

# geteilte Führung

in der Landwirtschaft



von Lea Zunk



**Hochschule  
für nachhaltige Entwicklung  
Eberswalde**

# **Wissenschaftliches Abschlussprojekt**

**zur Erlangung des akademischen Grades Master of Science im Studiengang  
Öko-Agrarmanagement am Fachbereich Landschaftsnutzung und Naturschutz**

## **Analyse von Charakteristika geteilter Führung in der Landwirtschaft anhand von Praxisbeispielen**

Vorgelegt von: Lea Zunk

Matrikelnummer: 17211055

Betreuung durch: Dr. Marianne Nobelsmann

Thomas Fisel

Abgabedatum: 30.06.25

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABELLENVERZEICHNIS.....</b>                                             | <b>III</b> |
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>                                           | <b>III</b> |
| <b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>                                                | <b>IV</b>  |
| <b>1 EINLEITUNG.....</b>                                                    | <b>1</b>   |
| 1.1 PROBLEMSTELLUNG .....                                                   | 1          |
| 1.2 ZIELSETZUNG UND FRAGESTELLUNG .....                                     | 2          |
| 1.3 AUFBAU DER ARBEIT.....                                                  | 3          |
| <b>2 STAND DER FORSCHUNG.....</b>                                           | <b>4</b>   |
| 2.1 EINE EINFÜHRUNG IN DAS THEMA FÜHRUNG.....                               | 4          |
| 2.1.1 Was ist Führung und warum braucht es Führung?.....                    | 4          |
| 2.1.2 Führungsverständnis neu gedacht.....                                  | 5          |
| 2.1.3 Die geteilte Führung .....                                            | 6          |
| 2.1.4 Vorteile und Herausforderungen geteilter Führung .....                | 8          |
| 2.3 FÜHRUNG ALS FUNKTION .....                                              | 11         |
| 2.3.1 Die fünf Funktionen von Führung nach Breidenbach und Rollow .....     | 11         |
| 2.3.2 Führung gibt Orientierung .....                                       | 12         |
| 2.3.3 Führung entscheidet und sorgt für Umsetzung .....                     | 15         |
| 2.3.4 Führung sorgt für Reflexion, Austausch und Erkenntnis .....           | 17         |
| 2.3.5 Führung bearbeitet Spannungen, Konflikte und zieht Konsequenzen ..... | 20         |
| 2.3.6 Führung bietet Schutz und Sicherheit .....                            | 22         |
| 2.4 LANDWIRTSCHAFT.....                                                     | 28         |
| 2.4.1 Status quo in der deutschen Landwirtschaft .....                      | 28         |
| 2.4.2 Führung in der Landwirtschaft .....                                   | 30         |
| 2.4.3 Geteilte Führung und Landwirtschaft.....                              | 31         |
| <b>3 METHODISCHES VORGEHEN.....</b>                                         | <b>33</b>  |
| 3.1 LEITFADENINTERVIEWS IN DER QUALITATIVEN SOZIALFORSCHUNG.....            | 34         |
| 3.2 EIGENE DATENERHEBUNG.....                                               | 36         |
| 3.3 DIE QUALITATIVE INHALTSANALYSE .....                                    | 39         |
| 3.4 EIGENE DATENANALYSE.....                                                | 41         |
| <b>4 ERGEBNISSE.....</b>                                                    | <b>44</b>  |
| 4.1 FÜHRUNGSKONTEXT- UND BETRIEBSSITUATION .....                            | 45         |
| 4.1.2 Führungsaufteilung .....                                              | 45         |
| 4.2 FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS .....                                               | 46         |
| 4.3 ORIENTIERUNG .....                                                      | 48         |
| 4.3.1 Vision, Mission und Ziele .....                                       | 48         |
| 4.3.2 Kompetenzen und Fähigkeiten .....                                     | 49         |

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.3.3 Aufgabenverteilung und Rollen .....                        | 50        |
| 4.4 ENTSCHEIDUNG UND UMSETZUNG .....                             | 52        |
| 4.4.1 Umsetzung.....                                             | 52        |
| 4.4.2 Entscheidungswege .....                                    | 54        |
| 4.5 REFLEKTION, AUSTAUSCH UND ERKENNTNIS .....                   | 57        |
| 4.5.1 Information.....                                           | 57        |
| 4.5.2 Kommunikation, Feedback, Reflektion .....                  | 59        |
| 4.6 SPANNUNGEN, KONFLIKTE UND KONSEQUENZ .....                   | 61        |
| 4.6.1 Herausforderungen im Umgang mit Konflikten .....           | 61        |
| 4.6.2 Spannungen und Konflikte wahrnehmen und kommunizieren..... | 61        |
| 4.6.3 Konfliktlösungsansätze .....                               | 62        |
| 4.6.4 Konsequenzen ableiten.....                                 | 63        |
| 4.7 SICHERHEIT UND SCHUTZ.....                                   | 63        |
| 4.7.1 Äußere Strukturen .....                                    | 63        |
| 4.7.2 Vertrauen.....                                             | 64        |
| 4.7.3 Psychische und physische Sicherheit.....                   | 64        |
| 4.8 ERLEBTE VORTEILE GETEILTER FÜHRUNG.....                      | 65        |
| 4.8.1 Gestaltungsfreiheit .....                                  | 65        |
| 4.8.2 Entscheidungsqualität durch Mehrperspektivität .....       | 65        |
| 4.8.3 Arbeitsentlastung und Verantwortungsteilung .....          | 65        |
| 4.9. ERLEBTE HERAUSFORDERUNGEN GETEILTER FÜHRUNG .....           | 66        |
| 4.9.1 Veränderungswunsch .....                                   | 66        |
| 4.9.2 Entscheidung .....                                         | 66        |
| 4.9.3 Arbeitsteilung und Komplexität.....                        | 67        |
| 4.10 RAT UND HINWEISE.....                                       | 67        |
| <b>5 DISKUSSION.....</b>                                         | <b>68</b> |
| 5.1 DISKUSSION DER METHODE .....                                 | 68        |
| 5.2 DISKUSSION DER ERGEBNISSE .....                              | 70        |
| 5.1 Beantwortung der 1. Forschungsfrage .....                    | 70        |
| 5.2 Beantwortung der 2. Forschungsfrage .....                    | 72        |
| 5.3 Beantwortung der 3. Forschungsfrage .....                    | 81        |
| <b>6 SCHLUSSFOLGERUNG.....</b>                                   | <b>84</b> |
| <b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>                                | <b>86</b> |
| <b>ANHANG.....</b>                                               | <b>92</b> |
| ANHANG I .....                                                   | 92        |
| ANHANG II .....                                                  | 93        |
| ANHANG III .....                                                 | 94        |
| ANHANG IV.....                                                   | 95        |
| ANHANG V.....                                                    | 99        |
| ANHANG VI.....                                                   | 103       |

## Tabellenverzeichnis

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: Entscheidungsarten- und Verfahren .....                       | 16 |
| Tabelle 2: Feedbackarten als Werkzeug gelungener Kommunikation .....     | 19 |
| Tabelle 3: Typische Bestandteile eines Konfliktmanagementsystems .....   | 21 |
| Tabelle 4: Instrumente zur Vertrauensstärkung in Organisationen .....    | 24 |
| Tabelle 5: Interviewübersicht .....                                      | 38 |
| Tabelle 6: Übersicht über die Betriebs Hintergründe .....                | 45 |
| Tabelle 7: Informationswege- und Instrumente der befragten Betriebe..... | 57 |
| Tabelle 8: Kommunikationsstruktur .....                                  | 59 |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Plural Leadership; die Vier-Felder-Matrix.....                          | 8  |
| Abbildung 3: Die vier Ebenen der sicherheits- und gesundheitsgerechten Führung ..... | 25 |
| Abbildung 4: Risikofaktoren für psychische Belastungen am Arbeitsplatz.....          | 27 |
| Abbildung 5: Vorgehen der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse.....              | 40 |
| Abbildung 6: Das Kategorie System .....                                              | 43 |
| Abbildung 7: Häufigkeit der Hauptkategorien .....                                    | 44 |

# Zusammenfassung

Landwirtschaftliche Betriebe sehen sich einem zunehmend komplexen Umfeld gegenüber: Externe Einflüsse wirken auf Produktion und Märkte (ULVENBLAD UND CEDERHOLM BJÖRKLUND 2018, S. 2), gleichzeitig steigen die Anforderungen an Führungsfähigkeiten, etwa in Bezug auf betriebliche Organisation und Teamführung (GINDELE ET AL. 2015, S. 15). Vor diesem Hintergrund rückt das Konzept geteilter Führung in den Fokus, das in der Führungsforschung als vielversprechender Ansatz zur Verbesserung der Arbeitssituation von Führungskräften und Teams diskutiert wird (JESSL UND WILHELM 2023, S. 10). In der wissenschaftlichen Literatur wurde das Thema im landwirtschaftlichen Kontext bislang kaum aufgegriffen, und auch in der Praxis ist eine gezielte Auseinandersetzung mit geteilter Führung bisher nur in Ansätzen erkennbar (ANDREÄ ET AL. 2002, S. 164).

Die vorliegende Masterarbeit setzt an dieser Stelle an. Im Zentrum stehen die Fragen, wie zentrale Führungsfunktionen im Rahmen geteilter Führung konkret gestaltet und im betrieblichen Alltag umgesetzt werden und welche Chancen und Herausforderungen die befragten Landwirt\*innen darin sehen. Ziel ist es, sowohl einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion zu leisten als auch praxisnahe Erkenntnisse für die Weiterentwicklung geteilter Führungsmodelle in der Landwirtschaft bereitzustellen.

Die Untersuchung folgt einem qualitativ-explorativen Forschungsdesign. Grundlage bilden fünf leitfadengestützte Interviews mit Führungspersonen geteilt geführter Betriebe, deren Auswertung mithilfe der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach KUCKARTZ UND RÄDIKER (2022) erfolgte.

Die Ergebnisse zeigen eine große Spannbreite betrieblicher Realität und vielfältige Ausprägungen geteilter Führung. Während einige Betriebe auf klar abgegrenzte Rollen und Zuständigkeiten setzen, arbeiten andere in kollektiveren, stärker selbstorganisierten Modellen. Auch in der Gestaltung zentraler Führungsfunktionen lassen sich sowohl informelle als auch strukturierte Vorgehensweisen beobachten.

Insgesamt wurde geteilte Führung von den Befragten als entlastend, beteiligungsfördernd und motivationsstärkend erlebt. Gleichzeitig verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Umsetzung geteilter Führung im betrieblichen Alltag anspruchsvoll ist, vor allem aufgrund hoher Koordinationsbedarfe, einer allgemein hohen Arbeitslast und begrenzter zeitlicher Ressourcen.

Zudem wurde sichtbar, dass Führung in der landwirtschaftlichen Ausbildung bisher kaum systematisch behandelt wird. Vor diesem Hintergrund erscheint es umso wichtiger, gezielte und praxisnahe Beratungsangebote zu entwickeln, die landwirtschaftliche Betriebe in der bewussten Gestaltung und Weiterentwicklung geteilter Führungsmodelle unterstützen. Dafür braucht es ein besseres Verständnis geteilter Führung, passende strukturelle Rahmenbedingungen und eine Reflexion des eigenen Führungsverständnisses.

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Führung ist in sämtlichen organisationalen Strukturen präsent: in Unternehmen, Organisationen, Vereinen, in der Politik und im öffentlichen Dienst. Für den unternehmerischen Erfolg ist gute Führung ausschlaggebend, denn sie bietet Orientierung, koordiniert Aufgaben und Verantwortlichkeiten und formuliert Ziele (SCHMALZRIED ET AL. 2021, S. 45). In Zeiten zunehmender Komplexität und dynamischer Veränderungen im unternehmerischen Umfeld sehen sich Führungskräfte jedoch mit wachsenden Anforderungen konfrontiert (HANNAH ET AL. 2008, S. 669). In der wissenschaftlichen Literatur werden dabei vor allem zwei zentrale Entwicklungen hervorgehoben, die neue Führungs- und Zusammenarbeitsmodelle notwendig erscheinen lassen. Zum einen steigen die fachlichen und persönlichen Kompetenzanforderungen an Führungskräfte erheblich (NERDINGER ET AL. 2020, S. 28). Zum anderen fördert der feststellbare Kultur- und Wertewandel branchenübergreifend das Interesse an partizipativen Führungsansätzen (KARLSHAUS UND KAEHLER 2017, S. 11). Vor diesem Hintergrund rückt das Konzept der geteilten Führung verstärkt in den Fokus von Forschung und Praxis (HARRIS 2009). Es beschreibt die bewusste Verteilung von Führungsfunktionen auf mehrere Personen innerhalb eines Teams oder einer Organisation (ENDERS UND WEIBLER 2019, S.4). Als zukunftsorientierter Führungsansatz verspricht geteilte Führung nicht nur eine Entlastung einzelner Führungspersonen, sondern zugleich auch eine bessere Nutzung von Fach- und Erfahrungswissen, die Förderung von Innovation und die Erweiterung des Kompetenzportfolios (JESSL UND WILHELM 2023, S. 9).

Auch landwirtschaftliche Führungskräfte stehen vor einer Vielzahl komplexer Herausforderungen, die durch ökonomische, technologische, soziale und ökologische Veränderungen bedingt sind (ULVENBLAD UND CEDERHOLM BJÖRKLUND 2018, S. 2). Studien weltweit haben zentrale Risikofaktoren des Berufsstandes identifiziert, darunter staatliche Regulierungen, schwankende Rohstoffpreise, Verschuldungen, Klimawandel, Überlastung, Burn-out und Rollenkonflikte (DAGHAGH YAZD ET AL. 2019, S. 1). Zusätzlich machen strukturelle Veränderungen und wachsende Betriebsgrößen eine professionelle Personalführung unverzichtbar (GINDELE ET AL. 2015, S. 15). Angesichts dieser Entwicklungen gewinnen alternative Führungs- und Zusammenarbeitsmodelle auch in der Landwirtschaft an Relevanz, nicht zuletzt, um die Zukunftsfähigkeit der Betriebe zu sichern und den Beruf insgesamt attraktiver zu gestalten.

In der bisherigen Forschung zu geteilter Führung fehlen jedoch konsistente Erkenntnisse darüber, wie gemeinschaftliche Führung in der Praxis konkret verteilt und ausgestaltet wird (ENDRES UND WEIBLER 2019, S. 27).

An diesem Punkt setzt die vorliegende Masterarbeit an und untersucht systematisch, wie geteilte Führung in landwirtschaftlichen Betrieben gestaltet und wahrgenommen wird. Die detaillierte Darstellung der konkreten Umsetzung soll einen wissenschaftlichen Beitrag zum Verständnis von geteilter Führung in der Landwirtschaft leisten.

## 1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Das Ziel der Arbeit besteht darin, darzustellen, wie geteilte Führung auf landwirtschaftlichen Betrieben umgesetzt wird. Im Speziellen werden dazu 5 Führungskräfte mit Hilfe leitfadengestützter Interviews befragt.

Ausgehend von der aktuellen Führungsforschung wird Potenzial gesehen, dass geteilte Führung zur Verbesserung der Arbeitssituation landwirtschaftlicher Führungskräfte und Teams beitragen kann. Dennoch findet das Thema bislang kaum Beachtung in der wissenschaftlichen Forschung.

Die Arbeit verfolgt daher den Zweck, das bislang wenig erforschte Thema der geteilten Führung in landwirtschaftlichen Betrieben näher zu beleuchten. Dabei soll nicht nur ein Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion geleistet werden, sondern auch das Thema Führung stärker in den Fokus der landwirtschaftlichen Praxis gerückt und praxisnahe Erkenntnisse zur Umsetzung geteilter Führung bereitgestellt werden.

Aus der Zielsetzung ergeben sich folgende Fragestellungen die im Laufe der Arbeit beantwortet werden sollen:

1. Welche Ausprägungen geteilter Führung kann in den untersuchten Betrieben beobachtet werden?
2. Welche Charakteristika weisen die geteilten Führungsmodelle im Hinblick auf die fünf Funktionen von Führung auf?
3. Wie beschreiben und bewerten die befragten Landwirt\*innen das Modell der geteilten Führung hinsichtlich der wahrgenommenen Vorteile und Herausforderungen?

Die ermittelten Ergebnisse sollen im Späteren noch für die Praxis z.B. in Form eines Leitfadens oder eines Blogbeitrags zur Verfügung gestellt werden. Zu diesem Zeitpunkt gibt es noch keine klare Vereinbarung darüber auf welche konkrete Art und Weise dies erfolgt.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in vier Teile gegliedert. Als Einstieg in das Forschungsthema werden in Kapitel 2 die wesentlichen Ergebnisse der Literaturrecherche zusammengetragen. Dabei werden relevante Begrifflichkeiten definiert, das Konzept der geteilten Führung sowie die fünf Führungsfunktionen ausführlich erläutert. Außerdem gibt die Arbeit einen kurzen Überblick über die deutsche Landwirtschaft mit deren Rahmenbedingungen und Herausforderungen, bevor die beiden Themenbereiche miteinander verknüpft werden.

Kapitel 3 beschreibt das methodische Vorgehen bei der Erhebung eigener Daten mittels leitfadengestützter Interviews. Zunächst werden theoretische Grundlagen der angewandten Methodik präsentiert, um darauffolgend die eigene qualitative Datenerhebung zu beschreiben. Kapitel 4 präsentiert die Ergebnisse auf Basis der inhaltsstrukturierten Analyse der Interviews. Darauf aufbauend wird die Methodik in Kapitel 5 reflektiert und bewertet, sowie die Ergebnisse interpretiert und diskutiert. Die Arbeit wird mit einem Fazit abgeschlossen.

## 2 Stand der Forschung

Dieses Kapitel stellt zentrale Ergebnisse der Literaturrecherche zum Forschungsthema dar. Im Mittelpunkt steht dabei das Konzept der geteilten Führung sowie deren verschiedene Ausprägungen. Ergänzend wird das Prinzip der „fünf Funktionen von Führung“ nach BREIDENBACH UND ROLLO (2023) vorgestellt. Abschließend wird auf Basis der Literatur ein Ausblick auf die Relevanz geteilter Führung in der deutschen Landwirtschaft gegeben.

### 2.1 Eine Einführung in das Thema Führung

Um das Konzept der geteilten Führung besser einordnen zu können wird zunächst der Begriff Führung definiert und der derzeit diskutierte Paradigmenwechsel im Führungsverständnis erläutert.

#### 2.1.1 Was ist Führung und warum braucht es Führung?

In der Literatur findet sich keine einheitliche Definition für den Begriff Führung. Das liegt an der Vielzahl der unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen, die sich mit dem Konzept befassen. Wenngleich das Begriffsverständnis von Führung je nach Zeit, Forschungsinteresse und Disziplin unterschiedlich ausfällt, haben die verschiedenen Erklärungsansätze eine Gemeinsamkeit (KARLSHAUS UND KAEHLER 2017, S. 5). Sie beinhalten das Element der bewussten Beeinflussung zur Erreichung übergeordneter Ziele (AMAGOH 2009, S. 989).

Aus unternehmerischer Perspektive ergibt sich Führungsbedarf vor allem aus der Notwendigkeit, das gemeinsame Handeln im Hinblick auf übergeordnete Unternehmensziele zu koordinieren. Dazu gehört die Organisation der Zusammenarbeit und auch die Gestaltung von Arbeitsstrukturen- und Prozessen, welche auf den Erfolg des Unternehmens ausgerichtet sind und somit deren Entwicklung und Beständigkeit fördern. In der Fachliteratur wird häufig zwischen Unternehmensführung und Personalführung unterschieden (VAHS 2023, S. 47). Ebenso wird oft eine Differenzierung zwischen Management, welches mehr auf Planung, Organisation und Kontrolle abzielt und Führung, die stärker auf Ziele, Motivation und zwischenmenschliche Aspekte eingeht, vorgenommen (OESTEREICH UND SCHRÖDER 2017, S. 285). Diese Arbeit folgt jedoch einem integrierten Führungsverständnis, welches nicht zwischen Unternehmens- und Personalführung oder zwischen Management und Führung unterscheidet. Stattdessen wird Führung hier als ein kontextabhängiger, zwischenmenschlicher und zielgerichteter Prozess der Einflussnahme verstanden (SCHMALZRIED ET AL. 2021, S. 45). Dieses Führungsverständnis begreift Führung als umfassende Steuerungsaufgabe, die sowohl strategische Aspekte des Managements als auch den operativen Charakter der täglichen Zusammenarbeit, Kommunikation und Beziehungsgestaltung einschließt.

### 2.1.2 Führungsverständnis neu gedacht

Der Wandel der Arbeitswelt ist ein zentrales Thema in gesellschaftlichen, politischen und wissenschaftlichen Diskursen. Entwicklungen wie Globalisierung, Digitalisierung, der demografische Wandel sowie sich verändernde kulturelle Werte bedingen ein verändertes Verständnis von Organisationen und Führung (THOMSON ET AL. 2020, S. 4). Statt klassischer Hierarchien mit Einzelverantwortung und top-down Entscheidungen, treten zunehmend flexible, gemeinschaftliche Führungsstrukturen in den Vordergrund, da klassische Führungsmodelle unter diesen Bedingungen immer öfter an ihre Grenzen stoßen (GRIMM UND TOKARSKI 2022, S. 225).

Zum einen erfordert die steigende Komplexität und Dynamik der Arbeitswelt ein Umdenken in der Führung. Besonders in wissensintensiven und vielschichtigen Arbeitsfeldern wirken starre Hierarchien zunehmend hinderlich. Führungskräfte stoßen an ihre Grenzen, wenn sie komplexe Arbeitszusammenhänge nicht länger umfassend überblicken und folgerichtig in Entscheidungsprozesse einbeziehen können (OESTERICH UND SCHRÖDER 2017, S. 12). Dies zeigt sich besonders in Arbeitsumfeldern mit hohen Anforderungen an fachliche Expertise. Neue Arbeitsformen etwa in Projekten, Netzwerken oder interdisziplinären Teams erfordern zusätzlich eine koordinierte Zusammenarbeit auf Augenhöhe, anstatt die reine Delegation von Aufgaben (NERDINGER ET AL. 2020, S. 31). Hinzu kommen wachsende Anforderungen an das Kompetenzprofil von Führungskräften. Dieses ist kaum noch von einer Einzelperson vollständig abbildbar (EDELMAHN ET AL. 2020, S. 1). Neben Fach- und Managementwissen gewinnen persönliche Schlüsselkompetenzen zunehmend an Bedeutung. Besonders soziale und kommunikative Fähigkeiten rücken stärker in den Vordergrund, da Führung verstärkt zwischenmenschliche Prozesse umfasst (NERDINGER ET AL. 2020, S. 73). Diese Einsichten spiegeln sich auch in der Selbsteinschätzung von Führungskräften wider, wie eine Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews im Rahmen des Projekts „Forum Gute Führung“ zeigt (INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT o.J., S. 3). Zum anderen tritt das wachsende Bedürfnis nach Partizipation, Sinnorientierung und wertebasierter Zusammenarbeit in den Vordergrund (KLASMEIER ET AL. 2021, S. 16; JESSL UND WILHELM 2022, S.22). Vor allem bei jüngeren Beschäftigten gewinnen Flexibilität, Sinnhaftigkeit und flache Hierarchien an Bedeutung, während klassisch autoritäre Führungsrollen an Attraktivität verlieren. Zunehmend weniger Menschen wollen heutzutage noch die alleinige Führungsverantwortung übernehmen (JUNGHANS UND SCHÖNITZ 2023, S. 32). In diesem Kontext rücken Führungsmodelle in den Fokus die Verantwortung teilen, Entfaltung fördern und die kollektive Intelligenz nutzen. Ein Beispiel hierfür ist das Konzept der geteilten Führung. Führungsaufgaben werden dabei auf mehrere Personen verteilt, sodass Verantwortung, Entscheidungs- und Weisungsbefugnis bei jenen liegen, die über das notwendige Wissen und die entsprechende Erfahrung verfügen (BUSCH UND SICHLER 2023, S. 536; JESSL UND WILHELM 2022, S. 14).

