



# DGG-Proceedings

## Vol. 1, 2011

Short Communications - Annual Conference DGG and BHGL  
23.02. - 26.02.2011, Hannover, Germany  
*Peer Reviewed*

### Editorial Board and Review

Balder, Hartmut *Berlin*  
Damerow, Lutz *Bonn*  
Dirksmeyer, Walter *Braunschweig*  
Drüge, Uwe *Erfurt*  
Michaelis, Gerlinde *Bad-Zwischenahn*  
Rath, Thomas *Hannover*  
Schreiner, Monika *Großbeeren*  
Schuster, Mirko *Dresden*  
Winkelmann, Traud *Hannover*

German Society of Horticultural Sciences (DGG)  
Herrenhäuser Str. 2  
30419 Hannover  
Germany

© DGG, 2011

Andreas Gabriel \*

Welcher Führungsstil ist der Richtige? Eine empirische Untersuchung zum Führungsverhalten im gärtnerischen Einzelhandel

---

\*Corresponding Author:

Andreas Gabriel

Hochschule Weihenstephan-Triesdorf  
Am Staudengarten 10  
85350 Freising  
Deutschland  
Email: [a.gabriel@wz-straubing.de](mailto:a.gabriel@wz-straubing.de)

## **Welcher Führungsstil ist der Richtige? Eine empirische Untersuchung zum Führungsverhalten im gärtnerischen Einzelhandel**

Andreas Gabriel

Fakultät Gartenbau und Lebensmitteltechnologie, Hochschule Weihenstephan-Triesdorf,  
Am Staudengarten 10, D-85350 Freising

### **1. Einleitung, Stand des Wissens, Zielsetzung**

Während das Personalmanagement in mittleren bis größeren Unternehmen im Rahmen der Unternehmensführung seit jeher eine bedeutende Rolle spielt, wird der Aspekt der Mitarbeiterführung in der kleinstrukturierten Gartenbaubranche bis heute stark vernachlässigt. Nach Doluschitz (2001) sind Fragen zu einer geeigneten Mitarbeiterführung vor allem in größeren Unternehmen von zentraler Bedeutung, wobei jedoch auch in Unternehmen mit kleineren Beschäftigungszahlen der Führungsstil eindeutig die Mitarbeitermotivation und die Arbeitszufriedenheit beeinflusst. In Deutschland setzt sich der traditionelle gärtnerische Einzelhandel überwiegend aus klein- oder mittelständischen familiengeführten Unternehmen mit begrenzter Anzahl an Mitarbeitern und flachen bis fehlenden personellen Hierarchie- und Führungsstrukturen zusammen. In vielen Fällen bestimmt der sogenannte „Betriebsleiterfaktor“ das Erscheinungsbild der Einzelhandelsgärtnerei und den operativen Tagesablauf, d.h. viele Bereiche im Betrieb werden überwiegend von den charakterlichen Eigenschaften, unternehmerischen Fähigkeiten und der sozialen Kompetenz des Betriebsinhabers bestimmt (Doluschitz, 2001). Dieser Beitrag untersucht, inwieweit die angewandten Führungsstile im traditionellen gärtnerischen Einzelhandel den personellen Anforderungen entsprechen und in welchem Maße der Betriebsleiterfaktor in den untersuchten Betrieben eine Rolle spielt. In der allgemeinen wissenschaftlichen Literatur zur betrieblichen Unternehmensführung wird die Führung vor allem objektbezogen im Sinne von Leitung und Verwaltung gesehen und die subjektbezogene Ebene, also die Organisation des Einsatzes von Führungselementen zu einer optimalen Mitarbeiter- und Menschenführung in vielen Untersuchungen und Veröffentlichungen nicht angesprochen (Andreä et al., 2002). Das in diesem Beitrag verwendete situative Führungsmodell (Reifegradmodell) von Hersey und Blanchard aus den 1970er Jahren ist ein Konstrukt, bei dem in vier Führungsstilen differenziert wird (Hersey und Blanchard, 1977). Hierbei wird in den Delegationsstil, den partizipativen Stil, den integrierenden Stil und einem autoritären Stil unterschieden. Hersey und Blanchard erweitern das Modell um die zusätzliche Dimension des „aufgabenbezogenen Reifegrades der Mitarbeiter“, da sie postulieren, dass ohne diese prägende Komponente kein optimaler Führungsstil determiniert werden kann (Andreä et al., 2002). Der Reifegrad eines Mitarbeiters wird durch die Leitungsmotivation, die Bereitschaft und Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme, sowie über die aufgabenspezifische Ausbildung und Erfahrung definiert und in vier Mitarbeiterreifegrade eingeteilt (Hentze und Brose, 1986).

