



**CHRISTOPHER ZERRES**

---

**MARKETING**

**Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“**

**Herausgeber:  
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien und Informationswesen**

**Arbeitspapier Nr. 38**

**Strategische Führung staatlicher Forstbetriebe**

**Moritz v. Waldthausen**

**Offenburg, Januar 2019**

**ISSN: 2510-4799**



## **Impressum**

---

**Prof. Dr. Christopher Zerres  
Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien und Informationswesen  
Badstraße 24  
77652 Offenburg  
ISSN: 2510-4799**

## **Inhalt**

1	Einführung.....	1
2	Restriktion Versus Freiheit – Ordnungspolitische Anforderungen und Führungsherausforderungen .....	2
2.1	Erläuterung des restriktiven Rahmens anhand der Institutionentheorie.....	2
2.2	Ordnungspolitik.....	3
2.2.1	Definitorischer Rahmen der Ordnungspolitik .....	3
2.2.2	Theoretische Basis der Ordnungspolitik in Deutschland.....	4
2.2.3	Funktionen der Ordnungspolitik .....	7
2.2.4	Notwendigkeit von Ordnungspolitik .....	9
2.3	Konzeptionelles Umfeld der Führungsstile .....	11
2.3.1	Der Begriff der Unternehmensführung .....	11
2.3.2	Ausgewählte Führungstheorien im Überblick .....	15
3	Fazit und Ausblick .....	30
4	Literaturverzeichnis .....	32
5	Autoreninformation .....	34

# 1 EINFÜHRUNG

---

Die Führungsaufgaben eines Forstbetriebes sind diversifizierter und anspruchsvoller geworden.<sup>1</sup> Aufgaben und Ansprüche ändern sich. Aus den Forstverwaltungen werden moderne Unternehmen.<sup>2</sup> Deutlich wurde dies an den klimatisch und wirtschaftlich bedingten Turbulenzen, denen die Forstwirtschaft in den letzten drei Jahrzehnten unterworfen war. Krisen und technische Dynamiken haben die forstwirtschaftlichen Märkte beeinflusst.<sup>3</sup> Auch die gesellschaftlichen Ansprüche an die Forstwirtschaft sind durch Freizeitanspruch und Wertewandel im Sinne der Schutz- und Erholungsfunktionen des Waldes gewachsen. Ökonomische, soziale und ökologische Verpflichtungen führen zu einem Geflecht von Handlungsrestriktionen, das von der Führung eines Forstbetriebes daher ein komplexes Management erfordert, um den divergierenden Aufgaben und Ansprüchen gerecht zu werden.<sup>4</sup>

In der Forstwirtschaft wirken vielfältige Einflüsse unterschiedlich intensiv von außen insbesondere auf die staatlichen Forstbetriebe. Für sie ist inzwischen ein langwieriger Dauerreformprozess zu konstatieren. Zahlreiche, neue gesetzliche Regelungen haben die Rahmenbedingungen für das Management in den Forstverwaltungen grundlegend verändert. Neben den Shareholdern und den „klassischen“ Stakeholdern (Kunden, Verbände, Gewerkschaften, Lieferanten, Mitarbeiter etc.) sind als weitere Anspruchsgruppen im Forst vor allem Parteien, Jäger und Umweltschutzgruppen zu nennen.<sup>5</sup> Restringierende Wirkung haben vor allem die Entscheidungen der Länderparlamente, die Normen aus Brüssel und konkretisierte Normen aus Berlin in Gesetzestexte (oftmals mit Flächen- bzw. Ortsbezug) umformulieren.<sup>6</sup> Im Rahmen des vorliegenden Arbeitspapiers wird betrachtet, wie und in welchen Bereichen unterschiedliche Restriktionen das Management und die Führung in den Forstbetrieben bei der Umsetzung ihrer Ziele und Zielvorgaben einschränken und somit das Führungsverhalten beeinflussen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Oesten/Roeder (2008): S. 47ff; Krott (2001b): S. 11; Brabänder (1995): S. 417ff. In seiner Zukunftsstudie zum Führungsverhalten von Forstmanagern hat Kaufman schon sehr früh auf die hohe Aufgabenkomplexität, der diese ausgesetzt sind, hingewiesen. Vgl. Kaufman (1960): S. 25ff. Die veränderten Anforderungen an den öffentlichen Sektor und eine damit einhergehende Professionalisierung diskutieren auch Thom/Ritz (2000): S. 7ff.

<sup>2</sup> Vgl. u. a. Gerst (2005): S. 9f; Deegen (2006): S. 248; Merker (2006): S. 250ff; Strittmatter (2006): S. 254f. oder Braun (2006): S. 256f.

<sup>3</sup> Vgl. Bund deutscher Forstleute (2018), Ebner (2018), Forstpraxis (2018) und weitere aktuelle Stellungnahmen. Die Jahre 2017 und besonders 2018 mit Stürmen (u.a. Friederike) und Dürre (Stichwort: Jahrhundertssommer) sowie damit logisch einhergehend explodierender Borkenkäferpopulationen waren für die Forstwirtschaft besonders anspruchsvoll. Für 2019 erwarten Experten keine wesentliche Entspannung hinsichtlich bestehender sowie drohender Kalamitäten. Entsprechend wird auch der Druck auf die Holzpreise weiter steigen.

<sup>4</sup> Vgl. van der Heide (2004): S. 24ff, und Schulze et al. (2006): S. 21ff. Hostettler (2006): S. 270ff, weist darüber hinaus auf die gestiegene Nachfrage nach Nichtholzprodukten hin.

<sup>5</sup> Vgl. Oesten/Roeder (2008): S. 121.

<sup>6</sup> Vgl. Köpf (2002): S. 102.

## 2 RESTRIKTION VERSUS FREIHEIT – ORDNUNGSPOLITISCHE ANFORDERUNGEN UND FÜHRUNG-SHERAUSFORDERUNGEN

---

### 2.1 ERLÄUTERUNG DES RESTRIKTIVEN RAHMENS ANHAND DER INSTITUTIONSTHEORIE

Auf das Management in der Forstwirtschaft wirken zahlreiche Einflussgrößen ein, wie gesetzliche Vorgaben, gesellschaftliche Gruppen u.a. Die restringierende Wirkung der Rahmenbedingungen auf die Führung von Forstbetrieben – insbesondere auf das Management der Landesforsten – wurde in der Betrachtung der Konstellation der Forstwirtschaft in Deutschland im letzten Kapitel analysiert.

Borchers (1996) begründet staatliches Handeln in der Forstwirtschaft im Sinne ordnungspolitischer Maßnahmen vor allem durch gesellschaftspolitische Ansprüche, der die Regierung gerecht werden muss.<sup>7</sup> Er weist in diesem Zusammenhang jedoch darauf hin, dass die gesellschaftspolitischen Diskussionen stark emotionsbelastet sind. Darüber hinaus verdeutlicht er, dass die naturwissenschaftliche Komplexität, aber auch die „gefühlbetonte Umgangsform Gründe erkennen lassen, weshalb die Forstwirtschaft als eine mit allen anderen Wirtschaftsweisen unvergleichbare Art der Produktion“ anzusehen ist.<sup>8</sup> Der weitreichende Zeithorizont der Produktion und die damit einhergehenden schwer kalkulierbaren Produktionsentscheidungen führen dazu, dass ökonomische Ineffizienzen nicht direkt sichtbar werden und es der Festlegung übergeordneter Ideale bedarf.<sup>9</sup> Staatliches Eingreifen wird darüber hinaus durch die Produktion gesellschaftlich erwünschter Güter und Dienstleistungen seitens der Forstwirtschaft begründet. Entsprechend hat der Gesetzgeber in den Waldgesetzen die Bedeutung der meritorischen Güter neben den Waldfunktionen definiert. Somit wird staatliches Handeln im Forstwirtschaftssektor auf vielfältige Weise begründet:

- es handelt sich um Güter mit ungewissem Nutzen,
- mit sozial- und verteilungspolitischer Wirkung
- mit wettbewerbspolitischer Wirkung,
- mit öffentlichem Charakter (u.a. Umweltwirkung),
- öffentlichem Interesse der Daseinsvorsorge (meritorische Güter),
- es entstehen negative externe Effekte, die die Forstwirtschaft betreffen,
- sowie positive externe Effekte, die von der Forstwirtschaft ausgehen.<sup>10</sup>

Damit ist staatliches Eingreifen in gewisser Weise „legitimiert“, was jedoch auch einen restringierenden Effekt auf die einzelnen Betriebe impliziert. Entsprechend soll der folgende Teil dieses Kapitels staatliche Eingriffe auf Basis der ordnungspolitischen Diskussion begründen.

---

<sup>7</sup> Vgl. Borchers (1996): S. 32ff.

<sup>8</sup> Borchers (1996): S. 56.

<sup>9</sup> Vgl. Borchers (1996): S. 57.

<sup>10</sup> Vgl. Bergen et al. (2002): S. 186ff; Köpf (2002): S. 109ff; Oesten/Roeder (2008): S. 34f; Krott (2001a): S. 90ff, und Borchers (1996): S. 38ff. und S.79ff.

Daran schließt sich die Analyse unterschiedlicher Führungskonzepte an, um für die weitergehende Untersuchung Verhaltensmuster und Führungsstile herauszukristallisieren.

## **2.2 ORDNUNGSPOLITIK**

### **2.2.1 Definitiverischer Rahmen der Ordnungspolitik**

Über Aufgaben und Ziele der Ordnungspolitik besteht weitgehend Konsens. Welfens (2008) verweist auf die asymmetrische Informationsverteilung und sieht deshalb in der „Wirtschaftsordnung“ vor allem die Aufgabe, „einzelwirtschaftliche Entscheidungsspielräume in einer sinnvollen Weise festzulegen, damit Menschen arbeitsteilig und produktiv Güter und Dienstleistungen herstellen und dabei Vermögen erhalten (oder dauerhaft bilden).“<sup>11</sup> Er führt dieses Postulat darauf zurück, dass „in offenen Gesellschaften Informationsprobleme bei der Arbeitsteilung bestehen, wobei die Produktionsfaktoren zur Leistungserstellung zu motivieren und friedlich effizient zu koordinieren sind.“ Auf den gesellschaftlichen Nutzen, den die Wirtschaftspolitik erbringen muss, stellt Heise (2005) seine Forderung nach „Maximierung der gesellschaftlichen Wohlfahrt“ ab.<sup>12</sup> Klump (2013) versteht unter Ordnungspolitik „die Beeinflussung derjenigen Faktoren, die den institutionellen Rahmen der ökonomischen Aktivitäten und der möglichen wirtschaftspolitischen Eingriffe absteckt“.<sup>13</sup> Ähnlich grenzt Schlecht (2001) den Begriff ab, indem er von der Schaffung verlässlicher Rahmenbedingungen im Bereich der Wirtschaft spricht, um Planungssicherheit für die Marktakteure und Betroffenen zu erreichen, die für alle in gleicher Weise gelten.<sup>14</sup> Streit (2005) umschreibt die Ordnungspolitik folgendermaßen: „Ansatzpunkt für staatliches Handeln, das zur Erreichung, Sicherung und Änderung einer Wirtschaftsordnung erforderlich wird, ist in erster Linie die Rechtsordnung als Teil der institutionellen Infrastruktur. Demzufolge kann Ordnungspolitik definiert werden als die Versorgung mit institutioneller Infrastruktur in der Absicht, eine spezifische Wirtschaftsordnung einzuführen, zu sichern und weiterzuentwickeln.“<sup>15</sup> Cassel (1988) sieht in der Ordnungspolitik „die Gestaltung der ethischen, rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen des Verhaltens von Wirtschaftssubjekten und politischen Entscheidungsträgern, d.h. der Wirtschaftsordnung einerseits (Wirtschaftsordnungspolitik) und der politischen Ordnung andererseits (Staatsordnungspolitik).“<sup>16</sup> Sie soll „ökonomisch rational sein, in Form eines theoretischen Überbaus zur Ableitung und Bewertung von Handlungsalternativen, der häufig systemspezifisch und konzeptionsgebunden ist [...]“.<sup>17</sup>

Im Gegensatz zum europäischen Ausland und dem angelsächsischen Raum wird Ordnungspolitik in Deutschland meist mit einer auf Umsetzung der liberalen Konzeption der „Wettbewerbsordnung“ bzw. „Sozialen Marktwirtschaft“ gerichteten Wirtschaftspolitik gleichgesetzt. Aufgrund der Interessenasymmetrie stoßen ordnungspolitische Vorschriften häufig auf Widerstand und Kritik verschiedener Gruppen in der Gesellschaft. Dementsprechend ist ein oft genannter Kritikpunkt der Ordnungspolitik ordoliberaler Prägung deren offensichtlich normativer Gehalt. So kann Ordnungspolitik sowohl im normativen als auch im positiven Sinne bestimmt werden. Der normative Ansatz versteift sich durch eine Wertentscheidung zu-

---

<sup>11</sup> Welfens (2008): S. 332.

<sup>12</sup> Vgl. Heise (2005): S. 28f.

<sup>13</sup> Klump (2013): S. 21f.

<sup>14</sup> Vgl. Schlecht (2001): S. 11.

<sup>15</sup> Streit (2005): S. 66.

<sup>16</sup> Cassel (1988): S. 313.

<sup>17</sup> Ebenda.

gunsten bestimmter Gestaltungsprinzipien auf ein bestimmtes Wirtschaftssystem, wohingegen die technokratische Perspektive des positiven Ansatzes grundsätzlich auf jede Art von Wirtschaftssystem anwendbar ist. Im deutschsprachigen Raum wird unter „Ordnungspolitik“ die ordnungspolitische Rahmenpolitik eines marktwirtschaftlich orientierten Systems verstanden.<sup>18</sup>

### **2.2.2 Theoretische Basis der Ordnungspolitik in Deutschland**

Walter Eucken<sup>19</sup> hat in der deutschsprachigen Nationalökonomie eine begriffliche Zweiteilung der Wirtschaftspolitik eingeführt. Er weist ihr die Doppelaufgabe zu, eine Wirtschaftsordnung zu errichten (Ordnungspolitik) und zu erhalten (Prozesspolitik).<sup>20</sup>

Mit Hilfe der *Ordnungspolitik* wird der Rahmen für Maßnahmen des Staates zur Gestaltung der angestrebten Wirtschaftsordnung geschaffen und gewährleistet. Durch das Schaffen institutioneller und rechtlicher Rahmenbedingungen (Grundregeln) entsteht für jeden ökonomischen Akteur ein entsprechender Aktionsraum.<sup>21</sup>

Die *Prozesspolitik* regelt die wirtschaftlichen Prozesse in ihrem Ablauf also innerhalb des ordnungspolitischen Rahmens und determiniert somit die jeweiligen Ergebnisse nachhaltig. Prozesspolitische Maßnahmen müssen sich in die entsprechende Wirtschaftsordnung einfügen. Unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten dienen sie als Interventionsinstrument, wenn die marktliche Selbststeuerung versagt oder unerwünschte Ergebnisse hervorbringt.<sup>22</sup>

Nach Eucken (2004) soll die Ordnungspolitik „die Formen des Wirtschaftens gestalten oder die Bedingungen beeinflussen. Aber sie lässt in diesen Formen Planen und Handeln der Haushalte und Betriebe frei.“<sup>23</sup> Er spricht sich dafür aus, dass der Staat nicht lenkend oder planend in einzelne Wirtschaftsprozesse eingreift, sondern die Wirtschaftspolitik auf die Beeinflussung der Form des Wirtschaftens begrenzt sein soll.<sup>24</sup> Damit postuliert er ein absolutes Primat der Ordnungspolitik gegenüber der Prozesspolitik. Für ihn gilt ein funktionsfähiger Preismechanismus als die strategisch entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Wirtschaftspolitik.<sup>25</sup> Unter Beibehaltung einer liberalen Grundposition sind die Vertreter des Ordoliberalismus<sup>26</sup> im Gegensatz zum klassischen Liberalismus<sup>27</sup> nicht der Auffassung, dass sich eine Wettbewerbsordnung – als Kernstück des ökonomischen Liberalismus – von selbst herausbilden würde. Um eine Wirtschaftsordnung zu verwirklichen, in der die Bedingungen

---

<sup>18</sup> Vgl. Peters (2002): S. 183ff.