### 2.1.3 Die geteilte Führung

Führung kann als singuläres oder plurales Phänomen untersucht und begriffen werden, je nach Konzeptualisierung (JÄPPINEN ET AL. 2023, S. 211). Sofern Führung von mehreren Personen ausgeführt wird, findet Führung im Plural statt. Ein in der Literatur für dieses Phänomen häufig verwendeter Begriff ist Plurale Führung oder auch Plural Leadership. Dabei muss Plurale Führung als facettenreicher Ansatz mit unterschiedlichen Ausprägungen und Umsetzungsmöglichkeiten verstanden werden (ENDRES UND WEIBLER 2019, S. 2). In der Literatur existiert eine große Begriffsvielfalt wie geteilte, verteilte, kollektive oder kollaborative Führung (im Englischen z. B. shared, distributed, collective oder collaborative leadership), die trotz zentraler Tendenzen teils widersprüchlich und häufig synonym verwendet werden (DENIS ET AL. 2012, S. 213). Der gemeinsame Nenner liegt darin, dass Führungseinfluss von mehreren Personen ausgeht und das Führung gemeinschaftlich ausgeübt wird (ebd., S 4).

In dieser Arbeit wird Plurale Führung nach dem Verständnis von ENDERS UND WEIBLER (2019) aufgefasst, die darunter die Verteilung des Führungseinflusses auf mehrere Personen innerhalb eines Teams oder einer Organisation verstehen (ebd., S 4). Sie differenzieren dabei vier Ausprägungen der Führungsaufteilung: die Duale Führung (Co-Leadership), das Führungsdual (Funktionale Doppelspitze), die Verteilte Führung (Distributed Leadership) und die Gemeinschaftlich geteilte Führung (Shared/Collective Leadership). Aufgrund der begrifflichen Sperrigkeit wird in dieser Arbeit der Begriff „geteilte Führung“ synonym zu Plural Leadership verwendet (ebd.).

#### Co-Leadership

Co-Leadership oder auch Duale Führung beschreibt die Situation, in der zwei Personen die die Führungsposition gemeinsam besetzen. Führung wird gemeinschaftlich ausgeübt. Dabei ist wenig formalisiert und erkennbar, wer wann führt und wann folgt. Besonders ist die hohe Interpendenz der beiden Führenden, denn sie sind grundsätzlich gleichrangig. Entscheidungen können damit nicht alleine getroffen und umgesetzt werden. Als Beispiel aus der Praxis wären der Doppelvorstand oder der Doppelbesetzung eines Parteivorsitzes zu nennen (ENDRES UND WEIBLER 2019, S. 5). Diese Form der geteilten Führung ist durch einen hohen Abstimmungsbedarf der beiden Führungspersonen gekennzeichnet. (KARLSHAUS UND KAEHLER 2017, S. 7). Kommunikation wird hier nicht nur als Werkzeug gesehen, mit dem eine einzelne Person ihren Einfluss geltend macht, sondern als zentrales Instrument. Durch den Austausch zwischen den Beteiligten wird Führung erst ermöglicht (ENDRES UND WEIBLER 2019, S. 6). Es bietet sich die Möglichkeit, das Kompetenzportfolio zu steigern, indem sich die Personen hinsichtlich ihres Wissens und ihrer Erfahrungen ergänzen (JESSL UND WILHELM 2023, S. 9). *„Die inhaltliche Flexibilität ermöglicht es, stärkenorientiert zu arbeiten und die individuellen Kompetenzen optimal einzusetzen.“* (ENDERS UND WEIBLER 2019, S.33).

### Das Führungsdual

Das Führungsdual, auch funktionale Doppelspitze genannt, zeichnet sich dadurch aus, dass das Führungstandem zwar gleichrangig ist, die Personen jedoch unterschiedliche Führungsfunktionen innehaben. Das bedeutet, die jeweiligen Rollen sind formalisiert und voneinander trennbar. Die Teilführerschaft bedingt ein geringes Maß an gemeinschaftlicher Ausübung von Führung, da viele Führungs- und Fachaufgaben unabhängig voneinander ausgeführt werden. Aufgrund der verschiedenen Funktions- und Aufgabenbereiche beider Beteiligten, wird von vornerein eine Ergänzung der Kompetenzen gewährleistet (ENDRES UND WEIBLER 2019, S. 5). Allerdings erfordern übergeordnete Bereiche gemeinsames Entscheiden und Handeln. Daher spielt auch hier, ähnlich wie bei der Dualen Führung, Kommunikation und kooperative Zusammenarbeit eine wichtige Rolle (ebd., S. 7). Als Beispiel wäre die geteilte Krankenhausführung durch einen medizinischen und einen betriebswirtschaftlichen Direktor zu nennen (ebd., S. 5).

### Die verteilte Führung

Wird Führungsverantwortung formal unter mehreren Personen eines Teams oder einer Organisation aufgeteilt, sprechen wir von verteilter Führung, im Englischen auch distributed leadership genannt. Rollen und Aufgaben werden dabei klar voneinander differenziert der jeweiligen Person zugeschrieben (ENDRES UND WEIBLER 2019, S. 5). „*Es handelt sich, [...] um eine Aufteilung von Führung und nicht um eine gemeinschaftliche Ausübung von Führung.*“ (ENDRES UND WEIBLER 2019, S. 8 f.). Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten Führung unter den beteiligten Personen aufzuteilen. Die rotierende Führungsverteilung ist dabei ein einfaches Verfahren. In zeitlich festgelegten, regelmäßigen Abständen werden die verschiedenen Rollen innerhalb des Führungsteams rotiert. „Bei einer funktionsbasierten Führungsverteilung übernimmt je eine Person einen Funktionsbereich innerhalb der Gruppe (z. B. Personaleinsatz, Prozesse, Technik, Arbeitsumgebung, Material). Die jeweils führenden Gruppenmitglieder sind somit für ihren Funktionsbereich fortwährend verantwortlich und zueinander, beispielsweise in Meetings, gleichgestellt (ebd.). Darüber hinaus können Rollen auf unterschiedlichen Kompetenzen basierend verteilt werden. Hier ist die jeweils fachliche Expertise entscheidend dafür, wer welchen Teilbereich führt. Unter situativer Führung versteht man die spontane Führungsübernahme, bei der situativ geltende Anforderungen Mitglieder geeignet erscheinen lassen (ebd.).“

### Gemeinschaftlich geteilte Führung

Diese Form Führungseinfluss zu verteilen ist besonders komplex. Bei der gemeinschaftlich geteilten Führung befinden sich die einzelnen Team- oder Organisationsmitglieder auf gleicher hierarchischer Ebene, wobei Führungsfunktionen- und Aufgaben zwischen den Personen hin- und herwandern. Rollen sind dabei häufig nicht formalisiert oder bestimmten Personen zugewiesen. Kompetenz, Wissen und Verfügbarkeit lassen situativ darüber entscheiden, welche Person temporär in Führung geht (GÜNTNER UND KAUFFELD 2021, S. 556).

Führung wird als dynamischer und kollektiver Prozess, der stark auf Beziehungs- und Interaktionsdynamiken basiert, verstanden (BOLDEN 2011, S. 252). Die Personen befinden sich abwechselnd in Führung oder in Gefolgschaft, dafür sollen die Mitglieder befähigt sein sich untereinander und auch sich selbst zu führen (IMAM UND ZAHEER 2021, S. 464). In seiner idealen Form löst sich die Trennung zwischen Führenden und Geführten vollständig auf. Anstelle der Verteilung von Führung mit klar erkennbaren Führungspersonen entsteht ein fließender gemeinschaftlicher Einflussprozess. Dabei rückt die Gruppe als Ganzes in den Mittelpunkt (ENDRES UND WEIBLER 2019, S. 10 ff.). Verteiltes Führen setzt dabei verteiltes Folgen voraus (JESSL UND WILHELM 2022, S. 13).

Abbildung 1: Plural Leadership; die Vier-Felder-Matrix

| Ausmaß an gemeinsamer Ausübung von Führung<br>(Ausmaß der Verflüssigung von Führungsrollen) | Duale Führung<br>(Co-Leadership)                                                                                                                                              | Gemeinschaftlich geteilte Führung<br>(Shared/Collective Leadership)                                                                                                                    | Keine erkennbaren Teilführerschaften                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                             | Gemeinschaftliche Führung durch zwei Personen:<br>Zwei Personen besetzen gemeinsam eine Führungsposition (z. B. Doppelvorsitz; Doppelbesetzung eines Parteivorsitzes)         | Gemeinschaftliche Führung vieler (potenziell aller) Mitglieder eines Teams (z. B. als Projektteams oder Arbeitsgruppen), auch organisationsübergreifend bzw. netzwerkartig organisiert | Fluide Übernahme von Führung durch Gruppenmitglieder<br>Gemeinschaftlicher Einflussprozess („Wir“) |
|                                                                                             | 1                                                                                                                                                                             | 4                                                                                                                                                                                      |                                                                                                    |
| Ausmaß der Führungsbeteiligung (Anteil der Führenden in einer Abteilung/Team)               | Führungsdual<br>(Funktionale Doppelspitze)                                                                                                                                    | Verteilte Führung<br>(Distributed Leadership)                                                                                                                                          | Erkennbare Teilführerschaften                                                                      |
|                                                                                             | Zwei Personen besetzen unterschiedliche Führungspositionen auf derselben Hierarchiestufe (z. B. Krankenhausführung durch medizinischen und betriebswirtschaftlichen Direktor) | Aufteilung der Führungsverantwortung auf zuvor formal abgesteckte Aufgabenbereiche (z. B. Multi-Experten Teams), auch temporär oder rotierend möglich                                  | Interne Rollendifferenzierung                                                                      |
|                                                                                             | 2                                                                                                                                                                             | 3                                                                                                                                                                                      |                                                                                                    |

Quelle: ENDERS UND WEIBLER (2019), S. 6

### 2.1.4 Vorteile und Herausforderungen geteilter Führung

Theoretische und konzeptionelle Ansätze zu geteilter Führung sind bislang nur begrenzt systematisch untersucht. Aufgrund begrifflicher, konzeptioneller und kontextueller Vielfalt sowie einer vorwiegend qualitativen Einzelfallforschung lassen sich Wirkmechanismen und Auswirkungen schwer verallgemeinern. Im Vordergrund des Kapitels stehen dennoch solche Vor- und Nachteile, die unabhängig von spezifischen Ausprägungen als potenziell modellübergreifend relevant erscheinen, auch wenn die zugrunde liegenden Erkenntnisse überwiegend aus Studien zu Shared Leadership und Co-Leadership stammen.

## Vorteile

Geteilte Führung bietet sowohl für Führungskräfte als auch für Organisationen vielfältige Vorteile (BAUMGARTNER ET AL. 2022). Ein häufig benannter Vorteil ist die potenziell höhere Qualität von Entscheidungsprozessen. Studien zu Co-Leadership zeigen, dass die Einbindung unterschiedlicher Perspektiven zu fundierteren Bewertungen, kreativeren Lösungen und einer breiteren Entscheidungsbasis führen kann (JESSL UND WILHELM 2023, S. 10; ROTH 2016, S. 10). Diese Annahme erscheint auf das Führungsdual und Shared Leadership übertragbar, da Entscheidungsprozesse, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, von mehreren Personen getragen werden. Auch die Konfliktfähigkeit der Führungspersonen kann durch gemeinsame Aushandlungsprozesse gefördert werden, was in der Literatur mit einer schnelleren und sichereren Konfliktlösung in Verbindung gebracht wird (JESSL UND WILHELM 2023, S. 10). Zwar ist dieser Effekt insbesondere im Kontext von Co-Leadership beschrieben worden, er erscheint jedoch auch für andere Ausprägungen geteilter Führung denkbar, vorausgesetzt, es besteht eine regelmäßige und gleichberechtigte Interaktion der Beteiligten Führungspersonen. Ein weiterer Vorteil liegt in der Möglichkeit, komplementäre Stärken zu bündeln. Studien betonen, dass daraus Synergien entstehen können, die sowohl die Qualität als auch die Akzeptanz von Entscheidungen erhöhen (THOMSON ET AL. 2020, S. 4 ff.). Auch wenn dieser Effekt stark von der konkreten Ausgestaltung der Rollenverteilung abhängt, lassen sich Potenziale zur Stärkenbündelung grundsätzlich in allen Varianten geteilter Führung vermuten, sofern Aufgaben kompetenzorientiert zugewiesen werden. Eine stärkenorientierte Aufgabenverteilung wirkt sich zudem positiv auf Motivation, Zufriedenheit und Produktivität aus (KARLSHAUS UND KAEHLER 2017, S. 8). Besondere Bedeutung wird in der Literatur der gegenseitigen Vertretung und Unterstützung beigemessen. Insbesondere im Co-Leadership erleichtert ein geteilter Wissensstand die gegenseitige Vertretung in herausfordernden Phasen (ebd.). Zwar setzen alle Formen geteilter Führung strukturell auf die Beteiligung mehrerer Personen, jedoch scheinen Vertretungsregelungen im Fall der verteilten Führung nicht anschlussfähig. Führungsstandems berichteten infolge der Vertretung von höherer Resilienz, größerer Arbeitszufriedenheit und einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (JUNGHANS UND SCHÖNITZ 2023, S. 33). Diese Wirkungen werden auch im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität als relevant erachtet: Geteilte Führung kann zur Bindung von Mitarbeitenden beitragen, indem sie flexible Führungsmodelle für Personen eröffnet, die keine umfassende oder dauerhafte Führungsverantwortung übernehmen möchten (JESSL UND WILHELM 2023, S.9). Auch diese Logik lässt sich grundsätzlich auf geteilte Führungsmodelle übertragen. Darüber hinaus kann geteilte Führung eine unterstützende Rolle bei der beruflichen (Wieder-)Eingliederung spielen, und somit flexible Übergänge ermöglichen (BAUMGARTNER ET AL. 2022). Gleichsam sind Unternehmen mit geteilter Führung im Falle von Ausfällen oder dem Weggang einzelner Führungskräfte weniger anfällig, da Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt ist (ENDRES UND WEIBLER 2019, S. 25).

## Herausforderungen

Trotz der genannten Potenziale ist geteilte Führung mit spezifischen Herausforderungen verbunden, die in Forschung und Praxis diskutiert werden. Die Wirksamkeit geteilter Führungsstrukturen setzt insbesondere die wechselseitige Anerkennung der jeweiligen Führungsrollen voraus. Fehlt diese, können ineffiziente Strukturen entstehen oder sich informelle Hierarchien neu ausbilden (ROTH 2016, S. 9). Im Co-Leadership bergen unklare Absprachen zu Zuständigkeiten, Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen ein erhebliches Konfliktpotenzial, insbesondere dann, wenn das Engagement oder die Arbeitslast als ungleich verteilt wahrgenommen wird (JESSL UND WILHELM 2023, S. 12). Auch in anderen Modellen geteilter Führung wird vermutet, dass klare Regelungen zentral sind, um Missverständnisse, Unklarheiten und enttäuschte Erwartungen zu vermeiden. Für manche Führungskräfte kann die geteilte Verantwortung zudem als Kontrollverlust empfunden werden, etwa dann, wenn abweichende Entscheidungen des Gegenübers akzeptiert werden müssen (BÖHM UND EUWENS 2024, S. 40 f.). Diese Problematik betrifft potenziell alle Ausprägungen geteilter Führung, da sie mit der Abgabe individueller Entscheidungshoheit zugunsten kollektiver Prozesse verbunden ist. Die Beteiligung mehrerer Personen erhöht außerdem den Koordinationsaufwand: Unterschiedliche Perspektiven, Interessen oder Arbeitsstile können Entscheidungsprozesse verlangsamen oder verkomplizieren (LATTUCH 2025, S. 28). Vor diesem Hintergrund werden in der Literatur insbesondere Rollenkonflikte, hoher Abstimmungsbedarf, sowie die Notwendigkeit klarer Verfahren zur Rollenzuweisung als zentrale Herausforderungen benannt (EDELMAHN ET AL. 2023, 467 ff.).

Zur erfolgreichen Umsetzung geteilter Führung sind demnach Vertrauen, Kommunikation, gemeinsame Ziele und eine klare Rollenverteilung zentral (BAUMGARTNER ET AL. 2022). Diese Voraussetzungen gelten modellübergreifend und erfordern eine bewusste Gestaltung des Führungsprozesses (ENDRES UND WEIBLER 2019, S. 30). Da Kommunikation und Interaktion als zentrales Medium geteilter Führung gilt, steigen mit wachsender Beteiligung die Anforderungen an Abstimmung und Struktur, insbesondere bei wechselnden Rollen, wie im Shared Leadership (ENDRES & WEIBLER 2019, S. 25; DGP o. J.). Geteilte Führung, insbesondere in Form von Shared Leadership, stößt dort an ihre Grenzen, wo Aufgaben stark standardisiert sind und kaum Gestaltungsspielraum bieten. In Kontexten mit klar definierten Abläufen und Routinetätigkeiten erscheint ein plural angelegtes Führungsmodell daher nur bedingt sinnvoll (ENDRES UND WEIBLER 2019, S. 25).

## 2.3 Führung als Funktion

Organisationen können als *„ein zielgerichtetes soziales System, in dem Menschen mit eigenen Wertvorstellungen und Zielen tätig sind.“* (VAHS 2023, S. 46) verstanden werden. Der Begriff umfasst sowohl private als auch öffentliche Organisationen. Die Organisationsform beschreibt das übergeordnete Modell, nachdem eine Organisation aufgebaut ist, während sich deren konkrete Umsetzung in der Organisationsstruktur zeigt, etwa durch Regelungen zur Aufgabenverteilung, Kommunikation, Koordination und Hierarchie. Beides beeinflusst, wie Führung wahrgenommen, gestaltet und verteilt wird (OESTEREICH UND SCHRÖDER 2017, S. 16 ff.). Führung ist dabei nicht nur an Funktionen oder Rollen gebunden, sondern Ausdruck dieser strukturellen und kulturellen Rahmungen. In Anlehnung an Joana Breidenbach und Bettina Rollow wird in dieser Arbeit eine funktionale Perspektive auf Führung eingenommen, die den Blick auf grundlegende Führungsfunktionen lenkt. In ihrem Buch *Die entfaltete Organisation* widmen sich die beiden Organisationsentwicklerinnen modernen Arbeits- und Organisationsformen. Sie zielen darauf ab, neue Denkansätze und Strukturen in Unternehmen zu fördern, die flexibler, anpassungsfähiger und menschenzentrierter sind. Ein zentraler Aspekt ist dabei das Verständnis von Führung und die Frage, wie Führungsaufgaben zeitgemäß gedacht und gestaltet werden können. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Fragen, *was* Führung ausmacht und *wo* sie innerhalb eines sozialen Gefüges stattfindet. Dieses Verständnis ermöglicht es, Führungsprozesse unabhängiger von spezifischen Organisationsformen zu untersuchen. Auf eine detaillierte Analyse der Organisationsformen- und Strukturen wird in der vorliegenden Arbeit daher nicht näher eingegangen.

### 2.3.1 Die fünf Funktionen von Führung nach Breidenbach und Rollow

*„Da alle Menschen bestimmte Stärken und Schwächen haben, ist es viel sinnvoller Führung zu verteilen, statt eine Einzelperson für alle Unterfunktionen verantwortlich zu machen.“* (BREIDENBACH UND ROLLOW 2023, S. 43).

Führung ist nach diesem Verständnis nicht zwingend monolithisch, sondern ein Set an Grundfunktionen die zum Erhalt des Gesamtsystems beitragen. Je nach Kompetenz können diese auf mehrere Personen verteilt werden (BUSCH UND SICHLER 2023, S. 541), denn entscheidend ist dabei nicht, wer einzelne Aufgaben übernimmt, sondern dass zentrale Führungsfunktionen wahrgenommen werden (ebd. S. 536 f.), wie das Zitat zu Beginn des Kapitels unterstreicht. In geteilten Führungsmodellen sind dafür klare und transparente Erwartungen an die Führungsfunktionen zentral, da nur so eine bewusste und effektive Verteilung von Verantwortung möglich ist (BÖHM UND EUWENS 2024, S. 36 f.).

Laut den Autorinnen beschreibt Führung die Fähigkeit, situativ passende Maßnahmen zur Bewältigung von Aufgaben, Zielen und Herausforderungen zu konzeptionieren und umzusetzen. Dabei sollen die Kompetenzen so eingesetzt werden, dass Ziele optimal erreicht werden (BREIDENBACH UND ROLLOW 2023, S. 47 f.).

Um Führungsverantwortung unter mehreren Personen aufzuteilen, ist es hilfreich, sich der verschiedenen Funktionen von Führung bewusst zu werden. Die Unterteilung hilft dabei, Führung als Funktion besser begreifbar und transparent zu machen und bietet zudem die Möglichkeit Führungsaufgaben im Unternehmen breiter zu verteilen (ebd.). So können auch Strukturen und Prozesse danach ausgerichtet werden, die Führungsverteilung zu begünstigen. Je nach Arbeitsprozess sind die einzelnen Funktionen dabei unterschiedlich relevant (ebd., S 43).

Führung wird laut den Autorinnen in folgende Unterfunktionen unterteilt: **(1) Führung sorgt für Orientierung, (2) Führung sorgt für Entscheidung und Umsetzung, (3) Führung sorgt für Reflexion, Austausch und Erkenntnis, (4) Führung bearbeitet Spannungen und Konflikte, (5) Führung bietet Schutz und Sicherheit.** Im Folgenden werden diese Unterfunktionen von Führung und deren Relevanz näher erläutert.

### 2.3.2 Führung gibt Orientierung

Verschiedene Werkzeuge und Vereinbarungen helfen dabei, Mitarbeiter\*innen bei ihrer Arbeit zu orientieren. Dazu zählen ein klares Verständnis von Vision und Mission auf oberer Planungsebene, gefolgt von Strategie- und Unternehmenszielen, sowie der Überblick über relevante Strukturen und Prozesse. Sie müssen ihre Rollen, Aufgaben und die dafür notwendigen Kompetenzen kennen und verstehen (BREIDENBACH UND ROLLOU 2023, S. 50). Orientierung ist grundlegend, um gute Entscheidungen treffen zu können und deren Umsetzung zu gestalten. Außerdem sorgt sie für Motivation bei der Arbeit und vermeidet Zeit und Ressourcen zu verschwenden (ebd., S. 172).

#### **Orientierung durch Strukturen und Personen**

Führung kann auf zwei grundlegende Weisen Orientierung geben: durch Strukturen und durch Personen (ROSENSTIEL ET AL. 2014, S. 3). Strukturelle Führung steuert und koordiniert Aktivitäten meist über formale Vorgaben wie Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensanweisungen oder Anreiz- oder Prämiensysteme. Auch Personalentwicklungsmaßnahmen und Statussymbole zählen zu diesen strukturierenden Elementen (ebd.). Besonders deutlich wird diese Form der Orientierung in stark standardisierten und zentral gesteuerten Organisationen wie etwa in Filialen von Hotel- oder Restaurantketten, wo Prozesse, Angebote und sogar die Angebotspräsentation weltweit einheitlich gestaltet sind (ebd., S. 4) Trotz detaillierter Vorgaben liegt es letztlich an den Menschen und insbesondere den Führungskräften, wie diese in der Praxis umgesetzt werden. Sie entscheiden darüber, ob Vorschriften flexibel und situativ ausgelegt oder starr befolgt werden. Das Kommunikationsverhalten von Führungskräften, ihre Zielvorgaben und Koordinationsleistung, sowie der Umgang mit Mitarbeitenden werden damit zum zentralen Element wirksamer Führung (ebd.).

Orientierung durch Personen umfasst die soziale und persönliche Dimension von Orientierung, denn neben formalen Strukturen spielen auch „weiche“ zum Teil informelle Faktoren wie die Unternehmenskultur, Normen oder die Gestaltung der Arbeitsumgebung eine wichtige Rolle für die Orientierung (ROSENSTIEL ET AL. 2014, S. 3). Personen geben Orientierung durch ihr Verhalten, ihre Kommunikation und ihr Auftreten oft auch dort, wo formale Strukturen nicht ausreichen oder unklar sind. Menschen sind soziale Wesen die sich am Verhalten anderer orientieren. Aufgrund dieses Grundbedürfnisses der Zugehörigkeit können verinnerlichte soziale Normen das Verhalten in Unternehmen nachhaltig beeinflussen und als implizite Steuerungsmechanismen wirken. Eine Abweichung von der Norm wiederum kann bei Mitmenschen Ärger und Empörung auslösen. Es ist daher hilfreich, sozial erwünschtes Verhalten, wie z.B. ein freundlicher und vertrauensvoller Umgang, in Unternehmen zu etablieren. *„Wenn Organisationen also betonen, fördern und verdeutlichen, was „normalerweise“ gemacht wird und erwünscht ist und was zudem von der sozialen Gruppe als anerkannt gilt, kann Verhalten entsprechend begünstigt werden.“* (ENSTE ET AL. 2020, 33 f.). Werden solche Normen durch klare Leitbilder oder konkrete Verhaltensregeln gestärkt, kann dies das tägliche Miteinander positiv prägen (ebd.).

