



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Motivationsförderung in der Immobilienentwicklung

Eine Übertragung der Selbstbestimmungstheorie

Verfasserin: Brotbeck Christine

Eingereicht bei: Ulrike Gölker-Zeugin

Abgabedatum: 04.09.2023

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Executive Summary.....	VI
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3 Abgrenzung des Themenfelds	3
1.4 Methodisches Vorgehen.....	4
2. Theoretische Grundlagen.....	5
2.1 Immobilienentwicklung	5
2.1.1 Grundlagen der Immobilienentwicklung.....	6
2.1.2 Organisation und Projektmanagement in der Immobilienentwicklung.....	8
2.1.3 Entwicklung der Zusammenarbeit in der Immobilienentwicklung.....	10
2.2 Bedeutung und Definition von Motivation in der Arbeitspsychologie.....	13
2.3 Motivationstheorien	15
2.4 Selbstbestimmungstheorie	17
2.4.1 Grundtheorie der Selbstbestimmungstheorie	19
2.4.2 Untertheorie: organismische Integrationstheorie.....	24
2.4.3 Erfolgsfaktoren in der Anwendung	27
3. Empirische Untersuchung	29
3.1 Methodik.....	29
3.2 Untersuchung.....	32
3.2.1 Vorbereitung der Befragung.....	32
3.2.2 Daten und Datenerhebung	32
3.2.3 Datenauswertung	34
3.3 Ergebnisse und Interpretation	35
3.3.1 Grundbedürfnis nach Autonomie	37

3.3.2	Grundbedürfnis nach Kompetenz.....	38
3.3.3	Grundbedürfnis nach sozialer Eingebundenheit.....	40
3.3.4	Grundbedürfnisse und Grad der Motivation.....	41
3.4	Beantwortung der Forschungsfragen	42
4.	Schlussbetrachtung	45
4.1	Wesentliche Erkenntnisse	45
4.2	Handlungsempfehlungen	48
4.3	Kritische Würdigung der Methodik.....	50
4.4	Diskussion und Ausblick	51
	Literaturverzeichnis	53
	Anhang	56

Abkürzungsverzeichnis

BIM	Business Information Modelling
ESG	Environmental, Social, Government
HLKSE	Heizung, Lüftung, Klima, Sanitär, Elektro
IPA	Integrierte Projektabwicklung (engl. Integrated Project Delivery IPD)
KBOB	Koordinationsgremium der Bauorgane des Bundes
SDT	Selbstbestimmungstheorie
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozess der Immobilienentwicklung und ihre Aufgabengebiete (vgl. Pfnür, 2011, S. 334).....	6
Abbildung 2: Schematische Aufbauorganisation	8
Abbildung 3: Bedürfnispyramide nach Maslow (vgl. Maslow, 1943, S. 382).....	16
Abbildung 4: Kontinuum der Selbstbestimmung (vgl. Deci & Ryan, 2000b, S. 237, übersetzt auf Deutsch)	24
Abbildung 5: Häufigkeit der Anzahl Jahre Berufserfahrung	35
Abbildung 6: Verteilung der Tätigkeitsgebiete der Befragten	36
Abbildung 7: Verteilung der Motivationstypen	37
Abbildung 8: Anzahl der Grundbedürfnisse mit hoher oder mittlerer Korrelation bei hoher Signifikanz.....	42
Abbildung 9: Motivation im Projektteam zur Erfüllung der Grundbedürfnisse von Individuen.....	48

Executive Summary

In dieser Arbeit wird untersucht, wie die Führungsgrundsätze der Gesamtprojektleitung die Motivation der Projektbeteiligten beeinflussen und dadurch den Erfolg von Immobilienprojekten prägen können. Die Selbstbestimmungstheorie wird als Erklärungsmodell herangezogen, da sie die Bedeutung der Befriedigung grundlegender psychologischer Bedürfnisse wie Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit für Motivation und Engagement betont.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine quantitative Studie zu aktuellen Immobilienprojekten und der Wahrnehmung der Zusammenarbeit durchgeführt. Dabei wurden sowohl Gesamtprojektleitende als auch Projektbeteiligte in die Befragung einbezogen. Die Erhebung konzentrierte sich auf die Zusammenarbeit im Team sowie die Anwendung der Führungsprinzipien im Kontext der psychologischen Bedürfnisse.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit positiv auf das Interesse, die Stimmung im Projektteam und die individuelle Leistung auswirkt. Besonders die soziale Eingebundenheit der Teammitglieder hat einen signifikanten Einfluss auf das allgemeine Wohlbefinden.

Als Handlungsempfehlungen können Gesamtprojektleitende den Projektbeteiligten Entscheidungsfreiheiten geben sowie ein Umfeld schaffen, in welchem sie sich kompetent und notwendig fühlen. Ein starkes Zugehörigkeitsgefühl im Team, regelmässiges konstruktives Feedback und die Wertschätzung individueller Meinungen erweisen sich als Schlüsselfaktoren, um eine positive und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in welchem sich die Beteiligten wertgeschätzt und respektiert fühlen.

Insgesamt beleuchtet diese Arbeit die Bedeutung einer menschenzentrierten Führung in Immobilienprojekten. Durch die Befriedigung der grundlegenden psychologischen Bedürfnisse der Projektbeteiligten können Führungskräfte das Engagement und die Motivation der Individuen in Teams steigern und somit den Erfolg der Projekte fördern. Die Erkenntnisse bieten wertvolle Impulse für die Praxis und liefern Ansätze, um die Leistungsfähigkeit und Effektivität in Immobilienentwicklungsprojekten nachhaltig zu steigern.

1. Einleitung

Die Immobilienentwicklung ist eine Disziplin in der Immobilienbranche, die stark von äusseren Einflüssen geprägt ist. Regulierungen, Normen und privatrechtliche Einsprachen, aber auch die Anforderungen von Investoren und dem Finanzmarkt sind nur einige Beispiele, die den Handlungsspielraum der Immobilienentwicklung definieren. Die Beteiligten von Immobilienentwicklungen, im Spannungsfeld ihrer Anspruchsgruppen, streben nach der Optimierung von Finanzkennzahlen. Sie stehen dabei kontinuierlich unter Druck von weiteren Einflussgrössen wie Kosten und Termine. (Pfnür, 2011, S. 3 – 4; 333). Nur selten werden zwischenmenschliche Aspekte wie Empathie, Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit diskutiert, obschon diese Faktoren über Erfolg oder Misserfolg von Projekten entscheiden können.

1.1 Ausgangslage

Der Immobilienmarkt in der Schweiz befindet sich in einer Phase der Dynamik und der Herausforderungen. Durch das Wirtschaftswachstum, die stetige Zuwanderung sowie die anhaltende Urbanisierung ist der Bedarf an Wohn- und Gewerbeimmobilien gestiegen. (Wüest Partner, 2022, S. 20; 84 – 85; 90 – 95). Dies führt zu einer Vielzahl von Immobilienprojekten in verschiedenen Grössenordnungen und Komplexitätsgraden. Die Immobilienentwicklung ist als Teil des Immobilienmanagements für die erfolgreiche Umsetzung solcher Projekte zuständig.

Als Bindeglied zwischen (Wohn-)Raum, Politik und Gesellschaft muss sie verschiedenen Interessen gleichzeitig gerecht werden und diese in die Planung einfliessen lassen. Die Vereinbarkeit zahlreicher Anliegen prägt das Tätigkeitsfeld der Immobilienentwicklung und führt zu vielschichtigen und komplexen Aufgabenstellungen. Immobilienentwicklungen dauern von der Idee bis zur Fertigstellung mehrere Jahre. In dynamischen und sich verkürzenden Zyklen erschwert dies zusätzlich die Planung und Realisierung von solchen Projekten. (Pfnür, 2011, S. 211).

Diese Immobilienprojekte erfordern eine enge und langjährige Zusammenarbeit unter Menschen. Zahlreiche Akteure, wie Fachpersonen der Architektur, des Ingenieurwesens, der Raumplanung, der Sozialplanung oder für digitales Bauen, bringen spezifisches Fachwissen und individuelle Fähigkeiten mit, welche für das Gelingen eines Projekts und Ausarbeiten von Lösungsansätzen von entscheidender Bedeutung sind. Die Immobilienentwicklung stellt eine interdisziplinäre Projektarbeit dar, bei welcher spezifische Fachkräfte

und Experten zusammenarbeiten und dabei von einer Gesamtprojektleitung geführt werden. (Fischer, 2018, S. 52 – 61; 94 – 103).

Der Erfolg dieser Immobilienprojekte hängt nicht nur von der Effizienz der Prozesse, der Qualität der Planung und Umsetzung sowie der Wirtschaftlichkeit ab, sondern insbesondere von der Zusammenarbeit und Motivation der Akteure. Die vorliegende Arbeit legt den Fokus weg von quantitativen, analytischen Methoden und setzt auf die qualitativen, psychologischen Aspekte. Sie untersucht den Einsatz von selbstbestimmten Führungsmethoden in Projektteams, um das Erfolgspotenzial in der Immobilienentwicklung entfalten zu können. (Kammer Unabhängiger Bauherrenberater KUB, S. 113 – 114, 531).

Die Anwendung psychologischer Erkenntnisse zur Steigerung des Erfolgs von Projektteams gewinnt an Bedeutung. Gegenwärtige Diskussionen zu neuen Zusammenarbeitsformen in Projektteams und integrierten Abwicklungsmodellen unterstützen dies. Bisher wurden arbeitspsychologische Themen in der Immobilienentwicklung in der Schweiz kaum untersucht. Die vorliegende Arbeit versucht, diese Lücke aufzuarbeiten und auf die Bedeutung der zwischenmenschlichen Aspekte aufmerksam zu machen. Durch das Herausarbeiten von Handlungsempfehlungen an Gesamtprojektleitende soll ein Beitrag zur erfolgreichen Entwicklung und Umsetzung von Immobilienprojekten geleistet werden.

Als theoretischer Rahmen wird die Selbstbestimmungstheorie nach Deci & Ryan (Ursprung 1985) herangezogen. Diese Motivationstheorie beschäftigt sich mit dem Wachstum und der Entwicklung der Persönlichkeit. Die Befriedigung von psychologischen Grundbedürfnissen führt, gemäss ihrer Theorie, zu einem höheren Engagement, mehr Leistung und Kreativität, wodurch bessere finanzielle Ergebnisse erzielt werden sollen. (Rigby & Ryan, 2018, S. 136).

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist es, den Zusammenhang zwischen Motivation und Leistung in Bezug auf die Immobilienentwicklung zu erforschen. Es soll auf die Bedeutung von psychologischen Aspekten in der Führung von Projektteams aufmerksam gemacht werden. Speziell wird untersucht, wie die Gesamtprojektleitung durch ihre Führungsgrundsätze die Motivation der Projektbeteiligten beeinflussen kann. Durch eine umfassende Literaturrecherche und eine empirische Untersuchung sollen Erkenntnisse gewonnen werden, die zur Optimierung der Zusammenarbeit und zur Steigerung der Leistungsfähigkeit beitragen können.

Die Arbeit untersucht anhand der Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan die Erfüllung der menschlichen Grundbedürfnisse. Der Grad der Erfüllung steht dabei in Beziehung zur Motivation und Leistung von Projektbeteiligten. Konkret werden die Grundbedürfnisse von Individuen nach Kompetenz, Autonomie und sozialer Eingebundenheit erforscht. Weiter wird untersucht, wie diese Grundbedürfnisse in der Praxis befriedigt und ihre positive Wirkung auf die individuelle Leistung entfaltet werden können. Die folgenden Forschungsfragen leiten die Untersuchungsmethodik:

1. Inwiefern werden die Grundbedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie heute in der Führung und Zusammenarbeit von Immobilienentwicklung berücksichtigt?
2. Wie kann die Motivation und die Art der Motivation von Projektbeteiligten durch die Führung der Gesamtprojektleitung anhand der Selbstbestimmungstheorie beeinflusst werden?
3. Gibt es Faktoren, die sich aus der Selbstbestimmungstheorie nicht oder nur ansatzweise auf die Zusammenarbeit in der Immobilienentwicklung übertragen lassen?

Die unabhängige, erklärende Variable stellt die Anwendung der Selbstbestimmungstheorie auf die Immobilienentwicklung dar. Die abhängigen, beeinflussenden Variablen bilden unter anderem die Art und Weise der Zusammenarbeit, der Erfolg des Projekts sowie die individuelle Leistungsfähigkeit und -bereitschaft. Diese Variablen werden zum Beispiel durch die Kontrollvariablen Kompetenz, Ausbildung, Beruf, Zufriedenheit der Mitarbeitenden, (Berufs-)Erfahrung, Persönlichkeit sowie Kommunikations- oder Teamfähigkeit beeinflusst.

1.3 Abgrenzung des Themenfelds

Das Forschungsgebiet bezieht sich auf die Untersuchung der Motivation und des Verhaltens von Individuen, die an der Immobilienentwicklung beteiligt sind. Sie fokussiert sich dabei auf das Arbeitsumfeld im Projektteam. Die Zusammenarbeit und das Arbeitsumfeld innerhalb der Unternehmen, in welchen die Projektbeteiligten angestellt sind, werden nicht berücksichtigt.

Die Anwendung der Selbstbestimmungstheorie bezieht sich in vorliegender Arbeit auf die Planung und Projektierung einer Immobilienentwicklung. Ausschlaggebend ist hierbei die Zusammenarbeit eines Projektteams über einen längeren Zeitraum ab einem Monat bis hin zu mehreren Jahren. Das Themenfeld und die Untersuchungen erstrecken sich vorwiegend auf privatwirtschaftliche Akteure.

In der nachfolgenden Untersuchung wird angenommen, dass die Projektbeteiligten für die Ausübung ihrer Tätigkeit als Planende im Grundsatz motiviert und engagiert sind. Die Frage der Amotivation, also keine Handlungsabsicht zu haben, würde sich nicht mehr auf das Thema der Abschlussarbeit, sondern auf das Unternehmen erstrecken, in welchem die Projektbeteiligten angestellt sind und den Rahmen übersteigen. Auf die Amotivation wird nicht spezifisch eingegangen.

1.4 Methodisches Vorgehen

Zur Heranführung des Themas und Beantwortung der Forschungsfragen wird die Arbeit in drei Abschnitte gegliedert.

Der erste Teil widmet sich der einheitlichen Begriffsdefinition sowie den theoretischen Grundlagen. Relevante Literaturquellen werden herangezogen, um die Immobilienentwicklung, ihre Herausforderungen und Organisation im Projektteam darzulegen. Gegenwärtige Zusammenarbeitsformen und -methoden werden vorgestellt und beleuchten die Relevanz des Themas. Andererseits beschreibt ein Kapitel die Bedeutung der Motivation sowie die für den Kern der Arbeit relevante Selbstbestimmungstheorie (SDT) nach Deci und Ryan. Unter Bezug von durchgeführten Studien werden die Schlüsselfaktoren zur Beantwortung der Forschungsfrage zusammengefasst und die zu untersuchenden Faktoren als Übergang zum empirischen Teil herausgearbeitet.

Der zweite Teil der Arbeit befasst sich mit der empirischen Untersuchung zur Beantwortung der Forschungsfragen. Neben der literarischen Herleitung wird ein quantitatives Forschungsdesign in Form einer schriftlichen Befragung gewählt. Die schriftliche Befragung richtet sich an Gesamtprojektleitende und Projektbeteiligte von Immobilienentwicklungen und untersucht die Motivation und Motivationstypen anhand vergangener Projekte. Ein weiteres Kapitel beschäftigt sich mit der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse. Dieser Abschnitt der Arbeit endet mit der Beantwortung der Forschungsfragen.

Die Schlussbetrachtung setzt die empirische Untersuchung in den Kontext der theoretischen Grundlagen und fasst die Erkenntnisse zusammen. Aus den Ergebnissen ableitend werden praxisorientierte Handlungsempfehlungen formuliert, um Impulse für die Weiterentwicklung des Projektmanagements und der Zusammenarbeit in der Immobilienentwicklung zu geben. Nach der kritischen Würdigung der gewählten Methodik schliesst die Arbeit mit einer Diskussion und einem Ausblick ab.

2. Theoretische Grundlagen

Das nachfolgende Kapitel widmet sich dem Leistungsbereich der Immobilienentwicklung, ihrer heutigen Organisation sowie den gegenwärtig diskutierten Zusammenarbeitsmodellen. Die Relevanz von kompetenter Führung in der Immobilienentwicklung wird anhand der Arbeitspsychologie und bekannten Motivationstheorien vorgestellt. Sie bilden den Übergang zur gewählten Selbstbestimmungstheorie, welche im letzten Unterkapitel erklärt und ihre Erfolgsfaktoren in der Anwendung aufgezeigt werden.

2.1 Immobilienentwicklung

Die Kombination aus anhaltendem Bevölkerungswachstum, hoher Lebensqualität sowie einer geografisch begrenzten Fläche hat in der Schweiz zu einer gesteigerten Nachfrage nach Wohn- und Gewerbeimmobilien geführt. Die Folge sind zahlreiche Immobilienprojekte in unterschiedlichem Umfang und Komplexitätsgrad, die sowohl dem gestiegenen Bedarf als auch den dynamischen Anforderungen der sich wandelnden Gesellschaft gerecht werden sollen. (Fleury, Schwartz & Arapovic, 2023, S. 5 – 6; Kammer Unabhängiger Bauherrenberater KUB, 2017, S. 31 – 37).

Mit dieser Aufgabe stellt die Immobilienentwicklung einen leistungswirtschaftlichen Bereich für eine nachhaltige Entwicklung der Schweiz dar. Sie ist nicht nur für die Bewältigung des Wohn- und Geschäftsflächenbedarfs von entscheidender Bedeutung, sondern trägt massgebend zur Stärkung der Wirtschaft und Schaffung von Arbeitsplätzen bei. Während die Realisierung solcher Projekte vielfältige Chancen verspricht, stehen die Akteure der Immobilienbranche gleichzeitig vor grossen Herausforderungen.

(Brauer, 2019, S. 538; Pfnür, 2011, S. 333)

Der Immobilienmarkt stellt keinen isoliert zu betrachtenden Markt dar, sondern hängt mit unterschiedlichen Teilmärkten wie dem Kapitalmarkt, Nutzungsmarkt und Baumarkt zusammen (Di Pasquale & Wheaton, 1992, S. 187). Die komplexen Bedingungen dieser Märkte, die Einhaltung von zunehmenden Gesetzen und Vorschriften, die Auswirkungen des demografischen Wandels und die steigenden Ansprüche der Gesellschaft an private und öffentliche Räume sind nur einige Aspekte, die eine sorgfältige Planung und effektive Zusammenarbeit der Akteure erfordern (Moring & Inholte, 2022, S. 35). «Er [der Immobilienentwickler; Anm. d. Verf.] bewegt sich im Rahmen der sozioökonomischen Entwicklung [...] im Spannungsfeld zwischen verschiedensten Megatrends, bezüglich der Architektur zwischen Mut zu Neuem und der Achtung für das Traditionelle und im Bereich der Finanzierung zwischen konservativem Mitteleinsatz und aggressivem Risikokapital» (Kammer Unabhängiger Bauherrenberater KUB, 2017, S. 163

– 163). Um diesen Anforderungen gerecht zu werden und erfolgreiche Immobilienprojekte umzusetzen, ist ein hohes Niveau der Zusammenarbeit und Motivation von Projektbeteiligten entscheidend. Bevor auf die Organisation und Entwicklung von Zusammenarbeitsmodellen eingegangen wird, werden nachfolgend die Grundlagen der Immobilienentwicklung dargelegt.

2.1.1 Grundlagen der Immobilienentwicklung

Die Immobilienentwicklung ist ein Tätigkeitsfeld, das sich mit der Schaffung von Mehrwert und der sinnvollen Veränderung der bebauten Umwelt auseinandersetzt. (Van Wezemaal, 2023, S. 81 – 81). Neben dem marktwirtschaftlichen Prinzip ist bei der Entwicklung von Gebäuden der gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung zu tragen. Durch einen iterativen, nicht linearen Prozess befasst sich die Immobilienentwicklung mit der Entwicklung einer Projektidee bis hin zur Entwurfs- und Genehmigungsplanung und kann sich bis auf die Bauphase erstrecken. (Kammer Unabhängiger Bauherrenberater KUB, 2017, S. 113). In der Immobilienentwicklung sind gemäss Diederichs (2006) die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienprojekte entstehen und dauerhaft rentabel genutzt werden können (S. 6 – 8). Es geht folglich darum, Immobilien gleichzeitig unter dem Aspekt der ökologischen Nachhaltigkeit, der gesellschaftlichen Anforderungen und der ökonomischen Rentabilität zu entwickeln (Pfnür, 2011, S. 334; Stemmer, Vogelgesang, Pongratz, Fink, 2021, S. 642 – 649). Der Prozess dazu lässt sich schematisch in die folgenden Phasen gliedern:



Abbildung 1: Prozess der Immobilienentwicklung und ihre Aufgabengebiete (vgl. Pfnür, 2011, S. 334)

Bei der Immobilienentwicklung handelt es sich vereinfacht ausgedrückt um eine spezifische Form des Projektmanagements, welche durch ihre individuellen Charakteristika hervorsteicht. Jede Immobilie und jedes Immobilienprojekt ist ein Unikat, das bestimmten Rahmenbedingungen und Abläufen folgt, jedoch nicht mit dem Vorgehen eines anderen Projekts identisch ist. Gleichzeitig ändern sich in den unterschiedlichen Projektphasen die Projektbeteiligten durch Fluktuationen oder veränderte Anforderungen. Ein Immobilienprojekt wird in einer Struktur bestehend aus einer führenden Gesamtprojektleitung und ausführenden Fachleuten und Experten entwickelt. Das Projektteam wird durch weitere Anspruchsgruppen wie beispielsweise die Eigentümerschaft, Nutzende und Behörden ergänzt (vgl. Abbildung 2). (Brauer, 2019, S. 538; Pfnür, 2011, S. 333).

