

# Führungsverhalten beziehungsweise Führungsstile in Agrarunternehmen

KATJA S. ANDREĀ, CLAUS M. BRODERSEN, RAINER KÜHL

## Management Behaviour and Management Styles in Agricultural Enterprises

The development of the relationship between employer and employee is an important aspect of management, i. e. management behaviour and management style play an important role with regard to the employee as a critical factor for success. Increasing average sizes of agricultural enterprises and numbers of employees and the missing hierarchical structures create the need for additional motivation opportunities. In the agricultural sector the quality performance of labour activities is difficult to control, therefore, it becomes even more important to discuss management behaviour and management styles.

Management styles are mainly described theoretically in the literature but rarely for agricultural enterprises. An empirical study demonstrates that in practice agricultural entrepreneurs are aware of numerous management styles. Although various standard management styles are known to the managers, the successful manager quickly adapts his individual management style to the current situation.

**Key words:** management behaviour; management styles

### Zusammenfassung

Die Gestaltung des unmittelbaren Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist ein wichtiger Teilbereich der Unternehmensführung. Das heißt, Personalführung, Führungsverhalten und Führungsstile spielen bezüglich des kritischen Erfolgsfaktors Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Wachsende Durchschnittsgrößen landwirtschaftlicher Unternehmen und damit steigende Mitarbeiterzahlen, fehlende Hierarchiestufen, die weitere Motivationsmöglichkeiten fördern, und die zeitverzögerte und ohnehin schwierige Kontrolle der Qualität der Tätigkeiten in landwirtschaftlichen Unternehmen lassen die Auseinandersetzung mit Führungsstilen immer fundamentaler erscheinen.

In der Literatur beschäftigt man sich hauptsächlich theoretisch mit Führungsstilen und nur am Rande mit Führungsstilen in der Landwirtschaft. Eine empirische Untersuchung zeigt, dass sich landwirtschaftliche Unternehmer in der Praxis mit einer Vielzahl an Führungsstilen auseinandersetzen. Trotz der verschiedenartigen Kenntnisse, die der Betriebsleiter bezüglich der Führungsstile und ihres Einsatzes haben muss, passen sich die erfolgreichen Führungskräfte meist relativ schnell an die aktuellen Situationen an.

**Schlüsselwörter:** Personalmanagement; Führungsverhalten; Führungsstilkonzepte; Führungsstil-Kontinuum; Dimensionale Führungsstile; Reifegradmodell

### 1 Einleitung

Das Phänomen Personalmanagement spielt im Rahmen der Unternehmensführung seit jeher eine wichtige Rolle. Die besondere Aufmerksamkeit gilt dabei dem Verhalten und Handeln der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema hat zu einer Fülle an Beiträgen in der Literatur geführt, die sich vornehmlich mit der Entwicklung von handlungsleitenden Personalführungsmodellen in personalintensiven Unternehmen befassen. Die Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex hat bisher weitgehend ohne Berücksichtigung einer Diskussion der Führungspraxis in landwirt-

schaftlichen Unternehmen stattgefunden. Und dies, obwohl in den letzten Jahren in landwirtschaftlichen Betrieben ein Wandel stattgefunden hat, der ein Personalmanagement verlangt. So haben sich nicht nur die Betriebsgrößen und die durchschnittliche Mitarbeiterzahl an familienfremden Arbeitskräften auf landwirtschaftlichen Betrieben verändert, sondern auch die Arbeitsanforderungen an die Mitarbeiter. Durch die zunehmende Qualifikation der Mitarbeiter kann eine einfache Führung im Sinne von „Anweisung – Ausführung“ als nicht mehr zeitgemäß angesehen werden. Ergänzend kann hier zum Thema Führung erwähnt werden, dass es auf landwirtschaftlichen Betrieben nur wenige Hierarchiestufen gibt und damit die üblichen Methoden der Mitarbeiterentwicklung nur schwerlich eingesetzt werden können. Die Angestellten erhalten z.B. nicht die Möglichkeit, sich durch Aufstieg im Unternehmen zu motivieren, weshalb andere Regelungen bezüglich der Mitarbeitermotivation getroffen werden müssen. Es wird zunehmend immer mehr Qualität und Präzision bei der Arbeitsausführung gefordert, wodurch wiederum Verlässlichkeit und Anreizproblematik bedeutender werden.

Im vorliegenden Beitrag werden bedeutende Führungsstilkonzepte dargestellt und anschließend deren Übertragung auf die Landwirtschaft diskutiert. Zunächst wird eine kurze Beschreibung der relevanten Literatur zu diesem Thema herangezogen, um einen Überblick über diesen Themenkomplex zu schaffen. Im Anschluss daran werden die betriebsstrukturellen Veränderungen in der Landwirtschaft aufgezeigt, die mit Hilfe der vorliegenden Literatur zur Unternehmensführung die Frage klären helfen, warum man sich auch in landwirtschaftlichen Unternehmen mit Personalmanagement und Personalführungskonzepten beschäftigen sollte. Zuletzt wird anhand einer empirisch fundierten Analyse der Führungspraxis in landwirtschaftlichen Betrieben die praktische Interpretation von bekannten theoriegeleiteten Führungsstilen und -konzepten aufgezeigt. Die empirischen Daten stammen aus einer Befragung von größeren Agrarunternehmen in Deutschland, die am Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre der Justus-Liebig-Universität Gießen mit Unterstützung der DLG durchgeführt wurde.

### 2 Betriebswirtschaftliche Literatur zum Thema Führungsstile

Die folgende kurze Rezension der Lehrbuchliteratur zur landwirtschaftlichen Betriebslehre zeigt, dass dem Thema „Führungsstile für landwirtschaftliche Betriebe“ nur am Rande oder keine Bedeutung beigemessen wird. In der Standardliteratur der landwirtschaftlichen Betriebslehre, die in den 80er Jahren erschienen ist, findet man keine Beiträge zu Führungsstilen in landwirtschaftlichen Unternehmen. Lediglich in einigen neueren Auflagen der Lehrbücher zur landwirtschaftlichen Betriebslehre wird die Managementfunktion Führung integriert.

STEINHAUSER, LANGBEHN, PETERS (1992, S. 15–25) beschäftigen sich allgemein mit den Themen Betrieb, Unternehmen und deren Führung, sowie Anforderungen an die Führung und Aufgaben der Führung. Führung erfordert sowohl theoretisches, als auch praktisches Wissen, Können und menschliche Fähigkeiten auf den Gebieten der Produktionstechnik, der Wirtschaftsführung und Menschenführung. Die Führung wird hier vor allem objektbezogen gesehen, im Sinne von Leitung, Lenkung und Verwaltung von landwirtschaftlichen Betrieben bzw. Unternehmen. Dagegen wird die subjektbezogene Ebene, also die Organisation des Einsatzes der Führungsinstrumente zu einer optimalen Mitarbeiter- bzw. Menschenführung, nicht angesprochen.

STEFFEN, BORN (1987, S. 171–190) gehen an das Thema Führung, Führungsverhalten und Führungsstile von der Seite der Organisation heran. Zunächst wird auf die betriebswirtschaftliche Organisation, die u. a. mit Hilfe der Personalmittel realisiert wird, und die Grundtypen der Organisation eingegangen. Darunter fallen auch die Möglichkeiten der formalen Organisation, d.h. z.B. das Instrument der Führungsstile. Es werden allerdings nur zwei Führungsstile (autoritär und partizipativ) näher erläutert und auf die Landwirtschaft bezogen:

In der Landwirtschaft wird vermutet, dass hauptsächlich ein autoritärer Führungsstil vorherrscht. Dies liegt daran, dass der landwirtschaftlichen Bevölkerung das Image anhaftet, das Patriarchat beibehalten zu wollen, den Generationsgedanken zu fördern und auf Traditionen zu beharren. Betrachtet man jedoch die dörflichen Verhältnisse, in denen man meist landwirtschaftliche Betriebe findet, so bedingt dies eine enge Zusammenarbeit und auch ein räumlich enges Zusammenleben. Damit scheint es in gleicher Weise einleuchtend, die angestellten Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung zu beteiligen, wobei sich diese Beteiligung überwiegend auf den produktionstechnischen Bereich oder auf Maschinenkäufe beschränkt und nicht auf die langfristige Organisation eines landwirtschaftlichen Betriebes ausdehnt. In landwirtschaftlichen Gemeinschaftsbetrieben, in welchen Landwirte mitarbeiten, die gleichzeitig Gesellschafter sind, erwartet man allerdings eine höhere Partizipation, da der Landwirt sowohl im Betrieb eine spezielle Teilentscheidungsbefugnis, als auch Gesamtentscheidungsbefugnis inne hat (STEFFEN, BORN, 1987, S. 189 f.).