Auch HOLZRICHTER UND SANTER (2023, S. 24) empfehlen, die objektiven und subjektiven Bedingungen zwischenmenschlicher Zusammenarbeit aktiv zu erleichtern und zu fördern, zum Beispiel durch das Etablieren gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln (ebd.). Ein besonders wirkungsvoller Moment für die Schaffung von Orientierung ist das Onboarding (Einarbeitung) neuer Mitarbeitender. Es umfasst alle Maßnahmen zur fachlichen und sozialen Integration und zielt darauf ab, dass sich neue Teammitglieder erfolgreich einfinden, ihre Aufgaben erfüllen und sich mit dem Unternehmen identifizieren (SCHULER ET AL. 2020, S. 227).

### **Orientierung durch Rollen und Kompetenzen**

Klarheit über Kompetenzen, Fähigkeiten und Rollen bietet eine zentrale Orientierungsfunktion in der Zusammenarbeit von Teams und in der Führungsarbeit. Obwohl keine allgemeine Definition vorliegt, lässt sich Kompetenz als das individuelle Handlungsvermögen bezeichnen. Personen ist es dadurch möglich in vielfältigen und auch unerwarteten Situationen angemessen zu reagieren. Kompetenz ergibt sich aus der situationsbezogenen Verbindung von Wissen, Fähigkeiten, Zielen, Werten, Bedürfnissen und Erfahrungen und befähigt zum selbstständigen Problemlösen. Im Diskurs hat sich die Einteilung in vier Kompetenzbereiche durchgesetzt. Es wird zwischen sogenannter Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz unterschieden (PIELACH UND SCHUBERT 2018, S. 37).

Für eine effektive Zusammenarbeit von Personen ist es wesentlich, dass Aufgaben, Rollen und damit verbundene Kompetenzen klar definiert sind. In aufgabenbasierter Zusammenarbeit werden Teammitgliedern meist kurzfristig bestimmte Tätigkeiten zugewiesen. Diese

Form ist stark zielorientiert, aber weniger nachhaltig in der Verantwortungsübernahme. Demgegenüber eröffnet die rollenbasierte Zusammenarbeit eine längerfristige und strategischere Herangehensweise über einzelne Aufgaben hinausgehend. Rollen definieren dabei klare Verantwortlichkeiten, Rechte, Pflichten und Erwartungen, die mit einer Position verbunden sind. Damit fordern sie vom Rolleninhaber ein höheres Maß an Eigenverantwortung und Entscheidungsfähigkeit. Es ist die Aufgabe von Unternehmen und Teams, die für sie relevanten Rollen zu definieren und zu vergeben (JESSL UND WILHELM 2025, S. 18). Die rollenbasierte Zusammenarbeit bietet außerdem Orientierung, weil sie transparent macht, wer welche Aufgaben übernimmt und für welche Entscheidungen zuständig ist. Dies trägt wesentlich zur Strukturierung von Teamarbeit bei, reduziert Missverständnisse und beugt Konflikten vor (LATTUCH 2025, S. 95). Nach Darstellung in der Literatur werden im Rahmen des Modells von Belbin (2001) drei funktionale Rollenarten unterschieden: Handlungsorientierte Rollen treiben die Zielerreichung voran, Kommunikationsorientierte Rollen fördern den Zusammenhalt und Wissensorientierte Rollen liefern kreative Impulse und sichern die inhaltliche Qualität (BUSCH UND SICHLER 2023, S. 537). Entscheidend ist dabei, dass die Rollenverteilung an den individuellen Stärken und Kompetenzen der Teammitglieder ausgerichtet ist und gleichzeitig flexibel genug bleibt, um auf wechselnde Anforderungen reagieren zu können. Zudem erlaubt Flexibilität in der Rollenzuweisung den Mitarbeitenden, sich an neuen Aufgaben zu versuchen und weiterzuentwickeln (LATTUCH 2025, S. 95). Bereits in der Rekrutierung und im anschließenden Onboarding-Prozess können einzelne Rollen mitgedacht werden. Dabei gilt es, individuelle Qualitäten frühzeitig zu erkennen und sinnvoll einzusetzen. Personen, die etwa über ein gutes Gespür für andere verfügen, aufmerksam zuhören und beobachten, können als Mentorinnen oder Buddys im Onboarding eingesetzt werden (BUSCH UND SICHLER 2023, S. 541). Die Passung zwischen Rollenanforderungen und individuellen Kompetenzen wird zusätzlich durch berufliche Interessen geprägt. In der Literatur wird häufig auf die einflussreiche Theorie von Holland (1997) verwiesen, die sechs grundlegende Berufsinteressenrichtungen unterscheidet: praktisch-technisch, wissenschaftlich, künstlerisch-sprachlich, sozial, unternehmerisch und konventionell (verwaltend). Diese Typen können als Grundlage für eine passgenaue Aufgaben- und Rollenzuweisung dienen (SCHULER ET AL. 2020, S. 209).

Je agiler, flexibler und selbstorganisierter das Zusammenarbeitsmodell ist, desto stärker treten Selbstführung und kollegiale Führung durch Mitarbeitende in den Vordergrund, während der Anteil hierarchischer Fremdführung sinkt (BREIDENBACH UND ROLLO 2023, S. 43). Ein unklarer Abgleich dieser Dimensionen kann zu Missverständnissen, enttäuschten Erwartungen und Umsetzungsproblemen führen (ebd., S. 45). Nicht zuletzt tragen daher klar definierte Rollen dazu bei, Führungsarbeit sichtbar und verbindlich zu machen. Führung wird auf diese Weise teilbar, institutionell verankert und transparent. Durch Rollen entsteht Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Führungsarbeit auch jenseits klassischer Hierarchien (BÖHM UND EUWENS 2024, S. 47).

### 2.3.3 Führung entscheidet und sorgt für Umsetzung

Diese Funktion ist besonders wichtig, denn die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen und umzusetzen bildet den Kern jeder Organisation. Alle anderen Elemente dienen als Unterstützerfunktionen, die diesen Prozess ermöglichen (BREIDENBACH UND ROLLO 2023, S. 171). Die Entscheidungsfähigkeit hängt jedoch von verschiedenen Faktoren ab: Kenne ich meine Rolle, meine Aufgaben und Verantwortungsbereiche genau? Habe ich die notwendigen fachlichen und psychologischen Kompetenzen? Kann ich meine Entscheidungen in den richtigen Kontext einordnen und deren mögliche Konsequenzen einschätzen? (ebd.).

#### **Entscheidung**

Die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen und deren Umsetzung sicherzustellen, ist eine grundlegende Führungsaufgabe. Im Zuge sich verändernder Arbeitswelten verändert sich jedoch, wie Entscheidungen in Organisationen getroffen werden und wer daran beteiligt ist. Führungskräften kommt im Unternehmen eine zentrale Bedeutung bei der Gestaltung von Entscheidungsprozessen, sowie der Zuweisung von Entscheidungsbefugnissen zu (NERDINGER ET AL. 2020, S. 64). Führungskräfte müssen unterscheiden, welche Entscheidungen sie selbst treffen und welche sie delegieren, ebenso darüber, wer welche Informationen für fundierte Entscheidungen benötigt. Umgekehrt müssen Mitarbeitende wissen, in welchen Bereichen sie Verantwortung tragen und über welche Entscheidungskompetenzen sie verfügen (BREIDENBACH UND ROLLO 2023, S. 51).

In klassisch hierarchisch aufgebauten Unternehmen gilt die Führungskraft als zentrale Entscheidungsinstanz. Doch insbesondere bei hoch spezialisierten Fachkräften wird eine frühzeitige Einbindung in Planungs- und Entscheidungsprozesse immer bedeutsamer. Führungskräfte gelten oft als rationale Entscheider\*innen, da man annimmt, dass sie durch gesammeltes und verdichtetes Wissen bessere Entscheidungen treffen. Diese Logik vernachlässigt in vielen Fällen den Einfluss von Emotionen, persönlichen Interessen sowie die Filterung und Verzerrung von Informationen entlang hierarchischer Ebenen. In der Folge sind Führungskräfte oft nicht in der Lage komplexere Arbeitszusammenhänge umfassend zu beurteilen und folgerichtig in Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen (OESTERICH UND SCHRÖDER 2017, S. 12). Vor diesem Hintergrund können Führungskräfte gezielt Eigenverantwortung und Selbstorganisation in Teams fördern, indem sie Rollen und Entscheidungen an Mitarbeitende übertragen (KÜPERS UND WEIBLER 2008, S. 443). Partizipative Entscheidungsprozesse fördern nicht nur die Akzeptanz bei der Umsetzung, sondern verbessern häufig auch die Qualität der Entscheidungen (NERDINGER ET AL. 2020, S. 64). Gerade bei komplexen Aufgaben bieten unterschiedliche Perspektiven die Chance auf umfassendere Problemanalysen und innovative Lösungsansätze (LATTUCH 2025, S. 92). Die Einbindung von Mitarbeitenden stärkt deren Identifikation mit dem Unternehmen, was sich positiv auf Arbeitszufriedenheit und Leistung auswirken kann. Besonders dann, wenn sie über tiefere Detailkenntnisse als ihre Vorgesetzten verfügen (NERDINGER ET AL. 2020, S. 34).

Allerdings kann Partizipation auch mit einem höheren Zeitaufwand und Verzögerungen einhergehen. Führungskräfte sollten daher sorgfältig abwägen, in welchem Maß und zu welchem Zeitpunkt Partizipation sinnvoll ist, um ein Gleichgewicht zwischen Effizienz und Inklusion zu wahren (LATTUCH 2025, S. 16). Emotionale Zustände beeinflussen die Entscheidungsfindung, denn sie verändern die Verarbeitung und Interpretation von Informationen. Während positive Emotionen wie Vertrauen und Begeisterung kreative Problemlösungen fördern, können negative Emotionen wie Angst und Stress zu verzerrten Wahrnehmungen und risikoscheuem Verhalten führen (ebd., S. 50). Schließlich stellt Transparenz einen Schlüsselfaktor dar. Offene Kommunikation von Entscheidungen und deren Begründungen stärken das Vertrauen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation. Darüber hinaus zwingt eine regelmäßige und nachvollziehbare Offenlegung von Entscheidungswegen Führungskräfte dazu, wohlüberlegte und gut begründete Entscheidungen zu treffen (COLLATZ 2024, S. 43). Eine weitere Rolle spielt die Förderung von Feedback-Mechanismen. Regelmäßige Feedback-Schleifen ermöglichen es, schnell auf Bedenken zu reagieren und Entscheidungen flexibel anzupassen. Konstruktives Feedback vermittelt den Mitgliedern Wertschätzung für ihre Beiträge (LATTUCH 2025, S. 97).

Abhängig von der Situation kann eine bestimmte Form der Entscheidungsfindung zu effektiveren Ergebnissen führen. Führung bedeutet hier, kontextabhängig die angemessene Entscheidungsart zu wählen, um ein Gleichgewicht zwischen Effizienz und Beteiligung zu schaffen (NERDINGER ET AL. 2020, S. 39). Die nachfolgende Tabelle 1 listet daher wesentliche Entscheidungsarten- und Verfahren und deren Merkmale auf.

Tabelle 1: Entscheidungsarten- und Verfahren

| Entscheidungsart                           | Entscheidungsverfahren          | Merkmale                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hierarchische Entscheidungen</b>        | Klassische Einzelentscheidungen | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entscheidung wird von einer Person top-down getroffen</li> </ul>                                                                                 |
|                                            | Konsultative Entscheidung       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ebenfalls in Linie getroffen und delegiert</li> <li>Beratung mit Team oder Expert*innen</li> </ul>                                               |
| <b>Gemeinsame Entscheidungen</b>           | Konsent                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entscheidung wird getroffen, wenn es keine schwerwiegenden Einwände gibt.</li> <li>bedarf einer fundierten Begründung für den Einwand</li> </ul> |
|                                            | Konsens                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>im Konsens, wenn niemand dagegen ist. Bei Einwand (egal wie groß/ schwerwiegend) wird Option nicht gewählt.</li> </ul>                           |
|                                            | Widerstandsabfrage              | <ul style="list-style-type: none"> <li>die Option, gegen die der geringste emotionale und faktische Widerstand besteht wird vom Team gewählt</li> </ul>                                 |
|                                            | Mehrheitsentscheidung           | <ul style="list-style-type: none"> <li>die Mehrheit entscheidet.</li> <li>es gibt zwangsweise auch Meinungen die keine Berücksichtigung finden</li> </ul>                               |
| <b>Delegierte/ autonome Entscheidungen</b> |                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Entscheidung wird von einer übergeordneten Instanz an eine andere Person oder ein Team delegiert</li> </ul>                                  |

Quelle: eigene Darstellung nach BÖHM UND EUWENS (2024), S. 109 f.; KALTENECKER (2017), S. 96 f.

Entscheidungsprozesse lassen sich in mehrere Schritte gliedern, die eine strukturierte Herangehensweise an komplexe Fragestellungen ermöglichen: von der Problemformulierung über die Zielpräzisierung und die Entwicklung von Handlungsalternativen bis hin zur Auswahl einer Lösung und begleitenden Entscheidungen während der Umsetzung (LATTUCH 2025, S. 9).

### **Umsetzung**

Neben der Dokumentation ist es sinnvoll, bereits zu Beginn des Prozesses eine Nachbereitung und Kontrolle der getroffenen Entscheidungen einzuplanen, idealerweise in regelmäßigen Intervallen von bis zu zwei Monaten. Die Verantwortung der Führungskraft beschränkt sich dabei nicht allein auf die Leitung des Entscheidungsprozesses, sondern umfasst ebenso die Überprüfung von Umsetzung und Ergebnissen. Entscheidungen werden nicht immer systematisch reflektiert, insbesondere wenn der erhoffte Erfolg ausbleibt. Eine geplante Nachbesprechung ermöglicht es, aus den gemachten Erfahrungen zu lernen und notwendige Anpassungen vorzunehmen (LATTUCH 2025, S. 70).

### 2.3.4 Führung sorgt für Reflexion, Austausch und Erkenntnis

Reflexion, Austausch und Erkenntnisgewinn untereinander zu fördern ist eine weitere wichtige Funktion von Führung. Die Führungskraft oder die Führungskräfte müssen dafür den Raum und passende Prozesse bereitstellen. Ohne diese fehlt die Grundlage für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter\*innen und das Lernen der Organisation. Formate wie Feedback-Gespräche und Retrospektiven können helfen, Antworten auf Fragen wie „Funktioniert unser Arbeitsprozess, wie effektiv läuft unsere Zusammenarbeit und wohin möchten wir uns entwickeln?“ zu finden. Maßnahmen die zur Qualitätssicherung und Entwicklung der Teams und der einzelnen Mitarbeiter\*innen beitragen sichern mittel- und langfristig die Wirksamkeit und Effektivität des Unternehmens (BREIDENBACH UND ROLLO 2023, S. 52). Wichtig sind für diese Unterfunktion besonders Information und Kommunikation. Daher wird darauf nachfolgend näher eingegangen.

### **Information**

Erst der Zugang zu Informationen befähigt Menschen in Unternehmen Aufgaben optimal zu erfüllen, neue Ideen zu entwickeln und Entscheidungen mitzugestalten und zu tragen (BÖHM UND EUWENS 2024, 136 f.). Gegenseitige Information ist deshalb entscheidend für die Zielerreichung, da Informationsdefizite zu Problemen und Missverständnissen führen können (REGNET 2020, S. 65). Mitarbeitende die in einem Umfeld mit intensivem Wissensaustausch arbeiten, können ihr kreatives Potenzial besser entfalten und ihre Fähigkeiten gezielt weiterentwickeln. Gegenseitiger Wissensaustausch unterstützt auch den Zusammenhalt im Team (IMAM UND ZAHEER 2021, S. 464). Transparenz spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Sie muss gezielt gestaltet werden, um wichtige Informationen an der richtigen Stelle bereitzustellen (BÖHM UND EUWENS 2024, S. 132 f.).

Ein weiteres Ziel von Transparenz ist es, die Zusammenarbeit in der Organisation zu fördern. Sie soll Klarheit darüber schaffen, wer woran arbeitet und dabei helfen, Synergien sinnvoll zu nutzen. Dafür ist es wichtig, dass Informationen verständlich aufbereitet und so kommuniziert werden, dass sie für die jeweilige Zielgruppe gut zugänglich sind (BÖHM UND EUWENS 2024, 136 f.). Zur gezielten Optimierung des Informationsflusses kann es ebenso hilfreich sein, zu prüfen, ob eine Diskrepanz zwischen der verfügbaren Informationsmenge und dem tatsächlichen qualitativen Informationsbedarf besteht (SCHULER ET AL. 2020, S. 268). Darüber hinaus kann es helfen, sich der verschiedenen Informationswege bewusst zu werden. Horizontale Informationswege beschreiben den Austausch zwischen hierarchisch gleichgestellten Personen, während vertikale Informationswege Verbindungen zwischen hierarchisch unterschiedlichen Ebenen, Abteilungen oder Arbeitsgruppen herstellen (LIPPMANN ET AL. 2019, S. 617). Um einen guten Informationsfluss sicherzustellen, ist es außerdem wichtig, die jeweiligen Verantwortlichkeiten für die Beschaffung, Weitergabe und Nutzung von Informationen zu klären. Organisationale Strukturen können den Wissensaustausch fördern indem sie Personen darin bestärken, ihre Erfahrungen und ihr Wissen aktiv einzubringen (IMAM UND ZAHEER 2021, S. 464). Fremdführung bedeutet, dass Vorgesetzte die Verantwortung tragen Mitarbeitende ausreichend zu informieren, damit diese die Informationen verstehen und in ihrem Arbeitsbereich anwenden können. Geht eine Person in Führung, heißt das, sie muss ihre eigene Orientierung an die Geführten weitergeben oder kommunizieren, wann sich Mitarbeitende eigenständig um Orientierung und Information bemühen sollen. Die Selbstführung einer Person bedeutet hingegen, dass sie selbst dafür sorgen muss, alle relevanten Informationen zu überblicken und sich aktiv Zugang zu diesen zu verschaffen (BREIDENBACH UND ROLLO 2023, S. 50).

### **Kommunikation**

Kommunikation ist eine zentrale Teilfunktion von Führung (BREYER-MAYLÄNDER UND ZERRES 2023, S. 5). Empirische Untersuchungen zeigen, dass Führungskräfte den Großteil ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation verbringen, wenn man neben direkten Gesprächen auch Telefonate, Vorträge, Meetings und das Erstellen oder Lesen von Nachrichten mit einbezieht. Obwohl Kommunikation im Arbeitsalltag von Führungskräften eine zentrale Rolle einnimmt, fehlt es ihnen häufig an einer entsprechenden Ausbildung in diesem Bereich, um Kommunikation als Führungsinstrument wirksam einzusetzen (ROSENSTIEL UND NERDINGER 2014, S. 21 (ROSENSTIEL ET AL. 2014, S. 4 f.)). Zudem nimmt Kommunikation eine besondere Stellung ein, da sie sich auf alle Felder der Führungsarbeit auswirkt (BREYER-MAYLÄNDER UND ZERRES 2023, S. 5). Besonders dann, wenn Führung durch Menschen wichtiger wird als Führung durch Strukturen, stellt unzureichende Kommunikationsqualität ein Problem dar (ROSENSTIEL ET AL. 2014, S. 5). Eine gelingende Zusammenarbeit basiert nicht nur auf fachlichem Austausch, sondern vor allem auf einer wertschätzenden und reflektierten Kommunikationskultur. Neben einer klaren und offenen Kommunikation sind regelmäßige, ungestörte Zeitfenster für Gespräche miteinander bedeutsam. Ein wertschätzender und

konstruktiver Kommunikationsstil umfasst Aspekte wie Ich-Botschaften, das Ausdrücken von Gefühlen und Wahrnehmungen anstelle von Wertungen, ehrliches Feedback sowie aktives Zuhören. Auch die Bereitschaft Konflikte zu benennen und auszutragen wird als entscheidend angesehen, um eine authentische und wirksame Kommunikation zu ermöglichen (SCHULER ET AL. 2020, S. 274). Anerkennende Worte gegenüber Mitarbeitenden und Kolleg\*innen können deren Leistungsbereitschaft und Motivation erhöhen (KRATZ 2012, S. 66 f.). Dabei sollte nicht nur besondere Leistung gewürdigt werden, sondern auch alltägliche Arbeitsleistungen, um zu bestätigen, dass die Arbeit den Anforderungen entspricht (ebd., S. 69). Darüber hinaus hilft Feedback Leistungen zu reflektieren und Entwicklung zu fördern. Eine konstruktive Feedback-Kultur fußt auf Vertrauen, Gleichberechtigung und echtem Interesse (BÖHM UND EUWENS 2024, S. 170). Sie ermöglicht ehrliche Rückmeldungen ohne Furcht vor negativen Konsequenzen, fördert gegenseitiges Verständnis und Lernen und verzichtet auf Bewertungen oder Belehrungen (COLLATZ 2024, S. 43). Feedback trägt damit wesentlich zu Reflexion, Austausch und Erkenntnisgewinn bei. Die Tabelle 2 zeigt verschiedene Arten von Feedback und deren Merkmale auf:

Tabelle 2: Feedbackarten als Werkzeug gelungener Kommunikation

| Feedbackart                         | Feedback zwischen:                    | Merkmale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>360-Grad</b>                     | Allen relevanten Teammitglieder       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rundum-Feedback: alle Personen die regelmäßig in Kontakt stehen geben eine Einschätzung ab</li> <li>• Rückmeldungen von Vorgesetzten, Kolleg*innen, und externen Partnern, sowie Selbsteinschätzung</li> <li>• Urteile mit gleichem Fragebogen erhoben</li> <li>• Selbst- und Fremdeinschätzung werden verglichen</li> <li>• Ergebnisse in schriftlichem Bericht aufbereitet und von der Führungskraft vorgetragen</li> <li>• Grundlage für ein Entwicklungsgespräch</li> </ul> |
| <b>Mitarbeitenden Gespräch</b>      | Vorgesetzte Person und Mitarbeiter*in | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufigste Form: Vorgesetzte beurteilen Mitarbeitende im Mitarbeitergespräch</li> <li>• Ziel: Motivation, Zusammenarbeit verbessern</li> <li>• Wichtig: Mitarbeitende sollten ebenfalls Feedback zum Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten geben können (wechselseitige Beeinflussung)</li> <li>• Auch Führungskräfte brauchen für ihre Weiterentwicklung das Feedback von Mitarbeitenden</li> </ul>                                                                              |
| <b>Gleichgestellten Beurteilung</b> | Teammitglieder/ Kolleg*innen          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolleg*innen beurteilen sich gegenseitig</li> <li>• Besonders relevant in Teamarbeit, wenn Führungskräften der vollständige Überblick fehlt</li> <li>• Hilfreich in Fällen der Teamarbeit, um die Einzelleistung zu bewerten</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Selbsteinschätzung</b>           | Mitarbeitende selbst                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende schätzen sich selbst ein</li> <li>• Wichtig für Entwicklungs- und Laufbahngestaltung</li> <li>• Wünsche und Ziele können reflektiert und erfasst werden</li> <li>• Hilft im Vergleich der Fremd- und Selbstwahrnehmung</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |

Quelle: eigene Darstellung basierend auf SCHULERT ET AL. (2020), S 252, 261; KRATZ (2012), S. 79

Die Verantwortung für Reflexion und Feedback hängt davon ab, ob der Schwerpunkt auf Selbstführung oder Fremdführung liegt. Im Fall der Selbstführung, sind die Mitarbeitenden dafür verantwortlich zu reflektieren und ihre Erkenntnisse aktiv in die Organisation einzubringen. Bei der Fremdführung müssen die Führungspersonen gezielt Räume und Prozesse für Feedback und Austausch schaffen und gestalten (BREIDENBACH UND ROLLOV 2023, S. 52).

