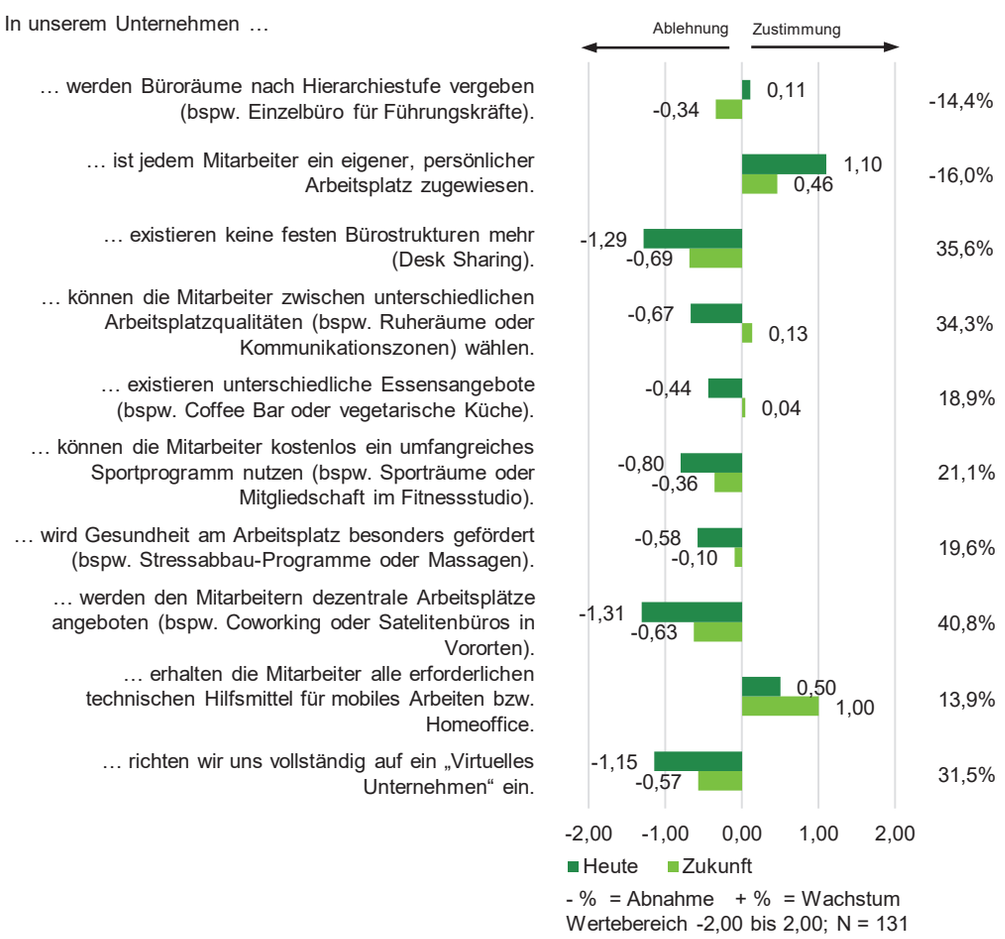
Arbeitsplatzgestaltung

Neben der Digitalisierung und der Frage, wann das Ende des Immobilienbooms erreicht ist, war die Diskussion zukünftiger Bürowelten eines der Top-Themen des Jahres 2018. Und in der Tat ist in der Gestaltung von Büroräumen viel Bewegung (vgl. Abb. 38).

Rückläufig sind die Vergabe von Büroräumen nach Hierarchiestufe (bspw. Einzelbüro für Führungskräfte) (-14,4%) oder auch die Zuweisung eines eigenen, persönlichen Arbeitsplatzes (-16%). In starkem Wachstum begriffen sind Desk Sharing (35,6%) sowie die Bereitstellung unterschiedlicher Arbeitsplatzqualitäten (bspw. Ruheräume oder Kommunikationszonen) (34,3%) und dezentraler Arbeitsplätze (bspw. Coworking oder Satellitenbüros in Vororten) (40,8%). Die Marktstudie 2018 des CC PMRE hat gezeigt, dass die Generation Z weder Coworking noch Desk Sharing schätzt, sondern einen eigenen Arbeitsplatz präferiert.[65] Auch die aktuellen Teilnehmer sehen diese Angebote zukünftig kritisch (-0,69 bzw. -0,63). Dem derzeitigen Interesse an den Themen Desk Sharing und Coworking ist daher mit Vorsicht zu begegnen (vgl. Kap. 3.2.2).

Im Zusammenhang mit dem Themengebiet Arbeitsplatzgestaltung ist schließlich zu erwähnen, dass Mitarbeiter selbstverständlich alle erforderlichen technischen Hilfsmittel für mobiles Arbeiten erhalten müssen. Bei dieser Grundvoraussetzung besteht aus Sicht der Teilnehmer noch Handlungsbedarf (13,9%). Eine vollständige Virtualisierung des Unternehmens kommt aus Sicht der Mehrheit der Teilnehmer auch in Zukunft nicht infrage (-0,57).

Abb. 38: Detailanalyse Arbeitsplatzgestaltung



65 Peyinghaus/Zeitner (2018).

„Agiles Management ist untrennbar mit einer erfolgreichen Digitalisierung verbunden. Es bietet zwar noch keine Garantie für den Unternehmenserfolg, ist aber eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.“

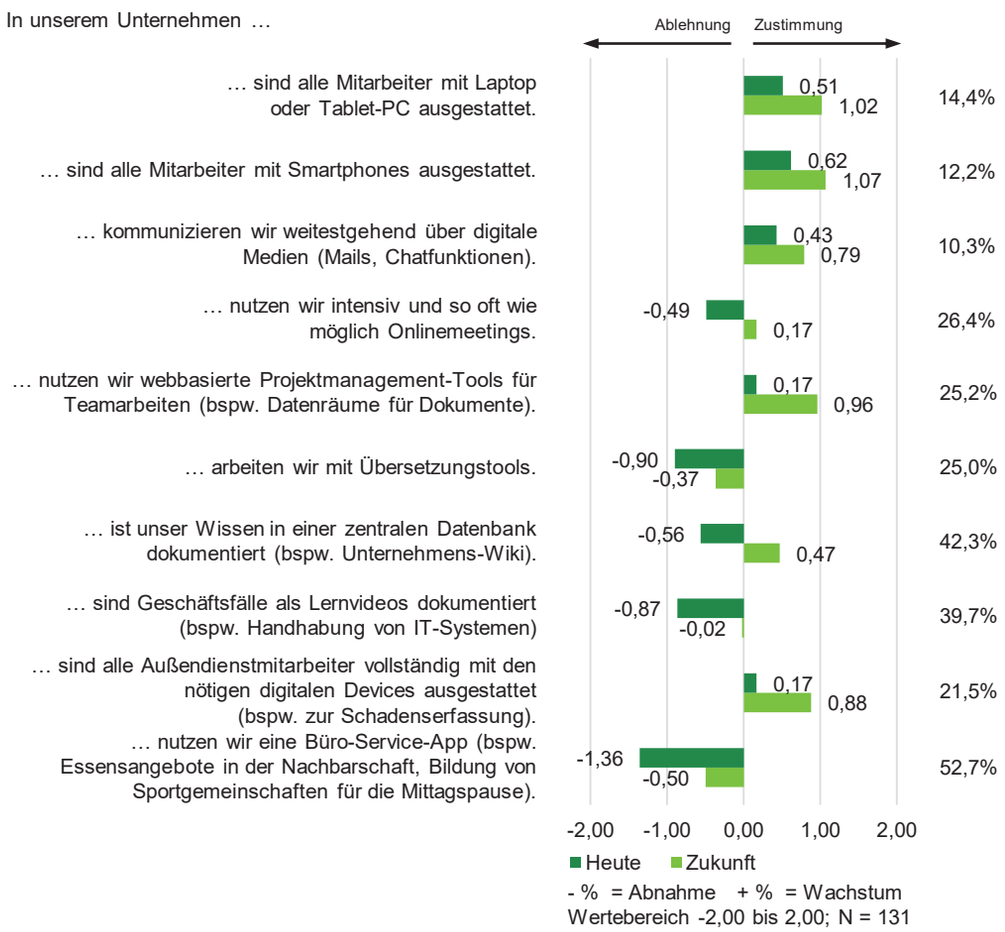
Sven Lemiss
BIM

Digitale Medien

Beim Thema Digitale Medien wird zwischen der Digitalisierung des Arbeitsplatzes und der Digitalisierung von Prozessen unterschieden. Eine Expertenumfrage ergab 2018, dass Letztere eine deutlich höhere Relevanz für den Immobilienmarkt besitzt.[66] Dieses Ergebnis wird in der aktuellen Studie bestätigt. Im Durchschnitt wird der Gruppe Digitalisierung des Arbeitsplatzes eine Relevanz von aktuell -0,23 und zukünftig 0,45 (24% Wachstum) beigemessen. Die Relevanzbewertung der Digitalisierung von Prozessen fällt höher aus: Heute -0,14, Zukunft 0,81 (Wachstum 34%).

Für alle Detailkriterien zur **Digitalisierung des Arbeitsplatzes** bestehen hohe Erwartungen hinsichtlich der Wachstumsraten. Den höchsten Wert mit 52,7% erreicht der Einsatz einer Büro-Service-App (bspw. Essensangebote in der Nachbarschaft, Bildung von Sportgemeinschaften für die Mittagspause). In Kap. 3.2.2 wurde bereits auf das Risiko eines möglichen Hypes hingewiesen. Eine Studienarbeit zur Untersuchung des tatsächlichen Bedarfs an solchen Apps ermittelte, dass nur 11% der Befragten tatsächlich bereit wären, für diesen Service zu zahlen.[67] Eine weitere Studie erbrachte das Ergebnis, dass die Generation Z mit digitalen Tools übersättigt ist - der persönliche Kontakt wird vorgezogen.[68] Daher sind nicht nur Investitionen in eine Büro-Service-App kritisch zu prüfen, sondern auch weitere Wachstumsfelder wie die Bereitstellung oder der Ausbau von Lernvideos (39,7%), Übersetzungstools (25%) oder Onlinemeeting-Tools (26,4%) sind kritisch zu hinterfragen.

Abb. 39: Detailanalyse Digitalisierung Arbeitsplatz



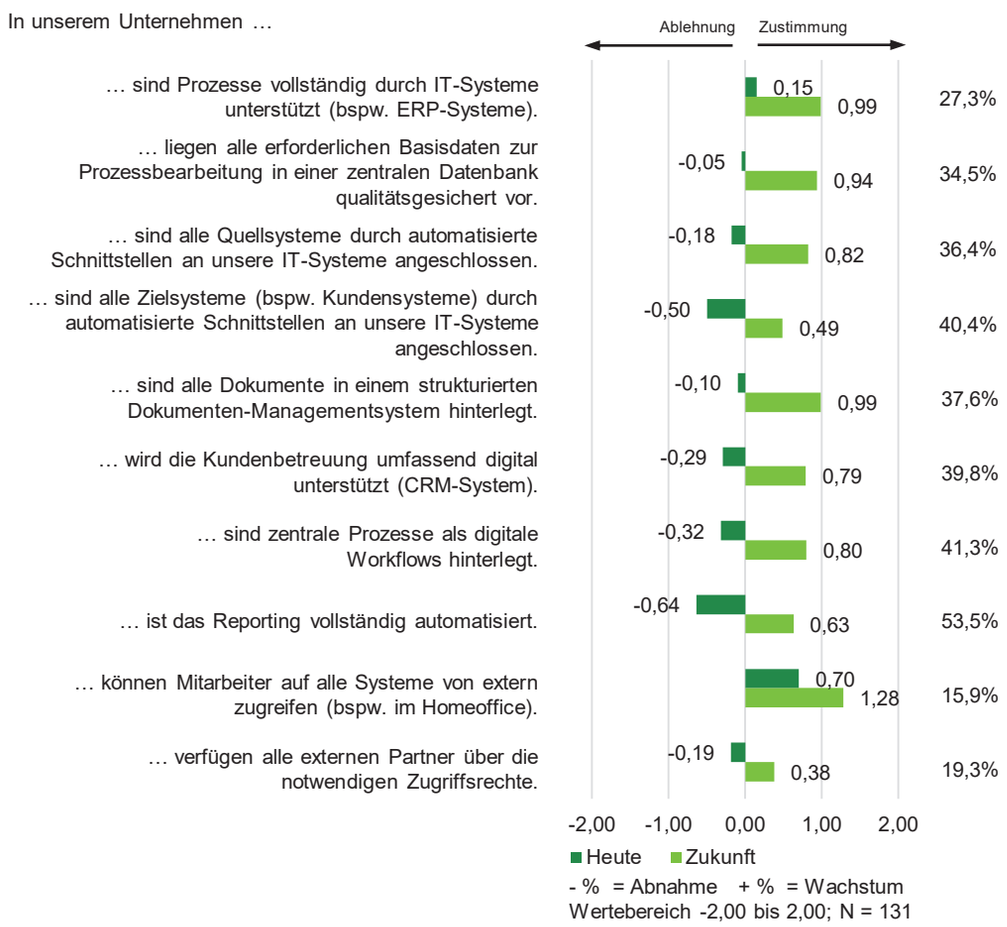
66 Peyinghaus/Zeitner (2018), S. 20 ff.
67 hs21 (2018).
68 Peyinghaus/Zeitner (2018).

Der Baustein **Digitalisierung Arbeitsprozesse** (vgl. Abb. 40) hat im Mittel über alle Kriterien die zweithöchste Wachstumsrate in dieser Studie (34%). Lediglich der Baustein Agile Methoden erreicht mit einem Wert von 36% eine höhere Steigerungsrate.

Die hohe Relevanz IT-gestützter Prozesse ist nicht neu, ebenso wenig wie das diesbezügliche Manko im Immobilienmarkt. Bereits im PMRE Monitor 2011 wurde ein Defizit bei der automatisierten Erzeugung des Reportings aus den IT-Systemen festgestellt.[69] Auch in den Folgejahren konnten die Ziele in der Digitalisierung nicht erreicht werden[70] und werden daher jetzt mit umso größerem Engagement verfolgt. Der aktuelle Missstand im Reporting (-0,64) soll mit der höchsten in dieser Studie festgestellten Steigerungsrate von 53,5% behoben werden.

