
1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Führungskräften in der Immobilienwirtschaft fehlen nach der Einschätzung von Lee (2012, S. 81–83) zu einem Großteil Visionen, Weitsicht und Unternehmertum. Lee bemängelt weiter, dass sich Führungspersönlichkeiten oftmals stärker über Titel, erfolgreiche Transaktionen oder Besitzstände definieren, anstatt ihre Handlungsmaxime an Innovation, Inspiration und Motivation auszurichten. Im Zuge dieses Paradigmenwechsels, dessen Ursprung Lee Ende der 90er Jahre sieht, habe sich auch ein anderes Verständnis von Führung entwickelt, das sich sowohl auf die Führungskräfte als auch auf die Mitarbeiter¹ auswirke.

Die Ausführungen sind nicht unbegründet und können in der Praxis der immobilienwirtschaftlichen Führung und Organisation anhand von Beispielen bestätigt werden, etwa in Bezug auf reaktives Führungsverhalten, bürokratische Entscheidungsstrukturen, unklare Verantwortlichkeiten, kurzfristige Personalplanung und erhöhte Fluktuation sowie eine reine Gehalts-Incentivierung von Mitarbeitern (Richter, 2004, zitiert nach: Bach, 2005).

Das von Lee (2012) beschriebene Führungsverhalten lässt sich als transaktionale Führung umschreiben, bei der die Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter alleine auf Leistung und Gegenleistung beruht.

Die Hintergründe für dieses Phänomen sind vielschichtig und kein alleiniges Merkmal der Immobilienwirtschaft. So befindet sich das unternehmerische Umfeld in den letzten Jahren zunehmend in einem Kontext internationaler Verflechtung und steigenden Wettbewerbs. Hieraus ergeben sich nicht nur Anforderungen an die Optimierung interner Strukturen und Prozesse, sondern insbesondere an Führungskräfte diese Veränderungsprozesse zu begleiten (Homma & Bauschke, 2010, S. 11; Dörr, 2008, S. 1).

¹ Im Folgenden wird aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung nur die männliche Form verwendet. Es sind jedoch stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint.

Auch die Immobilienwirtschaft ist in dieses Umfeld steigender wirtschaftlicher Dynamik und Komplexität eingebunden, die aufgrund ihrer heterogenen Branchenstruktur und multidisziplinären Schnittstellenfunktion jedoch besondere Anforderungen an die Professionalisierung interner Führungs- und Organisationsstrukturen stellt (Flohr, 2011, S. 395).

Unter Berücksichtigung der skizzierten Entwicklung stellt sich die Frage, welches Führungsverhalten eine zukunftsfähige Basis für die Immobilienwirtschaft bilden könnte, um den kommenden Herausforderungen der Branche gerecht zu werden. Folgt man der Argumentation von Lee (2012, S. 82), dann ist ein Wandel hin zu einem transformationalen Führungsverhalten eine notwendige Voraussetzung für die Zukunft der Branche und ein wesentliches Kriterium für Mitarbeiterorientierung sowie wirtschaftlichen Erfolg.

Transformationale Führung hat dabei das Ziel, durch die Vorbildfunktion der Führungskraft und deren langfristig orientierten Ideale das Verhalten und das Bewusstsein der Mitarbeiter zu verändern, um so die Unternehmens- und Führungskultur positiv zu verändern. Der entscheidende Unterschied zwischen transformationaler und transaktionaler Führung besteht grundsätzlich darin, dass transformationale Führung nicht von einem zweckbestimmten Austauschprozess ausgeht und das Konzept eine Transformation der Mitarbeiterbedürfnisse auf eine höhere Ebene anstrebt (Bass, 1985).

Darüber hinaus können solche Führungs- und Unternehmenskulturen nach Wunderer (2011, S. 304) auch zu einer Reduzierung von Transaktionskosten beitragen, da diese eine klare Rollenverteilung zwischen Führungskräften und Geführten definieren und so den Vereinbarungsaufwand ersetzen oder zumindest reduzieren.