### 2.3.5 Führung bearbeitet Spannungen, Konflikte und zieht Konsequenzen

Wie gehen wir mit Konflikten um und wie ziehen wir Konsequenzen, wenn der Weg nicht zum gewünschten Ziel führt? Um diese Fragen zu adressieren, benötigt es ein Bewusstsein für den Umgang mit Spannungen und Konflikten im Team und Maßnahmen, um Konsequenzen zu ziehen. Konflikte zeitnah anzusprechen, zu bearbeiten und wenn nötig Konsequenzen zu ziehen ist eine wichtige Führungsfunktion (BREIDENBACH UND ROLLOV 2023, S. 52).

#### **Konflikte**

Konflikte entstehen häufig schleichend. Eine Vermeidungshaltung kann mit der Zeit zur Verhärtung führen, wenn Probleme nicht frühzeitig angesprochen werden. Reicht auch das vorhandene Feedback-Format nicht für eine Klärung aus, wird die Entstehung von Konflikten zusätzlich begünstigt (BÖHM UND EUWENS 2024, S. 261 f.). Ein anschauliches Bild zur Verdeutlichung der Komplexität von Konflikten ist das des Eisberges: Sichtbar sind nur bestimmte Handlungen, Positionen und emotionale Reaktionen, während darunter die tieferliegenden Ursachen verborgen bleiben (FREITAG 2020, S. 10). Mit zunehmender Dauer eskalieren Konflikte meist auf mehreren Ebenen, denn immer mehr Themen treten auf, mehr Personen werden einbezogen, und die emotionale Belastung aller Beteiligten nimmt spürbar zu (ebd., S. 13). Dabei hat zunächst nur die Person, die sich beeinträchtigt fühlt, einen Konflikt, während die andere Partei diesen oft erst in der Reaktion wahrnimmt. Konflikte sind somit innere, subjektive Vorgänge, bei denen mindestens eine Partei ein Gefühl der Beeinträchtigung verspürt (ebd., S. 1 f.). In der Literatur werden Konflikte genauer als (scheinbare) Unvereinbarkeiten im Denken, Fühlen und Handeln sowie von Interessen, Absichten und Zielen beschrieben. Sie treten in der Interaktion von mindestens zwei Parteien auf, wobei mindestens eine Partei die Situation als Beeinträchtigung erlebt (ebd.). Drei Konflikttypen werden unterschieden: Konflikte um Ressourcen, Konflikte um Interessen (konkrete Ziele und Bedürfnisse), sowie identitätsbasierte Konflikte, bei denen wertvolle Aspekte des Selbstbilds bedroht werden. Diese Konflikttypen treten selten isoliert auf. So können beispielsweise Identitätskonflikte auch Interessen- und Ressourcenfragen beinhalten (ebd., S.6).

## Konfliktlösungen und Konsequenzen

Konflikte sind ein häufiges Merkmal von Team- und Gruppenarbeit und beeinflussen maßgeblich deren Leistung, besonders in projektbasierten Kontexten (TABASSI ET AL. 2017, S. 42). Das frühzeitige Erkennen und Bearbeiten von Konflikten ist darum eine wichtige Führungsaufgabe. Strukturelle Rahmenbedingungen, die eine produktive Bearbeitung von Spannungen und konstruktive Konsequenzen ermöglichen, tragen positiv zur Konfliktlösung bei. Eine erfolgreiche Konfliktlösung bedeutet für das Team/Unternehmen oft eine verbesserte Zufriedenheit, positive Bindung von Mitarbeitenden, sowie eine gesteigerte Produktivität und Kosteneinsparung. Daher kann die Etablierung eines Konfliktmanagementsystems wertvoll sein. Konfliktmanagementsysteme sind mehrstufige, individuell an das Unternehmen angepasste Gesamtkonzepte. Sie verbinden Prävention, strukturierte Bearbeitung und nachhaltige Lösung von Konflikten (STEKL 2022). Tabelle 3 zeigt übersichtlich wesentliche Bestandteile solcher Konfliktmanagementsysteme auf.

Tabelle 3: Typische Bestandteile eines Konfliktmanagementsystems

| Bereich                           | Beschreibung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Analyse und Zieldefinition</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhebung der Konfliktarten Kommunikationsstrukturen und Konfliktmuster</li> <li>• gemeinsame Zielsetzung</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Konzeptionierung</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßgeschneiderte Prozesse, klare Abläufe und Maßnahmen für offene Kommunikation:</li> <li>• Welche Anlaufstellen gibt es, um einen Konflikt zu melden?</li> <li>• Wer kann einen Konflikt melden?</li> <li>• Wer ist für deren Bearbeitung zuständig?</li> </ul> <p>Oft ist es hilfreich diese Rollen unterschiedlichen Personen zuzuordnen.</p> |
| <b>Implementierung</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung von Strukturen</li> <li>• Schulung oder Sensibilisierung von Führungskräften und Teams, um Konflikte frühzeitig zu erkennen</li> <li>• Mediations- und Schlichtungsverfahren zur professionellen Bearbeitung</li> <li>• Ggf. die Weiterbildung von Mitarbeitenden zu Mediator*innen</li> </ul>                                        |
| <b>Fallmanagement</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Bearbeitung und Dokumentation konkreter Konfliktfälle</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Prävention und Überprüfung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Evaluation</li> <li>• Präventionsmaßnahmen</li> <li>• ggf. Anpassung des Systems</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Institutionalisierung</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verankerung in der Unternehmenskultur, Unterstützung durch die Unternehmensleitung</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    |

Quelle: eigene Darstellung basierend auf MENDER MEDIATION (o.J.). <https://www.mender-mediation.de/konfliktmanagement-konfliktmanagementsystem/> (letzter Zugriff: 23.06.2025)

Unternehmen können bei der Bearbeitung von Konflikten auf unterschiedliche systematische Methoden zurückgreifen. In der Literatur, insbesondere in praxisorientierten Publikationen, werden verschiedene Ansätze vorgestellt. Einige dieser häufig eingesetzten Methoden sollen im Folgenden exemplarisch skizziert werden.

Eine präventive Maßnahme stellt die systematische Etablierung gegenseitiger Feedback-Prozesse dar, die als kontinuierlicher Kommunikationsaustausch zur Konfliktvermeidung beitragen (BÖHM UND EUWENS 2024, S. 261 f.). Kritik sollte sich dabei auf beobachtbares Verhalten konzentrieren und aktives Zuhören fördern, um Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit zu erhalten (SCHULER ET AL. 2020, S. 276).

Mediation stellt ein strukturiertes, vertrauliches und freiwilliges Verfahren dar, bei dem ein neutraler Mediator die Konfliktparteien darin unterstützt, eigenverantwortlich tragfähige Lösungen zu erarbeiten. Der Mediator selbst trifft dabei keine Entscheidungen, sondern fördert die Kommunikation und schafft eine Grundlage für Win-Win-Lösungen. Empirische Untersuchungen belegen hohe Einigungsraten sowie langfristig positive Effekte auf die Arbeitsbeziehungen. Im Vergleich zu gerichtlichen Auseinandersetzungen erweist sich Mediation zudem als kostengünstiger, vertraulicher und effizienter (LEIPNITZ 2015, S.17 f.).

Supervision ist ein wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes Beratungsformat zur Reflexion beruflicher Fragen, Konflikte und Veränderungsprozesse. Sie wird sowohl präventiv als auch interventiv eingesetzt, insbesondere bei Teamkonflikten, Kommunikationsproblemen oder belastenden Arbeitssituationen. Ein externer Supervisor bringt eine neutrale Perspektive ein, analysiert die Situation im organisationalen Kontext und unterstützt die Beteiligten bei der Entwicklung konstruktiver Lösungsansätze. Supervision fördert so die Bearbeitung aktueller Spannungen und stärkt langfristig die Konflikt- und Kommunikationskompetenz von Einzelpersonen und Teams (DGSv 2012, S. 8 f.).

### 2.3.6 Führung bietet Schutz und Sicherheit

Das Gefühl von Schutz und Vertrauen ist eine wichtige Basis jeder Zusammenarbeit. Dazu gehört, dass Grenzen respektiert, unterschiedliche Perspektiven angehört und anerkannt werden und den verschiedenen Bedürfnissen innerhalb der Teams nachgekommen wird. Aber auch, dass Mitarbeiter\*innen wertgeschätzt und unterstützt werden. Sicherheit und Schutz sind eng mit Vertrauen verbunden und dieses entsteht durch gemeinsame Erfahrungen im Arbeitsalltag (BREIDENBACH UND ROLLOV 2023, S. 53).

#### **Vertrauen**

Vertrauen ist ein zentrales Element für Sicherheit in Organisationen. Empirische und theoretische Forschungen der letzten Jahrzehnte unterstreichen die Bedeutung vertrauensvoller Beziehungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und betrachten Vertrauen als ein zentrales Element moderner Unternehmensführung (ENSTE ET AL. 2020, S.16). Dabei wird grundsätzlich zwischen symmetrischem Vertrauen, das zwischen gleichrangigen Personen entsteht, und asymmetrischem Vertrauen, das durch hierarchische Machtgefälle geprägt ist, unterschieden (BARTELT 2011, S. 29 f.).

Eine wichtige Grundlage für das Vertrauen innerhalb von Organisationen bildet die Unternehmenskultur. Führungskräfte, die Vertrauen schenken und fördern, wirken dabei als Vorbilder. Auf diese Weise kann Vertrauen im Unternehmen als Verhaltensnorm verankert und das Sicherheitsgefühl im Miteinander gestärkt werden (ENSTE ET AL. 2020, S. 32). Insbesondere der konstruktive Umgang mit Fehlern stärkt Vertrauen und fördert zugleich Innovationsfähigkeit (BARTELT 2011, S. 69). In Teams mit ausgeprägtem Vertrauen verbessert sich der Informationsfluss und Entscheidungen von Vorgesetzten werden eher akzeptiert (ebd., S. 72). Zudem zeigt sich, dass eine Kultur des Vertrauens langfristig zu einem gesünderen Arbeitsklima beiträgt, da zwischenmenschliche Spannungen in misstrauischen Umfeldern stärker belasten können als eine hohe Arbeitsintensität (ebd., S. 74). Vertrauen ist dabei kein statischer Zustand, sondern ein dynamischer Prozess, der sich kontinuierlich aus individuellen Erfahrungen und situativen Gegebenheiten entwickelt. Da interpersonales Vertrauen die Wahrnehmung, Einstellungen und Verhaltensweisen der Beteiligten beeinflusst (ebd., S. 43), trägt Vertrauen letztlich auch zum ökonomischen Erfolg von Unternehmen bei (ENSTE ET AL. 2020, S. 16). Für die konstruktive Bearbeitung von Konflikten ist Vertrauen eine zentrale Voraussetzung. Studien zeigen, dass dieses insbesondere durch soziale Interaktionen entsteht, die Zugehörigkeit und Verbundenheit fördern und dadurch ein unterstützendes Beziehungsklima schaffen (EVA ET AL. 2024, S. 246). Ergänzend wirkt sich Wertschätzung positiv auf das Sicherheits- und Vertrauensgefühl aus. Im Unterschied zu Lob oder Anerkennung ist sie nicht an konkrete Leistungen oder Verhaltensweisen gebunden und bleibt auch in schwierigen Situationen möglich (HOLZRICHTER UND SANTER 2023, S. 30).

Vertrauen lässt sich in kognitives und affektives Vertrauen unterscheiden: Kognitives Vertrauen beruht auf bewusster Abwägung und Einschätzung, während affektives Vertrauen auf emotionalen Reaktionen basiert. Empirische Arbeiten zeigen, dass diese beiden Formen des Vertrauens unterschiedliche Wirkungen entfalten. Während kognitives Vertrauen eher die Arbeitszufriedenheit beeinflusst, wirkt sich affektives Vertrauen stärker auf Anstrengungsbereitschaft und Engagement aus (ENSTE ET AL. 2020, S. 14). Neben dem Vertrauen in einzelne Personen lässt sich auch die Wahrnehmung organisationaler Vertrauenswürdigkeit unterscheiden. Diese gründet auf drei zentralen Dimensionen: Integrität, Kompetenz und Wohlwollen. Integrität zeigt sich im konsequenten Einhalten moralischer Grundsätze, Kompetenz in der effektiven Nutzung organisationaler Ressourcen und Wohlwollen im ehrlichen Bemühen um das Wohlergehen aller Stakeholder (ebd., S. 26). Neben kulturellen Faktoren beeinflussen auch organisationale Strukturen das Zustandekommen von Vertrauen (PANG ET AL. 2025, S. 2). Die Tabelle 4 zeigt Ansätze auf, die vertrauensfördernd in Unternehmen eingesetzt werden können.

Tabelle 4: Instrumente zur Vertrauensstärkung in Organisationen

| Ansatz                  | Konkretisierung                                                                                                                                                                                                | Wirkung                                                                             |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nudging</b>          | Kleine verhaltensökonomisch fundierte „Stupser“ (z.B. visuelle Reize, „Team-Charta“ mit gemeinsam unterschriebenen Vertrauensregeln, „Danke-Karten“, Verhaltenserinnerungen etc.)                              | Vertrauensförderndes Verhalten anregen und in eine gewünschte Richtung lenken       |
| <b>Vorbilder</b>        | Identifikation und Ausbildung von glaubwürdigen Vertrauensbotschaftern aus allen Hierarchieebenen und Bereichen.                                                                                               | Gelebte Vorbilder stärken kulturelle Verankerung und Glaubwürdigkeit von Vertrauen. |
| <b>Benefits</b>         | Trainings, Coaching und Weiterbildungsmaßnahmen. Zusatzangebote z.B. im Bereich Fitness und Mobilität oder flexible Arbeitszeiten etc.                                                                         | Ausdruck von Wertschätzung, unterstützt persönliche Entwicklung & Vertrauen         |
| <b>Best Practices</b>   | Erfolgsgeschichten der Mitarbeitenden und positive Narrative im Team teilen, warum es sich lohnt zu vertrauen. Framing von Vertrauen durch Sensibilisierungstraining, Plakate und Flyer.                       | Emotionale Anreize & Identifikation mit Vertrauen als Norm                          |
| <b>Gemeinsame Werte</b> | Festlegung gemeinsamer Werte fördert ein integriertes Verhalten. Prinzipien können an ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit orientiert sein. Fokus Stakeholder statt Shareholder-Orientierung | Glaubwürdigkeit & Wertebindung fördern unternehmensweites Vertrauen                 |

Quelle: eigene Darstellung basierend auf ENSTE ET AL. (2020), S. 27–33

Insgesamt zeigt sich, dass bewusste und gezielte Maßnahmen einen entscheidenden Beitrag zum Aufbau und zur Stärkung einer Vertrauenskultur in Organisationen leisten können. Die Verantwortung liegt bei der Unternehmensführung, hier entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen (ENSTE ET AL. 2020, S. 29).

### Physische und psychische Sicherheit

Die physische und psychische Sicherheit am Arbeitsplatz ist ein zentraler Aspekt des Führungshandelns und eng mit dem subjektiven Sicherheitsgefühl der Beschäftigten verknüpft. Führungskräfte haben maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen und Verhaltensweisen. Sie prägen nicht nur das tägliche Miteinander, sondern auch die Rahmenbedingungen, innerhalb derer Sicherheit und Gesundheitsschutz gelebt werden. Gleichzeitig agieren auch Führungskräfte innerhalb unternehmerischer Strukturen die ihre Handlungsspielräume bestimmen (COSMAR UND MIELDS 2024, S. 7). Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) benennt vier Ebenen, auf denen sicherheits- und gesundheitsgerechte Führung ansetzen kann: Selbstführung, Mitarbeiter\*innenführung, Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie die Entwicklung eines unternehmensweiten Sicherheits- und Gesundheitsmanagements (ebd.)

Abbildung 2: Die vier Ebenen der sicherheits- und gesundheitsgerechten Führung



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die DGUV (2022), nach Vorlage von COSMAR UND MIELDS 2024, S.8

Ein zentrales Instrument zur strukturellen Verankerung des Arbeitsschutzes ist die Gefährdungsbeurteilung, die im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) festgeschrieben ist. Sie dient der systematischen Ermittlung von Gefährdungen am Arbeitsplatz sowie der Ableitung geeigneter Schutzmaßnahmen (SLVG 2025, S. 5). Für die Landwirtschaft stellt die Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau (SVLFG) branchenspezifische Musterbeispiele bereit, z. B. für Tätigkeiten in Biogasanlagen, der Lagerung von Getreide oder der Milchviehhaltung. Die Gefährdungsbeurteilung ist arbeitsplatzbezogen und nicht als einmalige Maßnahme zu verstehen, sondern muss kontinuierlich aktualisiert werden, um betriebliche Prozesse zu optimieren und arbeitsbedingte Erkrankungen und Unfälle zu vermeiden. Der Prozess der Gefährdungsbeurteilung folgt in der Regel sieben Schritten: (1) Festlegen von Arbeitsbereichen und Tätigkeiten, (2) Ermittlung der Gefährdungen, (3) Beurteilung dieser Gefährdungen, (4) Festlegen und (5) Durchführen von Schutzmaßnahmen, (6) Überprüfung ihrer Wirksamkeit sowie (7) Fortschreibung der Maßnahmen (ebd., S. 5 f.).

Zusätzlich zeigt sich, dass Arbeit und psychische Gesundheit eng miteinander verbunden sind. Arbeit ist für viele Menschen ein zentraler Bestandteil des psychischen Wohlbefindens. Psychische Gesundheit umfasst nicht nur die Abwesenheit von Erkrankungen, sondern auch die Fähigkeit, Belastungen zu bewältigen, sich weiterzuentwickeln und einen Beitrag zur Gemeinschaft zu leisten (WHO, 2022, S. 2). Arbeitsbedingte Belastungen können kognitive, emotionale, soziale und körperliche Funktionen beeinträchtigen, wodurch individuelles Wohlbefinden und Arbeitsfähigkeit gemindert werden. Folgen wie Produktivitätsverluste, Präsentismus, Fehlzeiten und erhöhte Fluktuation belasten Beschäftigte und Arbeitgeber\*innen gleichermaßen (ebd.)

Ein Ansatz zur Stärkung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz ist die Sensibilisierung oder Schulung von Führungskräften. Ziel ist es, Wissen, Einstellungen und Verhalten im Umgang mit psychischer Gesundheit zu verbessern und die Suche nach Hilfe zu erleichtern (WHO, 2022, S. 2). Die WHO hat daher zehn zentrale Risikofaktoren für psychische Belastungen am Arbeitsplatz identifiziert, die der Sensibilisierung dienen und helfen, die betriebliche Situation zu bewerten (ebd., S. 3):

Abbildung 3: Risikofaktoren für psychische Belastungen am Arbeitsplatz



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die WHO (2022), S. 3

Insgesamt zeigt sich, dass Führungskräfte eine zentrale Verantwortung dafür tragen Sicherheits- und Gesundheitsstandards nicht nur umzusetzen, sondern aktiv weiterzuentwickeln. Ein Führungsverhalten, das Prävention, Gesundheit und Sicherheit als integralen Bestandteil der Führung begreift, ist damit ein entscheidender Faktor für ein nachhaltiges und gesundes Arbeitsumfeld.

## 2.4 Landwirtschaft

Bevor in Kapitel 3 das angewandte Forschungsdesign genauer vorgestellt wird, schließt Kapitel 2 mit einem Einblick in die deutsche Landwirtschaft ab. Zu Beginn des Kapitels werden zentrale Charakteristika der Landwirtschaft, wie strukturelle Merkmale, branchenspezifische Anforderungen und berufliche Besonderheiten, dargestellt. Sie bilden die Grundlage für das Verständnis, weshalb neue Führungsmodelle in diesem Sektor zunehmend an Bedeutung gewinnen. Im Anschluss wird aufgezeigt, welche Aufmerksamkeit das Thema aktuell in Forschung und Ausbildung erfährt. Das Kapitel schließt mit einem Ausblick auf die potenzielle Relevanz geteilter Führung in der Landwirtschaft.

### 2.4.1 Status quo in der deutschen Landwirtschaft

#### Betriebsstrukturen

Laut Landwirtschaftszählung 2020 gab es 262 776 landwirtschaftliche Betriebe, rund 36 000 weniger als zehn Jahre zuvor. Mit einer jährlichen Abnahmerate von 1,1 % hat sich der Strukturwandel damit nachweislich verlangsamt (BMEL 2023, S. 13). Gleichzeitig zeigen sich Verschiebungen in der Betriebsstruktur: Kleine Betriebe bis 100 Hektar nahmen ab, während mittlere Betriebe (100–1000 ha) zunahmen. Zwar bewirtschafteten noch 68 % der Betriebe weniger als 50 Hektar, doch insgesamt gilt, immer weniger Betriebe bewirtschaften immer größere Flächen (ebd.) Zudem erfolgt betriebliche Spezialisierung häufiger durch den Ausbau bestehender Zweige als durch Diversifizierung (GINDELE ET AL. 2015, S. 14). Bei der Rechtsform entscheiden sich in jüngerer Zeit Landwirte und Landwirtinnen vermehrt für eine Form der Personengesellschaft. Diese entstehen entweder aus Betriebsgemeinschaften oder aus der Fusion mehrerer Betriebe (ebd., S. 12). Ergebnisse der Agrarstrukturerhebung 2023 zeigen, dass 30 970 der insgesamt 255 010 landwirtschaftlichen Betriebe als Personengesellschaft- oder gemeinschaftlich geführt werden. Zudem bestehen 6 240 juristische Personen, darunter 1 120 eingetragene Genossenschaften (STATISTISCHES BUNDESAMT 2024, S. 6).

Dennoch wird der Großteil der Betriebe, mit einem Anteil von 87 Prozent, von Einzelunternehmen bewirtschaftet (BMEL 2023, S. 14). In familiär geführten landwirtschaftlichen Betrieben werden die operativen Arbeiten meist von den Landwirt\*innen und ihren Familien selbst übernommen, die in der Regel am Hof wohnen. Gleichzeitig sind diese Betriebe durch eine hohe Vielfalt an ausgeübten Tätigkeiten geprägt (EU-MAGAZIN LÄNDLICHER RAUM 2013, S. 4). Gleichzeitig verändern sich immer mehr Familienbetriebe hin zu erweiterten Familienbetrieben, durch den Einsatz von Fremdarbeitskräften (GINDELE ET AL. 2015, S. 12).

### **Arbeitskräfte in der Landwirtschaft**

Nach Angaben der Landwirtschaftszählung 2020 wird die größte Arbeitsleistung auf landwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland nach wie vor von Unternehmer\*innen und deren Familienangehörigen erbracht. Mit 436 100 Familienarbeitskräften sind 47 Prozent aller Beschäftigten in der deutschen Landwirtschaft Familienangehörige. Die Zahl ist seit 2010 jedoch rückläufig. Ergänzend kommen etwa 229 300 ständige Arbeitskräfte und 271 500 Saisonarbeitskräfte hinzu. In den letzten zehn Jahren hat sich die Zahl der familienfremden Arbeitskräfte um etwa 19 % erhöht (BMEL 2023, S. 14).

Die Altersstruktur zeigt insgesamt ein Anstieg des Anteils älterer Betriebsinhaber bei gleichzeitig rückläufigem Anteil jüngerer Generationen. Somit stellt die Nachfolgeregelung für viele landwirtschaftliche Betriebe eine zentrale Herausforderung dar. Die Landwirtschaftszählung 2020 bestätigt eine große Altersspanne bei den Landwirt\*innen, wobei der Großteil der Betriebsleiter\*innen in der Altersgruppe 45 bis 65 Jahre liegt (BMLEH 2021).