Die Immobilienentwicklung kann in unterschiedlichen Vertragsformen abgewickelt werden. Einerseits gibt es Service Developer, welche als reine Dienstleistung für Investoren oder Eigennutzer entwickeln und grundsätzlich kein finanzielles Risiko eingehen. Andererseits entwickeln sogenannte Trader Developer eigenständig eine Immobilie und verkaufen sie bei Erreichen eines vordefinierten Meilensteins an einen Investor. Zusätzlich sind Mischformen wie Joint Ventures, der Zusammenschluss zu einer Objektgesellschaft, eine dritte Form der Beauftragung. Die drei Vertragsformen unterscheiden sich insbesondere in ihrer Kapitalbindung und der Risikoverteilung zwischen Investoren und Immobilienentwicklung. Das Spannungsfeld bleibt in allen Formen dasselbe. Für eine Gesamtprojektleitung besteht der Unterschied darin, dass die Anforderungen von Investoren entweder von Beginn an einzubeziehen sind (Service Developer), oder zum Zeitpunkt der Devestition befriedigt werden müssen (Trader Developer). (Naef, 2022, S. 66). Die weiteren Erläuterungen beziehen sich daher auf alle drei Vertragsformen.

Die Komplexität von Immobilienprojekten und die Bedeutung der Zusammenarbeit lassen sich am besten durch die Betrachtung der Risiken verdeutlichen. Immobilienprojekte unterliegen insbesondere aufgrund von langen Planungsphasen und grossen Kapitalbindungen hohen objektiven und subjektiven Risiken. Objektive Risiken beziehen sich auf die Marktlage oder die Dauer des Baubewilligungsverfahrens und können durch die Projektleitung kaum beeinflusst werden. Subjektive Risiken beziehen sich auf die Organisation, die Zusammenstellung des Planungsteams sowie die Kompetenzregelungen und können durch die projektleitende Funktion reduziert werden. Das Risikomanagement stellt eine zentrale Aufgabe in der Führung einer Immobilienentwicklung dar, um ein Projekt erfolgreich durchzuführen. Objektive Risiken können bei aktivem Risikomanagement zwar nicht vermieden, aber früh erkannt und effektiv reduziert werden.

Regelmässige Markteinschätzungen oder Gespräche mit potenziellen Einsprechenden sind Beispiele für mögliche Vorgehensweisen. Die subjektiven Risiken lassen sich durch eine frühzeitige Berücksichtigung im Projektteam verringern. (Brauer, 2019, S. 543 – 545).

2.1.2 Organisation und Projektmanagement in der Immobilienentwicklung

Die Organisation einer Immobilienentwicklung hat zum Ziel, ideal und im Rahmen der Möglichkeiten auf das Spannungsfeld des Projekts zu reagieren. Die Zusammenarbeit in der Immobilienentwicklung erfolgt in der Regel als Aufbauorganisation in Form von Projektteams, die gemeinsam an der Planung, Entwicklung und Umsetzung arbeiten. Die Teams bestehen aus Experten mit spezifischen Fachkenntnissen und Fähigkeiten, die in ihren jeweiligen Bereichen eingesetzt werden. Die Kommunikation und Koordination zwischen den Teammitgliedern wird dabei von einer Gesamtprojektleitung wahrgenommen. (Pfnür, 2011, S. 345 – 351). Zur Abwicklung einer Immobilienentwicklung sind verschiedene Modelle möglich, wobei sich der Umfang an Fachpersonen und die Tätigkeitsfelder nicht verändern. Aufgrund fehlender Relevanz zum Forschungsthema werden die Modelle nicht detailliert erläutert. Es wird der Einfachheit halber in der Abbildung 2 das konventionelle Modell der Einzelleistungsträger veranschaulicht.

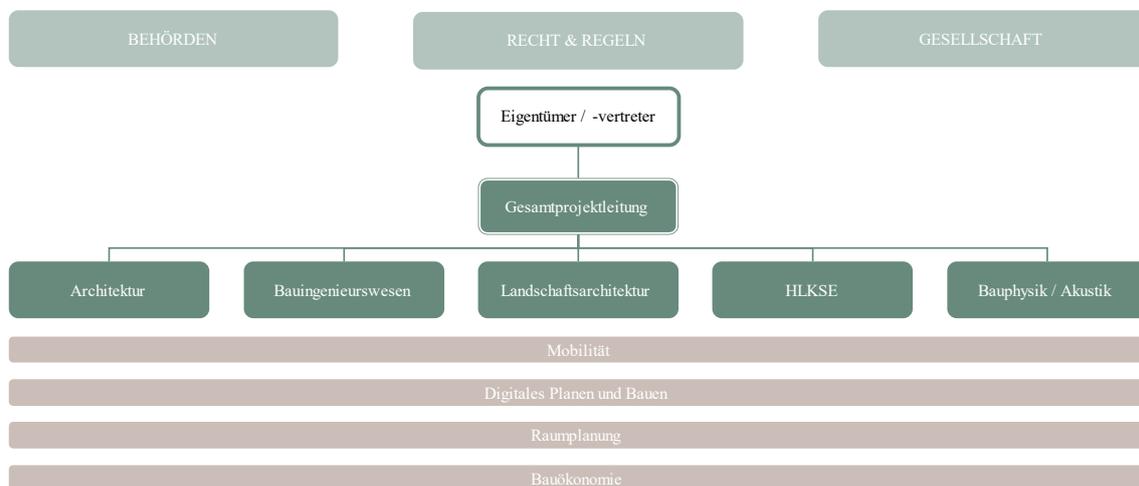


Abbildung 2: Schematische Aufbauorganisation

Die Abbildung 2 zeigt schematisch ein Aufbauorganigramm einer Immobilienentwicklung am Beispiel eines Service Developers, wie es häufig in der Realität anzutreffen ist. Das Organigramm kann dabei in Abhängigkeit zum Projekt beliebig bspw. mit Personen aus der Vermarktung, dem Rechtsdienst, der Fassadenplanung oder Stadtsoziologie erweitert werden. Die abgebildete Projektorganisation konzentriert sich auf die Planungsphase. Nach Abschluss dieser Phase wird das Projekt zur Realisierung übergeben. In der Regel ändern sich zu diesem Zeitpunkt die Verantwortlichkeiten und damit die

Gesamtprojektleitung. Die Gesamtprojektleitung steht im Spannungsfeld von Behörden, öffentlichem und privatem Recht und Regeln, der Gesellschaft, der Investoren/Eigentümerschaft, der Projektbeteiligten sowie der eigenen Organisation. Sie führt die Fachplanenden in Architektur, Bauingenieurswesen, Landschaftsarchitektur, Heizung, Lüftung, Klima, Sanitär und Elektro (HLKSE) sowie Bauphysik und Akustik. Die Abbildung 2 führt die Mobilität, Digitales Planen und Bauen, Raumplanung und Bauökonomie als beratende Fachstellen auf, welche ebenfalls durch die Gesamtprojektleitung geleitet werden. Alle diese Anspruchsgruppen verfolgen dabei eigene Ziele und Motive. Während die Investoren und Eigentümerschaften die Sicherung des langfristigen (Miet-)Ertrags beabsichtigen, fordert die Gesellschaft die Realisierung ihrer Nutzungsbedürfnisse. Die Behörden setzen die gesetzlichen Anforderungen um und / oder bringen politische Themen wie Wohnungsknappheit oder preisgünstiges Wohnen ein. Die Planenden sind an der Realisierung des Projekts interessiert und verfolgen das Ziel eines aus ihrer Sicht angemessenen Honoraranspruchs. (Brauer, 2019, S. 545 – 555, 566; Wallbaum et al., 2011, S. 15; 17). Die Zusammenarbeit dieser vielfältigen Fachleute kann folglich mit gegenläufigen Interessen verbunden sein, da unterschiedliche Spezialisten mit spezifischen Fachkenntnissen, Wertvorstellungen und Arbeitsweisen aufeinandertreffen. Diese Eigeninteressen sind unter Umständen nicht mit den gemeinsamen Zielen vereinbar und können zu Konflikten führen. (Kammer Unabhängiger Bauherrenberater KUB, 2017, S. 89; 109 – 116; 121).

Einem daraus resultierenden Zielkonflikt, der Vergütung von Planenden, ist besondere Beachtung zu schenken. Die Honoraransprüche der beteiligten Fachpersonen aus Architektur und Ingenieurswesen werden in der Schweiz weitestgehend anhand der Höhe der Baukosten bemessen. Auch wenn diese Bemessungsweise durch den Schweizerischen Ingenieur- und Architektenverein (SIA) sowie das Koordinationsgremium der Bauorgane des Bundes (KBOB) nicht mehr empfohlen wird, ist sie dennoch aufgrund der Akzeptanz verbreitet und häufig Realität. Während die Eigentümerschaft und Gesamtprojektleitung nach effizienten und ressourcen- sowie kostensparenden Lösungen suchen, gibt es aus finanzieller Sicht der Planenden kaum Anreize dazu. Diese auf dem Preis basierenden Vergaben lösen ein aktives Nachtragsmanagement aus, was häufig bei der Offertstellung der Leistungen bereits berücksichtigt wird. Es kann dazu führen, dass die Baubranche in der Entwicklung von nachhaltigeren und innovativeren Gebäuden gehemmt wird. (Pfnür, 2011, S. 345 – 346). Ein Indiz könnte die seit Jahren stagnierende Produktivität in der Immobilienbranche sein. (Bundesamt für Statistik, 2015). Die Vergütungsansätze und das Nachtragsmanagement entsprechen nicht der angestrebten partnerschaftlichen

Zusammenarbeit in Immobilienprojekten. (Bauen digital Schweiz/buildingSMART, 2022, S. 4) Es ist hierbei kritisch zu hinterfragen, ob bei einzelnen Projektbeteiligten diese extrinsischen monetären Anreize Wirkung zeigen, da es sich häufig um Angestellte und nicht um Selbständigerwerbende handelt. Der Einfluss auf die Individuen kann nicht pauschal beantwortet werden, wird aber im Sinne der Zufriedenstellung des Arbeitgebers seine Auswirkungen haben.

2.1.3 Entwicklung der Zusammenarbeit in der Immobilienentwicklung

Die einzigartige Projektabwicklung von Immobilien, die Änderung der Projektbeteiligten in unterschiedlichen Phasen des Projekts und die gegenläufigen Interessen stellen für die Gesamtprojektleitung eine zusätzliche Herausforderung dar, da die Teamzusammensetzung und -dynamik in jedem Projektabschnitt neu betrachtet werden muss. Immobilienentwicklungen erfahren gegenwärtig eine sequenzielle Prozessabwicklung. Nach der Auftrags- oder Landanbindung folgt die Initiierung, daraufhin die Planung und schlussendlich die Realisierung des Projekts. Wie erwähnt, verschieben sich daraufhin die Verantwortlichkeiten. Oft geht dies einher mit einem personellen Wechsel in der Gesamtprojektleitung oder bei den Projektbeteiligten. (Kammer Unabhängiger Bauherrenberater KUB, 2017, S. 111 – 113).

Um erfolgreiche Immobilienprojekte umzusetzen, sind neben den primären quantitativen Parameter wie der Zugriff auf die Grundstücke, die Nutzerorientierung sowie die Kapitalverfügbarkeit folglich auch qualitative Faktoren entscheidend (Pfnür, 2011, S. 438 – 439). Die Projektteamführung und effektive Teamarbeit können wesentlich zum Projekterfolg beitragen (Assaf, Hassanain, Mogul, 2014, S. 5148). In jedem Projektschritt werden Menschen eingesetzt, um das Ergebnis zu beeinflussen und die Zielerreichung sicherzustellen. Die Koordination und Integration der Fachdisziplinen in einem Projekt erfordern ein hohes Mass an Kommunikation, Flexibilität und Empathie. Die Gesamtprojektleitung nimmt eine massgebende Funktion ein, um diese unterschiedlichen Perspektiven zu integrieren und eine reibungslose Kooperation aller Beteiligten sicherzustellen. (Naef, 2022, S. 26). Gleichzeitig fordert die erwähnte, stagnierende Produktivität der Immobilienbranche neue Lösungen der Zusammenarbeit (Bauen digital Schweiz / buildingSMART, 2022, S. 3 – 4; Bundesamt für Statistik, 2015).

Während vor einigen Jahren Building Information Modelling (BIM) als die Lösung der Probleme angesehen wurde, ist inzwischen allgemein anerkannt, dass es sich bei BIM um ein Tool und eine Methodik, jedoch nicht um einen Prozess und noch weniger um eine Zusammenarbeitsform handelt. Konkret beschreibt BIM ein digitales Gebäudemodell,

bei welchem das Gebäude dreidimensional dargestellt und mit Informationen wie beispielsweise der Materialwahl hinterlegt wird. Die einzelnen Gebäudeteile werden miteinander verknüpft und verstärken die Planung in der Planung. Es ist ein Instrument, das Prozesse vereinfachen und Schnittstellen unter den Beteiligten lösen kann. (Kammer Unabhängiger Bauherrenberater KUB, 2017, S. 492 – 493).

Design Build beschreibt eine Projektabwicklungsmethode, die die Klärung von Schnittstellen zusätzlich fördern soll. Im Gegensatz zu BIM handelt es sich um eine Zusammenarbeitsform, in welcher ein Bauherr Anforderungen an ein Projekt vorgibt und sie von einem Unternehmen umsetzen lässt. Das gewählte Unternehmen übernimmt dabei sowohl die Planung als auch die Ausführung. Dadurch können Wissen und Abläufe der unterschiedlichen Phasen früh berücksichtigt werden. Es folgt lediglich ein Beschaffungsschritt zur Auswahl des Unternehmens. Die Prozesse laufen dabei weitestgehend sequenziell ab. (Bauen digital Schweiz / buildingSMART, 2022, S. 9 – 10)

Die integrierte Projektabwicklung (IPA¹) geht einen Schritt weiter. Dieses Zusammenarbeitsmodell bricht konventionelle Projektabwicklungsprozesse auf und geht von einer ganzheitlichen Betrachtungsweise aus. Die Abläufe werden nicht mehr ausschliesslich sequenziell, sondern integriert betrachtet. Projektbeteiligte aus Planung und Ausführung schliessen sich in einer frühen Phase vertraglich zusammen. Wissen aus der Ausführung kann rechtzeitig einbezogen und Doppelspurigkeit in der Planung vermieden werden. Im Vergleich zu Design Build werden die Kosten transparent und nach effektivem Aufwand verrechnet, wodurch sich die Termin- und Kostensicherheit erhöht. Die vertraglich involvierten Parteien partizipieren sowohl am Risiko als auch am Ertrag. Das Vertrauen der Projektbeteiligten kann durch diese Transparenz gestärkt werden. Das Modell der integrierten Projektabwicklung IPA verspricht durch die Förderung der sozialen Eingebundenheit eine höhere Identifikation, bessere Ergebnisse und mehr Freude an der Arbeit. (Bauen digital Schweiz / building- SMART, 2022, S. 3; 5). Es ist zu berücksichtigen, dass der Aufwand für einen Mehrparteienvertrag und die weiteren Inhalte der Integrierten Projektabwicklung (IPA) verhältnismässig hoch sein kann. Dieses Modell eignet sich daher nicht für alle Projektgrössen und -volumen.

In der Schweiz werden die beiden genannten Zusammenarbeitsformen immer häufiger diskutiert. Nicht zuletzt, da eingangs erwähnte Herausforderungen und die Dynamik rund um Immobilienprojekte steigen und sich die Planungsphase für Projektbeteiligte

¹ Engl.: Integrated Project Delivery (IPD)

intensiviert. Die Anforderungen an die Führung von Planungsteams nehmen zu. (Kerzner & Saladis, 2009, keine Seitenangabe).

Die temporäre Projektorganisation von Immobilienprojekten birgt im Vergleich zur Teamarbeit in Unternehmen zusätzliche Schwierigkeiten. Einerseits sind damit die gegenläufigen Interessen der Projektbeteiligten gemeint. Andererseits kann die personelle Zusammenarbeit und die Auswahl der Personen nur bedingt beeinflusst werden. Zudem sind Lerneffekte durch die einzigartigen Projektcharakteristiken in der Laufzeit des Projekts nur beschränkt realisierbar. (Kammer Unabhängiger Bauherrenberater KUB, 2017, S. 531). Deci und Ryan (1985) beschreiben die Wechselwirkung zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden wie folgt (übersetzt nach Deutsch)²; engagierte, involvierte, verantwortliche und selbstgesteuerte Mitarbeiter zu haben, ist das Ziel der meisten Manager und dennoch ist es keineswegs einfach, die Bedingungen zu schaffen, die diese Eigenschaften fördern. Führungskräfte müssen darauf hinarbeiten, die Belastungen ihrer Mitarbeiter zu verringern, was jedoch dadurch erschwert wird, dass sie selbst mit den gleichen Belastungen zu kämpfen haben (S. 294). Dieser Gesichtspunkt trifft besonders auf die Projektteams von Immobilienprojekten zu, da Gesamtprojektleitende in ihrer Organisation häufig keine Führungstätigkeiten innehaben und somit auf derselben hierarchischen Ebene wie die Projektbeteiligten tätig sind.

Um vom Projekterfolg durch die Führungsqualität profitieren zu können, muss die Gesamtprojektleitung über eine hohe Sozialkompetenz verfügen. (Kammer Unabhängiger Bauherrenberater KUB, 2017, S. 531). Untersuchungen haben gezeigt, dass ein hohes Mass der Führungsunterstützung, Bedarfserfüllung von Individuen und die Qualität der Motivation ein deutlich höheres Mass an Kundenzufriedenheit und Rentabilität zur Folge haben. Diese Ergebnisse verdeutlichen die Relevanz von Motivation und Kultur. (Rigby & Ryan, 2018, S. 140). Die Bedeutung dieser Faktoren erhärtet sich durch eine Studie zur Wirksamkeit von Projektteams und ihre Auswirkungen auf die Leistung von Bauprojekten in Saudi-Arabien. Zwar bezieht sich die Studie auf den Bausektor, ist jedoch aufgrund ihrer Nähe zur Immobilienentwicklung und Berücksichtigung des Projekterfolgs nennenswert. Es konnte dabei nachgewiesen werden, dass alle Komponenten effektiver Teamarbeit stark und positiv mit dem Projekterfolg verbunden sind. Eine der Komponenten stellt die Projektteamführung dar. Eine partizipative Führung zur Steigerung der

² Original: «To have committed, involved, responsible, and self-directed subordinates is a goal of most managers, and yet providing the conditions that facilitate these qualities is by no means easy. Managers must work to alleviate the stresses of their subordinates, but this is made difficult by the fact that managers themselves are coping with the same kinds of stress» (Deci & Ryan, 1985, S. 294).

Motivation, eine proaktive und transparente Kommunikation und hoher Teamgeist wurden als zentrale Führungselemente für den Projekterfolg identifiziert. (Assaf et al., 2014, 5148; 5154 – 5155). Unter dem Gesichtspunkt, dass die Führungsqualität von Gesamtprojektleitenden und der zwischenmenschliche Umgang keine zusätzlichen direkten Kosten verursachen, scheint die Wirksamkeit von Projektteams besonders relevant.

Eine effektive Zusammenarbeit erfordert mehr als das Vorhandensein von Fachkompetenzen. Es geht gleichzeitig um die Fähigkeit, effizient zu kommunizieren, Informationen auszutauschen, Entscheidungen gemeinsam zu treffen und Konflikte konstruktiv zu lösen. Ein harmonisches und gut koordiniertes Team kann Synergien schaffen und kreative Lösungen finden, um die genannten Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen. Zur Erreichung einer authentischen Teamarbeit ist die individuelle Antriebskraft von Individuen entscheidend. Zahlreiche wissenschaftliche Studien befassen sich mit dem Einfluss der Motivation auf die Leistung von Mitarbeitenden. Dabei ist nachgewiesen worden, dass eine authentische Motivation, auch Selbstmotivation genannt, im Vergleich zu einer von aussen kontrollierten Handlung zu mehr Interesse, Aufregung und Zuversicht führt. Dies zeigt sich wiederum in erhöhter Leistung, Ausdauer und Kreativität. (Deci & Ryan, 2000a, S. 71; Naef, 2022, S. 24 – 26).

2.2 Bedeutung und Definition von Motivation in der Arbeitspsychologie

Ein Ansatz zur Erklärung von effektiver Zusammenarbeit und individueller Motivation stellt die Arbeitspsychologie dar. Sie befasst sich mit der Erforschung menschlichen Verhaltens, Erlebens und Handelns in Arbeitskontexten und bietet wertvolle Erkenntnisse und Instrumente zur Optimierung der Zusammenarbeit. Die Anwendung von arbeitspsychologischen Prinzipien kann zu einer verbesserten Arbeitszufriedenheit, höherem Engagement und einer gesteigerten Leistung der Teammitglieder führen. (Bamberg, Mohr, Busch, 2012, S. 30 – 32). Das Engagement beschreibt dabei die Intensität und emotionale Qualität einer Handlung, wodurch sich die Aufmerksamkeit, Anstrengungsbereitschaft, Ausdauer und Zielorientierung erhöhen kann (Deci & Ryan, 1985, S. 129). Darüber hinaus unterstützt die Arbeitspsychologie die Bewältigung von Stress, Konflikten und Veränderungen und stärkt die mentale Gesundheit (Bamberg, Mohr, Busch, 2012, S. 30 – 33). Die Bedeutung von psychologischen Gesichtspunkten in der heutigen Zeit ergibt sich unter anderem aus der Zukunftsforschung. Der Trend nach Selbstbestimmung, Wohlbefinden, Lebensqualität, Zugehörigkeit, Freizeit- und Arbeitsgestaltung nimmt zu. Konnektivität, Individualisierung, Gesundheit und New Work sind vier von zwölf identifizierten Megatrends. Es handelt sich dabei mehrheitlich um Softfaktoren, was die

Bedeutung von psychologischen Aspekten untermauert. Diese Megatrends wirken sich besonders auf das Verständnis des Arbeitslebens, die Motivation und die Zusammenarbeit aus. (Kammer Unabhängiger Bauherrenberater KUB, 2017, S. 114 – 116; Zukunftsinstitut, ohne Datum).

