Universität Zürich[UZH]

Abschlussarbeit

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Leadership in der operativen Immobilienbewirtschaftung der Schweiz: Ein Leadership-Modell im Kontext des Wandels

Verfasser: Moppert Patrick

Eingereicht bei: Dr. Fabian Wildenauer

Abgabedatum: 01.08.2026

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis V

Abbildungsverzeichnis VI

Tabellenverzeichnis VII

Executive Summary VIII

1. Einleitung 1

1.1 Problemstellung 1

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage 3

1.3 Methodisches Vorgehen 3

1.4 Abgrenzung des Themas 4

1.5 Struktur der Arbeit 5

2. Theoretische Grundlagen und Begriffsdefinitionen 6

2.1 Arbeitsmarktlicher und gesellschaftlicher Kontext 6

2.1.1 Demografischer Wandel in der Schweiz 6

2.1.2 Generationen in der Arbeitswelt 7

2.1.3 Fachkräftemangel und Fluktuationen in der Immobilienbewirtschaftung 8

2.1.4 Wandel in der Kommunikation und Zusammenarbeit 10

2.2 Begriffsdefinitionen 11

2.2.1 Führung 12

2.2.2 Führungskompetenzen 12

2.2.3 Mitarbeitendenbindung 12

2.3 Menschenbilder als Grundlage der Führung 13

2.3.1 Theorie X und Theorie Y nach Douglas McGregor 13

2.3.2 Bedeutung der Menschenbilder für die Führungspraxis 13

2.4 Full Range Leadership-Modell nach Bass und Avolio 13

2.4.1 Transformationale Führung 14

2.4.2 Transaktionale Führung 14

2.4.3 Laissez-faire-Führung 15

2.4.4 Digital Leadership als Erweiterung des klassischen Führungsverständnisses 15
2.5 Führung und Mitarbeitendenbindung 17
2.5.1 Relevante Einflussfaktoren auf die Mitarbeitendenbindung 17
2.5.2 Zusammenhang zwischen Führung und Mitarbeitendenbindung 18
2.6 Forschungslücke 19
3. Empirische Untersuchung 20
3.1 Forschungsdesign 20
3.2 Konzeption des Fragebogens 20
3.3 Stichprobe und Datenerhebung 21
3.4 Datenaufbereitung und Auswertungsmethodik 22
3.5 Arbeitsmarktliche Wahrnehmung 24
3.6 Wahrnehmung der aktuellen Führung 25
3.7 Relevanz von Führungskompetenzen 26
3.8 Mitarbeitendenbindung 30
3.9 Unterschiede nach Funktion, Berufserfahrung und Alter 32
3.9.1 Funktion 32
3.9.2 Berufserfahrung 33
3.9.3 Alter 34
3.10 Zusammenhänge zwischen wahrgenommener Führung und Mitarbeitendenbindung 35
4. Ergänzung des Full Range Leadership-Modells 39
4.1 Einordnung der empirischen Ergebnisse 39
4.2 Ergänzende Merkmale der modernen Führungsperson 40
4.3 Bedeutung der ergänzten Merkmale für die operative Immobilienbewirtschaftung 43
4.4 Beantwortung der Forschungsfrage 44
5. Zusammenfassung und Fazit 46
5.1 Kritische Würdigung 47

5.2 Methodische Grenzen der Arbeit 49
5.3 Ausblick 49
Literaturverzeichnis 51
Anhang 55
Anhang A: Deskriptive Kennwerte der vier Hauptskalen 55
Anhang A1: Tabelle Arbeitsmarktliche Wahrnehmung (AR-Skala) 55
Anhang A2: Tabelle Wahrnehmung der aktuellen Führung (FU-Skala) 55
Anhang A3: Tabelle Relevanz von Führungskompetenzen (M-Skala) 55
Anhang A4: Tabelle Mitarbeitendenbindung (B-Skala) 56
Anhang B: Fragebogen 57

Abkürzungsverzeichnis

BFS	Bundesamt für Statistik
EY	Ernst & Young
FRLM	Full Range Leadership-Modell
KI	Künstliche Intelligenz
KKdt	Korpskommandant
SFPKIW	Schweizerische Fachprüfungskommission der Immobilienwirtschaft
SVIT	Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft
VOPA+	Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arbeitsmarktliche Wahrnehmung (AR-Skala) 24
Abbildung 2: Wahrnehmung der aktuellen Führung 25
Abbildung 3: Relevanz von Führungskompetenzen - Hauptgruppe 27
Abbildung 4: Relevanz von Führungskompetenzen - Hauptgruppe vs. Subgruppe 29
Abbildung 5: Unterschiede nach Funktion 33
Abbildung 6: Unterschiede nach Berufserfahrung 34
Abbildung 7: Unterschiede nach aussagekräftigen Altersgruppen 34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interne Konsistenz der Skalen (Cronbachs Alpha) 23
Tabelle 2: Mitarbeitendenbindung (B-Skala) 30
Tabelle 3: Zusammenhang Führungsqualität (FU) und Mitarbeitendenbindung (B) 36
Tabelle 4: Zusammenhang Führungskompetenzen (M) und Mitarbeitendenbindung (B) 37
Tabelle 5: Zusammenhang arbeitsmarktlicher Kontext (AR) und Mitarbeitendenbindung (B) 37

Executive Summary

Die vorliegende Abschlussarbeit untersucht, welche Führungskompetenzen in der operativen Immobilienbewirtschaftung der Schweiz gefragt sind und welche Führungsqualitäten die Bindung der Mitarbeitenden stärken. Hintergrund ist ein Arbeitsumfeld, das durch demografischen Wandel, Fachkräftemangel und digitale Transformation geprägt ist. Das Ziel der Arbeit ist es, das etablierte Führungsmodell, das Full Range Leadership-Modell nach Bass und Avolio als Bezugsrahmen heranzuziehen und um branchenspezifische Merkmale anzureichern.

Grundlage bildet eine quantitative Online-Befragung von Mitarbeitenden der operativen Immobilienbewirtschaftung, welche deskriptiv sowie über Rangkorrelationen nach Spearman ausgewertet wird. Die Analysebasis beruht auf 90 vollständig ausgefüllten Fragebogen. Den stärksten Befund liefert der Zusammenhang zwischen der erlebten Führung und der Mitarbeitendenbindung. Er zeigt sich über alle dreizehn Items hinweg stabil und hebt transformational geprägte Verhaltensweisen wie die Förderung der Entwicklung, das Schaffen von Vertrauen und die Vorbildfunktion hervor. Die blosse Wichtigkeit der Führungskompetenzen hängt dagegen nur schwach mit der Bindung zusammen. Entscheidend ist somit, wie Führung erlebt wird und nicht, welche Kompetenzen für wichtig gehalten werden.

Auf dieser Grundlage wird das Full Range Leadership-Modell um vier branchenspezifische Merkmale angereichert. Wertschätzung, digitale Führungskompetenz, generationensensible Führung und Verlässlichkeit. Diese ergänzen die klassischen, durchgehend als wichtig bewerteten Kompetenzen wie beispielsweise klare Kommunikation, Entscheidungsfähigkeit und Fairness und präzisieren, worauf es in einem von Wandel geprägten Arbeitsumfeld ankommt. Damit beantwortet die Arbeit ihre Hauptforschungsfrage nach den gefragten Führungskompetenzen ebenso wie ihre Unterforschungsfrage nach der bindungswirksamen, beziehungsorientierten Führung.

Für die Praxis empfiehlt die Arbeit in der Führungsentwicklung gezielt auf die bindungswirksamen Verhaltensweisen sowie auf die vier ergänzenden Merkmale zu setzen und die Führungsbeziehung durch glaubwürdige Entwicklungsperspektiven zu flankieren. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bindung qualifizierter Mitarbeitender in der operativen Immobilienbewirtschaftung eng mit der täglich erlebten Führung zusammenhängt. Führung wird damit zu einem entscheidenden Faktor der Zukunftsfähigkeit einer Unternehmung.

1. Einleitung

Die fortschreitende Digitalisierung, der demografische Wandel und die sich verändernden Erwartungen jüngerer Generationen prägen die heutige Arbeitswelt. New Work fasst diese Entwicklungen zusammen und steht für eine moderne Arbeitskultur mit mehr Flexibilität, Selbstbestimmung und Sinnorientierung. Diese Veränderungen haben Einflüsse auf die Anforderungen an heutige Führungspersonen. Diese stehen vor der Herausforderung, ihre Mitarbeitenden zu motivieren, in einem dynamischen Umfeld zu begleiten und an die eigene Unternehmung zu binden.

Die vorliegende Abschlussarbeit setzt an dieser Stelle an und untersucht die Anforderungen an die Führungspersonen in der operativen Immobilienbewirtschaftung der Schweiz aus der Perspektive der Mitarbeitenden.

1.1 Problemstellung

Die grundlegenden Arbeitsbedingungen der operativen Immobilienbewirtschaftung befinden sich in einem strukturellen Wandel. So verschärfen sich beispielsweise die arbeitsmarktlichen Herausforderungen. Ein zunehmender Fachkräftemangel und veränderte Erwartungen der Mitarbeitenden jüngerer Generationen an Arbeitsinhalt und Führung wirken sich spürbar auf den Arbeitsalltag vieler Unternehmen der Branche aus. (Troger, 2024, S. 52-53; Rump & Eilers, 2017, S. 57). 37.6 % der Betriebe in der Schweiz meldeten im vierten Quartal 2024 Probleme bei der Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte (Bundesamt für Statistik BFS, 2025a). Besonders der Wandel der unterschiedlichen Generationen auf der Arbeitnehmerseite prägt die täglichen Herausforderungen. Gemäss Ernst & Young Schweiz (EY) Generationenbericht Schweiz stellen die Generationen X und Millennials, welche zwischen 1965 und 1996 geboren wurden, ca. 70 % der Belegschaft in Schweizer Unternehmen, während fast 20 % der jüngeren Generation Z, geboren ab 1996, mit der generationenübergreifenden Zusammenarbeit unzufrieden sind. Eine bewusste Führungsgestaltung im Umgang mit unterschiedlichen Generationen ist für die Förderung der Innovation und Wettbewerbsfähigkeit besonders wichtig. Rund zwei Drittel der Führungskräfte haben dies bereits für sich erkannt (EY Schweiz, 2024a).

Des Weiteren beschleunigen die vorantreibende Digitalisierung und der zunehmende Einsatz von künstlicher Intelligenz den Wandel der Arbeitsprozesse (Bruckner et al., 2018, S. 4). Künstliche Intelligenz bringt unbestritten grosse Chancen mit sich. Für die operative Immobilienbewirtschaftung kann, respektive sollte dies ein Wendepunkt sein, wenn man berücksichtigt, dass die Schweiz im internationalen Vergleich eine sehr hohe

Mieterquote aufweist (Statista, 2024). Da die Wohnbevölkerung in der Schweiz weiterwächst und zugleich die Mieterquote konstant bleibt, steigt die Zahl der zu bewirtschaftende Objekte kontinuierlich an (Bundesamt für Statistik BFS, 2024; Bundesamt für Statistik BFS, 2025b). Die operative Immobilienbewirtschaftung muss somit einen wachsenden Objektstand mit zunehmend knappen Ressourcen bewältigen. Die Gewinnung einer noch nie dagewesenen Effizienz in repetitiven Arbeiten setzt jedoch eine technologische Infrastruktur, konsistente Daten und die Einhaltung des Datenschutzgesetzes voraus (Ganz, 2024). Dass auf dem Arbeitsmarkt eine gewisse Verunsicherung herrscht, zeigt eine gegenwärtige Erhebung von EY aus dem Jahr 2025. 76 % der Arbeitnehmenden gehen davon aus, dass KI zu einem Abbau der Arbeitsstellen führt und 43 % befürchten den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren (EY Schweiz, 2025a). Die weltweite Pandemie COVID-19 hat die Sichtweise gegenüber hybriden Arbeitsmodellen grundlegend verändert und somit die oben erwähnte Entwicklung beschleunigt. Das Ergebnis war ein positiver Blick auf die Digitalisierung und deren Chancen (EY Real Estate Schweiz, 2020, S. 21).

Diese stetigen Herausforderungen machen auch vor der operativen Immobilienbewirtschaftung keinen Halt. Die tägliche Arbeit ist operativ fordernd, prozessorientiert und vor allem nahe am Kunden. Diese Faktoren führen zu einer Abhängigkeit qualifizierter Mitarbeitenden, welche idealerweise lange an die eigene Unternehmung gebunden werden können. Zugleich wächst die Konkurrenz um qualifizierte Fachkräfte, auch bekannt als «war for talents», welche heute zwischen zahlreichen Berufsfeldern ihren Arbeitsplatz aussuchen können (Eissfeldt & Jaeger, 2018, S. 1-2). Wie die Führungspersonen in der operativen Immobilienbewirtschaftung wirksam Einfluss nehmen und die Mitarbeitenden erfolgreich an die eigene Unternehmung binden können, gewinnt unter Berücksichtigung dieser Entwicklung an Bedeutung.

Die Führungspersonen in der operativen Immobilienbewirtschaftung befinden sich in einem Spannungsfeld und nehmen hierbei eine zentrale Rolle ein. Das Full Range Leadership-Modell (FRLM) nach Bass und Avolio gilt als eines der bedeutendsten Führungsmodelle und bietet für die vorliegende Abschlussarbeit den theoretischen Rahmen (Bass & Avolio, 1995; zit. in Furtner & Baldegger, 2016, S. 139). Das FRLM wurde in den frühen 90er Jahren entwickelt. Damit in einer Zeit, wo Digitalisierung, generationenübergreifende Zusammenarbeit und veränderte Werthaltungen jüngerer Mitarbeitenden noch wenig oder keinen Einfluss auf die Gestaltung des Arbeitsalltags hatten. Welchen Einfluss diese Faktoren auf die Führung in der operativen Immobilienbewirtschaftung haben, ist bislang noch wenig empirisch untersucht.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Die vorliegende Abschlussarbeit setzt an dieser Forschungslücke an und untersucht, welche Führungskompetenzen die Führungspersonen in der operativen Immobilienbewirtschaftung mit sich bringen sollten, um den gegenwärtigen arbeitsmarktlichen Herausforderungen gerecht zu werden. Ziel der Arbeit ist es, das etablierte FRLM mit diesen Merkmalen zu erweitern, um den spezifischen Anforderungen der operativen Immobilienbewirtschaftung gerecht zu werden. Abgeleitet von diesem Ziel ergeben sich folgende Forschungsfragen:

Hauptforschungsfrage: Welche Führungskompetenzen sollte eine Führungsperson in der operativen Immobilienbewirtschaftung der Schweiz aufweisen, um den arbeitsmarktlichen Herausforderungen gerecht zu werden?

Unterforschungsfrage: Welche spezifischen Führungsqualitäten sind erforderlich, um in der operativen Immobilienbewirtschaftung die Mitarbeitendenbindung zu stärken?

1.3 Methodisches Vorgehen

Um das im vorangegangenen Kapitel definierte Ziel zu erreichen, wird eine Kombination aus theoretischer Analyse und empirischer Forschung angewendet. Ein etabliertes Führungsmodell dient als Grundlage, um die erhobenen Daten einzuordnen und gegenüber dem Modell auf branchenspezifische Ergänzungsbedürfnisse zu prüfen.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird der Fokus auf das FRLM nach Bass und Avolio gelegt, welches die transformationale, transaktionale und Laissez-faire-Führung umfasst und damit ein grosses Spektrum an Führungsverhalten abdeckt (Bass & Avolio, 1995; zit. in Furtner & Baldegger, 2016, S. 139). Ferner werden die wesentlichen Begriffe wie Führung, Führungskompetenzen und Mitarbeitendenbindung definiert und in den arbeitsmarktlichen Kontext der operativen Immobilienbewirtschaftung der Schweiz eingebettet. Ebenfalls beleuchtet wird, welche Anforderungen die fortschreitende Digitalisierung, der Generationenwandel und der Fachkräftemangel an die Führung stellen. Dies mit dem Ziel, daraus die geforderten Führungskompetenzen für eine zeitgemässe Führung abzuleiten. Zum Schluss des theoretischen Teils wird der Bezug zum Thema Bindung der Mitarbeitenden und der Zusammenhang mit dem Verhalten der direkten Führungsperson geschaffen.

Der empirische Teil basiert auf einer quantitativen Online-Umfrage. Der Fragebogen wird über die Plattform Unipark anonymisiert durchgeführt. Die Mitarbeitenden der operativen Immobilienbewirtschaftung der Schweiz, welche als Hauptzielgruppe

angeschrieben werden, setzen sich mit den Fragen zur Wahrnehmung der aktuellen Führung und zur Relevanz respektive Wichtigkeit spezifischer Führungskompetenzen auseinander. Dies jeweils mittels einer fünfstufigen Likert-Skala. Um aussagekräftige Ergebnisse liefern zu können, wird eine Beteiligung von 100 Personen angestrebt. Die Auswertung erfolgt deskriptiv und über eine Korrelationsanalyse.

In Kapitel vier wird der theoretische und empirische Teil miteinander verknüpft, indem die empirischen Informationen das Full Range Leadership-Modell, welches als theoretischer Rahmen dient, anreichern. Mit dieser Verknüpfung wird ein etabliertes Führungsmodell um branchenspezifische Merkmale, welche sich aus dem aktuellen Wandel der Arbeitswelt ergeben, angereichert.

1.4 Abgrenzung des Themas

In der vorliegenden Arbeit werden die Führungskompetenzen in der operativen Immobilienbewirtschaftung der Schweiz untersucht. Die Untersuchung beschränkt sich geografisch auf die Deutschschweiz.

Funktional richtet sich die Umfrage an Mitarbeitende der operativen Ebene. Basierend auf der gewöhnlichen Aufbauorganisation werden Mitarbeitende mit den Funktionen Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter, Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter sowie Teamleiterinnen und Teamleiter befragt. Sollte die Stichprobe Antworten von Mitarbeitenden mit organisatorisch höheren Positionen wie beispielsweise Leiterin und Leiter Bewirtschaftung enthalten, werden diese separat mittels Subgruppenanalyse ausgewertet. Dies basierend auf der Annahme, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte substanziell differenzieren.

Die Begriffe Leadership, Führung und Management werden nicht trennscharf unterschieden und Konzepte wie New Work oder Digital Leadership werden nicht als separate Führungsansätze, sondern als ergänzende Perspektive zum Full Range Leadership-Modell herangezogen.

Theoretisch fokussiert sich die vorliegende Arbeit auf den arbeitsmarktlichen und gesellschaftlichen Kontext und auf das FRLM. Ergänzend dazu wird auf den Zusammenhang zwischen Führung und Mitarbeitendenbindung eingegangen.

Methodisch können infolge einer Einmalerhebung lediglich Zusammenhänge und Korrelationen nachgewiesen werden. Die erhobenen Daten basieren auf einer

Selbstwahrnehmung der Mitarbeitenden. Eine 360-Grad-Beurteilung mit einer qualitativen Befragung der Führungspersonen findet nicht statt.

Inhaltlich liegt der Fokus auf dem Zusammenhang zwischen Führung der Mitarbeitenden und deren Bindung an die eigene Unternehmung. Andere Einflussgrössen auf die Mitarbeitendenbindung wie beispielsweise Lohn- und Anreizsystem werden nicht behandelt respektive untersucht.

1.5 Struktur der Arbeit

Die vorliegende Abschlussarbeit gliedert sich in insgesamt fünf Hauptkapitel.

Das einleitende Kapitel 1 führt in die Thematik ein und legt wissenschaftliche Relevanz des Themas dar. Es thematisiert die Ausgangslage und Problemstellung, definiert die Zielsetzung der Arbeit und die zu beantwortenden Forschungsfragen und erläutert die hierfür gewählte Methodik.

Kapitel 2 bildet den theoretischen Rahmen der Arbeit. Es stellt einen Zusammenhang zum arbeitsmarktlichen und gesellschaftlichen Kontext her, definiert zentrale Begriffe und führt den Lesenden in das Full Range Leadership-Modell ein. Ferner wird die Verknüpfung zwischen Führung und Mitarbeitendenbindung aufgezeigt. Inhaltlich wird das zweite Kapitel mit den Forschungslücken abgeschlossen.

Die empirische Untersuchung inklusive Beschreibung des Forschungsdesigns, der Konzeption des Fragebogens und der Beschrieb der angewendeten Methodik sowie die Datenerhebung selbst inklusive deren Auswertung finden sich in Kapitel 3. Anschliessend werden die Ergebnisse der Umfrage deskriptiv wiedergegeben.

Kapitel 4 schafft die Verknüpfung zwischen den empirischen Ergebnissen und dem theoretischen Modell. Das etablierte Führungsmodell wird um branchenspezifische Führungsmerkmale angereichert. Auf dieser Grundlage werden die Forschungsfragen beantwortet.

Das fünfte und somit letzte Hauptkapitel fasst die Arbeit zusammen und zieht ein Fazit. Eine kritische Würdigung sowie die methodischen Grenzen der Arbeit werden ebenfalls aufgezeigt. Abgerundet wird das letzte Hauptkapitel mit einem Ausblick.

2. Theoretische Grundlagen und Begriffsdefinitionen

Das folgende Kapitel legt die theoretische Basis für die vorliegende Abschlussarbeit und schafft damit den Bezugsrahmen für die Beantwortung beider Forschungsfragen. Es liefert das konzeptionelle Grundverständnis für die im darauffolgenden Kapitel gelieferten empirischen Ergebnisse. Zentral sind die Fragen, was ein wirksames Führungsverhalten ausmacht, welche Kompetenzen hierfür benötigt werden und vor allem wie diese beiden Grössen auf die Bindung der Mitarbeitenden wirken. Der Aufbau folgt dabei einem roten Faden. Vom arbeitsmarktlichen und gesellschaftlichen Kontext über die zentralen Begriffe und Menschenbilder zum Full Range Leadership-Modell und dessen Bezug zur Mitarbeitendenbindung.