### **Risiken und Besondere Anforderungen**

Der landwirtschaftliche Produktionsprozess ist verschiedenen Risiken ausgesetzt, die auf Schwankungen vieler Leistungsfaktoren zurückzuführen sind. Finanzielle Risiken resultieren insbesondere aus langen Investitionszyklen, hohen Anfangsinvestitionen sowie festen Zahlungsverpflichtungen für externe Produktionsfaktoren (BALMANN UND SCHAFT 2008, S. 4). Institutionelle Risiken entstehen durch politische Eingriffe und regulative Unsicherheiten, die langfristige Planungen erschweren. Hinzu treten Produktionsrisiken welche infolge von Wetter- und Klimaschwankungen, sowie der Ertragsminderung oder Ausfall durch Krankheiten und Schädlinge entstehen. Preisschwankungen auf Beschaffungs- und Absatzmärkten verstärken die ökonomische Volatilität zusätzlich. Verhaltensrisiken umfassen sowohl individuelle Fehlentscheidungen als auch externe Störungen etwa durch Zahlungsausfälle von Geschäftspartnern (MÖLLMANN ET AL. 2018, S. 4). Psychische Belastungen resultieren vorrangig aus hoher Arbeitsintensität, was sich u. a. in einer Erwerbstätigkeit über das gesetzliche Renteneintrittsalter hinaus widerspiegelt (KNOOP UND THEUVSEN 2018, S. 2). Dauerhafte Erreichbarkeit, Wochenendarbeit und die geringe Trennung zwischen Berufs- und Privatleben verstärken das Belastungsempfinden (ebd., S. 6). Burnout und Depressionen gelten daher laut SVLFG als zweithäufigste Ursache für Erwerbsminderungen in der Landwirtschaft (BUHNE 2019, S 29). Ergänzend treten physische Belastungen durch körperlich beanspruchende Tätigkeiten auf, etwa durch schweres Heben, monotone Bewegungsabläufe oder Arbeiten in ungünstigen Körperhaltungen. Weitere Gefährdungen ergeben sich aus physikalischen, chemischen und biologischen Einflüssen sowie dem Unfallrisiko im Umgang mit Maschinen und Tieren (KNOOP UND THEUVSEN 2018, S. 2 f.) Ausmaß und Erscheinungsformen der Belastungen variieren dabei in Abhängigkeit von Betriebsstruktur und organisatorischem Kontext (ebd., S. 4)

## 2.4.2 Führung in der Landwirtschaft

### **Bedarf an neuen Führungsimpulsen in der Landwirtschaft**

Wie in Kapitel 2.4.1 beschrieben, erfordern die hohen Anforderungen und die besonderen Rahmenbedingungen des landwirtschaftlichen Sektors eine gezielte Entwicklung von Führungskompetenzen. Neben fachlichem und technischem Know-how gewinnen insbesondere soziale und kommunikative Kompetenzen an Bedeutung, um Mitarbeitende zu gewinnen, zu führen, zu entwickeln und langfristig zu binden (MÖCKLINGHOFF-WICKE 2024). Gleichzeitig ist erkennbar, dass sich viele Betriebsleiter\*innen vorrangig als Produzent\*innen und weniger als Arbeitgeber\*innen verstehen, was die bewusste Auseinandersetzung mit Fragen der Personalführung und der Weiterentwicklung dieser Kompetenzen erschwert (ULVENBLAD UND CEDERHOLM BJÖRKLUND 2018, S. 2). Insbesondere für Familienbetriebe ohne bisherige Erfahrung mit festangestelltem Personal kann die Arbeitgeberrolle eine erhebliche Herausforderung darstellen. Häufig fehlt es an Erfahrung, Führungsverantwortung bewusst zu gestalten und Aufgaben gezielt zu delegieren (WEISS 2018). Zudem rückt Führung zunehmend in den Mittelpunkt strategischer Entscheidungen. Die Anpassung an neue Marktanforderungen und Konsumtrends, etwa im Hinblick auf Regionalität, Nachhaltigkeit oder Bioproduktion, erfordert nicht nur fachliche Innovationsbereitschaft, sondern auch kommunikative Fähigkeiten, um alternative Produktions- und Vermarktungsstrategien im Betrieb umzusetzen und zu vermitteln (BUNDESINSTITUT FÜR AGRARFOLGE, o. j.). Darüber hinaus steigt der organisatorische Aufwand landwirtschaftlicher Betriebe infolge wachsender Betriebsgrößen und zunehmender administrativer Anforderungen, etwa durch Bürokratie und Dokumentationspflichten (GINDELE ET AL. 2015, S. 15). Damit verbunden ist ein erweitertes Führungshandeln, das neue Strukturen und Modelle notwendig erscheinen lässt, um die wachsenden Anforderungen bewältigen zu können.

### **Relevanz des Themas in Ausbildung und Wissenschaft**

Die Branche steht unter dem Einfluss tiefgreifender Veränderungen, wie technologischem Wandel, politischen Vorgaben und globalisierten Märkten (MARTENS UND MCLEAN 2002, S. 4). Neben Boden, Kapital und Arbeit sind daher zunehmend die Führungskompetenzen der Betriebsleitenden erfolgsentscheidend (GINDELE ET AL. 2015, S. 11). Dennoch bleibt die Rolle von Führung und insbesondere von geteilter Führung in der agrarwissenschaftlichen Forschung bislang weitgehend unbeachtet, systematische Analysen liegen kaum vor. Obwohl die landwirtschaftlichen Methoden immer komplexer werden, ist Führung bisher wenig erforscht (ANDREÄ ET AL. 2002, S. 164). Das Ausbildungsniveau in der Landwirtschaft ist hoch. Rund 69 % der Betriebsleiter\*innen haben eine abgeschlossene Berufsausbildung in einem landwirtschaftlichen oder verwandten Bereich (GINDELE ET AL. 2015, S. 13). In der Standardliteratur der landwirtschaftlichen Betriebslehre spielte das Thema Führung jedoch lange eine untergeordnete Rolle und wurde erst in jüngerer Zeit als wichtige Managementfunktion behandelt (ANDREÄ ET AL. 2002, S. 164). Dabei richtet sich der Fokus besonders auf die Entwicklung praxisnaher Personalführungsmodelle (ebd.). Es finden sich darüber

hinaus kaum Hinweise darauf, dass moderne Führungsansätze in der landwirtschaftlichen Ausbildung verankert sind. Gleichzeitig deutet die Praxis auf einen zunehmenden Bedarf an Führungskompetenzen hin, weshalb Fragen der Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte im Agrarsektor verstärkt von Behörden, halbstaatlichen Institutionen und in Fachveröffentlichungen thematisiert werden. Neben staatlichen Einrichtungen bieten auch Landwirtschaftskammern und privatwirtschaftliche Akteure bundesweite, spezialisierte Weiterbildungsformate wie Seminare, Coachings oder Trainings an, die es Führungskräften ermöglichen, sich mit aktuellen Entwicklungen vertraut zu machen und ihre Führungskompetenzen unter Berücksichtigung branchenspezifischer Herausforderungen gezielt weiterzuentwickeln (PEINE 2024). Dabei steht nicht nur die Wissensvermittlung im Vordergrund, sondern auch die persönliche Weiterentwicklung sowie die Förderung einer lernorientierten Haltung. Praxisnahe Elemente wie das Nachstellen von Alltagssituationen, das Trainieren von Mitarbeitergesprächen und das Durchspielen potenzieller Konfliktszenarien unterstützen diesen Ansatz (ebd.). Beratungs- und Weiterbildungsangebote für Führungskräfte in der Landwirtschaft versprechen dabei kontextspezifische und bedarfsgerechte Unterstützung, ohne jedoch explizit auf das Konzept geteilter Führung Bezug zu nehmen. Die Recherche legt nahe, dass der Großteil der bestehenden Beratungsangebote in der Landwirtschaft produktionsfachliche und betriebswirtschaftliche Schwerpunkte setzt, während organisationsbezogene und menschenzentrierte Fragestellungen bislang deutlich seltener aufgegriffen werden.

### 2.4.3 Geteilte Führung und Landwirtschaft

Zwar fehlen bislang wissenschaftlich fundierte Studien zur Anwendung des Prinzips der geteilten Führung in der Landwirtschaft, doch lassen sich auf Grundlage theoretischer Konzepte und branchenspezifischer Herausforderungen erste Annahmen zu deren Potenzialen und Grenzen ableiten. Charakteristische Merkmale des Berufsfeldes sprechen dafür, Führungsverantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen, um sowohl betriebliche Herausforderungen besser zu bewältigen, als auch einzelne Führungskräfte zu entlasten.

So lässt sich vermuten, dass landwirtschaftliche Führungskräfte auch außerhalb traditioneller Familienbetriebe stark ins Tagesgeschäft eingebunden sind und einen erheblichen Anteil operativer Tätigkeiten selbst übernehmen. Dies steht im Spannungsverhältnis zum wachsenden organisatorischen Aufwand und könnte in hoher Gesamtbelastung resultieren (vgl. GINDELE ET AL. 2015, S. 15). Die Implementierung geteilter Führungsmodelle könnte hier funktional entlasten, indem Führungsaufgaben auf mehrere Akteur\*innen mit komplementären Kompetenzen verteilt werden (vgl. KARLSHAUS UND KAEHLER 2017, S. 8). Angesichts der dokumentierten psychischen Beanspruchung landwirtschaftlicher Leitungspersonen (vgl. BUHNE 2019, S. 29) erscheint es plausibel, dass Tandem- oder Teamlösungen gegenseitige Unterstützung und Vertretung erleichtern könnten. Dies könnte nicht nur die individuelle Resilienz fördern, sondern auch die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

verbessern, ein Effekt, der in anderen Berufsgruppen bereits nachgewiesen ist (vgl. JUNG-HANS UND SCHÖNITZ 2023, S. 33). Ein weiterer vermuteter Vorteil geteilter Führung besteht in der Möglichkeit differenzierterer und fundierterer Entscheidungsfindung (vgl. JESSL UND WILHELM 2023, S. 10; ROTH 2016, S. 10). Vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität ökonomischer, ökologischer und sozialer Anforderungen (vgl. ULVENBLAD UND CEDERHOLM BJÖRKLUND 2018, S. 2) erscheint es nachvollziehbar, dass vielfältige Perspektiven nicht nur zur inhaltlichen Fundierung beitragen, sondern auch die individuelle Entscheidungsbelastung verringern können. Auch mit Blick auf den bevorstehenden Generationswechsel gewinnt geteilte Führung an Relevanz. Der fortschreitende Rückgang der Betriebszahlen sowie der steigende Altersdurchschnitt der Betriebsleitungen (BMLEH 2021) legen nahe, dass neue Formen der Verantwortungsübergabe erforderlich werden. Geteilte Führungsmodelle könnten Nachwuchskräfte schrittweise in Leitungsaufgaben einbinden und eine sukzessive Verantwortungsübertragung ermöglichen (vgl. JESSL UND WILHELM 2023, S.9, BAUMGARTNER ET AL. 2022). Einer Literaturanalyse zufolge stellt insbesondere eine geringe Arbeitszufriedenheit aufgrund unattraktiver Bedingungen ein zentrales Hemmnis der Hofnachfolge dar (vgl. BORDA ET AL. 2023, S. 5). Eine funktional differenzierte Aufgabenverteilung könnte helfen, als belastend empfundene Tätigkeiten gleichmäßiger zu verteilen und dadurch die Attraktivität der Führungsrolle für die nachfolgende Generation zu steigern. Dies gilt insbesondere mit Blick auf den vielfach geäußerten Wunsch jüngerer Generationen nach einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben in der Landwirtschaft (vgl. LASCHEWSKI 2025, S. 295). Ferner könnte die Gewinnung und Bindung familienfremder Fachkräfte von einer solchen Struktur profitieren. In Anbetracht der hohen Anforderungen und begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten gewinnen alternative Motivationsstrukturen zunehmend an Bedeutung, etwa in Form verlässlicher Arbeitszeiten, guter Arbeitsbedingungen und klarer Entwicklungsperspektiven (vgl. ANDREÄ ET AL. 2002, S. 164 ff.; NÄTHER ET AL 2015, S. 87, 94). Geteilte Führung könnte in diesem Zusammenhang dazu beitragen, durch eine gezielte Verteilung von Verantwortung und Ressourcen eine professionellere Personalführung zu etablieren und den Aufbau einer tragfähigen, langfristig orientierten Organisationskultur zu fördern. Die Landwirtschaft ist stark durch eine kulturelle und emotionale Verflechtung von Eigentum, Betriebsleitung und Privatleben geprägt (VOGEL UND WIESINGER 2003, S. 4). Das Zusammenfallen von Beruf, Wohnort und Familie könnte dazu führen, dass Führungsverantwortung nur zögerlich abgegeben oder geteilt wird (vgl. BÖHM UND EUWENS 2024, S. 40 f.), da sie als Ausdruck persönlicher Kontrolle und Identifikation mit dem Betrieb verstanden werden kann. Besonders in den dominanten Familienbetrieben wird daher bei einer Aufteilung von Führungsverantwortung ein kultureller und emotionaler Widerstand vermutet. Anders könnte dies bei der formellen Führungsaufteilung innerhalb der Familie aussehen. Hier sind die Beteiligten oft bereits eng miteinander vertraut, was emotionale Hürden geteilter Führung abbauen könnte. Im Fall der Familienbetriebe ist außerdem zu vermuten, dass bereits informell wichtige Führungsaufgaben unter den Angehörigen verteilt werden. Hier kann die Implementierung klarer Verfahren zur Besetzung von

Führungsrollen (vgl. EDELMANN ET AL., 2023) helfen, Führungsarbeit sichtbar zu machen und gezielter zu verteilen (vgl. BÖHM UND EUWENS 2024, S. 47). Mit dem Aufkommen größerer Betriebe und kooperativer Strukturen, beispielsweise in Personengesellschaften oder Genossenschaften (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2024, S. 6), gewinnt geteilte Führung an praktischer Relevanz. In solchen Konstellationen wird die wechselseitige Anerkennung von Führungsrollen und -personen als besonders wichtig erachtet (vgl. ROTH 2016, S. 10). Die große Bandbreite an Betriebsformen verdeutlicht dabei, dass in Abhängigkeit vom Grad der Komplexität, unterschiedliche Führungsstrategien erforderlich sind (vgl. OESTERREICH UND SCHRÖDER 2017, S. 23). Ein besonderes Merkmal der Landwirtschaft besteht in der hohen Komplexität durch äußere Faktoren wie Marktvolatilitäten, lange Investitionszyklen, Klimabedingungen und Abhängigkeiten von politischen Rahmenbedingungen (vgl. ULVENBLAD UND CEDERHOLM BJÖRKLUND 2018, S. 2; DAGHAGH YAZD ET AL. 2019, S. 1; BALMANN UND SCHAFT 2008, S. 4). Das Zusammenwirken dieser Faktoren kann, je nach Situation, besonders klare und zügige Führungsentscheidungen erforderlich machen. Geteilte Führung erhöht jedoch den Abstimmungsbedarf und die Komplexität von Kommunikationsprozessen, was Entscheidungsprozesse potenziell verlangsamen kann (vgl. LATTUCH 2025, S. 28). In der Literatur wird zudem der hohe Abstimmungsbedarf in Bezug auf Befugnisse, Kompetenzen und Entscheidungsspielräume als zentrale Herausforderung geteilter Führung benannt, weshalb klare Verfahren zur Rollenklärung und zur Besetzung von Führungspositionen als notwendig erachtet werden (vgl. JESSL UND WILHELM 2023, S. 12; EDELMANN ET AL., 2023). Die Etablierung solcher Strukturen bindet Zeit und Ressourcen, ein Faktor, der die ohnehin hohe Arbeitsbelastung landwirtschaftlicher Betriebsleitungen weiter verstärken könnte (vgl. GINDELE ET AL. 2015, S. 15; BUHNE 2019, S. 29). Ein weiteres potenzielles Risiko wird in einer erhöhten Konflikthanfälligkeit bei Abstimmungsprozessen gesehen, insbesondere in einer Branche, die stark durch generations- und familienübergreifende Strukturen geprägt ist (vgl. VOGEL UND WIESINGER 2003, S. 4).

Vor diesem Hintergrund erscheint die Untersuchung der praktischen Umsetzung geteilter Führung in der Landwirtschaft besonders bedeutsam, da sie wertvolle Einblicke in potenzielle Erfolgsbedingungen, Hindernisse und Gestaltungsmöglichkeiten eines bislang kaum erforschten Führungskonzepts in diesem spezifischen Kontext liefern kann.

## 3 Methodisches Vorgehen

Zur Erforschung der Umsetzung geteilter Führung in landwirtschaftlichen Betrieben wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Die Datenerhebung erfolgte mittels leitfadengestützter Interviews mit ausgewählten Betriebsleitungen. Anschließend wurden die Interviews mit Hilfe der strukturierenden Inhaltsanalyse ausgewertet. Das methodische Vorgehen wird im Folgenden ausführlich dargestellt.

### 3.1 Leitfadeninterviews in der qualitativen Sozialforschung

In der empirischen Sozialforschung wird zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsdesigns unterschieden (BUBER UND HOLZMÜLLER 2009). Quantitative Forschung überprüft Hypothesen statistisch und untersucht Kausalzusammenhänge, während qualitative Forschung der Exploration von Neuem und der Entwicklung von Theorien dient. Anhand der Interpretation der Ergebnisse werden Theorien entwickelt sowie Ursache-Wirkung-Zusammenhänge beleuchtet (FLICK 2009, 21 ff.). Die Befragung von Einzelpersonen oder Gruppen stellt ein verbreitetes Verfahren zur Informationsgewinnung dar, das mithilfe von Erhebungsinstrumenten, z.B. mit Fragebögen durchgeführt wird. Eine qualitative Befragungsmethode stellt das Interview dar (ATTESLANDER 2010, S. 143). Dabei lassen sich verschiedene Interviewformen hinsichtlich ihres Ablaufes, ihres Strukturierungsgrades und der Fragestellung unterscheiden (HELFFERICH 2011, S. 41). Eine gängige Variante sind Leitfadeninterviews, die als zentrales Erhebungselement einen Leitfaden verwenden (BAUR UND BLASIUS 2019, S. 15). Ein Leitfadeninterview kombiniert strukturierte und offene Elemente. Es basiert auf schriftlich festgehaltenen Fragen zu einzelnen Themen, wobei deren Reihenfolge und Formulierung an die jeweilige Situation angepasst werden kann (GLÄSER UND LAUDEL 2010, S. 42). Diese Interviewform ermöglicht die Steuerung des Gespräches, um sicherzustellen, dass zentrale Themen Erwähnung finden (HELFFERICH 2011, S. 179). Gleichzeitig bieten offene Fragen den Befragten die Möglichkeit, spontan in eigenen Worten zu antworten (FLICK 2009, S. 21 ff.), wodurch deren Erfahrungen und Einstellungen detaillierter erforscht werden können (ATTESLANDER 2010, S. 149). Der Leitfaden dient als Grundlage aller Interviews und gewährleistet somit eine gute Vergleichbarkeit der einzelnen Gespräche (HELFFERICH 2019, S. 675).

#### Der Leitfaden

Bei der Leitfadenerstellung rät HELFFERICH (2011, S. 182) nach dem SPSS-Prinzip vorzugehen. In vier Schritten können durch das Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren zentrale Fragen zu einzelnen Themenblöcken entwickelt werden. Das *Sammeln von Fragen* dient im ersten Schritt dazu, möglichst viele Teilaspekte des Forschungsthemas zusammenzutragen und daraus Fragen zu formulieren. Dabei wird keine Rücksicht auf die methodische Eignung genommen. Beim *Prüfen von Fragen* werden im nächsten Schritt die formulierten Fragen auf ihre Eignung in Bezug auf die Forschungsfrage untersucht. Auf Fragen, die lediglich darauf abzielen, bestehendes Wissen zu bestätigen, sollte verzichtet werden, um sicherzustellen, dass ausreichend Raum für die individuelle Perspektive der Befragten bleibt. Nach dieser Überprüfung können unnötige Fragen gestrichen oder umformuliert werden. Anschließend werden die ausgewählten Fragen nach Inhalt und chronologischer Abfolge geordnet. Dieser Schritt wird als *Sortieren von Fragen* zusammengefasst. Abschließend wird beim *Subsumieren von Fragen* versucht, ähnliche oder sich überschneidende Fragen zu bündeln, um Redundanzen zu vermeiden und den Leitfaden übersichtlich zu gestalten (HELFFERICH 2019, S. 677 f.).

Laut Literatur bietet sich der Einsatz verschiedener Fragearten in einer dreistufigen Abfolge an. Zu Beginn werden dabei jene Fragen gestellt, die in jedem Fall beantwortet werden sollen. Anhand von offen formulierten *Erzählaufforderung* werden Impulse gegeben, die darauf abzielen, die Befragten zum freien Erzählen zu motivieren. Dabei sollen möglichst viele forschungsrelevante Aspekte spontan angesprochen werden. *Konkretisierende Fragen* können in einem zweiten Schritt dazu dienen, Aspekte und Informationen nachzufragen, zu denen nicht ausreichend Informationen erhoben wurden. Dieser Schritt kann bei Bedarf wiederholt werden. Im dritten Schritt können *strukturierte Fragen* gestellt werden, um Wissenslücken zu schließen (HELFFERICH 2019, S. 676 f.). Bezüglich der sprachlichen Gestaltung empfiehlt es sich, kurze, verständliche und hinreichend präzise Formulierungen zu benutzen. Auf Fremdworte sollte weitgehend verzichtet oder Begriffe den Befragten erklärt werden (HÄDER 2019, S. 244).

#### **Die Interviewsituation**

Interviews sind Kommunikationssituationen die von Alltagsgesprächen zu unterscheiden sind. Dies liegt in der besonderen Rollenverteilung Interviewer\*in und Erzähler\*in sowie den kommunikativen Regeln begründet (HELFFERICH 2011, S. 46). Der Text als Ergebnis des Interviews entsteht aus wechselseitiger Interaktion zwischen beiden Beteiligten und gilt damit als beeinflusst. Während der Befragungssituation geht es darum, diesen Einfluss kompetent und kontrolliert, in Hinblick auf den Forschungsgegenstand, zu gestalten (ebd., S. 12) In diesem Zusammenhang wird auch von der Fähigkeit zur Zurückstellung bzw. Kontrolle eigener Ansichten und zur Offenheit gesprochen. Darüber hinaus ist die Fähigkeit zum „aktiven Zuhören“ und die Kompetenzen zur Handhabung einer nonverbalen Steuerung sehr hilfreich (ebd., S. 51).

#### **Gütekriterien in der qualitativen Forschung**

In der qualitativen Forschung gelten anstelle der klassischen Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität eigene Qualitätsmaßstäbe, die der spezifischen Logik qualitativen Arbeitens entsprechen. Zentrale Prinzipien sind dabei die methodisch kontrollierte Subjektivität und die Offenheit im Forschungsprozess (BAUR UND BLASIUS 2019, S. 8 f.). Methodisch kontrollierte Subjektivität verweist auf die Kontextgebundenheit qualitativer Daten, deren Entstehung von den Forschenden bewusst mitgestaltet, reflektiert und transparent dokumentiert werden soll (HELFFERICH 2019, S. 683 f.). Offenheit bedeutet, den subjektiven Sichtweisen und Sinnstrukturen der Befragten möglichst viel Raum zu geben, um deren Erfahrungen und Deutungen unverzerrt erfassen zu können. Das Maß an Strukturierung orientiert sich dabei stets am jeweiligen Erkenntnisinteresse (ebd., S. 674).

Insgesamt zielen die Gütekriterien qualitativer Forschung darauf ab, die Entstehung und Interpretation der Daten bewusst nachvollziehbar und verantwortungsvoll zu gestalten. Im anschließenden Kapitel wird daher das eigene Vorgehen der wissenschaftlichen Erhebung möglichst genau beschrieben.

## 3.2 Eigene Datenerhebung

### Die Literaturrecherche

Die systematische Literaturrecherche stellt die Grundlage der späteren Datenerhebung- und Auswertung dar, indem relevante Fachquellen in Bezug zur Forschungsfrage studiert werden. Somit wurden zentrale Suchbegriffe, deren Synonyme oder verwandte Begriffe zu den Schlagwortoberkategorien *Führung*, *geteilte Führung* und *Landwirtschaft* herausgearbeitet. Daraus entstanden Suchstrings, kombiniert durch Boolesche Operatoren (AND, OR, NOT), um die Treffermenge präziser zu gestalten und irrelevante Ergebnisse zu vermeiden. Datenbanken wie EBSCO, Web of Science, WISO und Springer Link sowie die Suchmaschinen Google Scholar und Research Gate wurden für Recherchezwecke genutzt. Zusätzlich wurde der Bibliothekskatalog der HNE durchsucht. Dabei waren wissenschaftliche Quellen in deutscher und englischer Sprache von Relevanz. Da zum spezifischen Thema Führung in der Landwirtschaft kaum wissenschaftliche Veröffentlichungen vorliegen, wurden ergänzend auch Fachzeitschriftenbeiträge in die Analyse einbezogen. Der Umfang an einschlägiger Grauer Literatur erwies sich ebenfalls als gering.