Das Thema Datenmanagement wird ebenfalls als sehr relevant bewertet. Dazu zählt die qualitätsgesicherte Bereitstellung aller erforderlichen Basisdaten zur Prozessbearbeitung (34,5%) und die Anbindung aller Quell- und Zielsysteme durch automatisierte Schnittstellen (36,4% und 40,4%). Alle drei genannten Themen sind derzeit negativ bewertet und daher nicht zufriedenstellend umgesetzt.

Abb. 40: Detailanalyse Digitalisierung Prozesse



69 Peyinghaus/Zeitner (2011), S. 19.
70 Peyinghaus/Zeitner (2017); Peyinghaus/Zeitner (2018).

„Die heutigen Führungskräfte müssen sich viel schneller an die neuen Anforderungen des Marktes anpassen. Das geht nur mithilfe eines Agilen Managements. Flexibler werden, alte Strukturen hinterfragen und ändern, Entscheidungen schnell und flexibel treffen. Voraussetzung ist allerdings: eine schnelle Kommunikation realisieren, offene Kritik erlauben, starkes Vertrauen aufbauen.“

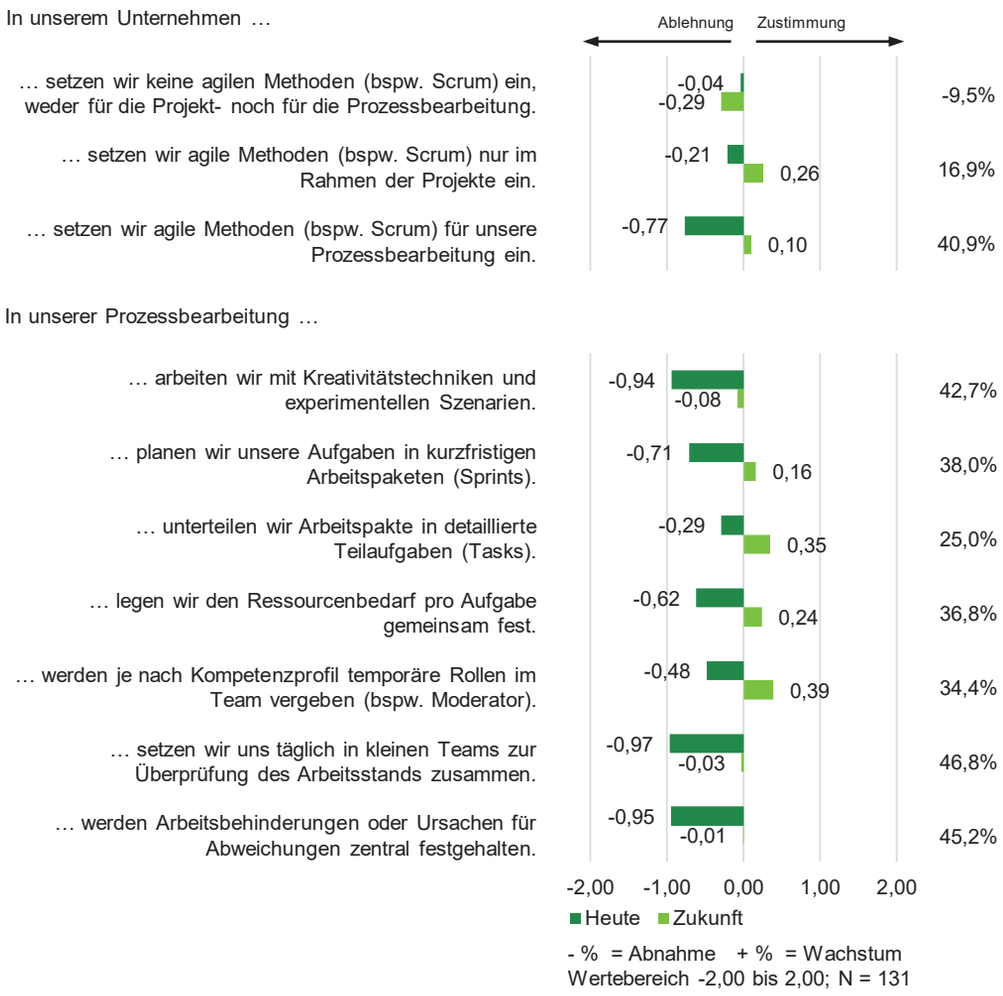
Axel Kunze
DSK

Agile Methoden

Auch wenn Agiles Management weitaus mehr umfasst als den Einsatz agiler Tools, ist die Anwendung dieses „Methodenbaukastens“ ein wesentliches Element. Die Immobilienwirtschaft ist der gleichen Meinung, auch wenn aktuell keine der aufgeführten Methoden effektiv von der Mehrheit eingesetzt wird (vgl. Abb. 41). Der Durchschnitt aller Teilnehmer nutzt keine agilen Methoden (zwischen -0,21 und -0,95). Jedoch besteht die erklärte Absicht, dies in Zukunft konsequent zu ändern (Wachstum zwischen 16,9% und 46,8%). Der einzige Negativtrend bestätigt die zuvor genannte Zielsetzung: Immer weniger Teilnehmer werden zukünftig keine agilen Methoden (bspw. Scrum) einsetzen.

Eine besonders dynamische Entwicklung wird erwartet, wenn es um die Nutzung agiler Methoden in der Prozessbearbeitung (40,9%), den Einsatz von Kreativitätstechniken und experimentellen Szenarien (42,7%), täglichen Treffen in kleinen Teams zur Überprüfung des Arbeitsstands (46,8%) sowie um die zentrale Erfassung von Arbeitsbehinderungen oder Ursachen für Abweichungen geht (45,2%).

Abb. 41: Detailanalyse Agile Methoden



Inside Real Estate – Branchenexperten im Interview:

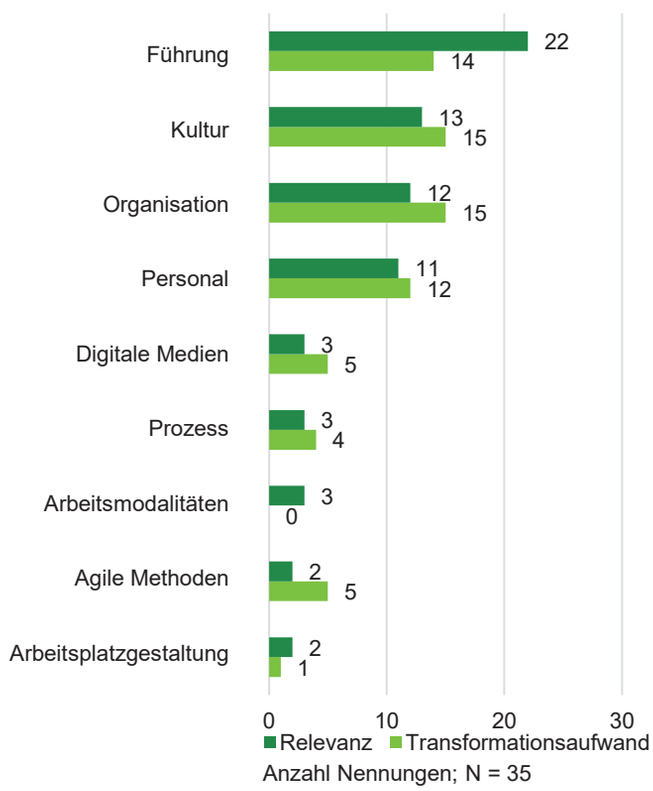
Transformationsaufwand

Welches sind die wichtigsten **Bestandteile** des Agilen Managements? Welche erfordern den höchsten **Transformationsaufwand**? Aus Sicht der Experten ist die Führung von höchster Relevanz (vgl. Abb. 42). Zugleich wird an dieser Stelle auch der zweithöchste Anpassungsbedarf gesehen. Im Bereich der höchsten Werte für den Transformationsaufwand ergibt sich ein Cluster: Führung, Organisation, Kultur und Personal. Ein Experte erklärt zu den Prioritäten: „Ganz klar die Organisation. Man kann sich viel vornehmen, wenn Hierarchien bestehen bleiben, führt es zu nichts." Ein anderer ergänzt: „Die Kultur: Aber nicht nur zwei Sätze auf der Homepage, sondern richtig top-down gelebt." Ein Interviewpartner merkt an: „Viele Firmen sind sehr hierarchisch. Die Umschichtung ist extrem aufwendig, gar nicht vorstellbar." In dieser Hinsicht spiegelt ein Zitat die Meinung vieler wider: „Das Schwierigste ist die Veränderung in den Köpfen."

Zwei erfahrene Interviewpartner weisen auf das Thema Prozesse und Digitalisierung in der Anwendung des Agilen Managements hin, selbst wenn dieses noch eine geringe Relevanzbewertung erfährt. „Prozesse sind wichtig, sonst befinden wir uns im Free Flow! Flexibilität heißt nicht Verantwortungslosigkeit. Kompetenzen müssen geregelt sein." Betont wird auch: „Digitale Medien entscheiden, denn ohne die funktioniert ein mobiles Arbeiten nicht. Es ist eine Schlüsseltechnologie für alle Geschäftsprozesse."

Insgesamt zeigt sich, dass gleich mehrere Bausteine für Agiles Management von Bedeutung sind und jeder einzelne einiges an Transformationsaufwand mit sich bringt. Daher rät ein Experte: „Man muss Investitionen einplanen! Denn Schulungen und Change Management kosten sehr viel Geld."

Abb. 42: Bestandteile Agiles Management und Transformationsaufwand



3.2.3 Welche Handlungsfelder ergeben sich?

„Selbst wenn Agiles Management einigen als Modewort erscheinen mag: Die Immobilienwirtschaft wird an einer agilen Managementmethode nicht vorbeikommen!“

Markus Robrecht
Coca-Cola

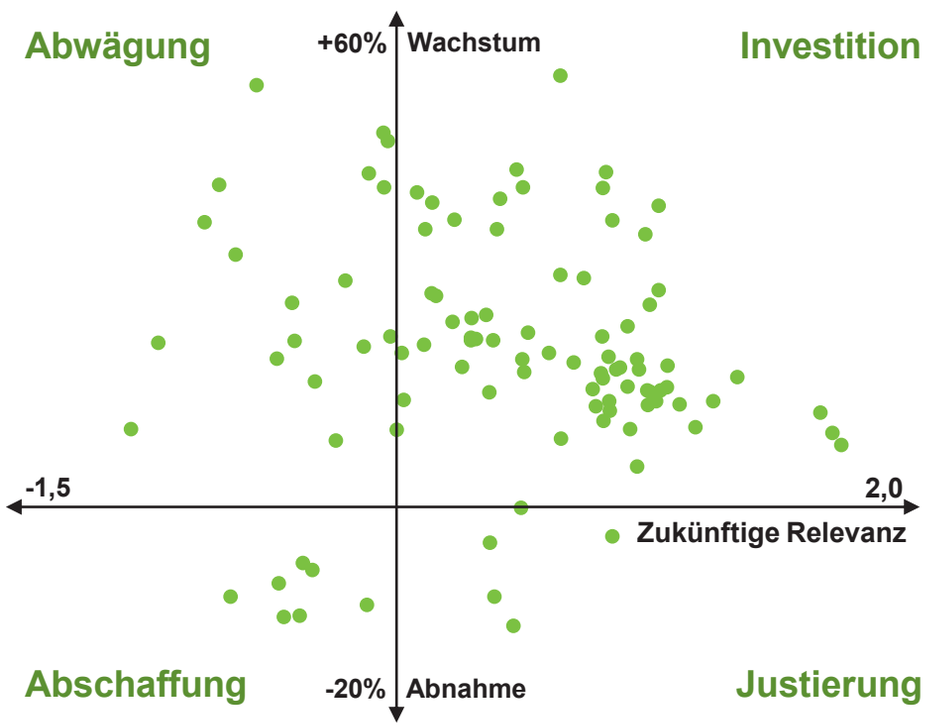
Die Immobilienwirtschaft beschäftigt sich intensiv mit innovativen Organisationskonzepten. Das demonstrieren aktuelle Konferenzen und Pressebeiträge, das sagen aber auch die Teilnehmer dieser Studie (vgl. Kap. 3.2.1). Der Veränderungswille ist vorhanden, doch in welche Richtung sollen die Veränderungen gehen?

Um diese Fragen zu beantworten, wurden die Ergebnisse zu den Detailkriterien des Agilen Managements losgelöst von ihren Bausteinen[71] in eine Matrix übertragen (vgl. Abb. 43). Die horizontale Achse beschreibt die zukünftige Relevanz des Kriteriums, die vertikale Achse das Wachstum. Aus der Matrix lässt sich daher ablesen, welche Themen aktuell eine hohe Dynamik haben und welcher Stellenwert ihnen künftig zukommt. Diese Darstellung zeigt Investitionsfelder auf, aber auch Risiken für mögliche Fehlinvestitionen. Besteht beispielweise ein hohes Wachstum bei zukünftig gering bewerteter Relevanz, könnte es sich um einen Hype handeln. Zusammenfassend können für die vier Quadranten der Matrix folgende Handlungsstrategien definiert werden:

- **Investition:** Investition in Kriterien mit hoher Relevanz und hoher Dynamik
- **Justierung:** Prüfung und Anpassung von Kriterien mit negativem Wachstum bei zukünftiger Relevanz
- **Abschaffung:** Vermeidung und Abbau von Kriterien mit negativem Wachstum und zukünftig geringer Relevanz
- **Abwägung:** Detaillierte Prüfung von Kriterien mit hoher Dynamik und geringer zukünftiger Relevanz auf mögliche Hypes

In der Abbildung aller Ergebnisse in der Matrix (vgl. Abb. 43) zeigt sich, dass eine hohe Dynamik herrscht. Die Mehrheit der Themenstellungen befindet sich stark im Wachstum. Zudem wird überdurchschnittlich vielen Themen eine hohe Relevanz zugeschrieben. Das Gesamtbild ergibt deutlich: Die Unternehmen der Immobilienwirtschaft sind bereit, in die Entwicklung ihrer Organisationen zu investieren.

