

2.2 Grundlegende Begriffe und Definitionen

2.2.1 Unternehmens- und Personalführung

Unternehmensführung kann im funktionalen und im institutionalen Sinne betrachtet werden. Aus einer funktionalen Sichtweise definiert Rühli (1996) Unternehmensführung

als die effiziente Steuerung der multipersonalen Problemlösung im Kontext des Systems Unternehmung auf der Grundlage der formalen Elemente der Führungstechnik (Planung, Entscheidung, Anordnung, Kontrolle) und des Beeinflussungsvorganges zwischen Menschen (Absichtskundgebung, Absichtsübertragung, Absichtsannahme) zur Gestaltung des Führungsinhaltes (Grundlagen, Ziele, Maßnahmen, Mittel) der verfolgten Innen- und Außenpolitik (S. 65).

Die *funktionale* Definition fasst Unternehmensführung im Kern als idealtypischen Entscheidungsprozess auf, der in der Betriebswirtschaftslehre weite Verbreitung findet und verdeutlicht, dass sich Unternehmensführung vom originären Leistungsprozess (z. B. Produktion, Einkauf etc.) abgrenzt. Vielmehr findet durch Unternehmensführung eine Verknüpfung und Überlagerung der Leistungsprozesse statt. Die *institutionale* Perspektive versteht Unternehmensführung als das oberste Gremium der Willensbildung, das durch rechtliche oder organisatorische Regeln legitimiert ist und den idealtypischen Entscheidungsprozess wahrnimmt. Unternehmensführung beabsichtigt eine koordinierende Funktion und damit Einfluss auf Menschen (Hungenberg & Wulf, 2006, S. 22–26).

Demnach kann Unternehmensführung als Führung im Sinne von Mitarbeiter- oder personenbezogener Führung verstanden werden, was die Grundlage für den weiteren Gang der Arbeit bildet. Zum Begriff personaler Führung existiert eine große Anzahl unterschiedlicher Definitionen, bei denen sich folgende Gemeinsamkeiten feststellen lassen (Yukl, 2013, S. 19; Stogdill, 1950, S. 4; Staehle, 1999, S. 328; Felfe, 2009, S. 4):

- Führung als Prozess sozialer Einflussnahme durch die Führungskraft
- Die Einflussnahme ist auf die Erreichung von Zielen ausgelegt
- Zur Zielerreichung soll auf Seiten der Geführten eine Verhaltensänderung ausgelöst werden
- Interaktion als zentrales Merkmal zwischen Führungskraft und Geführten

Zusammenfassend soll für die weitere Betrachtung festgehalten werden, dass das zentrale Augenmerk von Führung auf der „Beeinflussung von Mitarbeitern durch Führungskräfte“ (S. 6) liegt, was nach Felfe (2009) der Mitarbeiterführung im engeren Sinne entspricht.

2.2.2 Führungserfolg

Nach Neuberger (2002, S. 44) kann Führung als erfolgreich angesehen werden, wenn die im Vorfeld angestrebten Ziele erreicht werden. Hierbei ist jedoch nicht nur das primäre Ergebnis, sondern auch der Weg der Zielerreichung zu analysieren. Vor diesem Hintergrund verwundert es, dass die Vielzahl an Theorien und Modellen den idealen Führungsstil zum Gegenstand haben und weniger den primären Zweck bzw. das Ziel von Führung (Neuberger, 2002, S. 434). In Bezug auf die Operationalisierung von Führungserfolg herrscht dabei ebenso wenig Konsens wie über die zugrundeliegenden Wirkmechanismen. Konzeptionelle Schwierigkeiten bei der Messung von Erfolgskriterien lassen sich als Kriterienprobleme subsumieren, worunter u. a. Objektivierbarkeit, Trennschärfe, Erfassbarkeit und Repräsentativität bei der Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Führungserfolg und Kriterium verstanden wird (Neuberger, 2002, S. 295).

In der Literatur existieren verschiedene Gruppen von Erfolgskriterien, die sich nach Witte (1995, S. 263–266) in eine ökonomische Effizienz- oder Leistungsdimension (z. B. Arbeitsproduktivität von Mitarbeitern, Innovationsbereitschaft) und in eine soziale Dimension (bspw. Zufriedenheit, Gruppenkohäsion) unterscheiden lassen. Abb. 2.1 zeigt das Modell des Führungserfolgs nach Rosenstiel (2003, S. 166–167), der als zugehörige Variablen ökonomische Effizienz und Personeneffizienz nennt.

Rosenstiel (2003) weist jedoch darauf hin, dass empirische Merkmale, die mit Führungserfolg korrelieren, in Studien sehr unterschiedlich ausfallen und Führungserfolg insbesondere von der individuellen Situation abhängt.