### Die Fallauswahl der Interviewpartner\*innen

Bei der Auswahl der Interviewpartner\*innen wurden Überlegungen zu dem Stichprobenumfang und der Erreichbarkeit der Teilnehmenden berücksichtigt. Eine Stichprobe wird definiert als eine Auswahl von Elementen aus der Grundgesamtheit (HÄDER 2019, S. 148). „In der Literatur wird ein mittlerer Stichprobenumfang (6–30) als geeigneter Rahmen für qualitative Interviews angegeben.“ (HELFFERICH, 2011). Aufgrund der umfangreichen Erhebung und Auswertung qualitativer Methoden wird im Rahmen von Masterarbeiten auch ein kleinerer Umfang akzeptiert (AKREMI 2019, S. 334). Der Stichprobenumfang wurde daher nach Rücksprache mit den Betreuer\*innen auf 5 Interviews begrenzt. Um die Reichweite zu vergrößern wurde das Verfahren der Selbstselektion mit der Gezielten Stichprobe kombiniert. Die Selbstselektion, beruht auf der freiwilligen Meldung potentieller Teilnehmer\*innen aufgrund von Ausschreibungen. Über soziale Medien, Online-Foren, Newsletter oder Ausgänge kann das Forschungsthema vorgestellt und erforderliche Merkmale der Teilnehmenden beschrieben werden. Personen die Interessante an der Teilnahme haben und den beschriebenen Anforderungen (in Hinblick auf Wissen, sozialer Herkunft, Lebensumstände etc.) entsprechen, können die Forschenden selbstständig kontaktieren (HELFFERICH 2011, S. 176). Im Rahmen des Rekrutierungsvorgehens wurde in einem Beraterinnen-Newsletter auf das Forschungsvorhaben aufmerksam gemacht und zur Unterstützung aufgerufen (vgl. [Anhang I](#)). Interessierte Beraterinnen erhielten daraufhin einen Informationsflyer (vgl. [Anhang II](#)), der die wesentlichen Projekthinhalte enthielt und von ihnen eigeninitiativ an potenziell geeignete landwirtschaftliche Betriebe weitergeleitet wurde. Da die Rückmeldungen von Selbstmelder\*innen gering ausfiel, wurden weitere Betriebe angeschrieben. Dieses Vorgehen fällt unter die Gezielte Stichprobe. Das bedeutet, dass Personen bewusst nach inhaltlichen Kriterien ausgesucht werden, weil sie bestimmte forschungsrelevante

Merkmale aufweisen (ebd., S. 174). Laut HELFFERICH (2011) wird die Stichprobe in drei Schritten ausgewählt. Dabei werden die Fälle nach ihrer Bedeutung für die Forschung, ihrer Vielfalt (sowohl „typische“ als auch sehr unterschiedliche Fälle) und bestimmten Kriterien ausgesucht, um verschiedene Erfahrungen und Sichtweisen zu erfassen (ebd., S. 174). Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurde folgendes Anforderungsprofil festgelegt: Es sollten Familien- und erweiterte Familienbetriebe sowie Betriebsgemeinschaften im Haupterwerb einbezogen werden, in denen mindestens zwei oder mehr Personen Führungsverantwortung tragen. Die geografische Lage und die betriebliche Spezialisierung waren für die Auswahl nicht relevant.

#### **Die Erstellung des Leitfadens**

Für die Erstellung des Leitfadens wurden die Fragen in Anlehnung an die Literaturempfehlung nach dem SPSS-Prinzip gesammelt, geprüft, sortiert und subsumiert (HELFFERICH 2011, S. 182). Der Strukturierungsgrad des Leitfadens ergab sich dabei aus dem Forschungsinteresse und der Forschungsfrage (HELFFERICH 2019, S. 669). Bei der vorliegenden Arbeit empfahl es sich, den Leitfaden thematisch in die nach BREIDENBACH UND ROLLO (2023) benannten 5 Funktionen von Führung zu gliedern. Die Zusammenfassung in inhaltliche Themenkomplexe wird zudem in der Literatur empfohlen (HÄDER 2019, S. 243). Der dreiteilige Leitfadenaufbau fand Berücksichtigung, allerdings wurde er um Aufrechterhaltungsfragen ergänzt, die dazu dienen, das Gespräch im Fluss zu halten und die Erzählung der befragten Person zu vertiefen, ohne dabei stark steuernd einzugreifen. Daraus ergab sich die Abfolge von Erzählaufforderungen, Konkretisierungsfragen und Aufrechterhaltungsfragen. Um die Empfehlungen der sprachlichen Gestaltung zu berücksichtigen (HÄDER 2019, S. 244), wurden die Fragen so präzise und allgemein verständlich formuliert, wie es im Rahmen der Forschung möglich war. Das Ziel war es dabei sicherzustellen, dass die Befragten die Fragen auf gleiche Weise verstehen (HÄDER 2019, S. 230). Bei der Formulierung einzelner Fragen wurden die Betreuer\*innen beratend einbezogen, denn die größte Schwierigkeit lag darin, die Fachsprache an den Sprachgebrauch der Zielgruppe anzupassen. Die Tauglichkeit des Fragebogens wurde mithilfe eines Pretests geprüft (HÄDER 2019, S. 243 f.). Die Zweckmäßigkeit und Verständlichkeit des Leitfadens konnte durch die Befragung bestätigt werden, es wurden nur kleine Änderungen vorgenommen. Der Pretest konnte daher in die Ergebnisse mit aufgenommen werden.

#### **Die Interviewsituation**

Insgesamt konnten fünf Landwirt\*innen aus Brandenburg, Niedersachsen und Baden-Württemberg befragt werden. Alle Gespräche fanden dabei online statt und wurden per Zoom auditiv aufgezeichnet. Eine Übersicht der Interviews ist in der nachfolgenden Tabelle 5 einzusehen. Um die Anonymität der befragten Führungskräfte zu wahren, wird in der Arbeit kein Klarname, sondern nur ein entsprechendes Kürzel (P1, P2, P3 etc.) für die jeweilige Person verwendet.

Tabelle 5: Interviewübersicht

| ID | Datum    | Rekrutierung        | Fachrichtung des Betriebs | Interviewlänge |
|----|----------|---------------------|---------------------------|----------------|
| P1 | 06.12.24 | Selbstselektion     | Baumschule                | 69 min         |
| P2 | 13.12.24 | Selbstselektion     | Milchviehbetrieb          | 55 min         |
| P3 | 20.02.25 | Gezielte Stichprobe | Ackerbau                  | 55 min         |
| P4 | 15.03.25 | Gezielte Stichprobe | Gemüsebau                 | 82 min         |
| P5 | 18.03.25 | Gezielte Stichprobe | Gemüsebau                 | 86 min         |

Quelle: eigene Darstellung (2025)

Als Gesprächseinstieg sollte das Vorgehen beschrieben werden, um den Beteiligten Unsicherheiten zu nehmen und eine größere Akzeptanz für die Anwendung der Methode zu schaffen (THIER 2017, S. 77). Zu diesem Zweck wurden die Personen auf die Strukturierung der Befragung aufmerksam gemacht (vgl. [Anhang III](#)). Vorab bekamen die Interviewpartner\*innen die Datenschutzerklärung (vgl. [Anhang IV](#)) zugesendet, welche auch kurz besprochen wurde. Nach Einwilligung wurde das Interview begonnen und aufgezeichnet. Ein Interview sollte mit einfach zu beantwortenden Fragen begonnen werden (HÄDER 2019, S. 241), weshalb die Vorstellung der Personen an den Anfang gestellt wurde. Der Ablauf der Interviews lief im Wesentlichen gleich ab. Als Gesprächsgrundlage diente der Interviewleitfaden, welcher im [Anhang V](#) eingesehen werden kann. Zu den einzelnen Themenblöcken wurden erst die Erzählaufforderungen vorgetragen und bei Bedarf anschließend durch Konkretisierungsfragen gestützt. Teilweise wurde die Reihenfolge und Frageformulierung an die Gesprächssituation angepasst. Es wurde darauf Wert gelegt, einen weitgehend ähnlichen Gesprächsverlauf beizubehalten. Bei der Beantwortung der Fragen wurden den Landwirt\*innen ausreichend Zeit für freies und persönliches Erzählen eingeräumt, vorzeitige Unterbrechungen wurden möglichst vermieden. In Einzelfällen wurde nach Beendigung einer Erzählung mit gezielt geschlossenen Fragen versucht, das Gespräch thematisch stärker zu lenken. Eine zentrale Herausforderung während der Interviews bestand darin, den natürlichen Erzählfluss der Gesprächspartner\*innen aufrechtzuerhalten. Durch die offenen Erzählaufforderungen wurden häufig bereits früh im Gespräch Themen angesprochen, die im Leitfaden eigentlich erst zu einem späteren Zeitpunkt vorgesehen waren. Daher war es erforderlich, gleichzeitig aufmerksam dem Gesagten zu folgen und den Leitfaden im Blick zu behalten, um inhaltliche Wiederholungen zu vermeiden. Zudem zeigte sich, dass einzelne Fragen unterschiedlich interpretiert wurden. Insbesondere die Begriffe „Strukturen“ und „Prozesse“ führten zu Irritationen und Rückfragen.

### 3.3 Die qualitative Inhaltsanalyse

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse geht es darum, Kommunikation in Form von Texten, sowie Bild- oder Videomaterial systematisch auszuwerten, um darin enthaltene Bedeutungen, Muster, Themen oder Strukturen zu erkennen und zu interpretieren. Die Auswertung folgt bestimmten Ablaufmodellen, welche die intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit nach wissenschaftlichen Standards ermöglichen (MAYRING 2010, S. 59). Die Datenanalyse wird dafür mittels spezifischer Analysesoftware, wie MAXQDA, umgesetzt (MAYRING 2010, S. 67).

#### Kategorienbildung und das Kategorie System

Bei der Analyse werden Textsegmente systematisch unter Berücksichtigung des Forschungsinteresses verschiedenen Kategorien (auch Codes) zugewiesen. Kategorien helfen bei der *„Erschließung, Beschreibung und Erklärung der Daten“*, indem sie das Material Klassifizieren, Reduzieren und Kontextualisieren. Sofern ein Textsegment einem Code zugeordnet wurde, spricht man von einer Codierung oder auch codierten Textstelle (KUCKARTZ UND RÄDIKER 2020, S. 43). Die Gesamtheit aller Kategorien oder Codes bezeichnet man als Kategorie System oder Codesystem (KUCKARTZ UND RÄDIKER 2020, S. 25). Für eine klare Abgrenzung der Kategorien untereinander ist deren präzise Definition wichtig (KUCKARTZ 2018, S. 41). Nach KUCKARTZ UND RÄDIKER 2020, S. 34) sollten sie außerdem in engem Zusammenhang mit der zugrunde liegenden Forschungsfrage stehen, trennscharf und erschöpfend sein und verständlich beschrieben werden. Subkategorien sind so zu gestalten, dass sie klar erkennbare Ausprägungen oder Unter Aspekte der entsprechenden Hauptkategorie abbilden. Zusammen müssen alle Kategorien eine geschlossene Struktur ergeben, die für den Forschungskontext nachvollziehbar ist. Man unterscheidet weiterhin zwei Arten von Kategorien. Während die thematischen Kategorien das Material inhaltlich, hinsichtlich bestimmter Themen ordnen, dienen gliedernde Kategorien dazu die Kategorien selbst zu strukturieren. Sie werden dem Textmaterial nicht zugewiesen und erfüllen somit eine übergeordnete Ordnungsfunktion (KUCKARTZ UND RÄDIKER 2020, S. 26 f.). Die Kategorie Anordnung erfolgt meist hierarchisch, dass bedeutet Hauptkategorien können Subkategorien und diese wiederum Sub-Subkategorien besitzen (KUCKARTZ UND RÄDIKER 2020, S. 34). Die Bildung von Kategorien kann dabei auf zwei Wegen erfolgen: Deduktiv, indem das Material anhand vorab definierter, theoriebasierter Kategorien geordnet wird, oder induktiv, wenn sich die Kategorien erst im Verlauf der Codierung aus dem Material heraus entwickeln. Häufig werden beide Ansätze kombiniert und nacheinander angewandt. Die Wahl des Vorgehens orientiert sich am jeweiligen Forschungsgegenstand. Ein verbreitetes Verfahren in diesem Zusammenhang ist die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse, mit der das Material systematisch zusammengefasst und in Bezug auf bestimmte Inhalte interpretiert werden kann (MAYRING 2010, S. 65).

### Das Vorgehen der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse

Die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse gilt als Kernmethode qualitativer Forschung (KUCKARTZ UND RÄDIKER 2022, S. 104). Mittels Haupt- und Subkategorien wird das Material hinsichtlich inhaltlicher Schwerpunkte systematisch gegliedert, sodass relevante Aspekte durch Codierungen identifiziert und anschließend analysiert werden können. Das Verfahren verläuft in sieben Phasen, die im Folgenden dargestellt werden (ebd.).

Abbildung 4: Vorgehen der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse



Quelle: eigene Darstellung nach KUCKARTZ UND RÄDIKER (2022), S. 129 ff.

### 3.4 Eigene Datenanalyse

Für die Datenauswertung wurde das audiographische Interviewmaterial verschriftlicht. Dafür wurde die automatische Transkriptionsfunktion der Software F4 verwendet. Das bedeutet, die Transkripte wurden KI-gestützt erstellt und im Nachgang von der Autorin überarbeitet. Im [Anhang VI](#) können die dabei verwendeten Transkriptionsregeln nach KUCKARTZ (2018, S. 167) eingesehen werden. Anschließend wurden die Transkripte mit der Analysesoftware MAXQDA bearbeitet und ausgewertet. Die Datenanalyse erfolgte in sieben Schritten nach dem Verfahren der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse, wie oben dargestellt.

#### 1. Initiierende Textarbeit

Zu Beginn wurde die initiierende Textarbeit exemplarisch an zwei Interviews durchgeführt. Da die Interviews selbst erhoben worden waren und der Inhalte bereits bekannt war, wurde darauf verzichtet, diesen Schritt bei allen Transkripten vollständig durchzuführen. Die Vertrautheit mit den Texten ermöglichte eine gezieltere und effizientere Bearbeitung. Mithilfe der Keyword-Suche in MAXQDA konnten gezielt relevante Begriffe im Textmaterial identifiziert werden, sodass ein Querlesen der Interviews möglich war, ohne diese durchgehend sequenziell bearbeiten zu müssen. Auf diese Weise wurde der Textarbeitsaufwand reduziert, ohne eine erste Durchsicht zu vernachlässigen.

#### 2. Entwickeln von thematischen Hauptkategorien

Anschließend wurden die Interviews erneut gelesen, um die thematischen Hauptkategorien zu entwickeln. Sie ergaben sich zum einen deduktiv aus dem Interviewleitfaden und zum anderen induktiv aus dem Material selbst. Um eine klare Abgrenzung und Nachvollziehbarkeit der einzelnen Kategorien zu gewährleisten, wurde jede von ihnen in einem eigenen Memo-Dokument beschrieben.

#### 3. Codieren des Materials mit Hauptkategorien

Im dritten Schritt erfolgte der erste Codier-Prozess: Die Interviews wurden zeilenweise durchgearbeitet und relevante Textstellen den deduktiv entwickelten Hauptkategorien zugeordnet.

#### 4. Induktives Bestimmen von Subkategorien

Nach dem ersten Codier-Durchgang wurden die einzelnen Segmente innerhalb der Hauptkategorien gezielt betrachtet und durch induktiv entwickelte Subkategorien präzisiert, um eine differenzierte inhaltliche Strukturierung zu ermöglichen. Gleichzeitig wurden bereits während des Codierens Textstellen gesammelt, die sich keiner bestehenden Kategorie eindeutig zuordnen ließen, jedoch potenziell relevante neue Aspekte enthielten. Sie wurden zunächst unter dem vorläufigen Code „neue Aspekte“ markiert und in einem zweiten Durchgang erneut geprüft, um sie entweder in bestehende Kategorien zu integrieren oder als

neue Subkategorien aufzunehmen. Dabei wurde bewusst offen gearbeitet, um auch bisher nicht erwartete Sichtweisen, Gedanken und Themen zu erfassen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage bedeutsam sein könnten.

#### **5. Codieren des Materials nach dem gesamten Kategoriensystem**

Nachdem das Kategoriensystem um Subkategorien ergänzt wurde, folgte ein zweiter vollständiger Codier-Durchgang am gesamten Material. Hierbei wurden die Textsegmente gezielt den entsprechenden Subkategorien zugewiesen, um eine differenzierte Strukturierung zu erreichen. Um Dopplungen zu vermeiden, wurden Textstellen nicht gleichzeitig einer Haupt- und einer Subkategorie zugeordnet. Die Hauptkategorien behielten dadurch eine eher strukturierende Funktion innerhalb der Codier-Hierarchie. Am Ende des Kapitels kann das Kategorie System eingesehen werden.

#### **6. Analytische Zusammenfassungen**

In einem sechsten Schritt wurden besonders umfangreiche Codes systematisch zusammengefasst, um sie für die weitere Auswertung zu strukturieren. Mithilfe der Summary-Grid-Funktion von MAXQDA wurden die Aussagen der einzelnen Befragten je Kategorie auf die wesentlichen Gedanken verdichtet, wodurch sich Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Muster klarer herausarbeiten ließen. Dieser Arbeitsschritt trug dazu bei, das Material gezielt zu komprimieren und eine übersichtliche Basis für die anschließende Interpretation zu schaffen.

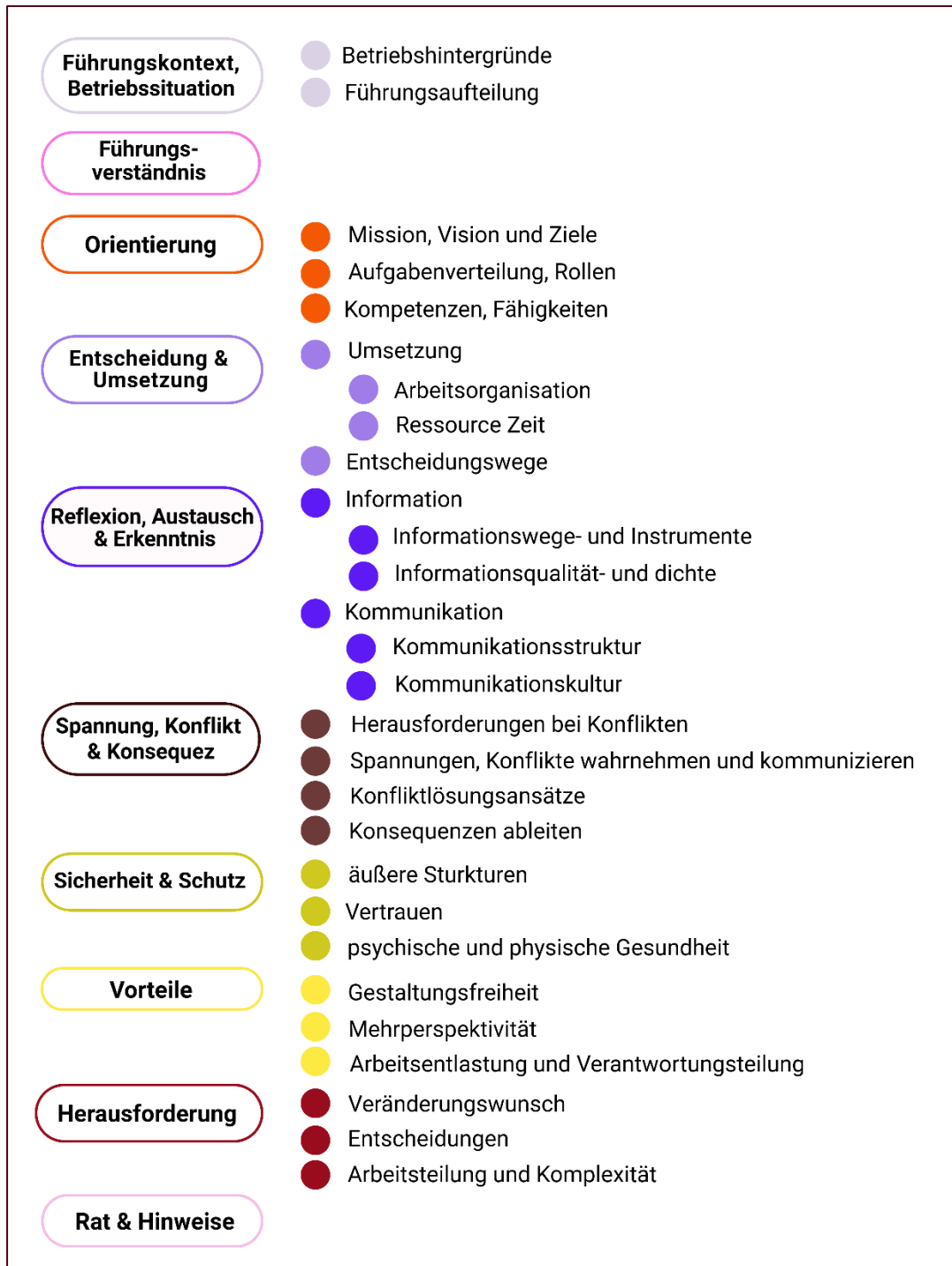
#### **7. Ergebnisdarstellung, Interpretation und Visualisierung**

Abschließend wurden die analysierten Inhalte auf ihre Relevanz für die Forschungsfrage hin ausgewertet. Dabei fanden auch Vergleiche zwischen verschiedenen Fällen und Perspektiven statt. Die Ergebnisdarstellung wurde thematisch und kategoriebasiert gegliedert.

## Das Kategorie System

Die nachfolgende Abbildung 6 zeigt das Kategorie-System, eingeteilt in seine Haupt-, Sub- und Sub-Subkategorien. Der Farbcode verdeutlicht den thematischen Bezug zwischen Haupt- und Subkategorien.

Abbildung 5: Das Kategorie System



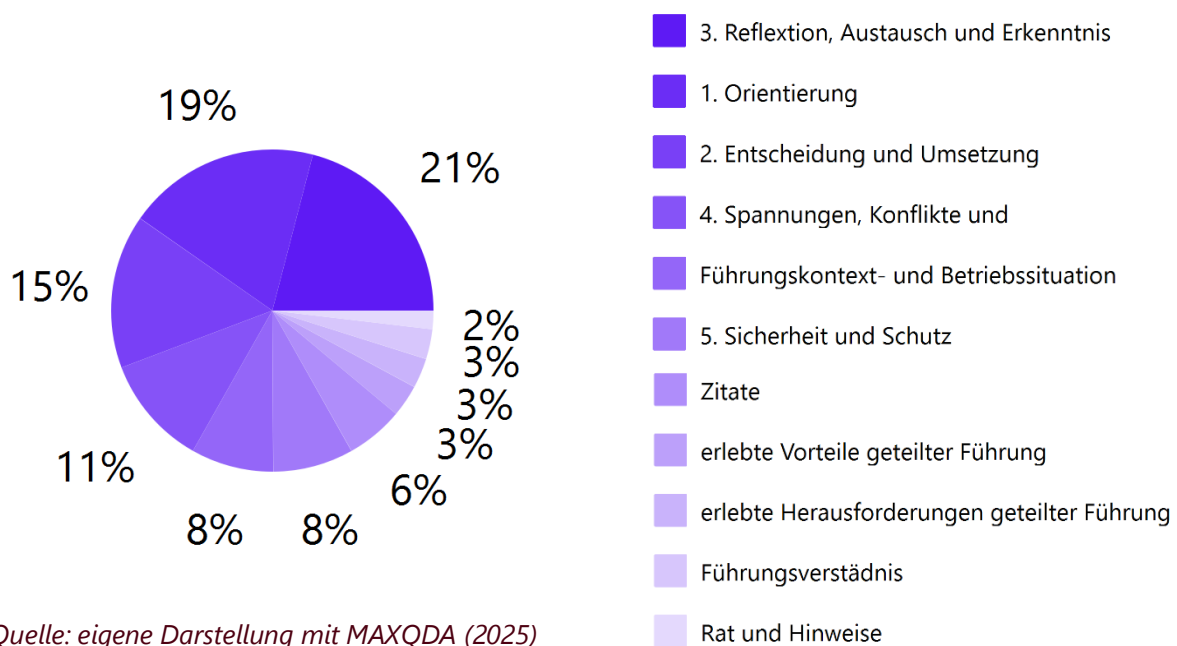
Quelle: eigene Darstellung (2025)

## 4 Ergebnisse

Kapitel 4 widmet sich der Darstellung der Ergebnisse der inhaltlich strukturierenden Analyse. Dafür werden die Ergebnisse kategoriebasiert dargestellt. Die Hauptkategorien erscheinen als Überschriften zweiter Ordnung, während die Sub- und Sub-Subkategorien eigene Zwischenüberschriften erhalten. Die Aussagen der Interviewten werden überwiegend sinngemäß wiedergegeben und durch wörtliche Zitate ergänzt. Zur Nachvollziehbarkeit sind jeweils die ID der befragten Person sowie die Absatznummer der entsprechenden Textstelle angegeben.