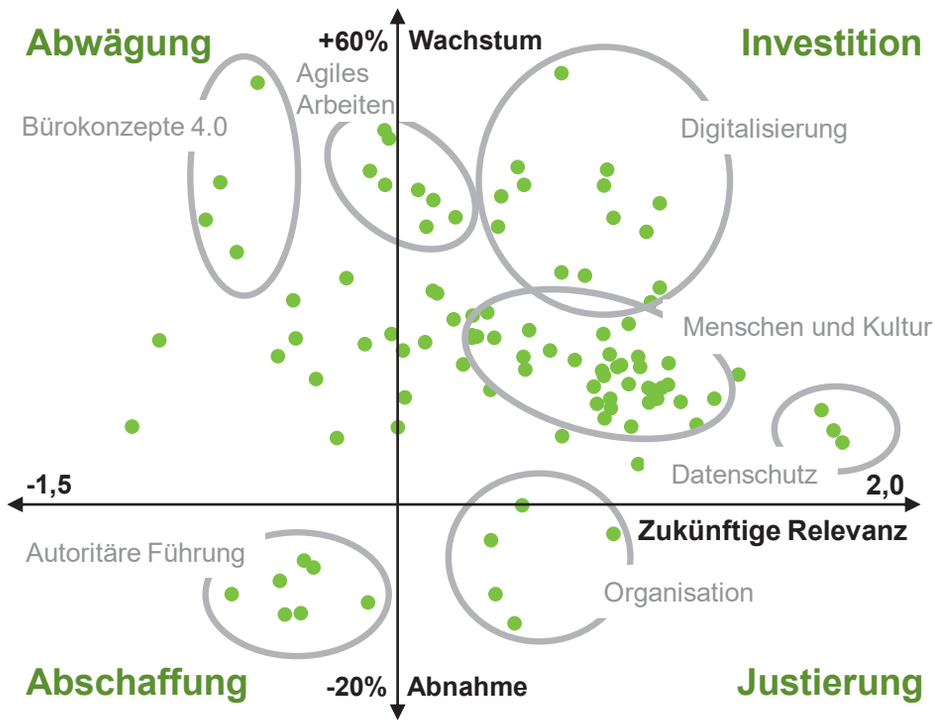
Abb. 43: Handlungsfelder im Agilen Management



71 Organisation, Führung, Kultur, Personal, Arbeitsmodalitäten, Arbeitsplatzgestaltung, Digitale Medien und agile Methoden sowie zusätzlich Datenschutz.

Clusteranalysen
In der Detailbetrachtung der Matrix wird der thematische Zusammenhang vieler Kriterien ersichtlich. Als sogenannte Cluster konnten die Themenfelder Agiles Arbeiten, Digitalisierung, Menschen und Kultur, Datenschutz, Organisation, Autoritäre Führung sowie Bürokonzepte 4.0 identifiziert werden (vgl. Abb. 44).

Abb. 44: Cluster Agiles Management



„Grundlage des agilen Managementansatzes ist ein ausgeprägtes konsensual verankertes Leistungs- und Verantwortungsprinzip innerhalb einer mit Allroundern gespickten Organisation. Diese Voraussetzungen zu schaffen, ist kein Selbstläufer und setzt zunächst eine gesunde Investmentbereitschaft voraus. Daher gilt: Bedachtsam und planvoll kommt vor erfolgreich agil.“

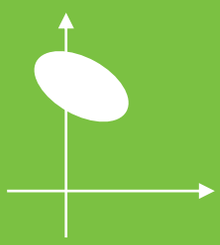
Stefan Dietze
OFFICEFIRST

Cluster 1: Agiles Arbeiten
Das Cluster Agiles Arbeiten fokussiert die wichtigsten Elemente einer agilen Prozessbearbeitung und Arbeitsgestaltung (vgl. Abb. 45). Zentral ist es demnach, agile Methoden zur Prozessbearbeitung einzusetzen. Weitere Themenfelder sind die Anwendung von Kreativitätstechniken und experimentellen Szenarien, die Planung der Aufgaben in kurzfristigen Arbeitspaketen (Sprints) oder die gemeinsame Festlegung des Ressourcenbedarfs pro Aufgabe. Zudem werden je nach Kompetenzprofil temporäre Rollen im Team vergeben (bspw. Moderator), der Arbeitsstand täglich in kleinen Teams überprüft und Arbeitsbehinderungen oder Ursachen für Abweichungen zentral festgehalten. Überdies sind Geschäftsfälle als Lernvideos dokumentiert und die Mitarbeiter können zwischen unterschiedlichen Arbeitsplatzqualitäten (bspw. Ruheräume oder Kommunikationszonen) wählen.

Diese Musterdarstellung für ein agiles Arbeiten ist mit einem sehr hohen Wachstum verbunden, obwohl die zukünftige Relevanz sehr verhalten eingeschätzt wird (-0,08 bis 0,39). Die Immobilienwirtschaft reagiert daher abwartend. Aktivitäten und Investitionsmaßnahmen werden detailliert geprüft und selektiv umgesetzt.

Abb. 45: Cluster Agiles Arbeiten

Cluster 1: Agiles Arbeiten



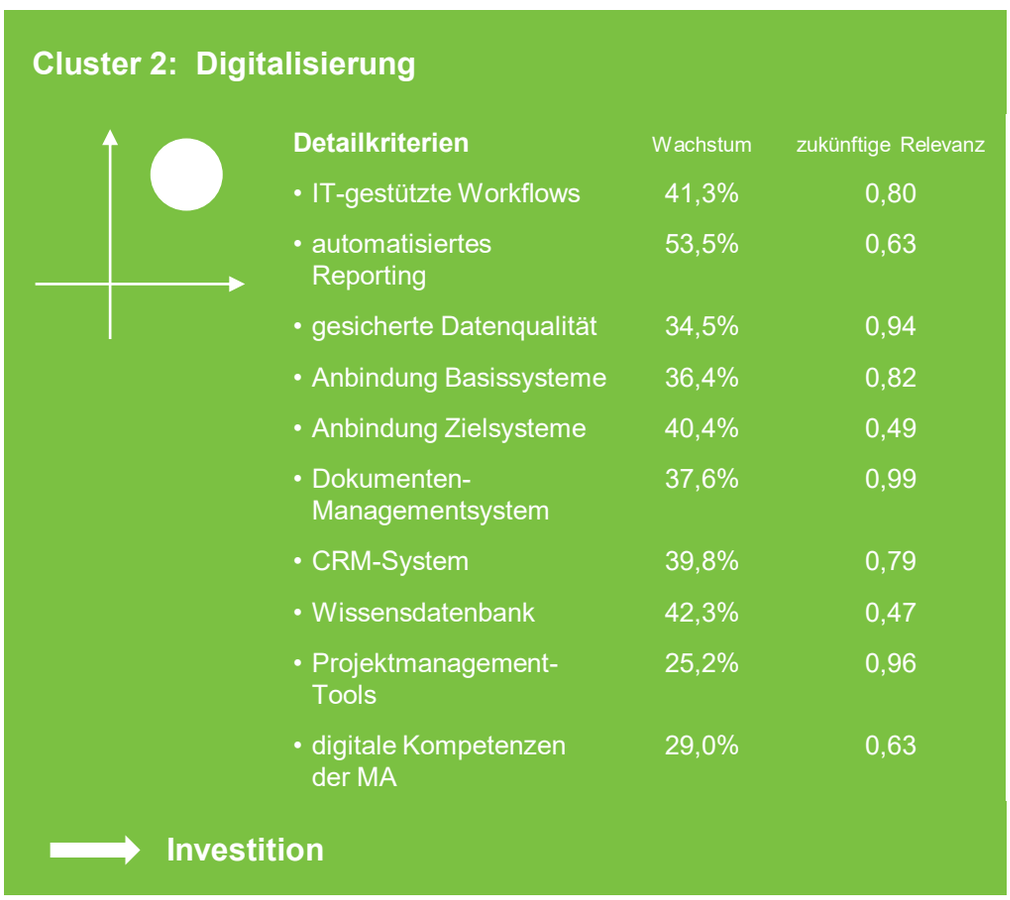
Detailkriterien	Wachstum	zukünftige Relevanz
• agile Prozesse	40,9%	0,10
• Kreativitätstechniken	42,7%	-0,08
• Sprintplanung	38,0%	0,16
• Ressourcenplanung	36,8%	0,24
• temporäre Rollen	34,4%	0,39
• tägliche Statusprüfung	46,8%	-0,03
• Abweichungsanalyse	45,2%	-0,01
• Lernvideos	39,9%	-0,02
• flexible Raumqualitäten	34,3%	0,13

→ abwägende, selektive Investition

Cluster 2: Digitalisierung
Das Cluster Digitalisierung setzt sich primär aus Kriterien der Digitalisierung von Prozessen zusammen und weniger aus Tools zur Digitalisierung des Arbeitsplatzes (vgl. Abb. 46). Diese Gewichtung zeigte sich bereits in einer Expertenumfrage 2018.[72] Inhaltlich bezieht sich das Cluster auf eine vollständige Unterstützung der Prozesse durch IT-Systeme, die Hinterlegung zentraler Prozesse durch digitale Workflows und ein automatisiertes Reporting. In der Idealvorstellung liegen alle erforderlichen Basisdaten zur Prozessbearbeitung in einer zentralen Datenbank qualitätsgesichert vor, und alle Quellsysteme und Zielsysteme (bspw. Kundensysteme) sind über automatisierte Schnittstellen an die vorhandenen IT-Systeme angeschlossen. Alle Dokumente sind in einem strukturierten Dokumenten-Managementsystem hinterlegt, die Kundenbetreuung wird umfassend digital unterstützt (Einsatz CRM-System), das Wissen ist in einer zentralen Datenbank dokumentiert (bspw. Unternehmens-Wiki), und für Teamarbeiten werden webbasierte Projektmanagement-Tools (bspw. Datenräume für Dokumente) eingesetzt. Darüber hinaus verfügen die Mitarbeiter über hohe digitale Kompetenzen.

Diese Themen haben eine hohe Wachstumsrate und auch zukünftig eine hohe Relevanz. Die Immobilienwirtschaft investiert daher aktuell und zukünftig stark in diese Aspekte.

Abb. 46: Cluster Digitalisierung



72 Peyinghaus/Zeitner (2018), S. 20 ff.

„Bevor die agile Arbeitsweise Einzug halten kann, gilt wie bei der Einführung von Desk Sharing oder anderen Bürokonzepten: Culture eats strategy for breakfast. Erst wenn das Geschäftsmodell darauf ausgerichtet ist, stringent, schnell und fokussiert maßgeschneiderte individuelle Lösungen an den Markt zu bringen, führt am agilen Arbeiten ohne vielfältige Entscheidungsebenen kein Weg mehr vorbei.“

Sabine Georgi
RICS

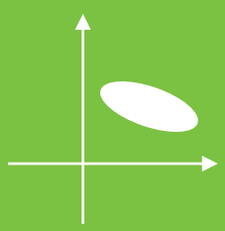
Cluster 3: Kultur und Menschen
Das Cluster Kultur und Menschen umfasst eine Fülle von Kriterien, die zum besseren Verständnis in die Sub-Cluster Mitarbeiter, Führungskräfte und Kultur unterteilt sind.

3.1 Cluster Mitarbeiter
Von hoher Dynamik und Relevanz sind Investitionen in die Förderung der Mitarbeiter (vgl. Abb. 47). Zudem sollten Mitarbeiter dazu angeregt werden, Verbesserungsvorschläge und Ideen einzubringen sowie selbst Unternehmergeist zu entwickeln (Förderung Mitunternehmertum). Für dieses Mitunternehmertum ist es notwendig, dass die Mitarbeiter aktiv mehr Verantwortung einfordern und dazu befähigt werden, Entscheidungen selbst zu treffen (bspw. durch Schulungen). Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit werden Trainings mit Fokus Teambuilding angeboten. Temporäre Ressourcen-Engpässe gleichen die Mitarbeiter untereinander freiwillig und proaktiv aus. Darüber hinaus werden Ziele der Mitarbeiter abteilungsübergreifend durch mehrere Personen definiert.

Dieses Cluster besitzt eine hohe Relevanz, hat allerdings teilweise eine geringe Dynamik (zwischen 9,4% und 22,6%). Aufgrund der hohen Gewichtung ist unklar, warum die Immobilienwirtschaft nur zögerlich in den Ausbau investiert.

Abb. 47: Cluster Mitarbeiter

Cluster 3.1: Kultur und Menschen: Mitarbeiter



Detailkriterien	Wachstum	zukünftige Relevanz
• Investitionen in Förderung	12,8%	0,98
• Anregung Verbesserungsvorschläge	9,4%	1,13
• Motivation zum Mitunternehmertum	18,6%	0,59
• Einforderung Verantwortung durch MA	18,2%	0,49
• Befähigung zur Entscheidungsfindung	14,7%	0,88
• Training für Teamwork	16,3%	0,50
• Ressourcenausgleich durch MA	15,9%	0,79
• bereichsübergreifende Zieldefinition	22,6%	0,23

Investition

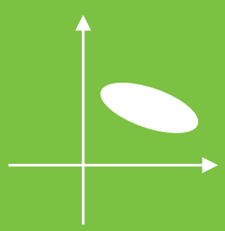
3.2 Cluster Führungskräfte

Im Cluster Führungskräfte werden die Art der Führung sowie die Kompetenzen und Fähigkeiten der Vorgesetzten thematisiert (vgl. Abb. 48). Im Idealfall leiten die Führungskräfte aufgabenorientiert, agieren als fachliche Sparringspartner (kooperative Führung) und führen zudem durch Sinnstiftung und Inspiration (emotionale Führung). Die Führungskräfte erkennen die Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Darüber hinaus helfen sie ihnen zu verstehen, auf welche Weise ihre Tätigkeit zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt und motivieren sie zur Teamarbeit für ein gemeinsames Ziel. Diese Führungskräfte sind klare Vorbilder.

Aufgrund der hohen zukünftigen Relevanz und des moderaten Wachstums (14,3% bis 21,6%) wird empfohlen, stark in die Entwicklung der Führungskräfte und die Realisierung des beschriebenen Führungsbildes zu investieren. Doch auch in diesem Aktionsfeld reagiert die Immobilienwirtschaft nur zögerlich.