DOLUSCHITZ (1997, S. 146–151) geht direkt auf die verhaltenswissenschaftlichen Aspekte als Grundlage der Personalführung ein. Dabei erörtert er, ob die Führungsstile *autoritär*, *kooperativ* und *egalitär* für landwirtschaftliche Unternehmen geeignet sind. Durch die unbürokratische Organisationsstruktur mit dezentraler Führung und damit verbunden hoher Flexibilität und Termingebundenheit in landwirtschaftlichen Unternehmen erscheint der *autoritäre* Führungsstil ungeeignet (DOLUSCHITZ, 1997, S. 146). Der *egalitäre* Führungsstil wird mit Ausnahme bei Personengesellschaften als nicht geeignet angesehen, da in landwirtschaftlichen Betrieben die Notwendigkeit von Teamarbeit besteht und dies gegen die Merkmale des Individualismus und die wechselseitigen Führungsansprüche steht. Es wird also dem *kooperativen* Führungsstil der Vorzug gegeben. Dieser entspricht der inneren Organisationsstruktur von landwirtschaftlichen Unternehmen, fördert die Kommunikation und die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen und unterstützt die Teamarbeit mit hohem Verantwortungsbewusstsein des einzelnen Mitarbeiters. Damit

muss aber auch eine stärkere Mitarbeitermotivation und ein besseres Informations- bzw. Kommunikationsmanagement im Unternehmen integriert werden.

In erster Linie beschäftigen sich die Autoren mit der Übertragung von theoretischen Kenntnissen über den *autoritären* und *kooperativen* Führungsstil auf die Landwirtschaft. Es fehlt jedoch eine empirische Fundierung der Überlegungen zur Brauchbarkeit der Führungsstile in der Landwirtschaft.

### 3 Betriebsstrukturelle Veränderungen im Zeitablauf<sup>1)</sup>

Um die Forderung nach empirischen Untersuchungen zu begründen, müssen aber zunächst Überlegungen hinsichtlich der Notwendigkeit angestellt werden. Dabei wird von folgenden Annahmen ausgegangen: Mit zunehmender durchschnittlicher Betriebsgröße (Flächenausstattung) lässt sich ein verstärkter Arbeitskräfteeinsatz, auch familienfremder Arbeitskräfte vermuten. Die Durchschnittsgrößen können durch regionale Unterschiede differenziert werden. Eine Tendenz hin zu familienfremden Arbeitskräften findet vor allem in größeren Betrieben und in Betrieben, die wachsen wollen, statt.

Die betriebsstrukturelle Entwicklung der landwirtschaftlichen Betriebe in den letzten 10 Jahren, die aus den Tabellen 1 und 2 hervorgeht, zeigt Folgendes:

Tabelle 1: Entwicklung der landwirtschaftlichen Betriebe mit mehr als 50 ha in Deutschland seit 1991

	Deutschland, darunter:		Alte Bundesländer, darunter:		Neue Bundesländer, darunter:	
	50 < 100 ha	100 u. mehr ha	50 < 100 ha	100 u. mehr ha	50 < 100 ha	100 u. mehr ha
1999	54 311	24 358	51 831	15 665	2 480	8 693
1998	53 782	23 276	51 333	14 787	2 449	8 489
1997	52 968	22 312	50 641	14 067	2 327	8 245
1996	52 438	21 028	50 148	13 002	2 290	8 026
1995	51 692	19 897	49 510	12 114	2 182	7 783
1994	50 519	18 278	48 512	10 939	2 007	7 339
1993	48 675	16 321	46 869	9 832	1 806	6 489
1992	46 632	13 990	42 262	8 814	1 370	5 176
1991	44 357	11 916	43 291	7 901	1 066	4 015

Quelle: BML; Statistisches Jahrbuch, Jahrgänge 1992-2000.

Tabelle 2: Entwicklung der ständigen familienfremden Arbeitskräfte (in 1000) in Betrieben mit mehr als 50 ha in Deutschland seit 1991

	AK in Deutschland, darunter:		AK in den Alten Bundesländern, darunter:		AK in den Neuen Bundesländern, darunter:	
	50 < 100 ha	100 u. mehr ha	50 < 100 ha	100 u. mehr ha	50 < 100 ha	100 u. mehr ha
1999	22,6	101,3	-	-	-	-
1997	18,6	102,3	16,6	15,6	1,9	86,7
1995	12,0	105,9	10,4	11,7	1,6	94,2
1993	13,2	126,5	11,4	11,6	1,9	114,8
1992	13,1	155,6	11,2	11,9	1,9	143,1
1991	15,3	267,8	11,4	11,6	3,9	256,3

Anmerkung: AK = Arbeitskräfte (in 1000).  
Quelle: BML; Statistisches Jahrbuch, Jahrgänge 1992-2000.

<sup>1)</sup> Empirische Befunde bei SCHÜLE (1997) und DOLUSCHITZ et al. (1996).

Die Zahl der größeren Betriebe und deren Flächenausstattung ist in Deutschland stark angestiegen. Vor allem die Anzahl der Betriebe mit mehr als 100 ha hat sich in diesem Zeitraum mehr als verdoppelt.

Betrachtet man nun die Fremdarbeitskräfte, so stieg deren Zahl in Deutschland in Betrieben mit 50 bis 100 ha ebenfalls an. Im Durchschnitt arbeitet nahezu jeder zweite Betrieb mit zumindest einer familienfremden Arbeitskraft. In Betrieben mit mehr als 100 ha wurden vor allem in Ostdeutschland die erheblichen Rationalisierungsmöglichkeiten genutzt. Seit nunmehr zwei bis drei Jahren hat sich allerdings die Anzahl der Arbeitskräfte stabilisiert. Immerhin sind im Osten durchschnittlich noch vier familienfremde Arbeitskräfte pro Betrieb beschäftigt.

Die Mitarbeiter haben fachspezifische Ausbildungen und Ausbildungen mit höheren Ausbildungsabschlüssen durchlaufen und damit auch ein höheres Qualifikationsniveau erreicht. Durch diese Veränderungen ist nicht mehr nur ein *autoritärer* oder ein *kooperativer* Führungsstil, wie bei STEFFEN, BORN oder DOLUSCHITZ beschrieben, für die Mitarbeiter ausreichend, sondern es sind möglicherweise auch differenziertere Führungsstile notwendig. Es erscheint also sinnvoll, trotz sinkender Gesamtzahl an Fremdarbeitskräften, Führungsstile genauer zu untersuchen und empirisch zu belegen.

#### Welche Tätigkeiten fallen in landwirtschaftlichen Betrieben an?

In der Landwirtschaft fallen neben einigen „einfachen“ Tätigkeiten hauptsächlich Arbeitsprozesse an, die eine schnelle Entscheidungsnotwendigkeit erfordern. Die vielseitigen und oft wechselnden Aufgaben, die auf den Betrieben an unterschiedlichen Orten von den Mitarbeitern ausgeführt werden, haben damit selten ausschließlich Routinecharakter. Oft müssen selbstständig Entscheidungen von den Mitarbeitern getroffen werden. Damit sind die beruflichen Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter sehr hoch. Die Mitarbeiter brauchen z.B. praktische Fähigkeiten im Umgang mit Maschinen, Tieren und Pflanzen, Kenntnisse über biologische Wachstumsvorgänge, sowie chemisch-biologische Stoffe und deren Wechselwirkungen, technische Produktions-, Be- und Verarbeitungsverfahren usw. Zusätzlich muss der Mitarbeiter in der Lage sein, eine Beurteilung der Arbeitssituation und gegebenenfalls eine Änderung der Handlung selbstständig vorzunehmen. Z.B. muss ein Mitarbeiter, der auf dem Feld räumlich von der Führungsebene des Betriebs getrennt ist, bei sich ändernden Witterungsbedingungen selbstständig die Entscheidung treffen, den Arbeitsvorgang zu verändern oder die Arbeit einzustellen.

#### 4 Allgemeine Bedeutung der Personalführung

In seiner klassischen Unterscheidung wird der Terminus Unternehmensführung durch die Phänomene Funktion, Institution und Prozess beschrieben. Funktionale Merkmale beschreiben die Aufgaben- und Tätigkeitsinhalte der Unternehmensführung, wie Planung, Organisation und Kontrolle. Institutionelle Merkmale betreffen die Träger, Organe oder Personen (Mitarbeiter) der Unternehmensführung und damit deren strukturelle Beziehungszusammenhänge. Die prozessualen Merkmale beschreiben Unternehmensführung als Folge von Vorgängen, die sich

zwischen Individuen oder Gruppen im Zeitablauf durch deren Handeln ergeben (BLEICHER, 1999, S. 428 ff.; MACHARZINA, 1999, S. 399 ff.). Zum Führungsbegriff gehört sowohl nach den betriebswirtschaftlichen, als auch nach sozialwissenschaftlich orientierten Konzepten der Unternehmensführung die Personalführung. Sie bezeichnet das unmittelbare Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, wobei insbesondere die Frage im Vordergrund steht, welchen Beeinflussungsstil die Vorgesetzten anwenden bzw. anwenden sollten (MACHARZINA, 1999, S. 34 f.). In diesem Sinne stellt Personalführung einen kommunikativen Prozess dar und dient dazu, das Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens zielorientiert zu beeinflussen. Die Personalführung ist förderlich zur Umsetzung von Unternehmenszielen und grundlegenden Entscheidungen durch die Vorgesetzten in den einzelnen Hierarchieebenen eines Unternehmens. Zusätzlich werden auf den einzelnen Hierarchieebenen die Beziehungen zwischen den Beteiligten und die Maßnahmen zur optimalen Gestaltung der Arbeit betrachtet. Dies dient der Steuerung des Gesamtsystems und zur Sicherung des Unternehmensbestands, macht die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg sichtbar und unterstützt die Arbeitskräfte in ihren Betätigungs- und Entfaltungsmöglichkeiten.