Eine erste Übersicht zeigt die Häufigkeit der vergebenen Codes. Im Rahmen der Analyse mit MAXQDA wurden zehn thematische Hauptkategorien gebildet (Zitate ausgeschlossen). Abbildung 7 veranschaulicht, dass die meisten Textstellen auf die Kategorien „*Reflexion, Austausch und Erkenntnis*“ sowie „*Orientierung*“ entfielen, während „*Rat und Zukunftswünsche*“ mit nur 2 % am seltensten codiert wurden.

Abbildung 6: Häufigkeit der Hauptkategorien



## 4.1 Führungskontext- und Betriebssituation

### 4.1.1 Betriebshintergründe

Tabelle 6: Übersicht über die Betriebshintergründe

| ID        | Fachrichtung                            | Anzahl Führungskräfte                                                                                                                      | Anzahl Beschäftigte                                                                                                                                                                                 | Anmerkungen                                                                                                                                                    |
|-----------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>P1</b> | Gartenbaulicher Betrieb (Abs. 5)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• drei Führungskräfte</li> <li>• ein Ehepaar und die Tochter (Abs. 5)</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 26 Personen laut Lohnzettel</li> <li>• 14 Vollzeitbeschäftigte (Abs. 5)</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• drei Betriebsbereiche, die jeweils durch einen Meister in der Hauptverantwortung geleitet werden (Abs. 45)</li> </ul> |
| <b>P2</b> | Milchviehbetrieb (Abs. 3)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• drei Führungskräfte</li> <li>• Vater und zwei Söhne (Abs. 3)</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 Mitarbeitende</li> <li>• zwei Auszubildende (Abs. 3)</li> <li>• Saisonarbeitskräfte</li> </ul>                                                          |                                                                                                                                                                |
| <b>P3</b> | Ackerbaubetrieb                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zwei aktive Führungskräfte (Abs. 3)</li> <li>• drei Personen eingetragen (GbR) (Abs.7)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ein Festangestellter</li> <li>• eine Saisonarbeitskraft</li> <li>• Mitarbeitende für die Ernte</li> <li>• gelegentliche Hilfe vom Sohn (Abs. 7)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtsform GbR (Abs.7)</li> </ul>                                                                                     |
| <b>P4</b> | Solidarischer Gemüsebaubetrieb (Abs. 5) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• drei Betriebsleiter*innen (Abs. 5)</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• eine Person für Auslieferungen</li> <li>• eine Bürofachkraft</li> <li>• eine Erntehelfer*in (Abs. 5)</li> </ul>                                            |                                                                                                                                                                |
| <b>P5</b> | Solidarischer Gemüsebaubetrieb          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 Menschen im Team, die gemeinschaftlich Führen (Abs. 8)</li> </ul>                               |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                |

Quelle: eigene Darstellung (2025)

### 4.1.2 Führungsaufteilung

Drei der insgesamt fünf befragten Führungskräfte gaben an, dass drei Personen den jeweiligen Betrieb gemeinsam führen würden (P1, Abs. 5; P2, Abs. 3; P4, Abs. 5). Ein Betrieb werde durch zwei Führungskräfte geführt (P3, Abs. 3) und in einem Betrieb übernehme ein Kollektiv von 7 Menschen gemeinsam die Betriebsführung (P5, Abs. 8).

**P1** arbeitet Vollzeit im elterlichen Betrieb und ist seit zwei Jahren in der Führungsverantwortung (P1, Abs. 3). Die Führung ist in drei Verantwortungsbereiche eingeteilt und jeweils einer Person zugewiesen. Demnach ist jede Person für einen eigenen Bereich verantwortlich und fungiert dabei als Ansprechperson und direkte Vorgesetzte für Mitarbeitende in diesem Bereich (P1, Abs. 15). Allerdings verschwimmen auch mal Zuständigkeiten in überlagerten Bereichen (P1, Abs. 135).

Die Betriebsführung wird laut **P2** zwischen dem Vater und den zwei Brüdern aufgeteilt. Jede Person hat dabei einen eigenen Verantwortungsbereich und feste Aufgaben (P2, Abs. 3; Abs. 7). Teilweise sind Mitarbeitende den einzelnen Bereichen untergeordnet, teilweise sind Mitarbeitende aber auch auf alle Bereiche aufgeteilt (P2, Abs. 7). Ferner erläutert **P2**, dass die Führungsaufgaben innerhalb der Familie nach persönlichen Präferenzen aufgeteilt werden. Es wird als wichtig erachtet, sich nicht in die Aufgabenbereiche einer anderen Führungskraft einzumischen (P2, Abs. 20). Die drei Führungskräfte sind alle gleichberechtigt (P2, Abs. 27).

Nach Aussagen der dritten Führungskraft (**P3**) leiten aktiv zwei Führungskräfte den Betrieb, wenngleich in der GbR drei Personen eingetragen sind (P3, Abs. 7). Auch hier werden die Führungsaufgaben zwischen den zwei Personen aufgeteilt. Der Partner ist dabei hauptverantwortlich für die Außenwirtschaft, und **P3** übernimmt hauptsächlich die Buchhaltung, Planung, Einkäufe, Anträge und Dokumentation, also „*typische Büroarbeiten*“ (P3, Abs. 5).

**P4** gibt an, dass die Führung auf mehreren Ebenen stattfindet. Zum einen ist der Betrieb als Genossenschaft organisiert und hat einen eigenen Vorstand (bestehend aus Mitgliedern) welcher auch Mitsprachrechte hat und Entscheidungen treffen kann (P4, Abs. 9; Abs. 35). Dazu gibt es die direkte Betriebsleitung, bestehend aus drei Personen, die auch als Gärtner\*innen auf dem Betrieb tätig sind und demnach viel in der Außenwirtschaft arbeiten (P4, Abs. 5). In dem Interview mit **P4** konnte ebenfalls bestätigt werden, dass die drei Betriebsleiter\*innen ihre Verantwortungsbereiche untereinander aufgeteilt haben und somit jede Person für einen eigenen Bereich zuständig ist. Die Bereiche sind jedoch eng miteinander verknüpft, wodurch die Führungskräfte oft in engem Austausch miteinander stehen, je nach Thema (P4, Abs. 55; Abs. 11). Die Führungskräfte sind mit 35, 27 und 25 Stunden angestellt (P4, Abs. 17).

**P5** zeichnet ein etwas anderes Bild. Der Betrieb wird im Kollektiv organisiert und geführt. Alle Personen gehen gemeinsam in Führungsverantwortung, wobei die Führung im Zwei-Wochen-Rhythmus zwischen den Personen hin und her gegeben wird (P5, Abs. 3–4, Abs. 10). Hinsichtlich der Führungsaufteilung gab die Person an: „*Meine Aufgabenbereiche sind sehr vielfältig, weil wir nicht sehr stark arbeitsteilig arbeiten. Wir versuchen, dass alle Menschen im Kollektiv auch alle Bereiche mehr oder weniger bedienen können [...]. Nicht als Dogma, aber als Tendenz.*“ (P5, Abs. 4).

## 4.2 Führungsverständnis

Die befragten Personen beschrieben Führung aus unterschiedlichen Perspektiven, betonten jedoch übereinstimmend deren zentrale Bedeutung für die Arbeitsorganisation und das Teamgefüge.

**P1** betont, dass eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften darin liegt, den Überblick zu behalten und frühzeitig zu erkennen, wenn Prozesse nicht gut laufen, um entsprechend gegensteuern zu können (P1, Abs. 11). Ein zentrales Element ist zudem die Balance zwischen klaren Vorgaben und dem bewussten Abgeben von Verantwortung. Darüber hinaus hob **P1** hervor, wie wichtig es sei, die Mitarbeitenden mit ihren jeweiligen Talenten zu kennen und Aufgaben entsprechend zu verteilen (P1, Abs. 11). Auch das Vorleben von Werten wurde als bedeutender Führungsaspekt genannt (P1, Abs. 17). Es wird die Einschätzung geteilt, dass der Bedarf an Führung sehr individuell ist: *„Also das ist auch sehr individuell, wie viel Führung jemand benötigt oder möchte. Da haben wir auch ganz unterschiedliche Personen. Also auch ich brauche manchmal Führung.“* (P1, Abs. 115).

**P2** schildert Führung als einen kontinuierlichen Lernprozess: *„[...] das ist was, was ich jeden Tag neu lernen muss oder immer weiter lernen muss.“* (P2, Abs. 4–5). Besonders hervorgehoben wurde die Notwendigkeit, zunehmend Aufgaben zu delegieren und sich vom operativen Tagesgeschäft zurückzuziehen. Ein Prozess, der als „nie endender Prozess“ beschrieben wurde (P2, Abs. 5). Die Person merkte zudem an, dass es in bisherigen Ausbildungen keine systematische Schulung für Führung gebe: *„Auf jeden Fall haben wir das in keiner Ausbildung, nirgendwo gelernt, wie wir die Leute richtig, ja richtig umwerben sage ich mal, dass das auch immer so läuft, wie wir das gerne möchten.“* (P2, Abs. 5). Führung bedeutet letztlich, Mitarbeitende mitzunehmen, anzuleiten und zu begeistern, was jedoch auch als große Herausforderung empfunden wird (P2, Abs. 5).

Für **P4** besteht Führung vor allem darin, den Überblick über den gesamten Betrieb zu behalten, wichtige Aufgaben zu identifizieren und diese effizient zu verteilen, sodass alle relevanten Aufgaben erledigt werden (P4, Abs. 7). Innerhalb der Genossenschaft übernimmt der Vorstand die übergeordnete Führung, während auf Betriebsebene die jeweiligen Betriebsleitungen Führungsverantwortung tragen. Dabei behalten sie den Überblick und treffen operative Entscheidungen (P4, Abs. 9).

**P5** hingegen äußerte ein eher kritisches Führungsverständnis. Führung sei häufig negativ konnotiert und werde mit Machtgefällen assoziiert (P5, Abs. 10). Stattdessen werde Führung in dem Betrieb als eine Art Service für die Gruppe verstanden. Nicht im Sinne eines „Boss-Postens“, sondern als Strukturangebot, das den Alltag erleichtert (P5, Abs. 10). Gute Führung bedeutet laut P5 Rahmenbedingungen zu schaffen in denen Aufgaben stressfrei und ohne Überstunden erledigt werden können. Überstunden sind laut P5 oft ein Indiz für schlechte Organisation und nicht für zu hohe Arbeitslast (P5, Abs. 13). Eine Kernaufgabe der Führung ist es daher, Aufgaben sinnvoll zu verteilen und sicherzustellen, dass Mitarbeitende alles Nötige besitzen um diese erfolgreich zu bewältigen. Wenn dies gelinge führe es zu spürbarer Arbeitszufriedenheit (P5, Abs. 13). Zusätzlich betonte P5 die Bedeutung von Moderation innerhalb des Teams, indem das Team in seiner Vielfalt mitgenommen werde (P5, Abs. 13).

## 4.3 Orientierung

### 4.3.1 Vision, Mission und Ziele

In den Interviews zeigte sich ein breites Spektrum an Zielvorstellungen und strukturellen Ausrichtungen innerhalb der Betriebe.

**P1** beschreibt als übergeordnetes Betriebsziel die Herstellung qualitativ hochwertiger Produkte. Dieses Ziel ist zwar nicht offiziell verschriftlicht, findet sich jedoch im Selbstverständnis des Betriebs wieder. Zudem wird derzeit daran gearbeitet das Betriebsziel auf der Homepage zu verschriftlichen (P1, Abs. 27). Die Ausgestaltung erfolgt durch die Führung, wobei Feedback von Mitarbeitenden einbezogen wird (P1, Abs. 19). Zentral ist dabei, Werte und Ziele im Alltag vorzuleben (P1, Abs. 27).

**P2** berichtete, dass frühere Ziele mittlerweile erreicht wurden und es aktuell an neuen, motivierenden Perspektiven fehle. Besonders langjährige Mitarbeitende seien dadurch schwerer zu motivieren, da man im Arbeitstrott festgefahren sei (P2, Abs. 11). So verdeutlichte P2: *„Also wir haben derzeit keinen guten Masterplan, wo uns die nächsten Jahre, wo wir hinwollen. Das hat uns in der Vergangenheit unglaublich vorangebracht [...]“* (P2, Abs. 85). Heute besteht der Wunsch nach klaren, stabilen Abläufen über die vor allem Betriebsleitungen entscheiden (P2, Abs. 12–13).

**P3** gibt an, dass es im Betrieb keine klar benennbare Vision oder formulierte Grundsätze gibt (P3, Abs. 8–11). Wichtig ist vor allem, dass alle „an einem Strang ziehen“ (P3, Abs. 13). Für sich selbst arbeite **P3** sehr strukturiert und setzte tägliche Ziele, um den Arbeitsalltag zu organisieren (P3, Abs. 15).

Auch bei **P4** ist bislang kein übergeordnetes Leitbild definiert worden, jedoch ist dies bereits im Gespräch gewesen. Es fehlt bislang an Zeit, um eine gemeinsame Vision zu entwickeln, obwohl etwa durch die Beschäftigung mit Soziokratie erste Impulse gesetzt wurden (P4, Abs. 13). Erste Schritte zur Ausarbeitung einer Grundstruktur „wie man miteinander arbeiten möchte“ wurden unternommen (P4, Abs. 55). Aktuell besteht das vorrangige Ziel darin, mit allen Mitgliedern in Kontakt zu bleiben und sicherzustellen, dass sich alle abgeholt fühlen (P4, Abs. 13).

**P5** formulierte eine stark wertebasierte, kollektiv gedachte Zielsetzung. Geprägt von queer-feministischen Ideen steht im Zentrum das gleichberechtigte Miteinander ohne Hierarchien (P5, Abs. 15). Die Basis für erfolgreiche Zusammenarbeit bildet dabei ein starkes gegenseitiges Wohlwollen und die Freude an der gemeinsamen Sache: *„Wir können nur erfolgreich zusammen kooperieren, [...], weil wir das gerne miteinander machen, weil wir einen inneren Antrieb haben und weil wir Lust haben, uns miteinander auseinanderzusetzen und auch in herausfordernden Situationen füreinander einstehen.“* (P5, Abs. 66).

Die Arbeitsgestaltung ist stark bedürfnisorientiert und darauf ausgerichtet, den individuellen Lebensrealitäten der Teammitglieder gerecht zu werden (P5, Abs. 66). Dem Betrieb ist es besonders wichtig, wie sich die Menschen mit ihrer Arbeit fühlen und wie sie diese bewerten (P5, Abs. 47).

### 4.3.2 Kompetenzen und Fähigkeiten

Die Verteilung von Zuständigkeiten und die Entwicklung von Kompetenzen erfolgten in den Betrieben meist prozessorientiert und auf Basis individueller Stärken. Ein gemeinsames Merkmal scheint dabei die Ausrichtung nach Motivation und Spaß zu sein.

**P1** betont, dass Kompetenzen wie Fachwissen und Soft Skills bei der Zuteilung von Aufgaben berücksichtigt werden: So wird z. B. jemand mit guter Ausdrucksfähigkeit eher im Verkauf eingesetzt, während strukturierte Einzelarbeiter eher im Produktionsbereich tätig sind. Die Aufgabenverteilung ergibt sich oft auf natürliche Weise, orientiert an den einzelnen Fähigkeiten der Personen (P1, Abs. 35). Zur Weiterentwicklung bietet der Betrieb regelmäßige Fortbildungen, Schulungen und Exkursionen an, um aktuelles Wissen in den Betrieb zu holen. Dabei sollen möglichst alle Mitarbeitenden von diesen Angeboten profitieren. Besondere Berücksichtigung finden dabei Personen in Vollzeit und mit einer höheren Verantwortung im Betrieb. Ziel ist es unter anderem, betriebsblindem Handeln vorzubeugen (P1, Abs. 43).

Auch **P2** schildert, dass sich Aufgabenverantwortung innerhalb der Führung über die Zeit herauskristallisiert hat. Bei den Mitarbeitenden versucht man Wünsche und Interessen zu berücksichtigen, um Motivation und langfristige Bindung zu fördern (P2, Abs. 17). In diesem Zusammenhang ging die Person näher auf die Weiterentwicklung der Kompetenzen ein und gab an, dass eine besondere Herausforderung darin bestehe, mehr Menschen in Verantwortung zu bringen. Versuche, Mitarbeitende für einzelne Bereiche verantwortlich zu machen, seien mehrfach gescheitert. Als Grund wurde dafür unter anderem eine zu strenge Kontrolle oder die zusätzliche Belastung durch Wochenendarbeit genannt. Die Rückkehr in eine alte Rolle falle nach einer solchen Erfahrung schwer, was in einigen Fällen sogar zum Weggang führte (P2, Abs. 18–20). Die Fähigkeit zu vertrauen, sowie Wertschätzung und Akzeptanz aufzubringen gelten für **P2** als grundlegende Bedingungen für eine geteilte Führung (P2, Abs. 26–27).

**P3** beschreibt, dass sich Verantwortlichkeiten ebenfalls organisch herausgebildet haben, beispielsweise aufgrund von Fachwissen: Mitarbeitender mit mechatronischem Hintergrund übernimmt technische Zuständigkeiten (P3, Abs. 11). Auch persönliche Stärken und Arbeitsweisen spielen eine Rolle. **P3** selbst arbeite sehr strukturiert mit klaren Tageszielen, was sich deutlich von der Arbeitsweise des Geschäftspartners unterscheide (P3, Abs. 15). Die Aufgabenverteilung erfolgt laut **P4** auch nach persönlichem Interesse (P4, Abs. 17). Fachliches Wissen und Erfahrungswissen werden als wichtig bei der Einteilung der Verantwortungsbereiche erachtet. Außerdem hat sich jede Person in ihrem Bereich umfangreiches Wissen angeeignet (P4, Abs. 19, 23). Weiterentwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Betriebs werden als essenziell betrachtet und der Wunsch nach mehr Kapazitäten zur persönlichen Weiterentwicklung wurde deutlich beschrieben. Die begrenzte zeitliche Verfügbarkeit sei auch finanziell bedingt, denn mit mehr finanziellen Mitteln könnte mehr gearbeitet werden (P4, Abs. 25). In Bezug auf Kompetenzen und Fähigkeiten sprach **P4** auch von der

Besonderheit innerhalb der Landwirtschaft, dass Menschen quereinsteigen und: „[...] *dann eben genau bestimmte Kompetenzen nicht haben und trotzdem genau ist es dann ausreichend oder muss es erstmal ausreichend sein, um irgendwie da rein zu wachsen und da rein zu kommen.*“ (P4, Abs. 23).

**P5** zufolge verfolgt der Betrieb einen kollektivistischen Ansatz, bei dem möglichst alle alles können oder zumindest mit allen Bereichen vertraut sind (P5, Abs. 4). Die eigene Motivation und Selbsteinschätzung spielen bei der Aufgabenwahl eine zentrale Rolle (P5, Abs. 21). Kompetenzen werden aktiv gestärkt, indem Menschen ermutigt und in neue Aufgaben eingeführt werden. Gleichzeitig gibt **P5** an, dass im Betrieb an manchen Stellen Fachwissen fehle, was die Wissensweitergabe an neue Teammitglieder erschwere (P5, Abs. 27).

### 4.3.3 Aufgabenverteilung und Rollen

Alle Betriebe versuchen, eine funktionierende Aufgabenverteilung sicherzustellen. Entweder durch klare Führung und Zuweisung oder durch kollektive Abstimmung und Selbstorganisation. Während **P1–P4** stärker strukturiert und führungsorientiert sind, verfolgt **P5** einen kollektiv-demokratischen Ansatz, bei dem alle möglichst viele Aufgaben kennen und übernehmen können.

Die Analyse ergab, dass im Beispiel von **P1** die Aufgabenverteilung klar strukturiert ist. Auf der Führungsebene, bestehend aus Vater, Mutter und Tochter, werden die Verantwortungsbereiche nach Erfahrung und Fachwissen aufgeteilt. Zudem übernehmen Bereichsleiter\*innen, also Personen mit einem höheren Qualifikationsniveau (Meister\*innen), Aufgaben in ihren Bereichen und Kompetenzen entsprechend (P1, Abs. 25). Tagesaufgaben werden in der morgendlichen Besprechung gemeinsam im Team besprochen und die Zuständigkeiten meist durch den Vater festgelegt (P1, Abs. 25). Bei personellen Engpässen, wie Krankheit oder Fluktuation im Team, erfolgt auch eine spontane Umverteilung der Aufgaben. „*Also man nimmt ja viel wahr, so im Alltag. Wie sind die miteinander und so? Und das dann halt so bewusst [...] zu intervenieren vielleicht oder halt zu lenken, dass es einfach ein gutes produktives Miteinander ist.*“ (P1, Abs. 29–31). Nach Einschätzung der Führungskräfte erfolge die Rollenverteilung der Mitarbeitenden nach ihren Fähigkeiten. Es werde auch berücksichtigt, was den einzelnen Personen Spaß macht (P1, Abs. 31). Bei der Aufteilung der Aufgaben gehe es zudem um eine möglichst faire Verteilung (P1, Abs. 135).

Auch im Fall von **P2** sind Aufgaben innerhalb des Betriebes klar aufgeteilt. Innerhalb der Führungsebene haben sich die Zuständigkeiten aufgrund der individuellen Interessen und Stärken herausgebildet (P2, Abs. 7, 21). Die Rollen der Mitarbeitenden werden hingegen flüchtiger beschrieben. Es kommt vor, dass Personen auch bereichsfremde Aufgaben übernehmen, wenn es erforderlich wird. Mangelnde Motivation wird dabei als Ursache für mögliche Qualitätseinbußen benannt (P2, Abs. 7–9). Gleichzeitig beschrieb **P2**, dass die tägliche Arbeit festen Abläufen folge. Unvorhergesehene Arbeiten, wie Reparaturen, erschweren es, zurück in die Routine zu finden und werden als Herausforderung betrachtet (P2,

Abs. 15). Im Hinblick auf Rollen innerhalb des Teams wurde von bestehenden Schwierigkeiten in Bezug auf die Anleitung unter Kolleg\*innen verwiesen. Eine bewusste Auswahl und vorherige Kommunikation helfen jedoch, die Anleitung durch Kolleg\*innen besser zu etablieren: *„Also wir versuchen schon auch unsere Mitarbeiter in die Richtung zu kriegen, dass sie eben andere Leute mitnehmen und anleiten. Und das geht inzwischen tatsächlich relativ gut, weil wir das auch bisschen gelernt haben, da mehr drauf zu gucken, wer das möchte und wie das gemacht wird. Vielleicht im Vorfeld mit den Mitarbeitern darüber zu sprechen, dass das jetzt eigentlich angedacht ist, dass er die Jungs übernehmen soll und anleiten soll.“* (P2, Abs. 47).

Laut Aussagen von **P3** arbeite man in dem Betrieb auch klaren Zuständigkeiten entsprechend. Trotz einer klaren Trennung der Aufgabenbereiche unterstützen sich die Betriebsführer untereinander. So beschrieb **P3** zum Beispiel, dass der Partner auch in die Beantragung von EU-Anträgen involviert sei und er wiederum auch noch „draußen“ mitarbeitet (P3, Abs. 5, 51). Die Verteilung der Aufgaben geht auf persönliche Stärken und Präferenzen zurück. Ein Beispiel ist die Übernahme des Büros durch eine der Personen als Gründungsbedingung der GbR, wie die folgende Aussage belegt: *„also das war eine Bedingung bei der Gründung der GbR, dass ich das Büro kriege. Also das war das war ganz, ganz, ganz wichtig, damit diese Sachen eben alle vorangebracht werden und abgearbeitet werden und er sich da nicht mehr drum kümmern muss.“* (P3, Abs. 51).