2.1 Arbeitsmarktlicher und gesellschaftlicher Kontext

Die operative Immobilienbewirtschaftung befindet sich in einem strukturellen Veränderungsprozess. Megatrends wie Digitalisierung und das Mobile Working prägen diesen Wandel, während der demografische Wandel und der daraus resultierende branchenspezifische Fachkräftemangel deren Folgen darstellen. Die zentrale Herausforderung für Führungskräfte liegt weniger an den einzelnen Entwicklungen, als in der Kadenz, mit der sie aufeinanderfolgen. Wo die vorangehenden Generationen von Führungspersonen typischerweise eine grosse Systemeinführung über ihre Laufbahn hinweg bewältigten, sind die heutigen Führungskräfte nahezu im Quartalsmodus mit neuen Werkzeugen und Arbeitsweisen konfrontiert. Diese Entwicklungen beeinflussen die Zusammenarbeit zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden und somit den Rahmen, in welchem die Führungskompetenzen der Führungspersonen von heute und morgen, wirksam sein müssen. Das folgende Unterkapitel beleuchtet die Rahmenbedingungen des arbeitsmarktlichen und gesellschaftlichen Kontextes.

2.1.1 Demografischer Wandel in der Schweiz

Die Schweiz befindet sich in einem demografischen Wandel, welcher unweigerlich Einfluss auf den Arbeitsmarkt hat. Die aktuellsten Zahlen des Bundesamtes für Statistik besagen, dass am 31. Dezember 2025 die ständige Wohnbevölkerung der Schweiz 9.1 Millionen Personen zählte. Jedoch erstmalig ist die Anzahl Personen ab 65 Jahren (1'811'000) grösser als diejenige der unter 20-Jährigen (1'802'000). Der Altersquotient liegt somit leicht über dem Jugendquotient (Bundesamt für Statistik BFS, 2026a, S. 1).

So nimmt auch die Geburtenrate zum vierten Mal hintereinander ab. Im Jahr 2025 lag die durchschnittliche Anzahl Kinder pro Frau bei 1.28. Auf der anderen Seite wird die Bevölkerung immer älter. So ist auch im Jahr 2025 die Lebenserwartung bei Geburt von

Mann und Frau um weitere 0.3 beziehungsweise 0.4 Jahre angestiegen. Die Kombination dieser beiden Entwicklungen führt zu einer zunehmend älteren Bevölkerung und entsprechenden Erwerbsstruktur (Bundesamt für Statistik BFS, 2026a, S. 1-2).

Dieser demografische Wandel prägt den Veränderungsprozess der Arbeitswelt. Während der Rückgang der jüngeren Wohnbevölkerung den Fachkräftemangel weiter verschärft, müssen Lösungsansätze generiert werden, um ältere Mitarbeitende länger im Arbeitsprozess halten zu können und an das eigene Unternehmen zu binden. Insbesondere zweiteres ist bereits eines der zentralen Aufgaben für die Unternehmung bzw. die Führungskräfte (Zölch & Swoboda, 2014, S. 7).

Die operative Immobilienbewirtschaftung bleibt von diesen demografischen Entwicklungen nicht verschont. Die Bindung qualifizierter Mitarbeitender wird zu einem strategischen Erfolgsfaktor.

2.1.2 Generationen in der Arbeitswelt

Aktuell arbeiten bis zu fünf Generationen in einem Unternehmen mit einem Altersunterschied von bis zu 50 Jahren. Dieses Phänomen ist unbestritten einer der prägendsten Veränderungen der Arbeitswelt (Lütkehaus, 2020, S. 218). Dies ist jedoch kein vorübergehendes Phänomen, sondern dürfte sich durch den Verbleib älterer Generationen in der Arbeitswelt weiter verschärfen.

Jede Generation wird im Laufe des Erwachsenwerdens durch gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Ereignisse geprägt. Diese wirken sich wiederum nachhaltig auf die Werthaltungen, Einstellungen zur Arbeit und dessen Umfeld und somit auch auf die Erwartungen an die eigene Führungsperson aus (Schlotter & Hubert, 2020, S. 2-3). Diese unterschiedlichen Prägungen in jungen Jahren führen dazu, dass Mitarbeitende anderer Generationen auch eine differenzierte Grundhaltung dem Arbeitsplatz respektive Umfeld gegenüber haben.

Das Bundesamt für Statistik erfasste im Jahr 2026 primär vier Generationen auf dem heutigen Arbeitsmarkt. Die Babyboomer (Jahrgänge 1946 bis 1964), die Generation X (1965 bis 1980), die Generation Y (1981 bis 1996) und die Generation Z (ab 1997 bis 2009). Die Generation Y ist mit 36.3 % die am stärksten vertretene Generation auf dem Arbeitsmarkt. Gefolgt von der Generation X mit 34 % und der Generation Z mit 19.2 %. Die Babyboomer-Generation, welche bis ins Jahr 2009 noch den grössten Anteil der Erwerbsbevölkerung ausmachte, stellt derzeit nur noch ca. 10 % der Fachkräfte (Bundesamt für Statistik BFS, 2026b).

Je nach Generationenzugehörigkeit unterscheidet sich auch die eigene Haltung gegenüber der Arbeit selbst. Die Babyboomer sehen ihren Beruf als zentrales Lebenselement. Das Commitment wird als selbstverständlich angesehen. Für die Generation X steht die Balance zwischen Beruf und Privatleben im Vordergrund. Die Generation Y sucht in der Arbeit die Sinnhaftigkeit und strebt gleichzeitig nach Selbstverwirklichung. Die jüngste Erwerbsgeneration Z sieht die Arbeit nur noch als einen Teil des Lebens an und fordert eine scharfe Trennung zum Privatleben «Work-Life-Balance» (Lütkehaus, 2020, S. 218-219). Die unterschiedlichen Wertehaltungen spiegeln sich auch in der gestiegenen Fluktuation wider. Auf dem Schweizer Arbeitsmarkt liegt die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Generation Y, welche auch als Millennials bezeichnet wird, unter derjenigen der älteren Generation X. Diese Statistik zeigt, dass vor allem männliche Mitarbeitende jüngerer Generationen häufiger den Arbeitgeber wechseln, was die Wichtigkeit einer erfolgreichen Mitarbeiterbindung unterstreicht (Bundesamt für Statistik BFS, 2019, S. 8).

Die unterschiedlichen Werthaltungen der im Arbeitsmarkt tätigen Generationen haben auch Einfluss auf die Anforderungen an die Führung, Kommunikation und Feedbackkultur. Mit bis zu fünf unterschiedlichen Generationen innerhalb derselben Unternehmung kann dies zu Meinungsunterschieden und somit zu Reibungspunkten führen (Lütkehaus, 2020, S. 219). Während die Generation alpha, geboren ab 2010, noch nicht in der Arbeitswelt vertreten ist, gewinnt die Generation Z an Bedeutung. Obgleich sie noch den kleinsten Anteil am Arbeitsmarkt ausmacht, wird ihr Einfluss auf die Arbeitskultur zunehmend spürbar. Gegenüber den Führungskräften wird ein Verhältnis auf Augenhöhe erwartet. Der Druck auf steile Hierarchien, autoritäres Führungsverhalten sowie eine Kommunikation von oben herab steigt von Tag zu Tag spürbar an (Schlotter & Hubert, 2020, S. 2).

Führungskräfte der operativen Immobilienbewirtschaftung sehen sich vielseitiger Herausforderungen gegenüber. Das Führen eines generationenübergreifenden Teams dürfte jedoch eine der grösseren Herausforderungen darstellen. Wer die individuellen Bedürfnisse, welche sich aus den Werthaltungen der unterschiedlichen Generationen ergibt, versteht und eine entsprechend angemessene Kommunikation wählt, verschafft sich Vorteile für eine motivierende und bindungswirksame Führung.

2.1.3 Fachkräftemangel und Fluktuationen in der Immobilienbewirtschaftung

Der zuvor beschriebene demografische Wandel hat zweifellos Einfluss auf den Schweizer Arbeitsmarkt. Schon länger spüren die Unternehmen einen anhaltenden Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Da die Babyboomer in den nächsten Jahren altersbedingt aus

dem Arbeitsmarkt ausscheiden, dürfte hierzu keine Wende in Aussicht sein (Buchmann, 2020, S. 4). Junge Fachkräfte zu finden und erfolgreich an die eigene Unternehmung zu binden sind bereits heute gegenwärtige Herausforderungen der Unternehmen und deren Führungskräfte (Zölch & Swoboda, 2014, S. 30).

Diese Entwicklungen machen auch vor der operativen Immobilienbewirtschaftung keinen Halt. Ganz im Gegenteil. Da die Branche von einer Multidisziplinarität gekennzeichnet ist, bei der technische, kaufmännische und kommunikative Kompetenzen gleichermassen gefragt sind, haben diese Entwicklungen besonders grossen Einfluss (Zingel, 2015, S. 9). Ergänzend kommt der Faktor hinzu, dass das Führungsverhalten in der Immobilienwirtschaft eher reaktiv war, unklare Verantwortlichkeiten herrschten und eine kurzfristige Personalplanung Standard war. Dies sind allesamt Faktoren, welche die Bindung qualifizierter Fachkräfte zusätzlich erschweren (Zingel, 2015, S. 1).

Fluktuation, die durch den Wegfall der loyalen Babyboomer-Generation weiter verschärft wird, ist nicht nur ein Kostenfaktor, sondern vielmehr ein strategisches Risiko. Den Unternehmen der Immobilienwirtschaft droht der Verlust von implizitem Wissen und langjähriger Berufserfahrung. In der operativen Immobilienbewirtschaftung wiegt dieses Risiko besonders schwer, da relevantes Wissen gewöhnlich in den Köpfen einzelner Mitarbeitenden gehalten und nur selten strukturiert dokumentiert wird. Eine strategische Personalplanung und die Aneignung der Fähigkeit, Talente zu gewinnen, weiterzuentwickeln und an die eigene Unternehmung binden zu können, ist bereits heute ein entscheidender Wettbewerbsvorteil (EY Schweiz, 2024a).

Ein Blick auf die Ausbildungspipeline der Branche bestätigt zwar die strategische Relevanz der Bindung, relativiert aber die Vorstellung eines schwindenden Nachwuchses. Die Zahl der Teilnehmenden der eidgenössischen Berufsprüfung Bewirtschaftung bewegt sich zwischen 2019 und 2026 stabil bei rund 510 pro Jahr. Die höhere Fachprüfung Immobilientreuhand zeigt ein vergleichbares Muster, jedoch auf einem tieferen Niveau bei rund 120 Teilnehmenden pro Jahr. Es ist zwar kein Rückgang qualifizierter Fachkräfte auszumachen, zugleich bleibt aber auch ein notwendiges Wachstum aus (SFPKIW, 2026). Vor dem Hintergrund eines wachsenden Objektbestands verschiebt sich die zentrale Herausforderung von der Gewinnung neuer Fachkräfte hin zu deren langfristigen Bindung, was wiederum die Aktualität des Themas dieser Abschlussarbeit unterstreicht.

Ein Blick auf die Stellenportale verdeutlicht die anhaltende Nachfrage. Zum Erhebungszeitpunkt sind auf jobs.ch rund 237 Stellen für Immobilienbewirtschaftende

ausgeschrieben (jobs.ch, 2026). Eine Tagesaufnahme einer einzelnen Plattform. Zur Einordnung: jährlich erwerben rund 400 Personen den eidgenössischen Fachausweis oder das höhere Fachdiplom (SFPKIW, 2026). Die Zahl der offenen Stellen deutet damit auf eine anhaltende Nachfrage hin, ist jedoch nicht mit einem Fachkräftemangel gleichzustellen, da offene Positionen ebenso durch Fluktuation, Wachstum oder saisonale Effekte entstehen können.

2.1.4 Wandel in der Kommunikation und Zusammenarbeit

Nicht nur die unterschiedlichen Generationen innerhalb einer Unternehmung haben Einfluss auf die Art und Weise der Zusammenarbeit und Kommunikation, sondern auch Megatrends wie die Digitalisierung. Die Prägung der Zusammenarbeit über alle Vertreterinnen und Vertreter der Generationen hinweg kann im digitalen Zeitalter mit vier Einflussfaktoren umschrieben werden:

Vernetzung: Sämtliche Marktteilnehmer, über den ganzen Globus verteilt, sind miteinander vernetzt. Dank Cloud-Lösungen sind Daten jederzeit abruf- und bearbeitbar.

Kommunikation: Dank digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien hat sich die Kommunikation nicht nur vereinfacht, sondern auch beschleunigt. Virtuelle Kommunikationsmedien wie bspw. Videokonferenzen ergänzen die Kommunikation. Eine Vielzahl paralleler Kanäle wird jedoch nicht von allen als Vereinfachung erlebt. Für manche kann die ständige Erreichbarkeit über mehrere Kanäle hinweg auch eine zusätzliche Belastung bedeuten.

Arbeitsmittel: Digitale Arbeitsmittel ermöglichen eine standortunabhängige Arbeit. Flexible Arbeitszeit- und Ortsmodelle können zielführend implementiert werden.

Schnelligkeit: Der Innovations- und Veränderungsrhythmus wird beschleunigt, was wiederum eine hohe Anpassungsfähigkeit der Unternehmung sowie der Belegschaft voraussetzt (Kollmann, 2020, S. 2-3).

Interdisziplinäre Teams, welche über unterschiedliche digitale Kommunikationskanäle standortunabhängig miteinander verbunden sind, sind keine Ausnahme mehr, sondern eine strukturelle Organisationsform moderner Arbeitsweise. Solche virtuellen Teams stellen für die Führungspersonen neue Herausforderungen dar. So beispielsweise in Bezug auf die Steuerung der Ressourcen, der Übermittlung und Überprüfung der Werte und Kultur sowie die Wahrnehmung der Fürsorgepflicht (Blum & Gabathuler, 2019, S. 77-79).

Werkzeuge mit künstlicher Intelligenz bieten zum einen die Chance, die Produktivität zu steigern. Zum andern verändert der Einsatz von KI die Kommunikation innerhalb einer Unternehmung nachhaltig. Inhalte werden anders erstellt, aufbereitet und geteilt. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass KI-generierte Inhalte oft zu wenig Tiefe, Nuancen und menschlichen Perspektiven aufweisen. Es darf demnach davon ausgegangen werden, dass es in der Zukunft auf die Zusammenarbeit zwischen Menschen und KI ankommen wird, um eine qualitative und authentische Kommunikation aufrecht zu erhalten (EY Schweiz, 2025b).

Wie konkret dieser Wandel die operative Immobilienbewirtschaftung erreicht, zeigt der heutige Einsatz von KI-Agenten, welche bereits Standardfragen wie Schadensmeldungen automatisiert bearbeiten können. Rund 40 bis 60 % der Bewirtschaftungsprozesse stehen vor einem Automatisierungsschub, während der Digitalisierungsgrad der Schweizer Immobilienwirtschaft mit rund 4.3 von 10 Punkten noch bescheiden ausfällt (Zulliger, 2026). Für die Führung ist dabei weniger die Technik selbst entscheidend als die Verschiebung der Rollen. Routinearbeiten werden zunehmend von Systemen übernommen, sodass sich die Mitarbeitenden auf die Beratung, Lösung von Konflikten und Pflege von Beziehungen konzentrieren können. Tätigkeiten, für die gut ausgebildete Fachkräfte unersetzlich bleiben. Da KI zugleich Aufgabenprofile und Kompetenzanforderungen verändert, gewinnt die digitale Führungskompetenz zusätzlich an Bedeutung (Hell, 2026).

Führungskräfte sind in diesem veränderten Kommunikationsumfeld gefordert, aufgabengerechte Kanäle zu wählen, klare Strukturen zu bilden und alle Beteiligten erfolgreich einzubinden. Kompetenzen in diesem KI-Umfeld müssen aktiv aufgebaut werden. Es geht jedoch nicht nur darum, die technische Finesse zu entwickeln, sondern auch darum, ohne dauerhafte physische Präsenz eine teamorientierte Nähe, Verbindlichkeiten und vor allem Orientierung zu schaffen (Blum & Gabathuler, 2019, S. 78-79).

Die operative Immobilienbewirtschaftung ist geprägt von geografisch verteilten Aufgabengebieten. Mitarbeitende der operativen Immobilienbewirtschaftung kommunizieren bereits heute über verschiede Kanäle und dies zeit- und ortsunabhängig. Führungskräfte sind demnach gefordert, digitale Kommunikationsprozesse aktiv zu gestalten und die Stärkung des Teams auch über die Distanz zu fördern.

2.2 Begriffsdefinitionen

Die vorliegende Abschlussarbeit baut auf drei Konzepten auf, welche im wissenschaftlichen Kontext eng miteinander verbunden sind, jedoch voneinander differenziert werden

müssen. Führung, Führungskompetenzen und Mitarbeitendenbindung. Um die theoretischen Modelle und empirischen Ergebnisse besser einordnen zu können, werden in der Folge die drei Begriffe definiert und in ihrer wechselseitigen Beziehung erläutert.

2.2.1 Führung

In der Organisations- und Personalpsychologie wird Führung als Interaktionsprozess verstanden, in welchem Personen bewusst sozial auf andere Personen einwirken, um Aufgaben gemeinsam erfüllen zu können. Führung kann sowohl direkt durch Menschen, als auch durch geschaffene Strukturen wie bspw. organisationale Vorschriften erfolgen (Kauffeld et al., 2014, S. 72). In der vorliegenden Abschlussarbeit steht die persönliche, direkte Führung zwischen zwei Menschen im Vordergrund.

2.2.2 Führungskompetenzen

Im Gegensatz zu angeborenen Begabungen können Kompetenzen als eine Fähigkeit oder ein Können verstanden werden, die im Verlaufe des Lebens angeeignet oder erlernt werden können. Führungskompetenzen lassen sich grundsätzlich in vier Dimensionen unterscheiden. Selbstkompetenzen, Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen und soziale Kompetenzen wie bspw. die Kommunikationsfähigkeit (Lüneburg, 2020, S. 9-10). Die vorliegende Abschlussarbeit konzentriert sich auf die erlernbaren Führungskompetenzen, welche es einer Führungsperson erlauben, erfolgreich auf die Mitarbeitenden einzuwirken, um diese zu begleiten, zu motivieren und an die eigene Unternehmung zu binden.

2.2.3 Mitarbeitendenbindung

Mitarbeitendenbindung umschreibt das Ausmass, wie lange Mitarbeitende in derselben Unternehmung angestellt bleiben und nicht zu einem Mitbewerber oder die Branche wechseln. In der wissenschaftlichen Literatur ist auch die Rede von Retention Management, was sich mit der Frage auseinandersetzt, welche Massnahmen ein Unternehmen zu ergreifen hat, um Mitarbeitende zu entwickeln und langfristig an die eigene Unternehmung zu binden (Miebach, 2017, S. 410). Gute Mitarbeitende bleiben der Unternehmung nur treu, wenn sie gut geführt werden. Ein gutes Gehalt ist wichtig, aber noch lange nicht alles (Lüneburg, 2020, S. 10). Eine langfristige Bindung sollte jedoch nicht in einen Lock-in-Effekt umschlagen. Verbleiben Mitarbeitende zu lange in eingespielten Routinen, kann dies ihre Innovationsfähigkeit einschränken. Bindung und kontinuierliche Entwicklung sind daher zusammen zu denken.

2.3 Menschenbilder als Grundlage der Führung

Das Verhalten von Führungspersonen wird durch das Bild beeinflusst, welches eine andere Person auf ihn oder sie ausübt. Menschenbilder unterstützen die Orientierung und beeinflussen die Werte einer Gesellschaft und das Verhalten einzelner Personen (Kauffeld & Sauer, 2014, S. 16).

2.3.1 Theorie X und Theorie Y nach Douglas McGregor

McGregor differenziert zwischen zwei Menschenbilder, welche wiederum Einfluss auf die Führung dieser Personen haben. Zum einen wird mit der Theorie X ein negatives Menschenbild definiert. Diese Individuen haben eine Abneigung gegenüber der Arbeit selbst. Sie versuchen ihr wo es nur möglich ist, zu entweichen. Führungspersonen, welche sich dieser Gegebenheit gegenübersehen, greifen zu einer straffen Führung mit Kontrolle. Zum anderen gibt es die Theorie Y, welche ein positives Menschenbild umschreibt. Ziel ist es die Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeitenden mit derjenigen der Unternehmung zu verknüpfen. McGregor empfiehlt auf Basis dieser Theorie die Mitarbeitenden zu fördern und gleichzeitig zu ermutigen, die eigenen Fähigkeiten im Interesse der Unternehmung anzuwenden (Miebach, 2017, S. 38).

2.3.2 Bedeutung der Menschenbilder für die Führungspraxis

Ein grundlegendes Verständnis der beiden Theorien X und Y nach Douglas McGregor ermöglicht es den Führungspersonen situationsgerecht zwischen autoritären und demokratischen Führungsverhalten zu wechseln. Die unterschiedlichen Führungsphilosophien haben die Entwicklung moderner Führungskonzepte beeinflusst (Miebach, 2017, S. 40). Führungskräfte, welche eher von einem positiven Menschenbild ausgehen, was nach Douglas McGregor der Theorie Y entspricht, sind davon überzeugt, ihren Mitarbeitenden Vertrauen entgegenzubringen, Handlungsspielräume zu kreieren und die intrinsische Motivation anzuregen (Miebach, 2017, S. 38). Dies sind allesamt Grundeinstellungen, die als Basis moderner und partizipativer Führungsmodelle gelten, welche im nachfolgenden Kapitel 2.4 weiter erläutert werden.