Die Bedeutung und Aufgabenerfüllung der Personalführung hat sich in den letzten Jahren aus verschiedenen Gründen gewandelt und weiterentwickelt. Viele Angestellte haben durch eine verbesserte Ausbildung zusätzliche Qualifikationen erworben und zum Teil auch einen höheren Spezialisierungsgrad erreicht. Dies führt dazu, dass sie nicht mehr per se die formale Legitimation des Vorgesetzten anerkennen und auch in vielen Arbeitsprozessen Wissensvorsprünge gegenüber dem Vorgesetzten erreicht haben. Hierdurch kann die faktische Sanktionsmacht des Vorgesetzten reduziert werden. Bedingt dadurch haben sich auch die Führungsaufgaben der Vorgesetzten erweitert. So muss sich der Betriebsleiter nun auch unter Umständen um Konflikte kümmern, die aus der psychischen und physischen Belastung der Mitarbeiter durch z.B. Mechanisierung und Automatisierung resultieren. Aus den oben genannten Betrachtungen folgt nun, dass zur Beeinflussung der Arbeitseinstellung und damit zum Arbeitsverhalten und zur Leistungswilligkeit der Mitarbeiter der Vorgesetzte seine Personalführung ständig weiter entwickeln muss. Den Rahmen dafür bilden die sogenannten Führungsstile (siehe stellvertretend dazu: STEINMANN, SCHREYÖGG, 1997; OLFERT, STEINBUCH, 1993; WÖHE, DÖHRING, 1993; KORNDÖRFER, 1988; STAEHLE et al., 1994; SCHOLZ, 1993).

#### 5 Führungsstilkonzepte

Definitionsgemäß ist der Führungsstil die Art und Weise, in der ein Vorgesetzter leitet. Führungsstile werden als spezifische Verhaltensmuster von Vorgesetzten angesehen, die auf unterschiedlichen Machtgrundlagen basieren und in unterschiedlichem Ausmaß eingesetzt werden (OLFERT, STEINBUCH, 1993, S. 197). Oft werden sie aber auch als immaterielle direkte Führungsinstrumente zur reinen Motivationsförderung bezeichnet (WÖHE, DÖHRING, 1993, S. 133). Zur Erweiterung und Vervollständigung von traditionellen Führungsstilen, die als undifferenziert gelten, wurden für die Praxis dimensionale Konzepte entwickelt (KUHN, 1990, S. 229). Sie stellen Soll-Konzepte dar. D.h.

Führungskonzepte sind Handlungsempfehlungen für Vorgesetzte, die Personalführungsaufgaben inne haben und damit Verantwortung für Mitarbeiter tragen. Mit Hilfe dieser Konzepte kann das Führungsverhalten der Vorgesetzten bei der Entscheidungsfindung und Aufgabendurchführung sowie Kontrolle der Leistungen ermittelt werden. Im Folgenden werden nun theoretisch die Führungsstilkonzepte Tannenbaum-Kontinuum, dimensionale Führungsstile und Reifegradmodell (Abbildung 1) sowie wichtige Führungsmittel vorgestellt.

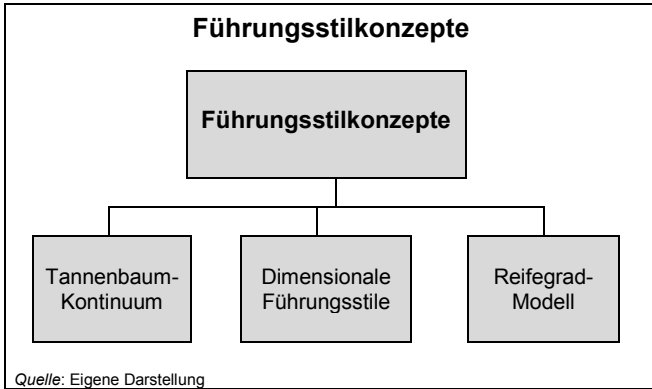


Abbildung 1

**5.1 Führungsverhalten im Rahmen des Tannenbaum-Kontinuums**

Die Kontinuums-Theorie nach TANNENBAUM und SCHMIDT (1958) ist ein eindimensionaler Führungsansatz, bei dem einzig das Merkmal der Verteilung der Entscheidungsaufgabe als Aspekt des Führungsverhaltens berücksichtigt wird (RAHN, 1990, S. 93). TANNENBAUM und SCHMIDT ordnen sieben Verhaltensweisen nach dem Ausmaß der Autorität des Vorgesetzten und nach der Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter auf einem Kontinuum an (Abbildung 2).

WUNDERER, GRUNWALD (1980, S. 225) kritisierten an diesem Ansatz, dass bei ausschließlicher Betrachtung des Aspektes der Entscheidungspartizipation das Führungsverhalten zu stark vereinfacht wiedergegeben wird. Trotz dieser Kritik ist das von TANNENBAUM und SCHMIDT entworfene Muster ein häufig genutztes Konzept, mit dem einerseits der Führungsstil als situationsübergreifende Rahmenbedingung ermittelt und andererseits eine situationsgerechte Führung erzielt werden kann. Zur Realisierung der letzten Aussage müssen bei der Wahl des Führungsstils weitere Determinanten durch den Vorgesetzten einbezogen werden. Derartige Determinanten sind Charakteristika des Vorgesetzten (z.B. Vertrauen in die Mitarbeiter, Führungsqualitäten), der Mitarbeiter (z.B. Erfahrungen, fachliche Kompetenz, Engagement) und der Situation (z.B. Art der Organisation, Eigenschaften der Gruppe, Art des Problems). Unterschiedliche Gruppierungen innerhalb der Charakteristika erfordern somit unterschiedliche Führungsstile. Als erfolgreiche Führungsperson wird diejenige bezeichnet, die sich flexibel bei der Wahl des Führungsverhaltens zeigt (STAEHLE et al., 1994, S. 316 ff.).

**5.2 Führungsverhalten im Rahmen von dimensionalen Führungsstilen**

Bereits 1945 wurde in den Studien der Ohio State University versucht, ein Instrument zu entwickeln, welches es zulässt, Führungsverhalten zu beschreiben (BERTHEL, 1997, S. 71). Zuerst sammelte die Forschergruppe Aussagen von Personen, die über ihre Erfahrungen mit besonders guten oder schlechten Führungspersonen berichteten. Die Erzählungen wurden im Hinblick auf Vorgesetztenverhaltensweisen ausgewertet, in kurze Statements (z.B. „Seine Anweisungen gibt er in Befehlsform.“) übertragen und daraus schließlich zwei umfassende Fragebögen gebildet (PEISSLER et al., 1992, S. 38). Ein Fragebogen wurde ge-