Der Begriff Motivation stammt aus dem lateinischen Wort «movere» und bedeutet «sich bewegen, Bewegung auslösen» (Rheinberg, 2008, S. 15). Die Motivation beschreibt den Prozess, der das Verhalten von Menschen steuert, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen oder ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen (Tomoff, 2017, S. 144). Ein Bestimmungsmerkmal der Motivation ist somit das zielgerichtete Verhalten unter Berücksichtigung der Ausrichtung, der Ausdauer und der Intensität des Zielstrebens (Brandstätter, Schüler, Puca, Lozo, 2018, S. 4). Dieser Begriff bezieht sich auf körperliche oder psychische Aktivitäten, bei denen spezifische Motive aktiviert und in Handlungen umgesetzt werden. Die Motivation steht in Verbindung mit der Zielverfolgung und wird dabei von situativen Anreizen und persönlichen Präferenzen beeinflusst. (Tomoff, 2017, S. 144). Ziele können unterschiedlich festgelegt werden und sich auf ein klares Ergebnis, eine Entwicklung, eine Annäherung oder die Vermeidung eines Zustands beziehen (Deci & Ryan, 2000b, S. 227).

Menschen werden von vielfältigen Faktoren motiviert. Gemäss Brandstätter et al. (2018) geben die Beweggründe für ein Verhalten Auskunft darüber, was einer Person wichtig ist (S. 5). Neben den eigenen Werten und Interessen können äussere Zwänge die Handlungsweise von Individuen beeinflussen (Deci & Ryan, 2000a, S. 69). In der Psychologie ist die Unterteilung in intrinsische und extrinsische Motivation ein etabliertes Konzept, das auf den Studien von DeCharms (Ursprung 1968) und Deci (Ursprung 1975) basiert. Die intrinsische Motivation bezieht sich auf die Ausübung einer Tätigkeit aufgrund einer inneren Befriedigung der eigenen Bedürfnisse. Die extrinsische Motivation hingegen beschäftigt sich mit der Erzielung eines abgrenzbaren Ergebnisses. (Deci & Ryan, 2000a, S. 73). Während die intrinsische Motivation durch „innere Gefühle“ ausgelöst wird, geht die extrinsische Motivation von einem externen Einwirken auf das Verhalten aus. In der Praxis lassen sich intrinsische und extrinsische Motivation meist nicht klar trennen, da externe Einwirkungen allein durch das menschliche Umfeld ständig vorhanden sind. (Becker, 1976, S. 7 – 9, Frey 1997, S. 13 – 14).

Der intrinsischen Motivation kommt im Arbeitsalltag eine wichtige Bedeutung zu. Menschen, die intrinsisch motiviert sind, erbringen in der Regel eine höhere Leistung und zeigen mehr Engagement für ihre Arbeit. Sie sind zufriedener mit ihren Tätigkeiten und

fühlen sich stärker mit ihren Aufgaben verbunden. Intrinsisch motivierte Personen sind dadurch in der Regel weniger Stress und Druck ausgesetzt, als dies bei extrinsisch motivierten Personen der Fall ist. Diese Art der Motivation wirkt sich positiv auf die Gesundheit und das Wohlbefinden aus. (Becker, 1976, S. 7 – 9). Intrinsische Motivation kann willentlich oder unwillentlich durch externe Faktoren beeinflusst werden. Einige Handlungen wie beispielsweise die Kontrolle stellen externe Einflüsse dar, welche sich negativ auf die intrinsische Motivation auswirken und diese verdrängen können. Dieser Effekt wird Crowding Out (dt: Verdrängung) oder Korrumpierungseffekt genannt. Wird eine Handlung hingegen als unterstützend wahrgenommen, hat dies keinen oder gar einen positiven Einfluss auf die intrinsische Motivation. In beruflichen Kontexten gewinnen diese Wechselwirkungen zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation, insbesondere für Führungskräfte, an Bedeutung. Ein achtsamer Umgang verhindert ein unwillentliches Untergraben der intrinsischen Motivation durch übermäßige Kontrolle oder Befehle. (Frey, 1997, S. 18).

Motivation im Arbeitsumfeld ist besonders bedeutend, da die Arbeit ein wichtiger Faktor des menschlichen Lebens darstellt. Das Nachgehen einer Arbeit erfüllt das Leben mit einer Struktur und schafft soziale Interaktion und Identität. Die damit einhergehenden Herausforderungen spornen an und können beispielsweise zu Status verhelfen. Es wurden starke positive Zusammenhänge zwischen dem psychologischen Einfluss der Arbeit auf das Wohlbefinden und die allgemeine Lebenszufriedenheit festgestellt. (Tomoff, 2017, S. 136).

2.3 Motivationstheorien

Um das Konzept der Grundbedürfnisse von Menschen und die Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit zu verstehen, widmen sich die nachfolgenden Abschnitte dem theoretischen Ursprung dieser Konzepte.

Eine weit verbreitete Motivationstheorie stellt die von Abraham Maslows aufgestellte Bedürfnispyramide aus dem Jahr 1942 dar. Es handelt sich um eine Persönlichkeitstheorie, welche die menschliche Motivation anhand von fünf Grundbedürfnissen definiert. Die Erfüllung jedes Bedürfnisses ist seiner Ansicht nach hierarchisch notwendig, um Menschen zu einem Handeln zu bewegen und somit die Motivation zu erhöhen.

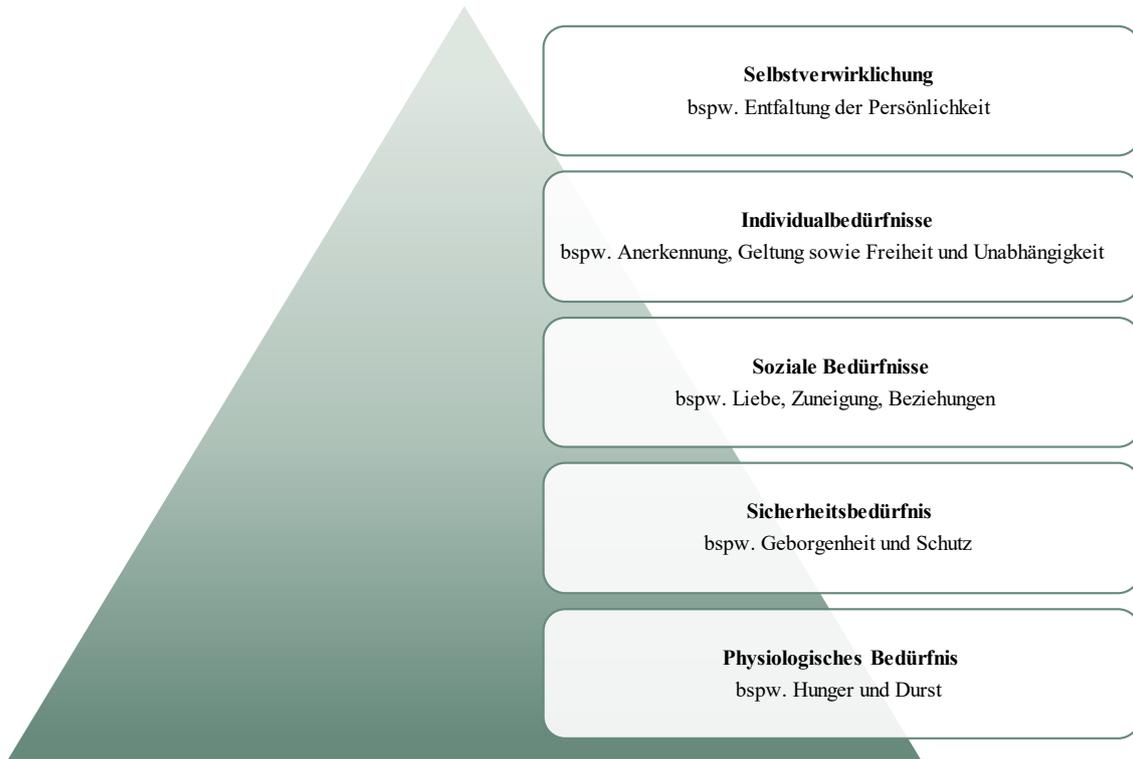


Abbildung 3: Bedürfnispyramide nach Maslow (vgl. Maslow, 1943, S. 382)

Die Theorie von Maslow beschäftigt sich mit Inhalt, Art und Wirkung von Motiven. Er stellte fest, dass gewisse Bedürfnisse vor anderen prioritär behandelt werden, wie beispielsweise das Bedürfnis zu atmen oder zu essen. Die Pyramide zeigt, dass das Bedürfnis nach Hunger und Durst zuerst befriedigt werden muss, bevor beispielsweise die Bedürfnisse nach Liebe, Anerkennung oder Entfaltung der Persönlichkeit gestillt werden können. Diese psychologischen Aspekte und Bedürfnisse sind gemäss Maslow angeboren und können nicht erlernt werden. (Maslow, 1943, S. 375 – 386). Die vereinfachte und statische Darstellung der Maslowschen Pyramide erfordert eine kritische Auseinandersetzung. Die lineare Abbildung lässt wenig Raum für individuelle Unterschiede und die Dynamik von Bedürfnissen. Es gibt zahlreiche Faktoren wie beispielsweise kulturelle Einflüsse oder persönliche Umstände, welche die Prioritäten und die Gewichtung verschiedener Begehren einer Person beeinflussen können. Dennoch verdeutlicht sie, dass alle Menschen nach Bedürfnisbefriedigung streben. Die Theorie bildete und bildet nach wie vor die Grundlage für zahlreiche weitere Motivationsforschungen.

Eine weitere Untersuchung wurde durch die Theorie von Robert White (1959) veröffentlicht. Er stellte fest, dass Menschen ein angeborenes Bedürfnis haben, ihre Kompetenz und Effektivität in ihrem Umfeld zu steigern. Gemäss seinen Forschungen streben Menschen nach Herausforderungen, um ihre Fähigkeiten zu erweitern und das Gefühl der

Selbstwirksamkeit zu erleben. Dies wiederum stellt eine zentrale Grundlage für eine hohe Motivation und das Wohlbefinden einer Person dar. (S. 320 – 324; 329).

Die Theorien zeigen, dass unterschiedliche Gründe zu einer hohen Arbeitsmotivation führen können. Gemäss Frey (1997) sind eine interessante Tätigkeit, die persönlichen Beziehungen sowie die Partizipation an Entscheidungsprozessen die drei Hauptgründe für eine hohe Motivation von Arbeitenden. Sie sind besonders interessant, da sie durch geeignete Massnahmen beeinflusst werden können (S. 92). Der erste Grund, das Ausführen einer interessanten Tätigkeit, kann in unterschiedlichem Ausmass einen Einfluss auf die Leistung von Individuen haben. Es wurde festgestellt, dass die positive Auswirkung bei besser ausgebildeten Personen höher ausfällt und dabei die intrinsische Motivation stärker beeinflusst werden kann. Der zweite Grund, die persönlichen Beziehungen und sozialen Interaktionen, bezieht sich auf die Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und Mitarbeitenden wie beispielsweise Auftraggeber:in und -nehmer:in. Wird diese als gut empfunden, steigt die Motivation der Beteiligten. Als dritter Grund konnte die Partizipation und Mitbestimmung beim Entscheidungsprozess nachgewiesen werden. Je geringer die Aufsicht und Kontrolle der Auftraggebenden, desto höher ist die tatsächliche Mitbestimmung der Auftragnehmenden. Dies wirkt sich wiederum positiv auf ihre Leistung und intrinsische Motivation aus. Umgekehrt beeinflussen Kontrolle und Monetarisierung die Motivation von Mitarbeitenden negativ. (Frey, 1997, S. 92 – 95). Die Monetarisierung wird häufig als extrinsischer Anreiz verwendet und ihr Effekt ist umstritten. Geldleistungen können sich situativ und insbesondere für kurzfristige Anreize positiv auf die Motivation auswirken. Die Monetarisierung ist somit nicht als grundsätzlich negativ einzustufen, sondern erfordert eine sorgfältige Abwägung und ganzheitliche Betrachtung ihrer Auswirkungen auf die Motivation, das Verhalten und die langfristige Leistung von Mitarbeitenden. (Bamberg et al., 2012, S. 46 – 49)

2.4 Selbstbestimmungstheorie

Nach der Darlegung des Begriffs Motivation, ihrer Herkunft und der Bedeutung im Arbeitsumfeld, folgt nun die Beschreibung und Begründung zur Wahl der Selbstbestimmungstheorie.

Die erstmals im Jahr 1985 veröffentlichte Theorie von Deci und Ryan basiert unter anderem auf den Forschungsergebnissen von Maslow und White und wurde seit ihrer Veröffentlichung stetig weiterentwickelt. Die Selbstbestimmungstheorie bildet einen Rahmen für die Untersuchung der menschlichen Motivation und Persönlichkeit. Sie erforscht die Ursachen von Motivationszuständen und -prozessen, welche die unmittelbaren sozialen

Kontexte, Entwicklungsgeschichten und individuelle Unterschiede berücksichtigen. (Deci & Ryan, 2000b, S. 252). Gemäss ihren Untersuchungen ist es Teil des menschlichen Organismus und somit ein Grundbedürfnis, interessante Aktivitäten zu betreiben und ihre Fähigkeiten auszuüben sowie nach Verbundenheit und Beziehungen in sozialen Gruppen zu streben. Wird diesen Bedürfnissen nachgegangen, handeln Menschen motivierter und werden dadurch leistungsfähiger. (Deci & Ryan, 2000b, S. 229 – 232). Wie auch die Motivationstheorie nach Maslow geht die Selbstbestimmungstheorie von angeborenen und nicht erlernbaren (Grund-) Bedürfnissen aus. Das bedeutet, dass gemäss Deci und Ryan jeder Mensch unabhängig seiner Kultur, Entwicklungsstatus und Bildungsstand diese fundamentalen psychologischen Bedürfnisse befriedigen möchte. (Deci & Ryan, 2000b, S. 230).

Während andere Theorien sich auf die Belohnung und Bestrafung von Verhalten konzentrieren, betont die Selbstbestimmungstheorie die Bedeutung von intrinsischer Motivation und Autonomie von Individuen. Gemäss ihrer Forschung kann die Motivation und das Wohlbefinden von Einzelnen durch äussere Einflüsse wie Führungsstil oder Arbeitsumfeld unterstützt oder behindert werden. Ihr evidenzbasierter Ansatz geht dabei stets von einer führenden und einer ausführenden Person aus, was in der Immobilienentwicklung die Gesamtprojektleitung und die restlichen Projektbeteiligten darstellen. (Rigby & Ryan, 2018, S. 135).

Wie zuvor beschrieben, sind in der Immobilienentwicklung zahlreiche Personen mit unterschiedlichen Charakteristiken und Hintergründen tätig. Dennoch verfolgen alle Beteiligten als gemeinsames Ziel die erfolgreiche Projektumsetzung. Der Erfolg von Projekten kann durch kompetente Führung begünstigt werden. Die Teameffektivität stellt dabei einen Schlüsselfaktor dar, welcher durch ein hohes Mass an Zusammenarbeit, Vertrauen, offene, zeitnahe, effektive Kommunikation und ethisches Verhalten erreicht werden kann (Gido & Clement, 2014, S. 318 – 323; 380). Die Selbstbestimmungstheorie setzt bei den Softfaktoren in der Verhaltenswissenschaft an und untersucht persönliches Engagement, Autonomie und besonders die Identifikation mit den gemeinsamen Zielen der Individuen. Empirische Studien haben dabei nachgewiesen, dass der Einsatz der Theorie wichtige Leistungsindikatoren wie finanzielle Ergebnisse, Talentbindung und Wohlbefinden vorhergesagt werden können. Sie misst das Wohlbefinden und zeigt die Auswirkung davon auf die Motivation und Leistung von Individuen. (Rigby & Ryan, 2018, S. 136).

Die Selbstbestimmungstheorie wurde inzwischen in verschiedenen Bereichen eingesetzt und in ihrer Plausibilität empirisch überprüft. Insbesondere in der Bildung, dem

Gesundheitswesen und Arbeitsumgebungen sowie bei Einzelpersonen wurde sie angewendet, um die jeweiligen Ziele zu erreichen und die Lebensqualität zu verbessern. (bspw. Fujiwara, 2013, S. 37 – 43; Kohake & Lehnert, 2018, S. 519 – 526). Sie wird breit als führende Motivationstheorie anerkannt und berücksichtigt neben Leistung und Fähigkeit auch soziale Aspekte. Durch die allgemeine Anwendbarkeit, die Berücksichtigung von führenden und ausführenden Parteien, das breite Spektrum und die verhältnismässig einfache Operationalisierung, scheint sie besonders geeignet zur Erklärung der Zusammenarbeit in der Immobilienentwicklung in der Schweiz. Aus diesem Grund wird sie für diese Arbeit als Theorie herangezogen.

2.4.1 Grundtheorie der Selbstbestimmungstheorie

Formal handelt es sich bei der Selbstbestimmungstheorie um eine Grundtheorie mit sechs Untertheorien. Jede dieser Untertheorien befasst sich mit einem bestimmten Teil der Motivation oder der Persönlichkeitsfunktion. Die formale Theorie definiert intrinsische und verschiedene extrinsische Motivationsquellen. Sie befasst sich mit dem Wohlbefinden und der Förderung oder Untergrabung der Leistungsqualität von Menschen. Das Konzept der Selbstbestimmungstheorie dient dazu, Faktoren zu definieren, welche Motivation, Engagement und Wohlbefinden der Menschen eher unterstützen oder untergraben. (Deci & Ryan, 2000a, S. 68). Die Forscher beziehen sich dabei auf Grundbedürfnisse und betrachten die Wechselwirkung zwischen Emotion und Motivation. Durch die Befriedigung der Grundbedürfnisse soll aufgezeigt werden, wie die emotionale Erfahrung und das Verhalten der Individuen verändert werden können. Gemäss Brandstätter et al. (2018) können Emotionen zahlreiche Faktoren beeinflussen, welche sich auf die Motivation und Leistung auswirken. Aufgrund ethischer Überlegungen ist die Untersuchung von Emotionen begrenzt. Häufig sind daher keine kausalen, sondern nur korrelierende Zusammenhänge empirisch festzustellen (S. 172).

Gemäss Deci und Ryan (2000a) können Menschen proaktiv und engagiert oder passiv und entfremdet sein. Dies ergibt sich mehrheitlich durch die sozialen Bedingungen, in denen sie sich entwickeln. Die Selbstbestimmungstheorie konzentriert sich auf die Forschung von sozialen Beziehungen und Bedingungen, welche die natürlichen Prozesse der Selbstmotivation und gesunden psychologischen Entwicklung begünstigen oder behindern. Sie konzentrieren sich auf das „Was“ und „Warum“, also den Inhalt und den Prozess der Zielverfolgung zur Erreichung einer höheren Motivation und besseren Leistung. (S. 68). Ob Menschen proaktiv oder passiv, hartnäckig oder träge, konstruktiv oder unverantwortlich handeln, hängt nicht nur von ihrer biologischen Veranlagung ab, sondern ist

auch auf die Reaktionen ihres sozialen Umfelds zurückzuführen. Dies führt dazu, dass Menschen in einem zwischenmenschlich positiven Umfeld selbstmotivierter, energiegeladener und integrierter sind als in anderen. (Deci & Ryan, 2000a, S. 67 – 68).

Deci und Ryan (2000b) haben empirisch untersucht, unter welchen Bedingungen der Mensch sich mittels Selbstmotivation und Persönlichkeitsintegration sozial weiterentwickeln und sein persönliches Wohlbefinden optimieren kann. Im Gegensatz zu Maslow beschränken sie sich auf die psychologische Ebene (S. 229). Gemäss ihren Forschungen zeigt der Mensch gleichermassen ein Streben nach den Bedürfnissen nach Kompetenz, Verbundenheit und Autonomie. Sie bezeichnen sie als Grundbedürfnisse und definieren sie wie folgt:

Kompetenz: Das Verlangen nach wirksamen Fähigkeiten, um Ziele zu erreichen, sich selbst weiterzuentwickeln sowie Herausforderungen zu meistern. Kompetenz bezieht sich jedoch nicht ausschliesslich auf tatsächliche Fähig- und Fertigkeiten, sondern auch auf ihrer Wahrnehmung und (Selbst-)Einschätzung.

Zugehörigkeit: Der Wunsch, sich mit anderen verbunden zu fühlen, zu lieben, und zu pflegen, geliebt und umsorgt zu werden.

Autonomie: Das Verlangen, selbstbestimmt und eigenständig zu handeln und Entscheidungen zu treffen, die im Einklang mit den eigenen Werten, Zielen und Überzeugungen stehen. Es handelt sich um ein Gefühl, welches sich aus der Wahrnehmung von Handlungsfreiheit und Wahlmöglichkeit ergibt. Der Begriff Autonomie ist dabei nicht gleichzusetzen mit Unabhängigkeit. Autonome Entscheidungen beziehen sich auf die Vereinbarkeit mit den eigenen Werten und Überzeugungen, welche auch in einer Zusammenarbeit mit anderen freiwillig getroffen werden können.

Die Erfüllung dieser Bedürfnisse führt zur willensstärksten und hochwertigsten Form der Motivation und des Engagements für Aktivitäten. Eine höhere Leistung, Vitalität, ein gesteigertes Selbstwertgefühl, mehr Kreativität und ein höheres Wohlbefinden sind die Folge. Wird hingegen eines dieser psychologischen Bedürfnisse nicht unterstützt, ist ein stark negativer Einfluss auf das Wohlbefinden in diesem sozialen Umfeld die Folge. (Deci & Ryan, 2000a, S. 67 – 69). Die Forscher schliessen das Verfolgen weiterer Bedürfnisse nicht aus, deklarieren jedoch das Bestreben nach Kompetenz, Verbundenheit und Autonomie als am wichtigsten. Sie stellen zudem die Erfüllung der Grundbedürfnisse

für alle Personen gleich. Der Ursprung von Motiven und Motivationstheorien ist noch wenig erforscht. Als kritische Auseinandersetzung ist darauf hinzuweisen, dass die kulturellen Unterschiede, frühkindliche Erfahrungen oder hormonelle Einflüsse andere Erfüllungsgrade mit sich bringen könnten. Die Selbstbestimmungstheorie sowie auch die Forschungen von White und Maslow wurden in westlichen Kulturen entwickelt und untersucht. Es ist denkbar, dass die Theorien nicht uneingeschränkt auf andere Kulturen übertragbar sind. In einem anderen Umfeld könnten gewisse Bedürfnisse ausserdem als erlernt und nicht als angeboren angesehen werden. Dies hätte andere Herangehensweisen zur Motivationssteigerung zur Folge. (Schüler, Baumann, Chasiotis, Bender, Baum, 2019, S. 39). Gleichzeitig kann die Erfüllung oder Behinderung von Grundbedürfnissen zu Emotionen wie beispielsweise Freude, Frustration und Angst führen, was wiederum Auswirkung auf das Wohlbefinden und die Motivation mit sich bringen kann. Die Ausprägungen können von Person zu Person variieren. Dieser Punkt wird in der Selbstbestimmungstheorie mehrheitlich vernachlässigt und würde weitere umfangreiche Studien erfordern. (Miller, 1988, S. 253).