Abb. 48: Cluster Führungskräfte

Cluster 3.2: Kultur und Menschen: Führungskräfte



Detailkriterien	Wachstum	zukünftige Relevanz
• kooperative Führung	14,3%	0,95
• emotionale Führung	21,6%	0,51
• Erkennen von Potenzialen	17,2%	1,03
• Verständnis für Gesamterfolg	18,4%	0,91
• Motivation Teamarbeit	16,6%	0,92
• Vorbild	16,4%	0,84

Investition

„Die Erwartungen der Jugend an die Digitalisierung und ihre Chancen werden in der Wirtschaft überschätzt.“

Dr. Hauke Brede
BCG

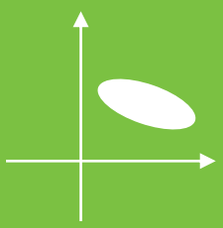
3.3 Cluster Unternehmenskultur

Im Zentrum des Agilen Managements steht der Kulturwandel. Die Unternehmenskulturen bewegen sich von einem klassisch hierarchischen und organisationszentrierten Verständnis hin zu einem wechselseitigen, netzwerkartigen Kollaborationssystem mit partizipativen Strukturen und individuellen Beziehungen.[73] Auch die Teilnehmer dieser Studie sehen eine hohe zukünftige Relevanz von kulturellen Themenstellungen (vgl. Abb. 49). Im Unternehmen herrschen im Idealfall eine ausgeprägte Lösungsorientierung, Optimismus bzw. eine positive Grundhaltung und das grundlegende Gefühl von Sicherheit vor. Zudem besteht bei allen Beteiligten ein großer Wissensdurst und das Bedürfnis, Neues zu lernen. Kontinuierliche Verbesserung ist oberste Maxime. Unter den Mitarbeitern existiert eine besonders hohe Verlässlichkeit (bspw. Einhaltung von Zusagen, Pünktlichkeit), und über alle Hierachieebenen hinweg wird ein offener, gleichberechtigter Dialog auf Augenhöhe geführt.

Kulturelle Aspekte gewinnen nicht nur durch Agiles Management an Relevanz. Auch zukünftige Arbeitskräfte, also die Vertreter der Generation Z, messen kulturellen Aspekten im Vergleich zu allen weiteren organisatorischen Belangen den höchsten Wert bei.[74] In Bezug auf ein Agiles Management, den aktuellen Fachkräftemangel und die hohe Relevanz im Verhältnis zur geringen Wachstumsrate (11,9% bis 20,0%) wird empfohlen, verstärkt in die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zu investieren. Die Investitionsabsichten der Immobilienwirtschaft – also das geplante Wachstum – sind jedoch gering.

Abb. 49: Cluster Unternehmenskultur

Cluster 3.3: Kultur und Menschen: Unternehmenskultur



Detailkriterien	Wachstum	zukünftige Relevanz
• Optimismus	12,3%	0,81
• Sicherheit	13,9%	0,75
• Verlässlichkeit	14,1%	0,96
• Dialog auf Augenhöhe	11,9%	0,76
• Wissbegierde	16,5%	0,78
• Lösungsorientierung	12,1%	0,95
• Kontinuierliche Verbesserung	17,1%	0,85
• Team- statt Einzelerfolg	20,0%	0,78
• Sinnhaftigkeit	18,2%	0,81

Investition

73 Preusser/Bruch (2014), S. 35.
74 Peyinghaus/Zeitner (2018).

Cluster 4: Datenschutz
Der Schutz der eigenen Daten und die IT-Sicherheit sind die Kriterien mit der höchsten vergebenen Relevanz bei gleichzeitig geringen Wachstumsraten (vgl. Abb. 50). Das Cluster Datenschutz beinhaltet die Aufstellung klarer Richtlinien für den Datenschutz, die Vergabe von Rollen und Verantwortlichkeiten für den Datenschutz sowie die regelmäßige Prüfung von Risiken bzgl. des Datenschutzes und der IT-Sicherheit.

Die Maßnahmen zum Thema Datenschutz können daher als kontinuierliche Investitionen gewertet werden, um die IT-Sicherheit zu gewährleisten. Zudem ist anzuraten, die Mitarbeiter vermehrt durch Schulungen für IT-Risiken zu sensibilisieren.

Abb. 50: Cluster Datenschutz



Cluster 5: Organisation
Das Cluster Organisation setzt sich mit Themen der Organisationsgestaltung auseinander, die sich auf klassische hierarchische Elemente beziehen. Dazu zählen klare, hierarchische Organisationsstrukturen sowie die eindeutige Abgrenzung zwischen den Abteilungen und den Aufgaben und Kompetenzen jedes Mitarbeiters (eindeutige Stellenprofile). Zudem ist in diesem Cluster jeweils ein Kriterium aus dem Bereich Führung und aus dem Themenkomplex Arbeitsplatzgestaltung enthalten. Dabei handelt es sich um die starke Zentralisierung von Entscheidungen bei den Führungskräften sowie die Zuweisung eines eigenen, persönlichen Arbeitsplatzes für jeden Mitarbeiter.

Alle Kriterien des Clusters Organisation werden zukünftig mit einer mittleren Relevanz bewertet und weisen negative Wachstumsraten auf (vgl. Abb. 51). Konkret bedeutet dies, dass diese Sachverhalte in den Unternehmen zunehmend abgebaut werden. Im Vordergrund steht die nachlassende Vorhaltung eines persönlichen Arbeitsplatzes je Mitarbeiter (-16,0%). Für die Generation Z ist jedoch insbesondere der eigene Schreibtisch von Bedeutung.[75] Zudem haben Wissenschaftler festgestellt, dass sich das Arbeiten in Großraumbüros negativ auf die Kommunikation auswirkt (vgl. Kap. 2.2). An diesem Beispiel zeigt sich, dass beim Rückbau individueller Arbeitsplätze selektiv vorgegangen werden muss. Die Aktion für dieses Cluster gestaltet sich daher als Justierung, als Neuausrichtung mit selektivem Abbau.

Abb. 51: Cluster Organisation



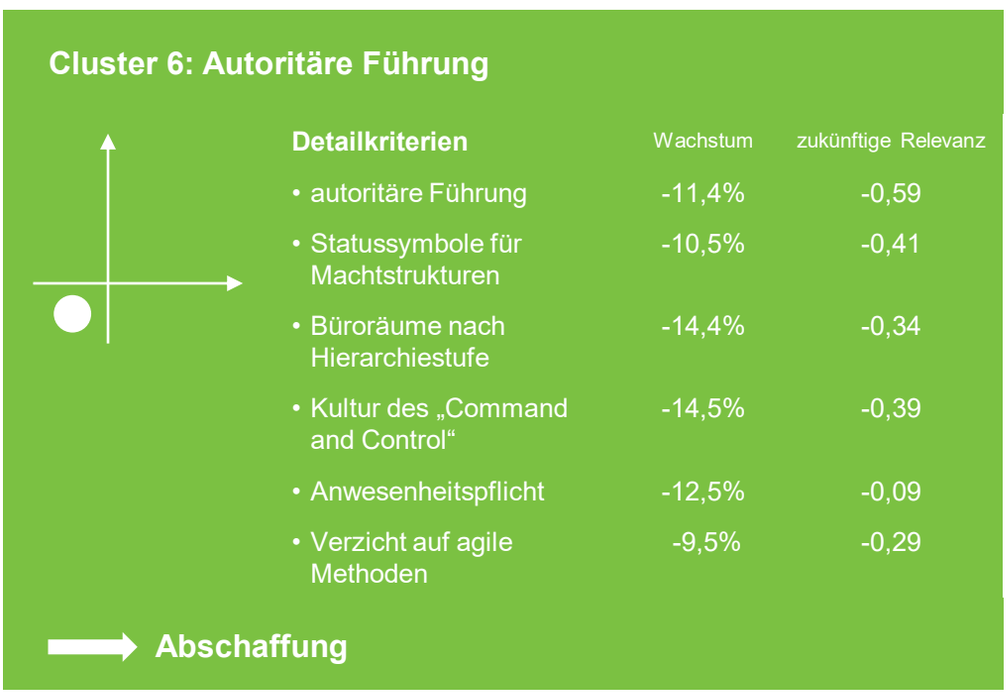
75 Peyinghaus/Zeitner (2018); Scholz/Boße (2015).

Cluster 6: Autoritäre Führung

Bereits in den 1980er-Jahren postulierte der Begründer der New-Work-Bewegung Frithjof H. Bergmann[76], dass klassische autoritäre Führungsmodelle ihren Zenit überschritten haben und durch freiheitliche Organisationsmodelle ersetzt werden müssen (vgl. Kap. 2.1). Mit negativem Wachstum und zukünftig geringer Relevanz bewerten die Teilnehmer dieser Studie ein autoritäres Führungsverständnis ebenfalls als antiquiert (vgl. Abb. 52). Dazu zählt insbesondere eine Führung durch Dominanz und aufgrund einer hierarchischen Stellung (autoritäre Führung). Zudem werden Machtstrukturen zukünftig nicht mehr durch Statussymbole stabilisiert (bspw. Einzelbüro, Vorzimmer, Dienstwagen, Vorzüge bei Dienstreisen) und Büroräume nicht mehr nach Hierarchiestufe vergeben (bspw. Einzelbüro für Führungskräfte). Auch eine Kultur des „Command and Control" (klare hierarchische Verhaltensmuster, eindeutiges Machtgefälle) ist zu vermeiden. Nach den Aussagen der Teilnehmer besteht zukünftig keine Anwesenheitspflicht, und die Mitarbeiter erhalten mehr Freiräume in ihren Aufgaben. Zudem ist man sich sicher, dass für die Projekt- oder die Prozessbearbeitung agile Methoden (bspw. Scrum) eingesetzt werden.

In einer Aussage jedoch tritt ein Bruch mit den bisherigen Bewertungen zutage. Die Feststellung „In unserem Unternehmen herrscht eine Kultur des ‚Command and Control'" fand eine leicht überdurchschnittliche Zustimmung (0,05), für die erst in der Zukunft eine abnehmende Relevanz von -0,39 (-14,5%) verzeichnet wird. Daher hat die Immobilienwirtschaft an dieser Stelle nicht nur ein theoretisches Potenzial, sondern es geht effektiv um die Abschaffung veralteter Strukturen und Kulturen.

Abb. 52: Cluster Autoritäre Führung

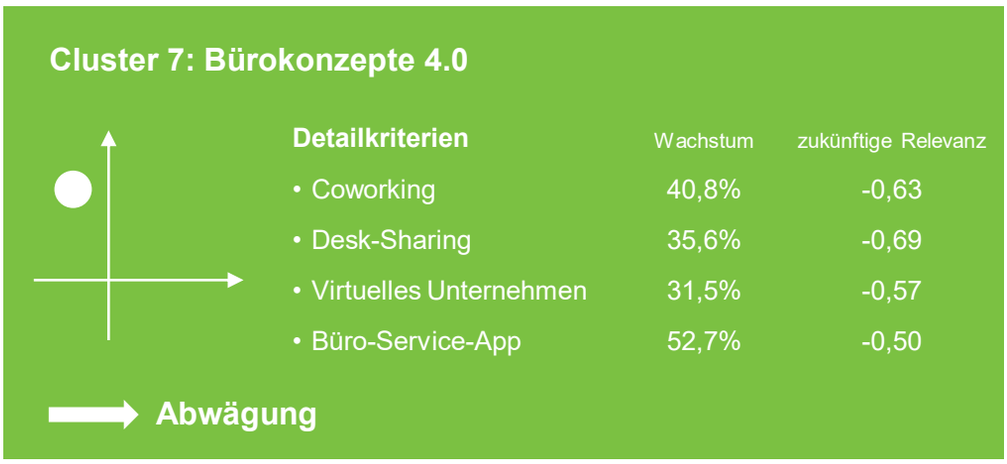


76 Vgl. Bergmann (2004).

Cluster 7: Bürokonzepte 4.0
Coworking, Future Office, Arbeiten 4.0 – dies sind die Schlagworte intensiver Diskussionen um zukünftige Büro- und Arbeitsplatzkonzepte. Das Volumen der Coworking-Flächen und die Anzahl der Anbieter sind in den letzten Monaten geradezu explosionsartig angestiegen. Trotzdem werden diese Konzepte durchaus kritisch diskutiert.[77] Auch die Generation Z sieht im Coworking kein Zukunftsmodell.[78]

Daher ist die Meinung der Immobilienwirtschaft umso interessanter: Die Teilnehmer bestätigen dem Angebot dezentraler Arbeitsplätze (bspw. Coworking oder Satellittenbüros in Vororten) eine sehr hohe Dynamik (vgl. Abb. 53). Ebenfalls beachtliche Wachstumsraten liegen im Verzicht auf feste Bürostrukturen (Desk Sharing), einer vollständigen Ausrichtung auf ein „virtuelles Unternehmen“ oder der Nutzung einer Büro-Service-App (bspw. Essensangebote in der Nachbarschaft, Bildung von Sportgemeinschaften für die Mittagspause). Doch trotz der hohen Dynamik ist die Bewertung der zukünftigen Relevanz negativ. Diese fehlende Bedeutsamkeit indiziert einen potenziellen Hype, also einen aktuellen Trend, der zukünftig an Gewicht verlieren wird. Investitionen in Coworking, Desk Sharing oder auch in Büro-Service-Apps sollten daher dezidiert abgewogen werden.

Abb. 53: Bürokonzepte 4.0



77 U. a. Heuer Dialog, Veranstaltung Future Real Estate: Coworking & Co., 03.04.2019.
78 Peyinghaus/Zeitner (2018).

3.3 Lohn des Agilen Managements

„Agiles Management ist kein Selbstzweck. Gezielt eingesetzt, fördert es Arbeitszufriedenheit und Arbeitsergebnisse.“

Dr. Gert Leis
BImA

Das Thema Agiles Management bewegt die Immobilienwirtschaft (vgl. Kap. 3.2). Im Vorfeld wurde jedoch festgestellt, dass weder das Geschäftsmodell noch die immobilienwirtschaftlichen Prozesse zwingend ein Agiles Management benötigen (vgl. Kap. 3.1.1 und Kap. 3.1.2). Warum also der Aufwand? Weil er sich lohnt!

In den folgenden Abschnitten wird untersucht, ob Agiles Management zu mehr Erfolg führt, und falls ja, welche Erfolgsvariablen dadurch optimiert werden können. Zur Überprüfung dieser Fragestellung wurden die Teilnehmer gebeten, ihren Erfolg anhand von 35 Erfolgskriterien[79] anzugeben. Die Abb. 54-58 listen diese Kriterien auf und zeigen zugleich deren Zielerreichungsgrad im Markt. Aufgrund der besonderen Rolle des Individuums im Agilen Management wurden vielfältige Zielvariablen für das Themenfeld Mitarbeiter entwickelt. Besonders erfolgreich sind die Unternehmen aktuell in der Reputation (0,78), in der Kundenorientierung (0,74) und in den finanziellen Zielbereichen (0,71). Verfehlt wurden Ziele hingegen in den Bereichen Personalkostenreduktion (-0,65), Automatisierung des Reportings (-0,39), Internationalisierung (-0,22), Innovationsmanagement (-0,19) und digitale Transformation (-0,17).