Vor diesem Hintergrund will die vorliegende Arbeit den in Theorie und Praxis viel diskutierten Gedanken der transformationalen Führung (Felfe, 2006; Pundt & Nerding, 2012) aufgreifen und auf die Immobilienwirtschaft in Deutschland übertragen. Bei der Untersuchung soll, den o. a. Ausführungen folgend, die Hypothese zugrunde liegen, dass sich die Akteure in der Immobilienwirtschaft an einem eher transaktionalen Führungsmodell ausrichten, wobei voraussichtlich Unterschiede in dessen Ausprägung zwischen einzelnen Akteuren aufgrund einer unterschiedlichen Führungs- und Unternehmenskultur bestehen. Gegenstand der Betrachtung sind dabei die folgenden Aspekte:

- Herausforderungen in der Immobilienwirtschaft im Kontext von Führung
- Darstellung des Konzepts transformationaler Führung und dessen Implikationen
- Beschreibung ausgewählter Effekte und Wirkmechanismen transformationaler Führung
- Untersuchung des Status quo der Immobilienwirtschaft bzw. einzelner Akteure in Bezug auf transaktionale und transformationale Führung
- Analyse der Unterschiede zwischen einzelnen Akteuren und Diskussion von Herausforderungen und Konsequenzen
- Kritische Würdigung der Ergebnisse

1.2 Gang der Untersuchung

In Kap. 2 werden zunächst die Herausforderungen der Immobilienwirtschaft im Kontext von Führung herausgearbeitet, die Schwerpunkte liegen auf den Charakteristika Heterogenität, Multidisziplinarität, Komplexität und Reaktivität. Aufbauend werden die grundlegenden Begriffe von Unternehmens- und Personalführung vorgestellt, wobei vorrangig der für die Arbeit notwendige Zusammenhang zwischen Organisation und Führung hergestellt wird. Zur theoretischen Fundierung erfolgt eine Einordnung und Abgrenzung von Führungsstilen innerhalb der traditionellen Führungsforschung (Kap. 2.3).

In Kap. 3 wird das Modell der transformationalen Führung als zentrales Konzept der Arbeit dargestellt. Hierfür wird zunächst eine Einordnung innerhalb der Führungstheorien vorgenommen und auf das Phänomen „Charisma“ und die „New Leadership Ansätze“ eingegangen. Weiter wird das „Full Range of Leadership-Modell“ nach Bass (1985) beschrieben, welches den theoretischen Rahmen der Arbeit bildet. Im weiteren Verlauf werden wichtige korrelative Effekte und Wirkmechanismen transformationaler Führung erörtert, dabei wird auf ausgewählte Charakteristika der Immobilienwirtschaft Bezug genommen.

Als Betrachtungsebene für die weitere Untersuchung transformationaler Führung wird das Phänomen der Unternehmenskultur eingeführt, der Zusammenhang zwischen Führungs- und Unternehmenskultur verdeutlicht und die Messbarkeit von Führungs- und Unternehmenskultur thematisiert. Zu diesem Zweck werden der „Organizational Description Questionnaire“ (ODQ) nach Bass und Avolio (1992; 1993) sowie die Diskriminierungsfaktoren nach Heidbrink und Jenewein (2011) vorgestellt, die im Hauptteil als Analyseinstrumente weitere Verwendung finden. Der erste Teil schließt mit der Darstellung ausgewählter Aspekte des Forschungsstands und einem Zwischenfazit, in dem auch kritische Aspekte transformationaler Führung diskutiert werden.

In Kap. 4 erfolgt eine empirische Befragung zu transformationaler Führungskultur in der diesbezüglich noch weitgehend unerforschten deutschen Immobilienwirtschaft. Hierfür wird zunächst eine Abgrenzung des Teilnehmerfelds anhand eines mehrstufigen Auswahlprozesses vorgenommen, Ausgangspunkt bildet das immobilienwirtschaftliche Aktivitätsmodell nach Diaz (1993). Im weiteren Verlauf wird die Untersuchungsmethodik, bestehend aus Zielsetzung, Datenerhebung und der Ansprache der Teilnehmer anhand des ODQ, erläutert. Hierauf aufbauend wird eine Analyse der Ergebnisse auf anonymisierter Basis vorgenommen, die sich auf die Auswertung der Kulturtypen nach Bass und Avolio (1992) sowie der Diskriminierungsfaktoren nach Heidbrink und Jenewein (2011) stützt.