## 2. Material und Methoden

Dieser Beitrag untersucht die Zusammenhänge zwischen dem angewandten Führungsstil der Betriebsleiter, den Führungsstrukturen und der Motivation der Mitarbeiter in den gärtnerischen Betrieben. Die empirische Basis bilden unabhängige Befragungen der Betriebsleiter von 39 Einzelhandelsgärtnereien und Endverkaufsbaumschulen in Bayern und insgesamt 112 Mitarbeitern. Während die Betriebsleiter unter Zuhilfenahme eines standardisierten Gesprächsleitfadens vor Ort Aussagen und Einschätzungen sowohl zu ihrem eigenen Führungsverhalten aber auch zur Motivation und den Fähigkeiten des Mitarbeiterstammes gefragt wurden, konnten in jedem Betrieb drei Mitarbeiter ausgewählt werden, die bereits seit längerem im Betrieb tätig waren und eine verantwortungsvolle Position im Endverkauf inne hatten. Die ausgewählten Personen konnten dann einen schriftlichen Fragebogen mit Inhalten zur Arbeitszufriedenheit und dem Führungsstil des Vorgesetzten mit nach Hause nehmen und diesen anonym, nur mit der Zuordnung zum Betrieb gekennzeichnet, per Post zurück senden. Die relativ geringe Anzahl von lediglich drei befragten Mitarbeitern im Betrieb ist damit gerechtfertigt, dass in den meist familiengeführten Betrieben oftmals nur wenige Angestellte vorhanden waren, die diese Kriterien zur Vorauswahl erfüllen. Beide Komponenten des situativen Führungsmodells, also der Führungsstil des Vorgesetzten, sowie der Reifegrad der Mitarbeiter wurden somit durch vorgefertigte Fragekonstrukte in getrennt durchgeführten Befragungen gegenseitig operationalisiert. Der zweite Analyseschritt dieses Beitrages, die Identifizierung von Betriebsleitertypen, erfolgte mit einer klassischen Clusteranalyse. Als bestimmende fünf latente Eigenschaften wurden das Delegationsmaß, das Controllingverhalten, die Unternehmerkompetenz, die externe Kooperationsfähigkeit und die strategische Planungsweise als gewichtete additive Indizes durch jeweils mehrere untergeordnete Indikatoren aus den Befragungen in die Clusteranalyse übernommen.

## 3. Ergebnisse

Abbildung 1 zeigt eine Übersicht über das Modell von Hersey und Blanchard mit der Anzahl der zugeordneten Betriebsleiter und Mitarbeiter bei den untersuchten Betrieben.