2.4 Full Range Leadership-Modell nach Bass und Avolio

Das Full Range Leadership-Modell bildet den theoretischen Kern dieser Arbeit und dient als Grundlage der empirischen Erhebung. Die Unterkapitel stellen die darin enthaltenen drei Führungsstile dar. Das Führungsmodell wurde 1985 von Bass entwickelt und 1994 gemeinsam mit Avolio systematisch ausgebaut. Es zählt nach wie vor zu einem der bedeutendsten Führungsmodellen in der Führungsforschung (Furtner & Baldegger, 2016, S. 139).

Auf einem zweidimensionalen Kontinuum werden insgesamt drei zentrale Ansätze des Führungsverhaltens beschrieben. Die transformationale Führung als aktivste und effektivste Dimension über die transaktionale Führung bis zur Laissez-faire-Führung als inaktivste und ineffektivste Form der Führung. Gemäss Bass (1985) stehen sich die transformationale und transaktionale Führung nicht als entgegengesetzte Pole gegenüber. Gemäss seiner Ansicht sollte eine Führungsperson situativ beide Ansätze einsetzen können (Furtner & Baldegger, 2016, S. 139-140). Miebach (2017) hat ein solch agiles Führungsverhalten bereits bei den Menschenbild-Theorien X und Y umschrieben. Die nachfolgenden Unterkapitel beschreiben die drei Dimension des FRLM, welche durch den Ansatz des Digital Leaderships ergänzt werden.

2.4.1 Transformationale Führung

Innerhalb der Führungsforschung ist seit 1990 die transformationale Führung das Konzept, welches am häufigsten untersucht wurde (Furtner & Baldegger, 2016, S. 139). Führungspersonen, die diesen Ansatz wählen, sind davon überzeugt, ihre Mitarbeitenden mittels intrinsischen Anreizen und Emotionen zu transformieren, respektive ihre Bedürfnisse auf das nächste Level anzuheben und das Handeln im Kollektiv mit den gesellschaftlichen Werten abzustimmen (Kauffeld et al., 2014, S. 79-81). Während sich die transaktionale Führung vielmehr auf den Austauschprozess und die Zielvereinbarung konzentriert und darauf abzielt, was die Mitarbeitenden von der Unternehmung erwarten können, fokussiert sich die transformationale Führung auf die Leistungserbringung der Mitarbeitenden, welche über deren eigenen Erwartungen stehen. Statt egoistische Selbstinteressen zu fördern, stellt die transformationale Führung den Mehrwert für die Gruppe und die Organisation in den Vordergrund (Furtner & Baldegger, 2016, S. 145-146). Je stürmischer die Umweltbedingungen sind, umso effektiver scheint die transformationale Führung. Im gegenwärtigen Veränderungsprozess in der operativen Immobilienbewirtschaftung ist diese Erkenntnis besonders wichtig (Furtner & Baldegger, 2016, S. 145). In Zeiten hoher Fluktuationen wirkt sich zudem die transformationale Führung, welche eine motivierende Wirkung auf die Mitarbeitenden haben kann und sie sich dadurch stärker mit der eigenen Unternehmung identifizieren können, positiv aus (Kauffeld et al., 2014, S. 80).

2.4.2 Transaktionale Führung

Die transaktionale Führung baut, wie das Wort schon andeutet, auf einem Austauschprozess auf. Die Führungsperson vereinbart mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter ein Ziel. Wird das Ziel erreicht, erhält die geführte Person eine materielle Belohnung oder ein positives Feedback. Werden die Ziele innert definierter Frist nicht erreicht, so folgt

eine indirekte (kein materieller Anreiz) oder direkte (Versetzung oder Kündigung) Bestrafung. Extrinsische Anreizgestaltung stehen bei der transaktionalen Führung im Vordergrund (Furtner & Baldegger, 2016, S. 141).

Ergänzend zur Führungsstrategie der bedingten Belohnung (Contingent Reward) unterscheiden Bass und Avolio als zweite transaktionale Strategie das aktive und passive Erwartungsmanagement (Management by Exception). Das aktive Management by Exception definiert Standards und führt Leistungskontrollen ein. Zudem greift die Führungskraft bei Abweichungen vom definierten Ziel aktiv ein. Beim passiven Management by Exception verzichtet die Führungskraft auf eine aktive Kontrolle. Ferner greift sie nur in absoluten Notfällen ein (Kauffeld et al., 2014, S. 79). Die Kombination einer transformationalen Führung und Contingent Reward, was auch als ein additiver Effekt der transformationalen Führung auf die transaktionale Führung bezeichnet wird, erbringt gemäss neuen Forschungsergebnisse die besten Resultate (Bass & Avolio, 1995; zit. in Furtner & Baldegger, 2016, S. 142-143).

Ein transaktionales Führungsverhalten alleine, insbesondere das Passive reicht heutzutage nicht mehr aus (Furtner & Baldegger, 2016, S. 142-143). Wie in Kapitel 2.1.3 beschrieben, war in der Immobilienwirtschaft das reaktive und kontrollorientierte Führungsverhalten verbreitet. Die intrinsische und visionäre Ebene, welche für die erfolgreiche Bindung der Mitarbeitenden an die eigene Unternehmung wichtig ist, fehlte bis anhin.

2.4.3 Laissez-faire-Führung

Die Laissez-faire-Führung, auch als Nonleadership bezeichnet, ist die passivste Modell des FRLM. Die Führungsperson greift nicht in das Alltagsgeschäft der Mitarbeitenden ein und vermeidet Entscheidungen und Konflikte. Sie ist zudem kaum erreichbar und verfolgt kein Interesse, die Mitarbeitenden zur Erreichung eines bestimmten Ziels zu motivieren (Furtner & Baldegger, 2016, S. 143). Studien haben gezeigt, dass Nonleadership vergleichbar schlechte Effekte auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden hat, wie schlechte Führung (Kauffeld et al., 2014, S. 79). In der operativen Immobilienbewirtschaftung, wo die Teams oftmals geografisch voneinander getrennt arbeiten und somit über Distanz geführt werden müssen, gilt es besonders scharf zwischen gewährter Autonomie und ungelebter Führungsverantwortung abzugrenzen.

2.4.4 Digital Leadership als Erweiterung des klassischen Führungsverständnisses

In Zeiten des digitalen Zeitalters scheint der Bezug zu einem Führungsmodell, welches vor der digitalen Transformation entwickelt wurde, überholt. Arbeitssituationen, wo

vermehrt digitale Technologien zum Einsatz kommen und mobiles Arbeiten zum Alltag gehört, bedürfen einer Erweiterung des bestehenden Führungsverständnisses. Digital Leadership ist ein Führungsverhalten in einem technologiegetriebenen Umfeld. Um heute die Betriebsabläufe zu optimieren und eine zeitgemässe Denkweise an den Tag legen zu können, ist ein Grundverständnis und die Anwendung digitaler Technologien gefordert. Digitale Leader tragen gegenüber der Unternehmung Mitverantwortung, dass sie die digitale Entwicklung nicht verpasst. Dies geht jedoch nur, wenn der kulturelle Wandel angestossen und eine digitale Denkweise gefördert wird. Führungspersonen mit einem modernen Führungsverständnis gehen einem kombinierten Ansatz nach. Zum einen fördern sie die Integration von Medien und Technologien und zum andern tragen sie Sorge zur Erhaltung der Werte. Dies erfordert Empathie, Anpassungsfähigkeit und Selbstreflektion (Plätzer & Kral, 2025, S. 17-18).

Das VOPA+ Modell von Petry (2019) beinhaltet vier zentrale Führungscharakteristiken und wurde als konzeptioneller Rahmen für ein Führungsverhalten im digitalen Zeitalter entwickelt.

Vernetzung: Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Kooperationen werden gefördert.

Offenheit: Eine transparente und offene Kommunikation mit einer Feedbackkultur wird vorgelebt.

Partizipation: Mitarbeitende werden aktiv in die Entscheidungsprozesse eingebunden.

Agilität: Die Fähigkeit, sich flexibel an Veränderungen anzupassen, wird aktiv unterstützt.

Das Plus steht für Vertrauen, worauf das ganze Modell aufbaut. Die Führungspersonen vertrauen ihren Mitarbeitenden in Bezug auf deren Können und Wollen. Selber gehen sie diesbezüglich als Vorbild voran. Wie Plätzer und Kral erwähnt auch Petry, dass moderne Führungspersonen situationsgerecht zwischen unterschiedlichen Führungsstilen wechseln können. Sowohl einen effizienzorientierten als auch einen auf Innovation ausgerichteten Ansatz haben ihre Berechtigung (Petry, 2019, S. 52).

Die Aussagen der beiden Autoren zeigen, dass Digital Leadership das FRLM nicht ersetzt. Klassische Führungsansätze müssen lediglich in das digitale Zeitalter transferiert und bspw. mit dem VOPA+ Modell verknüpft werden. Hybride Teams, dezentrale Strukturen und Kommunikation in Echtzeit bestimmen die heutige Arbeitsweise in der

operativen Immobilienbewirtschaftung der Schweiz. Die in diesem Kapitel umschriebenen Kompetenzen nehmen stark an Bedeutung zu. Sie bilden die theoretische Grundlage für die Ergänzung des Full Range Leadership-Modells in Kapitel 4.2.

2.5 Führung und Mitarbeitendenbindung

Führungspersonen wirken mit ihrem täglichen Tun auf die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeitenden ein. Ganz unabhängig davon ob ein klassisches Führungsverhalten nach dem FRLM angewendet wird oder Ansätze des Digital Leaderships miteinbezogen werden. Führen ist weit mehr als die Wahrnehmung operativer Steuerungsaufgaben. In Zeiten des Fachkräftemangels und zunehmender Fluktuationen wird die Bedeutung der Mitarbeitendenbindung zu einem strategischen Erfolgsfaktor. Dieses Unterkapitel verbindet Führung mit der Bindung der Mitarbeitenden und schafft damit die theoretische Grundlage für die Unterforschungsfrage.

2.5.1 Relevante Einflussfaktoren auf die Mitarbeitendenbindung

Wie bereits in Kapitel 2.2.3 erwähnt, befasst sich Retention Management damit, Stellschrauben für die Mitarbeitendenbindung zu identifizieren und zu aktivieren. Mitarbeitende sollen konstant zu hohen Leistungen gefördert und schliesslich an die Organisation gebunden werden (Miebach, 2017, S. 410). Gemäss empirischen Daten der Gallup-Umfrage in Deutschland aus dem Jahr 2022 haben diese Aufgaben an Wichtigkeit gewonnen. Im Jahr 2022 hatten gerade mal 13 % der Befragten eine emotionale Bindung an die eigene Unternehmung. Während der Corona-Krise 2020 und 2021 war dieser Wert bei jeweils 17 %. Davon abgeleitet deutet dies darauf hin, dass sich Führungskräfte während der Pandemiejahren besser oder zumindest erfolgreicher um die eigenen Mitarbeitenden gekümmert haben. Aufgrund fehlender emotionaler Bindung an die Organisation und die attraktive Lage auf dem Arbeitsmarkt, steigt die Bereitschaft zum Jobwechsel. Im Jahr 2022 beabsichtigten lediglich 55 % der Befragten in einem Jahr noch beim gleichen Arbeitgeber beschäftigt zu sein. Im Jahr 2018 war dieser Wert noch bei 78 % und im Jahr 2019 immerhin bei 73 % (Gallup, 2023; Bundesamt für Statistik BFS, 2025a).

In der Arbeits- und Organisationspsychologie wurde die Bindung an die Organisation (organizational commitment) intensiv untersucht. Meyer und Allen unterscheiden in ihrem Commitment-Modell zwischen affektiver, normativer und kalkulatorischer Bindung. Während die affektive Bindung auf die emotionale Identifikation abzielt, basiert die normative Bindung auf moralischen Verpflichtungen und die kalkulatorische Bindung entsteht aufgrund mangelnder Alternativen. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass alle drei Arten von Bindung zur Reduktion der Fluktuation führen können, wobei die

Massnahmen der affektiven Bindung die stärksten und diejenigen der kalkulatorischen Bindung die schwächsten Ergebnisse liefern (Meyer & Allen, 2002; zit. in Marcus, 2025, S. 99-100).

Die Theorie der Arbeitscharakteristika von Hackman und Oldham untersucht die massgebenden Faktoren im Zusammenhang mit dem Motivierungspotenzial einer Tätigkeit. Sie konnten dabei fünf Kernmerkmale identifizieren, die je nach Ausprägung unterschiedliche Auswirkungen auf die Motivation, Zufriedenheit, Leistung und Fluktuation haben können. Es sind dies die Faktoren Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie und Rückmeldung, wobei Autonomie das empirisch wirkungsvollste Merkmal darstellt (Hackman & Oldham, 1980; zit. in Marcus, 2025, S. 47-48). Da Führungskräfte mit ihrem Verhalten direkten Einfluss auf diese Faktoren nehmen können, ist die Brücke zur Führungsforschung hergestellt.

2.5.2 Zusammenhang zwischen Führung und Mitarbeitendenbindung

Die transformationale Führung, als Bestandteile des FRLM, hat die stärkste nachgewiesene Wirkung auf die Bindung der Mitarbeitenden. Dies unter anderem auch weil sie positive Ansätze beinhaltet, die auf das affektive Vertrauen der Mitarbeitenden einwirken, was wiederum zu einem gestärkten organisationalen Commitment führt (Furtner & Baldegger, 2016, S. 149).

Charisma gilt mitunter als höchste Ebene der transformationalen Führung. Führungskräfte mit einer besonders ausgeprägten Ausstrahlungskraft können bei ihren Mitarbeitenden Bewunderung, Respekt und vor allem Vertrauen auslösen. Diese Eigenschaften fördern eine hohe Bindung gegenüber der Führungsperson und somit auch der Organisation (Furtner & Baldegger, 2016, S. 147-148).

So ist auch die inspirierende Motivation als emotionaler Aspekt der transformationalen Führung ein wirksames Mittel bezüglich der Mitarbeitendenbindung. Führungskräfte, welche eine plastische Vision malen und die Mitarbeitenden von deren Wichtigkeit zur gemeinsamen Zielerreichung überzeugen können, können die Mitarbeitenden zu einer höheren Anstrengungsbereitschaft und zu Mehrleistungen motivieren. Die transformationale Führung spricht gezielt Emotionen und Motivation an, um ihre Mitarbeitenden zu begeistern. Das Ergebnis ist eine emotionale Verbundenheit, Vertrauen und Loyalität der Mitarbeitenden (Furtner & Baldegger, 2016, S. 152).

Diese Wirkungsmechanismen knüpfen an die Erkenntnisse aus Kapitel 2.5.1, insbesondere an die Theorie von Hackman & Oldham an. Die Ergebnisse aus der Gallup-Umfrage

zeigen die Wichtigkeit dieses Wirkungsmechanismus in Zeiten rückläufiger Bindungswerten. Insbesondere in der operativen Immobilienbewirtschaftung der Schweiz, wo die Bindung qualifizierter Mitarbeitenden ein Wettbewerbsvorteil ist, wird ein bewusstes Führungsverhalten zu einem strategischen Instrument.

Zwischenfazit: Die theoretischen Grundlagen verorten Führung in der operativen Immobilienbewirtschaftung in einem Spannungsfeld aus demografischem Wandel, Fachkräftemangel und digitaler Transformation. Das Full Range Leadership-Modell bildet mit transformationaler, transaktionaler und Laissez-faire-Führung den konzeptionellen Kern. Ergänzt wird dieser Kern von den Menschenbildern nach McGregor und der Erweiterung um Digital Leadership. Für die Mitarbeitendenbindung erweist sich vor allem die transformationale, beziehungsorientierte Führung als theoretisch tragfähig. Aus der herangezogenen Literatur wird Führung weitgehend branchenunabhängig behandelt. Es bleibt demnach offen, wie sich diese Erkenntnisse im spezifischen Kontext der operativen Immobilienbewirtschaftung darstellen. Daraus ergibt sich die nachfolgende Forschungslücke.

2.6 Forschungslücke

Die für das vorliegende Kapitel herangezogene wissenschaftliche Literatur behandelt Führung branchenunabhängig. Welche Führungsverhalten- und Kompetenzen in der operativen Immobilienbewirtschaftung der Schweiz gefragt sind, ist bis dato noch nicht empirisch untersucht worden. Die vorliegende Abschlussarbeit strebt die Bereitstellung eines ersten Beitrags zur Schliessung dieser Lücke an.

3. Empirische Untersuchung

Das vorliegende Kapitel beschreibt den Teil der empirischen Untersuchung dieser Abschlussarbeit und liefert damit die Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfragen. Nach einleitenden Unterkapitel werden die Ergebnisse entlang vier Skalen (arbeitsmarktliche Wahrnehmung, Führungswahrnehmung, Relevanz der Führungskompetenzen und Mitarbeitendenbindung) dargestellt und bilden die Basis für die Ergänzung des im Theorieteil herangezogenen Leadership-Modells, welches im Kapitel 4 folgt.

3.1 Forschungsdesign

Im Rahmen des gewählten Forschungsthemas wurde bis dato noch wenig bis keine empirische Forschung betrieben. Daher wurde für die empirische Untersuchung ein quantitativer und explorativer Ansatz gewählt, der nach Mustern und Zusammenhängen sucht, ohne dabei eine aufgestellte Hypothese zu prüfen.

Als Methode der Datenerhebung wurde eine standardisierte Online-Umfrage auf der Plattform Unipark erstellt. Die gewünschte Vergleichbarkeit der Antworten begründen die standardisierte Umfrage. Ferner erlaubt dieser Ansatz eine statistische Auswertung. Hauptzielgruppe der Umfrage sind alle Fachkräfte, welche operativ in der Immobilienbewirtschaftung der Deutschschweiz tätig sind. Die Fragen bauen auf dem FRLM auf, was wiederum eine Verknüpfung des theoretischen Modells mit den empirischen Daten in Kapitel vier erlaubt.

Um für die deskriptive Statistik und die angestrebte Korrelationsanalyse eine ausreichende Datengrundlage zu garantieren, wurde eine Zielgrösse von 100 ausgefüllten Fragebogen angestrebt. Dieses Ziel wurde mit 111 ausgefüllten und abgeschlossenen Fragebogen erreicht.

3.2 Konzeption des Fragebogens

Der Fragebogen wurde eigens für die vorliegende Untersuchung erstellt. Er gliedert sich in insgesamt sieben Blöcke, welche die folgenden Themenbereiche beinhalten: Vom arbeitsmarktlichen Umfeld über die individuelle Wahrnehmung zur aktuellen Führungssituation und zu den zweckdienlichen Führungskompetenzen im Zusammenhang mit der Mitarbeitendenbindung bis am Schluss die Fragen zu den persönlichen Angaben folgen. Die geschlossenen Fragen bedienen sich an einer fünfstufigen Likert-Skala.

Vier Einstiegsfragen bilden den Start der Umfrage. Sie beinhalten Angaben zur aktuellen Funktion, die Grösse sowie die Region der aktuellen Unternehmung in welcher sie derzeit tätig sind und ob die befragte Person derzeit Führungsverantwortung hat oder nicht.

Der zweite Teil beinhaltet sieben Fragen zur Wahrnehmung der arbeitsmarktlichen Situation und zwei Anschlussfragen zu einem möglichen Wechsel des Arbeitgebers sowie zur branchenspezifischen Anforderung an die Führungskräfte.

Der dritte Block baut auf dem theoretischen FRLM auf und erfasst Angaben zur Wahrnehmung der aktuellen Führungssituation mit insgesamt 13 Items.

Die individuelle Wahrnehmung zu insgesamt fünfzehn Führungskompetenzen im Zusammenhang mit deren branchenspezifischen Wichtigkeit wurde in Teil vier erfragt.

Die Mitarbeitendenbindung mittels fünf Items und eine separate Frage zum Einfluss der Führung auf die Bindung der Mitarbeitenden bildet den fünften Teil der Umfrage.

Der sechste Teil der Umfrage beinhaltet eine offene Frage, wo die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, weitere Führungskompetenzen zu nennen, welche in der spezifischen Branche von individueller Wichtigkeit sind.

Der Fragebogen wird mit Fragen zu Alter, Branchenerfahrung, Dauer in der aktuellen Unternehmung und Geschlecht abgeschlossen.

Bevor der Fragebogen versandt wurde, hat am 29. April 2026 ein Pretest mit Fabio Filleti, CEO und Leiter Bewirtschaftung der Adimmo AG in Basel stattgefunden. Insbesondere die Funktionalität und Verständlichkeit wurden dabei geprüft. Der vollständige Fragebogen ist im Anhang dieser Abschlussarbeit einsehbar.

3.3 Stichprobe und Datenerhebung

Die Umfrage richtete sich an Fachkräfte, welche in der operativen Immobilienbewirtschaftung tätig sind. Dies beinhaltet insbesondere die Mitarbeitenden der Funktionen Sachbearbeiter/in, Bewirtschafter/in und Teamleiter/in. Der Zugang erfolgte über das eigene Netzwerk. Es wurden insgesamt 23 Führungspersonen mit den Positionen Leiter/in Bewirtschaftung und Geschäftsführer/in von Immobilienfirmen mit der Dienstleistung Bewirtschaftung von Immobilien angeschrieben. Dies mit der Bitte, die Umfrage, welche via Link oder mittels QR-Code auf das jeweilige Endgerät aufgeschaltet werden konnte, an die operativ tätigen Mitarbeitenden weiterzuleiten. Ergänzend dazu wurde die Umfrage an Vorstandsmitglieder der SVIT beider Basel geschickt, welche in ihren Funktionen die Umfrage an die Teilnehmenden der drei Weiterbildungen mit den Bezeichnungen «FA Immobilienbewirtschaftung», «Sachbearbeiterkurs Immobilienbewirtschaftung» und «Assistenzkurs Bewirtschaftung» streuten.