Aus der Darstellung geht hervor, dass Führungserfolg in einem organisationalen Gesamtprozess eingebunden ist, ausgehend von der Person des Führenden und dem Führungsverhalten, der durch die Führungssituation flankiert wird. Vor diesem Hintergrund erscheint es notwendig, den Zusammenhang zwischen Führung und Organisation zu skizzieren.

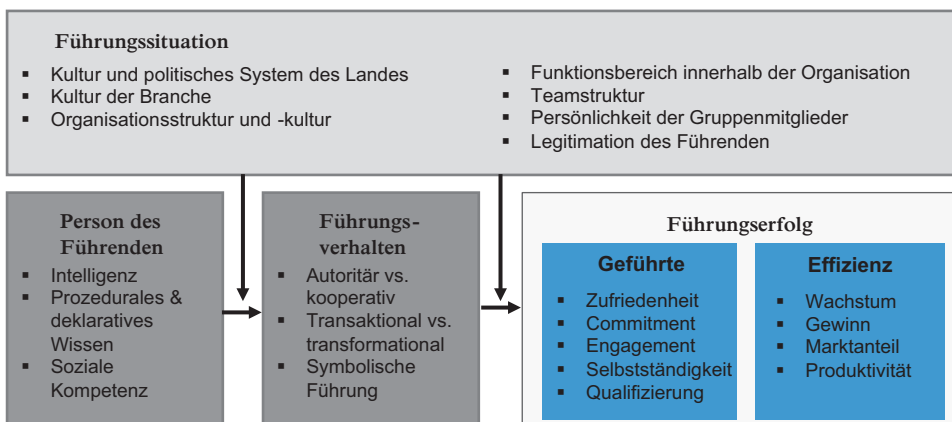


Abb. 2.1 Komponenten des Führungserfolgs. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Rosenstiel (2003, S. 167))

2.2.3 Organisation und Führung

Der Begriff „Organisation“ kann nach Schreyögg und Werder (2004, S. 967–970) zum einen als Instrument und zum anderen als Institution verstanden werden. Der *instrumentelle* Organisationsbegriff ist von einem gestalterischen Prozess des „Organisierens“ geprägt und begreift Organisation „als Instrument der Unternehmensführung zur Steuerung von Leistungsprozessen“ (S. 967). Die instrumentelle Betrachtung unterscheidet konzeptionell einen funktionalen und einen konfigurativen Ansatz. Die funktionale Auffassung ist wesentlicher Gegenstand der Managementlehre und versteht Organisation, neben Planung und Kontrolle, als Funktion der Unternehmensführung zur Sicherstellung des Unternehmenszwecks. Die durch Kosiol (1976) geprägte konfigurative Sichtweise begreift Organisation als aktive und dauerhafte Gestaltung von Prozessen. Ausgehend von der Aufgabe setzt die Organisation einen regelbasierten Rahmen, in dem sich laufende Dispositionen treffen lassen. Ausgangspunkt jeder Organisation ist die Aufgabenanalyse, die im Rahmen einer Aufbau- und Ablauforganisation strukturiert wird. Organisationsformen umfassen nach Reichwald (2004, S. 1000) verschiedene Strukturen, welche die Unternehmensführung für die spezifischen Verhältnisse in der Organisation wählt, um die Koordinations- und Motivationsprobleme, bestehend aus Hierarchie, interorganisationale Netzwerke und Markt, möglichst optimal zu lösen. Der *institutionelle* Ansatz sieht das Unternehmen selbst als Organisation, das durch Zweckorientierung, Arbeitsteilung und beständige Grenzen gekennzeichnet ist. Der Ansatz macht weiter deutlich, dass Organisation, neben der formalen Ordnung, auch ein soziales Gebilde mit Prozessen, Arbeitsabläufen und der Veränderung von Strukturen darstellt.

Nach Weibler (2001, S. 104–106) besteht grundsätzlich ein wechselseitiges Begünstigungsverhältnis zwischen Organisation und Führung und nach Türk (1984) ist Führung „ohne Organisation nicht möglich“ (S. 66). Hierzu führt Lührmann (2006, S. 56–63) aus, dass Führung immer im Kontext des jeweiligen Systems zu betrachten ist und die Organisation als Institution voraussetzt. Weiterhin könne Führung nicht unabhängig von einer instrumentellen Sichtweise gesehen werden, da Führung durch die organisationale Gestaltung von Prozessen, Beziehungen und Strukturen beeinflusst werde.