<sup>19</sup> Begründer der Freiburger Schule: Verfechter des Ordoliberalismus der 30er- und 40er-Jahre in Deutschland.

<sup>20</sup> Vgl. Woll (1992): S. 14.

<sup>21</sup> Vgl. Klump (2013): S. 22.

<sup>22</sup> Vgl. Donges/Freytag (2009): S. 57.

<sup>23</sup> Eucken (2004): S. 242.

<sup>24</sup> Vgl. Eucken (2004): S. 337f.

<sup>25</sup> Vgl. Eucken (2004): S. 255.

<sup>26</sup> Vgl. Klump (2013): S. 22, und Welfens (2008): S. 571. Neben Walter Eucken sind Franz Böhm und Hans Großmann-Doerth als Mitgründer der Freiburger Schule zu nennen. Darüber hinaus gelten Wilhelm Röpke, Alexander Rüstow, Leonhard Miksch, Alfred Müller-Armack, Erwin von Beckerath u.a. als dem Ordoliberalismus nahestehend. Friedrich August von Hayek, eigentlich Vertreter der Österreichischen Schule, gab ebenfalls wichtige Impulse und übernahm umgekehrt Anregungen.

<sup>27</sup> Vgl. Klump (2013): S. 54 und 181ff, sowie Peters (2002): S. 98ff. Als berühmte Vertreter sind John Locke, Adam Smith, Edmund Burke, David Hume, John Stuart Mill, Alexis de Tocqueville und Lord Acton zu nennen. Als einer der wichtigsten zeitgenössischen Anhänger gilt Roland Baader.

des Wettbewerbs geschaffen und erhalten werden, bedarf es nach Eucken „positiver Prinzipien“.<sup>28</sup>

Nach Auffassung der Freiburger Schule entwickelt sich ein funktionsfähiger Wettbewerb nicht von selbst, so dass es für einen „fairen“ Wettbewerb der staatlichen Ordnung bedarf. Dementsprechend muss der Wettbewerb gewissen Regeln unterliegen.<sup>29</sup>

Eucken (2004) weist staatlichen Forstbetrieben im Rahmen seiner ordnungspolitischen Diskussion explizit eine Sonderrolle zu und rechtfertigt die Existenz spezieller staatlicher Unternehmen mit der Bedingung, dass sie sich in den Wettbewerb einordnen und nicht die natürliche Preisbildung auf den Märkten unterlaufen.<sup>30</sup> In der forstpolitischen Literatur wird im Rahmen der wirtschaftspolitischen Diskussion im Sinne der Gemeinwohlorientierung explizit auf Walter Eucken zurückgegriffen.<sup>31</sup> Eucken (2004) formuliert in seinen nicht vollendeten und erst nach seinem Tod veröffentlichten „Grundsätzen der Wirtschaftspolitik“ sieben „konstituierende“ Prinzipien (Ordnungspolitik) und vier „regulierende“ Prinzipien (Prozesspolitik) der liberalen Wirtschaftsordnung. Die konstituierenden Prinzipien beinhalten:

- Als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Wirtschaftspolitik postuliert er ein *funktionsfähiges Preissystem*. „Das ist der strategische Punkt, von dem aus man das Ganze beherrscht und auf den deshalb alle Kräfte zu konzentrieren sind.“<sup>32</sup>
- *Geldwertstabilität* ist für Eucken eine Grundvoraussetzung der Wirtschaftspolitik. Er sieht in einer Geldverfassung eine gewisse Sicherheit, um die Währungspolitik vor politischem Missbrauch zu bewahren.<sup>33</sup>
- Um vollständige Konkurrenz zu gewährleisten, verlangt er *Offene Märkte*. So sollen jegliche Abschottungstendenzen vermieden werden.<sup>34</sup>
- Eucken sieht im *Privateigentum an den Produktionsmitteln* die Voraussetzung für eine dezentrale wirtschaftliche Planung und für die Gewährleistung wettbewerbsdienlicher Marktstrukturen unter Einschluss des Kapitalmarktes. In Ausnahmesektoren – wie z.B. der Forstwirtschaft – akzeptiert er staatliche Wettbewerber, solange sie sich in den Markt integrieren und die Preisbildung auf den Märkten nicht durch staatliche Subventionen an solche Unternehmen gestört wird.<sup>35</sup>
- *Vertragsfreiheit* sieht er als konkurrenzfördernd an und damit als das planungs- und handlungsrechtliche Pendant zum Privateigentum. Deshalb ist sie zu fördern, solange sie nicht selbst den Wettbewerb beschränkt.<sup>36</sup>
- Haftung erhöht die Rationalität, Kontinuität und Eigenkontrolle des Handelns im Marktgeschehen. Dadurch stabilisiert sie die gesamtwirtschaftlichen Abläufe, verbes-

---

<sup>28</sup> Vgl. Eucken (2004): S. 255ff.

<sup>29</sup> Vgl. Welfens (2008): S.534ff und S. 570ff.

<sup>30</sup> Vgl. Eucken (2004): S. 271f.

<sup>31</sup> Vgl. Köpf (2002): S. 109ff.

<sup>32</sup> Eucken (2004): S. 255.

<sup>33</sup> Vgl. Eucken (2004): S. 256ff.

<sup>34</sup> Vgl. Eucken (2004): S. 264ff.

<sup>35</sup> Vgl. Eucken (2004): S. 270ff.

<sup>36</sup> Vgl. Eucken (2004): S. 275ff.

sert die Berechenbarkeit und fördert die gesellschaftliche Akzeptanz wettbewerblicher Marktprozesse.<sup>37</sup>

Konstanz der Wirtschaftspolitik soll zur Verringerung des einzelwirtschaftlichen Risikos aufgrund der im Wettbewerb unvermeidlich auftretenden Preis- und Einkommensunsicherheiten, zur Erleichterung von Investitionsentscheidungen und Stabilisierung unternehmerischer Erwartungen dienen. Dies folgt der Annahme, dass der private Sektor bei Geldwertstabilität zur stetigen Entwicklung und Vollbeschäftigung neigt. Die Konstanz der Wirtschaftspolitik gibt für langfristiges Denken und Handeln im Marktgeschehen die nötige Sicherheit.<sup>38</sup>

Die vier regulierenden Prinzipien umfassen die Aufgaben der staatlichen Wirtschaftspolitik im Rahmen dieser Wirtschaftsverfassung:

- Im Sinne der offenen Märkte fordert Eucken (2004) ein unabhängiges Aufsichtsamt zur *Monopolkontrolle* derjenigen Monopole, die nicht mit direkten oder indirekten Mitteln zu verhindern sind, um sie aufzulösen oder zu beaufsichtigen und ein wettbewerbsähnliches Verhalten zu veranlassen.<sup>39</sup>
- Die *Einkommenspolitik* soll helfen, durch eine progressive Einkommenssteuer soziale Ungleichheiten auszugleichen.<sup>40</sup>
- Schon damals erkannte Eucken (2004) die u.a. Auswirkungen eines potenziellen Klimawandels und sprach sich für eine Korrektur der *Wirtschaftsrechnung* in den Fällen aus, in denen externe Effekte negative Auswirkungen auf die umgebenden Haushalte und Betriebe haben.<sup>41</sup>
- Bei anormaler Reaktion auf Arbeits- oder Agrarmärkten sieht er eine Festlegung von Mindestlöhnen bzw. -preisen als gerechtfertigt an.<sup>42</sup>

Abbildung 1 zeigt die konstituierenden und regulierenden Prinzipien als notwendige Bedingungen für eine funktionsfähige und menschenwürdige Wettbewerbsordnung. Allerdings entsteht erst durch gemeinsames Wirken die hinreichende Bedingung für eine Wettbewerbsordnung. Alle Prinzipien für sich sind nur Bausteine und ergänzen sich zu einem Gesamtrahmen für die Wettbewerbsordnung. Demnach wird eine entsprechende Wirtschaftspolitik dadurch charakterisiert, dass sie die Kapital-, Arbeits- und Bodenmärkte sowie sozial- und umweltpolitischen Aspekte in knappheitsorientierter Verknüpfung mit den Aktivitäten auf den Produktmärkten ordnet.<sup>43</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Eucken (2004): S. 279ff.

<sup>38</sup> Vgl. Eucken (2004): S. 285ff.

<sup>39</sup> Vgl. Eucken (2004): S. 291ff.

<sup>40</sup> Vgl. Eucken (2004): S. 300f.

<sup>41</sup> Vgl. Eucken (2004): S. 301ff.

<sup>42</sup> Vgl. Eucken (2004): S. 303f.

<sup>43</sup> Vgl. Schüller/Krüsselberg (2004): S. 54.

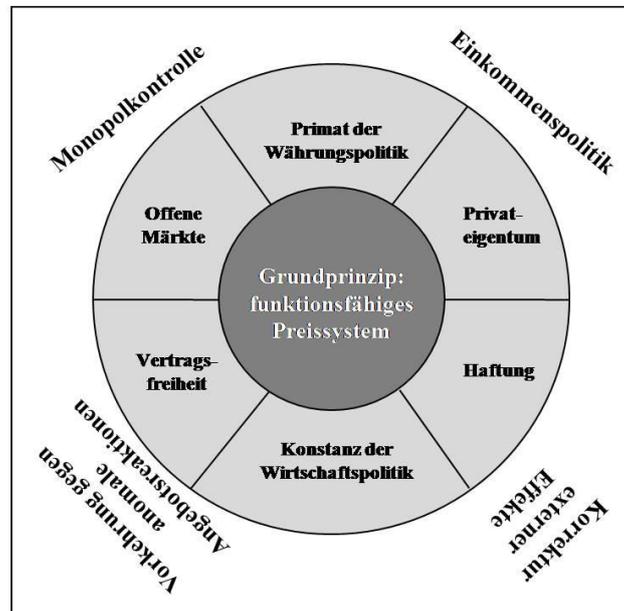


Abbildung 1: Die konstituierenden und regulierenden Prinzipien einer Wettbewerbsordnung

(Schüller/Krüsselberg (2004): S. 55)

Dem Grundschemata „Ordnungspolitik und Prozesspolitik“ folgen die meisten deutschsprachigen Darstellungen zur Theorie der Wirtschaftspolitik. Hingegen ist die Terminologie nicht einheitlich. Heute werden äquivalent zur Ordnungspolitik auch die Begriffe Struktur- oder Wettbewerbspolitik verwendet. Der Begriff Ablaufpolitik wird als Pendant zur Prozesspolitik angewandt.<sup>44</sup>

Ordnungspolitischen Aktivitäten werden sowohl in forstpolitischen<sup>45</sup> Auseinandersetzungen als auch im Rahmen von Forstmanagementdiskussionen<sup>46</sup> aufgegriffen.

### 2.2.3 Funktionen der Ordnungspolitik

Die analytischen Funktionen der Allgemeinen Ordnungspolitik werden von Peters (2002) wie folgt abgegrenzt. Aufgabe der Allgemeinen Ordnungspolitik ist es:

- „[...] die gesellschaftlichen Ideensysteme und wirtschaftspolitischen Leitbilder, die für den Auf- und Ausbau der verschiedenen realtypischen Wirtschaftssysteme ordnungsrelevant waren bzw. sind, darzustellen
- sowie die systemkonstitutiven Gestaltungsformen der jeweiligen gesamtwirtschaftlichen Verfügungs-, Planungs- und Koordinierungssysteme der verschiedenen realty-

<sup>44</sup> Vgl. Woll (1992): S.15.

<sup>45</sup> Vgl. Borchers (1996): S. 31ff, betrachtet diese im Zusammenhang seiner Regulierungs- und Deregulierungsuntersuchung, Krott (2001a): S. 90ff, erörtert die Rolle des Staates in der Forstwirtschaft insbesondere im Hinblick auf seine Aufgaben und Handlungspotenziale. Köpf (2002): S. 25ff. und S. 193ff, stellt Forstpolitik im Rahmen der Forstgesetzgebung dar.

<sup>46</sup> Vgl. Schmithüsen (2006): S. 158f, weist auf die Verantwortung der Forstpolitik und -gesetzgebung im Hinblick auf die natürliche erneuerbare Ressource Wald hin. Oesten/Roeder (2008): S. 25ff, ebenso wie Schmithüsen et al. (2008): S. 197f, beleuchten den Rahmen wirtschaftlicher Aktivitäten und expliziter Managementaufgaben im ordnungspolitischen Rahmen.

pischen Wirtschaftssysteme aufzuzeigen und dabei deren funktionale Stärken und Funktionsschwächen zu beleuchten.<sup>47</sup>

Entsprechend dient die Forstpolitik dazu, die unterschiedlichen Leistungserwartungen der Menschen an den Wald im Sinne der Zukunftsvorsorge in Einklang zu bringen.<sup>48</sup>

Der Objektbereich der Ordnungspolitik ist in den realtypischen Wirtschaftssystemen verschieden.<sup>49</sup> In allen realtypischen Wirtschaftssystemen übt der Staat Ordnungsfunktionen im Bereich der Wirtschaft aus und betreibt somit Ordnungspolitik, wobei er jedoch entsprechend den jeweils systembedingten Ordnungszwecken unterschiedliche ordnungspolitische Schwerpunkte setzt sowie verschiedene Ordnungssituationen und Ordnungsregeln schafft. So ist es die ordnungspolitische Hauptaufgabe des Staates in wettbewerbsgesteuerten Marktwirtschaften, eine Wettbewerbsordnung für die Interaktionen der Wirtschaftssubjekte aufzustellen und den Wettbewerb als generelles Ordnungsprinzip zu schützen.<sup>50</sup> Als Beispiel werden im Folgenden kurz vier Formen der Ordnungspolitik in Wirtschaftssystemen mit vorherrschender privater Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel aufgezeigt:

Eine *wettbewerbsgesteuerte Marktwirtschaft* (ordnungstheoretischer Idealfall) verlangt nach der Gewährleistung der Autonomie der Einzelwirtschaften in der Marktwirtschaft. Dementsprechend überwiegt in diesem Wirtschaftssystem die auf Eigentumsrechte zurückzuführende freie Verfügung privater Wirtschaftssubjekte bzgl. des Einsatzes von Produktionsmitteln sowie erwirtschafteter Netto-Erträge und Netto-Einkommen. Die Ordnungspolitik muss gewährleisten, dass die Verfügungsfreiheit entsprechend Vertrags-, Gewerbe- und Konsumfreiheit integriert. Andernfalls kann sich kein marktwirtschaftliches System entwickeln.<sup>51</sup>

In *globalgesteuerten Marktwirtschaften* hat die Ordnungspolitik vor allem die Funktion, die institutionellen und rechtlichen Voraussetzungen für das globalsteuerpolitische Regelwerk zu schaffen, das extreme Konjunkturausschläge verhindern und für ein angemessenes Wirtschaftswachstum bei höchstmöglicher Geldwertstabilität sorgen soll. Dabei wird postuliert, dass ordnungspolitische Regeln aufgestellt werden, die eine Synthese zwischen Wettbewerbs- und Globalsteuerung ermöglichen.<sup>52</sup>

Die wesentliche Aufgabe der Ordnungspolitik in einer *strukturgesteuerten Marktwirtschaft* (Bsp. Frankreich) ist es, funktionsfähige Institutionen und Rechtsregeln für die richtungweisende Strukturplanung zu schaffen, um eine optimale Wirtschaftsstruktur und ständige strukturelle Gleichgewichte auf den Märkten zu erzielen. Darüber hinaus sind ordnungspolitische Regeln aufzustellen, die eine Synthese zwischen Wettbewerbs- und indikativer Struktursteuerung ermöglichen.<sup>53</sup>

In *verteilungsgesteuerten Marktwirtschaften* (Bsp. Deutschland) sehen die politisch-staatlichen Entscheidungsträger – wie in Abbildung 2 deutlich wird – die Hauptaufgabe der Ordnungspolitik in der Gestaltung der wohlfahrtsstaatlichen Verteilungsordnung, welche die angestrebten Umverteilungen ermöglichen soll, sowie im Aufbau der sozialen Sicherungs-

---

<sup>47</sup> Peters (2002): S. 186.