Der Fragebogen wurde über die Plattform Unipark erstellt und am 4. Mai 2026 an alle Kontaktpersonen der bekannten Immobilienbewirtschaftungsfirmen verschickt. Eine Arbeitswoche später wurde ein Reminder via E-Mail versendet. Die Teilnahme an der Umfrage wurde am 23. Mai 2026 geschlossen, was einer aktiven Feldphase von drei Arbeitswochen entspricht. Die mittlere Bearbeitungszeit betrug 8 Minuten und 35 Sekunden, was der auf der Einstiegsseite der Umfrage kommunizierten Schätzung von 8 Minuten entspricht.

3.4 Datenaufbereitung und Auswertungsmethodik

Von 227 Zugriffen auf die Umfrage starteten 142 Personen (62.6 %) die Bearbeitung, 112 (49.3 % der Zugriffe bzw. 78.9 % der Startenden) schlossen sie ab. 21 Teilnehmende gaben in der Funktionsangabe «Andere» an. Gemäss Formulierung in Kapitel 1.4 wurden diese Datensätze von der Auswertung ausgeschlossen und in Kapitel 3.7 als Subgruppenanalyse gesondert betrachtet. Bei der Auswertung wurde festgestellt, dass ein Datensatz technisch ungültig ist. Die primäre Auswertung des Fragebogens basiert demnach auf 90 vollständig ausgefüllten Fragebogen (n = 90). Die homogene Analysebasis von n = 90 besteht aus Bewirtschafterinnen und Bewirtschaftern (n = 40), Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter (n = 27) und Teamleiterinnen und Teamleiter (n = 23). Systembedingte Auslassungswerte (Code -77 in Unipark) wurden als fehlende Werte behandelt und ausgeschlossen. Die demografischen Fragen am Schluss des Fragebogens wurden nur teilweise ausgefüllt. Insbesondere die Analyse nach Alter (n = 52) wird demzufolge mit Zurückhaltung interpretiert.

Für die vier Hauptskalen wurden aus den jeweiligen Items Skalenmittelwerte berechnet. Das negativ formulierte Item B5 wurde bereits in Unipark invers erfasst (ein hoher Wert entspricht einer starken Bindung) was entsprechend keine erneute Umpolung erfordert. Alle anderen Items folgen einer aufsteigenden Zustimmungslogik. Die Skalenmittelwerte wurden listenweise gebildet (nur Fälle mit vollständigen Itemangaben). Für die Korrelationsanalysen wurde paarweise verfahren, weshalb die Fallzahlen zwischen deskriptiver und korrelativer Auswertung leicht abweichen (n = 86 bzw. n = 89).

Das Cronbach’s Alpha (α) misst die interne Konsistenz der Skala und gibt damit an, wie eng die Items einer Skala miteinander zusammenhängen. Es stellt somit sicher, dass die Zusammenfassung der Items einer Skala zu einem gemeinsamen Mittelwert gerechtfertigt ist (Heimsch et al., 2018, S. 259).

Die nachfolgende Tabelle 1 weist die interne Konsistenz der vier Skalen aus. Ein Wert von $\alpha > .85$ kann als guter Wert betrachtet werden (Heimsch et al., 2018, S. 259). Die FU-Skala ($\alpha = .948$), die M-Skala ($\alpha = .889$) und die B-Skala ($\alpha = .914$) liegen deutlich über diesem Schwellenwert und weisen damit eine sehr gute interne Konsistenz auf. Lediglich die AR-Skala erreicht mit $\alpha = .666$ einen leicht darunterliegenden Wert, was unter Berücksichtigung der inhaltlichen Heterogenität der sieben Kontextaussagen als vertretbar erachtet werden kann.

Skala	Anzahl Items	Cronbachs Alpha
AR-Skala	7	0.666
FU-Skala	13	0.948
M-Skala	15	0.889
B-Skala	5	0.914

Tabelle 1: Interne Konsistenz der Skalen (Cronbachs Alpha) (eigene Darstellung)

Neben der Reliabilität berücksichtigt die Untersuchung auch die weiteren Gütekriterien der quantitativen Forschung. Die Objektivität ist durch die standardisierte und anonyme Online-Befragung sowie die systematische Auswertung der erhobenen Daten gewährleistet. Die interne/inhaltliche Validität wird durch die theoriegestützte Ableitung der Items aus dem Full Range Leadership-Modell sowie durch einen vorgängigen Pretest gefördert. Die externe Validität wird durch die geografische Fokussierung auf die Deutschschweiz sowie durch die nicht zufällige Auswahl der Stichprobe eingeschränkt.

Die deskriptive Auswertung erfolgt primär über Mittelwerte (M) und Standardabweichung (SD). Antworten aus einer Likert-Skala sind ordinalskaliert (Wilding, 2026, S. 6). Zur Untersuchung der Zusammenhänge wird der Spearman-Rangkorrelationskoeffizient (rs) verwendet (Wilding, 2026, S. 38). Damit kann die Stärke und Richtung der Zusammenhänge auf einer Skala von minus eins bis plus eins zwischen zwei Variablen aufgezeigt werden. Werte nahe plus eins haben einen starken gleichgerichteten Zusammenhang und Werte nahe minus eins einen stark gegenläufigen Zusammenhang. Die Irrtumswahrscheinlichkeit p gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Zusammenhang rein zufällig zustande gekommen ist. Die Signifikanz wird mit ns (nicht signifikant) $p > 0.10$, * (signifikant) $p <= 0.10$, ** (sehr signifikant) $p <= 0.05$ und *** (höchst signifikant) $p <= 0.01$ ausgewiesen (Wilding, 2026, S. 32). Für Gruppenvergleiche wurde jeweils die Spannweite der Gruppenmittelwerte (Δ = Maximum – Minimum) herangezogen. Je grösser das Delta (Δ), desto ausgeprägter ist der Unterschied zwischen den Gruppen.

Sämtliche Berechnungen wurden auf Basis der Rohdaten durchgeführt. Letztere wurden in elektronischer Form abgegeben. Zur besseren Nachvollziehbarkeit sind die Einzelitems der vier Hauptskalen (AR, FU, M und B) im Anhang tabellarisch aufgeführt. Für die Darstellung der jeweiligen Ergebnisse wurden Tabellen und Abbildungen verwendet. Die Form von Tabellen wurde dann herangezogen, wenn die exakten Werte im Vordergrund standen und Abbildungen, wenn Muster oder Vergleiche zwischen Gruppen veranschaulicht werden sollten.

3.5 Arbeitsmarktliche Wahrnehmung

Der Auftakt der Ergebnisdarstellung bildet die arbeitsmarktliche Wahrnehmung in der operativen Immobilienbewirtschaftung und deren zentralen Herausforderungen. Diese wurden mittels sieben Items (AR1-AR7) erfasst und in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst. Dieses Unterkapitel steckt das Umfeld ab, in dem Führung stattfindet und bereitet somit die nachfolgenden Führungsbefunde vor.

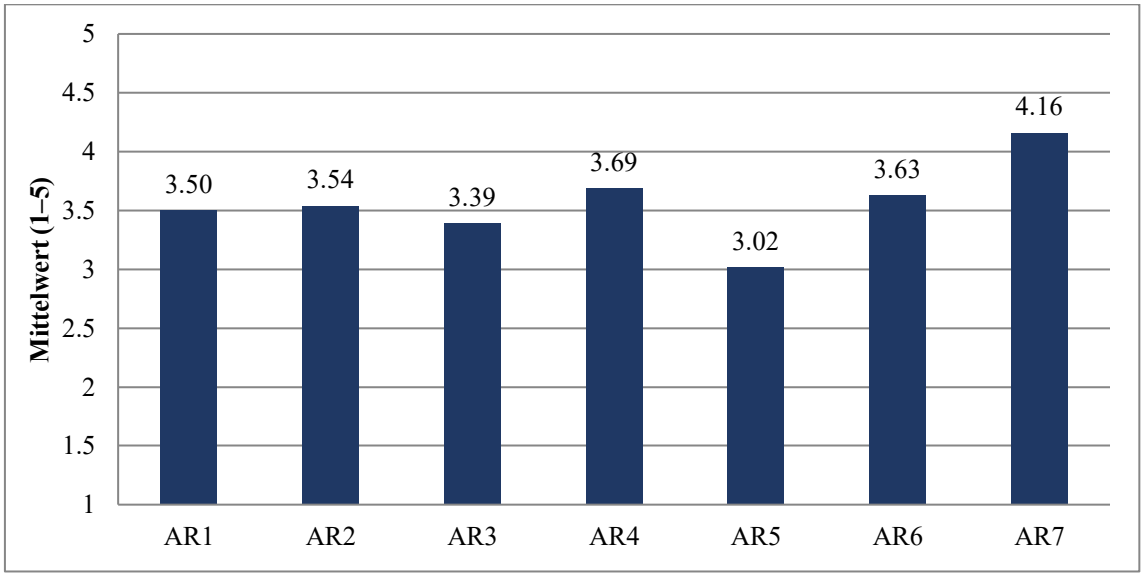


Abbildung 1: Arbeitsmarktliche Wahrnehmung (AR-Skala) (eigene Darstellung)

Die Aussage, dass jüngere Mitarbeitende andere Erwartungen an Führung haben (AR7), hat die stärkste Zustimmung erhalten. Über vier Fünftel der Befragten nehmen eine generationsbedingte unterschiedliche Führungserwartung wahr. Ein Befund, dass die in Kapitel 2.1.2 beschriebenen Herausforderungen generationsübergreifender Zusammenarbeit bestätigt.

Ebenfalls Zustimmung erhalten die Aussagen zu den steigenden Anforderungen an die Mitarbeitenden (AR4) und zum Megatrend der Digitalisierung sowie der Einsatz von KI, welche die Arbeitsprozesse spürbar verändern (AR6). Diese Wahrnehmung unterstreicht

die Aktualität und Wichtigkeit des Führungsverhaltens des Digital Leaders, welches in Kapitel 2.4.4 beschrieben wurde. Der digitale Wandel ist in der operativen Immobilienbewirtschaftung spürbar angekommen.

Die Fluktuation im eigenen Unternehmen (AR3) wird weniger stark wahrgenommen als die Schwierigkeit, qualifizierte Mitarbeitende langfristig zu halten (AR2). Dies ist ein Indiz dafür, dass das Problem eher auf Branchenebene als in den Unternehmen der Befragten besteht. Unabhängig davon ist der Fachkräftemangel (AR1), welcher im Kapitel 2.1.3 umschrieben wurde, in der Branche spürbar.

Die grösste Standardabweichung (SD = 1.06) herrscht bei der Frage, ob die operative Immobilienbewirtschaftung eher eine Übergangsstation als eine langfristige Perspektive darstellt (AR5). Dieser Aspekt hängt demnach stark vom eigenen Kontext und Arbeitsumfeld zusammen.

3.6 Wahrnehmung der aktuellen Führung

Im Zentrum der Unterforschungsfrage steht, wie Führung im Arbeitsalltag erlebt wird. Die individuelle Wahrnehmung der Führung wurde mittels 13 Items (FU1-FU13) ermittelt. Das Full Range Leadership-Modell mit den transformationalen und transaktionalen Verhaltensweisen bildete hierfür bewusst die Basis. Die interne Konsistenz der Skala ist mit α = .948 ausgezeichnet, was wiederum die Messung eines kohärenten Konstrukts bestätigt. Die Ergebnisse sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt und werden im Anschluss deskriptiv wiedergegeben.

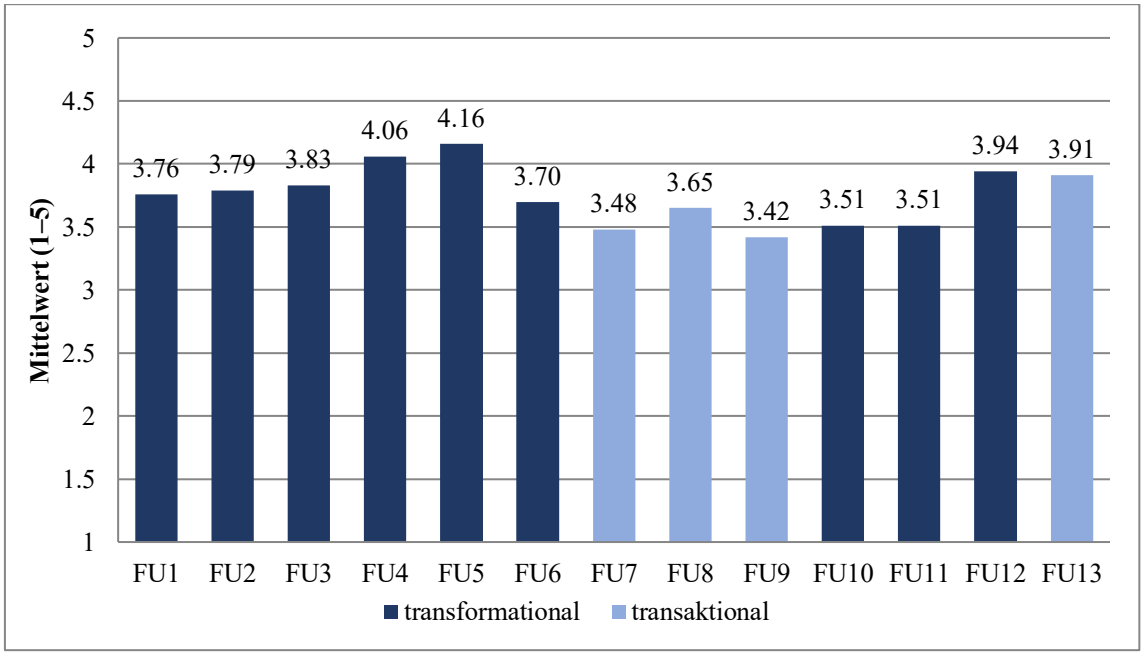


Abbildung 2: Wahrnehmung der aktuellen Führung (eigene Darstellung)

Der Mittelwert der FU-Skala beträgt M = 3.76 (SD = 0.82, n = 86). Die hohe interne Konsistenz rechtfertigt die Zusammenfassung der Items zu einem Skalenmittelwert. Dieser liegt im oberen mittleren Bereich, womit die gegenwärtige Führung mehrheitlich positiv wahrgenommen wird.

Die Items (FU1-FU6 und FU10-FU12), welche auf dem transformationalen Führungsansatz basieren, erzielen mit einem Gesamtmittelwert von M = 3.82 einen höheren Wert als die transaktionalen Items (FU7-FU9 und FU13) mit M = 3.62. Dies zeigt auf, dass die befragten Mitarbeitenden in der operativen Immobilienbewirtschaftung ihre Führungsperson stärker entlang transformationaler Verhaltensweisen wahrnehmen, als entlang transaktionaler Praktiken.

Die höchsten Zustimmungswerte erzielten die Items FU5 «Meine Führungsperson bleibt auch in anspruchsvollen Situationen handlungsfähig», FU4 «Meine Führungsperson unterstützt meine Entwicklung» und FU12 «Meine Führungsperson fördert eigenständiges Denken und innovative Ideen». Diese Wahrnehmung über die aktuelle Führung korrespondiert mit den Befunden aus Kapitel 3.5. In einem arbeitsmarktlichen Umfeld mit steigenden Herausforderungen (AR4), Digitalisierungsdruck (AR6) und generationenbedingten Unterschiede der Bedürfnisse (AR7) werden die Führungseigenschaften wie Stabilität, Entwicklung und Förderung der Eigenständigkeit am stärksten wahrgenommen respektive geschätzt.

Die tiefsten Werte haben die beiden Items FU9 «Meine Führungsperson setzt klare Ziele und überprüft deren Erreichung» und FU7 «Meine Führungsperson gibt regelmässig konstruktives Feedback». Es sind dies zwei Eigenschaften, welche einem transaktionalen Führungsverhalten entsprechen. Dieser Befund weist auf eine Lücke zwischen erlebter Führung auf der Beziehungsebene und strukturierter Führung auf Prozessebene hin.

3.7 Relevanz von Führungskompetenzen

Die Hauptforschungsfrage nach den wichtigsten Führungskompetenzen wird in diesem Unterkapitel adressiert. In der M-Skala wurden die Teilnehmenden der Umfrage nach der Relevanz oder Wichtigkeit von Führungskompetenzen in der operativen Immobilienbewirtschaftung befragt. Die insgesamt 15 Items wurden auf Basis einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig) bewertet. Das Cronbach's Alpha liegt bei $\alpha = .889$, was als gut eingestuft werden kann. Die nachfolgende Abbildung bietet eine vollständige Übersicht über alle Ergebnisse der M-Skala.

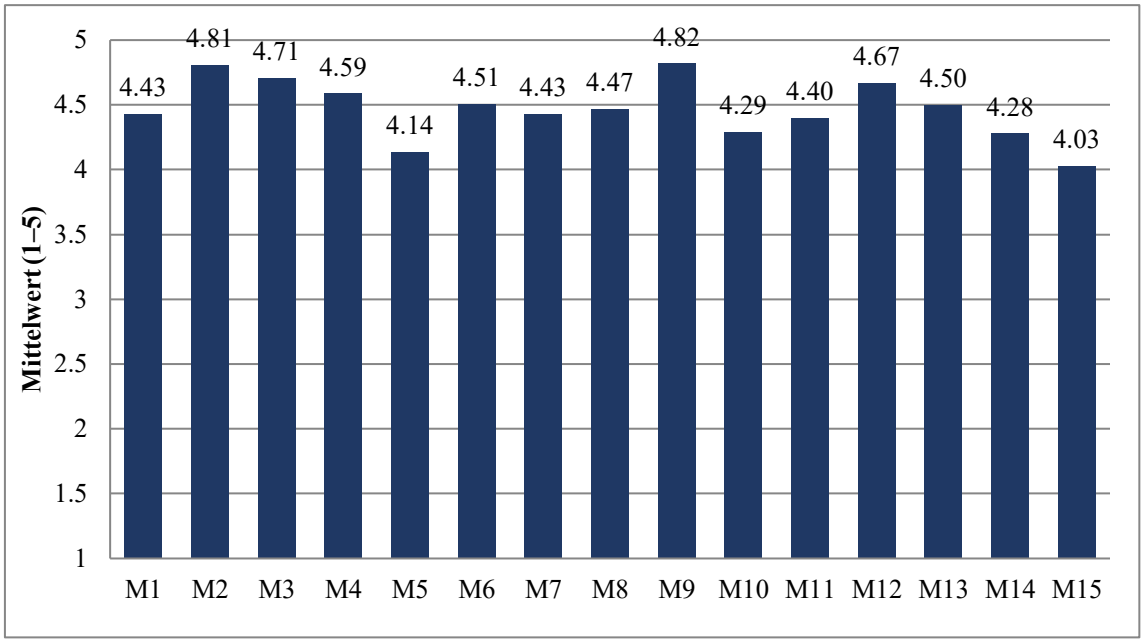


Abbildung 3: Relevanz von Führungskompetenzen - Hauptgruppe (eigene Darstellung)

Was bei der Auswertung der M-Skala auffällt, ist die über alle 15 Items hinweg hohe Bewertung. Die Mittelwerte liegen zwischen 4.03 für Eigenschaften digitaler Kompetenzen und 4.82 für die wichtigste Kompetenz der Verlässlichkeit. Sämtliche Führungskompetenzen, welche zur Auswahl standen, wurden zwischen «eher wichtig» bis «sehr wichtig» bewertet. Dieses Ergebnis zeigt deutlich, dass operative Führungspersonen in der Immobilienbewirtschaftung ein breites und anspruchsvolles Kompetenzprofil nachweisen müssen. Dies um den heutigen Anforderungen gerecht zu werden.

Die höchsten Mittelwerte weisen die Kompetenzen Verlässlichkeit (M9, M = 4.82, SD = 0.44), klare Kommunikation (M2, M = 4.81, SD = 0.45) und Entscheidungsfähigkeit (M3, M = 4.71, SD = 0.55) auf. Sie können demnach als unverzichtbare Voraussetzung wirksamer Führung in der operativen Immobilienbewirtschaftung angesehen werden. Die geringen Standardabweichungen dieser drei Items deuten auf einen breiten Konsens der Befragten in Bezug auf die Wichtigkeit dieser Kompetenzen hin. Die tiefsten Werte der Skala, aber dennoch als wichtig eingestuft, haben die Führungskompetenzen digitale Kompetenzen (M15, M = 4.03, SD = 0.69) und Anpassungsfähigkeit (M5, M = 4.14, SD = 0.68).

Gleichzeitige Verpflichtungen gegenüber Mieterinnen und Mietern, Eigentümerinnen und Eigentümern sowie Dienstleistenden prägen den Arbeitsalltag von Mitarbeitenden in der operativen Immobilienbewirtschaftung. Es ist daher nachvollziehbar, dass sich

Mitarbeitende in diesem Umfeld auf ihre Vorgesetzten verlassen können müssen. Dadurch erlangen Mitarbeitende mehr Handlungssicherheit und psychologische Stabilität.

Eine aktive und offene Kommunikation der Führungspersonen fügt sich in dieses Bild ein. Ein Arbeitsumfeld mit vielen Schnittstellen, welches von den Mitarbeitenden ein Handeln in Echtzeit verlangt, setzt voraus, dass sich Mitarbeitende darauf verlassen können müssen, dass sie rechtzeitig über Veränderungen, Entscheide und Erwartungen informiert werden.