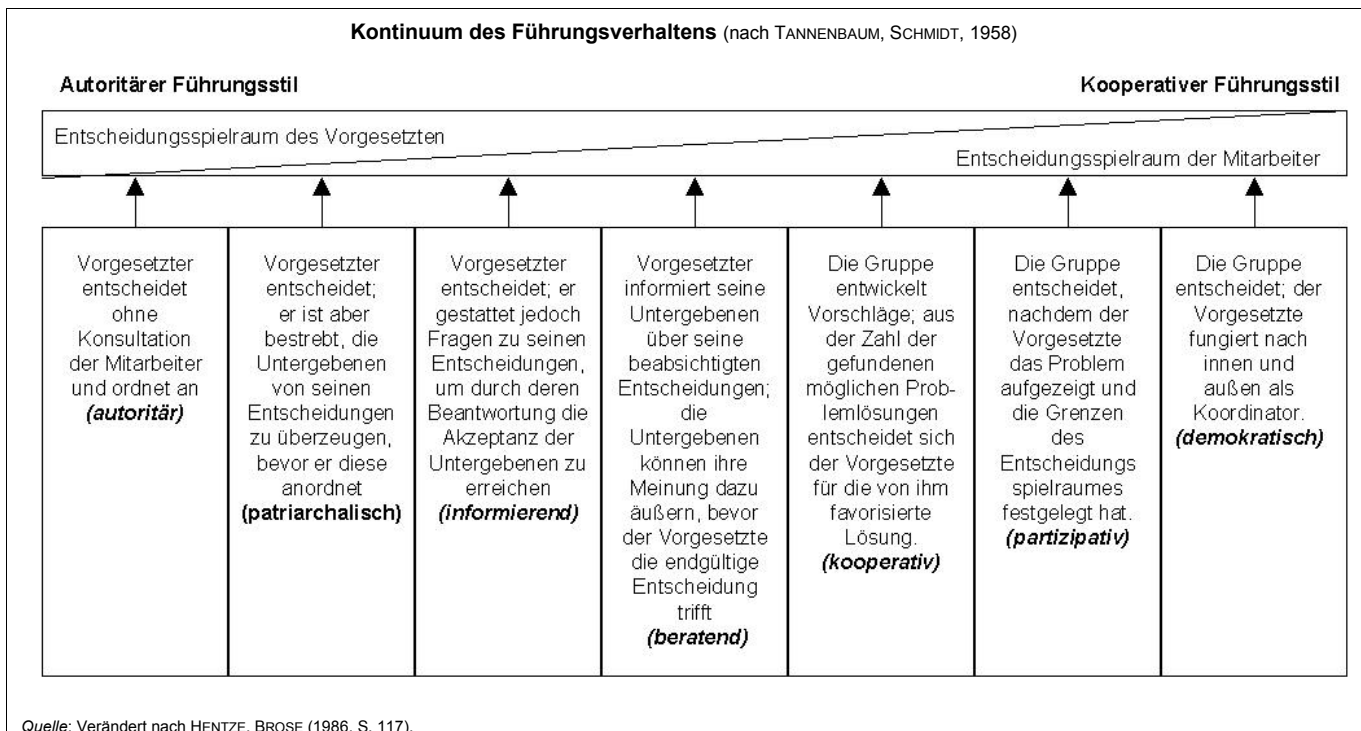


Abbildung 2

nutzt, um Untergebene und sonstige Personen über das Führungsverhalten des Vorgesetzten zu befragen. Mit dem zweiten versuchte man die Meinung eines Vorgesetzten zu seinem eigenen Führungsverhalten zu ermitteln (BERTHEL, 1997, S. 71). Unter Zuhilfenahme der Faktorenanalyse war es schließlich möglich, zwei Verhaltenskategorien ausfindig zu machen, die die Unterschiede im Führungsverhalten charakterisieren können. Die Faktoren wurden *Beziehungsorientierung* und *Aufgabenorientierung* genannt (STAEHLE et al., 1994, S. 321 f.). Die Vertreter der Studien betonen die Unabhängigkeit der beiden Faktoren, was graphisch zu einem Koordinatensystem führt. Dies bedeutet, dass ein Vorgesetzter beide Faktoren in seinem Führungsverhalten berücksichtigen kann und nicht die eine Dimension auf Kosten der anderen reduzieren muss (BERTHEL, 1997, S. 72).

Fast zeitgleich wurden am Survey Research Center der University of Michigan Untersuchungen mit ähnlichem Ziel durchgeführt. Allerdings stand in den Michigan-Studien die Betrachtung des Führungsverhaltens unter Effizienzkriterien (z.B. Kosten, Motivation, Fluktuation, Produktivität) im Vordergrund. Es wurden zwei Stile bestimmt: *Mitarbeiterorientierung* und *Leistungsorientierung*, die ebenfalls als unabhängig angesehen wurden (STAEHLE et al., 1994, S. 324). Da letztlich die Verwandtschaft der beiden Studien unverkennbar ist, werden im Folgenden die jeweiligen Führungsstile kombiniert erläutert.

Es gibt allerdings auch einige Kritikpunkte gegen diese Studien. Abschließend wurde nie geklärt, ob die beiden Dimensionen wirklich voneinander unabhängig sind. Bei der Befragung der Vorgesetzten ergab sich eine größere Unabhängigkeit als bei der Befragung der Mitarbeiter. Dies scheint dadurch bedingt, dass die Vorgesetzten sich selbst näher an der Idealvorstellung von Führung sehen, als von den Mitarbeitern wahrgenommen wird oder dies tatsächlich der Fall ist (BERTHEL, 1997, S. 73). Einer der Hauptkritikpunkte wird heute in der Vernachlässigung von Situationsvariablen und deren Einfluss auf das Führungsverhalten gesehen. Diese Situationsvariablen könnten z.B. Aufgaben-, Zeit- und Gefahrendruck, Erwartungen von Mitarbeitern bezüglich Aufgaben- oder Personenorientierung der Führungskraft oder Einflüsse der Organisationsstruktur sein (STAEHLE et al., 1993, S. 323 f.).

Trotz aller kritischer Anmerkungen nimmt man an, dass es sich um fundamentale Führungsstilkategorien handelt, da in weiteren Studien diese Zweidimensionalität tendenziell erhalten bleibt. Die beiden folgenden Führungsstile zeigen die entsprechenden empirisch fundierten Varianten.

### 5.2.1 Mitarbeiter- bzw. beziehungsorientierter Führungsstil

Dieser Führungsstil betont besonders die zwischenmenschlichen Beziehungen bei der Aufgabenerfüllung. Die Mitarbeiter werden ernst genommen, ihre Bedürfnisse und Ziele anerkannt und sie haben die Möglichkeit, sich weiter zu

entwickeln (STAEHLE et al., 1994, S. 324). Rücksichtnahme und Besorgtheit durch die Führungsperson stehen an erster Stelle. Das Führungsverhalten wird dabei charakterisiert durch gegenseitiges Vertrauen, Achtung und persönliche Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Es wird die Kommunikation untereinander und die Beteiligung an der Entscheidungsfindung durch die Mitarbeiter gefördert (BERTHEL, 1997, S. 71). Einige Merkmale des Stils sind: „Der Führende behandelt alle seine Unterstellten als Gleichberechtigte.“, „Er unterstützt seine Mitarbeiter bei dem was sie tun.“, „Der Vorgesetzte erweist seinen Mitarbeitern einen persönlichen Gefallen.“ (RAHN, 1990, S. 84).

### 5.2.2 Leistungs- bzw. aufgabenorientierter Führungsstil

In diesem Fall wird nur auf die Leistungsaspekte bei der Aufgabenerfüllung geachtet. Der Mitarbeiter gilt dabei nur als Mittel zur Erreichung der Ziele (STAEHLE et al., 1994, S. 324). Der Vorgesetzte besteht auf Leistungserbringung und erwartet von den Mitarbeitern, dass sie seine Ziele, Aufgabenverteilung, Durchführungs- und Kontrollmethoden akzeptieren und unterstützen. Das Führungsverhalten dreht sich also vorrangig um die Arbeitsorganisation und die gezielte Aktivierung der Untergebenen (BERTHEL, 1997, S. 71 f.). Auch hier gibt es typische Merkmale zur Charakterisierung des Führungsstils: „Der Chef legt Wert darauf, dass die Termine genau eingehalten werden.“, „Er herrscht mit eiserner Hand.“, „Der Vorgesetzte tadelt mangelhafte Arbeit.“ usw. (RAHN, 1990, S. 84).

### 5.3 Führungsverhalten im Rahmen des Reifegradmodells

Das Reifegradmodell (Abbildung 3) nach HERSEY und BLANCHARD (1982, S. 152) ist ein dreidimensionales Konzept, bei dem vier Führungsstile (Kombinationen aus den Dimensionen Aufgaben- und Beziehungsorientierung) und die Effektivität eine Rolle spielen (HENTZE, BROSE, 1986, S. 125). Die Autoren behaupten, dass es keinen optimalen Führungsstil geben kann, weswegen sie die Situationsvaria-

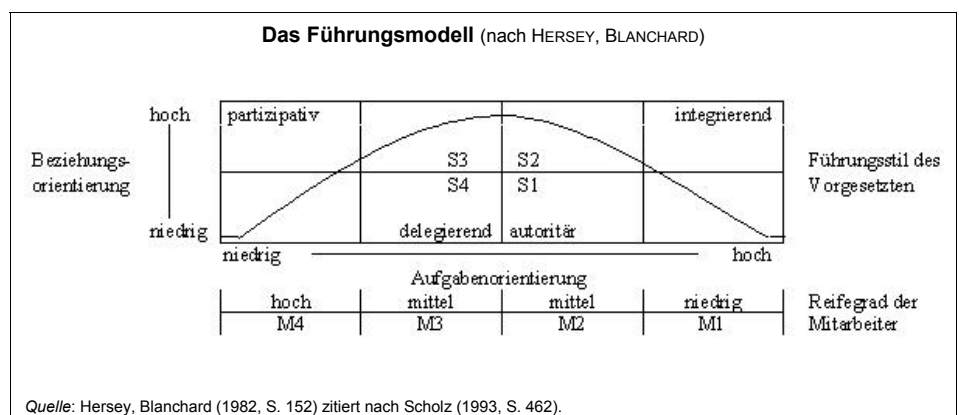


Abbildung 3

ble „aufgabenbezogener Reifegrad der Mitarbeiter“ als prägende Komponente einführen (BERTHEL, 1997, S. 102 f.).