<sup>48</sup> Vgl. Köpf (2002): S. 63ff.

<sup>49</sup> Im Folgenden werden die Eingriffsbereiche der Ordnungspolitik nur kurz aufgezeigt. Zur vertiefenden Diskussion der Ordnungspolitik in anderen Wirtschaftssystemen vgl. u.a. Schüller/Krüsselberg (2004).

<sup>50</sup> Vgl. Welfens (2008): 343ff; Woll (1992): S. 103; Streit (2005): S. 132f.

<sup>51</sup> Vgl. Peters (2002): S. 187ff.

<sup>52</sup> Vgl. Peters (2002): S. 198ff.

<sup>53</sup> Vgl. Peters (2002): S. 208ff.

systeme, die Schutz vor Belastungen durch Lebens- und Beschäftigungsrisiken gewähren sollen. Entsprechend sind ordnungspolitische Regeln aufzustellen, welche die Effizienz des marktwirtschaftlichen Allokationssystems als Basis für die wohlfahrtsstaatlichen Leistungen sichern.<sup>54</sup>

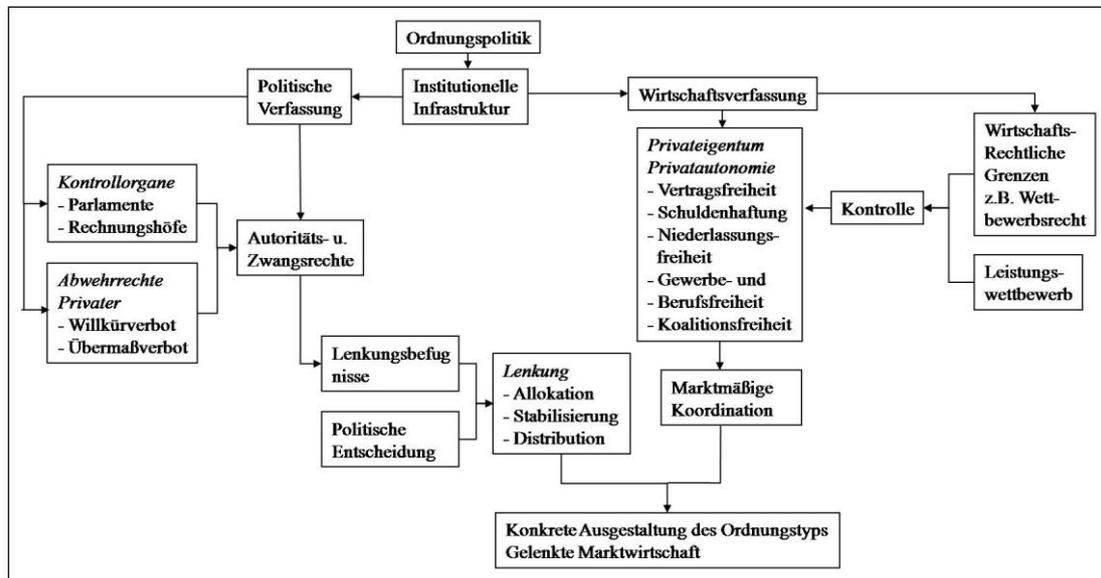


Abbildung 2: Ordnungspolitik in der gelenkten Marktwirtschaft

(Streit (2005): S. 58)

## 2.2.4 Notwendigkeit von Ordnungspolitik

Eine marktwirtschaftliche Koordination in Form von wirtschaftspolitischen Eingriffen dient also der Beseitigung von Ordnungsproblemen (z.B. Schutz des Wettbewerbs) und Funktionsproblemen.<sup>55</sup> Entsprechend verlangen die Multifunktionalität des Waldes und die Vielzahl unterschiedlicher Interessen am Wald nach einer übergeordneten Koordination der Wünsche und Möglichkeiten.<sup>56</sup>

Für Funktionsprobleme werden mehrere Gründe genannt. Substitutionsprobleme durch Re-Allokation von Ressourcen, Substituierbarkeit, Informationserfordernisse und Immobilität verursachen Substitutionskosten. Ein weiterer Grund ist die mangelnde Marktfähigkeit öffentlicher Güter. Diese ist durch zwei Eigenschaften gekennzeichnet. Denn Nicht-Rivalität in Gebzw. Verbrauch und eine Nicht-Ausschließbarkeit verhindern Tausch, so dass alternative Allokationsmechanismen benötigt werden. Externe Effekte wirken ebenfalls auf die Funktionalität. Durch Produktion oder Verbrauch bei anderen Wirtschaftseinheiten entstehen Kosten oder Nutzen, für die rein pekuniär keine Entschädigung von Seiten des Verursachers bzw. kein Entgelt seitens des Nutzers realisierbar ist. Deshalb unterscheiden sich private und volkswirtschaftliche Kosten, was verzerrte Preise und eine nicht-optimale Allokation zur Folge hat. Aus den oben genannten Punkten wird ersichtlich, dass diese einzeln oder gemeinsam Probleme verursachen, die einen Interventionsbedarf hervorrufen.<sup>57</sup>

<sup>54</sup> Vgl. Peters (2002): S. 217ff.

<sup>55</sup> Vgl. Streit (2005): S. 64f; Oesten/Roeder (2008): S. 25ff; Borchers (1996): S. 38ff.

<sup>56</sup> Vgl. Köpf (2002): S. 105ff.

<sup>57</sup> Vgl. Welfens (2008): S. 317ff.

Der wirtschaftspolitische Lenkungsbedarf bezieht sich auf folgende Gebiete, die alle auch oder gerade auf Regulierungsansätze in der Forstbranche zutreffen:

- Wettbewerbssicherung und Kontrolle von Monopolen, Unternehmen mit marktbeherrschender Stellung, Fusionskontrolle,
- Versorgung mit Infrastruktur und Regulierung der Umweltnutzung,
- Mikro- und makroökonomische Stabilisierung des Wirtschaftsablaufs,
- Anpassungs- und Starthilfen bei Wachstum und Strukturwandel.<sup>58</sup>

Der verteilungspolitische Handlungsbedarf ergibt sich zum einen aus der Verteilung der Marktchancen und bezieht sich zum anderen auf die Verteilung der Marktergebnisse. Das Marktsystem tendiert zu Ungleichheiten in der Verteilung. Problematisch sind die gesellschaftlichen Gerechtigkeitsvorstellungen, aber auch das Konfliktpotenzial in einer Gesellschaft. Gefördert wird der Handlungsbedarf dadurch, dass eine Absicherung vieler Risiken über Märkte nicht möglich ist, eben jene Absicherung aber sozial erwünscht ist. Daraus ergibt sich dann auch die Notwendigkeit staatlichen Eingreifens im Sinne einer sozialen Sicherung durch Sozialpolitik und zur Korrektur der Verteilungsergebnisse.<sup>59</sup> In diesem Zusammenhang sind im Bereich der Forstwirtschaft vor allem Subventionen für den Personenkreis zu nennen, der existentiell auf die Erträge seines Forstbetriebes angewiesen ist.<sup>60</sup>

Der Gesetzgeber hat die ordnungspolitische Verantwortung in § 1 Satz 1 des Bundeswaldgesetzes in der Forderung der „ordnungsgemäßen“ Bewirtschaftung des Waldes festgehalten und so die Sicherung der Nachhaltigkeit neben vielen weiteren Aufgaben der Forstbetriebe gesetzlich verankert.<sup>61</sup>

Wie in jeder Branche herrscht auch in der Forstwirtschaft kein vollkommener Wettbewerb. Deshalb ist die Politik verpflichtet, auf den Märkten für Rohholzprodukte entsprechende Konkurrenzbedingungen zu schaffen, um es den Betrieben zu ermöglichen, effizient zu produzieren und anzubieten. Allerdings agieren die staatlichen Forstbetriebe mit Ausnahme von der Konkurrenz durch wenige große private und kommunale Forstbetriebe aufgrund ihrer marktbeherrschenden Struktur quasi als Angebotsmonopolisten.<sup>62</sup> Zur Förderung von Wachstum und Konjunktorentwicklung ist der Staat durch das BWaldG verpflichtet, in das Wirtschaftsgeschehen einzugreifen. Hinzukommt, dass der Schutz des Waldes traditionell zu den Hauptaufgaben des Staates in der Forstwirtschaft zählt (vgl. Abbildung 3).<sup>63</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Welfens (2008): S. 483ff, und Borchers (1996): S. 79ff.

<sup>59</sup> Vgl. Streit (2005): S. 66ff, S. 185ff. und S. 217ff.

<sup>60</sup> Vgl. Borchers (1996): S. 80.

<sup>61</sup> Vgl. Köpf (2002): S. 193ff.

<sup>62</sup> Vgl. Borchers (1996): S. 82f.

<sup>63</sup> Vgl. Krott (2001a): S. 91.

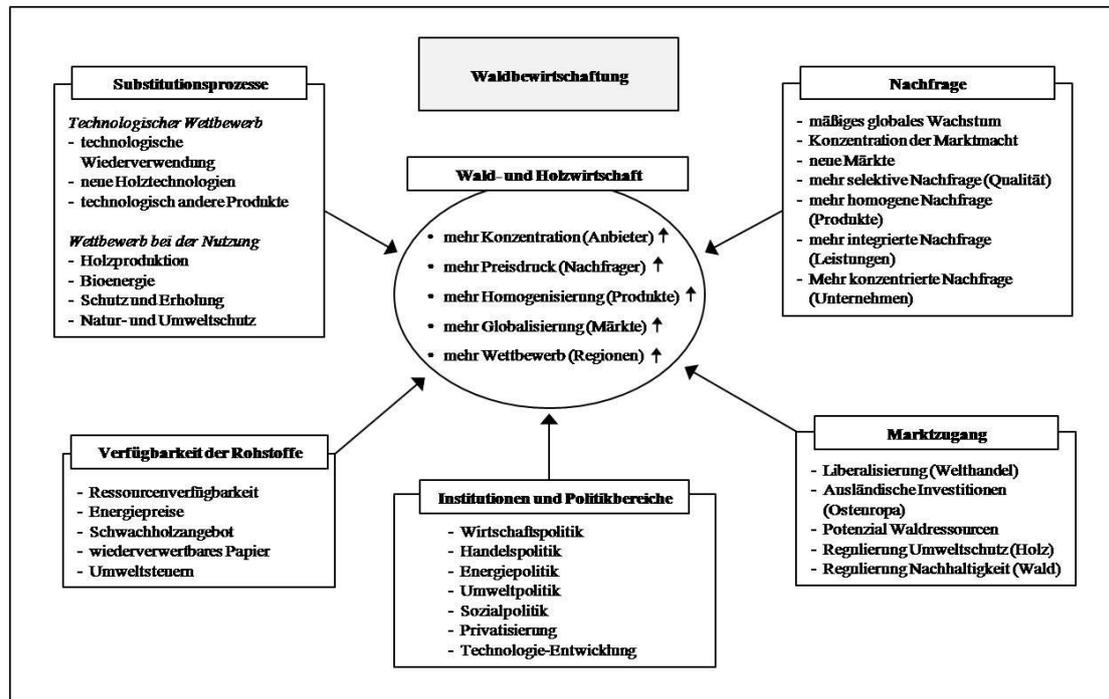


Abbildung 3: Umfeldbedingungen in der Forstwirtschaft

(In Anlehnung an Schmithüsen et al. (2008): S. 120)

Die voranstehende Darstellung der Ordnungstheorie und des damit einhergehenden ordnungspolitischen Aktionsrahmens in Bezug auf die Forstwirtschaft hat gezeigt, dass die Forstwirtschaft aufgrund des intensiven staatlichen Eingreifens und der wachsenden rechtlichen Beschränkungen als ein besonders stark regulierter Wirtschaftsbereich anzusehen ist.<sup>64</sup> Das wirkt sich entsprechend restringierend auf den Handlungsspielraum der Forstmanager aus.

## 2.3 KONZEPTIONELLES UMFELD DER FÜHRUNGSSTILE

### 2.3.1 Der Begriff der Unternehmensführung

#### 2.3.1.1 Definitivische Ansätze

Aus der obigen Diskussion wurde deutlich, dass politische Institutionen den Forstverwaltungen neben den weitreichenden gesetzlichen Rahmenbedingungen inhaltsreiche Ziele inklusive Angaben zum Zeitrahmen zur Realisierung vorgeben. Das für die Landesforsten zu erstellende Leitbild bewirkt, dass sich die Führungsaufgaben der Forstmanager auf die Formulierung und Umsetzung dieser Ziele beschränken und sie damit in ihrer Führungsflexibilität entsprechend restringiert sind.<sup>65</sup> Nachdem im zweiten Teil dieses Kapitels die theoretische Begründung für das Schaffen von Rahmenbedingungen durch den Staat hergeleitet wurde, soll im Folgenden die für diese Arbeit relevante Führungstheorie beleuchtet werden.

Führung findet in allen hierarchisch aufgebauten Institutionen statt, unabhängig ob in Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen, Kirchen, Verbänden oder politischen Parteien. Aber

<sup>64</sup> Vgl. Borchers (1996): S. 100f.