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der AR-Skala in Kapitel 3.5, wo die Befragten die Digitalisierung als spürbare Veränderungskraft im Arbeitsumfeld wahrnehmen, ist es bemerkenswert, dass Digitale Kompetenz (M15) die tiefste Zustimmung in der M-Skala erhalten hat. Mit einem Mittelwert von 4.03, was immer noch hoch ist, wird diese Führungskompetenz nicht gleich wichtig eingestuft wie kommunikative oder entscheidungsbezogene (M3) Qualitäten. Es ist davon auszugehen, dass diese Eigenschaften der Führungspersonen mehr ergänzend als zentral angesehen werden.

Ergänzung offene Frage: Im Anschluss an die quantitative Bewertung der in der M-Skala definierten Führungskompetenzen hatten die Befragten mittels einer offenen Frage die Möglichkeit, zusätzliche Führungskompetenzen zu nennen, welche ihrer Meinung nach in der operativen Immobilienbewirtschaftung besonders wichtig sind. Es konnten insgesamt 19 Antworten registriert werden.

Mit drei Nennungen wurde Wertschätzung am häufigsten erwähnt. Eine Kompetenz, die sich inhaltlich von der reinen Leistungsanerkennung abgrenzt, wie sie in der aktuellen Führungswahrnehmung mit dem Item FU8 erfasst wurde. Die Wertschätzung zielt stärker auf einer haltungsbasierten und alltäglichen Leistungsanerkennung der mitarbeitenden Person ab. Mit zwei Nennungen folgt branchenspezifisches Fachwissen oder grosse Erfahrungen, welche nicht direkt im FRLM erwähnt sind. In der operativen Immobilienbewirtschaftung können diese Kompetenzen als Basis von Glaubwürdigkeit und fachlicher Führungsstärke gesehen werden.

Diese wenigen Ergänzungen belegen, dass die 15 Items in der M-Skala das Anforderungsprofil an die Führungskräfte gut abdecken. Sie decken aber auch branchenspezifische Nuancen auf, welche in Kapitel 4 das gewählte Führungsmodell ergänzen.

Subgruppenanalyse: Wie in Kapitel 3.4 angedeutet, wurden Feedbacks von 21 Personen (n = 21) der Subgruppe «Andere Funktionen» zugewiesen. Die erhaltenen Antworten zeigen, dass diese mehrheitlich aus Personen mit Leitungs- und Führungsverantwortung besteht. Die Subgruppe setzt sich mehrheitlich aus Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer sowie Bereichs- oder Abteilungsleiterinnen und Leiter zusammen. Mitarbeitende aus dem strategischen Management wie Asset- und Portfoliomanagement, Projektleitung und Entwicklung runden die Subgruppe ab. Die nachfolgende Abbildung zeigt mittels Balkendiagramm die Differenzen zu den Werten der Hauptgruppe.

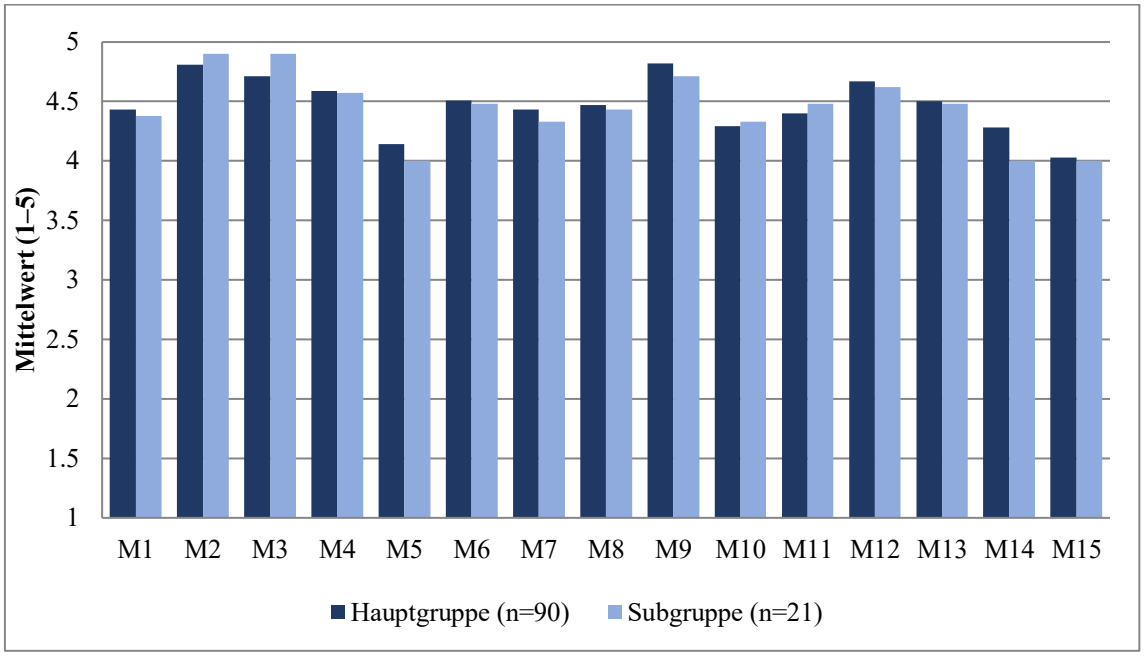


Abbildung 4: Relevanz von Führungskompetenzen - Hauptgruppe vs. Subgruppe (eigene Darstellung)

Im Grundsatz zeigt die Subgruppe eine vergleichbare Einschätzung zur Wichtigkeit der Führungskompetenzen in der M-Skala. Wie die Hauptgruppe werden alle 15 Items als wichtig bis sehr wichtig eingestuft. So ist auch die Rangfolge weitgehend identisch. Lediglich drei Items werden geringfügig unterschiedlich eingestuft.

Klare Kommunikation (M2) und Entscheidungsfähigkeit (M3) werden von der Subgruppe als geringfügig höher eingestuft. Diese Einschätzung ist darauf zurückzuführen, dass Personen mit Führungsfunktionen, welche den ganzen Tag Entscheidungen treffen müssen und Mitarbeitende führen, den eigenen Kompetenzen mehr Gewicht geben.

Am deutlichsten fällt der Unterschied bei der Förderung von Eigeninitiative und kreativem Denken (M14) aus. Die Subgruppe stuft die Wichtigkeit dieser Führungskompetenz mit einem Mittelwert von 4.00 vs. 4.28 von der Hauptgruppe tiefer ein. Eine mögliche Erklärung für diesen Sachverhalt könnte sein, dass Führungskräfte und Mitarbeitende mit

strategischen Funktionen bereits in Kontexten arbeiten, die strukturelle Eigeninitiative voraussetzen. Mitarbeitende auf der operativen Ebene sehen jedoch diese Förderung als relevante Führungskompetenz an, die ihren Arbeitsalltag beeinflusst.

Es kann festgehalten werden, dass die Werte der Subgruppe im Grundsatz die Wahrnehmung der Hauptgruppe bekräftigen. Funktionsspezifische Unterschiede in der Gewichtung einzelner Kompetenzen sind dennoch auszumachen. Gemeinsam mit den Befunden aus Kapitel 3.6 fliessen auch die empirischen Daten aus diesem Kapitel in die branchenspezifische Weiterentwicklung des Führungsmodells ein.

3.8 Mitarbeitendenbindung

Im Zentrum der Unterforschungsfrage steht die Mitarbeitendenbindung als Zielgrösse. Dieses Unterkapitel zeigt, wie stark sich die Befragten an ihr Unternehmen gebunden fühlen, bevor in Kapitel 3.10 ihr Zusammenhang mit der wahrgenommenen Führung geprüft wird. Die B-Skala erfasst demnach die subjektive Einschätzung der Befragten zu deren Fluktuationsabsichten respektive Bindung an die Unternehmung. Die Skala erfasst fünf Items (B1 – B5), wobei B1 bis B4 positiv formuliert wurden und auf einer Likert-Skala von 1 «stimme gar nicht zu» bis 5 «stimme voll zu» zu bewerten waren. Das Item B5 mit der Aussage «Ich denke häufig darüber nach, mein Unternehmen zu verlassen.» wurde als Kontrollelement negativ formuliert. Dies als methodischer Test zur Kontrolle der Antwortkonsistenz. Für dieses Item wurde die Antwortreihenfolge invertiert. 1 «stimme voll zu» und 5 «stimme gar nicht zu». Die hohe interne Konsistenz ($\alpha = .914$) deutet darauf hin, dass B5 konsistent zu den übrigen Items beantwortet wurde. Ein hoher Wert in B5 entspricht einer geringen Fluktuationsabsicht der Befragten.

Der Gesamtmittelwert der Skala liegt mit $M = 4.02$ und einer Standardabweichung von $SD = 0.85$ knapp über dem Skalenbereich «stimme eher zu». Somit kann über alle Items hinweg die Bindung der Mitarbeitenden an ihre eigene Unternehmung als gut beurteilt werden. Bei genauerer Betrachtung respektive Unterscheidung der jeweiligen Items ergeben sich jedoch unterschiedliche Muster, was die nachfolgende Tabelle zeigt.

Item	M	SD	n	Zustimmung (%)
B1: Verbundenheit mit dem Unternehmen	3.93	0.92	90	70.00
B2: Stolz, für das Unternehmen zu arbeiten	4.06	0.93	90	74.4
B3: Bleibabsicht (mind. 2 Jahre)	4.07	1.08	89	78.7
B4: Weiterempfehlung als Arbeitgeber	4.22	0.90	90	78.9
B5: Verlassensabsicht (invertiert)	3.80	1.08	90	74.4

Tabelle 2: Mitarbeitendenbindung (B-Skala) (eigene Darstellung)

Das Item B4 «Ich würde dieses Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen» schneidet mit einem Mittelwert von 4.22 am besten ab. Die Bereitschaft, die eigene Unternehmung weiterzuempfehlen, ist eine Verhaltensabsicht, die in erster Linie das wahrgenommene Employer-Branding und die Attraktivität des Arbeitgebers wiedergibt. Es handelt sich dabei nicht zwingend um eine emotionale Verbundenheit, denn Mitarbeitende können die Unternehmung als guten Arbeitgeber wahrnehmen und weiterempfehlen, weil Rahmenbedingungen, Fairness und Reputation stimmig sind, ohne sich gleich emotional verbunden zu fühlen. Die beiden Items B3 «Ich beabsichtige, noch mindestens 2 Jahre in diesem Unternehmen zu bleiben.» (M = 4.07) und B2 «Ich bin stolz, für dieses Unternehmen zu arbeiten.» (M = 4.06) wurden praktisch gleich stark wahrgenommen und beurteilt. Dennoch ist die Ähnlichkeit dieser Werte differenziert zu betrachten. Die Absicht zu bleiben kann auch kalkulatorisch, infolge fehlenden Alternativen, Lohn oder Gewohnheit begründet sein, während sich Stolz auf der emotionalen Schiene abspielt.

Den tiefsten Wert der positiv formulierten Items weist das Item B1 «Ich fühle mich mit meinem Unternehmen verbunden.» auf. Ein Mittelwert von 3.93, SD = 0.92 und einer Zustimmung von 70 % zeigt, dass die emotionale Verbundenheit, als affektive Bindung nach Meyer und Allen, die anspruchsvollste Art der Mitarbeitendenbindung darstellt. Eine tiefe emotionale Identifikation mit dem Unternehmen wird in diesem Zusammenhang vorausgesetzt. Die unterschiedlich hohen Werte zwischen den Items B4 «Weiterempfehlung» und B1 «Verbundenheit» von 0.29 Punkten sind entsprechend symptomatisch. Mitarbeitende schätzen ihren Arbeitgeber und empfehlen ihn weiter, fühlen sich aber dennoch noch nicht automatisch emotional mit ihm verbunden.

Das negativ formulierte Item B5 «Ich denke häufig darüber nach, mein Unternehmen zu verlassen.» hat mit einem Mittelwert von 3.80 den tiefsten Wert der B-Skala. Da die Skala invertiert wurde, bedeutet ein hoher Wert eine tiefe Fluktuationsabsicht. Somit ist dieser Befund grundsätzlich positiv. Dennoch denken fast 15 % der Befragten häufig darüber nach, ihr Unternehmen zu verlassen. Ein Anteil, der basierend auf dem in Kapitel 3.5 beschriebenen Fachkräftemangel als relevantes Risiko einzustufen ist.

Die B-Skala zeigt ein differenziertes Gesamtbild der Mitarbeitendenbindung. Während Arbeitgeberattraktivität und Verhaltensabsichten wie die Bleibabsicht relativ hohe Werte aufweisen, könnte die emotionale Identifikation besser ausfallen. Spannend ist, dass die Bereitschaft der Weiterempfehlung (B4) trotz vergleichsweiser tiefer affektiver Verbundenheit (B1) hoch ist. Dies wirkt sich zwar positiv auf die Rekrutierung neuer Mitarbeitender aus, löst aber das Fluktuationsthema respektive das strukturelle Bindungsproblem

nicht. Wie in Kapitel 2.5 dargelegt, erfordert eine nachhaltige Mitarbeitendenbindung die Stärkung der affektiven Bindung, welche insbesondere durch ein transformationales Führungsverhalten, welches auf Vertrauen, Identifikation und individueller Wertschätzung aufbaut, hervorgerufen wird. Diese Verknüpfung wird in Kapitel 4 aufgegriffen.

3.9 Unterschiede nach Funktion, Berufserfahrung und Alter

Um Muster sichtbar zu machen, welche über die Mittelwerte aller an der Umfrage teilnehmenden Akteure hinausgehen, werden in diesem Kapitel die Unterschiede zwischen den Variablen Funktionen (Bewirtschafter/in, Sachbearbeiter/in, Teamleiter/in), Berufserfahrung (< 5 Jahre, 5–9 Jahre, 10–19 Jahre, >= 20 Jahre) und Alter (unter 25 Jahre, 25–34 Jahre, 35–44 Jahre, 45–54 Jahre, 55 Jahre oder älter) untersucht.

Aus allen vier Skalen, Arbeitsmarktliche Wahrnehmung (AR1-AR7), Mitarbeitendenbindung (B1–B5), aktuelle Führungsqualitäten (FU1-FU13) und Wichtigkeit von Führungskompetenzen (M1-M15) wurden diejenigen Items ausgewählt, welche die grössten Unterschiede zwischen den jeweiligen Gruppen aufweisen. Als massgebender Faktor wurde wie bereits in Kapitel 3.4 erwähnt, die Spannweite der Gruppenmittelwerte (Δ = Maximum – Minimum) herangezogen.

3.9.1 Funktion

Bei der Analyse der Werte nach Funktion fällt auf, dass die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter bei vier der fünf ausgewählten Items die tiefsten Werte aufweisen. Besonders prägnant ist der Unterschied bei der Verbundenheit mit dem Unternehmen (B1, Δ = 0.74). Ein vergleichbares Bild zeigt sich bei den Items Bleibabsicht (B3) und Verlassensabsicht (B5), was darauf hindeutet, dass die Bindung der Mitarbeitenden auf der Stufe der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter strukturell am geringsten ausgeprägt ist. Dies korreliert positiv mit der differenzierten Betrachtungsweise der Frage AR5 «Die operative Immobilienbewirtschaftung ist eher eine Übergangsstation als eine langfristige Perspektive», wo Mitarbeitende mit der Funktion Sachbearbeiterin und Sachbearbeiter mit 3.26 Punkten am ehesten zustimmen. So wird auch die Wichtigkeit der Kompetenz der Anpassungsfähigkeit (M5) unterschiedlich wahrgenommen. Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter stufen diese Eigenschaft als deutlich weniger wichtig ein als Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter, was wiederum auf eine unterschiedliche Erwartung an Führung hinweist. Die nachfolgende Abbildung stellt diese Empirie grafisch dar.

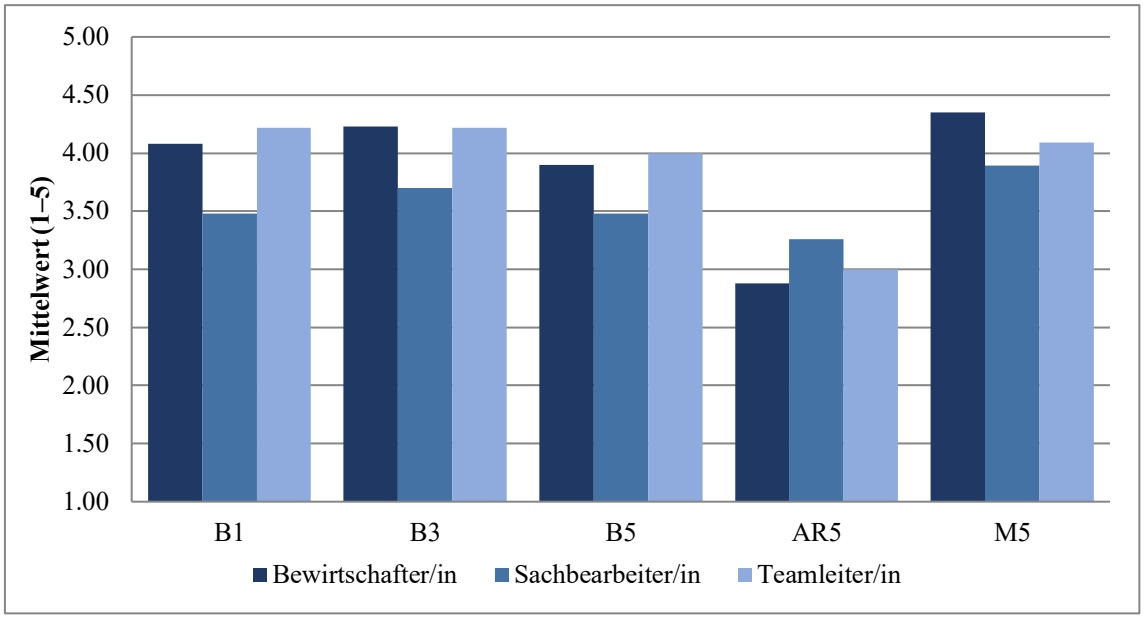


Abbildung 5: Unterschiede nach Funktion (eigene Darstellung)

3.9.2 Berufserfahrung

Die Analyse der unterschiedlichen Gruppen nach Berufserfahrung zeigt ein charakteristisches U-förmiges Muster. Die Bindungswerte (B3 und B5) sind in den beiden Extremgruppen, also weniger als 5 Jahre und 20 Jahre oder mehr Berufserfahrung, am stärksten. So folgen auch die Werte im Zusammenhang mit dem Stolz auf die Unternehmung (B2) diesem Muster. Das U-Muster kann darin plausibilisiert werden, dass Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger anfänglich eine hohe Motivation und Identifikation mit sich bringen, während langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine gewachsene Loyalität und tiefe Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen an den Tag legen. Die Karrierezeit dazwischen ist geprägt von kritischen Neuorientierungen, welche aktiv in Betracht gezogen werden. Die nachfolgende Abbildung stellt diese Empirie grafisch dar.

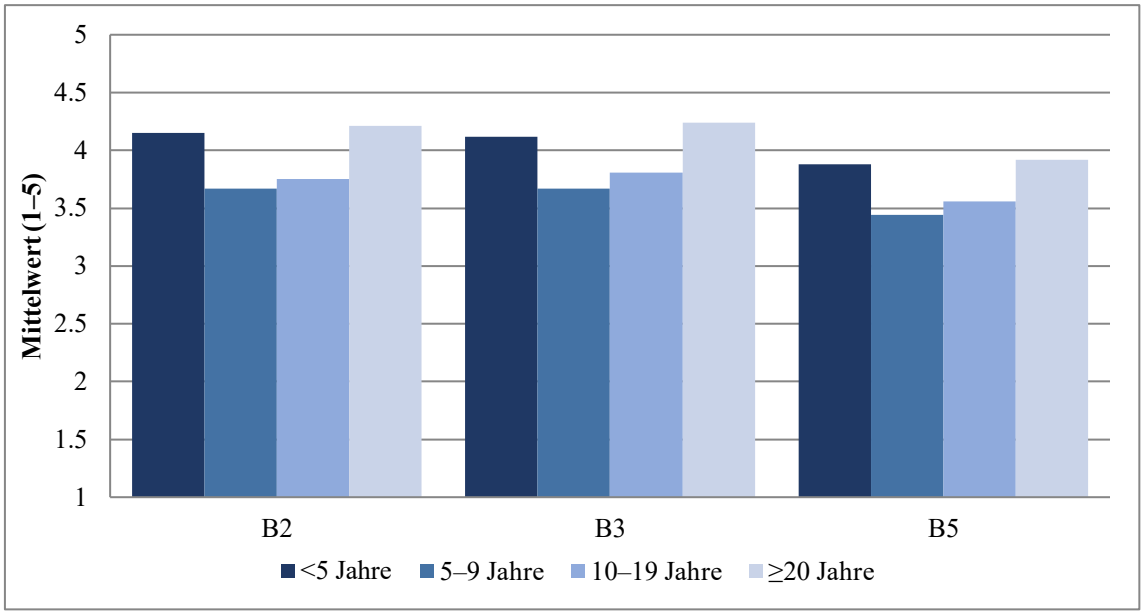


Abbildung 6: Unterschiede nach Berufserfahrung (eigene Darstellung)

3.9.3 Alter

Bei der Interpretation der nachfolgenden Werte zur Altersanalyse gilt es zu berücksichtigen, dass gewisse Subgruppen nur schwach besetzt waren (n = 2). Der Fokus des nachfolgenden Kapitels richtet sich demnach auf aussagekräftige Werte (n >= 15), welche insbesondere in den Altersgruppen (25 bis 34 Jahre) und (35 bis 44 Jahre) gewährleistet waren. Die nachfolgende Abbildung, welche als einleitende Übersicht dient, ist daher mehr als explorativer Hinweis und weniger als gesicherte Tendenz zu lesen.