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass die Einflussmöglichkeiten von Führung auch immer durch die Organisation bestimmt werden. Dies wird insbesondere durch die Eigenart von Organisationen greifbar, in Bezug auf Zweck, Hierarchie und Mitgliedschaft weitestgehend autonom entscheiden zu können. Aus der Betrachtung von Organisation anhand des Entscheidungsbegriffs ergibt sich vice versa auch die Notwendigkeit von Führung, da anhand dieser die Disposition über Zweck, Hierarchie und Mitgliedschaft innerhalb der Organisation getroffen wird (Kühl, 2011, S. 16–25).

Aus diesem Grund soll der Arbeit kein bestimmter Organisationsbegriff zugrunde liegen, da im Kontext der Untersuchung von (transformationaler) Führung sowohl institutionelle (bzgl. einzelner Akteure) als auch instrumentelle Aspekte (bzgl. Struktur und Hierarchie) betrachtet werden. Von dem Begriff der Organisationsform, im Sinne einer rein (konfigurativen) Koordinierungsfunktion, soll abstrahiert werden. Hierunter sollen

vielmehr die multidisziplinären Akteure verstanden werden, die sich in der Immobilienwirtschaft engagieren und die in Kap. 4.2 näher beschrieben werden.

Der Grundlagenteil schließt mit dem nachfolgenden Überblick in die Tradition der Führungstheorien ab, um anschließend in Kap. 4 eine konzeptionelle Eingliederung transformationaler Führung vornehmen zu können.

2.3 Führungstheorien

Führungstheorien schaffen nach Weinert (2004) den Rahmen, um das Phänomen von Führung besser greifen zu können und mit deren Hilfe sich Vorhersagen treffen lassen, „wie bestimmte Merkmale oder Verhaltensmuster in systematischer Weise Messungen der Führungseffizienz beeinflussen“ (S. 461).

Bis Ende der 40er Jahre standen Eigenschafts- oder Traitansätze im Vordergrund. Hierunter werden Theorien subsumiert, welche Attribute von Führungskräften wie Persönlichkeit, Fähigkeiten oder Motivation in den Mittelpunkt stellen und Charaktereigenschaften für Erfolg oder Scheitern als ausschlaggebend betrachten. Traitansätze gelten aufgrund von Inkonsistenzen in der Ableitung allgemeingültiger Persönlichkeitsmerkmale weitgehend als gescheitert (Nerdinger, 2011a, S. 85; Felfe, 2005, S. 16; Yukl, 2013, S. 28).

Die verhaltensorientierte Forschung (Behaviorismus) fokussierte sich bis Ende der 60er Jahre auf die Erlernbarkeit von Führungsverhalten (Felfe, 2009, S. 24). Erste Untersuchungen der Führungsstile „autoritär – demokratisch“ und deren Einfluss auf die Gruppenatmosphäre gehen auf Lewin, Lippitt und White (1939) zurück. Die Wirkung von mitarbeiter- bzw. aufgabenorientiertem Führungsverhalten, mittels faktoranalytischer Modelle, wurde erstmals im Rahmen der sogenannten Ohio-Studien (Fleishman, 1953; 1973; Hemphill & Coons, 1957) untersucht. Metastudien zeigen, dass Mitarbeiterorientierung und Zufriedenheit hoch korrelieren und auch Motivation und Leistung signifikante Werte aufweisen (Judge & Piccolo, 2004).

Parallel lassen sich Macht- oder Einflussansätze anführen, die Führung als Prozess der Einflussnahme zwischen Geführten und Führungskraft verstehen. Aus einer führerzentrierten Perspektive wird untersucht, welchen Umfang und welche Art Macht auf Führung impliziert und wie sich diese auf die Effektivität der Führungskraft auswirkt. Macht wird als zentraler Faktor der Beeinflussung von Gruppen inner- und außerhalb der Organisation betrachtet (Yukl, 2013, S. 28–29).

Bis zu Beginn der 80er Jahre wurden verstärkt verhaltensorientierte Ansätze verfolgt, bei denen das Konzept eines idealen Führungsstils im Vordergrund stand. Diese Konzepte wurden durch theoretische und empirische Widersprüche zunehmend kritisch gesehen und durch Studien ergänzt, die den situativen Kontext von Führung in den Fokus stellten (Felfe, 2009, S. 30). Situative Ansätze stellen situationsbezogene Variablen in den Vordergrund, zu denen vor allem die Merkmale der Geführten, der Arbeit oder des externen bzw. organisatorischen Umfelds gehören (Yukl, 2013, S. 29). Hierzu zählt auch der Kontingenzansatz von Fiedler (1967), der anhand der Faktoren Positionsmacht, Strukturiert-

Transformationale Führung in der multidisziplinären
Immobilienwirtschaft

Zingel, M.

2015, XIV, 114 S. 18 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07732-7