Abb. 54: Erfolgskriterien Kunde

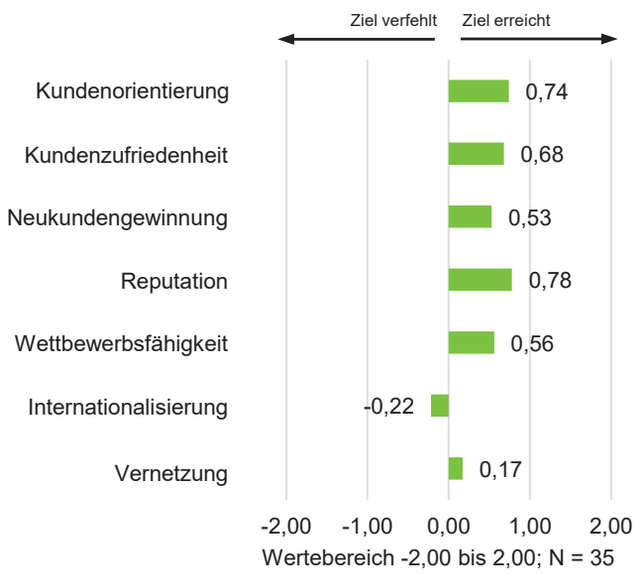
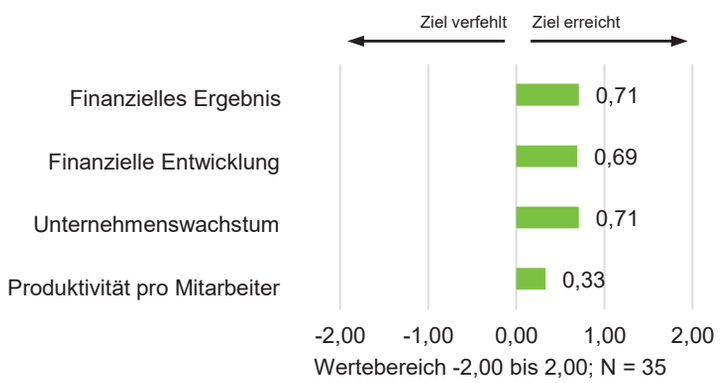


Abb. 55: Erfolgskriterien Finanzen



79 In Anlehnung an die Balanced Scorecard von Kaplan/Norton (1997).

Abb. 56: Erfolgskriterien Prozesse

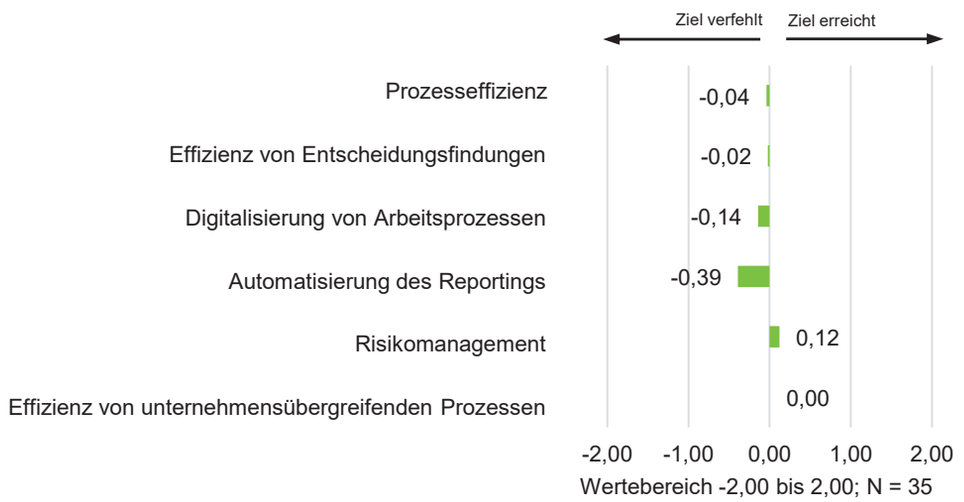


Abb. 57: Erfolgskriterien Mitarbeiter

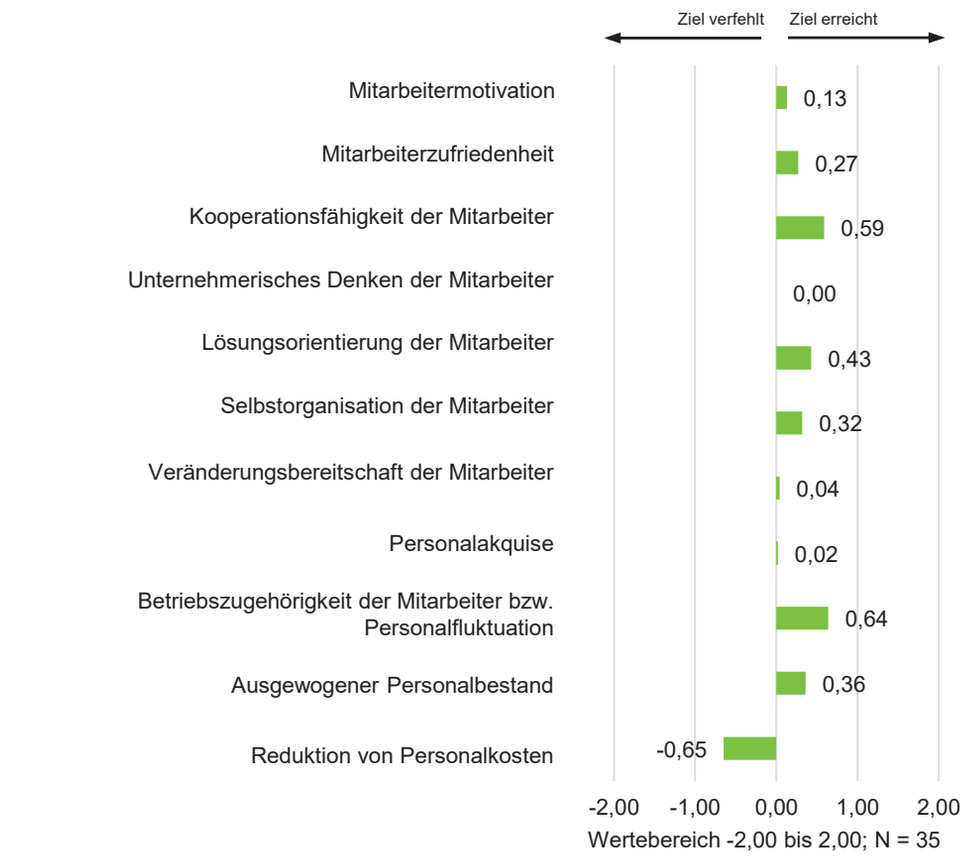
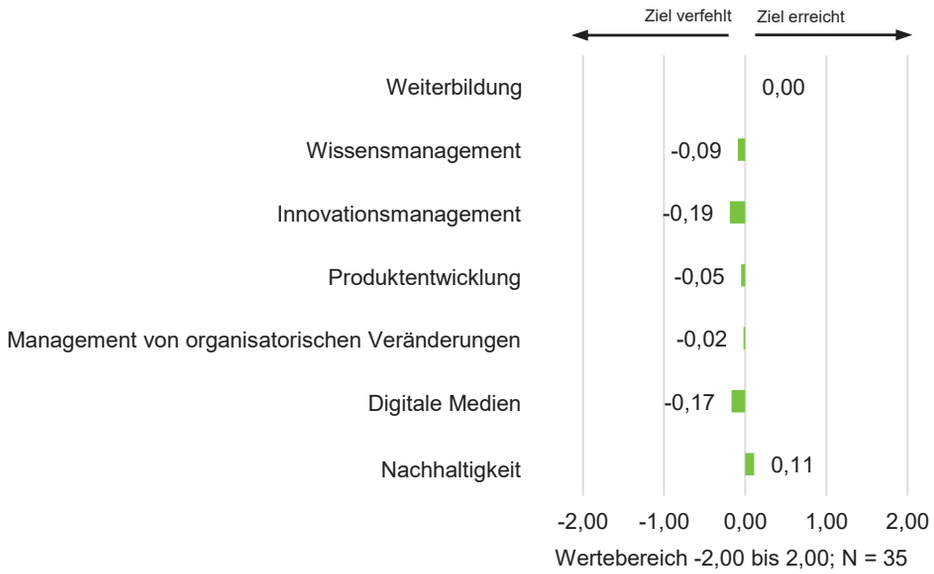


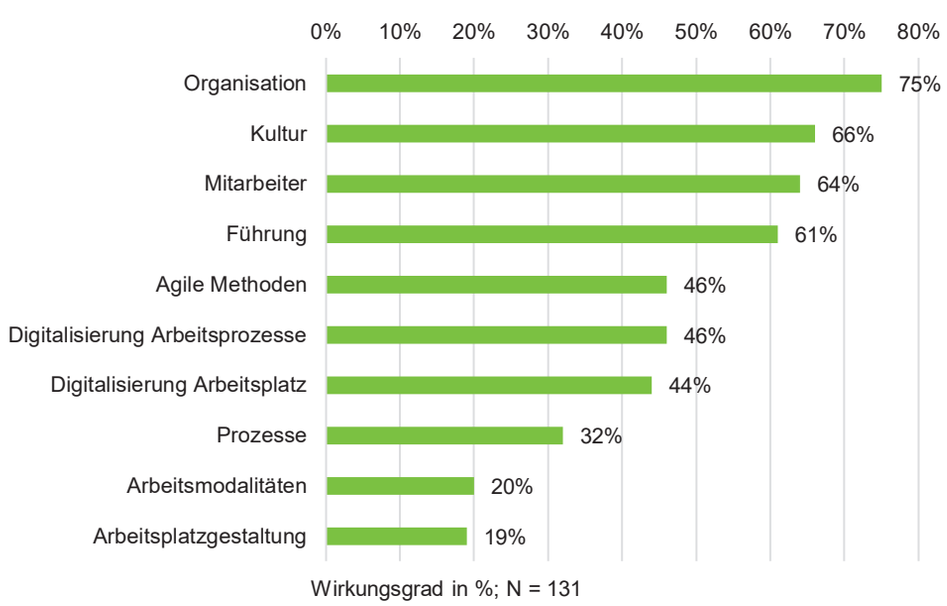
Abb. 58: Erfolgskriterien Innovation



3.3.1 Potenziale und Fehlinvestitionen

Die größte positive Wirkung eines Agilen Managements wird durch organisatorische Maßnahmen[80] erzielt (75%) (vgl. Abb. 59). Ein Cluster aus Mensch und Kultur, welches bereits in Kap. 3.2.2 identifiziert wurde, ist für einen weiteren Erfolgsschub verantwortlich. Kriterien der Bausteine Kultur (66%), Mitarbeiter (64%) und Führung (61%) erweisen sich als besonders vorteilhaft für den Unternehmenserfolg. Auch im Feld der mittleren Wirkungsintensität ergibt sich ein Cluster: Die Bausteine Digitalisierung Arbeitsplatz, Digitalisierung Arbeitsprozesse und der Einsatz von agilen Methoden sind inhaltlich verwandt und weisen ähnliche Einflusswerte auf (44-46%). Erstaunlicherweise zeigt sich, dass die in den Medien so präsenten und in den Unternehmen stark diskutierten Themen Arbeitsplatzgestaltung (19%) und Arbeitsmodalitäten (20%) den geringsten Einfluss auf den Erfolg haben.

Abb. 59: Wirksamkeit Bausteine Agiles Management



80 Bspw. Auflösung starrer Organisationsstrukturen, Rollenwechsel, vermehrter Einsatz von Projektstrukturen.

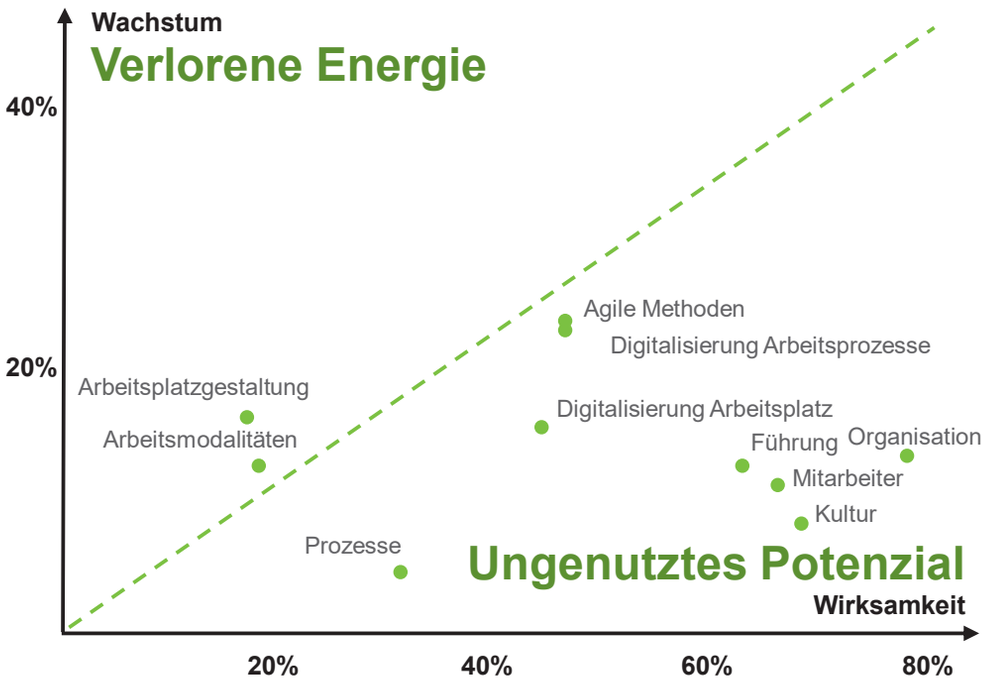
Folgende Schlüsse können aus diesen ersten Ergebnissen gezogen werden:

- Agiles Management hat definitiv einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg.
- Die größten positiven Effekte ergeben sich aus den Bausteinen Organisation, Kultur, Führung und Mitarbeiter.
- Der Einfluss der aktuell im Markt stark diskutierten Themen Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsmodalitäten ist verhältnismäßig gering.