Der Reifegrad eines Mitarbeiters wird durch die Leistungsmotivation, die Bereitschaft und Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme, die aufgabenspezifische Ausbildung und die Erfahrung definiert (HENTZE, BROSE, 1986, S. 125). Es werden vier Reifegrade (M1 bis M4) unterschied-

den und den vier spezifischen Grundstilen (S1 bis S4) zugeordnet, was sich grafisch in der Glockenkurve verdeutlicht. Bei einem niedrigen Reifegrad (M1), d.h. „Motivation, Wissen und Fähigkeiten fehlen“, führt ein autoritärer Stil (S1) zum Erfolg. Dabei gibt der Vorgesetzte dem Untergebenen die Arbeiten und Termine genau vor. Mit steigender Reife (M2), d.h. „Motivation vorhanden, aber fehlende Fähigkeiten“, wird ein integrierender Stil (S2) angewandt. Führungskräfte versuchen die Mitarbeiter von ihren Entscheidungen zu überzeugen, lassen aber Meinungen und Vorschläge zu. In einem höheren Reifestadium (M3), d.h. „Fähigkeiten vorhanden, aber fehlende Motivation“, arbeiten die Vorgesetzten und Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung zusammen. Diesen Führungsstil bezeichnet man als partizipativ (S3). Auf der letzten Stufe, in der der Reifegrad (M4) sehr hoch ist, d.h. „Motivation, Wissen und Fähigkeiten vorhanden“, delegiert (S4) der Vorgesetzte die Aufgabe an den Mitarbeiter und lässt diesen selbst über die Wege zur Zielerreichung entscheiden (SCHOLZ, 1993, S. 462 f.). Mit zunehmender Reife wird die Aufgabenorientierung weniger wichtig, wobei die Personenorientierung zunimmt. Liegt die Reife über dem Durchschnitt, sollen Beziehungs- und Aufgabenorientierung reduziert werden (HENTZE, BROSE, 1986, S. 125). Ein idealer Führungsstil ist dann gefunden, wenn es zu keinen wechselseitigen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern mehr kommt (SCHOLZ, 1993, S. 463).

Bei der Anwendung dieses Modells wird zunächst vom Vorgesetzten der aufgabenrelevante Reifegrad eines Mitarbeiters bestimmt. Eine Person kann zur gleichen Zeit eine geringe Reife im Hinblick auf eine Aufgabe und eine hohe Reife bezüglich einer anderen Aufgabe aufweisen, d.h. die Situationsvariable wird nicht als absolut, sondern immer im Bezug zur Aufgabe betrachtet. Damit die höchste Führungseffizienz erreicht werden kann, versucht der Vorgesetzte den jeweils notwendigen Führungsstil zu praktizieren. Dies bedeutet aber nicht, passiv auf die Eigenschaften der Mitarbeiter zu reagieren, sondern vielmehr aktiv durch Belohnung und Förderung den Reifegrad seiner Mitarbeiter kontinuierlich zu erhöhen und letztendlich auf den Delegationsstil hinarbeiten (BERTHEL, 1997, S. 103). Bei einem Rückgang des Reifegrads der Mitarbeiter muss die Führungskraft flexibel sein und gegebenenfalls eine Rückentwicklung auf einen anderen Führungsstil in Kauf nehmen. Da an die Führungskraft viele verschiedene Aufgaben und ein breites Spektrum an Anforderungen gestellt werden, spricht man von einer Führungsstilflexibilität der Vorgesetzten (SCHOLZ, 1993, S. 463).

Mit Hilfe der Situationsvariable wurde in einem einfachen und klaren Modell ein wichtiger Einflussfaktor des Führungserfolges betrachtet. Gleichzeitig werden aber Instrumente zur Bestimmung des Reifegrads und andere Situationsfaktoren vernachlässigt (RAHN, 1990, S. 100). Ferner fehlen Informationen, ob die Führungsstile auch tatsächlich praktiziert werden können und warum die Kombinationen aus Reifegrad und Führungsstil erfolgreich sind (SCHOLZ, 1993, S. 463).

#### 5.4 Unterstützung der Führungsstile durch Führungsmittel

Der Führungskraft stehen zur Unterstützung des eingesetzten Führungsstils verschiedene Führungsmittel zur Verfüg-

ung. Diese sollten vom Vorgesetzten zum richtigen Zeitpunkt in angemessener Höhe, passend zum Mitarbeiter und situativ eingesetzt werden. Führungsmittel sind z.B. Information, Kommunikation, Motivation, Beförderung, Auszeichnung oder Ratschläge. Zur Umsetzung dieser Führungsmittel werden wiederum sogenannte indirekte und direkte Führungsmittel wie z.B. Stellenbeschreibungen oder Mitarbeiter- und Teambesprechungen angewandt. An dieser Stelle wird nun näher auf die Führungsmittel Aufstieg und Motivation eingegangen.

##### 5.4.1 Hierarchieebenen

Hierarchien stellen in Unternehmen bereits einen vorgegebenen Führungsablauf dar, der durch Machtverteilung meist eine Pyramidenform annimmt. In den oberen und mittleren Bereichen der Pyramide sind vor allem Positionen mit Entscheidungsbefugnissen und Anweisungsrechten und an der Basis überwiegend ausführende Tätigkeiten angesiedelt. Zusätzlich entscheidet der Führungsstil, an welcher Stelle der Hierarchie die Trennlinie zwischen anordnender und ausführender Arbeit liegt. In der Landwirtschaft gibt es viele verschiedene ausführende Tätigkeiten und die höheren Positionen werden meist nur vom Betriebsleiter und evtl. von Bereichsleitern eingenommen. Aus diesem Grund gibt es im Gegensatz zu großen Industrieunternehmen in landwirtschaftlichen Betrieben nur wenige Hierarchieebenen.

##### 5.4.2 Motivation

Der Einsatz von Führungsinstrumenten kann die Motivation der Mitarbeiter beeinflussen. In der Studie von LITWIN und STRINGER (1968, zitiert in STAEHLE et al., 1994, S. 446 f.) wurde ermittelt, dass der Führungsstil das entscheidende Instrument war, mit dem die Motivationsstruktur beeinflusst werden konnte.

Da der Motivationsfaktor Aufstiegsmöglichkeiten, wie oben gesehen, seine Wirkung verloren hat, sind insofern weitere Motivatoren von Interesse, um persönliche Ziele der Mitarbeiter und die Ziele des Unternehmens zur Deckungsgleichheit zu bringen, d.h. Arbeitsleistung, Produktivität, Einsatzbereitschaft usw. zu verändern. Es können sowohl materielle, als auch immaterielle Maßnahmen sowie deren Kombinationen zum Anreiz genutzt werden. Darunter fallen z.B. monetäre Anreize, Informationen, Fortbildungsmöglichkeiten usw.

#### 6 Studiendesign und Ergebnisse der Studie

Mit Hilfe von empirischen Untersuchungen können die Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten – als entscheidende Determinante – und Untergebenenverhalten, sowie Bedingungen für den Erfolg der Beeinflussungsmaßnahmen ermittelt werden.

Aus der Forderung nach empirischer Untersuchung von Führungsstilen ergeben sich unterschiedliche Fragestellungen. Für die folgende Studie wurden Fragenkomplexe ausgewählt, die sich allgemein auf die genannten Führungskonzepte beziehen, die genutzten Führungsstile transparent machen und deren Effizienz offenlegen. Im Speziellen wurde dabei auf folgende Fragen näher eingegangen: Gibt es einen optimalen Führungsstil? Werden die Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung integriert und wie beeinflusst

dies das Arbeitsverhalten und die Leistungswilligkeit der Mitarbeiter? Stehen die Personen oder die Aufgaben bei der Zielerreichung im Vordergrund? Nutzen die Vorgesetzten individuelle und situative Führungsstilkombinationen? Können mehrere Führungsstile erfolgreich sein?

### 6.1 Design der Studie

Die Befragung wurde in schriftlicher Form mit einem Fragebogen vorgenommen. Als Stichprobe wurden größere deutsche Agrarunternehmen mit mindestens einem Mitarbeiter (ohne Azubis) ausgewählt. Die jeweiligen Betriebsleiter wurden zu ihrem Betrieb, ihren persönlichen Daten, ihren Angestellten und zu ihrem Führungsverhalten befragt. Insgesamt konnten 29 Fragebogen und damit 29 Unternehmen in die Auswertung aufgenommen werden. Diese Studie hat somit explorativen Charakter und gibt anhand der genannten Fülle an Fragestellungen einen beispielhaften Einblick in das Führungsverhalten von Betriebsleitern größerer landwirtschaftlicher Unternehmen.