<sup>65</sup> Vgl. Krott (2001a): S. 103.

auch in nichthierarchischen Gruppen wie studentischen Arbeitsgemeinschaften oder Sportmannschaften, in denen Personen über Interaktionen, also wechselseitige Handlungen, miteinander verbunden sind, tritt das Phänomen Führung auf. Macharzina/Wolf (2018) erklären den Führungsbedarf dadurch,

„dass das Handeln der Personen nach Koordination im Hinblick auf angestrebte Ziele verlangt. In Unternehmen, deren Zweck in der wirtschaftlichen Wertschöpfung besteht, erstreckt sich die Koordination neben den Menschen aber auch auf die im Wertschöpfungsprozess eingesetzten Sachmittel sowie immaterielle Güter, insbesondere Informationen, Werte, Rechte und Pflichten“.<sup>66</sup>

Der Begriff Führung wird in der wissenschaftlichen Diskussion sehr unterschiedlich erklärt. Dies wird durch die Tatsache gefördert, dass Führung ein soziales und deshalb nur begrenzt messbares Phänomen darstellt und die situationsspezifischen Anforderungsmerkmale bzgl. erfolgversprechenden Führungsverhaltens und -handelns unterschiedlich definiert sind, Macharzina/Wolf (2018) kritisieren, dass bei komplexen situativen Konstellationen und fehlenden Analyseinstrumentarien viele theoretische Ansätze nebeneinander stehen. In diesem Zusammenhang weisen sie auf theoretische, methodische sowie empirische Unzulänglichkeiten hin.<sup>67</sup> Neuberger (1995) umreißt die Problematik folgendermaßen:

„Will man sich auf dem Feld der Führung orientieren, so trifft man auf unübersichtliches Gelände: Es gibt beeindruckende Pracht-Straßen, die aber ins Nichts führen, kleine Schleichwege zu faszinierenden Aussichtspunkten, Nebellöcher und sumpfige Stellen. Auf der Landkarte der Führung finden sich auch eine ganze Reihe Potemkinscher Dörfer, uneinnehmbarer Festungen oder wild wuchernder Slums.“<sup>68</sup>

Abbildung 4 zeigt eine Übersicht über die Vielfältigkeit der Begriffe und Ideen, die mit „Führung“ in Verbindung gebracht werden. Man kann gewisse Gruppen bilden, aber die einzelnen Begriffe nicht komplett voneinander trennen, da sie sich auf vielfältige Weise gegenseitig beeinflussen.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Macharzina/Wolf (2018): S. 37.

<sup>67</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2018): S. 38.

<sup>68</sup> Neuberger (1995): S. 2f.

<sup>69</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 21.

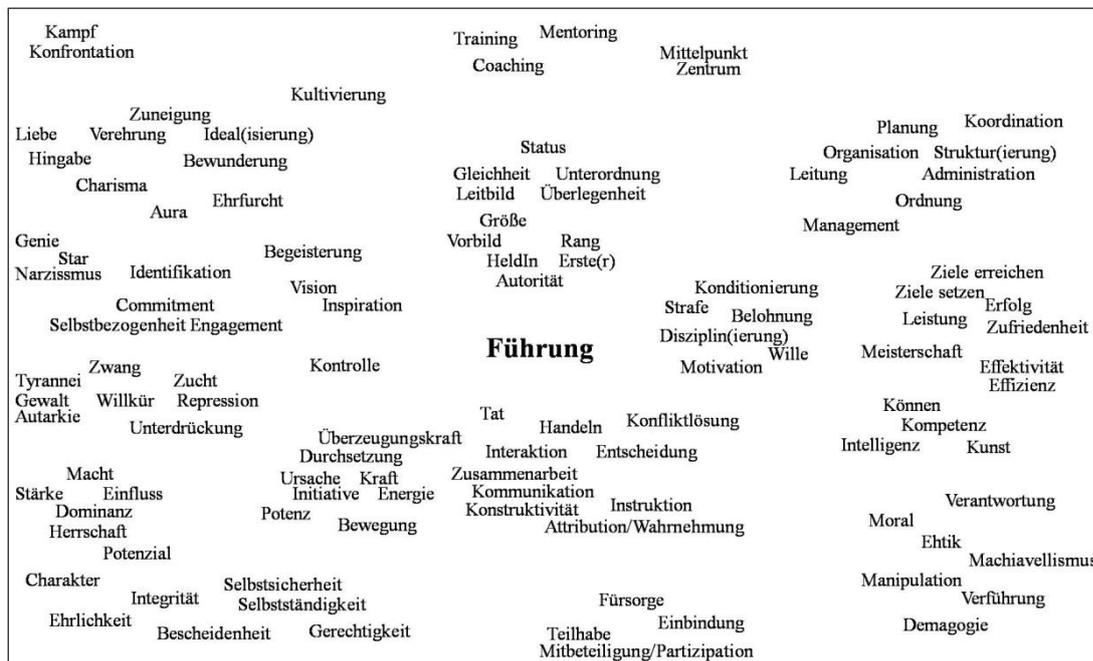


Abbildung 4: Das Begriffsnetz „Führung“

(In Anlehnung an Neuberger (2002): S. 22)

Ein kurzer historischer Überblick über Ansätze zur Definition von Unternehmensführung oder das in den deutschen Sprachgebrauch übernommene Wort Management greift die graphisch veranschaulichte Problematik auf und zeigt die Verschiedenheit der begrifflichen Vorstellungen:

Autor	Aussage
Fayol (1916)	„Administrer, c’est prévoir, organiser, commander, coordonner et controller.“
Drucker (1954)	„Management is the organ of society specially charged with making resources productive by planning, motivating and regulating the activities of persons towards the effective and economical accomplishment of a given task.“
Owen (1958)	„Management is the art of working through other people.“
Ansoff (1966)	„Management ist eine komplexe Aufgabe: Es müssen Analysen durchgeführt, Entscheidungen getroffen, Bewertungen vorgenommen und Kontrollen ausgeübt werden.“
McNamara (1968)	„Management ist die schöpferischste aller Künste, denn sein Medium ist das menschliche Talent selbst.“
Anthony (1981)	„Management consists of two very basic functions: decision making and influence.“
Pfeffer (1981)	„Management provides rationalizations or reasons that make sense of and thereby explain the organisation’s activities.“
Leontiades (1982)	„The essence of management is the creation, adaption, and coping with change.“
Staehele (1980)	„Führung wird verstanden als Beeinflussung der Einstellung

	und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen. Führung als Funktion ist eine Rolle, die von den Organisationsmitgliedern in unterschiedlichem Umfang und Ausmaß wahrgenommen wird.“
Heinen (1992)	„Führung ist eine personenbezogene Handlung, bei der einzelne Personen oder Personeneinheiten (Führende) auf andere Personen (Geführte) einwirken, um diese zu einem zielentsprechenden Handeln zu veranlassen.“
Wiswede/Wiendieck (1990)	„Im Kontext wirtschaftlicher Unternehmen versteht man insofern unter Führung meist die zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung von Aufgaben in mehr oder weniger strukturierten Arbeitssituationen.“
Stoner (1995)	„Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals.“
Link (1996)	„Führung kann in allgemeinsten Form als zielorientierte Verhaltensbeeinflussung verstanden werden.“
Macharzina/Wolf (2018)	Bei der Unternehmensführung („General-Management“) geht es hingegen um die Steuerung des Gesamtsystems. Sie stellt ein gestaltendes Eingreifen in den gesamten Wertschöpfungsprozess des Unternehmens dar, das Koordinierungs- und Harmonisierungshandeln [...] beinhaltet [...].“
Burr (2005)	„Unternehmensführung [...] ist vor allem die Gestaltung organisatorischer Rahmenbedingungen [...] sowie das Management der im Unternehmen eingesetzten Ressourcen [...] und aufgebauter (Kern-)Kompetenzen.“
Steinmann/Schreyögg (2005)	„Management ist ein System von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen.“

Tabelle 1: Definitionen des Begriffs Führung

(Eigene Darstellung)

Aus der angeführten Auflistung wird deutlich, dass die Termini Management, Unternehmenspolitik sowie Administration begriffsäquivalent zu Unternehmensführung verwendet werden. Die Definitionen überschneiden sich in gewissen Teilbereichen und gehen in anderen teilweise stark auseinander, wodurch es umso schwieriger wird, eine allgemeingültige Definition zu finden. Der Begriff „Führung“ als solches hat seine Wurzeln in der Psychologie und wurde von der Betriebswirtschaftslehre und der Volkswirtschaftslehre übernommen.<sup>70</sup> Ringlstetter (2014) grenzt Management als professionalisierte Form der Führung ab.<sup>71</sup> Oesten/Roeder (2008) heben folgende Definitionsmerkmale des Managements von Forstbetrieben hervor:

- „Die Zielorientierung,
- die Gestaltung des Forstbetriebes,

<sup>70</sup> Vgl. Staehle (1999): S. 70.

<sup>71</sup> Vgl. Ringlstetter (2014): S. 32.

- die Steuerung,
- die Entwicklung des Forstbetriebes,
- die Berücksichtigung der Rahmenbedingungen.<sup>72</sup>

In der Forstmanagementliteratur findet man unterschiedliche Meinungen zur theoretischen und tatsächlichen Gestaltung der Führung. Oesten/Roeder (2008) weisen auf die Notwendigkeit der Verwendung unterschiedlicher Stile hin, wohingegen Köpf (2002) kritisiert, dass gerade viele Landesforstverwaltungen vorwiegend zentral geführt und gesteuert werden.<sup>73</sup> Die Ersterhebung hat gezeigt, dass in der Forstpraxis grundsätzlich sehr divergierende Auffassungen von Führung existieren.<sup>74</sup>

### 2.3.1.2 Merkmale der Unternehmensführung

Die Managementliteratur unterscheidet zwischen Funktion, Institution und Prozess der Unternehmensführung:

*Funktionale Merkmale* erklären die Aufgaben- und Tätigkeitsinhalte auf operativer Ebene der Unternehmensführung, wohingegen Planung, Organisation und Kontrolle zentrale Unternehmensführungsfunktionen auf strategischer Ebene darstellen. In der Forstmanagementliteratur werden diese Merkmale in normative und sachliche Aspekte aufgeteilt.<sup>75</sup>

*Institutionelle Merkmale* fokussieren auf die Träger, Organe oder Personen (Manager) in einer Unternehmenshierarchie und damit auf die strukturellen Beziehungen. Nach § 111 AktG wird davon ausgegangen, dass in Kapitalgesellschaften Vorstand oder Geschäftsführer vornehmlich Träger von Unternehmensführungsentscheidungen und damit als Institution „Unternehmensführung“ aufzufassen sind. In der Forstmanagementliteratur werden in Anlehnung an grundlegende Managementliteratur drei hierarchische Managementebenen im Forstbetrieb unterschieden.<sup>76</sup>

*Prozessuale Merkmale* spiegeln die zeitliche Entwicklung der Entscheidungen durch die Unternehmensführung wider, die sich durch deren Handeln zwischen Individuen oder Gruppen, also durch Interaktionen, ergeben. Entsprechend wird in der forstwirtschaftlichen Literatur in verhaltensbezogene und instrumentelle Aspekte unterschieden.<sup>77</sup>

## 2.3.2 Ausgewählte Führungstheorien im Überblick

### 2.3.2.1 Der eigenschaftstheoretische Ansatz

Oesten (1986) forderte in den 80er-Jahren die Integration verhaltenswissenschaftlicher Forschungsansätze in die forstliche Betriebswirtschaftslehre als einer „angewandten Realwissenschaft“.<sup>78</sup> Er betont die Notwendigkeit, den Mensch ins Zentrum einer forstlichen Betriebswirtschaftslehre, die in Richtung einer umfassenden, verhaltenswissenschaftlich fundierten Führungslehre auszubauen sei, zu rücken. Er sieht dies darin begründet, dass „sehr viele Problemstellungen als mehr oder weniger vom Menschen ausgehend betrachtet wer-

<sup>72</sup> Oesten/Roeder (2008): S. 47.

<sup>73</sup> Vgl. Köpf (2002): S. 9, und Oesten/Roeder (2008): S. 277ff.

<sup>74</sup> Vgl. Ergebnisse Ersterhebung im Anhang S. LX und LXIIIff.

<sup>75</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2018): S. 39, und Oesten/Roeder (2008): S. 49ff.

<sup>76</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005): S. 6; Ulrich/Fluri (1995): S. 14; Oesten/Roeder (2008): S. 49.

<sup>77</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2018): S. 3; Tourish/Pinnington (2002): S. 147ff; Oesten/Roeder (2008): S. 51f.

<sup>78</sup> Vgl. Oesten (1986): S. 84f.

den können und ihre Bearbeitung realitätsnahe Annahmen über das tatsächliche Verhalten von Menschen erfordert“. <sup>79</sup> Entsprechend erweitert er aktuell seine Forderung aus den 80ern, indem er für eine situative Flexibilität seitens der Führungskräfte im Sinne der Motivation, der Kommunikation, des Führungsstils etc. plädiert. <sup>80</sup> Allgemein wird von Führungskräften öffentlicher Organisationen eine hohe Flexibilität gerade aufgrund der vielfältigen externen Interessenlagen erwartet. <sup>81</sup>

Bis in die späten 70er-Jahre hatten sich vor allem die folgenden Ansätze etabliert:

- der *Eigenschaftsansatz*, vor allem geprägt von Stogdill (1948) und Filley et al. (1976),
- der *verhaltenstheoretische Ansatz*, besonders beeinflusst durch die Ideen von Mayo (1933) und Lewin et al. (1939) und
- der *situative Ansatz*, vor allem gestaltet von Reddin (1977), Vroom/Yetton (1973) und Hersey/Blanchard (1969).

Der Eigenschaftsansatz, auch „Trait Approach“ genannt, geht davon aus, dass sich Führerschaft durch die Person des Führers erklären lässt. Der Führer wird als entscheidender Faktor für Erfolg oder Misserfolg angesehen. Dementsprechend wird davon ausgegangen, dass der Erfolg oder der Misserfolg, den eine Führungsperson erzielt, in der jeweiligen Person begründet liegt. Es sind also die individuellen persönlichen Eigenschaften einer Person dafür verantwortlich, ob sie als Führungsperson erfolgreich ist. Daraus wurde im Umkehrschluss abgeleitet, dass, wenn ein Führer die für den Erfolg notwendigen Eigenschaften besitzt, auch das Unternehmen, welches er führt, erfolgreich ist. <sup>82</sup>

Besonders in der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts konzentrierte sich die Forschung auf die Suche und Entdeckung relevanter Eigenschaften, die Führer von Geführten unterscheiden. Um die erfolgreichen Eigenschaften zu extrahieren, wird folgendes Vorgehen empfohlen:

- Man stellt die Unterschiede zwischen Führungspersonen und anderen Personen fest. Hier wird besonders darauf eingegangen, welches die Unterschiede zwischen der Führungsperson und den Geführten sind.
- Es wird geprüft, ob sich Führungspersonen untereinander unterscheiden und welches die Unterschiede sind. Es werden erfolgreiche und erfolglose Führungspersonen verglichen und analysiert, ob es systematische Unterschiede gibt.
- Des Weiteren werden Führungspersonen analysiert, die sich ihre Führungspositionen durch „eigene Leistung“ erarbeitet haben. <sup>83</sup>

Die potenziellen Eigenschaften werden anhand von Katalogen eingeordnet. Die *intuitiv-introspektiv* gewonnenen Kataloge verweisen u.a. auf Eigenschaften wie: Selbstvertrauen, Entschlusskraft, Fähigkeit zur richtigen Entschlussfassung, breites Wissen. Beziehungen oder negative Beeinflussungen untereinander werden nicht diskutiert. Die empirisch-

---

<sup>79</sup> Oesten (1990): S. 63.

<sup>80</sup> Vgl. Oesten/Roeder (2008): S. 52.

<sup>81</sup> Vgl. Denis et al. (2005): S. 455

<sup>82</sup> Vgl. Dietel/Müller-Bader (1992): S. 149; Neuberger (1995): S. 61; Steinmann/Schreyögg (2005): S. 646ff, oder Macharzina/Wolf (2018): S. 557.