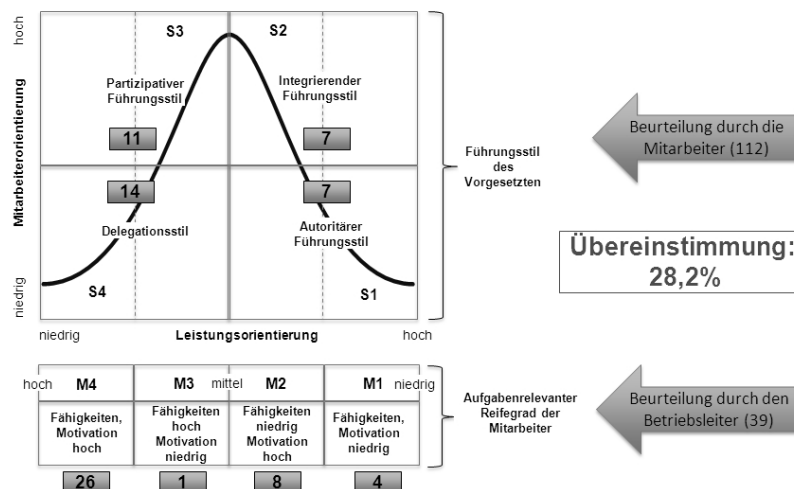


Abbildung 1: Das situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard (1977)

Die Beurteilung der Betriebsleiter durch die jeweils drei befragten Mitarbeiter der Betriebe wird dabei durch den Durchschnitt der Bewertungen gebildet. Es zeigt sich, dass aus Sicht der Mitarbeiter ein Großteil der Betriebsleiter den weniger leistungsorientierten Bereichen zugeordnet wird und somit ein delegierender bzw. partizipativer Führungsstil (S3 und S4) ausgesprochen wird. Im Gegenzug hebt sich der Reifegrad M4, also eine durchwegs positive Beurteilung der Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter durch die Betriebsleiter, deutlich von den niedrigeren Reifegraden M1 bis M3 ab. Eine exakte Übereinstimmung der Reifegrade zum optimalen Führungsstil war allerdings nur bei 28,2% der Betriebe der Fall, was auf eine insgesamt wenig ausgeprägte Führungseffizienz in der Branche schließen lässt.

Damit eine hohe Führungseffizienz erreicht werden kann, versucht der Vorgesetzte, einen dem Reifegrad der Mitarbeiter angepassten Führungsstil zu praktizieren (Andreä et al., 2002). Im Idealfall sollte er nicht passiv auf die Eigenschaften der Mitarbeiter reagieren, sondern aktiv durch fördernde Maßnahmen (Belohnung, Anerkennung, Förderung) den Reifestatus der Angestellten erhöhen (Berthel, 1997). Diese sogenannte Führungsstilflexibilität des Vorgesetzten setzt aber gewisse Fähigkeiten in der Unternehmensführung und Sozialkompetenz voraus, die zwar erlernbar, aber nicht zwangsläufig bei jedem Vorgesetzten vorhanden sind (Scholz, 1993). In diesem Beitrag wird versucht, diesen so genannten „Betriebsleiterfaktor“ mittels einer Clusterung relevanter Eigenschaften abzubilden und die befragten Betriebsleiter in Typenklassen einzuteilen (Abbildung 2). Die durchgeführte Clusteranalyse ergab drei Betriebsleitertypen, die sich anhand der zur Segmentierung herangezogenen Variablen abgrenzen lassen.