### 6.2 Ergebnisse der Studie anhand des Tannenbaum-Kontinuums

Mit Hilfe des Tannenbaum-Kontinuums wurde das Führungsverhalten im Bereich der Entscheidungsfindung geklärt, auf den in der Befragung ein Schwerpunkt gelegt wurde. Die Daten in Tabelle 3, die durch die Möglichkeit der Mehrfachantworten entstanden sind, zeigen, dass sich viele Vorgesetzte nicht auf eine einzige Variante der Willensbildung bei der Entscheidungsfindung bzw. einen Führungsstil konzentrieren, sondern sich an die Situation und die Fähigkeiten der Mitarbeiter anpassen.

Tabelle 3: Tannenbaum-Kontinuum

Items des Tannenbaum-Kontinuums	Anzahl der Antworten	Anzahl der Antworten in %
Ich treffe Entscheidungen und gebe diese als Befehl weiter.	1	2,0
Ich entscheide, versuche aber meine Mitarbeiter von der Entscheidung zu überzeugen.	7	14,3
Ich erbitte Stellungnahmen von meinen Mitarbeitern zu meinen Entscheidungen.	7	14,3
Ich treffe vorläufige Entscheidungen und lasse Änderungsvorschläge zu.	11	22,4
Ich weise auf ein Problem hin, erbitte Lösungsvorschläge und entscheide dann.	12	24,5
Ich setze einen Entscheidungsspielraum fest und lasse meine Mitarbeiter entscheiden.	9	18,4
Ich erlaube meinen Mitarbeitern sich frei zu entfalten.	2	4,1
Gesamt	49	100
<i>Quelle: Eigene Darstellung.</i>		

Es ergab sich, dass unter Berücksichtigung von Mehrfachnennungen 2 % der Befragten den *autoritären* und 4 % den *demokratischen* Bereich des Kontinuums, also die Extrembereiche wählten. Jeweils 14 % entschieden sich für den *patriarchalischen* und den *informierenden* Bereich. 22 % der befragten Betriebsleiter ordneten sich in den *beratenden*, 26 % in den *kooperativen* und 18 % in den *partizipativen* Führungsstilbereich ein.

Fast drei Viertel der Befragten hat sich für den kooperativen Führungsstilbereich, d.h. beratender, kooperativer, partizipativer und demokratischer Führungsstil entschieden.

Auf den autoritären Führungsstilbereich, d.h. autoritär, patriarchalischer und informierender Führungsstil, greift etwa ein Viertel der Vorgesetzten zurück. Durch eine starke Korrelation des Tannenbaum-Kontinuums mit dem Ausbildungsabschluss der Angestellten kann dieses Ergebnis begründet werden. Mehr als 85 % der Mitarbeiter haben einen fachspezifischen Ausbildungsabschluss (hauptsächlich landwirtschaftliche Lehre) und können mit ihrem Fachwissen zur Entscheidungsfindung beitragen.

Um die bisherigen Ergebnisse noch weiter zu fundieren, wurden mit Hilfe der Daten Kreuztabellen erstellt und eine Clusteranalyse bezüglich der Anzahl der Arbeitskräfte durchgeführt. Die so ermittelten Ergebnisse zeigen, dass bei der Entscheidungsfindung kleinere Betriebe mit niedrigeren Angestelltenzahlen Führungsstile im kooperativen Bereich des Tannenbaum-Kontinuums bevorzugen (für weitere Informationen s. ANDREĀ, 2000). Je größer der Betrieb und je mehr Angestellte beschäftigt sind, desto stärker werden autoritäre Elemente einbezogen. Dies ist vor allem dann vorteilhaft, wenn durch die Berücksichtigung der Meinungen aller Beteiligten die Entscheidungsfindung stark verlangsamt werden würde. Insbesondere in landwirtschaftlichen Betrieben, die in personalintensivere Größenordnungen hineinwachsen, kann dieser Führungsstil genutzt werden, wenn gleichzeitig mit einer zunehmend hierarchisch gegliederten Unternehmensorganisation die Arbeitsentlastung des Betriebsleiters durch eine stärkere Aufgabendelegation gegeben ist. Bei der Aufgabendurchführung sollte allerdings der kooperative Stil favorisiert werden, denn je größer der Betrieb, desto stärker muss sich der Betriebsleiter zum Zwecke der eigenen Arbeitsentlastung einer Organisation mit entsprechender Verteilung zuwenden.

### 6.3 Ergebnisse der Studie gemäß den dimensional Führungsstilen

Für die Ermittlung des dimensional Führungsstils wurden den Führungskräften 19 Fragen aus einem Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (vgl. FITTKAU-GARTHE, FITTKAU, 1971), der eine revidierte deutsche Form des Fragebogens der Ohio-Studien darstellt, vorgelegt, um den dimensional Führungsstil zu ermitteln.

Hier werden im Folgenden nur die Schlüsselfragen zur Aufgaben- bzw. Mitarbeiterorientierung (Tabelle 4) erläutert und ein kurzer Überblick über die Ergebnisse der anderen Fragen geliefert.

„Haben Ihre Mitarbeiter leicht Zugang zu Ihnen und können auch bei persönlichen Problemen mit Ihnen sprechen?“ stellt eine der beiden Schlüsselfragen zur Mitarbeiterorientierung dar. An der Verteilung der Antworten ist erkennbar, dass die Vorgesetzten sich auch um das private Wohl der Mitarbeiter kümmern und sich damit stark beziehungsorientiert verhalten.

„Passen Sie die Arbeitsgebiete den Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter an und weisen Sie spezifische Aufgaben zu?“ erzielt ein sehr präzises Ergebnis in Richtung der Mitarbeiterorientierung. Die Vorgesetzten versuchen es zu vermeiden, den Mitarbeitern Aufgaben zuzuteilen, die sie nicht mit ihren Fähigkeiten lösen können. Bei dieser Frage wäre kritisch anzumerken, dass die Mitarbeiter durch die Zuteilung spezifischer, an ihre Fähigkeiten angepasste Aufgaben unterfordert werden und die Motivation und die Güte der Arbeit nachlässt. In der Realität scheinen jedoch die Vorgesetzten keine Probleme darin zu sehen.



„Kritisieren Sie Ihre Mitarbeiter bei mangelhafter Arbeit auch in Gegenwart anderer?“ und „Fühlen Sie sich übergegangen, wenn Ihre Mitarbeiter selbst Entscheidungen treffen?“ sind die Schlüsselfragen für die Ermittlung von aufgabenorientiertem Vorgesetztenverhalten. Gleichzeitig geben sie bei negativer Beantwortung aber auch Aufschluss über die Mitarbeiterorientierung, wie dies hier der Fall ist. Bei der ersten Frage ist ein Großteil der Befragten der Meinung, dass man das Selbstwertgefühl des Angestellten berücksichtigen muss, wenn Kritik an ihm geübt werden soll, d.h. nicht in Gegenwart anderer zu rügen und sich mitarbeiterorientiert zu verhalten. Ca. 20 % waren allerdings der Meinung, Kritik in Gegenwart anderer sei nötig. Über die Gründe kann nur spekuliert werden. Sei es um allen mit konstruktiver Kritik weiterzuhelfen oder um zu zeigen, dass es für mangelhafte Arbeitserledigung Sanktionen gibt.

Tabelle 4: Schlüsselfrage zur Aufgaben- bzw. Mitarbeiterorientierung

Dimensionale Führungsstile	Antwortkategorien *				
	fast nie	selten	manchmal	häufig	fast immer
Haben Ihre Mitarbeiter leicht Zugang zu Ihnen und können jederzeit auch bei persönlichen Problemen mit Ihnen sprechen?	0 (0)	0 (0)	10,3 (3)	27,6 (8)	62,1 (18)
Passen Sie die Arbeitsgebiete den Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter an und weisen Sie spezifische Aufgaben zu?	0 (0)	0 (0)	10,3 (3)	34,5 (10)	55,2 (16)
Kritisieren Sie Ihre Mitarbeiter bei mangelhaft ausgeführter Arbeit auch in Gegenwart anderer Mitarbeiter?	3,4 (1)	3,4 (1)	13,8 (4)	34,5 (10)	44,8 (13)
Fühlen Sie sich übergegangen, wenn Ihre Mitarbeiter selbstständig Entscheidungen treffen?	0 (0)	3,4 (1)	6,9 (2)	55,2 (16)	34,5 (10)

Anmerkung: \* Antwortkategorien in relativen (absoluten) Häufigkeiten.  
Quelle: Eigene Darstellung

Das Ergebnis der zweiten Frage impliziert ebenfalls eine eindeutige Beziehungsorientierung der Vorgesetzten und zeigt zusätzlich, dass die Mitarbeiter sich nach Meinung ihrer Vorgesetzten frei entfalten und eigene Entscheidungen treffen können. Nur wenige fühlen sich übergegangen, wenn sie nicht von den Entscheidungen der Mitarbeiter zumindest in Kenntnis gesetzt werden.