In Bezug auf die Arbeitswelt wurde unter anderem festgestellt, dass die Wahlfreiheit zur Erledigung der Arbeit sowie positives Feedback als informativ erlebt werden. In diesem Fall wird die Autonomie unterstützt und das Grundbedürfnis befriedigt. Demgegenüber stehen gemäss Deci und Ryan (1989) aufgabenabhängige Belohnungen, Fristen, Überwachungen und Bewertungen, welche als kontrollierend wahrgenommen werden. Die Kontrolle führt zur Untergrabung der Autonomie und damit zu einer schlechteren Leistung, Ausdauer und Kreativität. (S. 581). Ob die Ausprägung von Belohnungen und Bewertungen immer in einem Kontrollgefühl endet, ist gemäss Bamberg et al. (2012) umstritten. Wie bereits erwähnt, sind die Tonalität, Umfang und Umgang entscheidend (S. 46 – 49).

Die Selbstbestimmungstheorie besteht aus den nachfolgenden Untertheorien, welche sich mit einer Motivationsart oder der Funktionsweise der Persönlichkeit befassen.

1. Die kognitive Bewertungstheorie befasst sich mit der intrinsischen Motivation. Diese Theorie untersucht die Auswirkungen sozialer Kontexte auf die intrinsische Motivation. Sie behandelt unter anderem die Frage, wie sich Faktoren wie Belohnung, zwischenmenschliche Kontrolle und hohe persönliche Beteiligung auf die intrinsische Motivation und das Interesse auswirken. Die Theorie hebt die entscheidende Rolle hervor, die Kompetenz- und Autonomieförderung bei der Begünstigung der intrinsischen Motivation spielen. Sie wird insbesondere in Bezug

zur Eltern-Kind-Beziehung untersucht, kann jedoch auch auf weitere Bereiche wie Sport, Kunst und Bildung etc. ausgeweitet werden.

2. Die organismische Integrationstheorie befasst sich mit dem Thema der extrinsischen Motivation in ihren verschiedenen Formen, mit ihren Eigenschaften, Determinanten und Folgen. Extrinsische Motivation wird aufgrund ihrer Internalisierung, also Beeinflussung in sogenannte Subtypen unterteilt. Es werden die Typen externe Regulierung, Introjektion, Identifikation und Integration unterschieden. Je stärker die extrinsische Motivation verinnerlicht und in Richtung intrinsische Motivation gedrängt wird, desto autonomer ist die Person bei der Ausführung ihres Verhaltens. Die Theorie befasst sich darüber hinaus mit den Faktoren, welche zur Widersetzung oder (teilweisen) Verinnerlichung von Werten, Zielen oder Glaubenssystemen für Menschen führen. Die Unterstützung von Autonomie und Beziehungsfähigkeit werden als entscheidende Parameter für die Internalisierung³ hervorgehoben.
3. Die Kausalitätsorientierungstheorie beschreibt die individuellen Unterschiede in den Tendenzen der Menschen, sich an der Umwelt zu orientieren und ihr Verhalten auf verschiedene Arten zu regulieren. Die Theorie bewertet drei Arten von Kausalitätsorientierung. Einerseits die Autonomieorientierung, bei der Personen aus Interesse und Wertschätzung für das Geschehen handeln. Andererseits die Kontrollorientierung mit Schwerpunkt auf Belohnungen, Gewinnen und Anerkennungen. Die dritte Art ist die unpersönliche und amotivierte Orientierung, welche durch Kompetenzangst geprägt ist.
4. Die Theorie der psychologischen Grundbedürfnisse erläutert das Konzept der psychologischen Bedürfnisse und deren Beziehung zu psychologischer Gesundheit und Wohlbefinden. Die Theorie geht davon aus, dass psychologisches Wohlbefinden und optimales Funktionieren auf Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit beruhen. Dies hat zur Folge, dass sich eine Unterstützung oder Untergrabung dieser Bedürfnisse stets auf das Wohlbefinden auswirkt. Gemäss dieser Theorie sind alle drei Bedürfnisse essenziell und eine Beeinträchtigung eines dieser Bedürfnisse ist mit deutlich funktionalen Kosten verbunden. Es handelt

³ Die Internalisierung beschreibt das Aneignen und Verinnerlichen von gesellschaftlichen Werten, Sitten, Normen und sozialen Rollen durch Sozialisation und Erziehung. (Duden, ohne Datum)

sich dabei um universelle Aspekte des Funktionierens von Menschen. Es werden daher entwicklungs- und kulturübergreifende Zusammenhänge zur Validierung herangezogen.

5. Die Ziel-Inhalts-Theorie befasst sich mit der Auswirkung von intrinsischen und extrinsischen Zielen auf die Motivation und das Wohlbefinden. Sie unterliegt der Annahme, dass Ziele die Befriedigung der Grundbedürfnisse ermöglichen und sich daher in unterschiedlicher Weise auf das Wohlbefinden auswirken können. Zur Verifizierung dieser Annahme wurden extrinsische Ziele wie finanzieller Erfolg, Aussehen und Beliebtheit/Ruhm speziell intrinsischen Zielen wie Gemeinschaft, enge Beziehungen und persönliches Wachstum gegenübergestellt. Erstere führten nachweislich zu geringerem Wohlbefinden und grösserem Unwohlsein. Der Prozess und Inhalt einer Zielerreichung, welche mit den psychologischen Grundbedürfnissen einhergeht, führen hingegen zu einer höheren Leistung und Wohlbefinden von Individuen.

6. Die Beziehungsmotivationstheorie befasst sich mit der sozialen Zugehörigkeit als eines der drei psychologischen Grundbedürfnisse. Sie geht davon aus, dass ein gewisses Mass an sozialen Interaktionen und Beziehungen nicht nur wünschenswert, sondern für die meisten Menschen zur Steigerung des Wohlbefindens unerlässlich sind. Dies wird durch das Bedürfnis nach Verbundenheit begründet, welches durch Beziehungen befriedigt werden kann. Die Forschung hat zusätzlich gezeigt, dass durch hochwertige Beziehungen nicht nur die Verbundenheit, sondern auch die Autonomie und teilweise das Kompetenzbedürfnis befriedigt werden. Die qualitativ hochwertigsten persönlichen Beziehungen sind die, in denen jeder Partner die Autonomie-, Kompetenz- und Beziehungsbedürfnisse des anderen unterstützt.

Die Untertheorien sind nicht isoliert zu betrachten, sondern können kombiniert und theorieübergreifend in Untersuchungen einbezogen werden. (Center for Self-Determination Theory, ohne Datum (b)).

Die Arbeitswelt und somit auch die Immobilienbranche ist geprägt von Aufträgen und Verträgen zwischen zwei und mehreren Parteien. Durch das Ziel der Vertragserfüllung zwischen Arbeitsbeziehungen ist ein Grad an externaler Motivation gegeben. Aus diesem Grund scheint besonders die organismische Integrationstheorie zur Untersuchung der

Motivation in der Immobilienentwicklung interessant. Im Hinblick auf den Rahmen der vorliegenden Arbeit wird nachfolgend auf diese Untertheorie näher eingegangen.

2.4.2 Untertheorie: organismische Integrationstheorie

Um die Bedürfnisse in Zusammenhang mit dem Konzept der intrinsischen und extrinsischen Motivation zu bringen, haben Deci und Ryan die organismische Integrationstheorie entwickelt. Um die verschiedenen Formen der extrinsischen Motivation und ihre Faktoren zu beschreiben, befasst sich die zweite Untertheorie mit der Förderung oder Behinderung der Verinnerlichung und Integration von Verhaltensweisen. Deci & Ryan (1985) haben dazu die verschiedenen Motivationen anhand des Grads ihrer Selbstbestimmung angeordnet. Die Abbildung 4 zeigt das Kontinuum der Selbstbestimmung, welches die Motivations- und Selbstregulierungsgrundlagen sowie die wahrgenommenen Kausalitäten von Verhaltensweisen mit dem Grad der Selbstbestimmung darlegen. (S. 237)

Verhalten	Keine Selbstbestimmung → selbstbestimmt					
Motivationstyp	Amotivation	extrinsische Motivation				intrinsische Motivation
Regulierungstyp	keine	externe Regulierung	introjizierte Regulierung	identifizierte Regulation	integrierte Regulation	intrinsische Regulation
Erläuterung der Regulierungstypen	<i>Wahrgenommene Inkompetenz, bedeutungslos</i>	<i>Externale Belohnung/ Strafe, Fürsamkeit</i>	<i>Selbstkontrolle, Anerkennung von Anderen</i>	<i>Bewusste Wertschätzung der Handlung, Anerkennung</i>	<i>Kongruenz, Synthese mit sich selbst</i>	<i>Interesse, Vergnügen, inhärente Befriedigung</i>
Wahrgenommener Handlungsursprung	unpersönlich	external	eher external	eher internal	internal	internal

Abbildung 4: Kontinuum der Selbstbestimmung (vgl. Deci & Ryan, 2000b, S. 237, übersetzt auf Deutsch)

Die Motivation wird in drei Typen unterteilt. Der erste Typ stellt die Amotivation dar. Sie beschreibt das nicht Vorhandensein der Selbstbestimmung in Bezug auf das Zielverhalten. Es handelt sich um ein Befinden, in welchem Menschen die Absicht fehlt, sich zu verhalten und zu handeln. Gemäss der Selbstbestimmungstheorie geht in einem amotivationalen Zustand das Gefühl der Wirksamkeit oder der Kontrolle in Bezug auf ein gewünschtes Ergebnis verloren. Dies hat zur Folge, dass die innere Regulierung des Verhaltens nicht mehr vorhanden ist und jegliche zuvor beschriebene Motivationsart fehlt. (Deci & Ryan, 2000b, S. 237)

Die Unterscheidung von Motivation und Amotivation ist relevant, um die Auswirkung des Grads der Motivation zu erklären. Zahlreiche Motivationstheorien zeigen auf, dass eine Amotivation zu höchst negativen Ergebnissen führt. Wenn sich hingegen das zielgerichtete Verhalten von Individuen von der Amotivation in Richtung intrinsische

Motivation verschiebt, sind positive Auswirkungen auf die Qualität des Verhaltens sowie der (psychologischen) Gesundheit und dem Wohlbefinden die Folge. (Deci & Ryan, 2000b, S. 243).

Der zweite Motivationstyp gemäss der Abbildung 4 bildet die extrinsische Motivation. Gemäss Deci & Ryan (2000b) gibt es verschiedene Grade der extrinsischen Motivation, welche durch Internalisierung zunehmend in Richtung intrinsische Motivation transformiert werden können. (S. 235 – 236). Die Internalisierung bezeichnet einen Vorgang, in welchem Auffassungen, Werte, Normen und Sitten anderer Personen angeeignet und in die eigene Welt übernommen werden. Es kann vereinfacht als eine Verinnerlichung bezeichnet werden. (Duden, ohne Datum).

Deci und Ryan (2000b) betrachten die Internalisierung als einen aktiven und natürlichen Prozess, in welchem die Individuen versuchen, gesellschaftliche Werte in persönliche zu transformieren. In Abhängigkeit zum Erfolg der Internalisierung kann diese Transformation verschiedene Stufen erreichen. Je erfolgreicher der Internalisierungsprozess ist, desto mehr akzeptieren und integrieren Menschen die gesellschaftlichen Werte in ihre eigenen. Die Selbstbestimmungstheorie unterscheidet diese Internalisierungsstufen am Ausmass der Regulierung. Sie sind in der Abbildung 4 ersichtlich. Nachfolgend werden die Formen beschrieben und mit einem Beispiel auf den Prozess der Immobilienprojektentwicklung verdeutlicht.

- Externe Regulierung: Klassische Form der extrinsischen Motivation, bei welcher das Verhalten von Menschen durch bestimmte äussere Einflüsse gesteuert wird. Der Grad der Regulierung ist hoch. Das Motiv der Handlung ist das Erreichen einer Belohnung oder das Entgehen einer Strafe. In der Selbstbestimmungstheorie wird diese Form als kontrollierend angesehen.

Beispiel: Die Erledigung der Arbeit und Aufgaben als Planer:in für eine Belohnung, beispielsweise in Form von mehr Honorar oder Lohn oder zur Vermeidung einer Konventionalstrafe.

- Introjektion: Individuen werden nach wie vor von externen Regulierungen beeinflusst, jedoch von sich selbst gesteuert. Das Verhalten wird aufgrund internalisierter Verpflichtungen, Selbstwert/Stolz, Schuldgefühle, Scham oder Angst ausgeführt. Bei der Introjektion handelt es sich folglich um eine teilweise Internalisierung, bei welcher Vorschriften in der Person vorhanden sind, jedoch nicht

wirklich einer Motivation entsprechen. Es handelt sich um eine kontrollierende Form mit Teilaspekten der Autonomie.

Beispiel: Die pünktliche Erledigung der Arbeit, um das schlechte Gewissen bei zu später Abgabe zu vermeiden oder persönliche Konsequenzen zu umgehen.

- Identifikation: Individuen identifizieren sich mit dem Wert eines Verhaltens und erkennen es vollständig als ihr eigenes. Da es von äusseren Einflüssen ausgeht, handelt es sich um ein extrinsisch motiviertes Verhalten. Das daraus resultierende Verhalten hingegen wird deutlich autonomer. Das Verhalten wird mehr Teil ihrer Identität. Es wird aufgrund von persönlicher Wertschätzung oder Identifikation mit den Zielen gehandelt.

Beispiel: Das Ausarbeiten eines Konzepts erfolgt sorgfältig, um sich bei dessen Erarbeitung identifiziert und gut zu fühlen.

- Integration: Diese Motivationsart gilt als vollständigste Form der Internalisierung von extrinsischer Motivation. Das Verhalten wird als Teil des eigenen Selbstkonzepts angesehen und intrinsisch motiviert ausgeführt. Die anfängliche Fremdreulierung wird vollständig in Selbstregulierung umgewandelt und endet in einer selbstbestimmten Fremdmotivation. Der Unterschied zur intrinsischen Motivation sind der Ursprung der Verhaltensweisen sowie Belohnungen oder Konsequenzen, welche extern sein können.

Beispiel: Das sorgfältige Ausarbeiten eines Konzepts wird als selbstverständlich angesehen.

(Deci & Ryan, 2000b, S. 237).

Der letzte Motivationstyp der Abbildung 4 und gleichzeitig die höchste Form der Selbstbestimmung, stellt die intrinsische Motivation dar. Gemäss Deci's Theorie werden bei intrinsisch motivierten Verhaltensweisen die Grundbedürfnisse der Autonomie und Kompetenz erfüllt. Experimente und Studien zeigten, dass finanzielle sowie auch nicht-monetäre Belohnungen, Drohungen, Überwachung, Bewertung und Deadlines die intrinsische Motivation der Menschen behindern. Individuen fühlen sich dadurch kontrolliert und weniger selbstbestimmt. (Deci & Ryan, 2000b, S. 233 – 234). Wahlmöglichkeiten sowie die Anerkennung der inneren Erfahrungen und Gefühle verstärken hingegen das Bedürfnis nach Autonomie, erhöhen die intrinsische Motivation und führen zu positiveren Ergebnissen, grösserer Zufriedenheit und gesteigertem Wohlbefinden. In Verbindung mit dem

Grundbedürfnis der Kompetenz konnte festgestellt werden, dass negatives Feedback die intrinsische Motivation tendenziell senken lässt, während positives Feedback die eigene Wahrnehmung der Kompetenz steigert. Die intrinsische Motivation kann folglich durch positives Feedback erhöht werden, sofern sich Menschen für die kompetente Leistung verantwortlich fühlen. Das Grundbedürfnis der Verbundenheit spielt bei der intrinsischen Motivation eine untergeordnete Rolle und konnte nur selektiv und besonders bei Kindern in Verbindung mit der intrinsischen Motivation gebracht werden, weshalb hierbei nicht näher darauf eingegangen wird. (Deci & Ryan, 2000b, S. 235)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass unbefriedigte Bedürfnisse zu einer schlechteren Leistung und Qualität sowie Wohlbefinden führen. Um diese ungenügenden Leistungen zu kompensieren, sind häufig erhebliche Kosten und Anpassungen die Folge. Die Suche nach Ersatzbefriedigungen oder die Entwicklung nicht optimaler Motivationsrichtungen kann die Folge sein. Beispielsweise sind Arbeiten erneut auszuführen, Aktivitäten sind zu kompensieren, zu ersetzen oder erfordern für die Zielerreichung deutlich mehr Zeit. (Deci & Ryan, 2000b, S. 248). Um dies zu vermeiden, werden im nächsten Unterkapitel die bisher festgestellten Erfolgsfaktoren zusammengefasst.

2.4.3 Erfolgsfaktoren in der Anwendung

Nach Rigby & Ryan (2018) ist der wohl einflussreichste Faktor für Engagement und Motivation die Art und Weise, wie die führende Person erlebt wird (S. 140). In der Immobilienentwicklung stellen die Gesamtprojektleitung die führende und die Projektbeteiligten die geführten Personen dar. Sofern in der Literatur nicht explizit eine Personengruppe erwähnt wurde, wird dies zur besseren Nachvollziehbarkeit berücksichtigt.

In Bezug auf das Grundbedürfnis Kompetenz ist darauf zu achten, dass sich Projektbeteiligte effektiv wahrnehmen. Es ist ein Gefühl zu vermitteln, dass die notwendigen Ressourcen zur Erfüllung der täglichen Aufgaben vorhanden sind. Dies kann mit einer konstruktiven und informativen Feedbackkultur sowie dem Einholen von Meinungen erfolgen. Es ist jedoch zu beachten, dass der Kommunikationsstil bei positiven Feedbacks einen Einfluss darauf hat, ob die Rückmeldung als kontrollierend oder unterstützend wahrgenommen wird. Dasselbe lässt sich bei leistungsabhängiger Belohnung und dem Setzen von Grenzen feststellen. Ein respektvoller Umgang mit Mitmenschen wird vorausgesetzt. (Rigby & Ryan, 2018, S. 139, Deci & Ryan, 1989, S. 581).

Um das Grundbedürfnis der Autonomie zu erfüllen, sorgen Führungskräfte dafür, dass sich Arbeitsaufgaben sinnvoll und wichtig anfühlen. Gesamtprojektleitende können

dieses Gefühl unterstützen, in dem ein klares gemeinsames Ziel definiert wird. Der Prozess der Zielerreichung sollen die Projektbeteiligten dabei selbst organisieren und regulieren können. In der Arbeitswelt gibt es Arbeiten und Ziele, die obligatorisch und vorge-schrieben sind, ohne dass Wahlmöglichkeiten für Projektbeteiligte bestehen. Dennoch kann in solchen Fällen die Autonomie gestützt werden, wenn die Gründe für das Handeln klar dargelegt und akzeptiert werden. (Deci & Ryan, 1989, S. 582; White, 1959, 323 – 324; 329).

Das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit wird erreicht, wenn sich Projektbeteiligte auf allen Ebenen respektiert, wertgeschätzt und einbezogen fühlen. Die Gesamtprojektleitung kann dies fordern und fördern, in dem ein häufiger Austausch im gesamten Projektteam gelebt und die einzelnen Arbeiten wertgeschätzt werden. Diese sozialen Interaktionen tragen zur Teambildung, Unterstützung und einem guten Arbeitsklima bei. (Deci & Ryan, 2000b, S. 233 – 243; Rigby & Ryan, 2018, S. 137 – 140). In der Praxis kann jedoch ein Übermass an sozialen Interaktionen zu Frustration und Unmut bei den Projektbeteiligten führen. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn Anlässe oder Gespräche über das Wohlbefinden von den Beteiligten als Zeitverschwendung oder Ablenkung wahrgenommen werden. Mit einer bewussten Erklärung der Gesamtprojektleitung kann dem entgegengewirkt und die Partizipation als Chance und Mehrwert, etwas zu bewirken und beizutragen, wahrgenommen werden. (Rigby & Ryan, 2018, S. 143).

In einem Arbeitsumfeld, in welchem die Bedürfnisse befriedigt werden, sind Arbeitnehmer zufriedener mit ihrer Arbeit und ihrem Entgelt, haben mehr Vertrauen und Loyalität gegenüber der Organisation und zeigen mehr Kreativität, Engagement und Leistung. Zusätzlich sind nachweislich weniger körperliche und mentale Erkrankungen sowie Fehlzeiten die Folge. Auf der Selbstbestimmungstheorie basierende Modelle für Motivation und Engagement sind nicht nur für die Steigerung des Wohlbefindens der Beteiligten relevant, sondern wirken sich auch auf finanzielle Leistungserfolge aus. (Rigby & Ryan, 2018, S. 141). Diese Elemente entfalten ihre volle Wirkung jedoch nur in einem zwischenmenschlich fördernden und respektvollen Kontext (Deci & Ryan, 1989, S. 581).

3. Empirische Untersuchung

Nachdem die Relevanz der psychologischen Gesichtspunkte in der Immobilienentwicklung beschrieben und die Selbstbestimmungstheorie vorgestellt wurde, beschäftigt sich das nachfolgende Kapitel mit der empirischen Untersuchung. Die Vorbereitung und Durchführung der Methodik zur Anwendung der Theorie in der Praxis werden transparent erläutert. Das Kapitel präsentiert die daraus folgenden Ergebnisse schliesst mit der Beantwortung der Forschungsfragen ab.

3.1 Methodik

Die Selbstbestimmungstheorie in Verbindung mit der Immobilienentwicklung wurde gemäss Recherche bisher nicht untersucht. Forschungsergebnisse zur Selbstbestimmungstheorie in Projektarbeiten und Arbeitsorganisationen sind rar. Aus diesem Grund sind neue Daten zu erheben. Da die Motivation ein von aussen schwer beobachtbares, theoretisches Konzept darstellt, ist eine passende Methode der Operationalisierung zu finden (Tomoff, 2017, S. 153).