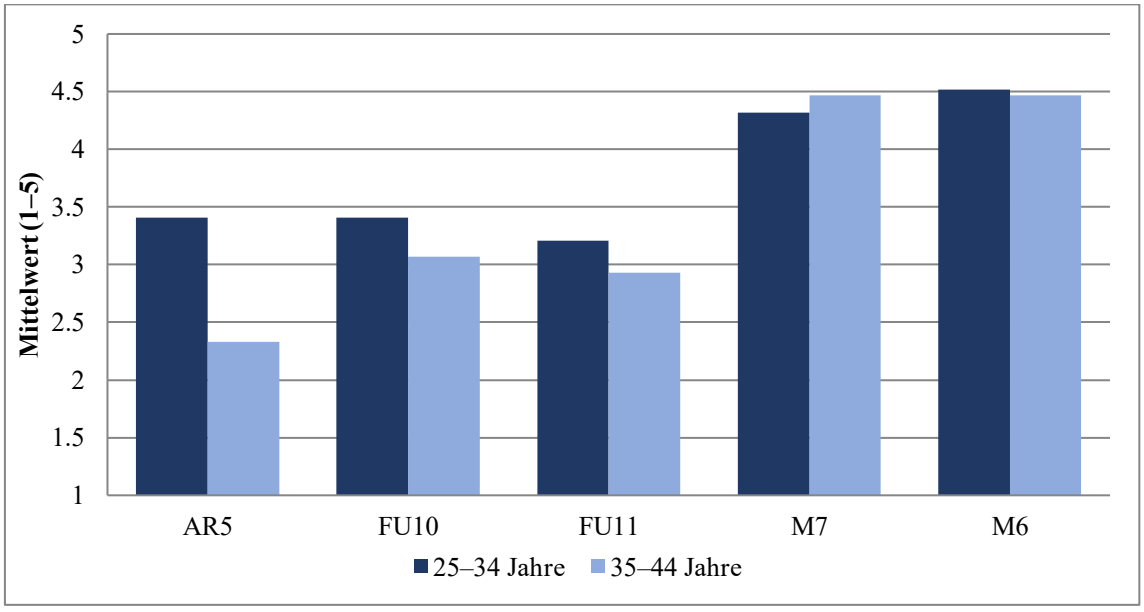


Abbildung 7: Unterschiede nach aussagekräftigen Altersgruppen (eigene Darstellung)

Auffällig ist in dieser Subgruppenanalyse die unterschiedliche Wahrnehmung des Items AR5 «Die operative Immobilienbewirtschaftung ist eher eine Übergangsstation als eine langfristige Perspektive». Die 25- bis 34-Jährigen stimmen mit einem Mittelwert von 3.41 dieser Aussage gegenüber der Gruppe 35 bis 44 Jahre (M = 2.33) deutlich zu. Das Delta liegt bei Δ = 1.08. Dieses Muster widerspiegelt das Ergebnis der Funktionsanalyse, in welcher die tendenziell jüngeren Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter die Tätigkeiten in der operativen Immobilienbewirtschaftung eher als Übergangsstation einordnen (AR5; M = 3.26). Alter und Funktion überlagern sich hier offenbar und zeigen ein gemeinsames Muster geringer Branchentreue bei jüngeren, weniger spezialisierten Mitarbeitenden auf.

Im Zusammenhang mit der Führungswahrnehmung FU-Skala lassen sich zwischen den beiden gut besetzten Altersgruppen nur geringfügige Unterschiede ausmachen, was keine belastbare altersbezogene Tendenz erkennen lässt.

Bei der Analyse der Führungskompetenzen (M-Skala) werden die Fähigkeiten, Mitarbeitende zu entwickeln (M7) und die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen (M6) über alle Altersgruppen hinweg für wichtig empfunden. Eine belastbare altersbezogene Tendenz lässt sich daraus ebenfalls nicht ableiten.

3.10 Zusammenhänge zwischen wahrgenommener Führung und Mitarbeitendenbindung

Der analytische Kern der Unterforschungsfrage bildet die Zusammenhangsanalyse zwischen wahrgenommener Führung und Mitarbeitendenbindung worauf dieses Unterkapitel eingeht. Zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen wahrgenommener Führung, gewünschten Führungskompetenzen und Mitarbeitendenbindung wurde der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman (rs) berechnet und die Signifikanz mit der Irrtumswahrscheinlichkeit p geprüft.

Im Fokus dieses Kapitels steht die Prüfung der Zusammenhänge zwischen der wahrgenommenen Führung (FU-Skala) und der Mitarbeitendenbindung (B-Skala). Mit rs = .631 (***, n = 89) besteht hier der stärkste Zusammenhang. Eine positiv wahrgenommene Führung korreliert demnach positiv mit einer hohen Bindung der Mitarbeitenden an die Unternehmung. Dieser empirische Befund, welcher in der nachfolgenden Tabelle dargestellt wird, stützt die in Kapitel 2.5 dargelegten theoretischen Zusammenhänge, wonach sich Führung positiv auf die Mitarbeitendenbindung auswirkt.

Variable	rs (Spearman)	n	p	Signifikanz (Wilding)
FU-Skala (Gesamtmittelwert) × B-Skala	**0.631**	**89**	**< .001**	***
FU1 × B-Skala	0.551	89	< .001	***
FU2 × B-Skala	0.566	89	< .001	***
FU3 × B-Skala	0.428	89	< .001	***
FU4 × B-Skala	0.583	89	< .001	***
FU5 × B-Skala	0.546	89	< .001	***
FU6 × B-Skala	0.496	88	< .001	***
FU7 × B-Skala	0.421	89	< .001	***
FU8 × B-Skala	0.543	89	< .001	***
FU9 × B-Skala	0.458	89	< .001	***
FU10 × B-Skala	0.507	88	< .001	***
FU11 × B-Skala	0.574	89	< .001	***
FU12 × B-Skala	0.493	89	< .001	***
FU13 × B-Skala	0.459	88	< .001	***

Tabelle 3: Zusammenhang Führungsqualität (FU) und Mitarbeitendenbindung (B) (eigene Darstellung)

Dieser positive Zusammenhang zur Mitarbeitendenbindung zeigt sich über alle 13 Items der FU-Skala hinweg (*** für alle Items) stabil. Mit Koeffizienten zwischen rs = .421 (FU7: «Meine Führungsperson gibt regelmässig konstruktives Feedback») und rs = .583 (FU4: «Meine Führungsperson unterstützt meine Entwicklung») ist dieser Zusammenhang nicht auf einzelne Führungsverhalten zurückzuführen, sondern spiegelt die Wichtigkeit der wahrgenommenen Führung als Ganzes wider.

Dennoch gilt es festzuhalten, dass die drei am stärksten mit der Bindung zusammenhängenden Items allesamt transformationale Führungsverhalten abbilden. Es sind dies Items wie die Unterstützung der persönlichen Entwicklung (FU4; rs = .583), das Vorbild in Bezug auf Werte und Integrität (FU11; rs = .574) sowie die Schaffung von Vertrauen innerhalb des Teams (FU2; rs = .566). Davon kann abgeleitet werden, dass die Bindung von Mitarbeitenden weniger auf einem einzelnen Führungsstil basiert, sondern vielmehr auf einer individuell erlebten Führungsbeziehung, welche unterstützend, vertrauensbildend und integer wirkt, wie sie für die transformationale Führung charakteristisch ist.

Das Item FU13 erfasst ob Führungspersonen bei Bedarf eingreifen und Verantwortung übernehmen, wenn es nötig ist. Es stellt gewissermassen den Gegenpol einer passiven, an Laissez-faire orientierten Führung dar. Auch dieses Item korreliert mit rs = .459 positiv mit der Mitarbeitendenbindung. Da dieses Item jedoch invertiert, also umgekehrt zum Laissez-faire-Stil formuliert ist, weist dieser Befund nach, dass eine passive, an Laissez-

faire orientierte Führung in der operativen Immobilienbewirtschaftung mit einer geringeren Mitarbeitendenbindung einhergeht. Eine präsente und verantwortungsbewusste Führung stellt in der untersuchten Branche ein bindungsförderndes Element dar.

Die Wichtigkeit der Führungskompetenzen (M-Skala) korreliert schwächer (rs = 0.234, **) mit der Bindung der Mitarbeitenden. Die Items (M13: «Vorbildfunktion/Integrität»; rs = .300, ***) sowie (M3: «Entscheidungsfreudigkeit»; rs = .277, ***) zeigen hierbei die stärksten Zusammenhänge auf. Dieser Befund belegt, dass die Bindung weniger davon abhängt, welche Kompetenzen von Wichtigkeit sind oder an den Tag gelegt werden, sondern vielmehr wie die Führung individuell wahrgenommen und erlebt wird. Dieser Befund wird in der nachfolgenden Tabelle dargelegt.

Variable	rs (Spearman)	n	p	Signifikanz (Wilding)
M-Skala (Gesamt) × B-Skala	**0.234**	**90**	**0.026**	**
M3: Entscheidungsfähigkeit × B	0.277	89	0.009	***
M13: Vorbildfunktion/Integrität × B	0.300	90	0.004	***
M1: Empathie × B	0.184	90	0.083	*

Tabelle 4: Zusammenhang Führungskompetenzen (M) und Mitarbeitendenbindung (B) (eigene Darstellung)

Der arbeitsmarktliche Kontext (AR-Skala) korreliert tendenziell negativ mit der Bindung (rs = -.181, *). Besonders das bereits mehrfach untersuchte Item AR5 («Die operative Immobilienbewirtschaftung ist eher eine Übergangsstation als eine langfristige Perspektive») korreliert relativ stark negativ mit der Bindung (rs = -.453, ***). Das heisst, dass Mitarbeitende, welche die Branche als Übergangsstation sehen, deutlich weniger stark an ihr Unternehmen gebunden sind. Ein Befund, welcher sich unmittelbar den Befunden aus Kapitel 3.9 anschliesst. Die Branchentreue stellt somit eine eigenständige Dimension neben der Führungsbeziehung dar. Die nachfolgende Tabelle fasst diese Befunde zusammen.

Variable	rs (Spearman)	n	p	Signifikanz (Wilding)
AR-Skala (Gesamt) × B-Skala	**-0.181**	**90**	**0.088**	*
AR5: Übergangsstation × B	-0.453	90	< .001	***
AR3: hohe Fluktuation × B	-0.184	90	0.083	*
AR2: schwierig zu halten × B	-0.188	89	0.078	*

Tabelle 5: Zusammenhang arbeitsmarktlicher Kontext (AR) und Mitarbeitendenbindung (B) (eigene Darstellung)

Die Befunde im vorliegenden Kapitel 3.10 belegen, dass vielmehr die erlebte Führung als die Wichtigkeit der Führungskompetenzen mit der Bindung der Mitarbeitenden zusammenhängt. Auch wenn Korrelationen keine kausalen Schlüsse zulassen, unterstreicht die theoretische Fundierung in Kapitel 2.5 diese Schlussfolgerung (Wilding, 2026, S. 39).

Zwischenfazit: Die empirische Untersuchung zeichnet ein konsistentes Bild. Die arbeitsmarktlichen Herausforderungen werden deutlich wahrgenommen, die aktuelle Führung überwiegend positiv beurteilt und die abgefragten Führungskompetenzen durchgängig als wichtig empfunden. Den stärksten Befund liefert der Zusammenhang zwischen erlebter Führung und Mitarbeitendenbindung (FU-Skala x B-Skala), der sich über alle dreizehn Führungsitems stabil zeigt und transformational geprägte Verhaltensweisen wie Entwicklung, Vertrauen und Integrität hervorhebt. Die blosse Wichtigkeit der Kompetenzen (M-Skala) hängt dagegen nur schwach mit der Bindung zusammen. Entscheidend ist vielmehr, wie die Führung erlebt wird. Über die Führung hinaus verweisen die Unterschiede nach Funktion, Berufserfahrung und Alter auf einen zweiten Einflussfaktor. Wird die Branche eher als Übergangsstation wahrgenommen (AR5), fällt die Bindung an die Unternehmung grundsätzlich geringer aus. Die Branchentreue wirkt damit als eigenständige Dimension neben der Führungsbeziehung. Diese Befunde bilden die Grundlage für die nachfolgenden Ergänzungen des Full Range Leadership-Modells in Kapitel 4.

4. Ergänzung des Full Range Leadership-Modells

Die vorangegangenen Kapitel haben ein theoretisches Grundverständnis zum Thema Führung geschaffen sowie die empirischen Befunde zur arbeitsmarktlichen Situation, zur Führungswahrnehmung, zur Wichtigkeit der Führungskompetenzen und zur Mitarbeitendenbindung in der operativen Immobilienbewirtschaftung dargelegt. Das vorliegende Kapitel verbindet nun diese beiden Inhalte. Die empirischen Ergebnisse werden in das Full Range Leadership-Modell eingeordnet und es wird untersucht, wie das theoretische Modell kontext- und branchenbezogen erweitert werden kann. Daraus wird die Grundlage für die Beantwortung der beiden Forschungsfragen geschaffen. Diese werden nach der Logik des Aufbaus der Untersuchung beantwortet. Die Ergebnisse aus der M-Skala, welche empirische Befunde zur Wichtigkeit der Führungskompetenzen bereitstellt, bietet die Grundlage zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage, während die Unterforschungsfrage mit den Schlüssen aus der Analyse der wahrgenommenen Führungsqualitäten und deren Einfluss auf die Mitarbeitendenbindung beantwortet wird.

4.1 Einordnung der empirischen Ergebnisse

Während sich die Hauptforschungsfrage bewusst auf die Führungskompetenzen als erlernbare Fähigkeit bezieht und damit über die M-Skala beantwortet werden kann, nimmt die Unterforschungsfrage den Begriff der Führungsqualitäten auf. Im Rahmen der vorliegenden Abschlussarbeit wird dieser nicht als eigenständiges von den Führungskompetenzen losgelöstes Konstrukt verstanden, sondern vielmehr die aus der Perspektive der Mitarbeitenden erlebte Qualität der Führung, welche mit der FU-Skala erhoben wurde.

Die empirischen Ergebnisse bestätigen im Grundsatz den Kern des Full Range Leadership-Modells. Ein transformationales Führungsverhalten wird in der Praxis nicht nur stärker wahrgenommen als die transaktionalen Führungsansätze, sondern hängt auch stärker mit der Bindung der Mitarbeitenden zusammen. Der in Kapitel 3.10 ermittelte Zusammenhang zwischen wahrgenommenen Führungsqualitäten und Mitarbeitendenbindung stellt den deutlichsten Befund der gesamten Untersuchung dar und stützt damit den theoretischen Ansatz, dass transformationale Führung über Vertrauen und Identifikation positiv auf die affektive Bindung wirkt (Furtner & Baldegger, 2016, S. 149). Das Modell erweist sich somit für die operative Immobilienbewirtschaftung als grundsätzlich tragfähig. Die von Bass und Avolio beschriebenen Führungsdimensionen sind auch im Branchenkontext wirksam und erklären einen wesentlichen Teil der wahrgenommenen Bindung.

Zugleich zeigen die empirischen Ergebnisse, dass das Modell nicht allen spezifischen Anforderungen der heutigen Zeit gerecht wird. Das FRLM wurde vor der digitalen Transformation entwickelt und beschreibt die Führungsdimensionen weitgehend in einem analogen Organisationskontext. Die befragten Mitarbeitenden nehmen gerade die arbeitsmarktlichen Veränderungen, insbesondere die generationenbedingt unterschiedlichen Führungserwartungen sowie die Digitalisierung als prägende Kräfte ihres Arbeitsumfeldes wahr. Die beiden branchenbezogenen Faktoren werden im Modell nicht abgebildet. Die konstant als hoch bis sehr hoch beurteilten Führungskompetenzen in der M-Skala und die im Freitext ergänzend erwähnten Nennungen wie bspw. Wertschätzung weisen auf Anforderungen hin, die über das ursprüngliche Modell hinausreichen. Aus diesen genannten Punkten ergeben sich die Ansatzpunkte für die nachfolgende Ergänzung des Modells.

4.2 Ergänzende Merkmale der modernen Führungsperson

Aus den empirischen Befunden lassen sich vier zeitgemässe Merkmale ableiten, die das Modell für den Branchenkontext ergänzen. Ohne die bestehenden Führungsdimensionen ersetzen zu wollen, präzisieren sie vielmehr worauf es in einem von Wandel geprägten Arbeitsumfeld ankommt.

Wertschätzung: Das in der offen formulierten Frage am häufigsten genannte Merkmal erfasst eine eigenständige, haltungsbasierte Anerkennung der Person, die über die in Kapitel 3.7 umschriebene Leistungsanerkennung hinausreicht. Im FRLM ist dieser Aspekt am ehesten in der individualisierten Berücksichtigung transformationaler Führung angelegt, bleibt jedoch auf die Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden bezogen. Die Befragten verstehen Wertschätzung vielmehr als eigenständige, kontinuierliche Grundhaltung. Für eine Branche, in welcher die emotionale Verbundenheit der Mitarbeitenden ausbaufähig ist, stellt Wertschätzung eine eigenständige Ergänzung des Modells dar.

Digitale Führungskompetenz: Die befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen die Digitalisierung und den Einsatz künstlicher Intelligenz als treibende Kraft andauernder Veränderungen des gegenwärtigen Arbeitsumfelds wahr. Die Kompetenz im Umgang mit digitalen Tools und technologischem Wandel wurde passend dazu in der M-Skala für wichtig empfunden. Dieser Befund weist auf eine Kompetenzlücke im FRLM hin, da es vor der digitalen Transformation entwickelt wurde. Unter digitaler Führungskompetenz versteht man die Fähigkeit, Teams über digitale Kanäle standortunabhängig zu koordinieren, technologische Veränderungen aktiv zu gestalten und den Einsatz neuer digitaler Tools im Arbeitsalltag anleiten zu können. Diese Führungskompetenz schliesst an die in Kapitel 2.4.4 dargelegten Prinzipien des Digital Leaderships an und ergänzt das Modell

um eine Dimension, die in der zunehmend digital und dezentral organisierten Immobilienbewirtschaftung an Bedeutung gewinnt.

Generationensensible Führung: Der bei der Befragung der arbeitsmarktlichen Wahrnehmung am stärksten geteilte Befund, dass jüngere Mitarbeitende andere Erwartungen an Führung als ältere Mitarbeitende haben, belegt, dass ein einheitlicher Führungsstil nicht mehr ausreicht. Insbesondere in einem Arbeitsumfeld, in welchem mehrere Generationen mit unterschiedlichen Werthaltungen und Bedürfnissen an Kommunikation zusammenarbeiten. Generationensensible Führung beschreibt die Kompetenz, das eigene Führungsverhalten an die individuellen Erwartungen aller Altersgruppen anzupassen, ohne dabei die Fairness gegenüber den Mitarbeitenden und Gleichbehandlung im Team zu gefährden. Das FRLM kennt mit der individualisierten Berücksichtigung eine personenbezogene Komponente, bezieht sich dabei aber nicht konkret auf generationenspezifische Unterschiede. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des andauernden Fachkräftemangels stellt die generationensensible Führung speziell in der operativen Immobilienbewirtschaftung eine relevante Ergänzung dar.

Verlässlichkeit: Unter den fünfzehn abgefragten Führungskompetenzen wird die Verlässlichkeit für am wichtigsten gehalten. Ergänzt wird sie durch die ebenfalls hoch eingestufte Belastbarkeit. Auch im Kontext mit der bereits wahrgenommenen Führung schneidet die Fähigkeit, in anspruchsvollen Situationen handlungsfähig zu bleiben, zuoberst auf der Skala ab und zeigt damit deren Wichtigkeit. Im FRLM wird die Verlässlichkeit nicht als eigenständige Dimension dargestellt. In der operativen Immobilienbewirtschaftung ergibt sich deren Gewichtung jedoch unmittelbar aus dem Arbeitsalltag. Dieser ist von einer Vielzahl gleichzeitiger Verpflichtungen gegenüber Mietern, Eigentümern und Dienstleistern geprägt. Mitarbeitende, welche sich in einem solchen Spannungsfeld befinden, müssen sich auf eine Führungsperson, die unter diesem Druck beständig agiert und Orientierung vermittelt, verlassen können. Eine solche Führungsperson schafft die Grundlage für ein stabiles Arbeitsumfeld. Verlässlichkeit ergänzt demnach das Modell um eine Dimension, die angemessen der besonderen Belastungsstruktur der Branche Rechnung trägt.

Diese vier Merkmale ergänzen gemeinsam das Modell um jene Anforderungen, welche sich aus dem arbeitsmarktlichen und technologischen Wandel der operativen Immobilienbewirtschaftung ergeben. Welche Bedeutung diese für die Führung in der operativen Immobilienbewirtschaftung haben und wie sie zur Stärkung der Mitarbeitendenbindung beitragen, wird im Kapitel 4.3 erläutert.

Exkurs: Führung zwischen Chaos und Perfektion. Der Vergleich zwischen der operativen Immobilienbewirtschaftung und dem militärischen Führungsalltag mag zunächst etwas fremd wirken, ist jedoch aufschlussreich. In beiden Feldern gestaltet sich die Tätigkeit eher reaktiv als agierend und nicht selten treffen zahlreiche Anforderungen gleichzeitig ein. Gerade in solchen Momenten braucht es eine stabile und verlässliche Führung, auf welche sich die Geführten verlassen können. Die Parallele bilden den Ausgangspunkt der nachfolgenden Betrachtung.