Aus dieser Zusammenfassung und der unterschiedlichen Wirkungsintensität ergeben sich Folgefragen. Investiert die Immobilienbranche in die richtigen Kriterien des Agilen Managements oder werden falsche Strategien gefördert? An dieser Stelle lohnt es sich, den Einfluss der Kriterien detailliert zu untersuchen.

Zu diesem Zweck wurden die Bausteine in eine Matrix überführt (vgl. Abb. 60). Die vertikale Achse zeigt das Wachstum (vgl. Kap. 3.2.2), die horizontale gibt die relative Wirksamkeit an (vgl. Abb. 59). So wird deutlich, dass die Immobilienwirtschaft mit den geplanten Investitionsstrategien Energie verliert. Die Wachstumspläne in Bezug auf die Themen Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsmodalitäten sind, gemessen an ihrem Erfolgsbeitrag, zu hoch. Auf der anderen Seite bleibt eindeutig Potenzial ungenutzt. Die Analysen weisen umfassende positive Effekte für die Bausteine Organisation, Führung, Mitarbeiter und Kultur nach, doch das geschätzte Wachstum in diesen Bereichen ist gering. Bevor eine Transformation zum Agilen Management angegangen wird, sollte daher zwingend geprüft werden, welche Elemente wirklich erfolgversprechend sind und wie die Veränderungsenergie priorisiert wird.

Abb. 60: Matrix Wachstum und Wirksamkeit



3.3.2 Ergebnisbeitrag pro Baustein

RECKWITZ verweist darauf, dass Agiles Management aufgrund seiner Innovationskraft insbesondere in der Kreativwirtschaft Vorteile verschafft[81] und langfristig das präferierte Organisationsmodell sein wird. Dies gilt auch für die Immobilienwirtschaft – die meisten positiven Effekte werden im Bereich der Innovation verbucht (vgl. Abb. 61). Einen geringen Effekt hat das Agile Management hingegen auf die Ergebnisvariable Finanzen.

„Auch die Immobilienwelt wird komplexer: Agiles Management bildet einen wichtigen organisatorischen Baustein, um Unternehmen ‚wetterfest' zu machen und gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiter zu steigern und deren Selbstständigkeit zu fördern."

Rainer Thaler
Investa

Um den finanziellen Erfolg zu steigern, sollte man an der Unternehmenskultur arbeiten. Relativ gesehen wirkt sich der Baustein **Kultur** am stärksten (46%) auf finanzielle Kriterien wie bspw. finanzielles Ergebnis, Unternehmenswachstum oder die Produktivität pro Mitarbeiter aus.

Investiert ein Unternehmen in den Baustein **Organisation**, bildet bspw. temporäre Teams für die Lösung spezifischer Aufgaben, lässt die Mitarbeiter je nach aktueller Anforderung flexibel neue Rollen einnehmen oder häufig unternehmensübergreifend an Lösungen arbeiten, kann mit positiven Effekten für die Zielvariablen im Bereich Innovation gerechnet werden (93%).

Die Bausteine **Führung** und **Mitarbeiter** zeigen neben ebenfalls großen Effekten in der Innovation (65% bzw. 79%) einen besonders positiven Einfluss auf die Erfolgskriterien im Bereich Mitarbeiter (77% und 69%). Damit wird bewiesen, dass durch Mitarbeiterförderung und eine Übertragung von Entscheidungsfreiräumen die Mitarbeiterzufriedenheit, das unternehmerische Denken und auch die Sozialkompetenzen wie Veränderungsbereitschaft oder Lösungsorientierung zunehmen.

Innerhalb der **Führung** fallen die unterschiedlichen Effekte der Führungsstile auf. Eine kooperative Führung, bei der die Führungskräfte aufgabenorientiert leiten und als fachliche Sparringspartner agieren, erreicht einen Wirkungsgrad von 60% (ohne Grafik). Wesentlich effektiver ist allerdings eine emotionale Führung, die sich auf Sinnstiftung und Inspiration konzentriert (77%, ohne Grafik). Fast wirkungslos und noch dazu mit Gefahren verbunden ist eine Laissez-faire-Führung. Stellen es die Führungskräfte den Mitarbeitern frei, ihre Tätigkeiten selbst zu gestalten, führt dies sogar zu einem negativen Effekt auf das finanzielle Ergebnis (β = -,210, α < 0,05). Der Personalaufwand steigt.

Neben all den positiven Wirkungen ist unter den Kriterien des Bausteins **Mitarbeiter** auch ein negativer Effekt zu identifizieren – und dieser ist von besonderer Relevanz. In der Fachwelt wird intensiv darüber diskutiert, ob die Digitalisierung eher zu einer Verringerung der Arbeitsplätze[82] oder zu einer Erhöhung des Personalbedarfs[83] führt. Die Vertreter der Immobilienwirtschaft gehen mehrheitlich davon aus, dass es nicht zu signifikanten Personaleinsparungen kommt (vgl. Abb. 15). Diese Annahme wird nicht nur durch frühere Studien bestätigt[84], sondern erweist sich auch in dieser Studie als zutreffend. Zwischen dem Zuwachs der digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter (bspw. Erfahrungen mit Softwarelösungen) und der Reduktion von Personalkosten besteht ein negativer Zusammenhang (β = -,237, α < 0,05).

Arbeitsmodalitäten wie bspw. orts- und zeitunabhängiges Arbeiten haben einen verhältnismäßig geringen Effekt auf den Unternehmenserfolg. Die größte Wirkung liegt bei den Zielvariablen im Bereich Mitarbeiter und Innovation (beide 26%). Der wichtigste Motor für den Erfolg ist dabei die aktive Lösung von Problemen, die das flexible Arbeiten mit sich bringt (bspw. Erreichbarkeit oder Überarbeitung). Im Vergleich der beiden erstgenannten Variablen zeigt sich deutlich, dass zeitliche Flexibilität zu wesentlich mehr positiven Reaktionen führt als freie Ortswahl (26% gegenüber 14%, ohne Grafik). Im PMRE Monitor 2018 betonte der Nachwuchs den hohen Stellenwert, den tägliches Aus-dem-Haus-Gehen und ein fester Arbeitsplatz haben.[85] Offensichtlich ist, dass

81 Reckwitz (2017), S. 192.
82 Frey/Osborne (2013).
83 World Economic Forum (2018).
84 Peyinghaus/Zeitner (2018), S. 46.
85 Peyinghaus/Zeitner (2018).

Unternehmen weniger in dezentrale Büros oder Coworking-Plätze investieren sollten, eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten jedoch den Mitarbeitern und dem Unternehmen entgegenkommt.

In der Detailbetrachtung des Bausteins **Arbeitsplatzgestaltung** liegt der größte Effekt ebenfalls in der Innovation. Unternehmen, deren Mitarbeiter zwischen unterschiedlichen Arbeitsplatzqualitäten (bspw. Ruheräume oder Kommunikationszonen) wählen können, sind dabei besonders innovativ. Insgesamt stellt sich dieses Detailkriterium als überaus vorteilhaft dar (34%, ohne Grafik). Desk Sharing oder ein Angebot an dezentralen Arbeitsplätzen (bspw. Coworking oder Satellitenbüros in Vororten) weisen weniger lukrative Effekte auf (6%. bzw. 14%, ohne Grafik). Somit bestätigt sich auch hier der bereits unter dem Aspekt Arbeitsmodalitäten diskutierte unzureichende Effekt einer ortsunabhängigen Arbeit. Besonders hilfreich ist es jedoch, allen Mitarbeitern die erforderlichen technischen Hilfsmittel für mobiles Arbeiten bzw. Homeoffice zur Verfügung zu stellen (29%, ohne Grafik). Diese Hilfsmittel erlauben es nämlich auch, die zu Beginn des Absatzes angesprochenen unterschiedlichen Arbeitsräume im Unternehmen optimal zu nutzen.

Auch wenn der Baustein **Agile Methoden** im Durchschnitt nur einen mittleren Effekt aufweist, lohnt sich der Blick aufs Detail. Die geplanten Investitionen für ein agiles Prozessmanagement übersteigen die Investitionsabsichten für ein agiles Projektmanagement deutlich (41% versus 17%, vgl. Abb. 31). Diese Diskrepanz ist positiv zu bewerten, denn agiles Projektmanagement hat auch seine Schattenseiten. In der Analyse zeigt sich jeweils ein negativer Effekt auf die Kundenzufriedenheit ($\beta = -,229$, $\alpha < 0,05$), die Reputation ($\beta = -,337$, $\alpha < 0,01$), die Wettbewerbsfähigkeit ($\beta = -,223$, $\alpha < 0,05$) sowie die Selbstorganisation der Mitarbeiter ($\beta = -,296$, $\alpha < 0,01$). Unter der Überschrift „Vorsicht, Freiheit!“[86] stellen Experten Risiken des Agilen Managements vor und zeigen, dass Selbstorganisation kein Selbstläufer ist. Auch sind nicht alle Menschen zur Selbstorganisation fähig. Im unpassenden Kontext oder bei falscher Anwendung kann sie zu schmerzhaften Erfahrungen führen, wie auch die vorliegenden Ergebnisse der Datenauswertung bestätigen. Da die Euphorie hinsichtlich der Einführung eines agilen Prozessmanagements auch auf mangelnder Erfahrung basieren kann (heutiger Umsetzungsstand -0,77), ist bei der Umsetzung Vorsicht geboten. Selbstorganisation benötigt auch dort Führung.

86 Jumpertz (2018), S. 22.

Abb. 61: Effekte auf die Zielvariablen der Balanced Scorecard



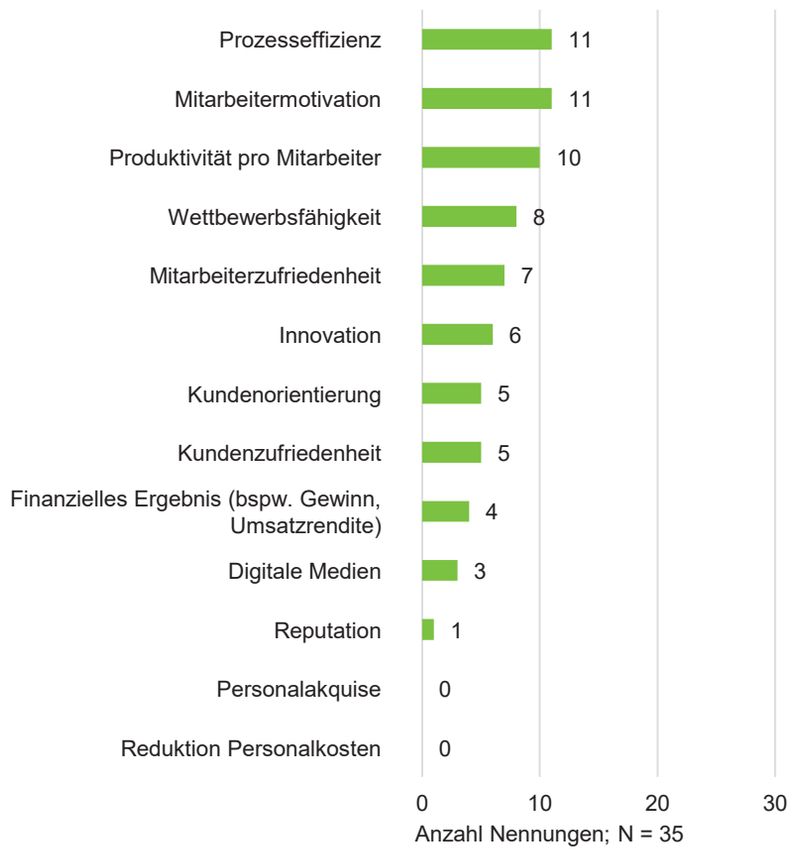
In der Gesamtbetrachtung der Ergebnisse wird deutlich, dass Agiles Management Zielvariablen im Bereich Mitarbeiter und Innovation besonders positiv beeinflusst. Somit bestätigt sich der in der Theorie formulierte Nutzen für die Motivation der Belegschaft und die Kreativität (vgl. Kap. 2.1). Diese positiven Effekte führen zugleich auch zu verbesserten Ergebnissen in Hinblick auf den Kunden, die Finanzen und auf die Prozessbearbeitung.

Nutzen

Inside Real Estate – Branchenexperten im Interview:

Welchen **Nutzen** versprechen sich die Unternehmen von einem Agilen Management? Die Experten hoffen vor allem auf eine Steigerung der Prozesseffizienz, der Mitarbeitermotivation und der Produktivität pro Mitarbeiter (vgl. Abb. 61). Diese Ziele können den Ergebnissen der Studie zufolge durchaus erreicht werden. Insbesondere das Feld der mitarbeiterbezogenen Ziele wird durch das neue Managementkonzept gefördert. Ein Experte mit Erfahrung in der Umsetzung des Agilen Managements bestätigt: „Mitarbeiter, die das wollen, fühlen sich auch nachher wohler." Der tatsächliche Nutzen des Agilen Managements muss sich in einer Art Lackmustest erweisen. So berichtet ein Experte: „Bei der Wettbewerbsfähigkeit wird sich letztendlich zeigen, ob Agiles Management taugt oder nicht. Die Produktivität muss sich erhöhen, sonst macht es keinen Sinn." Andere Teilnehmer betonen jedoch, dass das neue Managementkonzept kein Allheilmittel ist: „Mitarbeitermotivation entsteht durch Transparenz, Zuverlässigkeit und Zielvorgaben – das ist unabhängig vom Agilen Management." Einig sind sich die Experten in der Frage der Personalakquise und der Personalkostenreduktion. Keiner der Interviewpartner sieht eine erhöhte Zielerreichung in diesen beiden Punkten durch ein Agiles Management.

Abb. 62: Nutzen durch das Agile Management



3.3.3 Chancen und Risiken agiler Organisation

„Freiheit darf von den Kunden nicht als Chaos empfunden werden. Oberstes Gebot ist: Wir müssen bei aller Freiheit Verantwortung zeigen.“

Barbara Deisenrieder

Was sind die erfolgversprechendsten Maßnahmen? Welche Veränderungen im Unternehmen sollte man lieber meiden? Um diese Fragen zu beantworten, wurden die besonders lukrativen Kriterien herausgestellt (Chancen Top 10) und mögliche Risiken oder Fehlinvestitionen identifiziert (Risiken und Fehlinvestitionen Top 6).