Das Forschungsdesign beschreibt das Vorgehen zur empirischen Untersuchung einer Fragestellung. Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan wird einerseits durch Experimente überprüft. In diesem Fall können die Leistungen und der Erfolg gemessen sowie die Auswirkung der theoretischen Ansätze überprüft werden. Andererseits ist die Durchführung von schriftlichen Befragungen eine gängige Untersuchungsmethode. (Center for Self-Determination Theory, ohne Datum(a)). Bei diesen quantitativen Ansätzen werden die Ergebnisse in Zahlen ausgedrückt (Häder, 2006, S. 13, 203; Kromrey, Roose, Strübing, 2016, S. 365 – 366). Aufgrund der mehrjährigen Planungsdauer von Immobilienprojekten ist die Durchführung eines Experiments zeitintensiv. Um im Rahmen der vorliegenden Arbeit aussagekräftige Resultate zu erhalten, wurde als Untersuchungsmethode eine schriftliche, voll standardisierte Befragung mit einmaliger Durchführung gewählt.

Die Selbstbestimmungstheorie geht jeweils von einer führenden Person und den geführten Individuen aus. Bezogen auf die Immobilienentwicklung sind dies die am Projekt beteiligten Gesamtprojektleitenden, Planer:innen und Beratende in den Bereichen Architektur, Bauingenieurwesen, Landschaftsarchitektur, Kostenplanung, Mobilität, BIM, Heizung, Lüftung, Sanitär, Elektro, Bauphysik und Akustik (Aufzählung nicht abschliessend). Die Auswirkung der Theorie misst sich an den geführten Personen. Die Gesamtprojektleitenden und Projektbeteiligten wurden zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen. Es handelte sich somit um eine spezifische Zielgruppe. Die Gesamtprojektleitenden

beantworteten die Fragen im Sinne einer Selbsteinschätzung zu ihrem Führungsstil. Dadurch konnten dieselben Fragen gestellt und die Streuung der Antworten verringert werden.

Das Ziel der Untersuchung richtete sich nach den eingangs erwähnten Forschungsfragen. Es wurde untersucht, ob die Selbstbestimmungstheorie in der Immobilienentwicklung bewusst oder unbewusst angewandt wird. Die Befragung sollte ausserdem Aufschluss über die Ausprägungen der Grundbedürfnisse Autonomie, Kompetenz und Eingebundenheit in der Projektzusammenarbeit sowie über den Grad der Motivation geben. Es wurden bewusst die Motivationsgrade der externen Regulierung, Introjektion, Identifikation und intrinsischen Motivation untersucht. Auch wenn die Selbstbestimmungstheorie die Integration von der intrinsischen Motivation unterscheidet, ist sie empirisch (bis anhin) nicht nachweisbar und wurde daher nicht abgefragt (Kohake & Lehnert, 2018, S. 520).

Vor der Konzeption des Fragebogens wurden abgeschlossene Befragungen zum Thema Selbstbestimmungstheorie untersucht. Dazu liegen verschiedene durchgeführte Studien beispielsweise in den Bereichen Sport, Schule und Gesundheit vor. (Deci & Ryan, 1989, S. 581 – 583; Fujiwara, 2013, S. 37 – 43; Kohake, Lehnert, 2018, S. 519 – 526). Das Center for Self-Determination Theory (ohne Datum(a)) stellt weitere Fragebögen in Abhängigkeit zum Untersuchungsschwerpunkt auf ihrer Website zur Verfügung. Dadurch stellen die Forschenden sicher, dass Befragungen gezielt und der Selbstbestimmungstheorie entsprechend durchgeführt werden. Die Autorin zog die online verfügbaren Fragebögen zu zwischenmenschlichen Verhaltensweisen sowie «Warum machst du deine Arbeit?» bei, da sie einfach verständlich und die Fragen auf die Immobilienentwicklung adaptierbar sind. Die erwähnten Umfragen wurden analysiert und stellten die Grundlage für die Konzeption des Fragebogens dar. Die Inhalte und Untersuchungsschwerpunkte liessen sich daraufhin auf die Motivation von Immobilienprojektentwicklungen abstimmen. Die Fragestellungen wurden vorgängig dem zu untersuchenden Grundbedürfnis zugeordnet, um die spätere Auswertung zu erleichtern. Dieser Arbeitsvorgang ist im ausgearbeiteten Fragebogen im Anhang Nr. 1 ersichtlich. Das zielorientierte Vorgehen ermöglichte ein frühes Erkennen von potenziellen Beziehungen zwischen den Fragestellungen.

Aufgrund der spezifischen Zielgruppe und der erwarteten Herausforderung zur Erreichung der Stichprobe war bei der Konzeption des Fragebogens die Kompaktheit ein zentrales Element. Als oberste Prämisse mussten mit möglichst wenigen Fragen und einer kurzen Beantwortungszeit viele Antworten auswertbar sein. (Häder, 2006, S. 254)

Die Umfrage bestand aus fünf Frageteilen (vgl. Anhang Nr. 1):

- Frageteil I: Persönliche Informationen wurden erfasst und stellten sicher, dass die befragten Personen der Zielgruppe entsprechen und aktuell in der Immobilienentwicklung tätig sind. Es wurden mehrheitlich geschlossene Fragen gestellt und zur Auswertung eine nominale Skala verwendet.
- Frageteil II: Die Grundbedürfnisse Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit wurden befragt. Es sollte das Ausmass untersucht werden, in welchem die Gesamtprojektleitung die Grundbedürfnisse fördert, hemmt oder eher indifferent behandelt. Zudem wurde die Wichtigkeit der einzelnen Themen mittels Rangierung erfasst. Dazu dienten sieben Sätze, welche mit einer Nominalskala und vier Abstufungen bewertet werden konnten (Likert-Skala). Es wurde bewusst auf eine vollständig indifferente fünfte Abstufung verzichtet, um einem tendenziellen Ergebnis von Mittelwerten entgegenzuwirken.
- Frageteil III: Der Grad der Motivation wurde erfragt. Es wurden die intrinsische Motivation sowie die drei extrinsischen Motivationstypen, externale, introjizierte und identifizierte Regulierung untersucht. Wie im Kapitel 2.3.2 erläutert, unterscheiden sie sich im Grad der Selbstbestimmung. Die Art der Motivation wurde durch eine Einfachauswahl ohne Abstufung eruiert, was einer nominalen Skala entspricht.
- Frageteil IV: Die Grundbedürfnisse wurden durch Fragen zur Zusammenarbeit und den gelebten Bedürfnissen im Projektteam befragt. Sie sollten nicht in Verbindung mit den Fragen aus dem Frageteil II gebracht werden und wurden daher bewusst separat behandelt. Die Skalenniveaus waren nominal und ordinal.
- Frageteil V: Als Abschluss der Befragung wurden die Teilnehmenden über das Ende der Umfrage sowie die Gestaltung des Fragebogens nach der Selbstbestimmungstheorie informiert.

Die Daten wurden mittels adäquater analytischer Methoden und deskriptiver Statistik ausgewertet. Die schliessende Statistik beschäftigt sich mit der Verallgemeinerung und Plausibilisierung der Ergebnisse auf eine grössere Stichprobe. Aufgrund der Anzahl Datensätze konnte die schliessende Statistik keine wertvollen Erkenntnisse liefern und wurde nicht angewandt. (Häder, 2006, S. 438). Als Auswertungstool wurde SPSS 29.0 gewählt.

3.2 Untersuchung

Nachfolgend werden die Vorbereitung der Befragung, die Datenerhebung sowie die Datenauswertung beschrieben.

3.2.1 Vorbereitung der Befragung

Eine Stichprobe beschreibt die Repräsentation der Grundgesamtheit einer zu untersuchenden Zielgruppe. Die Grundgesamtheit sind alle aktiv tätigen Projektbeteiligten und Gesamtprojektleitenden von Immobilienentwicklungen in der Schweiz. Eine genaue Zahl dieser Grundgesamtheit konnte nicht eruiert werden. Die perfekte Stichprobengrösse richtet sich nach der Zahl der Grundgesamtheit und kann mittels Konfidenzintervall und Fehlerquote berechnet werden. (Häder, 2006, S. 394).

Durch die eingeschränkte Erreichbarkeit der gezielten Stichprobe (vgl. Ziff. 3.1) sollten mind. 50 Antworten eingeholt werden. Bei einer angenommenen Rücklaufquote von 10% sind 500 Personen der Zielgruppe zu kontaktieren. Zur Erreichung dessen diente einerseits das persönliche und unpersönliche Anschreiben von rund 480 Personen aus der Datenbank der Arbeitgeberin der Autorin. Ausgewählte Institutionen und Verbände konnten und / oder wollten auf Anfrage die Umfrage nicht an ihre Mitglieder weiterleiten. Die Autorin veröffentlichte die Umfrage auf der Plattform LinkedIn und erreichte damit im Zeitraum der Aufschaltung eine Reichweite von ca. 2.100 Personen, wobei hier ein grosser Anteil vermutlich nicht den Kriterien der Zielgruppe entsprach. Mit Eigenrecherchen konnten weitere rund 150 Personen gezielt kontaktiert werden. Zudem wurde eine Erinnerungsnachricht verfasst. Die Umfrage war deutschsprachig und konzentrierte sich auf diesen Teil der Schweiz. Es konnten insgesamt mindestens 2'730 Personen erreicht werden. Schlussendlich umfasste die Stichprobe 84 Personen.

Die Umfrage wurde am 11. Mai 2023 veröffentlicht und versendet. Aufgrund von Feiertagen erstreckte sie sich über einen Zeitraum von zwanzig Tagen bis zum 31. Mai 2023. Damit entsprach die Laufzeit der Umfrage den Empfehlungen der Universität Zürich, die eine Aufschaltung von einer bis drei Wochen vorsieht.

3.2.2 Daten und Datenerhebung

Der Fragebogen wurde nach der Konzeption online auf der Umfrageplattform Qualtrics erfasst. Um die zuvor erläuterten Prämissen und Ziele einzuhalten, testeten Drittpersonen den Fragebogen mehrmals. Zudem wurden bereits Vorbereitungen für die Auswertung vor Versand der Umfrage getroffen. Dabei konnten unklare Fragen oder Missverständnisse frühzeitig erkannt und behoben werden.

Im Hinblick auf den Datenschutz wurden nur wenige persönliche Daten wie Geschlecht, Alter und Berufserfahrung erfragt. Rückschlüsse wurden ausgeschlossen und damit die Anonymität sichergestellt. Den Richtlinien der Universität Zürich entsprechend wurde auf eine gendergerechte Formulierung der Fragen geachtet.

Die Umfrage umfasste 22 Fragen. Die Beantwortungszeit betrug ca. 7 Minuten. Zu Beginn der Umfrage wurden die Teilnehmenden kurz in das Thema eingeführt und über die ungefähre Dauer der Umfrage orientiert. Das Forschungsthema wurde knapp umschrieben, ohne die Forschungsfrage oder mögliche Ergebnisse bekannt zu geben. Dadurch sollte eine unterbewusste Beeinflussung verhindert werden. Auf den Datenschutz und die vertrauliche Behandlung der Ergebnisse wurde hingewiesen.

Der Frageteil I umfasste sechs Fragen. Die Einführung war notwendig, um die Merkmale der Zielgruppe sicherzustellen. Wer in den letzten drei Jahren nicht an einer Immobilienentwicklung arbeitete, wurde zum Ende der Umfrage weitergeleitet. So konnte der aktuelle Bezug zum Umfragethema sichergestellt werden. Dieser Frageteil umfasste ausserdem persönliche Informationen wie das Alter und das Geschlecht.

Der Frageteil II umfasste acht Fragen. Der Hauptteil bestand aus sieben Sätzen zum Thema Autonomie, Kompetenz und Eingebundenheit in Verbindung mit der Führung des Projektteams durch die Gesamtprojektleitung. Die Befragten mussten das Zutreffen oder Nicht-Zutreffen charakteristisch innerhalb einer 4 Punkte Likert-Skala beurteilen. Es konnte damit das Ausmass bewertet werden, in welchem die Gesamtprojektleitung die Grundbedürfnisse fördert, hemmt oder eher indifferent behandelt. Mit einer zusätzlichen Rangierung dieser Sätze konnte die persönliche Wichtigkeit der einzelnen Themen eruiert werden.

Zum Grad der Motivation wurde im Frageteil III eine Frage gestellt. Es wurde erfragt, aus welchem Grund sich die Teilnehmer zu einer guten Leistung bemühen. Die wählbaren Abstimmungen entsprachen der intrinsischen Motivation oder den externalen Motivationsstypen identifizierter, introjizierter oder externaler Regulierung. Der Vollständigkeit der Antwortmöglichkeiten halber stand die Amotivation, also ohne Bemühungen, ebenfalls zur Auswahl. Die Amotivation entspricht wie erwähnt nicht dem Forschungsziel.

Der Frageteil IV konzentrierte sich auf die Zusammenarbeit im Team. Mittels vier Entweder-oder Fragen wurde überprüft, ob die Autonomie und soziale Eingebundenheit im Team gelebt werden. Die Ergebnisse daraus sollten in Korrelation zu den Ergebnissen der Grundbedürfnisse aus dem Frageteil II gesetzt werden. Der Frageteil schloss mit vier

weiteren Einschätzungen zu den Grundbedürfnissen anhand der Likert-Skala und einer Abstufung auf 4 ab.

Der Abschluss im Frageteil V umfasste zwei Fragen. Einerseits bestand die Möglichkeit, sich zum Thema mittels Kommentarfunktion zu äussern. Andererseits konnte bei Interesse die E-Mail-Adresse zur Information über die Umfrageergebnisse angegeben werden. Am Ende der Umfrage wurde für die Teilnahme gedankt sowie persönliche Daten der Autorin zur möglichen Kontaktaufnahme bekannt gegeben.

3.2.3 Datenauswertung

Vor der Auswertung mussten die Daten bereinigt werden, um Verzerrungen in der Auswertung zu vermeiden. Datensätze ohne Fragebeantwortung, bspw. durch Durchklicken der Umfrage, wurden entfernt. Damit blieben 81 Datensätze valid. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass einige Personen an der Umfrage teilnahmen, jedoch die Anforderungen der Aktualität nicht einhalten konnten. Konkret waren sieben Personen in den letzten drei Jahren nicht in der Immobilienentwicklung tätig und konnten die Fragen lediglich aus dem Frageteil I beantworten. Weitere vier Personen haben die Umfrage nach der Frage des Fachgebiets beendet. Um die Antworten nicht zu verzerren, wurden diese Datensätze für die Auswertung nicht berücksichtigt. Die 66 validen Datensätze konnten daraufhin ausgewertet werden.

Für die Analyse der Umfrageergebnisse wurden Häufigkeiten, Prioritäten und Korrelationen ausgewertet. Regressionen und Regressionsgeraden wurden aufgrund der Likert-Skala nicht erstellt, da sie durch die limitierte Anzahl Auswahlmöglichkeiten und vermutlich aufgrund der Stichprobengrösse nicht aussagekräftig waren. Es konnten somit keine kausalen Zusammenhänge statistisch nachgewiesen werden. Die Korrelationsauswertungen wurden mit dem Spearman-Mass ausgewertet. Die beschriebenen Korrelationen sind zusammengefasst und als Übersicht dem Anhang Nr. 2 zu entnehmen. Es wird in der Statistik zwischen positiven und negativen Korrelationen unterschieden. Zur Interpretation galten folgende Prämissen, wobei die Korrelation jeweils in r ausgedrückt wird:

$r = 0.0$ entspricht keiner Beziehung

$r = 0.1$ entspricht einem schwachen Effekt

$r = 0.3$ entspricht einem mittleren Effekt

$r = 0.5$ entspricht einem starken Effekt

Der Wert der Signifikanz (p) zeigt auf, ob die beobachtete Korrelation auf reinem Zufall beruht oder ob tatsächlich eine reale Beziehung zwischen den Variablen besteht. Ein p -

Wert von < 0.05 wird als statistisch signifikant angesehen. Je kleiner der p-Wert, desto höher kann die beobachtete Beziehung statistisch bewiesen werden, da sie nicht auf reinem Zufall beruht. P-Werte > 0.05 weisen auf ungenügende statistische Beweise für eine Beziehung hin. Es besteht in diesem Fall die Möglichkeit, dass die beobachtete Korrelation rein zufällig ist und keine echte Beziehung zwischen den Variablen besteht. (Universität Zürich, ohne Datum). Zudem ist zu berücksichtigen, dass Korrelationen Tendenzen von Beziehungen aufzeigen, ohne über die Wirkung und die Ursache Auskunft zu geben. (Kromrey et al., 2016, S. 105, 437).

3.3 Ergebnisse und Interpretation

An der Umfrage nahmen 1/3 Frauen und 2/3 Männer teil. Die Teilnehmenden waren zwischen 27 und 67 Jahre alt, wobei 52% zwischen 27 und 36 Jahre alt waren.

40% der Befragten waren mehr als 15 Jahre im Immobilienbereich tätig.

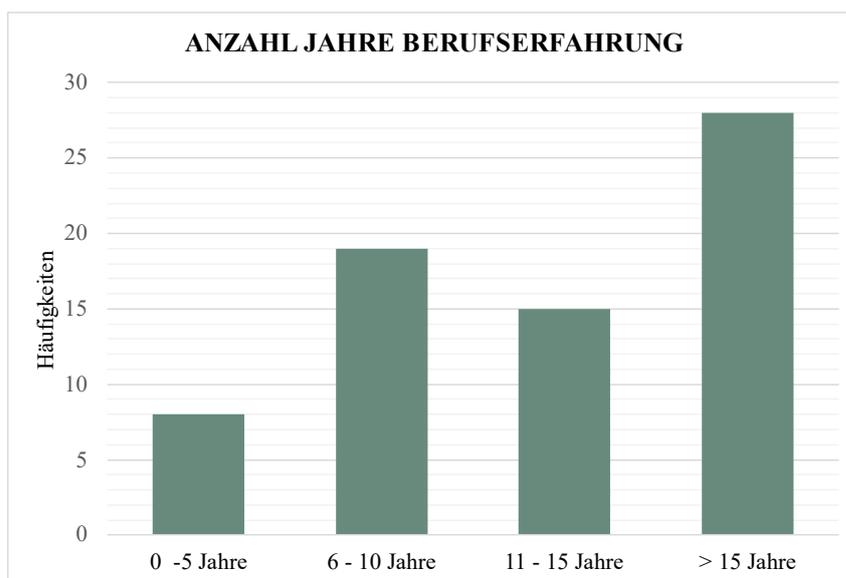


Abbildung 5: Häufigkeit der Anzahl Jahre Berufserfahrung

Die Fachgebiete der Teilnehmenden waren heterogen. 33% der Befragten gaben an, als Gesamtprojektleitende tätig zu sein. Weiter waren die Bereiche Architektur mit 20% sowie HLSE, MSRL mit 14% am häufigsten vertreten.

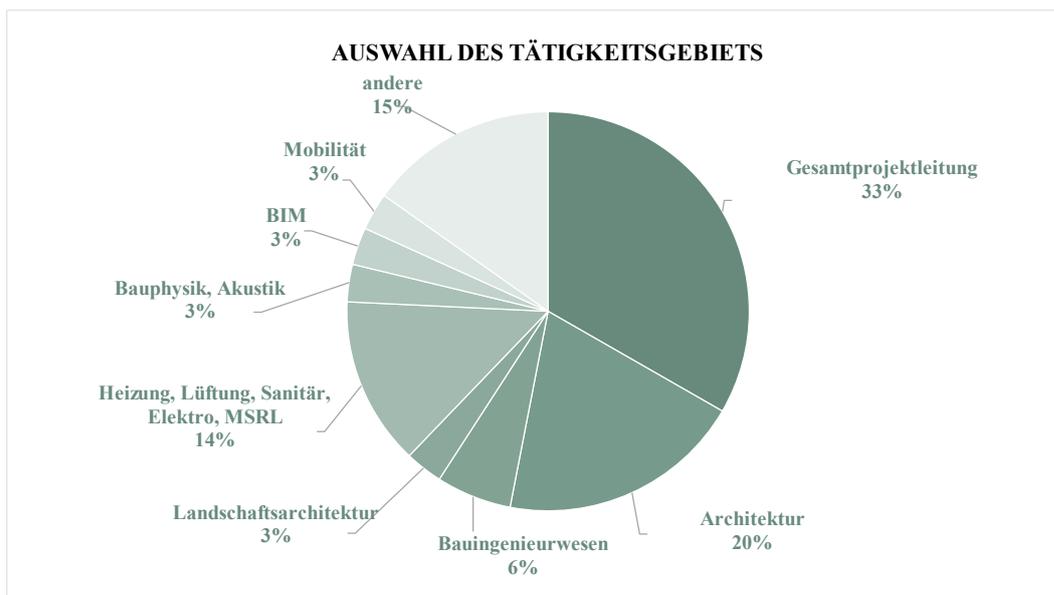


Abbildung 6: Verteilung der Tätigkeitsgebiete der Befragten

Der Grad der Motivation wurde anhand von Sätzen erfragt, welche einer unterschiedlichen Motivationsart entsprachen. 21% der Befragten gaben an, am Projekt intrinsisch motiviert zu sein. Eine deutliche Mehrheit der Befragten (66%) antwortete, bei der Arbeit die Motivationsart der identifizierten Regulation zu empfinden (vgl. Abbildung 7). Es bedeutet, dass sie sich nahezu intrinsisch motiviert und damit selbstbestimmt verhalten. In die Selbstbestimmungstheorie übersetzt, bedeutet das Ergebnis, dass die Ausübung der Tätigkeiten als selbstverständlich und mit ihren eigenen Werten übereinstimmend angesehen wird. Dieses Ergebnis ist kritisch zu betrachten. Die Auswahl kann einerseits durch die Bezugnahme auf ein positiv verlaufenes Projekt begünstigt worden sein. Andererseits scheinen die Antwortmöglichkeiten im Vergleich zur Beschreibung der Motivationsarten nach Deci & Ryan (vgl. Kapitel 2.3.2) für die Arbeitswelt nicht treffend genug. Um in einem Projekt vollumfänglich intrinsisch motiviert zu sein, geht zwangsläufig eine intrinsische Motivation der Arbeitsstelle voraus. Der Charakter und die Werte der Arbeitsstelle würden somit ihr Selbst widerspiegeln. Ob diese positiven Ergebnisse auf die Definition der intrinsischen Motivation nach Deci & Ryan für 86% der Befragten zutreffen, ist in Frage zu stellen. Es ist festzuhalten, dass die befragten Personen ihre Motivation positiv und eher intrinsisch einschätzen. Das Verständnis für die enge Definition der intrinsischen Motivation konnte bei der kurzen und schriftlichen Befragung nicht sichergestellt werden. Es wird für die weitere Arbeit als unwesentlich eingestuft.