<sup>83</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 223.

statistischen Ansätze versuchen, die Merkmale herauszufiltern, die Führungspersonen all-gemeingültig von den Geführten unterscheidet. Dabei wurden nur wenige Übereinstimmungen in einer Reihe festgestellt.<sup>84</sup>

Diese Persönlichkeitsmerkmale gelten heute als zeit- und situationsvariabel und damit als unterschiedlich stabil. Darüber hinaus werden demographische Merkmale, z.B. Alter und Geschlecht, mit in die Betrachtungen einbezogen.<sup>85</sup> Die ersten eigenschaftstheoretischen Ansätze sind dahingegen von angeborenen Eigenschaften ausgegangen. Neuere Eigenschaftsansätze gehen darüber hinaus davon aus, dass sich Führungspersonen Eigenschaften aneignen können. Dies mindert jedoch nicht die Bedeutsamkeit angeborener Führungseigenschaften.<sup>86</sup> Inzwischen wurden durch empirische Untersuchungen viele Eigenschaften herausgefiltert. Es konnten auch Zusammenhänge zwischen Führungserfolg und Führer-Eigenschaften festgestellt werden. Darüber hinaus zeigt eine Vielzahl empirischer Untersuchungen, dass zwischen Erfolg und den bestimmten Erfolgs-Eigenschaften ein geringer Zusammenhang besteht.<sup>87</sup>

Es wird deutlich, dass der eigenschaftstheoretische Ansatz durchaus Kritikpunkte aufweist. Eine mangelnde Führungsgenese wird kritisiert, dadurch dass Führungspersonen auf ganz unterschiedliche Weise (Alter, Erbschaft, Gruppenkonsens u.v.m.) in die Führungspositionen kommen.<sup>88</sup> Die Meinungen differieren, ob einzelne Persönlichkeitsmerkmale den Führungserfolg erzielen („Unitary Trait-Theory“) oder ob eine bestimmte Merkmalskombination den Erfolg für Führungspersonen erreicht („Constellation of Traits-Theory“).<sup>89</sup> Dementsprechend wird dem Ansatz eine zu starke Generalisierung vorgeworfen. Des Weiteren wird in Frage gestellt, ob man die Formel für den Führungserfolg auf einen Faktor reduzieren kann. Es kann keine Universalität im Hinblick auf die Führungseigenschaften der Personen in unterschiedlichen Situationen herrschen.<sup>90</sup> Neuere eigenschaftstheoretische Ansätze gehen davon aus, dass die jeweiligen Eigenschaften in den situativen Rahmen passen sollten, um den gewünschten Erfolg zu sichern.<sup>91</sup> Entsprechend wird in der Forstmanagementliteratur auf die Notwendigkeit von Flexibilität und damit einhergehend von situationsspezifischen Verhaltensweisen bei der Führung unterschiedlicher Gruppen verwiesen.<sup>92</sup>

### 2.3.2.2 *Der verhaltenstheoretische Ansatz*

Die Kritikpunkte und die empirischen Ergebnisse zeigen, dass der eigenschaftstheoretische Ansatz auf der einen Seite in gewissem Maße erfolgsbildende Erkenntnisse liefert, jedoch auf der anderen Seite bestimmte Fragen offen lässt. Der verhaltenstheoretische Ansatz baut partiell auf den Erkenntnissen der Eigenschaftstheorie auf. Allerdings wird hier das Verhalten als entscheidende Variable für den Führungserfolg in den Mittelpunkt gerückt. Dieser Ansatz gilt als pragmatischer als der Eigenschaftsansatz.<sup>93</sup> Mit „Verhalten“ ist in diesem Ansatz der Führungsstil eines Führers gemeint. Dies impliziert für den verhaltenstheoretischen Ansatz,

---

<sup>84</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005): S. 646.

<sup>85</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 237ff.

<sup>86</sup> Vgl. Scholz (2013): S. 334.

<sup>87</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2018): S. 558, und insbesondere Stogdill/Bass (1981), die 163 Publikationen von 1948 bis 1970 bzgl. der Führungsmerkmale einander gegenüberstellen. Vgl. dazu auch Neuberger (2002): S. 233.

<sup>88</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005): S. 647.

<sup>89</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2018): S. 557.

<sup>90</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005): S. 647.

<sup>91</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005): S. 650f.

<sup>92</sup> Vgl. Oesten/Roeder (2008): S. 83.

<sup>93</sup> Vgl. Northouse (2015): S. 32.

dass der Führungserfolg aus dem idealen Führungsstil resultiert.<sup>94</sup> In diesem Zusammenhang verweisen Oesten/Roeder (2008) darauf, dass in der forstbetrieblichen Praxis durchaus unterschiedliche Führungsverhaltensweisen gelebt werden.<sup>95</sup>

Der verhaltenstheoretische Ansatz wurde im Zuge der Human-Relations-Bewegung durch die Studien von Mayo, Roethlisberger/Dickson (1949) eher zufällig in den sogenannten Hawthorne-Experimenten entwickelt. Simon (1997) verdeutlicht, dass im Gegensatz zum oben vorgestellten „rational economic man“ ein Verständnis für eine „bounded rationality“ entsteht.<sup>96</sup>

In den 30er- und 40er-Jahren haben Lewin et al. (1939) mit ihrer Untersuchung von jugendlichen Freizeitgruppen eine Führungsstil-Typologie entwickelt. Demnach gibt es:

- den autokratischen Führungsstil,
- den demokratischen Führungsstil,
- und den Laissez-faire-Stil.

Ende der 50er-Jahre entwickelten Tannenbaum und Schmidt (1958) das so genannte Kontinuum-Modell. Abbildung 5 zeigt, dass sie graduell zwischen autoritärem und demokratischem Führungsstil unterscheiden. Diese Ausprägungen werden im Hinblick auf den Entscheidungsspielraum der Gruppe vs. Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten in sieben mögliche Stile unterteilt.<sup>97</sup> Die Graphik verdeutlicht, wie sich die Variable von Führungsstil zu Führungsstil verändert.

---

<sup>94</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 491.

<sup>95</sup> Vgl. Oesten/Roeder (2008): S. 278.

<sup>96</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2018): S. 53.

<sup>97</sup> Vgl. dazu vertiefend Steinmann/Schreyögg (2005): S. 652ff; Macharzina/Wolf (2018): S. 53ff; Wolf (2003): S. 181ff.

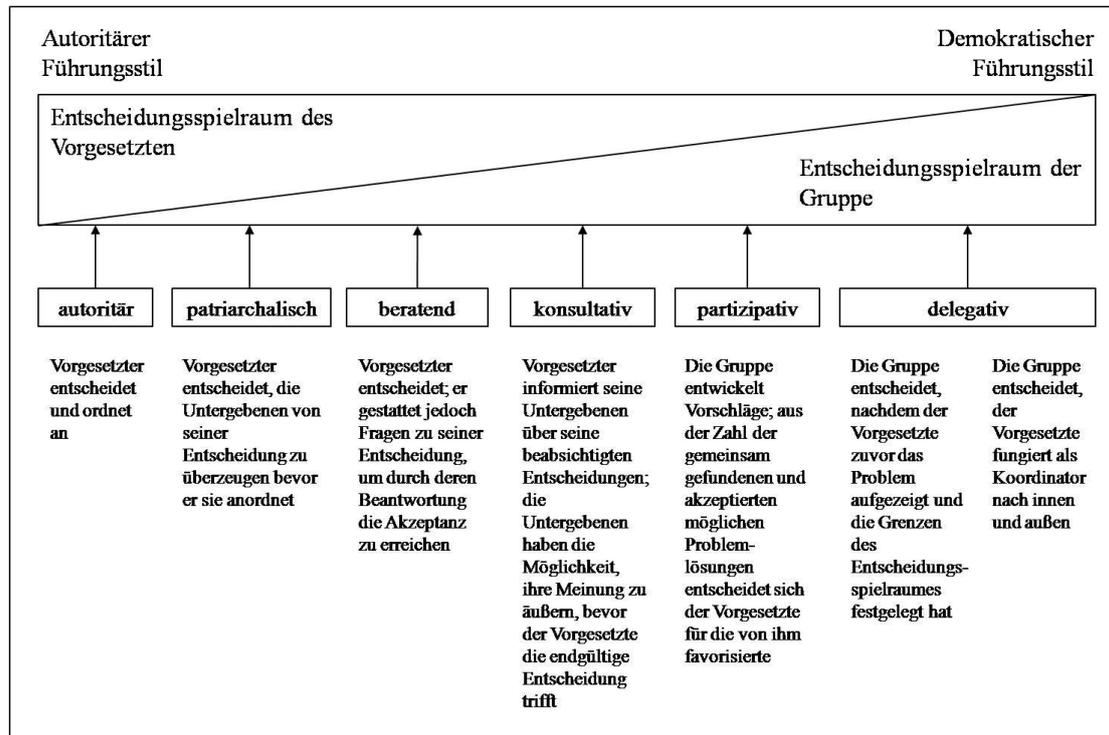


Abbildung 5: Kontinuum des Führungsverhaltens

(Tannenbaum/Schmidt (1958): S. 96)

Die *Ohio-Leadership-Studies*<sup>98</sup> entwickelten aus ihren Verhaltensanalysen zwei voneinander unabhängige Verhaltensvariablen. Die zwei Verhaltensvariablen werden in aufgabenorientiertes Verhalten (initiating structure) und beziehungsorientiertes Verhalten (consideration) unterschieden und bilden durch die zwei autarken Dimensionen den sogenannten Ohio-Leadership-Quadranten.<sup>99</sup>

Einen sehr ähnlichen Ansatz bildeten die *Michigan-Studien*, welche ebenfalls von zwei autarken Verhaltensvariablen ausgingen. Die Michigan-Gruppe unterschied diese Verhaltensdimensionen nach der Mitarbeiterorientierung („employee orientation“) und nach der Produktionsorientierung („production orientation“).<sup>100</sup>

Sowohl die Ohio-State-Gruppe als auch die Michigan-Gruppe kamen zu dem Ergebnis, dass ein idealer Führungsstil in einer passenden Verbindung der jeweiligen Verhaltensdimensionen liegt.<sup>101</sup>

Blake und Mouton (1964) haben in ihrem Leadership-Grid- oder Managerial-Grid-Modell die aus den Michigan-Studien bekannten Verhaltensvariablen Mitarbeiterorientierung und Produktionsorientierung in ein zweidimensionales Modell integriert. Sie kamen zu dem Schluss, dass es einen idealen Führungsstil gibt.<sup>102</sup>

<sup>98</sup> Durchgeführt an der Ohio State University.

<sup>99</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005): S. 661.

<sup>100</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 604.

<sup>101</sup> Vgl. Northouse (2015): S. 34.

<sup>102</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 510f und insb. Blake/Mouton (1994): S. 11ff.

Das Leadership-Grid-Modell (s. Abbildung 6) unterscheidet die Dimensionen Mitarbeiterorientierung und Produktionsorientierung und unterteilt diese weiter in jeweils neun graduierte Stufen, wobei 9 als hoher und 1 als niedriger Wert für die jeweilige Orientierung gilt.

Betonung der Menschen	Hoch	9	1,9								9,9
		8	Country-Club-Management						Team-Management		
		7									
		6				Middle of the Road-Management					
		5				5,5					
		4									
		3									
		2	Impoverished Management						Authority-Compliance-Management		
	Niedrig	1	1,1								9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Betonung der Produktion									
		Niedrig <span style="float: right;">Hoch</span>									

Abbildung 6: The Managerial Grid

(In Anlehnung an Blake/Mouton (1994): S. 10)

Blake und Mouton haben aus ihrem Ansatz fünf grundlegende Führungsstile entwickelt:

- *Impoverished Management* (Überlebensmanagement oder verarmtes Management) ist der 1.1-Führungsstil. Bei diesem Führungsstil vernachlässigt die Führung sowohl die Mitarbeiterorientierung als auch die Produktionsorientierung. Dieser Führungsstil ist durchaus mit dem Laissez-faire-Stil zu vergleichen.<sup>103</sup>
- *Authority-Compliance-Management* (Befehl-Gehorsam-Management) ist der 9.1-Führungsstil. Dieser Führungsstil ist durch die sehr hohe Produktionsorientierung geprägt. Die Mitarbeiterorientierung wird hier vollkommen vernachlässigt.<sup>104</sup>
- *Country-Club-Management* (Glacéhandschuh-Management) ist der 1.9-Führungsstil. Dieser Führungsstil zeichnet sich durch eine sehr hohe Mitarbeiterorientierung aus, während die Produktionsorientierung stark vernachlässigt wird.<sup>105</sup>
- *Middle-of-the-Road-Management* (Organisations-Management) ist der 5.5-Führungsstil. Dabei wird versucht, einen Kompromiss zwischen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung zu schaffen. Dieser Führungsstil erfüllt keine der bei-

<sup>103</sup> Vgl. Blake/Mouton (1994): S. 85ff.

<sup>104</sup> Vgl. Blake/Mouton (1994): S. 18ff.

<sup>105</sup> Vgl. Blake/Mouton (1994): S. 57ff.

den Verhaltensdimensionen vollständig, sondern hält sie auf einem zufriedenstellenden Pegel.<sup>106</sup>

- *Team-Management* ist der 9.9-Führungsstil. Er wird von Blake und Mouton aufgrund der Kombination der maximalen Produktionsorientierung mit maximaler Mitarbeiterorientierung als idealer Stil angesehen. Im Sinne des Unternehmens werden die höchsten Leistungen und dazu eine höchstmögliche Mitarbeiterzufriedenheit erreicht.<sup>107</sup>

Aufgrund der Rahmenbedingungen und der Reformaktivitäten der vergangenen Jahre in der Forstwirtschaft und dabei besonders für die staatlichen Forstbetriebe erscheint ein eher aufgaben- bzw. produktionsorientierter Führungsstil im Sinne des 9.1 realistisch. Der mitarbeiterorientierte Führungsstil verlangt nach einer Flexibilität, die aufgrund des zeitlichen Rahmens der momentanen Zielvorgaben nur schwer vorstellbar ist.

Neben den fünf genannten Führungsstilen hat Lux (1995) drei weitere Führungsstile von Blake und Mouton erläutert. Diese Führungsstile sind Kombinationen aus den fünf grundlegenden Führungsstilen.<sup>108</sup>

Der *benoalent dictator* verbindet den 9.1-Führungsstil und den 1.9-Führungsstil. Er bestätigt seine Mitarbeiter und würdigt ihre Arbeit, im Gegenzug erwartet er Gehorsam und Loyalität.

Der *opportunistische Führungsstil* passt die jeweiligen Stile individuell an, um für sich das Optimum aus der Situation erzielen zu können. In diesem Fall könnte man schon von einer situativen Variablen ausgehen, welche den Führungsstil bestimmt, um Erfolg zu erzielen. In diesem Fall dient die jeweilige Anpassung nicht einem übergeordneten Ziel oder dem Unternehmenserfolg, sondern dem persönlichen Gewinn. Wenn das persönliche Ziel und das Ziel der Organisation korrelieren, ist dies natürlich von Vorteil für die jeweilige Organisation.