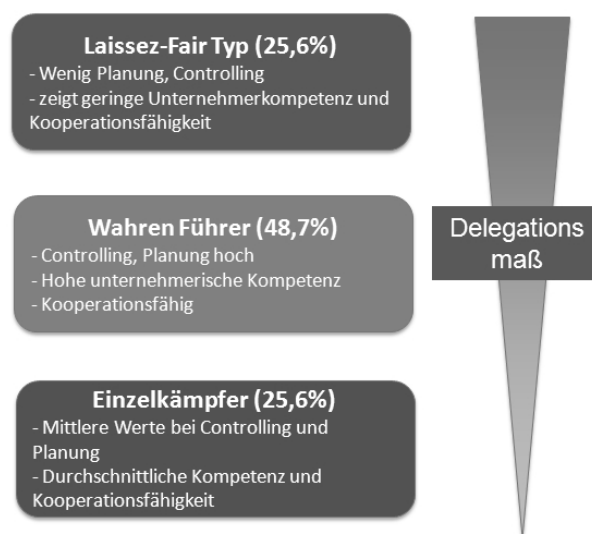


Abbildung 2: Einteilung der Betriebsleiter mittels Clusteranalyse

Der „Laissez-Fair-Typ“ charakterisiert sich durch eher geringere Kooperationsfähigkeit, zeigt nur wenige planerische Fähigkeiten und gibt viele Aufgabengebiete an seine Angestellten weiter. Dem gegenüber steht der „Einzelkämpfer“, der, obwohl auch er nicht immer einen vollständigen Überblick über seinen Betrieb aufweist, so gut wie keine verantwortungsvolle Tätigkeiten an seine Mitarbeiter delegiert. Fast die Hälfte der befragten Betriebsleiter (48,5 %) erwiesen sich als „Wahre Führer“, ausgestattet mit einem ausgeglichenen Delegationsmaß, das auch zusätzlich durch relativ hohe

Planungssicherheit und einem hohen Maß an Kooperationsfähigkeit unterstützt wird. Auch die durch gesteigertes Weiterbildungsengagement und höhere fachliche Qualifikation instrumentalisierte Unternehmerkompetenz erweist bei dieser Gruppe als am deutlichsten ausgebildet. Aufgrund aller Eigenschaften kann somit den „Wahren Führern“ eine entsprechende Führungsstilflexibilität zugeschrieben werden.

#### 4. Diskussion

Die Anwendung des situativen Führungsmodelles sollte zeigen, ob der Führungsstil der Vorgesetzten (autoritär, integrierend, partizipativ, delegierend) optimal auf den Reifegrad der Mitarbeiter (Motivation, Fähigkeiten) abgestimmt ist. Es ergibt sich, dass weniger als ein Drittel der beteiligten Betriebe ein Optimum zwischen den zwei Dimensionen aufweist. Bei den restlichen Betrieben empfiehlt es sich, dass der Betriebsleiter nicht passiv auf die Eigenschaften der Mitarbeiter reagiert, sondern aktiv durch Belohnung und Förderung den Reifegrad seiner Mitarbeiter erhöht. Die Führungsstruktur in den gärtnerischen Betrieben wird von mehreren Faktoren bestimmt. Einfluss auf die Führungsorganisation haben objektbezogene Basisvoraussetzungen, wie die Größe des Unternehmens und des Mitarbeiterstammes und die Anzahl mitwirkender Familienarbeitskräfte, aber auch der Betriebsleiterfaktor (Glatz, 1999). Um letzteren zu bestimmen, wurden unternehmerische Eigenschaften wie das Delegationsmaß, das Controllingverhalten oder die Kooperationsfähigkeit der Betriebsleiter mittels einer Clusteranalyse ausgewertet. Die Analyse ergab drei unterschiedliche Betriebsleitertypen, die sich unter anderem in ihrer Bereitschaft zur Delegation unterscheiden. Tabelle 1 zeigt einen Überblick über die jeweiligen Auswirkungen von starker und schwacher Delegationsbereitschaft auf die betrieblichen Anforderungen und Abläufe.

Tabelle 1: Auswirkungen des Unternehmerverhaltens (Delegationsfähigkeit) auf verschiedene Bereiche der Unternehmensführung nach Glatz (1999)

Kriterium	„Delegierscheuer“ Unternehmer (delegiert keine komplexen Aufgaben)	„Delegierender“ Unternehmer (überträgt Verantwortungsbereiche auf die Mitarbeiter“)
Abhängigkeit von Mitarbeitern (Führungskräfte)	Keine	Hoch
Auswirkungen der Fähigkeiten der Führungskräfte	Keine richtigen Führungskräfte	Fähigkeiten sind entscheidend für das jeweilige Ergebnis
Einblick des Chefs in den Betrieb	Sehr gut	Schlecht bis gut (je nach Dokumentation/Controlling)
Anforderung an die Fachkompetenz des Chefs	Sehr hoch	Wenig bis hoch (abhängig von der FK der Führungskräfte)
Abkömmlichkeit/Urlaub	Schlecht, kein längerer Urlaub	Betrieb läuft weiter
Arbeitszeit	Zwangsweise sehr lang	Variabel
Bedeutung der Mitarbeiterführung	Gering	Hoch