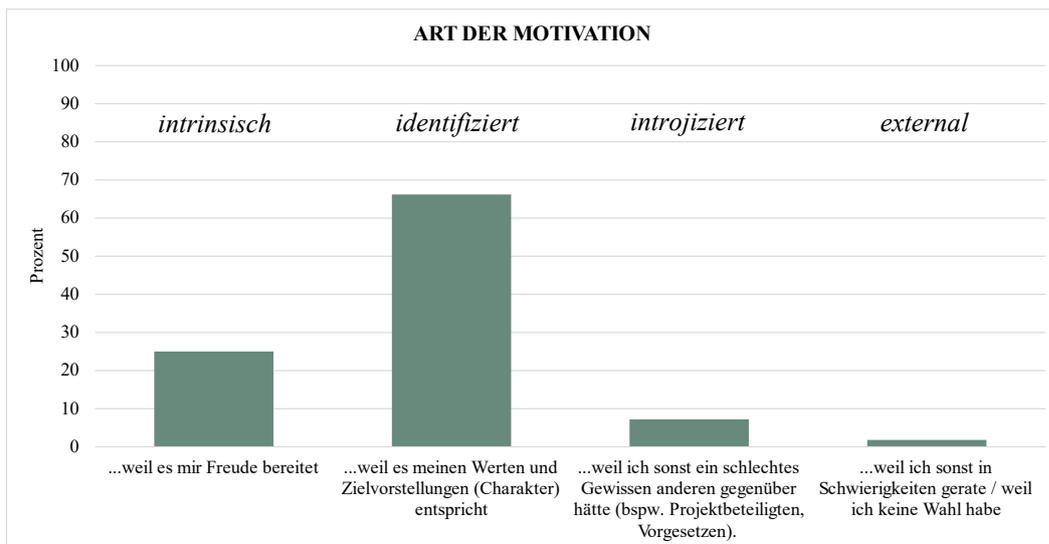


Abbildung 7: Verteilung der Motivationstypen

3.3.1 Grundbedürfnis nach Autonomie

Um das Autonomiebedürfnis zu befragen, wurden durch die Teilnehmenden die beiden nachfolgenden Sätze mittels einer vierstufigen Likert-Skala (trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu) eingeschätzt:

1. Die Gesamtprojektleitung erklärt die Gründe, wenn sie mich bittet, etwas zu tun.
2. Die Gesamtprojektleitung versucht alles zu kontrollieren, was ich im Projektteam tue.

Sie wurden in Verbindung mit der Einschätzung und Wahrnehmung der Projektzusammenarbeit gesetzt. Die statistische Auswertung hat ergeben, dass eine starke positive Korrelation mit hoher Signifikanz ($p = 0.002$) zwischen den Variablen der Begründung durch eine gesamtprojektleitende Person und der Wahrnehmung von Unterstützung, Anregung und einer authentischen Zusammenarbeit ($p > 0.001$) im Projektteam vorhanden ist.

Versucht hingegen die Gesamtprojektleitung die Arbeiten der Projektbeteiligten zu kontrollieren, konnte neben dem Gefühl der Kontrolle eine statistisch signifikante negative Korrelation ($p < 0.001$; $r = -0.481$) zum Arbeitsklima nachgewiesen werden. Es gibt keine statistische Signifikanz für die Beziehung von Kontrolle durch die Gesamtprojektleitung und der Freude an der Arbeit im Projektteam.

Das Gefühl der Kontrolle weist als einzige Variable der Grundbedürfnisse eine statistisch signifikante negative Korrelation mit dem Grad der Motivation auf. Der Effekt ist mit einer Korrelation von $r = -0.281$ und $p = 0.042$ als schwach bis mittel einzustufen.

In beiden abgefragten Autonomiebedürfnissen ist eine signifikante Korrelation in mittlerem Ausmass auf das Interesse am Projekt festzustellen. Beim Gefühl der Kontrolle konnte ein negativer Zusammenhang beobachtet werden. Es wurde eine statistisch signifikante Korrelation zwischen der Begründung der Arbeiten und der Wertschätzung ($r = 0.364$, $p = 0.008$) sowie der Unterstützung im Projektteam ermittelt ($r = 0.329$, $p = 0.017$).

Interpretation: Diese Ergebnisse bedeuten einerseits, dass sich die Erklärung und Begründung von Aufgaben durch die Gesamtprojektleitung positiv auf das Wohlbefinden und das Arbeitsklima im Projektteam auswirken. Andererseits wird das Arbeitsklima im Projektteam schlechter bzw. als schlechter empfunden, wenn die Projektbeteiligten in ihrem Arbeitsbereich kontrolliert und / oder das Gefühl von Kontrolle empfinden. Ausserdem gilt, je mehr sich die Projektbeteiligten kontrolliert fühlen, desto mehr verschiebt sich der Grad der Motivation weg von der intrinsischen zur extrinsischen Motivation.

Gleichzeitig nimmt das Interesse am Projekt ab, je mehr die Beteiligten das Gefühl haben, kontrolliert zu werden. Zudem fühlen sich die Projektbeteiligten mehr wertgeschätzt ($r = 0.364$, $p = 0.008$) und vom Projektteam unterstützt ($r = 0.329$, $p = 0.017$), wenn anfallende Aufgaben und Tätigkeiten begründet werden. Dies hat ebenfalls ein höheres Interesse am Projekt zur Folge.

3.3.2 Grundbedürfnis nach Kompetenz

Das Kompetenzbedürfnis wurde mit den folgenden Sätzen durch die Teilnehmenden eruiert:

1. Die Gesamtprojektleitung holt meine Meinung ein und nimmt sie ernst.
2. Die Gesamtprojektleitung gibt mir konstruktives Feedback.

Die Befragung hat eine positive Beziehung und eine hohe statistische Signifikanz ($p < 0.001$) zwischen den Variablen der Meinungseinholung und der Projektintegration ergeben ($r = 0.519$). Zudem gibt es positive signifikante Korrelationen zum Arbeitsklima im Team sowie der Freude am Projekt ($r = 0.519$; $p = 0.411$). Das Ergebnis deckt sich mit der Korrelation zu einer authentischen Stimmung im Projektteam. Gleichzeitig ist eine Beziehung zu einer strukturierten und geplanten Führung durch die Gesamtprojektleitung und dem Einholen und ernst nehmen der Meinung nachgewiesen worden. Es zeigt sich ausserdem eine Beziehung zwischen der Meinungseinholung und dem Gefühl der Unterstützung.

Ähnlich wie das Einholen der Meinung verhalten sich die Verbindungen zu konstruktivem Feedback. Es sind statistisch signifikante und starke positive Korrelationen zwischen der Feedbackkultur und dem Gefühl der Unterstützung durch die Gesamtprojektleitung sowie einer authentischen Stimmung im Projektteam festgestellt worden ($p < 0.001$, $r > 0.5$). Die Befragung hat eine starke positive Beziehung und eine hohe statistische Signifikanz ($p < 0.001$) zwischen den Variablen des konstruktiven Feedbacks und dem Arbeitsklima ergeben ($r = 0.597$). Ähnlich verhält sich die Variable zum Einholen der Meinung und ernst genommen werden ($r = 0.453$). Eine schwache, aber signifikante Verbindung ist zwischen dem konstruktiven Feedback und der Freude am Projekt festzustellen ($p = 0.05$, $r = 0.261$).

Das Einholen der Meinung und das ernst genommen fühlen zeigen Zusammenhänge mit der Wertschätzung der Arbeit, dem Interesse am Projekt und der Unterstützung im Projektteam. Besonders Letzteres korreliert stark positiv und zeigt eine hohe statistische Signifikanz auf ($r = 0.555$, $p < 0.001$).

Die gleichen Zusammenhänge sind bei der konstruktiven Feedbackkultur festzustellen. Dabei korrelieren das Interesse am Projekt in mittlerem, jedoch die Unterstützung im Projektteam und die Wertschätzung an der Arbeit in starkem Ausmass mit der Feedbackkultur ($r = 0.500$, $p < 0.001$).

Hingegen wirken sich die eigenen Fähigkeiten zur Aufgabenstellung in keiner Weise auf andere Parameter aus. Eine Erklärung dazu wäre, dass die Projektbeteiligten aufgrund ihrer Kompetenzen im Projektteam tätig sind und ihre Fähigkeiten vorausgesetzt werden.

Interpretation: Die Berücksichtigung und Wertschätzung der Meinungen von Projektbeteiligten zeigen positive Auswirkungen auf verschiedene Aspekte des Projektteams. Es wirkt sich positiv auf die Teamstimmung, das Arbeitsklima, die Freude am Projekt und das Gefühl der Unterstützung durch die Gesamtprojektleitung aus. Insbesondere lässt sich eine stärkere Integration der Projektbeteiligten im Projektteam beobachten, wenn ihre Meinungen vermehrt eingeholt und ernst genommen werden.

Der Erhalt von konstruktivem Feedback wirkt sich positiv auf mehrere Bereiche aus. Je mehr eine konstruktive Feedbackkultur gelebt wird, desto mehr fühlen sich die Projektbeteiligten von der Gesamtprojektleitung unterstützt und eine authentische Stimmung sowie ein positives Arbeitsklima sind die Folge. Es lässt sich feststellen, dass in einer gelebten Feedbackkultur die Meinungen der Projektbeteiligten häufiger eingeholt und anerkannt werden.

Das Einholen der Meinung, ernst genommen werden und der Erhalt von konstruktivem Feedback führen dazu, dass sich die Projektbeteiligten wertgeschätzt fühlen, am Projekt interessiert sind und sich gegenseitig im Projektteam unterstützen.

3.3.3 Grundbedürfnis nach sozialer Eingebundenheit

Das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit und Zugehörigkeit wurde mit den folgenden Sätzen abgefragt:

1. Ich fühle mich im Projektteam integriert.
2. Das Arbeitsklima empfinde ich als angenehm und gut.

Die Befragung hat eine signifikante positive Beziehung zwischen den Variablen der Projektintegration sowie der Freude an der Arbeit im Projektteam im Vergleich zu anderen Projekten ergeben ($r = 0.479$, $p < 0.001$).

Wie in den vorangehenden Analysen aufgezeigt, gibt es ebenfalls Korrelationen zwischen der Projektintegration, dem Einholen der Meinung und ernst genommen werden. Die Variable der Projektintegration wirkt sich als einzige positiv auf alle vier abgefragten Wahrnehmungen der Zusammenarbeit aus. Je unterstützender, anregender, geplanter und authentischer die Zusammenarbeit im Projektteam gelebt wird, desto integrierter fühlen sich die Projektbeteiligten. Diese Korrelation ist wenig überraschend, zeigt jedoch die Bedeutung der zwischenmenschlichen Aspekte in einem Projektteam. Alle vier Beziehungen sind statistisch signifikant und weisen einen Korrelationskoeffizienten mit mittlerem Effekt auf.

Das Arbeitsklima zeigt starke Korrelationen mit hoher Signifikanz auf die authentische Stimmung und die Unterstützung durch die Gesamtprojektleitung auf ($r > 0.5$, $p > 0.001$). Zudem hat die Befragung des Arbeitsklimas einen Zusammenhang zu einer anregenden bzw. hemmenden Zusammenarbeit im Team ergeben ($r = 0.3$, $p = 0.031$).

Sich im Projekt integriert fühlen und ein gutes Arbeitsklima zeigen einen statistisch signifikanten Zusammenhang zur Wertschätzung der Arbeit, zum Interesse am Projekt und zur Unterstützung im Projektteam. Besonders in Letzterem sind die Werte hochsignifikant und die Korrelationen von hohem Ausmass ($r = 0.500$, $p < 0.001$).

Interpretation: Je mehr sich die Personen im Projekt integriert fühlen, desto eher empfinden sie Freude an ihrer Arbeit im Projektteam. Das Arbeitsklima im Team wirkt sich auf die Zusammenarbeit in mehreren Arten aus. Einerseits kann ein gutes Arbeitsklima zu einem anregenden Zusammenarbeiten führen. Andererseits fühlen sich die

Projektbeteiligten bei einem guten Arbeitsklima eher unterstützt und die Zusammenarbeit wird authentischer wahrgenommen.

3.3.4 Grundbedürfnisse und Grad der Motivation

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus dem Frageteil III zum Grad der Motivation dargestellt. Einzelne Antwortmöglichkeiten aus den anderen Frageteilen bezogen sich auf das allgemeine Wohlbefinden und sind somit nicht einem Grundbedürfnis zuzuordnen. Sie werden ebenfalls nachfolgend erläutert.

Die Freude an der Arbeit in Vergleich zu anderen Projekten zeigt eine starke statistische Signifikanz und mittlere Korrelation zu einer authentischen Stimmung im Team auf ($r = 0.429$, $p = 0.001$). Dasselbe gilt auch für eine inspirierende und anregende Zusammenarbeit ($r = 0.375$, $p = 0.006$). Gleichzeitig ist eine mittlere und signifikante positive Korrelation in Bezug auf die Unterstützung im Projektteam festzustellen ($r = 0.315$; $p = 0.023$). Die Projektarbeit wird folglich eher als unterstützend wahrgenommen, wenn die Personen Freude an der Projektarbeit aufzeigen.

Ob ein Projekt geplant und koordiniert oder eher improvisiert und spontan geführt wird, zeigt lediglich in der Beziehung der Projektintegration eine statistisch signifikante Korrelation auf. Zwar gaben 40% der Personen an, dass die Projektarbeit eher improvisiert und spontan organisiert empfunden wird, es wirkt sich jedoch weder auf das Arbeitsklima noch auf die Freude oder das Interesse an der Arbeit aus. Die Grundbedürfnisse werden von dieser Variable indifferent befriedigt.

Der Grad der Motivation kann durch die Art der Zusammenarbeit beeinflusst werden. Es sind statistisch signifikante Zusammenhänge zur Arbeitskultur festzustellen ($r = 0.448$, $p < 0.001$). Es ist statistisch nachgewiesen, dass das Interesse am Projekt eine Auswirkung auf den Grad der Motivation haben kann ($r = 0.396$, $p = 0.003$).

In keiner der durchgeführten Analysen waren signifikante statistische Zusammenhänge unter den Berufsgruppen oder den Geschlechtern festgestellt worden. Lediglich die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten korreliert negativ mit den Anzahl Jahren an Berufserfahrung ($r = -0.464$, $p < 0.001$).

Unter Berücksichtigung aller Bedürfnisse gaben 41% der Teilnehmenden an, dass für sie das Einholen ihrer Meinung und das Ernstnehmen ihrer Ansichten die wichtigsten Eigenschaften einer Projektteamführung sind. Anschliessend wünschen sie sich, im

Projektteam integriert zu werden und in einem angenehmen Arbeitsklima tätig zu sein. Die Kontrolle von Arbeitsprozessen und -leistungen wurde als letzte Position gewählt.

Interpretation: Mit zunehmender Freude an der Arbeit scheint eine authentische Stimmung verstärkt ausgelebt zu werden. Wenn die Arbeit im Team als unterstützend, anregend und inspirierend wahrgenommen wird, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Beteiligten intrinsisch motiviert sind. Im Gegensatz dazu verhält es sich anders, wenn die Arbeitskultur als hemmend oder eintönig empfunden wird. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass die Wertschätzung der eigenen Arbeit und die sozialen Komponenten Haupttreiber sind, um sich in einem Projektteam entfalten zu können.

Zusammenfassend betreffen alle stark korrelierenden und gleichzeitig signifikanten Beziehungen in mindestens einem Parameter das Grundbedürfnis der sozialen Eingebundenheit.

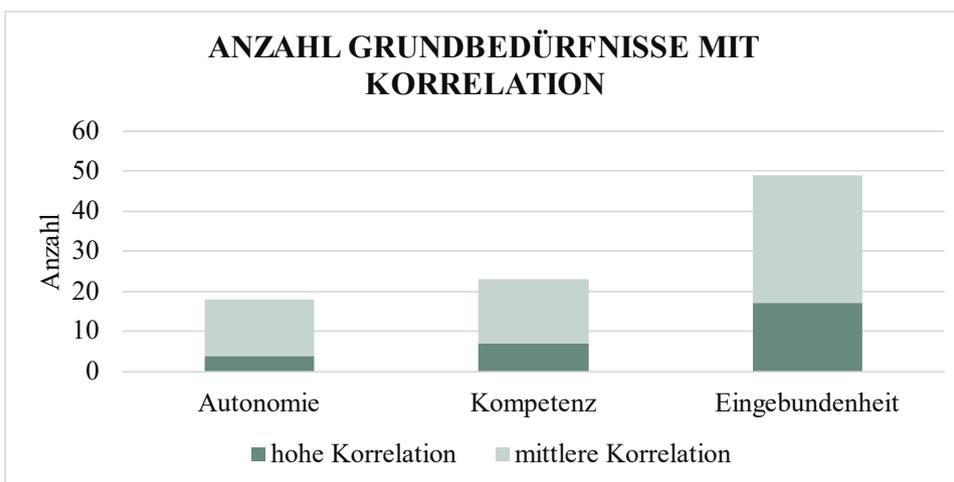


Abbildung 8: Anzahl der Grundbedürfnisse mit hoher oder mittlerer Korrelation bei hoher Signifikanz

3.4 Beantwortung der Forschungsfragen

Die empirische Untersuchung hat zum Ziel, die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche zu plausibilisieren. Daraus ableitend lassen sich die eingangs gestellten Forschungsfragen wie folgt beantworten:

Forschungsfrage 1: Inwiefern werden die Grundbedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie heute in der Führung und Zusammenarbeit von Immobilienentwicklung berücksichtigt?

Die Antworten der befragten Personen zeigten grundsätzlich ein positives Abbild der Führungs- und Zusammenarbeitsqualitäten in der Immobilienentwicklung. Die Ergebnisse zeigen Tendenzen der Befriedigung von Grundbedürfnissen auf, können jedoch

aufgrund der Stichprobengrößen nicht ganzheitlich auf den Markt schliessen. Viele Parameter wie die Begründung der Arbeitsaufgaben oder die Feedbackkultur werden gemäss Umfrage bereits berücksichtigt. Das ernst genommen werden, die Anerkennung und die freie Meinungsäusserung werden häufig umgesetzt. Die Erfüllung der Grundbedürfnisse und der Grad der Motivation werden von den Teilnehmenden als hoch wahrgenommen.

Forschungsfrage 2: Wie kann die Motivation und die Art der Motivation von Projektbeteiligten durch die Führung der Gesamtprojektleitung anhand der Selbstbestimmungstheorie beeinflusst werden?

Die Motivation von Projektbeteiligten kann auf verschiedene Arten begünstigt werden. Die detaillierten Ergebnisse im Kontext mit der literarischen Recherche werden im nachfolgenden Kapitel der Schlussfolgerungen dargelegt. Es konnte bestätigt werden, dass alle drei Grundbedürfnisse eine positive Auswirkung auf die Motivation zeigen können. Besonders das Gefühl der sozialen Eingebundenheit scheint ein Schlüsselfaktor zu sein, um das Interesse am Projekt und die Motivation der Individuen zu stärken. Der Grad der Motivation wird hingegen nur bei wenigen Parametern beeinflusst. Ein kontrollierendes Umfeld und Kontrolle in der Führung können den Grad der Motivation negativ beeinflussen. Die Gesamtprojektleitung kann im Umkehrschluss durch eine unterstützende Arbeitskultur, beispielsweise durch Hilfsbereitschaft oder einen regelmässigen Austausch im Projektteam, den Motivationsgrad positiv beeinflussen.

Forschungsfrage 3: Gibt es Faktoren, die sich aus der Selbstbestimmungstheorie nicht oder nur ansatzweise auf die Zusammenarbeit in der Immobilienentwicklung übertragen lassen?

Es konnte festgestellt werden, dass die Freude an der Projektarbeit im Vergleich zu anderen Projekten kaum eine Beziehung zu den Parametern der Stimmung im Team oder der Wahrnehmung der Projektführung aufweist. Da sich die Frage der Freude auf den Vergleich zu anderen Projekten bezog, kann nicht schlussgefolgert werden, dass die Freude an der Projektarbeit grundsätzlich irrelevant ist. Es konnte keine Beziehung zwischen dem Interesse am Projekt und der Freude an der Arbeit nachgewiesen werden.

Ob ein Projekt geplant und koordiniert oder eher improvisiert abläuft, zeigt kaum Auswirkung auf das Arbeitsklima, die Projektführung oder die Freude an der Arbeit. Unter der Projektführung werden beispielsweise das Einholen der Meinung, die Begründung der Projektleitung, Arbeitsklima und Feedbackkultur verstanden. Die Wahrnehmung der

eigenen Fähigkeiten, als Grundbedürfnis nach Kompetenz, zeigt keine Auswirkung auf die Wahrnehmung der Projektführung. Es konnten hierzu keine Korrelationen festgestellt werden. Dies impliziert, dass unabhängig von den (Fach-)Kompetenzen der Projektbeteiligten die Führungsqualitäten der Gesamtprojektleitung in gleicher Weise wahrgenommen werden.

4. Schlussbetrachtung

Nach der Vorstellung der Untersuchungsmethodik, der Ergebnisse daraus sowie der Beantwortung der Forschungsfragen, widmet sich der letzte Teil der Arbeit der Schlussbetrachtung. Die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche als auch aus der empirischen Untersuchung werden zusammengeführt und präsentiert. Daraus werden Handlungsempfehlungen an Gesamtprojektleitende abgeleitet. Die Arbeit schliesst mit einer Diskussion und einem Ausblick ab.

4.1 Wesentliche Erkenntnisse

Die Anwendung der Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan auf die Zusammenarbeit in Immobilienentwicklungen zeigt auf, dass diese Theorie eine wertvolle Grundlage für die Gestaltung und Optimierung in Projektteams bieten kann. Die Untersuchungen deuten darauf hin, dass Teile der Selbstbestimmungstheorie gegenwärtig in der Immobilienentwicklung angewendet werden. Dies könnte einerseits auf die kulturelle Arbeitsmoral in der Schweiz zurückzuführen sein. Andererseits ist denkbar, dass bei der Befragung eine hohe Identifikation mit dem Projekt bestand, welches für die Fragebeantwortung von den befragten Personen herangezogen wurde.