Der mitarbeiterorientierte Führungsstil wird klar von den Vorgesetzten bevorzugt, vor allem, wenn es um den persönlichen Kontakt, die Betreuung und Motivierung der Mitarbeiter geht. So zeigt der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern, dass sie jederzeit zu ihm kommen und frei über Probleme, Vorschläge und Anregungen sprechen können. Zusätzlich bringen die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern sowohl im zwischenmenschlichen Bereich als auch bei der Aufgabenerfüllung sehr viel Vertrauen entgegen. Zur Motivierung der Mitarbeiter bei Entscheidungsfindung und Aufgabendurchführung werden z.B. Team- und Mitarbeiterbesprechungen angesetzt, Anerkennung ausgesprochen, selbstständiges Arbeiten ermöglicht, die Mitarbeiter

als gleichberechtigte Partner angesehen sowie Anregungen und Vorschläge gefordert und evtl. realisiert. Diese Verhaltensweisen deuten auch immer auf den kooperativen Führungsstilbereich des Tannenbaum-Kontinuums hin.

Dennoch sind einige Tendenzen in Richtung der Aufgabenorientierung erkennbar, sobald Aufgaben und Pflichten der Angestellten im Vordergrund stehen, z.B. bezüglich der Einhaltung formaler betrieblicher Regelungen wie Pausenzeiten oder Arbeitsmengen.

Hier kann außerdem festgestellt werden, dass die Vorgesetzten hin und wieder Entscheidungen treffen, ohne darüber mit den Mitarbeitern zu beraten. Vorteilhaft ist dies vor allem, wenn es sich um eine Entscheidung handelt, die schnell getroffen werden muss und keine langen Diskussionen mit allen Betriebsangehörigen zulässt. Diese Möglichkeit deutet darauf hin, dass der Führende sich der gegebenen Situation anpasst und situative Führungskonzepte bevorzugt.

#### 6.4 Ergebnisse der Studie anhand des Reifegradmodells

Um Ergebnisse zum Reifegradmodell zu erhalten, wurde in der Befragung eine Einschätzung des Reifegrads der Mitarbeiter (Tabelle 5) durch den Vorgesetzten erbeten.

Tabelle 5: Einteilung der Mitarbeiter nach Reifegrad

Reifegrad	relative und absolute Häufigkeiten			
	ja	nein	k. A.	insgesamt
Motivation, Wissen, Fähigkeiten fehlen (M1)	13,8 (4)	79,3 (23)	6,9 (2)	100 (29)
Motivation vorhanden, fehlende Fähigkeiten (M2)	48,3 (14)	44,8 (13)	6,9 (2)	100 (29)
Fähigkeiten vorhanden, fehlende Motivation (M3)	37,9 (11)	55,2 (16)	6,9 (2)	100 (29)
Motivation, Wissen, Fähigkeiten vorhanden (M4)	93,1 (27)	0 (0)	6,9 (2)	100 (29)

Anmerkung: k. A. = keine Angaben.  
Quelle: Eigene Darstellung

Nur in wenigen Betrieben finden sich Mitarbeiter, die einen Reifegrad von „M1“ aufweisen, was eng mit der Aussage korreliert, dass nur wenige Mitarbeiter ungelernt sind oder über keine fachspezifische Ausbildung verfügen. Die Reifegradtypen, bei denen die Motivation der Mitarbeiter fehlt, wurden weniger häufig gewählt. Dies lässt sich auf die Vielzahl von Anreizen und Fortbildungsmöglichkeiten (siehe Kapitel 6.5) für die Mitarbeiter, verbunden mit der gesteigerten Motivation zurückführen. Deutlich hebt sich „M4“ von den anderen Reifegrad-Ebenen ab, da hier alle Vorgesetzten bestätigten, dass Mitarbeiter im Betrieb beschäftigt sind, bei denen Motivation, Wissen und Fähigkeiten vorhanden sind.

Anhand der Befragungsergebnisse lässt sich als Feststellung treffen, dass in jedem Betrieb Angestellte mit dem höchsten Reifegrad mitarbeiten und die meisten Mitarbeiter in diesen Bereich eingestuft werden. Als Grund dafür lässt sich sicher noch einmal der Ausbildungsabschluss der Mitarbeiter anführen, da 85 % eine fachspezifische Ausbildung absolviert haben, also Wissen und Fähigkeiten geschult und Motivation durch die unternehmensinternen Anreize gefördert wurde.



In einigen Fragebögen wurde handschriftlich angefügt, dass jeder Mitarbeiter in seinem Arbeitsbereich einen bestimmten Reifegrad erreicht hat. Mit dieser Zusatzaussage wurde die Vermutung bestärkt, situative reifegradabhängige Führungsstile einzusetzen sei vorteilhaft. Zusätzlich wird diese Feststellung unterstützt durch die Mehrfachnennungen auf dem Tannenbaum-Kontinuum (TANNENBAUM; SCHMITT, 1958). Unterschiedlicher Reifegrad bedingt verschiedene Führungsstile. Konkret bedeutet dies im Reifegradmodell, dass sowohl ein integrierender (bei TANNENBAUM u. SCHMITT patriarchalisch oder informierend), ein partizipativer (bei TANNENBAUM u. SCHMITT beratend oder kooperativ) und ein delegierender (bei TANNENBAUM u. SCHMITT partizipativ oder demokratisch) Führungsstil Erfolg versprechen würde. Die meisten Vorgesetzten wählten eine Variante im Bereich des partizipativen Führungsstils.

Außerdem kann eine Verbindung zu den dimensional Führungsstilen hergestellt werden. Dort wurde ermittelt, dass die Aufgabenorientierung zugunsten der Personenorientierung in den Hintergrund tritt. Je höher der Reifegrad, desto mehr wird die Personenorientierung bevorzugt, was für die Mitarbeiter zutrifft, die in „M2“ und in bis „M3“ eingestuft wurden.

### 6.5 Ergebnisse der Studie hinsichtlich der Führungsmittel

Die Betriebshierarchie wurde in der Befragung von ca. 30 % der Führungskräfte derart beschrieben, dass unter dem Betriebsleiter/Geschäftsleitung die Bereichsleiter/Verwalter dann evtl. die stellvertretenden Bereichsleiter/Verwalter und zuletzt ausführende Kräfte (Angestellte – Auszubildende/Gehilfen) stehen. Alle anderen befragten Betriebsleiter geben explizit keine Hierarchie an oder stellen den Betriebsleiter den Angestellten gegenüber. Zusätzlich wurde nach Anreizen für die Mitarbeiter gefragt, wobei die Kategorie Aufstiegsmöglichkeiten aufgelistet war. Diese Kategorie wurde nur von 5 % der Vorgesetzten angegeben.

Zum Thema Motivation gaben die Betriebsleiter in der Befragung verschiedenste Kombinationen von Anreizmöglichkeiten an. An erster Stelle stand mit 30 % die Kategorie *Anerkennung/Lob*. Es schlossen sich die Kategorien *Möglichkeit zur Selbstführung/Selbstständigkeit* und *Geld/außergewöhnliche Zuwendungen* mit jeweils ca. 20 % an. Mit geringer Zustimmung folgten dann *betriebliche Sozialleistungen*, *Aufstiegsmöglichkeiten*, *Gewinnbeteiligung* und *Sanktionen*. Unter der Kategorie *sonstiges* wurden besondere persönliche Betreuung, flexible Urlaubszeitgestaltung, private PKW-Nutzung, Provision und Feste/Ausflüge aufgelistet.

In diesem Fragebogen wurden die Fortbildungsmöglichkeiten gesondert abgefragt und ca. 85 % der Befragten gaben an, ihre Mitarbeiter Fortbildungen besuchen zu lassen. Über die Hälfte der Antworten entfielen auf die Kategorie *Seminare/Lehrgänge*, 25 % auf *Vorträge* und 10 % auf *Messen/Ausstellungen*. Die Betriebsleiter vervollständigten unter der Kategorie *Sonstiges* die Fortbildungsmöglichkeiten mit Praktika, Literatur und EDV-Kursen.

### 6.6 Sonstige Ergebnisse der Studie

Die Leistungskontrolle, eine der Funktionen im Management-Prozess, wurde in der Befragung ebenfalls untersucht.

Leistungskontrolle erweist sich im landwirtschaftlichen Bereich als äußerst wichtig, da die Angestellten viele unterschiedliche Präzisionsarbeiten und verantwortungsvolle Tätigkeiten, die ihre Ergebnisse häufig erst zeitverzögert erkennen lassen, selbstständig zu erledigen haben.

