Wir haben mit Burkhard Dallosch über Haltung gesprochen.

Burkhard Dallosch
Geschäftsführer der Deka Immobilien Investment GmbH und der Westinvest GmbH
Vorstand des ICG

Was bedeutet Haltung für Sie?

Für mich gibt es da den Unterschied zwischen Einstellung bzw. Überzeugung und Haltung. Haltung ist für mich, die eigene Einstellung auch dann sichtbar zu machen, zu vertreten und zu leben, wenn die Umstände schwierig sind und nachteilige Konsequenzen für einen selber möglich scheinen.

Haltung ist meines Erachtens zwingend notwendig, um auch kontroverse Diskussionen sachgerecht führen zu können und alle in den Augen der Teilnehmer relevanten Sachverhalte bzw. Wertvorstellungen dabei einbeziehen zu können. Dabei gehört es für mich auch zur Haltung, dass man Entscheidungen als Ergebnis einer entsprechend offen geführten Diskussion akzeptiert und mitträgt, auch wenn es nicht der eigenen Überzeugung entspricht, oder aber die Konsequenzen für sich zieht, wenn die eigenen Wertvorstellungen zu sehr verletzt werden.

Ohne eine entsprechende Haltung zumindest einiger Teilnehmer können ansonsten nicht ausreichend offene Diskussionen, in denen unbequeme Fakten und z.B. Risikoaspekte „unterdrückt“ bzw. ignoriert werden, zu Trugschlüssen und damit unangemessenen Entscheidungen führen, was gerade im betrieblichen Umfeld immer wieder vorkommt. Insofern gehört es für mich auch zur eigenen Haltung, dass man die Haltung anderer trotz allem Hinterfragen generell zulässt und respektiert.

Die Gelegenheit, Haltung zu zeigen, bietet sich angesichts der vielen brennenden Themen unserer Zeit nicht nur im betrieblichen Umfeld eigentlich täglich. Ukraine-Krieg und Gas sparen, Gleichberechtigung oder auch Nachhaltigkeit sind nur einige der Themen, die unsere Haltung erfordern.

Wie setzen Sie das in Leadership um?

In meinem Team ist mir sehr wichtig, dass als eine Komponente des Führungsstils eine offene Diskussionskultur besteht, in der wirklich alle Meinungen offen angesprochen und vertreten werden können. Diese Kultur zu implementieren erfordert jedoch Zeit, da das Vertrauen in die offene Diskussionskultur damit in die Führungskraft erst mit der Zeit und mit der zunehmend positiven Erfahrung der Teammitglieder wachsen muss

bzw. kann. Dabei ist es wichtig, dass man als Führungskraft:

- gerade am Anfang alle Teammitglieder in Diskussionen und Entscheidungsvorbereitungen mit einbezieht

- aktiv auch kontroverse Meinungen und Argumente erfragt

- erlebbar macht, dass und wie man konstruktiv auch mit unbequemen Diskussionsbeiträgen umgeht.

Der Vorteil ist, dass bei einer solchen Diskussionskultur Argumente sowie ehrliche Einschätzungen im Vordergrund stehen und nicht Hierarchien. Das verbessert nicht nur die Qualität der Diskussionsergebnisse, sondern es ermöglicht den Beteiligten auch, sich mit den daraus abgeleiteten Entscheidungen besser zu identifizieren und diese umzusetzen. Natürlich wird es immer noch so sein, dass eine von der Führungskraft auf Basis der Diskussion gefällte Entscheidung nicht immer allen Beteiligten als die beste erscheint, aber alle hatten die Möglichkeit, diese zu beeinflussen und es herrscht eine deutlich bessere Transparenz über die Grundlage der Entscheidung.

Herausforderungen für die Führungskraft in der täglichen Umsetzung sind dabei:

- die Einbeziehung von eher zurückhaltenden oder abwartenden Teammitgliedern, der man durch aktive Ansprache begegnen kann

- die Notwendigkeit, Diskussionen fokussiert zu halten.

Darüber hinaus muss man als Führungskraft gewillt sein zu akzeptieren, regelmäßig in Argumentation und Entscheidungsverhalten hinterfragt zu werden. Dafür braucht es dann die eigene, für alle Teammitglieder sichtbare Haltung. Meine persönliche Erfahrung dabei ist, dass die bessere Transparenz über Entscheidungsprozesse und die Haltung der Führungskraft dazu führen, dass die Teammitglieder auch bei Abwesenheit der Führungskraft verstärkt Verantwortung übernehmen sowie adäquate Entscheidungen treffen und so die Resilienz des Teams stärken.

Was ist die zentrale Herausforderung für die Immobilienwirtschaft in den nächsten 10 Jahren

Leider gibt es nicht die zentrale Herausforderung, auf die wir uns fokussieren können bzw. müssen. Mit der Bereitstellung von Wohn-, Handels- und Arbeitsraum hat die Immobilienwirtschaft eine so zentrale Bedeutung für die Gesellschaft und Wirtschaft, dass wir auf die starken und gegenwärtig sehr dynamischen Herausforderungen adäquat und zeitgerecht reagieren müssen. Relevante Aspekte sind insbesondere:

- die deutlich gesteigerte Verantwortung für unsere Umwelt im Sinne einer Nachhaltigkeit der Immobilienwirtschaft, die ein verstärktes Maß an nicht nur finanziellen Ressourcen erfordert;

- die Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt sowie

- die gerade in den letzten 2 Jahren erlebte Materialknappheit bei bestimmten für die Immobilienwirtschaft relevanten Gütern.

Auch die aktuellen Produktionskapazitäten für moderne energieeffiziente Gebäudetechnik und Baumaterialien sowie die Anzahl der Arbeitskräfte müssten spürbar erhöht werden, um die notwendige Steigerung der Renovierungsrate überhaupt umsetzen zu können.

Dabei betreffen die Herausforderungen nicht nur die Investorenseite, die zunächst für die Anpassung des Immobilienbestandes an die aktuellen und zukünftigen Anforderungen von Gesellschaft und Wirtschaft primär

zuständig ist. Auch Betrieb und Verwaltung von Immobilien stehen insbesondere mit Blick auf ESG-Anforderungen vor neuen Herausforderungen. Die neuen technischen Möglichkeiten für den klima- bzw. energieeffizienten Betrieb von Gebäuden müssen auch beherrscht werden, um sie nutzen zu können. Das bringt neue Anforderungen an Ausbildung und Kenntnis von Facility und Property Managern mit sich, die sich letztlich in Richtung eines Energiemanagers entwickeln müssen, um Mieter sachgerecht bei der Nutzung von Gebäuden begleiten zu können.

Um diese Herausforderungen in der zur Verfügung stehenden Zeit meistern zu können, ist eine höchstmögliche Effizienz bei der Allokation und dem Einsatz der vorhandenen Ressourcen notwendig. Das geht meines Erachtens nur über eine erhöhte Kooperation in der Immobilienwirtschaft – auch auf europäischer Ebene. Dieses zu ermöglichen ohne die Funktionsweise marktwirtschaftlicher Prinzipien zu beeinträchtigen ist sicherlich eine der größten Herausforderungen für die Immobilienwirtschaft und den Gesetzgeber.