Die Motivationstypen sowie die drei psychologischen Grundbedürfnisse stehen in den angenommenen Korrelationen der Selbstbestimmungstheorie. Korrelationen beschreiben keine Ursache-Wirkungszusammenhänge, sondern lediglich Tendenzen. Die nachfolgend beschriebenen Ergebnisse sind somit als vermutend zu interpretieren. (Kromrey et al., 2016, S. 105, 437). Obwohl die vorgestellten Herausforderungen in der Immobilienentwicklung durch die Anwendung der Selbstbestimmungstheorie nicht vollständig gelöst werden können, besteht das Potenzial für eine erfolgreichere Projektumsetzung. Ein nicht zu unterschätzender Faktor dabei ist, dass für die Führung der Projektteams unter Berücksichtigung der Selbstbestimmungstheorie keine zusätzlichen Kosten aufgewendet werden müssen. Die Schaffung eines authentischen und unterstützenden Arbeitsumfelds kann innovative Lösungsmöglichkeiten begünstigen. Es wird vermutet, dass eine gesteigerte Leistungsbereitschaft der Projektbeteiligten in Kombination mit erhöhter Kreativität und offener Kommunikation zur Entwicklung von nachhaltigen, ressourcen- und kostensparenden Lösungen beitragen kann. Gleichzeitig ermöglichen verkürzte Kommunikationswege eine gesteigerte Produktivität und Effektivität in Projektteams.

Deutliche Unterschiede wurden in der Ausprägung der einzelnen Grundbedürfnisse festgestellt (vgl. Abbildung 8). Das Bedürfnis der sozialen Eingebundenheit zeigt die stärksten Auswirkungen auf das Interesse und das Wohlbefinden innerhalb des Projektteams

auf. Gleichzeitig lassen die Ergebnisse vermuten, dass durch eine gute soziale Einbindung der Grad der Motivation beeinflusst werden kann. Ein gutes und unterstützendes Arbeitsklima im Team zeigt im Rahmen der vorliegenden Untersuchung Wirkung auf die identifizierte oder gar die intrinsische Motivation. Die Art und Begründung der sozialen Interaktionen sind wichtig, um Frustrationen der Beteiligten zu vermeiden und eine Antizipation innerhalb des Projektteams zu erreichen.

In Kombination mit den Erkenntnissen der theoretischen Grundlagen sind durch die Förderung eines authentischen und unterstützenden Teams durch die Gesamtprojektleitung die grössten Auswirkungen auf den Projekterfolg zu erwarten. Dieser zu erwartende Erfolg ist auf eine Steigerung der individuellen Leistungen, des Engagements und der Kreativität zurückzuführen. Es zeigt, dass das psychologische Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit im Team und Wertschätzung der eigenen Arbeit einen zentralen Stellenwert im Projektteam einnimmt.

Am zweithäufigsten sind Beziehungen zum Bedürfnis nach Kompetenz beobachtet worden. Die Rückmeldung zur geleisteten Arbeit und besonders das Einholen der Meinung und Ernstnehmen der Ansichten können in der Zusammenarbeit von Immobilienentwicklungen zu einem stärkeren Interesse und mehr Freude an der Arbeit führen. Wie in der Theorie dargelegt, ist hierbei auf die Tonalität der Gesamtprojektleitung zu achten. Rückmeldungen sind in einer unterstützenden Art zu vermitteln und kontrollierende Handlungen sind zu vermeiden, um nicht die intrinsische Motivation zu untergraben. Hingegen bestätigt die Untersuchung, dass anregende Gespräche und Arbeitsweisen die intrinsische Motivation unterstützen können.

Das Bedürfnis nach Autonomie hat in der Befragung am wenigsten Beziehungen zur Motivation, dem Interesse und zur Freude am Projekt beigetragen. Auch wenn es sich hierbei gemäss Selbstbestimmungstheorie um ein sehr zentrales Element handelt, konnte die Bedeutung in der Immobilienentwicklung am wenigsten nachgewiesen werden. Die Autonomie lässt sich durch klare Zielvorgaben und Erläuterungen der Arbeitsschritte unterstützen. In der Immobilienentwicklung stellt die Realisierung des Projekts das Ziel dar. Die Rahmenbedingungen und Abläufe sind den Projektbeteiligten grundsätzlich bekannt. Durch den hohen Spezialisierungsgrad arbeiten viele Projektbeteiligten autonom. Dies könnte einer der Gründe sein, weshalb die Auswirkung des Autonomiebedürfnisses für Projektbeteiligte in der Immobilienentwicklung weniger ausgeprägt ist. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Autonomie irrelevant ist. Eine hohe Motivation steht in Verbindung mit der Zielverfolgung. Eine einheitliche und durchgängig kommunizierte Zielsetzung

fördert das Autonomiebedürfnis, die Motivation und damit die Leistungsbereitschaft. Neben der individuellen Arbeitsqualität kann dadurch die Gesamteffizienz und -qualität gesteigert werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Projektbeteiligten in der Tendenz mehrheitlich eine identifizierte Regulation als Motivationsart aufweisen. Der Grad der Motivation kann durch ein hohes Interesse am Projekt sowie eine unterstützende und inspirierende Umgebung im Team positiv beeinflusst werden. Die Kontrolle und Bewertung von Arbeitsleistungen können den Grad der Motivation hingegen negativ beeinflussen. Diese Parameter betreffen alle drei Grundbedürfnisse nach Autonomie, nach Kompetenz sowie nach Zugehörigkeit. In der durchgeführten Untersuchung zeigen jedoch deutlich weniger Variablen die Möglichkeit auf, auf den Grad der Motivation Einfluss zu nehmen, als dies in der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan beschrieben wird. Die Freude an der Arbeit, die eigenen Fähigkeiten oder eine Feedbackkultur vermögen beispielsweise in der Zusammenarbeit von Immobilienentwicklungen tendenziell den Motivationsgrad nicht zu beeinflussen.

Die Abbildung 9 veranschaulicht vereinfacht die Erkenntnisse der durchgeführten Untersuchung. Die Steigerung der individuellen Motivation von Projektbeteiligten ergibt sich aus der Befriedigung der Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Zugehörigkeit. In einem Arbeitsumfeld, in welchem eine regelmässige und offene Kommunikation gefördert wird, eine positive wie auch negative Feedbackkultur gelebt und die Meinungen und Leistungen der Beteiligten anerkannt werden, eine Integration im Team stattfindet und Ziele regelmässig kommuniziert und überprüft werden, können diese Bedürfnisse der Individuen befriedigt werden. Die Grundlage einer erfolgreichen Zusammenarbeit ist eine gegenseitige Unterstützung, ein empathischer und respektvoller Umgang sowie eine reflektierte und transparente Vorgehensweise. Diese Faktoren schaffen ein authentisches Umfeld, in dem sich die Projektbeteiligten wohlfühlen, sich engagieren und ihre individuellen Leistungen voll entfalten können.

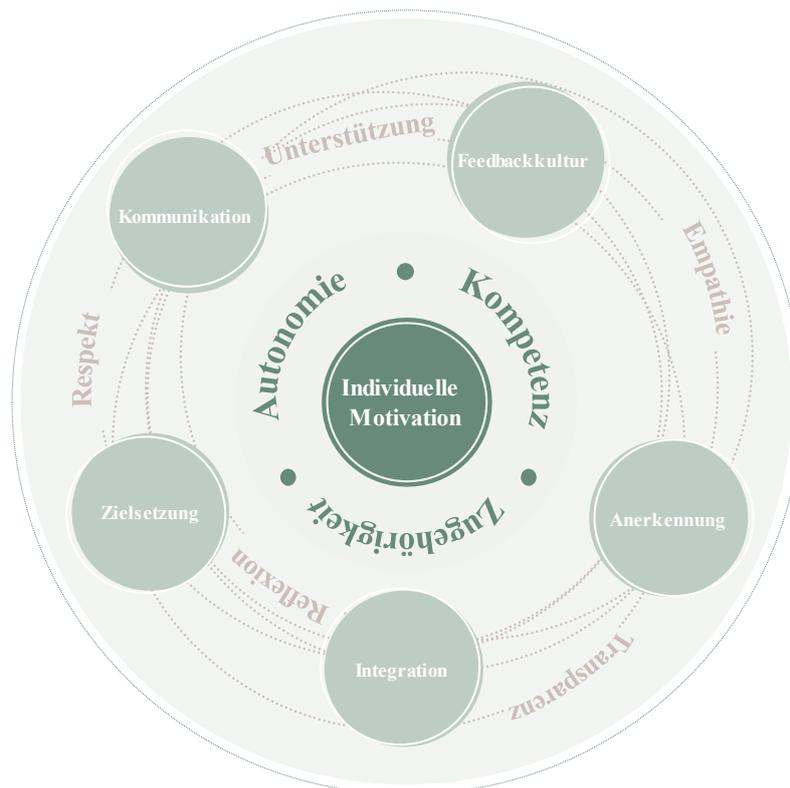


Abbildung 9: Motivation im Projektteam zur Erfüllung der Grundbedürfnisse von Individuen

Bezugnehmend auf eingangs erläuterte Herausforderungen kann die Selbstbestimmungstheorie helfen, gegenläufige Interessen zu erkennen und durch gemeinsame Zielsetzungen abzugrenzen. Die Berücksichtigung der Grundbedürfnisse nach Eingebundenheit, Kompetenz und Autonomie kann tendenziell ein anregendes und authentisches Teamklima fördern und gleichzeitig Raum für Akzeptanz, Austausch und Innovationen zulassen. Die Antizipation der Projektbeteiligten kann gestärkt werden, was in der Summe zum Projekterfolg eines Immobilienprojekts beitragen kann.

4.2 Handlungsempfehlungen

Führungskräfte in Immobilienentwicklungsprojekten können das Engagement und die Motivation der Teams steigern und somit den Erfolg der Projekte fördern, indem sie die grundlegenden psychologischen Bedürfnisse der Projektbeteiligten befriedigen. Aus der durchgeführten Untersuchung lassen sich die folgenden Handlungsempfehlungen ableiten.

Kompetenz: Es ist ein Umfeld zu schaffen, in welchem sich die Projektbeteiligten kompetent fühlen. Dazu gehören eine offene und transparente Kommunikationskultur, in der alle Projektbeteiligten in den regelmässigen Planungssitzungen über den Projektstatus, die Fortschritte, Herausforderungen und Entscheidungen informiert werden. Gleichzeitig ist Raum

für offene Diskussionen zu bieten. Durch den Informationsfluss können Projektbeteiligte antizipieren und sich mitteilen. Ihre Fähigkeiten können anerkannt und wertgeschätzt werden. Diese Massnahmen können dazu führen, dass sich die Sitzungsdauer verlängert. Durch die stetigen informellen Austausche unter den Projektbeteiligten könnte die Häufigkeit der Planungssitzungen allenfalls reduziert werden.

Das Erreichen von Meilensteinen kann ein guter Zeitpunkt sein, die bisherigen Leistungen anzuerkennen oder Verbesserungspotenziale für künftige Arbeitsschritte mitzuteilen. Negative Auffälligkeiten sollten hingegen sofort, direkt und konstruktiv zurückgemeldet werden. Ein empathischer Umgang hilft, die Kritik als unterstützend wahrzunehmen.

Autonomie: Die Zielvorgaben und -erreichung sind zu Beginn jedes Projekts festzulegen und zu kommunizieren. Gesamtprojektleitende können die wichtigsten Ziele erläutern und in den regelmässigen Projektteamsitzungen den Fortschritt thematisieren. Um Kontinuität und allgemeines Verständnis bei der Zielverfolgung zu schaffen, sollten sie sich im Laufe des Projekts nicht grundsätzlich ändern. Sie sind klar und einfach verständlich zu formulieren und die Rollen- und Verantwortlichkeiten sind zu klären.

Die Projektbeteiligten sollten den Prozess für die individuelle Zielerreichung selbst organisieren und mitbestimmen können, auch wenn die Art und Weise von den Vorstellungen der Gesamtprojektleitung abweicht. Die Autonomie der Projektbeteiligten kann durch diese Entscheidungsfreiheit und Mitbestimmungsmöglichkeit unterstützt und gefördert werden

Zugehörigkeit: Besonders zu Beginn einer Projektarbeit kann ein Anlass in Form eines Workshops oder eine Kaffeerrunde helfen, sich gegenseitig kennenzulernen und Vertrauen zu schaffen. Die Hemmschwelle für künftige (informelle) Kontakte sinkt und die Arbeitskultur wird authentischer. Es ist darzulegen, wozu diese Austausche und Interaktionen stattfinden, um Frustrationen zu vermeiden. Durch die Partizipation haben

Projektbeteiligte die Chance, stärker mitzuwirken, das Arbeitsklima zu verbessern und werden durch stärkere Antizipation ernst genommen.

Bei Herausforderungen können Austausche, Workshops oder Erfahrungsaustausche helfen, kreative Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Der Einbezug und die Information in schwierigen Phasen stärken die Identifikation mit dem Projekt und mit dem -team. Die Interaktionen erlauben neue Denkweisen, fördern die Kreativität und Innovation, um mit den aktuellen und künftigen Anforderungen umzugehen.

Eine Auseinandersetzung der Gesamtprojektleitung mit wenigen, aber wirkungsvollen Führungsqualitäten, Empathie und Respekt stellen die Schlüsselfaktoren dar. Die Selbstreflexion des eigenen Führungsstils und Überwachung des Arbeitsklimas im Projektteam kann den Erfolg von Immobilienprojekten positiv beeinflussen und die Produktivität erhöhen.

4.3 Kritische Würdigung der Methodik

Die Wahl der schriftlichen Befragung im vorgegebenen Zeitraum erwies sich als richtig, obwohl die Autorin bisher keine Berührungspunkte zur Statistik hatte und eine quantitative Umfrage erstmalig durchführte. Das Kennenlernen des Auswertungstools SPSS und Durchführen der Auswertungen erforderte viel Zeit. Im Sinne des Forschungsthemas konnten jedoch durch die schriftliche Befragung deutlich mehr Zielpersonen erreicht und aussagekräftigere Ergebnisse als beispielsweise durch Interviews erreicht werden. Einzig die Erhebung des Motivationsgrads führte zu Ergebnissen, welche nicht der engen Definition der Selbstbestimmungstheorie entsprechen. Bei einem Interview hätten die Antworten individuell erläutert werden können.

Da es sich um eine spezifische Zielgruppe handelte, stellte die Erreichung einer repräsentativen Stichprobe bereits früh eine Herausforderung dar. Trotz mehrmaligem Kontaktieren und der Anfrage bei Institutionen wurden mit < 100 Personen eine tiefe Anzahl Teilnehmende erreicht. Dies hatte zur Folge, dass beispielsweise keine signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten von Gesamtprojektleitenden und den restlichen Projektbeteiligten festgestellt werden konnten. Gleichzeitig zeigten andere statistische Masse wie beispielsweise die Regression keine hilfreichen Ergebnisse.

Es wurde festgestellt, dass die Antworten mehrheitlich positiv ausfielen. Zu Beginn der Befragung sollten sich die Teilnehmenden ein kürzlich bearbeitetes Projekt vorstellen. Es ist möglich, dass die positiven Projekte stärker in Erinnerung bleiben. Dem hätte

entgegengewirkt werden können, wenn das letzte oder aktuell bearbeitete Projekt gewählt worden wäre. Es kommt hinzu, dass an einer Umfrage über Motivation vermutlich Personen teilnehmen, die grundsätzlich eine positive Einstellung zu ihrer Arbeit haben. Durch Kommentare am Ende der Befragung wurde ersichtlich, dass es durchaus negative Erfahrungen in Projekten gibt. Durch die positive Fragestellung wurden unwillentlich positive Antworten provoziert. Es ist zudem denkbar, dass die Fragebeantwortung nicht konsequent auf ein Projekt abgestützt wurde, sondern eine Mischung aus bisherigen Erfahrungen oder persönlichen Präferenzen zu diesem Ergebnis führten. Diesem Umstand kann in einer schriftlichen Befragung nur schwer entgegengewirkt werden.

4.4 Diskussion und Ausblick

Die Softfaktoren in Projektteams und insbesondere in der Immobilienbranche erhalten im Vergleich zu quantitativen Faktoren wenig Aufmerksamkeit. Die Arbeit hat einen Ausschnitt der Motivationstheorie und ihre Relevanz und Wirkung aufgezeigt. Da im Rahmen der Arbeit nur eine der Untertheorien detailliert behandelt werden konnte, könnten weitere Untersuchungen der Untertheorien neue oder andere Erkenntnisse liefern. Insbesondere die kognitive Bewertungstheorie oder die Ziel-Inhalts-Theorie könnten für die Immobilienentwicklung interessante Schlussfolgerungen bieten. Die Zielsetzung und -verfolgung sind wichtige Themen, die Aufschluss zur Steigerung der Produktivität geben könnten.

Weiter wäre die Auswirkung der Selbstbestimmungstheorie in Form von Projektteams anstelle von Individuen ein interessantes Untersuchungsgebiet. Experimente in Projektteams könnten helfen, die Sinnhaftigkeit der psychologischen Gesichtspunkte in der Projektarbeit in anderer Form aufzuzeigen. Schweizweite Institutionen und Unternehmen könnten zudem regelmässig Befragungen zum Wohlbefinden von Projektbeteiligten der Immobilienentwicklung durchführen. Es würde einerseits dem bekannten Regelwerk nachhaltiger und ethischer Praxis Environmental, Social & Government (ESG) mit Fokus auf die sozialen Aspekte entsprechen und gleichzeitig auf die gegenwärtige Situation in Projektteams aufmerksam machen. Andererseits könnte bei hoher Unzufriedenheit frühzeitig reagiert und so Fluktuationen entgegengewirkt werden. Im besten Fall liessen sich Aussagen zur Produktivitätssteigerung machen, was die Notwendigkeit der psychologischen Gesichtspunkte unterstreichen würde. Die Durchführung von Experimenten und Umfragen mit einer grösseren Stichprobe könnten zudem generalisierte und allgemein gültige Rückschlüsse ermöglichen.

In einer sich rasch ändernden Welt, in welcher künstliche Intelligenz, Burnouts und Personalmangel an der Tagesordnung stehen, werden die Art der Zusammenarbeit und der Umgang mit Mitmenschen immer relevanter. Die zwischenmenschlichen Aspekte wie Empathie, Respekt und Engagement sind dabei zentrale Themen, welche häufig aufgrund von Zeitdruck vernachlässigt werden; obschon grosses Potenzial in der Leistung und Produktivität die Folge sein können. Die Arbeit hat ein Thema beleuchtet, welches in der Immobilienentwicklung selten diskutiert wird. Über die Integrierte Projektabwicklung IPA wird gegenwärtig viel gelesen und geschrieben. Die darin enthaltenen Grundsätze der Zusammenarbeit und besonders die Förderung der sozialen Eingebundenheit zeigt die Bedeutung des Themas in der Branche. Ob sich dieses Modell oder Ausschnitte daraus in der Schweiz etablieren, wird sich in den nächsten Jahren zeigen. Es wäre wünschenswert, wenn führende Personen wie Gesamtprojektleitende die wenigen, aber dennoch offensichtlich gewünschten Massnahmen und Führungsgrundsätze im Alltag anwenden und den Projektbeteiligten mehr Wertschätzung entgegenbringen würden. Das dadurch gewonnene Wohlbefinden aller Beteiligten würde sich positiv auf die Immobilienentwicklung auswirken.

Literaturverzeichnis

- Assaf, S., Hassanain, M. & Mogul, H. (2014). Effectiveness of Project Teams and their Impact on the Performance of Saudi Construction Projects. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*. 7(24), 5149 – 5156.
- Bamberg, E., Mohr, G., Busch, C. (2012). *Arbeitspsychologie. Bachelorstudium Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Bauen digital Schweiz / buildingSMART Switzerland. (2022). Integrierte Projektentwicklungsmodelle. Positionspapier und Orientierungshilfe für Bestellende. Zürich: Autor.
- Becker, G. (1976). *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago: Chicago University Press.
- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R. M., Lozo, L. (2018). *Motivation und Emotion. Allgemeine Psychologie für Bachelor*. (2. Auflage). Berlin: Springer.
- Brauer, U. (2019). *Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Recht – Steuern – Marketing – Finanzierung – Bestandsmanagement – Projektentwicklung*. 10. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler
- Bundesamt für Statistik BFS. (2015). *Arbeitsproduktivität in der Schweiz. Analyse der Entwicklung von 1995 bis 2013*. Neuchâtel: Autor.
- Center for Self-Determination Theory (ohne Datum(a)). *Metrics & Methods: Questionnaires*. Gefunden unter <https://selfdeterminationtheory.org/questionnaires/>
- Center for Self-Determination Theory (ohne Datum(b)). *Theory Overview*. Gefunden unter <https://selfdeterminationtheory.org/theory/>
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1989). Self-Determination Theory in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*. 74(4), 580 – 590.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. 55(1), 68-78.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000b). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 11(4), 227 – 268.
- Deci, E. & Ryan, R. (2002). Overview of self-determination theory: an organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*. 2002 (2), 3 – 33.