Chancen Top 10

1. Optimismus und positive Grundhaltung (89%)[87]
2. Experten zur Vermittlung von Wissen über digitale Zusammenhänge (83%)
3. Kontinuierliche Verbesserung als Maxime (80%)
4. Das Team hat Erfolg, nie der Einzelne (80%)
5. Temporäre Teams für Speziallösungen (80%)
6. Flexible Rollenverteilung (80%)
7. Motivation der Mitarbeiter zum Mitunternehmertum (80%)
8. Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit (77%)
9. Emotionale Führung (77%)
10. Digitale Kompetenzen der Mitarbeiter (77%)

Der wichtigste Faktor ist also die positive Einstellung. So einfach es klingt – Lachen führt zum Erfolg. Das Kriterium mit dem höchsten Wirkungsgrad kommt aus dem Baustein Kultur und zeigt, dass Unternehmen, in denen generell Optimismus und eine positive Grundhaltung vorherrschen, besonders erfolgreich sind.

Eine unternehmensübergreifende Kooperation und die Öffnung organisatorischer Grenzen lohnt sich. Allen voran der Einbezug von externen Experten zur Vermittlung digitaler Kompetenzen. Mit einem Wirkungsgrad von 83% erreicht diese Maßnahme unter den über 100 analysierten Kriterien Platz 2.

Die nächsten beiden Aspekte mit einem Wirkungsgrad von jeweils 80% stammen wiederum aus dem kulturellen Bereich. Unternehmen, deren oberste Maxime die kontinuierliche Verbesserung ist und in denen Erfolge stets dem Team zugeschrieben werden, nicht dem Einzelnen, konnten besonders viele Ziele aus den Bereichen der Balanced Scorcard erreichen.

Werden für die Lösung spezifischer Aufgaben temporäre Teams gebildet und gleicht damit die Organisationsform eher einer Projektorganisation, ist das vorteilhaft. Investieren sollte man auch in eine flexible Rollenverteilung unter den Mitarbeitern. Beide Maßnahmen aus dem Feld der Organisation weisen einen Wirkungsgrad von 80% auf. Mit leicht geringerem Effekt und auf Platz 8 folgt aus dieser Kategorie die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit mit einem Wert von 77%.

Die emotionale Führung, also die Leitung der Führungskräfte durch Sinnstiftung und Inspiration, hat im Vergleich zu allen anderen Führungsstilen (autoritäre Führung, kooperative Führung, Laissez-faire-Führung) das größte Erfolgspotenzial (77%).

Obwohl festgestellt wurde, dass eine überdurchschnittliche Digitalkompetenz der Mitarbeiter zu erhöhten Personalkosten führt (vgl. Kap. 3.3.2), birgt dieses Kriterium Vorteile für alle weiteren Zielbereiche der Balanced Scorecard (77%, bspw. auch finanzielle wie der Umsatz pro Mitarbeiter $\beta = -,387$, $\alpha < 0,05$).

87 Wirkungsgrad auf den Unternehmenserfolg

Risiken und Fehlinvestitionen Top 6

1. Agiles Projektmanagement (17%, negative Effekte)
2. Laissez-faire-Führung (9%, negative Effekte)
3. Lockere Kleiderordnung (9%, negative Effekte)
4. Desk Sharing (6%)
5. Büro-Service-App (14%)
6. Ortsunabhängige Arbeitsverrichtung (14%)

Ein agiles Projektmanagement führt manches Unternehmen an seine Grenzen. Negative Effekte zeigen sich bspw. bei den Kriterien Kundenzufriedenheit, der Reputation des Unternehmens oder der Selbstorganisation der Mitarbeiter (vgl. Kap. 3.3.2). Um Misserfolge zu vermeiden, sollte auch die Selbstorganisation geführt und begleitet werden.

Ein ähnlicher Effekt zeigt sich für die Laissez-faire-Führung. Hier wurde eine negative Auswirkung auf das finanzielle Ergebnis identifiziert (β = -,210, α < 0,05). Zuviel Freiraum – zumindest im beruflichen Kontext – kann auch negative Folgen haben.

Als Ratschlag an den Chef: Jeans und Turnschuhe gehören nicht ins Büro! Zumindest gilt das für die Immobilienwirtschaft. Unternehmen, die ihre Kleiderordnung besonders locker handhaben, verzeichnen einen negativen Effekt auf die Reduktion von Personalkosten (β = -,214, α < 0,05). Ein Signal, dass im Unternehmen zu viel Entspannung herrscht? Darüber hinaus konnte kein positiver Effekt auf den Unternehmenserfolg festgestellt werden, noch nicht einmal auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Immobilienwirtschaft schätzt anscheinend das Business-Outfit.

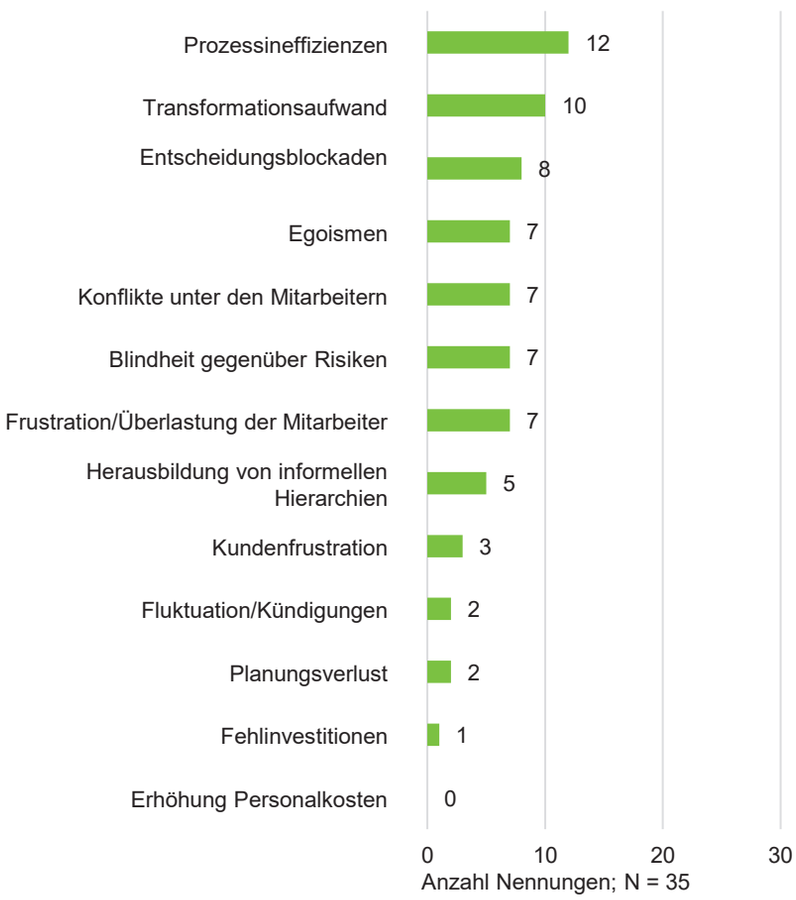
Die folgenden drei Kriterien, Desk Sharing, Büro-Service-App und eine ortsunabhängige Arbeitsverrichtung, weisen keine negativen Effekte auf – jedoch auch wenig positive (6%, bzw. 14% und 14%). Da die Investitionen in diese organisatorischen, baulichen oder auch digitalen Maßnahmen nicht unerheblich sind, sollte ihr effektiver Nutzen im Vorfeld intensiv geprüft werden.

Inside Real Estate – Branchenexperten im Interview:

Risiken

Risiken eines Agilen Managements werden auch von den Experten gesehen. Obwohl Prozesseffizienz der größte erwartete Nutzen ist, liegt darin zugleich auch das größte Risiko (vgl. Abb. 63). So erklärt ein Experte seine Risikoeinschätzung: „Ganz klar Prozessineffizienzen. Am Anfang wird vieles unklar sein und eine hohe Unsicherheit herrschen.“ Diese Unsicherheit kann zudem zu Entscheidungsblockaden führen, insbesondere durch eine „kooperative Führung“. Zudem ist die Gefahr groß, dass informelle Hierarchien entstehen. „Gruppen funktionieren nicht qua Theorie. Es werden andere Machtstrukturen gebildet.“ Diese informellen Hierarchien können für Mitarbeiter außerdem frustrierend sein: „Es gibt die Einen, die durch Agiles Management überfordert sind, und es gibt die Anderen, die von den ‚Lauten‘ überstimmt werden und dadurch frustriert sind, oder jene, die anderen zu lahm sind. Daraus entstehen Konflikte.“ Negative Reaktionen können auch vonseiten des Kunden erfolgen. Ein Experte berichtet aus seiner Erfahrung: „Der Kunde empfindet es als Chaos.“ Zudem warnt er vor der Blindheit gegenüber Risiken: „Das ist unser größtes Problem. ‚Wer ist jetzt verantwortlich? Das ist doch der Soundso …‘ Und dann macht es keiner. Flexibel werden, aber verantwortlich bleiben, das ist das Ziel.“ Abschließend wiesen einzelne Interviewpartner darauf hin, dass Agiles Management keine Frage von Schwarz oder Weiß sei, sondern dass es vielmehr zu parallelen Strukturen, sogenannten Hybrid-Modellen, innerhalb von Unternehmen kommen werde. Aber: „Werden zwei Systeme parallel geführt und überlagern sich, führt das automatisch zu Konflikten in den Prozessen und unter den Mitarbeitern.“

Abb. 63: Risiken des Agilen Managements



3.3.4 Chancen und Risiken hierarchischer Organisation

„Agiles Management ist dann eine Chance, wenn man sich der Risiken bewusst ist und die Organisation nicht überfordert wird.“

Dirk Tönges
VIVANIUM

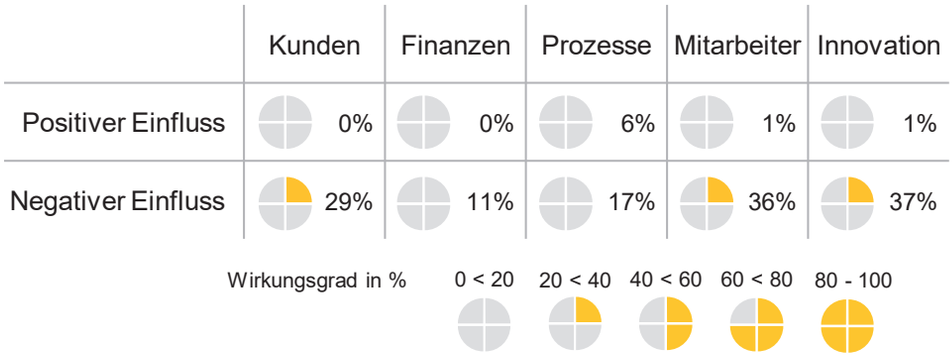
Schwerpunkt dieser Analyse ist das Agile Management. Für einen Kontrast wurden jedoch auch Werte zu 14 Kriterien hierarchischer Organisation erhoben und deren Wirkungsgrad ermittelt. Die Auswertung zeigt, dass die negativen Effekte die positiven deutlich übersteigen (vgl. Abb. 63). Gerade im Bereich Innovation, der durch Agiles Management so gefördert wird, und im Zielbereich Mitarbeiter ergeben sich hohe negative Reaktionen (37% bzw. 36%). Überdies kommt es zu negativen Effekten im Zusammenspiel mit den Kunden (29%), die u. a. ein Grund für die fehlende Zielerreichung im Bereich Finanzen (11%) sein können.

Besonders negative Einflüsse zeigen die Einzelkriterien autoritäre Führung, die starke Zentralisierung von Entscheidungen bei den Führungskräften oder die Vergabe von Büroräumen nach Hierarchiestufen. Die Wirkungsgrade dieser Kriterien von 69%, 49% und 66% (ohne Grafik) sind das Resultat negativer Einflüsse auf die insgesamt 35 Zielvariablen.

Positiv wirken sich hingegen drei andere Einzelkriterien aus. Das erste stammt aus dem Bereich Organisation: Sind Aufgaben und Kompetenzen jedes Mitarbeiters klar festgelegt, existieren also eindeutige Stellenprofile, führt das zu einem Effizienzvorteil (β = -,263, α < 0,01). Sind die Arbeitsabläufe in strukturierten Prozessen definiert und wird ihre Einhaltung überwacht, ist auch das förderlich für die Prozesseffizienz (β = -,215, α < 0,05), die Digitalisierung der Arbeitsprozesse (β = -,191, α < 0,01) sowie das Risikomanagement (β = -,214, α < 0,01). Einzuräumen ist jedoch, dass diese Kriterien nicht zwingend nur hierarchischen Organisationen zugeschrieben werden können, sondern auch in agilen Organisationen zum Tragen kommen.

Ein letzter positiver Effekt, der jedoch explizit im Kontext hierarchischer und autoritärer Unternehmen zum Tragen kommt, wurde für die Kultur eines „Command and Control“ festgestellt. Liegen klare hierarchische Verhaltensmuster vor und besteht ein eindeutiges Machtgefälle, wirkt sich das positiv auf die Personalkosten aus (β = -,222, α < 0,01). Da diese kulturelle Einstellung jedoch 17 weitere negative Effekte aufweist (49%), ist ein Wandel in Richtung „Command and Control“ nicht wirklich zu empfehlen.

Abb. 64: Chancen und Risiken hierarchischer Organisation



Hindernisse

Inside Real Estate – Branchenexperten im Interview:

Bei all den Vorteilen, die Agiles Management bietet, gibt es auch **Hindernisse** für seine Einführung. Aus Sicht der Experten können sich insbesondere Widerstände bei den Führungskräften als störend erweisen, ebenso die Gegenwehr der Mitarbeiter (vgl. Abb. 65). Ein Interviewpartner äußert zu diesen Stolpersteinen zusammenfassend: „Der menschliche Faktor ist das Entscheidende!“.