Des Weiteren wird ein *Fassaden-Stil* genannt, welcher z.B. einen 9.9-Führungsstil vorgibt, jedoch informell einen anderen Führungsstil, z.B. einen 9.1-Führungsstil, anwendet.<sup>109</sup>

Neuberger (1995) hat die Ergebnisse empirischer Untersuchungen im Bezug auf die genannten Ansätze zusammengefasst.<sup>110</sup> Im Vergleich der jeweiligen Verhaltensdimensionen kommt er bzgl. der Erfolgswirksamkeit eines bestimmten Führungsstils zu folgendem Ergebnis: „Als Resümee der Sammelreferate ist festzuhalten, dass keine methodisch gesicherten Aussagen zur Überlegenheit eines Führungsstiles hinsichtlich der Erfolgswirksamkeit gemacht werden können.“<sup>111</sup>

Am verhaltenstheoretischen Ansatz werden vor allem die folgenden Punkte kritisiert. Es wird bemängelt, dass der situative Faktor nicht mit in die Betrachtung einbezogen werde, sondern lediglich das Verhalten der Führungskraft betrachtet werde und entsprechend Interaktionen mit der Gruppe und die daraus resultierenden Situationen nicht mit einbezogen würden. Darüber hinaus wird nicht auf mögliche Konflikte und Lösungswege eingegangen. Durch das große Verhaltensgitter und die jeweils neun Gradierungen ergeben sich 81 mögliche Führungsstile. Es werden jedoch nur fünf behandelt und drei weitere Führungsstile als Kombina-

---

<sup>106</sup> Vgl. Blake/Mouton (1994): S. 110ff.

<sup>107</sup> Vgl. Blake/Mouton (1994): S. 142ff.

<sup>108</sup> Vgl. Lux (1995): S. 2137.

<sup>109</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 513.

<sup>110</sup> Vgl. Neuberger (1995): S. 142 ff.

<sup>111</sup> Neuberger (1995): S. 146.

tionen erörtert. Des Weiteren wird hinterfragt, ob die beiden Führungsdimensionen voneinander unabhängig sind.<sup>112</sup> Gerade Aspekte wie Motivation, Kommunikation etc. im sozialen Umfeld des Forstbetriebes und damit die situative Flexibilität des Führungsstils sehen Oesten/Roeder (2008) als entscheidende Komponente erfolgreichen Führens an.<sup>113</sup>

### 2.3.2.3 Der situative Ansatz

Der situative Ansatz greift die im oberen Abschnitt aufgeführten Kritikpunkte auf und setzt die situative Variable als entscheidenden Faktor für das Führungsverhalten bzw. den Führungsstil ein. Nach Northouse (2015) entscheidet die Wahl des idealen Führungsstils passend zur jeweiligen Situation über Erfolg oder Misserfolg:

„The basic premise of the theory is that different situations demand different kinds of leadership. From this perspective, to be an effective leader requires that an individual adapt his or her style demands of different situations.“<sup>114</sup>

Abbildung 7 veranschaulicht die von Wolf (2003) differenzierten drei miteinander verknüpften Intentionen der situationstheoretischen Forschung:

- „[...] Welche Kontextfaktoren erklären die Existenz (1) unterschiedlicher Gestaltungsformen?
- [...] Wie kann die Situation von Organisationen (Unternehmen) sowie deren Gestaltungsformen operationalisiert (2) werden?
- [...] Inwieweit wirken sich Gestaltungsformen auf den Erfolg (3) von Organisationen (Unternehmen) aus bzw. inwieweit unterscheiden sich Situations-Gestaltungskonstellationen bzgl. des Erfolges (3) untereinander?“<sup>115</sup>

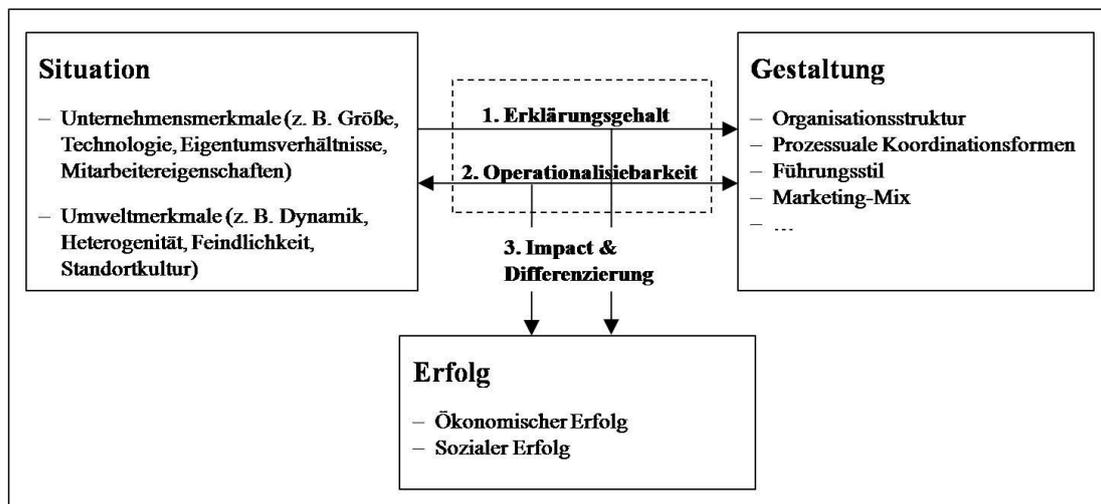


Abbildung 7: Die Grundkonzeption der Situationstheorie

(In Anlehnung an Wolf (2003): S. 156)

<sup>112</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2018): S. 55f.; Neuberger (2002): S. 515; Steinmann/Schreyögg (2005): S. 665.

<sup>113</sup> Vgl. Oesten/Roeder (2008): S. 51f.

<sup>114</sup> Northouse (2015): S. 53.

<sup>115</sup> Wolf (2003): S. 155

Da die Anzahl der situationstheoretischen Ansätze sehr hoch ist, werden nur die am meisten beachteten Ansätze fokussiert. Erläutert werden im Folgenden:

- Das 3-D-Modell nach Reddin (1977),
- das entscheidungsorientierte Modell von Vroom/Yetton (1973)
- und das situative Führungsmodell von Hersey/Blanchard (1969).

Reddin (1977) verwendet in seinem *3-D-Modell* die Variablen Situation, Führungsstil und Erfolg. Die Basis des Modells stellen die Dimensionen Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung dar, welche von der Ohio-State-Gruppe entwickelt wurden. Daraus entwickelte Reddin das in Abbildung 8 dargestellte Raster mit vier Führungsgrundstilen:

- related (in Verbindung bleiben)
- integrated (integrieren)
- separated (sich heraushalten)
- dedicated (sich den Aufgaben widmen)

Diese werden situationsbezogen angewandt. Durch die ideale situationspezifische Wahl des Führungsstils wird ein möglicher Führungserfolg erzielt. Im Gegensatz zu Blake & Mouton sieht Reddin keinen der vier Führungsgrundstile als den Erfolgsgaranten an, sondern die Rahmenbedingungen entscheiden, welcher der Führungsstile erfolgreich ist.<sup>116</sup>

Beziehungs- Orientierung (BO)	Verbindung halten (related)	Integrieren (integrated)
	Sich heraushalten (seperated)	Sich den Aufgaben widmen (dedicated)
	Aufgaben- Orientierung (AO)	

Abbildung 8: Die vier Grundstile der Führung nach Reddin  
(Neuberger (2002): S. 516)

Als äußere Bedingungen für die situative Variable werden folgende angeführt:

- Arbeitsanforderungen (Sachkompetenz, Eigenständigkeit, Exaktheit, Zuverlässigkeit usw.)
- Führungsstil der Vorgesetzten
- Kollegen

<sup>116</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 517.

- Unterstellte
- Organisation bzw. Organisationsstruktur (informelle und formelle Regeln, Gewohnheiten und Normen)<sup>117</sup>

Diese fünf Bedingungen können einen unterschiedlichen Wirkungsgrad aufweisen. Je nachdem, wie stark man z.B. auf die Untergebenen angewiesen ist und wie intensiv man mit ihnen zusammenarbeitet, ändert sich die situative Variable. Damit geht eine Prüfung des passenden Führungsstils einher, um den zukünftigen Erfolg zu sichern.<sup>118</sup>

Wenn der Führende z.B. von fachkompetenten Mitarbeitern unterstützt wird, welche einen hohen Grad an Selbstständigkeit und Arbeitseinsatz aufweisen und dazu noch eine klar geregelte Organisationsstruktur gegeben ist, dann kann der Führende eine eher administrative Position einnehmen. Der passende Führungsgrundstil wäre demnach „sich heraushalten“ (separated). Der Führende würde als „Bürokrat“ den Arbeitsalltag administrieren und dementsprechend sehr effektiv führen. Wären die Mitarbeiter jedoch wenig sachkompetent, unselbstständig und die Organisationsstruktur des Unternehmens unklar, dann wäre der Führungsgrundstil „sich heraushalten“ uneffektiv. Damit wird sein Modell der Führungsgrundstile um die effektiven und die uneffektiven Führungsstile erweitert, so dass sich ein Drei-Dimensionen-Modell ergibt.<sup>119</sup> Abbildung 9 veranschaulicht die Möglichkeiten.

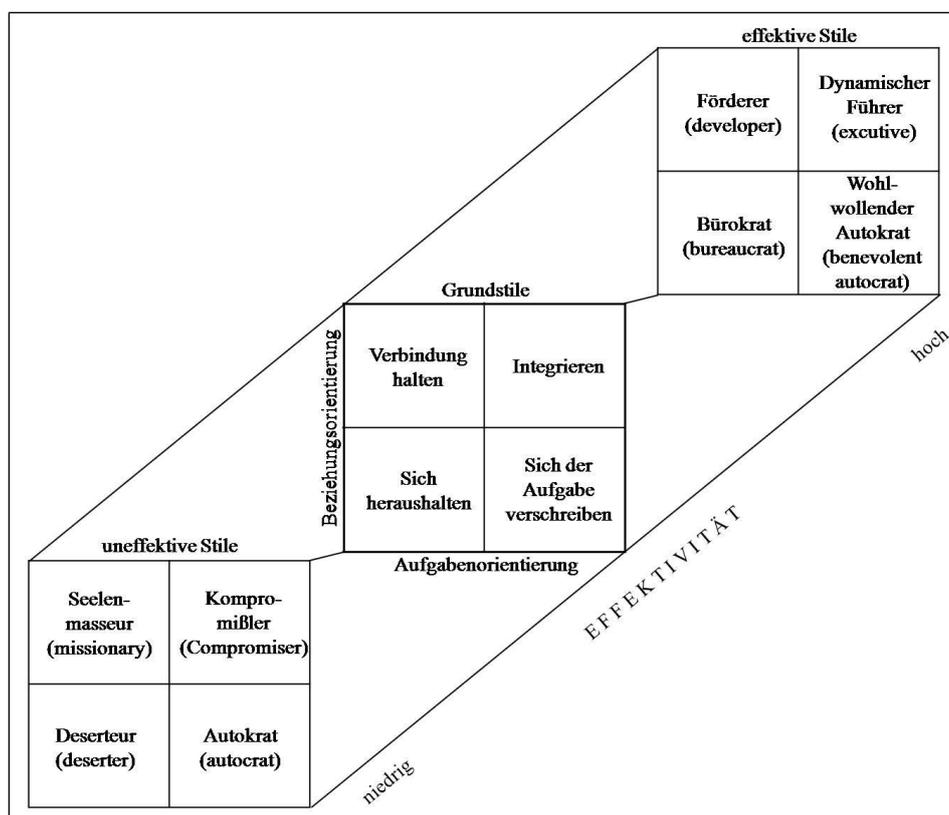


Abbildung 9: Das 3-D-Modell des Führungsstils

(In Anlehnung an Neuberger (2002): S. 517)

<sup>117</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 516.

<sup>118</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 516.

<sup>119</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 516.

Die Schwierigkeit für die Führungsperson liegt speziell darin, den eigenen Führungsstil der Situation anzupassen. Um die Bandbreite der Führungsstile einer Führungsperson zu messen, hat Reddin das Konzept der „Stil-Flexibilität“ entwickelt, welches anhand von *Flex-Karten* die Bandbreite graphisch darstellt (s. Abbildung 10).<sup>120</sup>

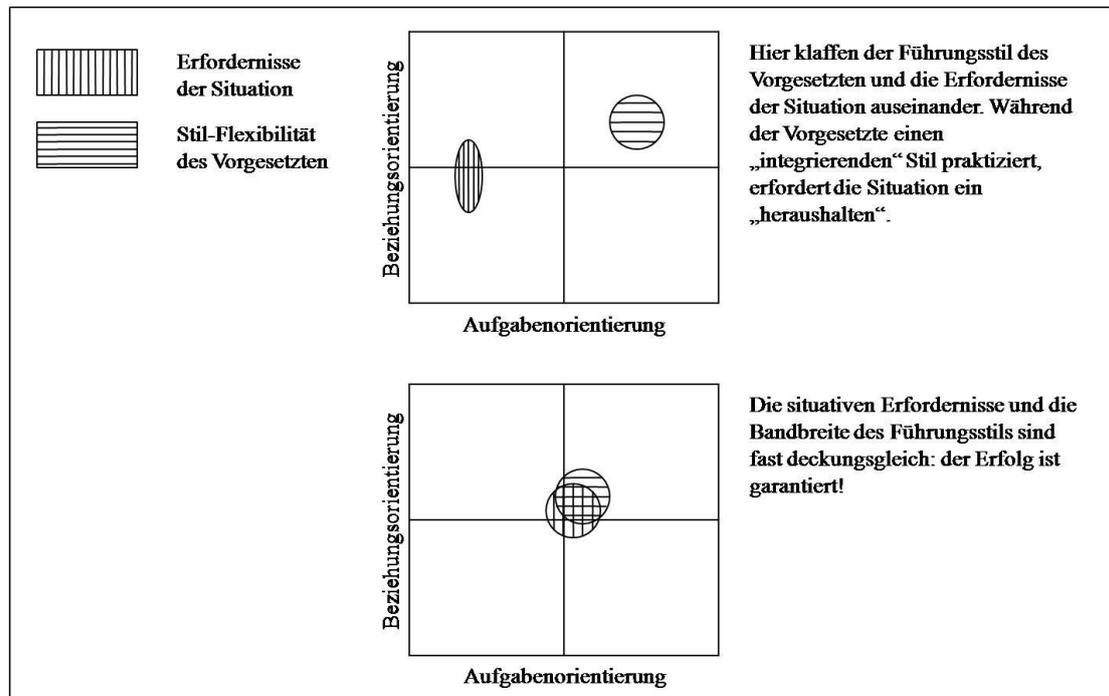


Abbildung 10: Flex-Karten des Führungsstils

(Neuberger (2002): S. 518)

Ziel der Flex-Karten ist es, Führende mit einer hohen Stil-Flexibilität in Positionen einzusetzen, welche sich durch häufige Änderungen der Situationsvariablen auszeichnen. Führungspersonen, die eine geringe Flexibilität besitzen, werden demnach in Positionen eingesetzt, die nur selten bzw. in geringem Maße die Situationsvariable ändern.<sup>121</sup>

Beim situationsanalytischen Ansatz gehen Vroom und Yetton in ihrem sog. *Vroom-Yetton-Modell* nicht davon aus, dass es einen passenden Führungsstil gibt. Dementsprechend bieten sie der Führungskraft je nach Situation mindestens eine von fünf verschiedenen Führungsstilen zur Auswahl an. Sie variieren bzgl. der Wahl der Entscheidungsmethode. Die Stile sind vergleichbar mit den eindimensionalen Ansätzen der Verhaltenstheorie und unterscheiden sich lediglich durch die vom Führenden gewählten Grad der Partizipation der Unterebenen im Entscheidungsprozess.<sup>122</sup>

Vroom und Yetton gehen von folgenden Führungsstilen aus:

- AI (Autokratisch): Die Führungskraft löst das Problem allein und weist die Ausführung an.