- Diederichs, C. (2006). *Immobilienmanagement im Lebenszyklus. Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung*. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer
- Di Pasquale, D., Wheaton, E. (1992). The Markets for Real Estate Assets and Space: A Conceptual Framework. *Journal of the American Real Estate and Urban Economics Association*. 1992 (Volume 20, Nr. 1), S. 181 – 197.
- Duden (online). *Wörterbuch*. Gefunden unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/internalisieren>
- Fischer, G. (2018). *Architekturtheorie für Architekten. Die theoretische Grundlage des Fachs Architektur*. 2. Auflage. Berlin: Gütersloh.
- Fleury, M., Schwartz, F. & Arapovic, D. (2023). *Immobilien Schweiz – 3Q 2023. Feuer im Dach*. Zürich: Raiffeisen Schweiz Genossenschaft.
- Frey, B. (1997). *Not just for the money. An economic theory of personal motivation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Fujiwara, M. (2013). Motivation japanischer Deutschlernender im universitären Bereich. Eine Longitudinale Studie im Anfängerniveau nach der Selbstbestimmungstheorie von Deci and Ryan. *Neue Beiträge zur Germanistik*. 2013 (12/1), 33 – 52.
- Gido, J., Clements, J. & Clements, J. (2014). *Successful Project Management*. 5. Auflage. New York: Cengage Learning
- Häder, M. (2006). *Empirische Sozialforschung*. 9. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kammer Unabhängiger Bauherrenberater KUB. (2017). *Immobilienmanagement. Handbuch für Immobilienentwicklung, Bauherrenberatung, Immobilienbewirtschaftung*. 2. Auflage. Zürich: Schulthess.
- Kerzner, H. & Saladis, F. (2009). *Value-Driven Project Management*. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons.
- Klärner, A., Gamper, M., Keim-Klärner, S., Moor, I., von der Lippe, H., Vonneilich, N. (2019). *Soziale Netzwerke und gesundheitliche Ungleichheiten. Eine neue Perspektive für die Forschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kohake, K. & Lehnert, K. (2018). Konstruktion eines Fragebogens im Rahmen der Selbstbestimmungstheorie der Motivation im außerschulischen Sport im Kindesalter. *German Journal of Exercise and Sport Research*. 2018 (4), 516 – 529.
- Kromrey, H., Roose, J., Strübing, J. (2016). *Empirische Sozialforschung*. 13. Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *American Psychological Association Psychological review*. 1943 (50/4), 370 – 396.

- Miller, K. (1988). Reviewed Work: Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior by Edward L. Deci, Richard M. Ryan. *Contemporary Sociology*. März 1988 (17/2), 253.
- Moring, A., Inholte, C. (2022). *Nachhaltigkeit und Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft. Real Sustainability*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Naef, D. (2022, 23. August). *Einführung in die Projektentwicklung*. Präsentation anlässlich des Studiengangs MAS Real Estate Management CUREM.
- Pfnür, A. (2011). *Modernes Immobilienmanagement. Immobilieninvestment, Immobilienennutzung, Immobilienentwicklung und -betrieb*. (3. Auflage). Berlin: Springer.
- Rheinberg, F. (2008). *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rigby, C., Ryan, R. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource. Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*. 20(2), 133 – 147.
- Schüler, J., Baumann, N., Chasiotis, A., Bender, M., Baum, I. (2019). Implicit Motives and basic psychological needs. *Journal of personality*. 2019 (87/01), S. 38 – 55.
- Stember, J., Vogelgesang, M., Pongratz, P., Fink, A. (2021). *Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. 2. Band: Innovationen für Management und Standort*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Tomoff, M. (2017). *Positive Psychologie - Erfolgsgarant oder Schönmalerei?* Berlin. Springer.
- Universität Zürich. (ohne Datum). *Rangkorrelation nach Spearman*. Gefunden unter https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/zusammenhange/rangkorrelation.html
- Van Wezemael, J. (2023, 4. März). Raumentwicklung im urbanen Zeitalter. Präsentation anlässlich des Studiengangs MAS Real Estate Management CUREM an der UZH.
- Wallbaum, H., Kytzia, S., Kellenberger, S. (2011). *Nachhaltig Bauen. Lebenszyklus, Systeme, Szenarien, Verantwortung*. Zürich: vdf Hochschulverlag ETH Zürich.
- White, R. (1959). Motivation Reconsidered. The Concept of Competence. *Psychological Review*. 1959 (66/5), 297 – 330.
- Wüest Partner AG. (2022). *Immo-Monitoring 2023 | 1. Herbstausgabe*. Zürich: Autor.
- Zukunftsinstitut. (ohne Datum). *Megatrends*. Gefunden unter <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

Anhang

Anhang 1 Fragebogen der Online-Befragung

Thema: Motivation im Projektteam einer Immobilienentwicklung - Eine Übertragung der Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination Theory SDT)

Forschungsfragen:

1. Inwiefern werden die Grundbedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie heute in der Führung und Zusammenarbeit von Immobilienentwicklung ganz oder teil-weise berücksichtigt?
2. Wie kann die Motivation und die Art der Motivation von Projektbeteiligten durch die Führung der Gesamtprojektleitung anhand der Selbstbestimmungs-theorie beeinflusst werden (Internalisierung)?
3. Gibt es Faktoren, die sich aus der Selbstbestimmungstheorie nicht auf die Zu-sammenarbeit in der Immobilienentwicklung übertragen lassen?

Stichprobe: N = mind. 50, Planende und Gesamtprojektleitende in der Immobilienentwicklung

N°	Frage	Antworten	Was wird aus der SDT untersucht?
QID0	<p>Liebe Teilnehmer:innen</p> <p>Motivation und Zusammenarbeit in Projektteams der Immobilienprojententwicklung - ein Thema welches uns, willentlich oder nicht, alltäglich beschäftigt.</p> <p>Ihre Erfahrungen und persönliche Prioritäten sind gefragt, um die Zusammenarbeit zukunfts-fähig zu gestalten.</p> <p>Die Umfrage richtet sich an Planende und Gesamtprojektleitende und dauert ca. 7 Minuten.</p> <p>Sämtliche Daten werden in anonymisierter Form für wissenschaftliche Zwecke verwendet und vertraulich behandelt. Rückschlüsse auf Personen sind daher nicht möglich.</p> <p>Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für diese Umfrage nehmen.</p>		

Frageteil 1

Allgemeiner Teil über befragende Person. Ziel: ev. Korrelation zu Alter, Geschlecht oder Abwicklungsmodell

QID1	Mit welchem Geschlecht identifizieren Sie sich?	männlich weiblich divers keine Angabe	
QID2	Wie lautet Ihr Jahrgang?	Textfeld	
QID3	Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie im Immobilienbereich?	0 - 5 Jahre 6- 10 Jahre 11 - 15 Jahre > 15 Jahre	

Auswertung		
Wertelabel	Frage-typ	Skalenniveau
1: männlich 2: weiblich 3: divers 4: keine Angabe	geschlossen	nominal
keine	offen	metrisch
1: 0 - 5 Jahre 2: 6- 10 Jahre 3: 11 - 15 Jahre 4: > 15 Jahre	geschlossen	ordinal

QID4	Waren Sie in den letzten drei Jahren in einem Projektteam für Immobilienprojektentwicklungen tätig?	ja nein => Abbruch der Umfrage; Weiterführung zu: Vielen Dank für Ihre Antwort. Der Fragebogen richtet sich aus Gründen der Aktualität an Teilnehmende, welche in den letzten drei Jahren in einer Immobilienentwicklung tätig waren.	
------	---	--	--

1: ja 2: nein	geschlossen	nominal
------------------	-------------	---------

QID5: Stellen Sie sich nun ein aktuelles oder abgeschlossenes Projekt vor, in welchem Sie als Gesamtprojektleiter:in / Planer:in tätig waren. Beziehen Sie sich bitte für die Beantwortung der gesamten Umfrage auf diese Projektzusammenarbeit.			
--	--	--	--

QID6	In welchem Fachgebiet waren Sie dabei hauptsächlich tätig?	Gesamtprojektleitung Architektur Bauingenieur Landschaftsarchitektur Heizung, Lüftung, Sanitär, Elektro, MSRL Bauphysik, Akustik BIM Mobilität andere: <i>Textfeld</i>	
------	--	--	--

1: Gesamtprojektleitung 2: Architektur 3: Bauingenieur 4: Landschaftsarchitektur 5: Heizung, Lüftung, Sanitär, Elektro, MSRL 6: Bauphysik, Akustik 7: BIM 8: Mobilität 9: andere: Textfeld	geschlossen	nominal
--	-------------	---------

QID7	Wählen Sie bitte das angewendete Abwicklungsmodell. Eine Mehrfachauswahl ist zulässig.	Einzeleistungsträger Generalplaner-Mandat Generalunternehmung GU Totalunternehmung TU nicht bekannt anderes	
------	--	--	--

1: Einzeleistungsträger 2: Generalplaner-Mandat 3: Generalunternehmung GU 4: Totalunternehmung TU 5: nicht bekannt 6: anderes	geschlossen	nominal
--	-------------	---------

Frageteil 4
 Befragung zu Grundbedürfnissen Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit.
 Ergebnis: bewertet Ausmass, in welchem der Gesamtprojektleiter die Grundbedürfnisse fördern, hemmen oder indifferent behandeln.

QID 11	Wie empfinden Sie allgemein die Zusammenarbeit im Team (inkl. Gesamtprojektleiter:in)? Wählen Sie bitte die eher zutreffende Auswahl an. Für Gesamtprojektleitende: Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit (Ihre Sicht)?	alle drei Grundbedürfnisse
(QID 11)	unterstützend kontrollierend	Eingebundenheit / Autonomie
QID12	anregend/inspirierend hemmend/eintönig	Kompetenz
QID13:	geplant improvisiert	Autonomie
QID14	authentische Stimmung angespannte Stimmung	Eingebundenheit

QID 15	Beantworten Sie die nachfolgenden 4 Fragen bitte spontan und intuitiv. Für Gesamtprojektleitende: Wie würden Planer:innen die Fragen Ihrer Einschätzung nach beantworten (Sicht der Planer:innen)?		
	Die mir übertragenen arbeiten entsprechen meinen Fähigkeiten und meinem Wissen.	trifft zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft nicht zu	Kompetenz
	Ich spüre, dass meine Arbeit wichtig ist und geschätzt wird	trifft zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft nicht zu	Eingebundenheit
	Das Projekt interessiert mich	trifft zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft nicht zu	Autonomie
	Ich fühle mich bei der Arbeit von meinem Projektteam unterstützt	trifft zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft nicht zu	Eingebundenheit

1: unterstützend 2: kontrollierend	geschlossen	nominal
1:anregend/inspirierend 2:hemmend/eintönig	geschlossen	nominal
1:geplant 2:improvisiert	geschlossen	nominal
1:authentische Stimmung 2:angespannte Stimmung	geschlossen	nominal
1: trifft zu 2: trifft eher zu 3: trifft eher nicht zu 4: trifft nicht zu	geschlossen	ordinal
1: trifft zu 2: trifft eher zu 3: trifft eher nicht zu 4: trifft nicht zu	geschlossen	ordinal
1: trifft zu 2: trifft eher zu 3: trifft eher nicht zu 4: trifft nicht zu	geschlossen	ordinal
1: trifft zu 2: trifft eher zu 3: trifft eher nicht zu 4: trifft nicht zu	geschlossen	ordinal

Frageteil 5			
Abschluss			
QID16	Gibt es etwas, das Sie noch sagen wollten?	Textfeld	
QID17	Möchten Sie über die Ergebnisse dieser Befragung informiert werden?	Ja, sende mir bitte die Ergebnisse an nachfolgende E-Mail-Adresse: nein	
<p>Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Umfrage!</p> <p>Der Fragebogen wurde nach der Selbstbestimmungstheorie nach Deci & Ryan aufgebaut.</p> <p>Sollten Sie noch Fragen oder Anregungen zum Thema Motivation in der Zusammenarbeit von Immobilienprojektentwicklungen haben, dürfen Sie mich gerne per E-Mail (christine.brotbeck@uzh.ch) kontaktieren.</p> <p>Freundliche Grüsse Christine Brotbeck</p>			

1: Textfeld	offen	metrisch
1: ja, Emailadresse 2: nein	geschlossen	nominal

Anhang 2 Zusammenfassung der Auswertung

Die detaillierten Auswertungen werden aufgrund des Umfangs elektronisch abgegeben und der Arbeit als separate Datei beigelegt.

Variable 1	Grundbedürfnis	Variable 2	Grundbedürfnis	Signifikanz	Korrelation	Beurteilung
Arbeitsklima	Eingebundenheit	Projektintegration	Eingebundenheit	0.012	0.329	positive Korrelation
Arbeitsklima	Eingebundenheit	Kontrolle	Autonomie	<0.001	-0.481	starke negative Korrelation
Freude	alle Grundbedürfnisse	Kontrolle	Autonomie	0.267	-0.149	keine Beziehung
Freude	alle Grundbedürfnisse	Projektintegration	Eingebundenheit	<0.001	0.479	starke positive Korrelation
Meinung	Kompetenz	Arbeitsklima	Eingebundenheit	<0.001	0.442	starke positive Korrelation
Meinung	Kompetenz	Kontrolle	Autonomie	0.27	-0.147	keine Beziehung
Meinung	Kompetenz	Feedback	Kompetenz	<0.001	0.453	starke positive Korrelation
Meinung	Kompetenz	Projektintegration	Eingebundenheit	<0.001	0.519	starke positive Korrelation
Freude	alle Grundbedürfnisse	Feedback	Kompetenz	0.05	0.261	schwache positive Korrelation
Freude	alle Grundbedürfnisse	Arbeitsklima	Eingebundenheit	0.023	0.301	schwache positive Korrelation
Feedback	Kompetenz	Arbeitsklima	Eingebundenheit	<0.001	0.597	starke positive Korrelation
Feedback	Kompetenz	Freude	Alle Grundbedürfnisse	0.05	0.261	schwache positive Korrelation
Freude an Projektarbeit	alle Grundbedürfnisse	Unterstützung / Kontrolle	Eingebundenheit	0.023	0.314	schwache positive Korrelation
Freude an Projektarbeit	alle Grundbedürfnisse	Anregend / hemmend	Kompetenz	0.006	0.375	positive Korrelation
Freude an Projektarbeit	alle Grundbedürfnisse	geplant / improvisiert	Autonomie	0.058	0.264	keine Beziehung
Freude an Projektarbeit	alle Grundbedürfnisse	authentisch / angespannt	Eingebundenheit	0.001	0.429	mittlere positive Korrelation
Arbeitsklima	Eingebundenheit	Unterstützung / Kontrolle	Eingebundenheit	<0.001	0.445	starke positive Korrelation
Arbeitsklima	Eingebundenheit	Anregend / hemmend	Kompetenz	0.031	0.299	keine Beziehung
Arbeitsklima	Eingebundenheit	geplant / improvisiert	Autonomie	0.369	0.127	keine Beziehung
Arbeitsklima	Eingebundenheit	authentisch / angespannt	Eingebundenheit	<0.001	0.574	starke positive Korrelation
Kontrolle	Autonomie	Unterstützung / Kontrolle	Eingebundenheit	<0.001	-0.546	starke negative Korrelation
Kontrolle	Autonomie	Anregend / hemmend	Kompetenz	0.19	-0.185	keine Beziehung
Kontrolle	Autonomie	geplant / improvisiert	Autonomie	0.213	-0.176	keine Beziehung
Kontrolle	Autonomie	authentisch / angespannt	Eingebundenheit	0.023	-0.316	schwache negative Korrelation
Meinung	Kompetenz	Unterstützung / Kontrolle	Eingebundenheit	0.026	0.298	schwache positive Korrelation
Meinung	Kompetenz	Anregend / hemmend	Kompetenz	0.074	0.241	keine Beziehung
Meinung	Kompetenz	geplant / improvisiert	Autonomie	0.017	0.317	schwache positive Korrelation
Meinung	Kompetenz	authentisch / angespannt	Eingebundenheit	0.012	0.332	schwache positive Korrelation

Variable 1	Grundbedürfnis	Variable 2	Grundbedürfnis	Signifikanz	Korrelation	Beurteilung
Projektintegration	Eingebundenheit	Unterstützung / Kontrolle	Eingebundenheit	0.01	0.354	positive Korrelation
Projektintegration	Eingebundenheit	Anregend / hemmend	Kompetenz	0.029	0.304	schwache positive Korrelation
Projektintegration	Eingebundenheit	geplant / improvisiert	Autonomie	0.006	0.377	starke positive Korrelation
Projektintegration	Eingebundenheit	authentisch / angespannt	Eingebundenheit	0.009	0.357	positive Korrelation
Feedback	Kompetenz	Unterstützung / Kontrolle	Eingebundenheit	<0.001	0.516	starke positive Korrelation
Feedback	Kompetenz	Anregend / hemmend	Kompetenz	0.014	0.34	positive Korrelation
Feedback	Kompetenz	geplant / improvisiert	Autonomie	0.152	0.202	keine Beziehung
Feedback	Kompetenz	authentisch / angespannt	Eingebundenheit	<0.001	0.511	starke positive Korrelation
Gründe	Autonomie	Unterstützung / Kontrolle	Eingebundenheit	0.002	0.424	starke positive Korrelation
Gründe	Autonomie	Anregend / hemmend	Kompetenz	0.002	0.42	starke positive Korrelation
Gründe	Autonomie	geplant / improvisiert	Autonomie	0.519	0.091	keine Beziehung
Gründe	Autonomie	authentisch / angespannt	Eingebundenheit	<0.001	0.54	starke positive Korrelation
Wertschätzung der Arbeit	Eingebundenheit	Meinung	Kompetenz	0.042	0.275	schwache Korrelation
Wertschätzung der Arbeit	Eingebundenheit	Gründe	Autonomie	0.008	0.364	mittlere Korrelation
Wertschätzung der Arbeit	Eingebundenheit	Kontrolle	Autonomie			keine Korrelation
Wertschätzung der Arbeit	Eingebundenheit	Projektintegration	Eingebundenheit	0.006	0.381	mittlere Korrelation
Wertschätzung der Arbeit	Eingebundenheit	Feedback	Kompetenz	<0.001	0.502	starke Korrelation
Wertschätzung der Arbeit	Eingebundenheit	Arbeitsklima	Eingebundenheit	0.012	0.349	mittlere Korrelation
Wertschätzung der Arbeit	Eingebundenheit	Freude	Alle Grundbedürfnisse	0.006	0.378	mittlere Korrelation
Arbeiten entsprechen Fähigkeiten	Kompetenz	Meinung	Kompetenz			keine Korrelation
Arbeiten entsprechen Fähigkeiten	Kompetenz	Gründe	Autonomie			keine Korrelation
Arbeiten entsprechen Fähigkeiten	Kompetenz	Kontrolle	Autonomie			keine Korrelation
Arbeiten entsprechen Fähigkeiten	Kompetenz	Projektintegration	Eingebundenheit			keine Korrelation
Arbeiten entsprechen Fähigkeiten	Kompetenz	Feedback	Kompetenz			keine Korrelation
Arbeiten entsprechen Fähigkeiten	Kompetenz	Arbeitsklima	Eingebundenheit			keine Korrelation
Arbeiten entsprechen Fähigkeiten	Kompetenz	Freude	Alle Grundbedürfnisse			keine Korrelation
Interesse am Projekt	Autonomie	Meinung	Kompetenz	0.02	0.314	mittlere Korrelation
Interesse am Projekt	Autonomie	Gründe	Autonomie			keine Korrelation
Interesse am Projekt	Autonomie	Kontrolle	Autonomie	0.023	-0.318	mittlere negative Korrelation
Interesse am Projekt	Autonomie	Projektintegration	Eingebundenheit	0.018	0.331	mittlere Korrelation
Interesse am Projekt	Autonomie	Feedback	Kompetenz	0.021	0.321	mittlere Korrelation
Interesse am Projekt	Autonomie	Arbeitsklima	Eingebundenheit	<0.001	0.483	starke Korrelation
Interesse am Projekt	Autonomie	Freude	Alle Grundbedürfnisse			keine Korrelation

Variable 1	Grundbedürfnis	Variable 2	Grundbedürfnis	Signifikanz	Korrelation	Beurteilung
Unterstützung Projektteam	Eingebundenheit	Meinung	Kompetenz	<0.001	0.555	starke Korrelation
Unterstützung Projektteam	Eingebundenheit	Gründe	Autonomie	0.017	0.329	mittlere Korrelation
Unterstützung Projektteam	Eingebundenheit	Kontrolle	Autonomie	0.012	-0.35	mittlere negative Korrelation
Unterstützung Projektteam	Eingebundenheit	Projektintegration	Eingebundenheit	<0.001	0.493	starke Korrelation
Unterstützung Projektteam	Eingebundenheit	Feedback	Kompetenz	<0.001	0.481	starke Korrelation
Unterstützung Projektteam	Eingebundenheit	Arbeitsklima	Eingebundenheit	<0.001	0.5	starke Korrelation
Unterstützung Projektteam	Eingebundenheit	Freude	Alle Grundbedürfnisse	0.007	0.375	mittlere Korrelation
Projekt Interessiert mich	Autonomie	Grad der Motivation	Alle Grundbedürfnisse	0.003	0.396	mittlere Korrelation
Unterstützung im Projektteam	Eingebundenheit	Grad der Motivation	Alle Grundbedürfnisse	0.037	0.282	mittlere Korrelation
Wertschätzung	Eingebundenheit	Grad der Motivation	Alle Grundbedürfnisse	0.103	0.222	keine Korrelation
Fähigkeiten	Kompetenz	Grad der Motivation	Alle Grundbedürfnisse			keine Korrelation
Meinung	Kompetenz	Grad der Motivation	Alle Grundbedürfnisse			keine Korrelation
Gründe	Autonomie	Grad der Motivation	Alle Grundbedürfnisse			keine Korrelation
Kontrolle	Kompetenz	Grad der Motivation	Alle Grundbedürfnisse	0.042	-0.286	mittlere negative Korrelation
Projektintegration	Eingebundenheit	Grad der Motivation	Alle Grundbedürfnisse			keine Korrelation
Feedback	Kompetenz	Grad der Motivation	Alle Grundbedürfnisse			keine Korrelation
Arbeitsklima	Eingebundenheit	Grad der Motivation	Alle Grundbedürfnisse			keine Korrelation
Freude	alle Grundbedürfnisse	Grad der Motivation	Alle Grundbedürfnisse			keine Korrelation
unterstützend / hemmend	Eingebundenheit	Grad der Motivation	Alle Grundbedürfnisse	<0.001	0.448	mittlere Korrelation
anregend / inspirierend	Kompetenz	Grad der Motivation	Alle Grundbedürfnisse	<0.001	0.438	mittlere Korrelation
geplant / improvisiert	Autonomie	Grad der Motivation	Alle Grundbedürfnisse			keine Korrelation
authentisch / angespannt	Eingebundenheit	Grad der Motivation	Alle Grundbedürfnisse			keine Korrelation

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema «Motivationsförderung in der Immobilienentwicklung – Eine Übertragung der Selbstbestimmungstheorie» selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Bern, den 04.09.2023

Christine Brotbeck