Um unterschiedliche Möglichkeiten der Kontrolle von Mitarbeiterleistungen zu prüfen, wurden zwei Aussagen entwickelt: „Kontrollieren Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter?“ und „Erwarten Sie, dass Ihre Mitarbeiter sich untereinander kontrollieren?“. Die Kontrolle der Leistung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten wird dem aufgabenorientierten oder dem autoritären Führungsstil zugeordnet und weist auch auf ein derartiges Ergebnis hin. Die Vorgesetzten kontrollieren selbst in hohem Maße die Aufgabenerfüllung und die resultierenden Ergebnisse.

Tabelle 6: Kontrolle

Kontrolltypen und -funktionen	Antwortkategorien *				
	oft	häufig	hin und wieder	selten	fast nie
Kontrollieren Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter?	10,3 (3)	44,8 (13)	31,0 (9)	6,9 (2)	6,9 (2)
Erwarten Sie, dass Ihre Mitarbeiter sich kontrollieren?	überhaupt nicht	kaum	manchmal	fast immer	immer
	10,3 (3)	20,7 (6)	31,0 (9)	34,5 (10)	0 (0)
Anmerkung: * Antwortkategorien in relativen (absoluten) Häufigkeiten					
Quelle: Eigene Darstellung					

Zusätzlich zur Kontrolle durch den Vorgesetzten wird von den Mitarbeitern Selbstkontrolle und Kontrolle unter den Kollegen erwartet, was teilweise auf kooperative Elemente hinweisen würde.

Vor allem die Funktion des Vorgesetzten spielt bei der Leistungskontrolle eine große Rolle und unterstützt den autoritären Führungsstil.

### 6.7 Zusammenfassung der Ergebnisse

Anhand der Antworten auf die Fragen zum Führungsverhalten konnte festgestellt werden, dass es in größeren Agrarunternehmen keinen einzelnen optimalen Führungsstil gibt, sondern situatives Führungsverhalten bevorzugt wird. Dies erscheint auch sinnvoll, da bei der Entscheidungsfindung ein wohlwollend-autoritärer Führungsstil Vorteile in der Entscheidungsgeschwindigkeit liefert, die entweder durch eine große Anzahl an Mitarbeitern oder durch die unterschiedlichen Meinungen der Angestellten bei kooperativem Verhalten verzögert werden würde. Andererseits sind, obwohl die Entscheidungsfindung immer in Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten erfolgt, auch kooperative Führungsstile, vor allem konsultative Stile durchaus realisiert, denn die Betriebsleiter erwarten Vorschläge und Meinungen der Mitarbeiter und versuchen in Zusammenarbeit Probleme zu lösen. Da die Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung in den Führungskonzepten eine große Rolle spielt, wurde in der Befragung gezeigt, dass die Vorgesetzten versuchen, einen idealen Weg zu finden, gleichzeitig das Wohl und die Motivation der Mitarbeiter und die Erreichung der gestellten Aufgaben und der gesetzten Ziele im Auge zu behalten. Bedingt durch unterschiedliche Reife-

grade von Mitarbeitern und Situationen kann es durchaus empfehlenswert sein, Aufgabe oder Person in den Vordergrund zu rücken.

Abschließend lässt sich also sagen, je mehr Angestellte im Betrieb sind, desto wahrscheinlicher wird ein autoritärer Führungsstil im Bereich der Entscheidungsfindung und ein kooperativer Führungsstil für ausführende Tätigkeiten bevorzugt. Hieraus wird die Anwendung eines situativen Führungsstils ersichtlich.

## 7 Schlussbemerkung

Die Autoren der neueren landwirtschaftlichen Literatur (vgl. Kapitel 2) haben versucht, möglichst einen allgemeingültigen Führungsstil ohne Berücksichtigung weiterer Situationsvariablen theoretisch zu definieren. Mit Hilfe der Befragungsergebnisse konnten in der Praxis aber sowohl autoritäre als auch kooperative Führungsstile für bestimmte Situationen nachgewiesen werden. Als Voraussetzung für erfolgreiche Führung muss der Vorgesetzte sich allerdings in jedem Fall an den individuellen Merkmalen der Mitarbeiter orientieren, eine Einschätzung ihrer Reife, Motivation und Qualitäten vornehmen und die Situation bzw. das jeweilige Problem betrachten. Trotz dieser aus der Praxis abgeleiteten Empfehlungen gibt es kein Patentrezept, welches immer oder zumindest in den meisten Fällen den größten Erfolg verspricht. Für die Vorgesetzten bedeutet dies, dass nach einer situativen und individuellen Lösung gesucht werden muss, um den passenden Führungsstil zu finden. Da Letzterer maßgeblich zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensziele beiträgt, wird es für Betriebsleiter größerer und wachsender Agrarunternehmen immer bedeutender, sich mit einem ausgewogenen Führungsverhalten zu beschäftigen.

### Literaturverzeichnis

- ANDREÄ, K.S. (2000): Erfolgreiche Führungsstile in größeren Agrarunternehmen. Institut für landwirtschaftliche Betriebslehre, Justus-Liebig-Universität Gießen, Arbeitsbericht.
- BERTHEL, J. (1997): Personalmanagement. Stuttgart.
- BLEICHER, K. (1999): Das Konzept integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. Frankfurt/Main, New York.
- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (1992–2000): Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten der Bundesrepublik Deutschland. Münster-Hiltrup.
- DOLUSCHITZ, R.; FUCHS A.S.; MUCHA, S. (1996): Praktiken und Schwachstellen der Unternehmensführung in größeren landwirtschaftlichen Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Agrarwirtschaft 45, Heft 11, S. 388 – 398.
- DOLUSCHITZ, R. (1997): Unternehmensführung in der Landwirtschaft. Stuttgart.
- FITTKAU-GARTHE, H; FITTKAU, B. (1971): Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung. Göttingen.
- HENTZE, J.; BROSE, P. (1986): Personalführungslehre. Grundlagen, Führungsstile, Funktionen und Theorien der Führung. Bern, Stuttgart.
- KORNDÖRFER, W. (1988): Unternehmensführungslehre. Einführung, Entscheidungslogik, Soziale Komponenten im Entscheidungsprozess. Wiesbaden.
- KUHN, A. (1990): Unternehmensführung. München.
- MACHARZINA, K. (1999): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen; Konzepte – Methoden – Praxis. Wiesbaden.
- OLFERT, C.; STEINBUCH P.A. (1993): Personalwirtschaft. Ludwigshafen.
- PEISSLER, P.R.; KOPP, M.; NEUBERGER, O.; EBERT, G. (1992): Unternehmens- und Personalführung. (Reihe Intensivkurs). Landsberg / Lech.
- RAHN, H.-J. (1990): Betriebliche Führung. Ludwigshafen.
- SCHOLZ, C. (1993): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München.
- SCHÜLE, H. (1997): Organisations- und Managementstrukturen landwirtschaftliche Großbetriebe. Schriftenreihe des BML, Reihe A: Angewandte Wissenschaft, Heft 461.
- STAEHLE, W. H.; CONRAD, P.; SYDOW, J. (1994): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München.
- STEFFEN, G.; BORN, D. (1987): Betriebs- und Unternehmensführung in der Landwirtschaft. Stuttgart.
- STEINHAUSER, H.; LANGBEHN, C.; PETERS, U. (1992): Einführung in die landwirtschaftliche Betriebslehre. Band 1: Allgemeiner Teil. Produktionsgrundlagen, Produktionstheorie und Rechnungssysteme mit Planungsrechnungen. Stuttgart.
- STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G. (1997): Management. Grundlage der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. Wiesbaden.
- TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W.H. (1958): How to choose a leadership patern. HBR March/Apr., S. 95–101.
- WÖHE, G.; DÖHRING, U. (1993): Einführung in die Betriebslehre. München.
- WUNDERER, R.; GRUNWALD, W. (1980): Führungslehre. Bd. 1: Grundlagen der Führung. Berlin, New York.

### Verfasser/In:

Dipl. oec. troph. KATJA S. ANDREÄ, Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft (Prof. Dr. R. KÜHL), Senckenbergstraße 3, D-35390 Gießen, Telefon: (0641/) 99-37276 Fax: 99-37279 (E-Mail: Katja.S.Andreae@agr.uni-giessen.de),

Dr. CLAUD M. BRODERSEN, Südersand 7, D-25920 Risum-Lindholm (E-Mail: claus.brodersen@agrovision.de),

Prof. Dr. RAINER KÜHL Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre, Senckenbergstraße 3, D-35390 Gießen, Telefon: (0641/) 99-37270, Fax: 99-37279 (E-Mail: Rainer.Kuehl@agr.uni-giessen.de)