<sup>120</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 518.

<sup>121</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 517.

<sup>122</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 503, und Steinmann/Schreyögg (2005): S. 674f.

- A II (Autokratisch): Auf Grundlage von zuvor bei den Mitarbeitern eingeholten Informationen wird die Entscheidung allein getroffen.
- B I (Konsultativ): Die Entscheidung wird nach Einzelberatung mit Mitarbeitern allein getroffen.
- B II (Konsultativ): Im Anschluss an eine Gruppenbesprechung trifft die Führungskraft die finale Entscheidung.
- G II (Demokratisch): Problemlösung und Entscheidung durch die Gruppe. Die Führungsperson hat eine koordinative Rolle inne.<sup>123</sup>

Die unten stehende Abbildung 11 veranschaulicht die unterschiedlichen Entscheidungspfade.

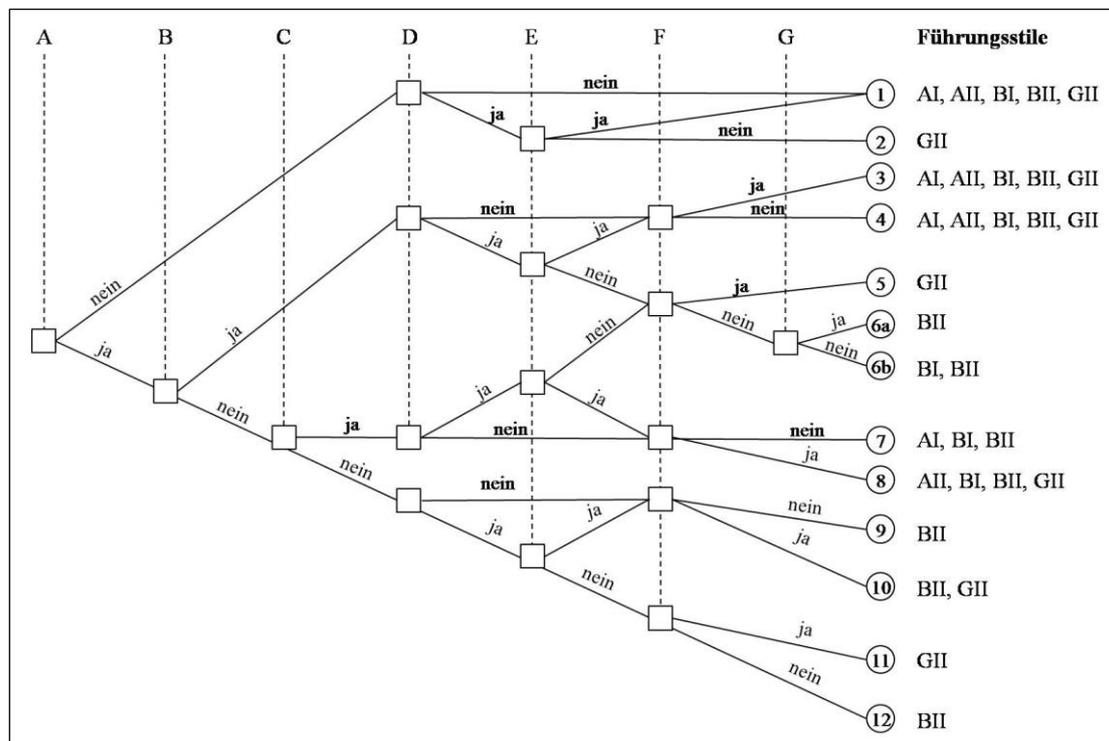


Abbildung 112: Das Entscheidungsmodell von Vroom & Yetton

(Jago (1995): S. 1065)

Die Führungsstile sind so angeordnet, dass die jeweiligen Stile von oben nach unten gelesen in ihrer Mitarbeitermitbestimmung ansteigen. Die Wahl des richtigen Führungsstiles wird von Vroom und Yetton durch sieben Situationsbedingungen beeinflusst, die jeweils Schritt für Schritt durch sieben Filterfragen bezogen auf die Situation zu beantworten sind:

- Qualitätsanforderungen (A): Gibt es ein Qualitätserfordernis derart, dass vermutlich eine Lösung sachlich besser ist als eine andere?
- Ausreichender Informationsstand (B): Habe ich genügend Informationen, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung selbst treffen zu können?

<sup>123</sup> Vgl. Jago (1995): S. 1061, und Steinmann/Schreyögg (2005): S. 675.

- Strukturiertheit des Problems (C): Ist das Problem strukturiert?
- Entscheidungsakzeptanz (D): Ist die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter für eine effektive Ausführung wichtig?
- Einstellung der Mitarbeiter zu autoritärer Führung (E): Wenn ich die Entscheidung selbst treffe, würde sie dann von den Mitarbeitern akzeptiert werden?
- Akzeptanz der Organisationsziele von Seiten der Mitarbeiter (F): Teilen die Mitarbeiter die Organisationsziele (Betriebsziele), die durch eine Lösung dieses Problems erreicht werden sollen?
- Gruppenkonformität bzgl. der Lösungsalternativen (G): Wird es zwischen den Mitarbeitern vermutlich zu Konflikten über die Frage kommen, welche Lösung zu bevorzugen ist?<sup>124</sup>

So ergibt sich ein Entscheidungsbaum, welcher am Ende der Befragung eine Empfehlung des idealen Führungsstils gibt. Die Situationsbedingungen müssen den Rahmen der Situation sehr genau erfassen, damit es nicht zu einer Fehleinschätzung kommt. Um eine Reduktion des Entscheidungsbaums umzusetzen, haben sich Vroom und Yetton auf sozialpsychologische Studien bezogen.<sup>125</sup> Um Komplexität von 128 möglichen Kombinationen entgegenzuwirken, haben Vroom und Yetton entsprechend den sieben Situationsaspekten sieben Entscheidungsregeln formuliert, die auf Plausibilitätsüberlegungen beruhen:

1. Informationsregel: Wenn die Entscheidungsqualität wichtig ist, der/die Vorgesetzte selbst aber nicht alle Informationen hat, ist A I auszuschließen.
2. Zielübereinstimmungs-Regel: Wenn die Entscheidungsqualität wichtig ist, die Unterstellten aber die Organisationsziele nicht teilen, ist G II zu verwerfen.
3. Regel für unstrukturierte Probleme: Wenn dem/der Vorgesetzten bei notwendiger Entscheidungsqualität wichtige Informationen fehlen, dann müssen diese von der Führungskraft auf eine ökonomische Weise bei den MitarbeiterInnen eingeholt werden; so entfallen zusätzlich zu A I auch A II und B I.
4. Akzeptanzregel: Wenn die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter wichtig ist und diese eine autokratische Entscheidung vermutlich nicht akzeptieren werden, sind A I und A II uninteressant.
5. Konfliktregel: Wenn die Akzeptanz der Entscheidung wichtig ist und die Unterstellten eine Alleinentscheidung nicht akzeptieren würden, gleichzeitig aber über die beste Lösung Uneinigkeit herrscht (Situationsbedingung G), muss ihnen die Möglichkeit gegeben werden, gemeinsam über das beste Vorgehen zu diskutieren, so dass A I, A II und B I ausscheiden.
6. Fairness-Regel: Wenn Entscheidungsqualität unwichtig, aber gleichzeitig die Akzeptanz wichtig ist und Alleinentscheidungen abgelehnt würden, sollen die Unterstellten im Sinne einer höchst möglichen Zustimmung die Sache selbst in die Hand nehmen.

---

<sup>124</sup> Vgl. Jago (1995): S. 1063.

<sup>125</sup> Vgl. Jago (1995): S. 1066.

7. Akzeptanz-Vorrang-Regel: Wenn Mitarbeiter die Organisationsziele teilen und die Akzeptanz wichtig, aber bei einer Alleinentscheidung nicht wahrscheinlich ist, dürfen die Varianten A I, A II, B I oder B II nicht angegangen werden.<sup>126</sup>

Falls sich mehrere Führungsstile als passend herauskristallisieren, schlagen Vroom & Yetton vor, sich an der Bedeutung der Akzeptanz zu orientieren. Ist sie von hoher Bedeutung, wählt man eher einen beziehungsorientierten Stil. Überwiegen Zeitdruck und Entscheidungsqualität, empfehlen sie einen aufgabenorientierten Führungsstil.<sup>127</sup>

Hersey und Blanchard (1969) haben ein Modell mit vier Führungsstilen entwickelt. Ihre Idee baut auf dem Modell von Reddin auf und verwendet ebenfalls die Dimensionen Aufgaben- und Personenorientierung. In einer dritten Dimension erweitern sie ihr Modell um Effektivität oder Umwelt, da ein Manager, der sich situationsgerecht verhält, automatisch effektiv ist. Sie halten keinen Stil für den allzeit überlegenen.<sup>128</sup> Die Situation wird durch eine einzige Variable umrissen, nämlich der Reife der MitarbeiterInnen. Diese bestimmt sich aus zwei Faktoren, der Funktionsreife (kognitive Reife) und der psychologischen Reife (motivationale Reife). Hersey & Blanchard definieren vier Reifestadien (maturity score) und lehnen daran vier adäquate Führungsstile an.<sup>129</sup> Sie unterscheiden die folgenden vier Führungsstile:

- Telling (Unterweisung): Der Führende definiert die Rollen seiner Untergebenen und gibt die jeweiligen Arbeitsschritte detailliert vor. (Ein-Weg-Kommunikation)
- Selling (Verkaufen): Der Vorgesetzte versucht sowohl mit rationalen Argumenten als auch durch sozio-emotionale Unterstützung, die Mitarbeiter von den jeweiligen Zielen zu überzeugen. (Zwei-Wege-Kommunikation)
- Participating (Beteiligung): Führung und Untergebene beschließen gemeinsam die individuellen Ziele. Da die Untergebenen an der Entscheidung partizipieren, ist nur noch sozio-emotionale Unterstützung nötig.
- Delegating (Delegation): Der Vorgesetzte delegiert die Aufgaben, welche die Untergebenen betreffen, vollständig. Er konzentriert sich auf die Administration und Kontrolle.<sup>130</sup>

Hersey und Blanchard haben darüber hinaus einen Fragebogen entwickelt, der ermittelt, welches Führungsverhalten in welcher Situation von Führungspersonen präferiert wird. Dieser „Leader Effectiveness and Adaptability“-Fragebogen (LEAD-Fragebogen) kann entweder vom Führenden selbst oder von einem seiner Untergebenen ausgefüllt werden.<sup>131</sup>

Der Reifegrad des Mitarbeiters wird bei jeder Aufgabe neu bewertet, da er sich von Aufgabe zu Aufgabe unterscheiden kann. Hersey und Blanchard unterscheiden drei Elemente, welche für den Aufgaben-Reifegrad von Bedeutung sind:

- die Fertigkeit, hohe, aber erreichbare, Ziele zu setzen,
- das Geschick und die Bereitwilligkeit, Verantwortung zu übernehmen,

---

<sup>126</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 504f.

<sup>127</sup> Vgl. Jago (1995): S. 1064.

<sup>128</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2018): S. 574.

<sup>129</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 520.

<sup>130</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005): 672f, und Macharzina/Wolf (2018): S. 574.

<sup>131</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 519f..

- die erforderliche Fachkompetenz und Erfahrung.<sup>132</sup>

Das Testergebnis dokumentiert den Reifegrad einer Gruppe (maturity score). Mit diesem Resultat kann eine Einordnung in eines der vier Reife-Stadien erfolgen:

M1 = geringe Reife (Fachkompetenz, Fähigkeiten und Motivation fehlen)

M2 = geringe bis mäßige Reife (Motivation, jedoch fehlende Fähigkeiten)

M3 = mäßige bis hohe Reife (Fähigkeiten vorhanden, jedoch fehlt Motivation)

M4 = hohe Reife (Fachkompetenz, Fähigkeiten und Motivation sind vorhanden)<sup>133</sup>

Abbildung 12 veranschaulicht die Idee von Hersey und Blanchard und damit den Zusammenhang zwischen dem Reifegrad der Geführten, dem Führungsstil des Führenden und der Effektivität.

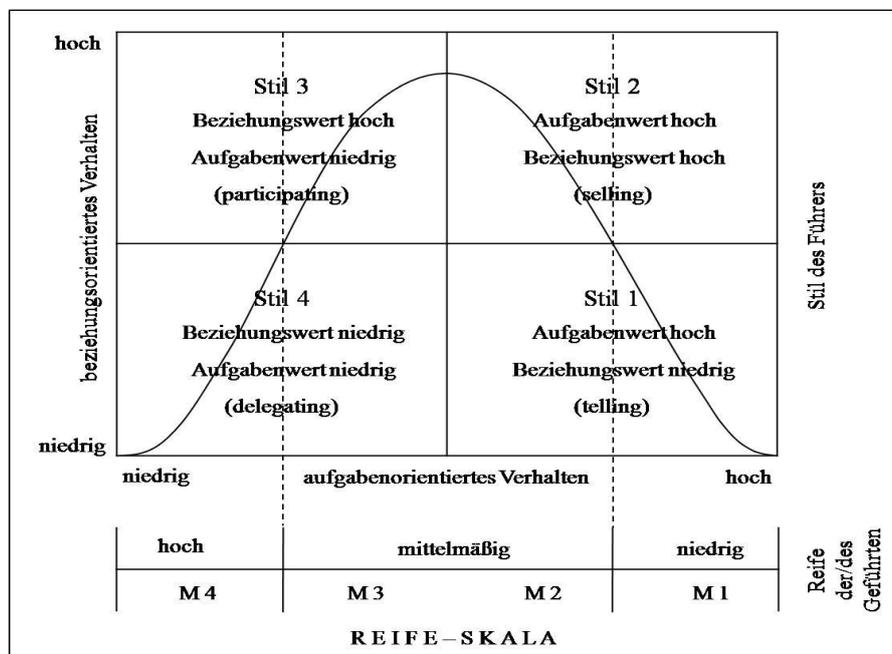


Abbildung 12: Das situative Reifegradmodell (Hersey & Blanchard)

(In Anlehnung an Macharzina/Wolf (2018): S. 575 und Neuberger (2002): S. 519)

Zu den situativen Ansätzen finden sich verschiedene allgemeine Kritikpunkte. So wird den meisten Modellen vorgeworfen, dass sie nur in geringem Maße empirisch untersucht sind. Bemängelt wird die Minimierung der Situationsfaktoren auf einige ausgewählte Merkmale. In diesem Zusammenhang wird in Frage gestellt, dass sich Aufgaben- und Personenorientierung als beliebig kombinierbare (unabhängige) Dimensionen des Führungsverhaltens auffassen lassen. Darüber hinaus wird angemerkt, dass der Situationsfaktor zu stark bewertet wird, denn ein aktives Gestalten der Situation durch die Führungskraft wird nicht diskutiert. Die Führungsflexibilität der Führenden wird als überbewertet angesehen. Als Ausnahme wird Reddin angesehen. Ein ausschließlich reaktives Verhalten durch Berechnen der möglicherweise besten Alternative wird der Führungskraft als Schwäche ausgelegt, da sie nicht den

<sup>132</sup> Vgl. Hersey et al. (2001): 171ff.