Einen praxisnahen Zugang zur Führung in komplexen Umfeldern bietet das Werk mit dem Titel Auftrag. Mensch. Organisation. Von Hofstetter, Vogel und Wegmann. Die Autoren unterscheiden Umfelder nach ihrem Komplexitätsgrad. Einfach, kompliziert, komplex und chaotisch. Sie plädieren zudem in unsicheren Lagen nicht die perfekte, sondern die brauchbare Lösung anzustreben, da die perfekte Lösung zu spät und dadurch zu wertlos ist. Führung verstehen sie nicht als isoliertes Konstrukt, sondern als Zusammenspiel von Auftrag, Mensch und Organisation. Für die vorliegende Arbeit ist vor allem die Dimension Mensch zentral. Sie zeigt sich in einer vertrauensbasierten, delegierenden Führung, was die Empirie dieser vorliegenden Abschlussarbeit als bindungswirksam ausweist (Hofstetter et al., 2026).

Ebenfalls für die vorliegende Abschlussarbeit aufschlussfähig sind die fünf V von Leadership, die KKdt Thomas Süssli, Chef der Schweizer Armee von 2020 bis 2025 im Vorwort formuliert. Vorbild sein, Vision geben, Verständnis zeigen und Wertschätzung geben, Vertrauen schenken sowie Verantwortung übertragen und Resultate einfordern (Süssli, in Hofstetter et al., 2026, S, 10). Diese Prinzipien decken sich mit den empirischen Befunden dieser Untersuchung. Wertschätzung, Vertrauen (FU2), Vorbildwirkung (FU11) und Verantwortungsübernahme (FU13) zählen zu den bindungsstärksten Führungsverhalten und stützen die in diesem Kapitel abgeleiteten ergänzenden Merkmale. Der Exkurs verdeutlicht damit, dass sich die transformational geprägten, beziehungsorientierten Befunde auch in einem aktuellen, branchenübergreifenden Führungsverständnis wiederfinden.

Evidenzmatrix: Die vier ergänzenden Merkmale lassen sich unmittelbar auf die empirischen Befunde zurückführen. Die Wertschätzung stützt sich auf die häufigste Nennung in der offen formulierten Frage und deckt sich mit dem V «Verständnis zeigen und Wertschätzung geben» aus dem Exkurs. Die digitale Führungskompetenz auf die ausgeprägte Wahrnehmung von Digitalisierung und KI im Arbeitsumfeld sowie die erkennbare Kompetenzlücke. Die generationensensible Führung auf die unterschiedlichen

Führungserwartungen der Generationen und die Altersunterschiede der Subgruppenanalyse. Die Verlässlichkeit auf die durchgehend hohe Bewertung der entsprechenden Kompetenz der M-Skala sowie den Bindungsbezug einer präsenten, verantwortungsbewussten Führung. Klare Kommunikation und Entscheidungsfähigkeit werden bewusst nicht als eigenständige neue Merkmale geführt, sondern als Voraussetzung wirksamer Führung verstanden.

4.3 Bedeutung der ergänzten Merkmale für die operative Immobilienbewirtschaftung

Die im vorangegangenen Kapitel 4.2 beschriebenen vier Merkmale haben allesamt ihre Wirkungsmechanismen auf die Mitarbeitendenbindung in der operativen Immobilienbewirtschaftung. Der deutlichste Befund der Untersuchung ist der starke Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Führungsqualität und der Bindung der Mitarbeitenden. Führung erweist sich damit nicht nur als einer von vielen Einflussfaktoren, sondern vielmehr als zentraler Hebel, welcher die Bindung im Arbeitsalltag aktiv steuern kann. Da alle abgefragten Führungskompetenzen durchgängig hoch und damit wenig trennscharf bewertet werden können, liegt der entscheidende Unterschied nicht darin, welche Kompetenzen an den Tag gelegt werden können, sondern vielmehr wie Führung tatsächlich gelebt und erlebt wird.

Für die Praxis bedeutet dies, dass die vier ergänzten Merkmale auf unterschiedliche Art und Weise auf die Bindung einwirken. Während Wertschätzung die emotionale Verbundenheit stärkt, ermöglicht eine generationensensible Führung eine zielgruppengerechte Ansprache über alle Altersgruppen hinweg. Verlässlichkeit sorgt für Orientierung und Stabilität im anspruchsvollen Arbeitsalltag und die digitale Führungskompetenz sichert die ortsunabhängige Handlungsfähigkeit verteilter Teams. Gemeinsam verbinden sie die gegenwärtigen Anforderungen mit dem zentralen Befund, dass die erlebte Führungsqualität den stärksten Hebel auf die Mitarbeitendenbindung bildet.

Hervorzuheben ist, dass sich die Bindung der Mitarbeitenden weniger auf das Unternehmen als abstraktes Konstrukt bezieht als vielmehr auf die unmittelbare Führungsbeziehung, das erlebte Umfeld und das eigene Team. Dies legt der Befund nahe, dass die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen den schwächsten Teil der Bindung bildet, während die wahrgenommene Führung am stärksten auf die Bindung einzahlt. Mitarbeitende der operativen Immobilienbewirtschaftung lassen sich durchaus binden, aber primär über den konkret erlebten Rahmen aus Vorgesetzten und Team, innerhalb dessen sie tätig sind. In der Praxis hat dies zur Folge, dass es primäres Ziel der Unternehmung sein

sollte, die Führungskräfte selbst an die Unternehmung zu binden, welche wiederum den stabilen Rahmen der Mitarbeitenden gewährleisten.

Dass der Bindungsmechanismus nicht überall gleich wirksam ist, zeigt sich bei einer differenzierten Betrachtung nach Funktionsgruppen. Immobilienbewirtschafterinnen und Immobilienbewirtschafter sowie teamleitende Personen weisen eine höhere Bindung auf und nehmen ihren Beruf seltener als Übergangsstation wahr. Diese Mitarbeitenden müssen weniger für die Branche gewonnen werden, sondern über eine wertschätzende und verlässliche Führung an Team und Unternehmen gebunden werden. Ein anderes Bild zeigt sich bei den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern. Sie nehmen die Branche eher als Übergangsstation als eine langfristige Perspektive wahr und weisen eine geringere Verbundenheit als die zuvor genannten Funktionen auf. Dieser Effekt verstärkt sich zusätzlich bei tendenziell jüngeren Mitarbeitenden, welche ihrer Tätigkeit ohnehin eine geringere Branchentreue entgegenbringen. Eine gute Führungsbeziehung reicht hier möglicherweise nicht mehr aus. Das Aufzeigen einer längerfristigen beruflichen Perspektive innerhalb der Branche dürfte hier der Schlüssel zum Erfolg sein.

Final betrachtet zeigt sich, dass die ergänzten Merkmale nicht isoliert, sondern im Zusammenspiel mit den bestätigten Dimensionen des Full Range Leadership-Modells wirken. Sie geben der transformationalen Führung im Branchenkontext eine konkrete inhaltliche Ausprägung und übersetzen das allgemeine Führungsmodell in eine für die operative Immobilienbewirtschaftung anschlussfähige Führungspraxis. Damit ist die Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfragen im nachfolgenden und abschliessenden Kapitel des Hauptteils dieser Abschlussarbeit geschaffen.

4.4 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Hauptforschungsfrage zielt darauf ab, welche Führungskompetenzen eine Führungsperson in der operativen Immobilienbewirtschaftung aufweisen sollte, um den arbeitsmarktlichen Herausforderungen gerecht zu werden. Die empirischen Befunde zeigen, dass die im Full Range Leadership-Modell herangezogenen Führungskompetenzen auch in diesem Branchenbezug die tragende Grundlage bilden, insbesondere die transformationalen Verhaltensweisen. Vor allem aus dem arbeitsmarktlichen und technologischen Wandel ergeben sich vier branchenspezifische Kompetenzen, welche ergänzend ihre Wirkung erzielen. Wertschätzung als haltungsbasierte Anerkennung der Person, digitale Führungskompetenz als Antwort auf die fortschreitende Digitalisierung, generationensensible Führung im Umgang mit Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Generationen sowie Verlässlichkeit als Ausdruck von Beständigkeit und Handlungsfähigkeit unter Druck.

Eine zukunftsfähige Führungsperson verbindet demnach die bewährten Dimensionen des Modells mit diesen ergänzenden auf den Branchenkontext bezogenen Kompetenzen.

Die Unterforschungsfrage richtet sich darauf, welche Führungsqualitäten erforderlich sind, um die Mitarbeitendenbindung zu stärken. Die von den Mitarbeitenden erlebte Führungsqualität weist den stärksten Zusammenhang mit der Bindung auf und stellt damit einen zentralen Hebel zu deren Stärkung dar. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang nicht ein einzelnes Führungsverhalten, sondern die insgesamt als unterstützend, vertrauensbildend und integer erlebte Führungsbeziehung. Ein wichtiger Aspekt spielt dabei die Unterstützung der persönlichen Entwicklung. Gerade jüngere Mitarbeitende und Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter, deren Bindung tendenziell geringer ausgeprägt ist, lassen sich potentiell über das Aufzeigen von Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten stärker an das Unternehmen binden. Da im Allgemeinen die Bindung der operativ tätigen Mitarbeitenden unmittelbar über die direkte Führungsperson und das Team verläuft, entscheidet die erlebte Qualität dieser Beziehung darüber, ob diese Mitarbeitenden dem Unternehmen längerfristig erhalten bleiben oder nicht. Die vier ergänzten Merkmale geben dieser Führungsqualität ihre konkrete inhaltliche Ausgestaltung und wirken damit unmittelbar bindungsfördernd.

Während die Hauptforschungsfrage aufzeigt, welche Führungskompetenzen in der operativen Immobilienbewirtschaftung erforderlich sind, macht erst die Unterforschungsfrage deutlich, dass deren Wirkung auf die Mitarbeitendenbindung entscheidend davon abhängt, wie Führung im Arbeitsalltag tatsächlich erlebt wird.

Zwischenfazit: Die empirischen Befunde bestätigen den Kern des Full Range Leadership-Modells für die operative Immobilienbewirtschaftung und ergänzen es um vier zeitgemässe Merkmale. Damit sind beide Forschungsfragen beantwortet. Die Hauptforschungsfrage über die als wichtig erachteten Führungskompetenzen, die Unterforschungsfrage über die bindungswirksame, erlebte Führungsqualität. Die im nächsten Kapitel folgende Zusammenfassung würdigt diese Ergebnisse kritisch, benennt die methodischen Grenzen und richtet den Blick nach vorn.

5. Zusammenfassung und Fazit

Die vorliegende Abschlussarbeit geht der Frage nach, welche Führungskompetenzen in der operativen Immobilienbewirtschaftung der Schweiz gefragt und welche Führungsqualitäten die Mitarbeitendenbindung stärken. Den Ausgangspunkt bildet ein arbeitsmarktliches Umfeld, das durch demografischen Wandel, Fachkräftemangel und digitale Transformation geprägt ist. Vor diesem Hintergrund wurde das etablierte Full Range Leadership-Modell als theoretischer Bezugsrahmen gewählt und mittels einer quantitativen Onlineumfrage um branchenspezifische Erkenntnisse angereichert. Die Daten wurden deskriptiv sowie über Rangkorrelation ausgewertet.

Die Ergebnisse zeichnen ein konsistentes Bild. Die gegenwärtigen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt werden deutlich wahrgenommen, die aktuelle Führung überwiegend positiv erlebt und die abgefragten Führungskompetenzen durchgehend als wichtig eingestuft. Den stärksten Befund liefert der Zusammenhang zwischen wahrgenommener Führung und der Bindung der Mitarbeitenden, der sich über alle 13 Items dieser Skala stabil zeigt. Die transformational geprägten Verhaltensweisen wie die Förderung der persönlichen Entwicklung, das Schaffen von Vertrauen und die Vorbildfunktion in Bezug auf Werte und Integrität treten dabei besonders deutlich hervor und erweisen sich als am stärksten mit der Bindung der Mitarbeitenden verknüpft.

Aufschlussreich ist die Unterscheidung zweier Perspektiven auf Führung. Während die Wichtigkeit der Führungskompetenzen nur schwach mit der Bindung zusammenhängt, erweist sich die individuell erlebte Führungsqualität als der entscheidende Faktor in diesem Zusammenhang. Für die Bindung der Mitarbeitenden sind somit weniger die Kompetenzen der Führungsperson wichtig, als vielmehr wie die Führung im Arbeitsalltag tatsächlich wahrgenommen und erlebt wird. Damit lässt sich die Unterforschungsfrage wie folgt beantworten: Bindungswirksam ist eine unterstützende, vertrauensbildende und integer wirkende Führung, wie sie für den transformationalen Ansatz charakteristisch ist.

Zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage lässt sich festhalten, dass die abgefragten Führungskompetenzen durchgehend als wichtig eingestuft werden. Als besonders zentral erweisen sich dabei Verlässlichkeit, klare Kommunikation, Entscheidungsfähigkeit und Fairness im Umgang mit Mitarbeitenden. In einem stark fragmentierten, von hoher Fluktuation und Kundennähe geprägten Umfeld, in dem zahlreiche Anforderungen gleichzeitig zu bewältigen sind, sind die Mitarbeitenden in besonderem Masse auf eine berechenbare, verlässliche Führung angewiesen. Gerade dieser branchenspezifische Stellenwert begründet, warum die Verlässlichkeit als eigenständiges Merkmal in das Führungsmodell

aufgenommen wird. Über die klassischen Kompetenzen hinaus wird das Full Range Leadership-Modell so um vier branchenspezifische Merkmale angereichert, welche sich aus den empirischen Befunden ableiten. Wertschätzung, digitale Führungskompetenz, generationensensible Führung und Verlässlichkeit. Diese Merkmale sind bewusst breiter gefasst als klassische Führungskompetenzen. Sie umfassen ebenso Haltungen und Eigenschaften und präzisieren, worauf es in einem von Wandel geprägten Arbeitsumfeld ankommt. Die Evidenzmatrix führt jedes Merkmal transparent auf seinen empirischen Beleg zurück und macht so den Beitrag der Arbeit die branchenspezifische Ergänzung eines etablierten Modells nachvollziehbar.

Insgesamt zeigt die Untersuchung, dass die Bindung der Mitarbeitenden in der operativen Immobilienbewirtschaftung wesentlich über die erlebte Führungsbeziehung entsteht. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Branchenherausforderungen wird die Fähigkeit, Mitarbeitende durch eine wertschätzende und beziehungsorientierte Führung zu binden, zu einem strategischen Erfolgsfaktor.

5.1 Kritische Würdigung

Als zentraler Beitrag der Arbeit lässt sich festhalten, dass das etablierte Full Range Leadership-Modell nicht nur als theoretischer Bezugsrahmen dient, sondern auf Basis empirischer Befunde um branchenspezifische Merkmale angereichert wird. Die Evidenzmatrix macht diese Anreicherung nachvollziehbar, indem sie jedes Merkmal auf seinen empirischen Beleg zurückführt. Damit gewinnt ein branchenunabhängiges Führungsmodell ein konkretes, handlungsleitendes Profil für die operative Immobilienbewirtschaftung der Schweiz.

Als besonders aufschlussreich erweist sich die Unterscheidung zwischen der Wichtigkeit gewisser Führungskompetenzen und der erlebten Führungsqualität. Obgleich sämtliche Führungskompetenzen durchgehend als wichtig gelten, hängt ihre blosse Bedeutung nur schwach mit der Mitarbeitendenbindung zusammen. Diese Differenzierung ist theoretisch klar abgegrenzt und empirisch konsistent gestützt. Damit lässt sich die naheliegende Fehlannahme vermeiden, dass allein das Vorhandensein oder die Gewichtung bestimmter Kompetenzen bereits Bindung erzeuge.

Bei aller Deutlichkeit der Befunde bleibt eine zentrale Einschränkung festzuhalten. Bei den ermittelten Zusammenhängen handelt es sich um Korrelationen, die lediglich das gemeinsame Auftreten zweier Merkmale beschreiben und keine kausalen Schlüsse zulassen. Das heisst, es lässt sich nicht abschliessend bestimmen, ob eine positiv erlebte Führung

die Mitarbeitendenbindung stärkt oder ob umgekehrt bereits gebundene Mitarbeitende ihre Führung positiver wahrnehmen. Gerade weil der Zusammenhang so stark ausfällt, besteht die Gefahr einer Überinterpretation. Die theoretische Fundierung stützt zwar die Plausibilität der Deutung, ein Wirkungsnachweis im Sinne einer Ursache-Wirkungs-Beziehung lässt sich damit jedoch nicht erbringen.

Ferner ist festzuhalten, dass die Ableitung der vier ergänzenden Merkmale trotz der empirischen Verankerung eine interpretative Leistung bleibt, welche im Dialog mit der bestehenden Theorie zu verstehen ist. Beispielhaft ist hierbei, dass die digitale Führungskompetenz als Merkmal aufgenommen wurde, obgleich die entsprechende Führungskompetenz in der M-Skala vergleichsweise tief bewertet wird. Die Aufnahme stützt sich in diesem Zusammenhang vielmehr auf die wahrgenommene Dynamik von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz sowie auf eine Lücke im Full Range Leadership-Modell, welches vor der digitalen Transformation entwickelt wurde. Damit orientiert sich diese Modellerweiterung bewusst an einer in naher Zukunft erwarteten Bedeutung und nicht an der aktuellen Wichtigkeitseinschätzung.

Vor dem spezifischen Hintergrund der Branche gewinnen die Befunde zusätzlich an Bedeutung. In einem stark fragmentierten, personalintensiven und kundennahen Umfeld, in welchem Routineprozesse zunehmend automatisiert werden und sich die Rolle des Mitarbeitenden hin zu Beratung und Beziehungspflege verschiebt, gewinnt die menschliche, beziehungsorientierte Führung an Gewicht. Dass sich die empirisch abgeleiteten Merkmale mit praxisnahen Konzepten wie den im Exkurs dargelegten fünf V decken, untermauert ihre Deutung.

Ein eigenständiger Befund liefert die Branchentreue. Die Wahrnehmung der Tätigkeit als reine Übergangsstation weist einen deutlich negativen Zusammenhang mit der Bindung der Mitarbeitenden auf und unterscheidet sich systematisch nach Funktion, Berufserfahrung und Alter. Bindung entsteht demnach nicht nur über die Führungsbeziehung, sondern auch über die Identifikation mit der Branche selbst. Führung und Entwicklung im Sinne konkreter Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sind daher zusammenzudenken, damit die Tätigkeit unabhängig von der jeweiligen Unternehmung nicht als blosse Übergangsstation wahrgenommen wird.

Schliesslich sind die Rahmenbedingungen, in denen Führung stattfindet, stetig in Bewegung. Digitalisierung, künstliche Intelligenz und sich wandelnde Erwartungen jüngerer Generationen verändern die Anforderungen an Führung laufend. Die branchenspezifische

Erweiterung des Führungsmodells ist daher weniger als abschliessende Definition denn als Orientierungshilfe zu verstehen. Die Arbeit bleibt entsprechend ein erster explorativer Schritt, dessen Ergebnisse in weiteren Untersuchungen zu vertiefen und zu erhärten sind.

5.2 Methodische Grenzen der Arbeit

Die Aussagekraft der Ergebnisse ist unter Berücksichtigung des gewählten Stichprobenzugangs zu bewerten. Die Teilnehmenden konnten überwiegend über das eigene berufliche Netzwerk sowie mit einem regionalen Schwerpunkt beim SVIT beider Basel gewonnen werden. Die Teilnahme erfolgte freiwillig. Für die untersuchte Stichprobe sind die Befunde aussagekräftig. Bei einer Verallgemeinerung auf die gesamte Branche in der Deutschschweiz ist jedoch zu beachten, dass Netzwerkzugang, regionale Konzentration und Selbstselektion die Repräsentativität begrenzen. Eine Übertragung der Ergebnisse ist daher mit der gebotenen Zurückhaltung vorzunehmen.

Auch innerhalb der Stichprobe erweisen sich die Auswertungsmöglichkeiten insbesondere bei der Subgruppenanalyse als begrenzt, da diese auf teilweise sehr kleinen Gruppen basiert. Obgleich diese Werte einen ersten Einblick geben, lässt sich die Auswertung nur für die belastbar besetzten Gruppen (n>=15) verantworten. Verstärkt wird diese Einschränkung dadurch, dass die demografischen Angaben zurückhaltend ausgefüllt wurden.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist auch das ausgewählte Untersuchungsdesign zu berücksichtigen. Das Querschnittsdesign erfasst eine Momentaufnahme und die Erhebung beruht auf Selbstauskünften, was wiederum systematische Verzerrungen nicht ausschliesst. Wie im vorangegangenen Kapitel bereits ausgeführt, lassen die verwendeten Korrelationsanalysen keine kausalen Aussagen zu.

Zum Schluss gilt es zu berücksichtigen, dass statistische Signifikanz nicht mit praktischer Bedeutsamkeit gleichzusetzen ist. Ein signifikanter Zusammenhang ist demnach nicht automatisch ein starker Zusammenhang. Insbesondere schwächere Werte sind daher zurückhaltend zu interpretieren, auch wenn sie statistisch signifikant ausfallen.

5.3 Ausblick

Für die weitere Forschung ergeben sich mehrere Anschlusspunkte. Durch eine breitere, möglichst zufällig gezogene und gesamtschweizerische Stichprobe könnte die Aussagekraft der vorliegenden Befunde erhöht werden. Eine wiederholte Befragung über die Zeit oder eine Untersuchung mit Vergleichsgruppen würde es zudem erlauben, die Wirkungsrichtung zu prüfen. Aufschlussreich wäre auch der Einbezug der Führungsperspektive sowie eine qualitative Vertiefung, um die Mechanismen hinter der bindungswirksamen

Führung besser zu verstehen. Schliesslich könnte geprüft werden, inwieweit sich die vier ergänzenden Merkmale auf die weiteren Berufsbilder innerhalb der Immobilienbranche übertragen lassen.