Ein „delegierscheuer“ Betriebsleiter ist zwar weniger abhängig von den Fähigkeiten seiner

Mitarbeiter und hat einen guten und ständigen Einblick in den Betrieb, ist aber zwangsweise unabhkmmlich und muss selbst einen hohen Grad an Fachkompetenz vorweisen. Ein delegierender Führungsstil erfordert dagegen eine vertrauensvolle und angemessene Mitarbeiterführung. Es wird zugleich deutlich, dass eine effiziente und entlastende Delegationsweise nur mit fähigen Mitarbeitern realisieren lässt, die selbst Führungsqualitäten vorweisen müssen.

## **5. Schlussfolgerung**

Als hilfreiche Instrumentarien zur Mitarbeiterführung sind eine Reihe unterschiedlicher Führungsstilkonzepte entwickelt worden, wobei unter Führungsstil - im Gegensatz zum temporären Führungsverhalten - allgemein ein verhältnismäßig gleichbleibendes Verhalten des Vorgesetzten (Betriebsleiter) gegenüber dem Geführten (Mitarbeiter) verstanden wird. Letztendlich ist entscheidend, welcher Stil in Abhängigkeit von der Unternehmensform und -größe, der persönlichen Grundeinstellung der Mitarbeiter sowie den Charaktereigenschaften und Fähigkeiten der Mitarbeiter am wirkungsvollsten ist. Der vielerorts hohe Erfolgsdruck in den gärtnerischen Unternehmen erfordert unter Umständen, dass zeitweilig mehr aufgabenbezogen-autoritär gehandelt werden muss. Ein kooperativ-partnerschaftliches Führungsverhalten ist stark auf die Mitarbeiter orientiert. Dieser Führungsstil sollte deshalb insbesondere auf Grund der Merkmale, die in kleineren Einzelhandelsunternehmen besonders gefragt sind, wie Teamarbeit, ausgeprägte Kommunikation, eigenverantwortliche Tätigkeit und Flexibilität, bevorzugt werden. Theuvsen und v. Davier (2010) bekräftigen, dass die Arbeitsmotivation der Angestellten, die Loyalität zum Betrieb und die Zufriedenheit der Mitarbeiter durch passende Anreizsysteme gefördert werden können. Es ist daher Aufgabe des Betriebsleiters, ein Optimum zwischen materiellen und immateriellen Anreizen, wie z.B. ein gutes Betriebsklima, Möglichkeiten der Weiterbildung und die Übertragung von Verantwortungsbereichen, für seine Mitarbeiter zu schaffen.

## **6. Literatur**

Andreä, K.S., Brodersen, C.M., Kühl, R. (2002): Führungsverhalten beziehungsweise Führungsstile in Agrarunternehmen. In *Agrarwirtschaft* 51 (2002), Heft 3, S. 164-173.

Berthel, J. (2007): *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. 8. Auflage, Schaeffer-Pöschel Verlag, 2007.

Doluschitz, R. (2001): *Personalmanagement und Landwirtschaft*. Auswertungs- Und Informationsdienst für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (aid) e.V., 1421/2001, Bonn.

Glatz, F. (1999): *Mitarbeiterführung in der Einzelhandelsgärtnerei – So machen es erfolgreiche Betriebe*. G&V-Praxis, Thalacker Medien, Braunschweig.

Hentze, J., Brose, P. (1986): *Personalführungslehre. Grundlagen, Führungsstile, Funktionen und Theorien der Führung*. Hans Huber Verlag, Bern, Stuttgart.

Hersey, P., Blanchard, K.H. (1977): *Management of Organizational Behaviour: Leading Human Resources*. 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Scholz, C. (1993): *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen*. Verlag Franz Vahlem, München.

Theuvsen, L., v. Davier, Z. (2010): *Mitarbeiterführung*. In: v. Davier und Theuvsen: *Landwirtschaftliches Personalmanagement*, Seite 29-35. DLG-Verlags-GmbH, Frankfurt am Main.