Als Hindernisse werden zudem fehlende Ressourcen bei den Mitarbeitern sowie mangelnde Investitionsbereitschaft angegeben. Doch ein Experte gibt hier Entwarnung: „Transformationsaufwand? Fast gar nichts. Man muss es einfach machen. Man muss es tun wollen und dann die Kultur ändern.“ Doch er gibt auch eine zwingende Voraussetzung an: „Digitalisierung ist nötig. Das ist ein Schlüsselfaktor. Sonst befinden wir uns im Blindflug.“

Abschließend wurde auch eine Ergänzung der Risiken vorgenommen: „Es fehlt die Risikobereitschaft hinsichtlich des Scheiterns. Diese Bereitschaft, Fehler zuzulassen, ist essenziell für Agiles Management.“

Abb. 65: Hindernisse des Agilen Managements



04 Anhang

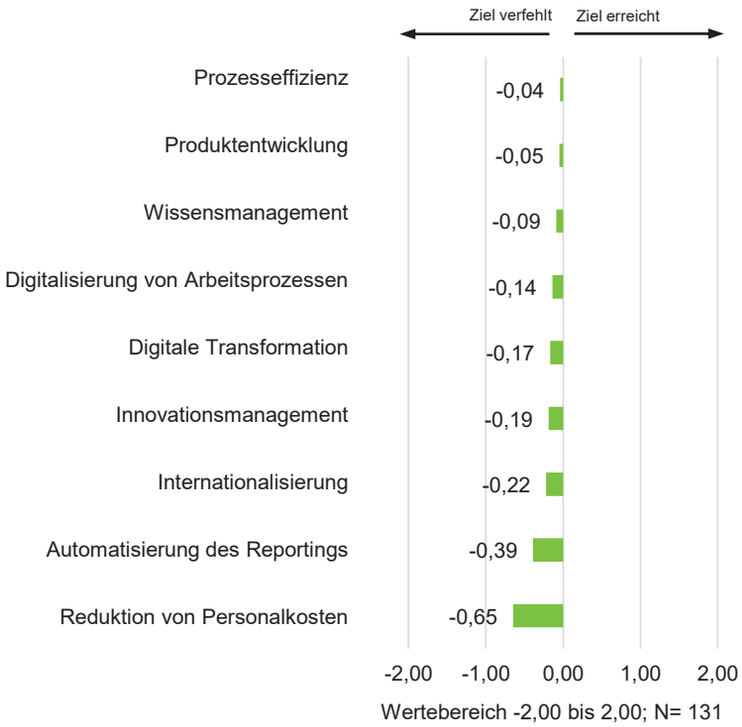
4 Anhang

4.1 Zielerreichung Unternehmenserfolg

Abb. 66: Unternehmenserfolg Teil 1



Abb. 67: Unternehmenserfolg Teil 2



4.2 Wirkungsgrad der Kriterien des Agilen Managements

Abb. 68: Wirkungsgrad aller Kriterien Teil 1[87]



87 Nur positive Effekte.

Abb. 69: Wirkungsgrad aller Kriterien Teil 2



Abb. 70: Wirkungsgrad aller Kriterien Teil 3



Abb. 71: Wirkungsgrad aller Kriterien Teil 4



05 Zusammensetzung der Stichprobe

5 Zusammensetzung der Stichprobe

Die Stichprobe der Marktanalyse bestand aus 131 Fach- und Führungskräften der Immobilienwirtschaft. Nachfolgende Grafiken zeigen charakteristische Eigenschaften der Teilnehmer.

Die Darstellungen enthalten nicht die Nennungen ‚keine Angabe'. Dadurch können sich Differenzen in der Aufsummierung der Werte zu 100% ergeben

Abb. 72: Tätigkeitsfeld

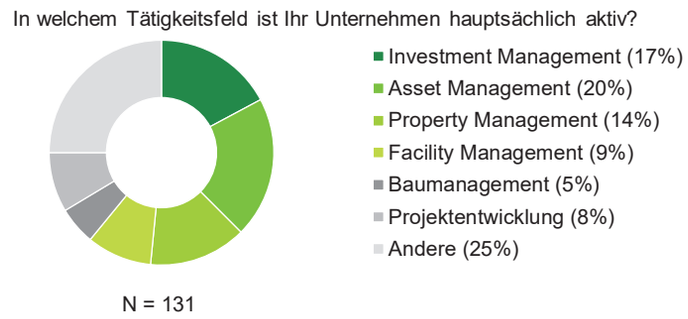


Abb. 73: Geschäftsfeld

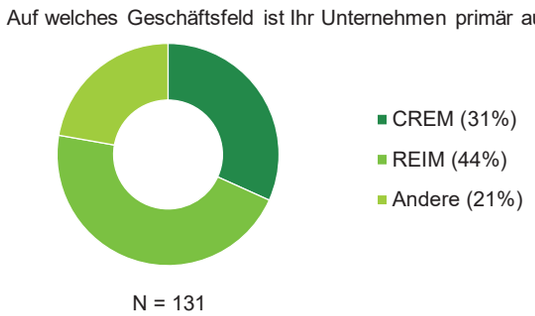


Abb. 74: Portfolioschwerpunkt

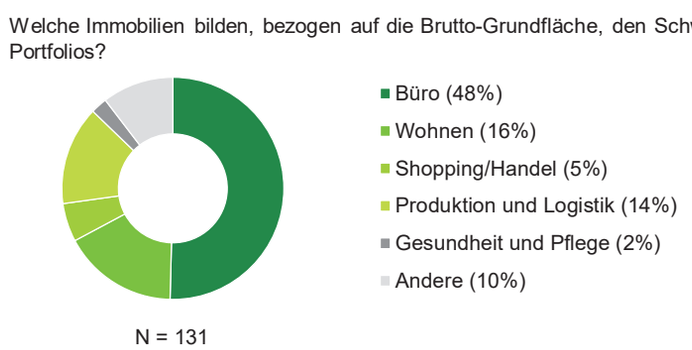


Abb. 75: Mitarbeiteranzahl

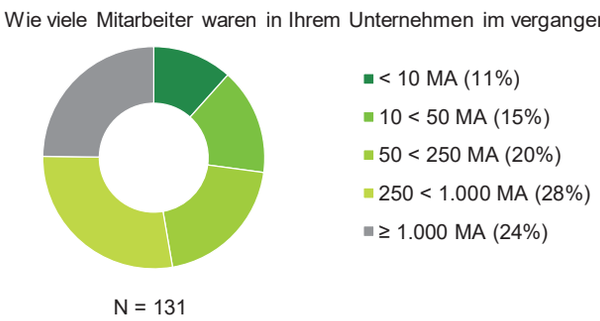
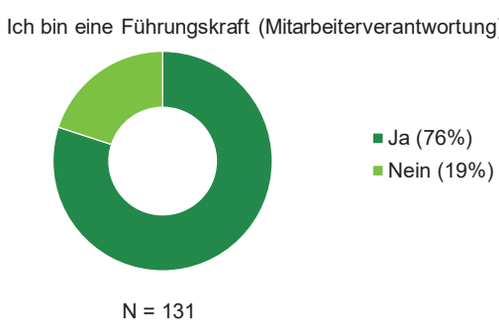


Abb. 76: Mitarbeiterverantwortung



Quellenverzeichnis

Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf (2018):
Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 15. Aufl., Heidelberg: Springer, 2018

Bergmann, Frithjof (2004):
Neue Arbeit, Neue Kultur, Freiburg: Arbor, 2004

Bergmann, Frithjof; Friedland, Stella (2007):
Neue Arbeit kompakt – Vision einer selbstbestimmten Gesellschaft. Freiburg: Arbor, 2007

Bernstein, Ethan S.; Turban, Stephan (2018):
The impact of the 'open' workspace on human collaboration. Philosophical Transactions of the Royal Society B, https://royalsocietypublishing.org/doi/full/10.1098/rstb.2017.0239 (Abruf 04.02.2019)

Birkinshaw, Julian (2014):
Do we still need managers? Business Strategy Review, Bd. 25, Nr. 2, 2014, S. 6

Boes, Andreas; Bultemeier, Anja; Gül, Katrin; Kämpf, Tobias; Marrs, Kira; Langes, Barbara; Lühr, Thomas; Ziegler, Alexander (2015):
Zwischen Empowerment und digitalem Fließband. Das Unternehmen in der digitalen Gesellschaft. In: Sattelberger, Thomas et. al. (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg: Haufe-Lexware, 2015, S. 57-73

Bonnet, Didier; Westermann, George (2014):
We Need Better Managers, Not More Technocrats. Harvard Business Review, https://hbr.org/2014/09/we-need-better-managers-not-more-technocrats (Abruf 06.02.2019)

Bruch, Heike; Block, Christina (2017):
Top Management zwischen Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0. St. Gallen: Institut für Führung und Personalmanagement HSG, 2017

Creusen, Utho; Gall, Birte; Hackl, Oliver (2017):
Digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Berlin: Springer, 2017

Esser, Hartmut (2002):
Soziologie: Situationslogik und Handeln. 1. Aufl., Frankfurt a. M.: Campus, 2002

Fend, Lars; Hofmann, Jürgen (2018):
Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen: Konzepte – Lösungen – Beispiele. Berlin: Springer, 2018

Fischer, Stephan; Weber, Sabrina; Zimmermann, Annegret (2017):
Agilität heißt … In: Personalmagazin 04/2017, Freiburg: Haufe-Lexware, 2017, S. 40-43

Frey, Carl Benedikt; Osborne, Michael A. (2013):
The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf (Abruf 05.04.2019)

Häusling, André (Hrsg.) (2018):
Agile Organisationen. Freiburg: Haufe-Lexware, 2018

Homans, George C. (1964):
Bringing Men Back In. In: American Sociological Review, 29, 1964, S. 809-818

hs21 (2018):
Prozessmanagement als Basis der Digitalisierung. Seminararbeit, Sommersemester 2018

Jörges, Katharina; Süß, Stefan (2000):
Das idealtypische Menschenbild virtueller Unternehmen und seine Konsequenzen. Diskussionsbeiträge aus dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Universität – Gesamthochschule Essen, Nr. 112, 2000

Jumpertz, Sylvia (2018):
Risiken der Selbstorganisation – Vorsicht Freiheit! In: managerSeminare, 12/2018, S. 22-28

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997):
Balanced Scorecard. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997

Keuper, Frank; Schomann, Marc; Sikora, Linda Isabell; Wassef, Rimon (2018):
Disruption und Transformation Management: Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie. Berlin: Springer, 2018

Komus, Ayelt; Kamlowski, Waldemar (2014):
Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Lean Management und agilen Methoden. Koblenz: BPM-Labor, 2014

Kotter, John P. (2014):
Accelerate. Building strategic agility for a faster moving world. Boston: Harvard Business Review Press, 2014

Krejci, Gerhard P. (2018):
Fritz B. Simon über Theoriearbeit. 29.03.2018, https://www.zoe-online.org/meldungen/fritz-b-simon-ueber-theoriearbeit/ (Abruf 02.12.2018)

Lenz, Ulrich; Grützmacher, Pirie (2017):
Was bin ich (noch), und was sollte ich sein? Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle der Führungskraft. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt: Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod. Berlin: Springer, 2017, S. 1-18

Lobo, Sascha (2018):
Digitalisierung in China: Das autoritäre Erfolgsmodell. 11.07.2018, http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/china-wird-bei-der-digitalisierung-den-ton-angeben-kolumne-a-1217577.html (Abruf 11.01.2019)

Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2010):
Stand und Nutzen des Prozessmanagements im deutschen und schweizerischen Immobilienmarkt. Berlin: CC PMRE, 2010

Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2011):
Einsatz und Effekt integrierter Controlling-Systeme. Berlin: CC PMRE, 2011

Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2016):
Warum IT-Projekte scheitern – und wodurch sie erfolgreich werden. Berlin: CC PMRE, 2016

Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2017):
Big Data – Big Business? Berlin: CC PMRE, 2017

Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2018):
Was die Wirtschaft denkt – und die Jugend will! Berlin: CC PMRE, 2018

Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2019):
Transformation Real Estate. Wiesbaden: Springer, 2019

Preusser, Ivonne; Bruch, Heike (2014):
Leadership 2.0 – Führung in digitalen Zeiten. In: Mehlich, Patrick; Brandenburg, Torsten; Thielsch, Meinald T. (Hrsg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie III: Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung. Münster: MV-Verlag, 2014, S. 25-50

Rainer, Anton (2019):
„Wer in der Jogginghose arbeitet, tut dies mit einer anderen Einstellung“. https://www.spiegel.de/plus/personalberaterin-ueber-homeoffice-arbeit-wer-in-der-jogginghose-arbeitet-tut-dies-mit-einer-anderen-einstellung-a-08c6262c-0460-4b03-a127-288c1beea127 (Abruf 29.05.2019)

Reckwitz, Andreas (2017):
Die Gesellschaft der Singularitäten: Zum Strukturwandel der Moderne. Berlin: Suhrkamp, 2017

Reiss, Steven (2004):
The Reiss Profile of Fundamental Goals and Motivational Sensitivities. Columbus, OH: IDS Publishing Corporation, 2004

Robertson, Brian J. (2016):
Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München: Vahlen, 2016

Scholz, Christian (2014):
Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim: Wiley, 2014

Scholz, Christian (2018):
Interview. In: brand eins, https://www.brandeins.de/zugabe/brand-eins-zum-hoeren, Folge 34 (Abruf 08.10.2018)

Scholz, Christian; Boße, André (2015):
Es fehlt nur noch der Gartenzwerg. https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2015/02/Es-fehlt-nur-noch-der-Gartenzwerg_Final.pdf (Abruf 04.04.2019)

Schulze, Hartmut; Meissner, Jens; Weichbrodt, Johann (2014):
Gestaltung mobil-flexibler Arbeit als Ressource für Gesundheit und Produktivität. In: Wirtschaftspsychologie, 04/2014, S. 3-10

Simon, Fritz B. (2018a):
Personen- und Sachorientierung sollte in Balance sein. In: wirtschaft + weiterbildung, 06/2018, S. 24-26

Simon, Fritz B. (2018b):
Interview. In: brand eins, https://www.brandeins.de/zugabe/brand-eins-zum-hoeren, Folge 7 (Abruf 12.09.2018)

Wagner, David Jonathan (2017):
Digital Leadership: Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen. Berlin: Springer, 2017

World Economic Forum (2018):
The Future of Jobs Report 2018. Genf, 2018

Impressum

Herausgeberinnen
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
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner

CC PMRE GmbH
Prof. Dr. Marion Peyinghaus
Jakob Wellbrock

Kooperationspartner
cctm real estate & infrastructure AG
Stiftsgasse 9
CH-4051 Basel
www.cctm.ch

© Titelgrafik:
www.123rf.com
Urheber: schan

Lektorat:
Barbara Delius
www.die-textilien.de

© Copyright 2019:
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

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

www.ccpmre.de