Für die Praxis lässt sich festhalten, dass die vier ergänzenden Merkmale als Orientierungsrahmen für eine zeitgemässe Führung in der operativen Immobilienbewirtschaftung dienen können. Konkret bietet es sich an, sie in die Führungsentwicklung sowie in die Auswahl und das Onboarding von Führungspersonen einzubinden und dabei gezielt jene Führungsverhalten zu fördern, die sich als bindungswirksam erweisen, so beispielsweise das Schaffen von Vertrauen und die Förderung der persönlichen Entwicklung. Ergänzend wäre zu erwägen, die erlebte Führungsqualität und die Mitarbeitendenbindung regelmässig, beispielsweise über eine wiederkehrende Befragung der Mitarbeitenden, zu erheben. Auf diese Weise liessen sich Entwicklungen frühzeitig erkennen und Führungskräfte gezielt befähigen, was wiederum zu einer geringeren Fluktuation und einer stärkeren Bindung beitragen könnte.

Unter Berücksichtigung des anhaltenden Fachkräftemangels und der beschleunigten digitalen Transformation dürfte die Bedeutung einer wertschätzenden und beziehungsorientierten Führung für die Branche weiter zunehmen. Wer es versteht, qualifizierte Mitarbeitende auf diese Weise zu binden, verschafft sich einen erheblichen Vorteil im Umgang mit diesen Herausforderungen. Damit wird deutlich, dass die Bindung der Fachkräfte wesentlich auf der täglich erlebten Führung beruht, ergänzt um echte Entwicklungsperspektiven, welche die Tätigkeit als langfristige Option erscheinen lassen. Führung wird so zu einem entscheidenden Faktor der Zukunftsfähigkeit einer Unternehmung in der operativen Immobilienbewirtschaftung der Schweiz.

Literaturverzeichnis

Blum, U. & Gabathuler, J. (2019). PE 4.0: Herausforderungen für Führungskräfte und Bildungsverantwortliche. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 73–93). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8_7

Buchmann, M. (2020). Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Schweizer Arbeitsmarkt (WWZ Insights, N° 1). Basel: WWZ, Universität Basel.

Bundesamt für Statistik BFS (2019). Die verschiedenen Generationen auf dem Arbeitsmarkt. BFS Aktuell. Neuchâtel: Autor.

Bundesamt für Statistik BFS (2024). Mieter / Eigentümer. Gefunden unter https://www.bfs.admin.ch/content/bfs/de/home/statistiken/bau-wohnungswesen/wohnungen/wohnverhaeltnisse/mieter-eigentuemer.html

Bundesamt für Statistik BFS (2025a). Arbeitsmarktindikatoren 2025 – Kommentierte Ergebnisse. Gefunden unter https://www.bfs.admin.ch/asset/de/35408373

Bundesamt für Statistik BFS (2025b). Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2025–2055. Gefunden unter https://www.viz.bfs.admin.ch/assets/01/ga-01.03.01/de/index.html

Bundesamt für Statistik BFS (2026a). Demografische Alterung nimmt in der Schweiz weiter zu [Medienmitteilung, 2. April 2026]. Neuchâtel: Autor.

Bundesamt für Statistik BFS (2026b). Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Gefunden unter https://www.bfs.admin.ch/content/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/alter-generationen-pensionierung-gesundheit/generationen-arbeitsmarkt.html

Eissfeldt, K. & Jaeger, C. (2018). So wird Ihr Unternehmen zum wertvollen Arbeitgeber. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15549-0

EY Real Estate Schweiz (2020). Digitalisierungsstudie Schweiz 2020. Zürich: Autor.

EY Schweiz (2024a). Generationenbericht – Die Vorteile der Altersdiversität in Unternehmen nutzen. Gefunden unter

https://www.ey.com/de_ch/newsroom/2024/12/generations-report-making-the-most-of-the-advantages-of-age-diversity-in-corporations

EY Schweiz (2025a). Fast jede zweite Person fürchtet wegen KI um den eigenen Job. Gefunden unter https://www.ey.com/de_ch/newsroom/2025/07/almost-half-of-employees-fear-for-their-jobs-because-of-ai

EY Schweiz (2025b). EY Thesenpapier zu Künstlicher Intelligenz (KI): KI-generierte Inhalte im Wandel – zwischen Fortschritt und Ermüdung. Gefunden unter https://www.ey.com/de_ch/insights/ai/ai-generated-content-challenges-and-opportunities

Furtner, M. & Baldegger, U. (2016). Self-Leadership und Führung. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13045-9

Gallup (2023). Pressemitteilung Gallup Engagement Index 2022. Gefunden unter https://www.gallup.com/de/506000/pressemitteilung-gallup-engagement-index-2022.aspx

Ganz, E. (2024). Im Gespräch mit Oliver Hofmann: Bedeutung von Digitalisierung und ESG. Gefunden unter https://www.ey.com/de_ch/insights/real-estate-hospitality-construction/conversation-with-oliver-hofmann-the-importance-of-digitization

Heimsch, F. M., Niederer, R. & Zöfel, P. (2018). Statistik im Klartext. Für Psychologen, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 2. Auflage. München: Pearson.

Hell, B. (2026). Arbeitswelt im Wandel: Fachkräftemangel und KI als Treiber der Transformation. Präsentation im Rahmen der Reihe «Psychologie kompakt – online». Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

Hofstetter, P., Vogel, T. & Wegmann, R. (2026). Auftrag. Mensch. Organisation. Führung zwischen Chaos und Perfektion. Basel: NZZ Libro.

jobs.ch (2026). Immobilienbewirtschafterin – Stellenangebote. Gefunden unter https://www.jobs.ch/de/stellenangebote/?term=immobilienbewirtschafterin [abgerufen am 07.07.2026]

Kauffeld, S. & Sauer, N. C. (2014). Führung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 15-29). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-42065-8_ 2

Kauffeld, S., Ianiro, P. M. & Sauer, N. C. (2014). Führung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 72-95). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-42065-8_ 5

Kollmann, T. (2020). Digital Leadership. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30635-9

Lüneburg, A. (2020). Erfolgreich sein als Führungskraft in der Arbeitswelt 4.0. Begeisterung wecken mit Zukunftskompetenzen und Coaching-Tools. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28906-5

Lütkehaus, I. (2020). Generationenkonflikte im Unternehmen. Zeitschrift für Konfliktmanagement (ZKM), 2020 (6).

Marcus, B. (2025). Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-71525-3

Miebach, B. (2017). Handbuch Human Resource Management. Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10239-5

Petry, T. (2019). Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. 2. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware.

Plätzer, G. & Kral, C. (2025). Digital Leadership. Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-70322-9

Rump, J. & Eilers, S. (2017). Arbeit 4.0 – Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0* (S. 3–77). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49746-3_1

Schlotter, L. & Hubert, P. (2020). Generation Z – Personalmanagement und Führung. 21 Tools für Entscheider. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31250-3

SFPKIW (2026). Erfolgsquoten Prüfungen. Gefunden unter https://www.sfpkiw.ch/deutsch/erfolgsquoten-pruefungen/

Statista (2024). Mieteranteil nach Ländern in Europa. Gefunden unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1531153/umfrage/mieteranteil-nach-laendern-in-europa/

Troger, H. (2024). 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Antworten auf aktuelle Trends wie Demografie, Digitalisierung und Diversity. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45564-4

Bruckner, L., Werther, S., Hämmerle, M., Pokorni, B., & Berthold, M. (2018). Einleitung. In S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), Arbeit 4.0 aktiv gestalten (S. 1–21). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53885-2_1

Wilding, B. (2026). Wissenschaftliches Arbeiten – Datenauswertung [Vorlesungsunterlage]. Zürich: CUREM, Universität Zürich.

Zingel, M. (2015). Transformationale Führung in der multidisziplinären Immobilienwirtschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07733-4

Zölch, M. & Swoboda, N. (2014). Der demografische Wandel bewegt die Schweizer Arbeitswelt. Zwischenbilanz zu Herausforderungen, Initiativen und Forschungsfeldern (Arbeitspapier 25). Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.

Zulliger, J. (2026). Wenn die KI für den Bewirtschafter antwortet. Immobilia, 2026 (7), 14. Gefunden unter https://www.svit.ch/de/immobilia/artikel/wenn-die-ki-fuer-den-bewirtschafter-antwortet

Anhang

Anhang A: Deskriptive Kennwerte der vier Hauptskalen

Anhang A1: Tabelle Arbeitsmarktliche Wahrnehmung (AR-Skala)

Item	M	SD	n
AR1: Fachkräftemangel deutlich spürbar	3.50	1.00	90
AR2: Schwierig, Mitarbeitende langfristig zu halten	3.54	1.03	89
AR3: Fluktuation im Arbeitsumfeld hoch	3.39	1.05	90
AR4: Anforderungen an Mitarbeitende gestiegen	3.69	0.90	88
AR5: Tätigkeit eher Übergangsstation	3.02	1.06	90
AR6: Digitalisierung/KI verändern Arbeitsprozesse	3.63	0.97	90
AR7: Jüngere haben andere Führungserwartungen	4.16	0.76	90

Anhang A2: Tabelle Wahrnehmung der aktuellen Führung (FU-Skala)

Item	M	SD	n
FU1: Kommuniziert klar und nachvollziehbar	3.76	1.01	89
FU2: Schafft Vertrauen im Team	3.79	1.02	89
FU3: Geht auf individuelle Bedürfnisse ein	3.83	0.93	89
FU4: Unterstützt meine Entwicklung	4.06	0.99	89
FU5: Bleibt in anspruchsvollen Situationen handlungsfähig	4.16	0.85	89
FU6: Vermittelt Orientierung im Arbeitsalltag	3.70	1.03	88
FU7: Gibt regelmässig konstruktives Feedback	3.48	1.23	89
FU8: Erkennt gute Leistungen angemessen an	3.65	1.13	89
FU9: Setzt klare Ziele und überprüft deren Erreichung	3.42	1.11	89
FU10: Inspiriert über die Aufgaben hinaus	3.51	1.12	88
FU11: Ist Vorbild in Werten und Integrität	3.51	1.18	89
FU12: Fördert eigenständiges Denken	3.94	0.92	89
FU13: Greift ein und übernimmt Verantwortung	3.91	1.02	88

Anhang A3: Tabelle Relevanz von Führungskompetenzen (M-Skala)

Item	M	SD	n
M1: Empathie	4.43	0.60	90
M2: Klare Kommunikation	4.81	0.45	90
M3: Entscheidungsfähigkeit	4.71	0.55	89
M4: Belastbarkeit	4.59	0.60	90
M5: Anpassungsfähigkeit	4.14	0.68	90
M6: Vertrauen aufbauen	4.51	0.62	90
M7: Mitarbeitende entwickeln	4.43	0.60	88
M8: Teamorientierung	4.47	0.67	90
M9: Verlässlichkeit	4.82	0.44	89
M10: Sinn und Orientierung vermitteln	4.29	0.69	90
M11: Konfliktfähigkeit	4.40	0.63	90
M12: Fairness im Umgang mit Mitarbeitenden	4.67	0.58	90
M13: Vorbildfunktion/Integrität	4.50	0.60	90
M14: Förderung Eigeninitiative/kreatives Denken	4.28	0.79	90

M15: Digitale Kompetenz	4.03	0.69	90

Anhang A4: Tabelle Mitarbeitendenbindung (B-Skala)

Item	M	SD	n
B1: Verbundenheit mit dem Unternehmen	3.93	0.92	90
B2: Stolz, für das Unternehmen zu arbeiten	4.06	0.93	90
B3: Bleibabsicht (mind. 2 Jahre)	4.07	1.08	89
B4: Weiterempfehlung als Arbeitgeber	4.22	0.90	90
B5: Verlassensabsicht (invertiert)	3.80	1.08	90

Anhang B: Fragebogen

Fragebogen

1 Standardseite

Willkommen und herzlichen Dank für Ihre Teilnahme

Die Arbeitswelt in der operativen Immobilienbewirtschaftung verändert sich rasant — Fachkräftemangel, Digitalisierung und neue Generationen stellen Führungspersonen vor wachsende Herausforderungen. Ihre persönliche Einschätzung dazu ist gefragt.

Diese Umfrage ist Teil meiner Abschlussarbeit zum Thema *«Leadership in der operativen Immobilienbewirtschaftung der Schweiz»* im Rahmen des Master of Advanced Studies in Real Estate an der Universität Zürich (CUREM), Jahrgang 2025/2026.

Datenschutzerklärung

Die Teilnahme ist vollständig freiwillig und anonym. Es werden keine personenbezogenen Daten erhoben, die Rückschlüsse auf Ihre Person zulassen. Die erhobenen Daten werden ausschliesslich für wissenschaftliche Zwecke verwendet und nicht an Dritte weitergegeben. Die Daten werden auf den Servern von Unipark (Tivian GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland) gespeichert, sind ISO 27001-zertifiziert und DSGVO-konform und werden nach Einreichung der Arbeit gelöscht.

Falls Sie eine Frage lieber nicht beantworten möchten, können Sie diese jederzeit überspringen und direkt zur nächsten Frage weitergehen — jede Antwort, die Sie geben, ist wertvoll.

Das Ausfüllen dauert ca. 8 Minuten.

Bei Rückfragen: Patrick Moppert | p.moppert90@gmx.ch | +41 76 332 82 97

2 Standardseite

Haben Sie aktuell Führungsverantwortung?

Bitte wählen Sie jeweils die zutreffende Antwort aus.

- ○ Ja
- ○ Nein

3 Standardseite

In welcher Funktion arbeiten Sie aktuell?

Bitte wählen Sie jeweils die zutreffende Antwort aus.

- ◯ Bewirtschafter/in
- ◯ Sachbearbeiter/in
- ◯ Teamleiter/in
- ◯ Andere

4 Standardseite

In welcher Region arbeiten Sie hauptsächlich?

Bitte wählen Sie jeweils die zutreffende Antwort aus.

- ◯ Nordwestschweiz
- ◯ Zürich
- ◯ Zentralschweiz
- ◯ Mittelland
- ◯ Mehrere Regionen / schweizweit
- ◯ Ostschweiz

5 Standardseite

Wie gross ist Ihr Unternehmen?

Bitte wählen Sie jeweils die zutreffende Antwort aus.

- ◯ 1-9 Mitarbeitende
- ◯ 10-49 Mitarbeitende
- ◯ 50-249 Mitarbeitende
- ◯ 250 oder mehr Mitarbeitende

6 Standardseite

Arbeitsmarktlicher Kontext

Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zur aktuellen Situation in der operativen Immobilienbewirtschaftung zu?

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils/teils	stimme eher zu	stimme voll zu
Der Fachkräftemangel ist in meinem Arbeitsumfeld deutlich spürbar.	○	○	○	○	○
Es ist schwierig, qualifizierte Mitarbeitende langfristig zu halten.	○	○	○	○	○
Die Fluktuation in meinem Arbeitsumfeld ist hoch.	○	○	○	○	○
Die Anforderungen an Mitarbeitende haben in den letzten Jahren zugenommen.	○	○	○	○	○
Die operative Immobilienbewirtschaftung ist eher eine Übergangsstation als eine langfristige Perspektive.	○	○	○	○	○
Die Digitalisierung und der Einsatz von KI verändern die Arbeitsprozesse in meinem Umfeld spürbar.	○	○	○	○	○
Jüngere Mitarbeitende haben andere Erwartungen an Führung als ältere Mitarbeitende.	○	○	○	○	○

7 Standardseite

Arbeitsmarktlicher Kontext - Ergänzende Einzelfrage

Haben Sie in den letzten 3 Jahren Ihren Arbeitgeber gewechselt?

Bitte wählen Sie jeweils die zutreffende Antwort aus.

○ Ja

○ Nein

8 Standardseite

Arbeitsmarktlicher Kontext - Ergänzende Einzelfrage

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils/teils	stimme eher zu	stimme voll zu
Die Anforderungen an Führung in der Immobilienbewirtschaftung unterscheiden sich von anderen Branchen.	○	○	○	○	○

9 Standardseite

Wie stark treffen die folgenden Aussagen zu?

Denken Sie an Ihre direkte Führungsperson.

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils/teils	stimme eher zu	stimme voll zu
Meine Führungsperson kommuniziert klar und nachvollziehbar.	○	○	○	○	○
Meine Führungsperson schafft Vertrauen im Team.	○	○	○	○	○
Meine Führungsperson geht auf individuelle Bedürfnisse ein.	○	○	○	○	○
Meine Führungsperson unterstützt meine Entwicklung.	○	○	○	○	○
Meine Führungsperson bleibt auch in anspruchsvollen Situationen handlungsfähig.	○	○	○	○	○
Meine Führungsperson vermittelt Orientierung im Arbeitsalltag.	○	○	○	○	○
Meine Führungsperson gibt regelmässig konstruktives Feedback.	○	○	○	○	○
Meine Führungsperson erkennt gute Leistungen angemessen an.	○	○	○	○	○
Meine Führungsperson setzt klare Ziele und überprüft deren Erreichung.	○	○	○	○	○
Meine Führungsperson inspiriert mich, über meine eigentlichen Aufgaben hinaus engagiert zu arbeiten.	○	○	○	○	○
Meine Führungsperson ist für mich ein Vorbild in Bezug auf Werte und Integrität.	○	○	○	○	○
Meine Führungsperson fördert eigenständiges Denken und innovative Ideen.	○	○	○	○	○
Meine Führungsperson greift ein und übernimmt Verantwortung, wenn es nötig ist.	○	○	○	○	○

10 Standardseite

Wie wichtig sind die folgenden Kompetenzen für eine Führungsperson in der operativen Immobilienbewirtschaftung?

Unabhängig von Ihrer aktuellen Führungsperson

	überhaupt nicht wichtig	eher nicht wichtig	teils/teils	eher wichtig	sehr wichtig
Empathie	○	○	○	○	○
Klare Kommunikation	○	○	○	○	○
Entscheidungsfähigkeit	○	○	○	○	○
Belastbarkeit	○	○	○	○	○
Anpassungsfähigkeit	○	○	○	○	○
Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen	○	○	○	○	○
Fähigkeit, Mitarbeitende zu entwickeln	○	○	○	○	○
Teamorientierung	○	○	○	○	○
Verlässlichkeit	○	○	○	○	○
Fähigkeit, Sinn und Orientierung zu vermitteln	○	○	○	○	○
Konfliktfähigkeit	○	○	○	○	○
Fairness im Umgang mit Mitarbeitenden	○	○	○	○	○
Vorbildfunktion/Integrität	○	○	○	○	○
Förderung von Eigeninitiative und kreativem Denken	○	○	○	○	○
Kompetenz im Umgang mit digitalen Tools und technologischem Wandel	○	○	○	○	○

11 Standardseite

Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu Ihrer Bindung an Ihr aktuelles Unternehmen zu?

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils/teils	stimme eher zu	stimme voll zu
Ich fühle mich mit meinem Unternehmen verbunden.	○	○	○	○	○
Ich bin stolz, für dieses Unternehmen zu arbeiten.	○	○	○	○	○
Ich beabsichtige, noch mindestens 2 Jahre in diesem Unternehmen zu bleiben.	○	○	○	○	○
Ich würde dieses Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen.	○	○	○	○	○

12 Standardseite

Wie stark stimmen Sie der folgenden Aussage zu Ihrer Bindung an Ihr aktuelles Unternehmen zu?

	stimme voll zu	stimme eher zu	teils/teils	stimme eher nicht zu	stimme gar nicht zu
Ich denke häufig darüber nach, mein Unternehmen zu verlassen.	○	○	○	○	○

13 Standardseite

Wie beurteilen Sie den Einfluss Ihrer Führungsperson auf Ihre Bindung an das Unternehmen?

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils/teils	stimme eher zu	stimme voll zu
Meine Führungsperson beeinflusst meine Bindung an das Unternehmen positiv.	○	○	○	○	○

14 Standardseite

Gibt es weitere Führungskompetenzen, die aus Ihrer Sicht in der operativen Immobilienbewirtschaftung besonders wichtig sind und bisher nicht genannt wurden?

Freitextfeld — Ihre Antwort ist freiwillig.

15 Standardseite

Zum Abschluss bitten wir Sie um einige statistische Angaben zu Ihrer Person. Diese Angaben sind anonym und dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen Auswertung.

Wie alt sind Sie?

Bitte wählen Sie jeweils die zutreffende Antwort aus.

- ○ unter 25
- ○ 25-34
- ○ 35-44
- ○ 45-54
- ○ 55 oder älter

16 Standardseite

Wie lange sind Sie bereits in der Immobilienbewirtschaftung tätig?

Bitte wählen Sie jeweils die zutreffende Antwort aus.

- ◯ weniger als 2 Jahre
- ◯ 2-5 Jahre
- ◯ 6-10 Jahre
- ◯ mehr als 10 Jahre

17 Kopie von Standardseite

Wie lange sind Sie bereits in Ihrem aktuellen Unternehmen tätig?

Bitte wählen Sie jeweils die zutreffende Antwort aus.

- ◯ weniger als 1 Jahr
- ◯ 1-3 Jahre
- ◯ 4-7 Jahre
- ◯ mehr als 7 Jahre

18 Standardseite

Was ist Ihr Geschlecht?

Bitte wählen Sie jeweils die zutreffende Antwort aus.

- ◯ weiblich
- ◯ männlich
- ◯ divers
- ◯ keine Angabe

19 Endseite

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass ich die volle Verantwortung für die Wissenschaftlichkeit des vorgelegten Textes selbst übernehme, auch wenn KI-Hilfsmittel eingesetzt und deklariert wurden. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

Binningen, den 01.08.2026



Patrick Moppert