Um die Ergebnisse der Befragung einer kritischen Würdigung zu unterziehen, werden in Kap. 4.5 wesentliche Aspekte wie das Befragungsinstrument und die Abgrenzung der Teilnehmerstruktur reflektiert. Darüber hinaus wird das Antwortverhalten der Teilnehmer vor dem Hintergrund einer möglichen sozialperspektivischen Diskrepanz untersucht.

In Kap. 4.6 werden die Ergebnisse der einzelnen Akteure reflektiert. Die Betrachtung folgt dabei dem immobilienwirtschaftlichen Hintergrund des Akteurs und es werden implizierte Herausforderungen transformationaler und transaktionaler Führung genannt.

1 Einleitung	
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1.2 Gang der Untersuchung
2 Theoretische Grundlagen	
2.1 Herausforderungen in der Immobilienwirtschaft	2.2 Grundlegende Begriffe und Definitionen
	2.3 Führungstheorien
3 Transformationale Führung	
3.1 Einordnung transformationaler Führung innerhalb der Führungstheorien und die „New Leadership Ansätze“	3.2 Das Modell des „Range of Leadership“ nach Bass (1985)
3.3 Effekte und Wirkmechanismen transformationaler Führung	3.4 Unternehmenskultur als Gradmesser transformationaler Führung
3.5 Stand der Forschung zu transformationaler Führung und Führungskultur	3.6 Zwischenfazit und kritische Würdigung
4 Untersuchung transformationaler Führungskultur in der Immobilienwirtschaft	
4.1 Vorgehensweise	4.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands
4.3 Methodik der empirischen Untersuchung	4.4 Analyse des Status quo von transformationaler Führung anhand ausgewählter Akteure in der Immobilienwirtschaft
4.5 Kritische Würdigung der Ergebnisse	4.6 Herausforderungen für einzelne Akteure
5 Zusammenfassung und Ausblick	
5.1 Zusammenfassung und Ergebnisse	5.2 Ausblick

Abb. 1.1 Aufbau der Arbeit

Kap. 5 bildet den Abschluss der Arbeit, dort werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und ein Ausblick für mögliche Forschungsschwerpunkte gegeben (Abb. 1.1).

Literatur

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1992). *Organizational Description Questionnaire. Sampler set, manual, instrument, scoring guide*. Menlo Park: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Diaz, J. III. (1993). Science, engineering, and the discipline of real estate. *Journal of Real Estate Literature*, 1(2), 183–195.
- Dörr, S. L. (2008). *Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung*. München: Hampp.
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(4), 163–176.

- Flohr, T. (2011). Personalwirtschaft. In N. B. Rottke, & M. Thomas (Hrsg.), *Immobilienwirtschaftslehre, Band. 1, Management* (S. 393–419). Wiesbaden: Immobilien Manager.
- Heidbrink, M., & Jenewein, W. (2011). *High-Performance-Organisationen: Wie Unternehmen eine Hochleistungskultur aufbauen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Homma, N., & Bauschke, R. (2010). *Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools*. Wiesbaden: Gabler.
- Lee, C. (2012). *Transformational leadership in the new age of real estate*. Chicago: Institute of Real Estate Management.
- Pundt, A., & Nerdinger, F. W. (2012). Transformationale Führung – Führung für den Wandel? In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 27–45). Berlin: Springer Gabler.
- Richter, P. H. (2004). *Perspektiven zukunftsorientierter Personalpolitik*. Vortrag im Rahmen des Kongresses Personalentwicklung des GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen am 23.04.2004. Zitiert nach: Bach, H. (2005). Immobilienmanagement. In H. Bach, M. Ottmann, E. Sailer, & F. P. Unterrainer (Hrsg.), *Immobilienmarkt und Immobilienmanagement* (S. 97–177). München: Vahlen.
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (9., neu bearbeitete Auflage). Köln: Luchterhand.

Transformationale Führung in der multidisziplinären
Immobilienwirtschaft

Zingel, M.

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

ISBN: 978-3-658-07732-7