<sup>133</sup> Vgl. Neuberger (2002): S. 519.

natürlichen Freiraum zwischen festgefühten Strukturen für Eigeninitiativen nutzt. Die zentrale Variable – die Situation – wird nicht ausreichend konkretisiert. Der ökonomische Erfolg gilt als einziges Bewertungskriterium für Führungserfolg.<sup>134</sup>

Sozialwissenschaftlich orientierte Ansätze wie die Rollen- oder Interaktionstheorie gehen davon aus, dass grundsätzlich jedes Mitglied von Arbeitsgruppen, Abteilungen oder Unternehmen auf andere Mitglieder mehr oder weniger stark Einfluss nimmt, so dass auch *Geführte führen*. Grundlegend wird jedoch eine Asymmetrie der Interaktionsbeziehungen angenommen. Die Abwandlung des Verständnisses von Führung als gegenseitigem Beeinflussungshandeln leitet sich von der Erkenntnis ab, dass aufgrund dynamischer Veränderungen in Unternehmen und ihrer Umwelt zwar noch davon ausgegangen werden kann, dass Vorgesetzte ihren Mitarbeitern hierarchisch überlegen sind, aber nicht unbedingt fachlich, da diese aufgrund des individuellen Spezialwissens deutliche Wissensvorsprünge vor den Führenden aufweisen. So kommt letzteren durch Entscheidungsunterstützung und Beratung der Vorgesetzten ein informationell prozessuales Einflusspotenzial zu. Die Führenden profitieren vom Detailwissen ihrer Mitarbeiter bei den individuell zu fällenden Entscheidungen.<sup>135</sup>

Bei den Gedanken zur *lateralen Führung* wird deutlich, in welchem Maß der Einfluss der Geführten auf die Führenden inzwischen gestiegen ist. So entsteht z.B. durch die Vorgesetztenbeurteilung ein erheblicher Einfluss der Geführten auf den Führenden.<sup>136</sup>

Am weitesten verbreitet ist jedoch nach wie vor die Auffassung der *formellen Führung*. Dabei wird von einem statischen, skalaren und hierarchischen Aufbau der Führung ausgegangen. Dies wird an Organigrammen verdeutlicht, auf denen die Führenden oben angesiedelt sind und die Geführten darunter zu finden sind. Zudem spiegelt sich dieses Merkmal in der Entgeltstruktur von Unternehmen wider, dadurch dass dem Top-Management im Vergleich zu den übrigen Beschäftigten ein unverhältnismäßig höheres Salär zukommt.<sup>137</sup>

Die Diskussion in Kapitel 2 hat gezeigt, dass in der Forstwirtschaft aufgrund der hohen Regeldichte von einer geringeren Führungsflexibilität als in anderen Branchen ausgegangen werden kann. Die langen Produktionszyklen in der Forstwirtschaft schränken die Flexibilität darüber hinaus ein. Die daraus resultierende Zielkomplexität wirkt sich restringierend auf die Führung der Betriebe aus.

### 3 FAZIT UND AUSBLICK

---

Die Ergebnisse zeigen, dass den vielfältigen Restriktionen in den staatlichen Forstbetrieben durchaus getrotzt wird und somit nach Einschätzung der Manager entsprechend der Forderung der Forstmanagementliteratur adäquate mitarbeiterorientierte Führungsansätze realisiert werden.

Die Staatsforsten waren über Jahrzehnte hinweg nach bürokratischen Strukturen aufgebaut. Diese Tatsache impliziert trotz unterschiedlicher Reformmaßnahmen einen hohen Grad an Programmierung und Formalisierung. Eine Untersuchung der Organisationsstruktur und des „wahren“ Wandels innerhalb der Landesforsten könnte darüber Aufschluss geben. Die aktu-

---

<sup>134</sup> Vgl. Northouse (2015): S. 97ff; Neuberger (2002): S. 529ff; Macharzina/Wolf (2018): S. 576 und S. 578 sowie Steinmann/Schreyögg (2005): S. 671, S. 674 und S. 678.

<sup>135</sup> Vgl. Macharzina (1977): S. 35ff.

<sup>136</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2018): S. 40.

<sup>137</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005): S. 612ff.

ell stattfindenden Reformmaßnahmen können dabei als Chance oder Zwang zu engerer Zusammenarbeit empfunden werden. Der oft an ökonomischen Indizes gemessene Reformerfolg sollte dabei im Hinblick auf eine tatsächliche Synchronisation mit den anderen Zielen der Nachhaltigkeitskriterien betrachtet werden. Auch die Gefahr kurzfristiger Erfolgserwartungen, die mittels Leistungsüberprüfungen bestätigt werden sollen, steht dabei im Widerspruch zur Langfristigkeit forstwirtschaftlicher Produktion.

Die Arbeit hat das komplexe Umfeld der staatlichen Forstbetriebe aufgezeigt. Mit der Analyse des Kommunikationsverhaltens wurde allerdings nur ein Indikator zur Einordnung der einzelnen Gruppen in ein Beziehungsgeflecht untersucht.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung widerlegen die Aussagen in der Literatur, dass die Führungskräfte in einem stark restringierten Umfeld agieren. Diese sollten ebenfalls mittels Zeitreihenanalysen überprüft und bestätigt werden. Eine Ursache für größere Handlungsspielräume könnte sich im Sinne des „Muddling-Through“-Ansatzes von Lindblom (1969) aufgrund von Uneinigkeit auf politischer Ebene ergeben.

Weitere hoch restringierte und ebenfalls aufgrund der Gemeinwohlorientierung stark im öffentlichen Interesse befindliche Branchen wie z.B. Wasser- oder Energiewirtschaft könnten im Rahmen anderer wissenschaftlicher Untersuchungen im Vergleich zur hier dargestellten Situation analysiert werden.

Die Natur bestimmt den Rhythmus der Forstwirtschaft. Die Flexibilität der Führungskräfte wird jedoch im Zuge des Klimawandels und damit einhergehender exogener Schocks vermehrt gefordert sein. Entsprechend wird die Natur als Impulsgeber Führungsentscheidungen zunehmend als eine schwer kalkulierbare Größe beeinflussen.

Damit einher geht das gestiegene öffentliche Interesse am Wald und dadurch ein stärkerer externer Einfluss. Und dennoch zeigen die Ergebnisse der Arbeit, dass die allseits kommunizierte stark restringierende Wirkung dieser Umstände auf die Führung der Landesforsten nicht in der erwarteten Intensität wahrgenommen wird oder tatsächlich nicht so restringierend ist. Entgegen der einleitenden Auffassung scheint demnach der Gestaltungsraum für den persönlichen Führungsstil in restringierten Organisationen wie den hier betrachteten staatlichen Forstbetrieben groß zu sein.

## 4 LITERATURVERZEICHNIS

---

Bergen, Volker et al. (2002): Forstökonomie, München 2002.

Blake, Robert R./Mouton, Jane S. (1994): The Managerial Grid, 21. Aufl., Houston 1994.

Borchers, Jens (1996): Privatisierung staatlicher Forstbetriebe: Eine ökonomische Analyse zur Deregulierung im Bereich der Forstwirtschaft, erschienen in der Reihe: Schriften zur Forstökonomie, Band 13, Bergen, Volker & Brabänder, Horst D. (Hrsg.), Frankfurt 1996.

Bund deutscher Forstleute (2018): Sorge um den Wald, Online unter: [https://www.forstwirtschaft-in-deutschland.de/aktuelles/news-detailansicht/?tx\\_ttnews\[year\]=2018&tx\\_ttnews\[month\]=10&tx\\_ttnews\[day\]=19&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=1105&cHash=09dcbf583c428dd9aa0f099597b59fcd&tx\\_contrast=1](https://www.forstwirtschaft-in-deutschland.de/aktuelles/news-detailansicht/?tx_ttnews[year]=2018&tx_ttnews[month]=10&tx_ttnews[day]=19&tx_ttnews[tt_news]=1105&cHash=09dcbf583c428dd9aa0f099597b59fcd&tx_contrast=1), Stand: 19. Oktober 2018.

Cassel, Dieter (1988): Wirtschaftspolitik als Ordnungspolitik, in: Cassel, Dieter; Ramb, Bernd-Thomas; Thieme, H. Jörg (Hrsg.), Ordnungspolitik, München 1988, S. 313-334.

Denis, Jean-Louis et al. (2005): Rethinking Leadership in Public Organizations, in: Ferlie, Ewan et al. (Hrsg.), The Oxford Handbook of Public Management, Oxford 2005, S. 446-467.

Dietel, Bernhard/Müller-Bader, Peter (1992): Elemente einer Theorie der Führung, in: Heinen, Edmund (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Führungslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 143-185.

Donges, Juergen B./Freytag, Andreas (2009): Allgemeine Wirtschaftspolitik, 3. Aufl., Stuttgart 2009.

Ebner, Gerd (2018): Schadholz-Berg: Über 50 Mio. fm nach Sturm, Käfer und Trockenheit in Zentraleuropa, online unter: <https://www.holzkurier.com/rundholz/2018/09/schadholz---2017-2018.html>, Stand 18. September 2018.

Eucken, Walter (2004): Grundsätze der Wirtschaftspolitik, 7. Aufl., Tübingen 2004.

Forstpraxis (2018): Waldzustandsberichte der Länder, online unter: <https://www.forstpraxis.de/info/waldzustand-2018/>, Stand: 31. Dezember 2018.

Heise, Arne (2005): Einführung in die Wirtschaftspolitik: Grundlagen, Institutionen, Paradigmen, Paderborn 2005.

Hersey, Paul et al. (2005): Management of organizational behavior: Leading human resources, 8. Aufl., Upper Saddle River 2005.

Jago, Arthur G. (1995): Führungstheorien - Vroom-Yetton-Modell, in: Kieser, Alfred; Reber, Gerhard; Wunderer, Rolf (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, S. 1058-1075.

Klump, Rainer (2013): Wirtschaftspolitik: Instrumente, Ziele und Institutionen, München 2013.

Köpf, Ernst Ulrich (2002): Forstpolitik, Stuttgart 2002.

Krott, Max (2001): Politikfeldanalyse Forstwirtschaft, Wien 2001.

Lux, Emil (1995): Verhaltensgitter der Führung, in: Kieser, Alfred et al. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, S. 2126-2139.

Macharzina, Klaus (1977): Führungstheorien und Führungssysteme, in: Macharzina, Klaus & Oechsler, Walter A. (Hrsg.), Personalmanagement, Band 1, 1977, S. 19-54.

Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim (2018): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte - Methoden - Praxis, 10. Aufl., Wiesbaden 2018.

Neuberger, Oswald (1995): Führen und geführt werden, 5. Aufl., Stuttgart 1995.

Neuberger, Oswald (2002): Führen und geführt werden, 6. Aufl., Stuttgart 2002.

Northouse, Peter G. (2015): Leadership: theory and practice, 7. Aufl., London 2015.

Oesten, Gerhard (1986): Über die Forstliche Betriebswirtschaftslehre als angewandte Sozialwissenschaft: Ein Beitrag zu den methodologischen Grundlagen der Disziplin unter besonderer Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Forschungsansätze, Freiburg 1986.

Oesten, Gerhard (1990): Über den praktischen Nutzen der forstlichen Betriebswirtschaftslehre - Gedanken zu den zukünftigen Aufgaben in Forschung und Lehre, in: Forstarchiv, Jg. 61 (1990), Nr. 2, S. 60-63.

Oesten, Gerhard/Roeder, Axel (2008): Management von Forstbetrieben, 2. Aufl., Remagen-Oberwinter 2008.

Peters, Hans-Rudolf (2002): Wirtschaftssystemtheorie und allgemeine Ordnungspolitik, 4. Aufl., München 2002.

Ringlstetter, Max J. (2014): Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen: Einführung in die Gestaltung der Organisationsstruktur, München 2014.

Schlecht, Otto (2001): Ordnungspolitik für eine zukunftsfähige Marktwirtschaft; erschienen in der Reihe: Zukunft der Marktwirtschaft, Band 1, Jeske, Jürgen (Hrsg.), Frankfurt a. M. 2001.

Schmithüsen, Franz (2006): The Role of Forest Policy and Law in Managing the Natural Renewable Resource Base, in: Fürst, Christine et al. (Hrsg.), Future-oriented Concepts, Tools and Methods for Forest Management and Forest Research Crossing European Borders, erschienen in der Reihe: Contribution to Forest Sciences, Roloff, A. (Hrsg.), Heft 28, Stuttgart 2006, S. 157-170.

Schmithüsen, Franz et al. (2008): Unternehmerisches Handeln in der Wald- und Holzwirtschaft: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Managementprozesse, 2. Aufl., Gernsbach 2008.

Scholz, Christian (2013): Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. Aufl., München 2013.

Schüller, Alfred/Krüsselberg, Hans-Günther (2004): Grundbegriffe zur Ordnungstheorie und Politischen Ökonomik, 6. Aufl., Scheßlitz 2004.

Staehe, Wolfgang H. (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., überarbeitet von Conrad, Peter & Sydow, Jörg, München 1999.

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2013): Management: Grundlagen der Unternehmensführung ; Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 7. Aufl., Wiesbaden 2013.

Stogdill, Ralph M./Bass, Bernard M. (1981): Handbook of Leadership: A survey of theory and research, 4. Aufl., New York 1981.

Streit, Manfred E. (2005): Theorie der Wirtschaftspolitik, 6. Aufl., Stuttgart 2005.

Tourish, Denis/Pinnington, Ashly (2002): Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace?, in: Human Relations, Jg. 55 (2002), Nr. 2, S. 147 - 172.

Ulrich, Peter/Fluri, Edgar (1995): Management: Eine konzentrierte Einführung, 7. Aufl., Berlin 1995.

Welfens, Paul J. J. (2008): Grundlagen der Wirtschaftspolitik: Institutionen - Makroökonomik - Politikkonzepte, 3. Aufl., Heidelberg 2008.

### **Rechtsnormen und amtliche Publikationen**

BWaldG – Gesetz zur Erhaltung des Waldes und zur Förderung der Forstwirtschaft vom 2. Mai 1975 (BGBl I S. 1037), zuletzt geändert durch Art. 213 V vom 31. Oktober 2006 (BGBl I S. I 2407).

## **5 AUTORENINFORMATION**

---

**Dr. Moritz v. Waldthausen** ist seit über 4 Jahren Leiter einer global ausgerichteten Technical Sales Academy bei einem deutschen Maschinenbaukonzern. In dieser Funktion ist er zusätzlich in die Diskussion strategischer Geschäftsmodelle eingebunden. Zuvor war er einige Jahre bei demselben Arbeitgeber als Business Development Manager für eine komplette Geschäftseinheit tätig und hat sich in diesem Zusammenhang vor allem mit strategischen Fragestellungen auseinandergesetzt. In den Jahren zuvor war er als Betriebsleiter eines mittelständischen Lebensmittelproduktionsunternehmens für den erfolgreichen Turn Around zuständig. Vor dieser Tätigkeit war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Planung und Organisation an der Universität Kassel in Lehre & Forschung aktiv.