Im Beispiel von **P4** teilen sich die Betriebsleiter\*innen Aufgaben nach Verantwortungsbereichen, auch auf dem Acker. Jede Person hat dabei ihren festen Bereich, für den sie zuständig ist (P4, Abs. 11). Zusätzlich zu dieser festen Verteilung existiert ein flexibles System, bei dem sogenannte „Hüte“ verteilt werden. Diese Hüte stehen für Aufgaben oder Themen die bislang offen oder unklar sind und für die keine feste Zuständigkeit besteht. Je nach verfügbarer Kapazität, Motivation und Sinnhaftigkeit, also in Abhängigkeit von vorhandenem Wissen und thematischer Nähe, wird gemeinsam entschieden, wer welchen Hut übernimmt. Dieses Vorgehen wird in einer Liste dokumentiert und im Team weiterentwickelt und besprochen (P4, Abs. 15). *„Wir haben aber keinen klaren Entscheidungsprozess, wie das sozusagen abläuft“*, ergänzte die Befragte (P4, Abs. 17). Wenn eine Person ihrer Aufgabe nicht nachkommen kann, dann liegt es bei ihr selbst, Unterstützung im Team zu erfragen und ggf. die Aufgabe weiterzugeben. **P4** betonte zudem, dass das angeeignete Wissen bei der Verteilung von festen Verantwortlichkeiten eine essentielle Rolle spiele (P4, Abs. 15). Um langfristig Übersicht und Transparenz zu schaffen, wird daran gearbeitet, Aufgaben systematisch zu verschriftlichen und festzuhalten, wie sie erledigt werden sollen (P4, Abs. 37). Die konkrete Aufgabenverteilung erfolgt im Alltag vor allem bei den täglichen morgendlichen Besprechungen, in denen die anstehenden Tätigkeiten gemeinsam durchgegangen und zugeteilt werden (P4, Abs. 41).

Im Betrieb von **P5** wird eine bewusst flache Arbeitsaufteilung verfolgt, um Wissensmonopole zu vermeiden und die Resilienz des Teams gegenüber personellen Veränderungen zu stärken (P5, Abs. 3–4). Informelle Hierarchien, etwa durch Betriebszugehörigkeit oder Wissen, werden durch Aufgabenrotation abgefedert (P5, Abs. 10). Eine zentrale Rolle übernimmt dabei die sogenannte „Team-Fee“, die jeweils für zwei Wochen in Führung geht und Koordinationsaufgaben wie Tagesabläufe und Moderation übernimmt. Tagesaufgaben werden in den morgendlichen Besprechungen vorgestellt, angepasst und beschlossen (P5, Abs. 10). Die Zuteilung erfolgt entweder gemeinschaftlich, spontan per Zuruf oder wird durch die Unterstützung der sogenannten „Team-Fee“ organisiert (P5, Abs. 25–26). Selten anfallende Aufgaben wie das Kalken oder das Stellen von Agraranträgen werden verschriftlicht ausgelegt; Teammitglieder können diese freiwillig übernehmen. Dabei werden sie ermutigt Neues zu lernen und erhalten bei Bedarf Unterstützung von erfahreneren Kolleg\*innen, sofern die Kapazitäten dies zulassen (P5, Abs. 21–22). Weitere feste Rollen im Betrieb sind das „Büro-Team“ zur Bearbeitung von E-Mails (P5, Abs. 17) sowie das „Buddy-System“ zur Einarbeitung neuer Mitarbeitender. Eine erfahrene Person übernimmt für etwa sechs Monate die Begleitung und Einführung, was **P5** angesichts der betrieblichen Komplexität als besonders anspruchsvoll beschreibt (P5, Abs. 17–19). Auch die Rolle der Team-Fee wird durch Mitlaufen bei verschiedenen Teammitgliedern erlernt, sodass neue Personen die Vielfalt der Arbeitsweisen im Kollektiv kennenlernen (P5, Abs. 19).

## 4.4 Entscheidung und Umsetzung

### 4.4.1 Umsetzung

#### 4.4.1.1 Arbeitsdokumentation und Kontrolle

In allen untersuchten Betrieben (**P1–P5**) werden Maßnahmen zur Umsetzung und Kontrolle betrieblicher Entscheidungen getroffen. Dabei zeigen sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede hinsichtlich der Systematik, der eingesetzten Mittel sowie der zugrunde liegenden Steuerungslogik. Ein zentrales gemeinsames Element aller Betriebe ist die Nutzung von Protokollen oder anderen Formen schriftlicher Dokumentation.

**P1** beschreibt in diesem Zusammenhang, dass beispielsweise bei wöchentlichen Besprechungen auf Führungsebene ein Protokoll geführt, Entscheidungen dokumentiert und in der darauffolgenden Woche nachbesprochen werden (P1, Abs. 33). Ähnlich verfährt **P5**, wo ebenfalls systematisch Beschlüsse im Rahmen wöchentlicher Protokolle dokumentiert werden. Die Verwendung von Markierungen, etwa durch farbliche Hervorhebung, unterstützt die Nachverfolgung der Umsetzung (P5, Abs. 33). Betrieb **P2** nutzt eine Vielzahl an Protokollen und standardisierten Verfahrensanweisungen (SOPs), teilweise auch Arbeitsprotokolle durch die Mitarbeitenden selbst (P2, Abs. 11, 41).

Im Fall von **P3** wird die Umsetzung durch verschiedene schriftliche Aufzeichnungen wie Tagebücher und Wetteraufzeichnungen gestützt. Darüber hinaus helfen auch Einträge in

der Schlagkartei beim Beobachten des Arbeitsfortschrittes (Abs. 35, 37, 41). Für den Betrieb von **P4** stellt die fehlende einheitliche Struktur der Dokumentation ein zentrales Problem dar. Zwar existieren verschiedene Unterlagen, in denen Entscheidungen festgehalten werden, jedoch fehlt eine einheitlich strukturierte Form. Dies führe teilweise dazu, dass bei unterschiedlichen Erinnerungen oder Meinungen kein klarer Bezug auf eine gemeinsame Entscheidung möglich ist. Eine strukturierte und transparente Dokumentation wird daher als notwendig erachtet, um Missverständnisse zu vermeiden (P4, Abs. 37).

Ein deutliches Unterscheidungsmerkmal zeigt sich hinsichtlich der Kontrolle der Umsetzung. **P1** vertraut stark auf informelle Kontrolle über die Beobachtung des Arbeitsfortschrittes (P1, Abs. 59). Gestützt auf das gute Zusammenspiel langjähriger Mitarbeitender erfolge die Umsetzung von Aufgaben und Entscheidungen nach eigener Einschätzung ganz gut:

*„Im Grunde sind wir ja in vielem sehr eingespielt dadurch, dass wir halt auch sehr langjährige Mitarbeiter in Verantwortung haben. Würde ich schon sagen, dass es im Großen und Ganzen ganz gut klappt.“* (P1, Abs. 78).

Auch **P2** verlässt sich in weiten Teilen auf das Bauchgefühl und betont, dass die Umsetzung und Qualität der Arbeit derzeit zu wenig kontrolliert werde. Der gezielte Einsatz digitaler Kontrollmechanismen (Software) wird kritisch reflektiert und war in der Vergangenheit mit Frustration verbunden, insbesondere wenn daraus individuelle Fehler sichtbar wurden (P2, Abs. 40–41). Zukünftig wird der Betrieb stärker auf die digitale Unterstützung zurückgreifen müssen, aber *„[...] derzeit sagen wir so, dass wir das mit dem Vertrauensverhältnis und dem Besprechen und dem Bauchgefühl relativ gut geregelt kriegen.“* (P2, Abs. 41). Das funktioniere insbesondere deshalb, weil die Führungskräfte direkt am Hof tätig sind und somit einen unmittelbaren Einblick in die Arbeit haben. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen werden zudem regelmäßig analysiert und mit anderen Betrieben verglichen (P2, Abs. 59). **P3** betont einen stärker dialogorientierten Ansatz. Der tägliche Austausch mit den Mitarbeitenden, als auch mit dem Partner ermöglicht die informelle Kontrolle. Der Arbeitsstand würde häufig über Telefonate erfragt werden (P3, Abs. 19). Durch verschiedene Formen dokumentierter Daten wird die Nachvollziehbarkeit ermöglicht (P3, Abs. 35, 37). **P3** nannte das Beispiel, dass besonders in arbeitsintensiven Phasen die Zusammenarbeit und Umsetzung gut klappt, weil es „funktionieren muss“ (P3, Abs. 53). Laut **P4** wurden Schwierigkeiten in der Umsetzung selbstkritisch thematisiert. Die mangelnde Einheitlichkeit der Dokumentation werde als zentrales Problem identifiziert und gilt als ein herausforderndes Problem im Betrieb. Es werde aktiv daran gearbeitet, Aufgaben und deren Umsetzung zu verschriftlichen, um für mehr Klarheit und Kontrolle zu sorgen (P4, Abs. 37). Regelmäßige Protokollierung kombiniert mit einer aktiven Priorisierung nicht erfüllter Aufgaben helfen dem Betrieb von **P5** die Entscheidungsumsetzung nachvollziehbar zu machen. Wenn Aufgaben nicht in der vorgesehenen Zeit umgesetzt werden können, erfolgt eine bewusste Einteilung nach Dringlichkeit. Zusätzlich werden Listen geführt, in denen aufgeschobene Tätigkeiten für ruhigere Zeiten (z. B. im Winter) gesammelt werden (P5, Abs. 33). Ein täglicher Check-up im Rahmen gemeinsamer Mahlzeiten dient ebenfalls der Koordination und Kontrolle (Abs. 10).

#### 4.4.1.2 Ressource Zeit

Vier der fünf befragten Führungskräfte benannten Zeit als zentrale Ressource für die Umsetzung von Aufgaben und Entscheidungen. Übergreifend wurde Zeit als knapp beschrieben und von zwei Personen als Hauptgrund dafür angeführt, weshalb bestimmte Aufgaben nicht wie geplant umgesetzt oder überhaupt begonnen werden konnten (P4, Abs. 19; P5, Abs. 32–33). Die Ergebnisse zeigen, dass alle Personen stark in den operativen Alltag eingebunden sind, was die zeitlichen Spielräume zusätzlich einschränkt und mitunter zu Überlastung führt. Aus diesem Grund wurde der Ressource Zeit eine eigene Subkategorie gewidmet.

In mehreren Betrieben wurde deutlich, dass das Teamgefüge eine wichtige Rolle spielt, um zeitliche Engpässe zu überbrücken und Aufgaben abzugeben. Mitarbeitende übernehmen beispielsweise bei **P1** Aufgaben wie z.B. die telefonische Erreichbarkeit, wenn Führungspersonen ausgelastet sind (P1, Abs. 139). Auch im Fall von **P5** werden Aufgaben im Team flexibel weitergegeben wenn klar wird, dass einzelne Personen diese aus Kapazitätsgründen nicht umsetzen können. Dabei wird aktiv kommuniziert und um Unterstützung gebeten, sobald sich Überlastung abzeichnet oder im Nachhinein erkannt wird, dass Aufgaben unerledigt sind (P5, Abs. 32–33). **P4** beschreibt zudem, dass sich zeitliche Prioritäten stark am Kerngeschäft orientieren, *„einfach, weil wir versuchen, die meiste Zeit in die gärtnerischen Sachen zu stecken, um eben gutes Gemüse zu liefern.“* (P4, Abs. 19).

Ein konkretes Beispiel für zeitbedingte Verzögerungen in der Umsetzung nennt **P3**. Dort konnte ein geplantes Konzept nicht vollständig realisiert werden, weil sich externe Dienstleister zwischenzeitlich anderen Aufträgen zuwandten. Die Interviewperson führt dies auf die Länge der Entscheidungsprozesse zurück: *„[...] in den vier Wochen Entscheidungsfindung schlafen die natürlich nicht und nehmen dann Aufträge an.“* (P3, Abs. 13).

#### 4.4.2 Entscheidungswege

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Entscheidungsfindung in allen Betrieben durch eine Mischung aus kollektiven, konsultativen und individuellen Elementen geprägt ist. In allen fünf befragten Betrieben ist die Entscheidungsfindung eng mit der jeweiligen Betriebsstruktur und -kultur verbunden. Grundsätzlich zeigt sich, dass Entscheidungen in Abhängigkeit von Thema, Relevanz und Verantwortungsbereich getroffen werden.

##### Gemeinsame Entscheidungen

In den meisten Betrieben werden Entscheidungen durch regelmäßigen Austausch getroffen. **P1** beschreibt beispielsweise, dass gewisse Entscheidungen während Teammeetings gemeinsam entwickelt werden. Zu Saisonbeginn reflektieren und diskutieren die einzelnen Teams beispielsweise Prozesse, um sie gemeinsam weiterzuentwickeln. Diese Treffen dienen auch dazu, Arbeitsabläufe zu verschriftlichen, um sie im Folgejahr nicht erneut aushandeln zu müssen (P1, Abs. 25).

Innerhalb der Führungsebene käme es oft zu Mehrheitsentscheidungen ergänzt **P1**: *„Früher war das immer so, dass sie zu zweit waren und dann gab es halt oft zwei verschiedene Meinungen und jetzt sind wir halt zu dritt und dann kann es nicht unentschieden sein. Also im Zweifelsfall bin ich die, die entscheiden darf.“* (P1, Abs. 51).

Auch **P2** hebt die Bedeutung gemeinsamer Entscheidungen innerhalb der Führungsebene hervor, insbesondere bei grundsätzlichen betrieblichen Fragen wie Investitionen oder Personalentscheidungen (P2, Abs. 22). Hierbei gäbe es zwar keine festen Meetingstrukturen, aber regelmäßige morgendliche Abstimmungen sowie informelle Gespräche, beispielsweise „bei einer Tasse Kaffee“ (P2, Abs. 24). In diesem Zusammenhang vermutet die Person, dass feste Meetingzeiten für Absprachen, Planungen und Entscheidungsfindungen hilfreich seien, gerade auch in Bezug auf die unterschiedlichen Arbeitszeiten der Personen (P2, Abs. 24). Obwohl Vorschläge und Einschätzungen der Mitarbeitenden in die Entscheidungsfindung einfließen, liegt die endgültige Entscheidung stets bei der Führungsebene, die diese entweder einvernehmlich oder mehrheitlich beschließen (P2, Abs. 29–31). Die Bereitschaft, auch solche Entscheidungen mitzutragen, bei der der eigene Vorschlag von einer Mehrheit überstimmt wurde, ist entscheidend (P2, Abs. 81, 85).

Die zwei Führungskräfte entscheiden im Beispiel von **P3** auch einiges gemeinsam, wenn es etwa um Investitionen geht. Die Einstimmigkeit über die Entscheidung nehme auch den Druck der Verantwortung (P3, Abs. 59). Allgemein gibt es wenig Unstimmigkeiten, was eine schnelle und flexible Entscheidungsfindung ermöglicht (P3, Abs. 13). Entscheidungsleitend im Bereich des Anbaus ist die Qualität der Produkte. Wenn man den Marktanforderungen nicht gerecht wird, dann sollte man „die Finger davon lassen“, dafür ist es zu kosten- und zeitintensiv (P3, Abs. 27).

**P4** reflektiert: *„Also es ist leider ein recht frustrierendes Thema, weil wir noch keinen klaren Entscheidungsprozess haben. Ich aber denke, dass es total wertvoll und hilfreich wäre ein zu haben, um das Ganze schneller zu gestalten.“* (P4, Abs. 27). Eine strukturierte Verantwortungsverteilung wird hier als Möglichkeit gesehen, schneller handlungsfähig zu sein, weshalb die Aufteilung der Hüte als unterstützend erachtet wird (P4, Abs. 27, 33). Neben der Abstimmung auf Führungsebene sei auch die Einbindung der gesamten Genossenschaft im Rahmen der Genossenschaftsverhandlungen erforderlich (P4, Abs. 41). Auch der Vorstand müsse bei gewissen Entscheidungen konsultiert werden, welcher in Fällen der Uneinigkeit innerhalb der Führungsebene eine abschließende Entscheidung im Sinne des Betriebes trifft (P4, Abs. 33).

Im Betrieb von **P5** werden Entscheidungsprozesse explizit gemeinschaftlich gestaltet. Führungsrollen sind tendenziell unbeliebt und eine einzelne „Chefperson“ gibt es nicht (P5, Abs. 10). Stattdessen werden Entscheidungen, selbst solche auf organisatorischer Ebene wie etwa zur E-Mail-Kommunikation, im Team eingebracht und getroffen. Diese Form der Entscheidungsfindung wird als Ausdruck gemeinsamer Werte verstanden, wenngleich sie als zeitintensiv und ressourcenfordernd beschrieben wird: *„[a]ber das leisten wir uns.“* (P5, Abs. 17, 31). Die Bedeutung partizipativer Strukturen zeigt sich auch in der Anwendung von

Konsens- und Konsent-Prozessen. Teilweise kommen mehrstufige Verfahren zum Einsatz, bei denen zunächst Meinungsbilder eingeholt und auf deren Grundlage gemeinsame Entscheidungen getroffen werden. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Widerstandsabfrage (P5, Abs. 29–31). **P5** zeichnet das Bild eines sehr kooperativen Miteinanders, bei dem Entscheidungen auch mitgetragen werden, die nicht Lieblingslösungen sind (P5, Abs. 31). Konkret werden betriebliche Entscheidungen im Rahmen der wöchentlichen Besprechungen verhandelt (P5, Abs. 28–29).

### Individuelle Entscheidungen

In allen untersuchten Betrieben zeigt sich, dass Personen in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich grundsätzlich eigenständig Entscheidungen treffen können. Dies gilt sowohl für organisatorische Abläufe als auch für fachliche Fragestellungen, etwa im Anbau (P1, Abs. 55–57; P3, Abs. 11, 17; P4, Abs. 47; P5, Abs. 31).

**P1** beschreibt eine klare Aufteilung zwischen strategischen und alltäglichen Entscheidungen. Während größere Investitionen und langfristige Zielsetzungen der Betriebsführung vorbehalten bleiben, auch weil diese ihr privates Kapital in den Betrieb einbringt (P1, Abs. 45), verfügen Mitarbeitende im Arbeitsalltag über einen hohen Grad an Entscheidungskompetenz, jedoch mit dem Bewusstsein: *„[...] immer im Hinterkopf auch zu wissen, wenn ich diese Entscheidung nicht selber fällen will oder kann, dann weiß ich an wen ich mich wenden muss.“* (P1, Abs. 55–57). Auffällig ist zudem die Sensibilität der Betriebsleitung für individuelle Unterschiede im Entscheidungsverhalten: Manche Mitarbeitende seien entscheidungsfreudig und handeln schnell, während andere eher zögerlich und sicherheitsbedürftig sind (P1, Abs. 57).

**P3** betont die Verknüpfung von Entscheidungskompetenz an Fachwissen und Arbeitsbereich. Verantwortliche Personen können Entscheidungen grundsätzlich eigenständig treffen, bei Bedarf erfolgt ein konsultativer Austausch im Team. Am Beispiel des Mitarbeitenden wird seine Einschätzung auf Grund der fachlichen Expertise in der Entscheidungsfindung berücksichtigt (P3, Abs. 13–15, 17). Daraus ergibt sich ein Modell, in dem individuelle Entscheidungen innerhalb klar abgesteckter Bereiche getroffen werden: *„Also da ich ja am Schreibtisch bin und viele Sachen sehe, bestimme ich natürlich ganz viel, was gemacht wird. Grundsätzlich bin ich für das Büro zuständig und [mein Partner] für die Außenwirtschaft.“* (P3, Abs. 17).

**P4** verweist ebenfalls auf eine Aufgabenbereichslogik, in der Personen in ihrem Zuständigkeitsfeld eigenständig entscheiden können, gegebenenfalls unter Einholung von Meinungen oder Ratschlägen (P4, Abs. 27, 47). Wenngleich gemeinschaftlichen Entscheidungen eine bedeutsame Rolle zugesprochen wird, besteht die Idee Entscheidungen stärker aufzuteilen. Dies soll vermeiden, dass „nicht alle immer beteiligt sein müssen“ (P4, Abs. 33).

Auch **P5** bestätigt, dass individuelle Entscheidungen insbesondere im Alltagsgeschäft selbstverständlich getroffen werden. Bei Unsicherheit erfolgt die Rückversicherung innerhalb des Teams (P5, Abs. 31).

## 4.5 Reflektion, Austausch und Erkenntnis

### 4.5.1 Information

#### 4.5.1.1 Informationswege- und Instrumente

Tabelle 7: Informationswege- und Instrumente der befragten Betriebe

| ID        | Meetingformate- und Strukturen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>P1</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tägliche Morgen- &amp; Mittagsbesprechung: „...um einen Überblick über den Tag zu erhalten“ (Abs. 25)</li> <li>• Wöchentliches Führungstreffen mit dem Ziel: „alltägliche Besprechungen zu minimieren und mehr bewusst zu sammeln“ (Abs. 33)</li> <li>• Situative Formate bei Bedarf, z. B. spontane Telefonate (Abs. 33)</li> <li>• Informelle Gespräche im Privaten (Abs. 33)</li> <li>• Unregelmäßige Treffen innerhalb der Bereiche mit Meister*innen (Abs. 47, 64)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefon als wichtigster Kanal (Abs. 33)</li> <li>• Aktives Nachfragen notwendig, da man nicht immer zusammen ist (Abs. 33)</li> <li>• Aushänge für informelle Ankündigungen wie die Weihnachtsfeier (Abs. 90)</li> <li>• Protokollierungen (Abs. 33)</li> <li>• Informationsfluss erschwert durch Teilzeitkräfte „nicht so einfach, die Infos wirklich an alle zu bringen“ (Abs. 90)</li> </ul> |
| <b>P2</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tägliche Morgenbesprechung für Hof- und Außenwirtschaft (Abs. 24)</li> <li>• Zweites Meeting für Führungskräfte nachmittags (Abs. 25)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefonate zur Vorbereitung der Besprechung (Abs. 24)</li> <li>• WhatsApp-Gruppen: „Das Einzige, was richtig gut funktioniert“ (Abs. 63) → Unterschiedliche Gruppen nach Funktion oder Thema (Abs. 63)</li> <li>• Zwei Mitarbeitende ohne WhatsApp: erschwerten Zugang zu Informationen (Abs. 63)</li> <li>• SOPs, werden aber nicht so geliebt (Abs. 63)</li> </ul>                            |
| <b>P3</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wöchentliche Treffen bzw. Gespräche der Führungsebene zur Planung (Abs. 11, 19)</li> <li>• Tägliches Gespräch mit Mitarbeitenden: „um zu wissen, was er macht oder auch, wie es ihm dabei geht“ (Abs. 29)</li> <li>• Spontane Gespräche (Abs. 39)</li> <li>• Einseitiger Informationsfluss: Wunsch nach aktivem Gespräch für bessere Planbarkeit (Abs. 33)</li> </ul>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2–3 Telefonate täglich auf Führungsebene (Abs. 5, 19, 55)</li> <li>• WhatsApp-Gruppe für alltägliches (Abs. 21)</li> <li>• Aufträge schriftlich über Handy, z. B. für exakte Flächenbearbeitung (Abs. 5, 11)</li> <li>• Schlagkartei/Cloud für Rückmeldungen zu Arbeitsergebnissen (Abs. 41)</li> </ul>                                                                                         |
| <b>P4</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tägliche Morgenbesprechung mit dem gesamten Team zur Tages- und Aufgabenbesprechung (Abs. 41)</li> <li>• Bedarfstreffen der Führungsebene bei wichtigen Themen (Abs. 41)</li> <li>• Versammlungen der Genossenschaft &amp; Vorstand: vierteljährlich, saisonabhängig (Abs. 41)</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Messenger-Gruppen für Betriebsleitung, unübersichtlich (Abs. 49)</li> <li>• Chat mit Vorstand (Abs. 49)</li> <li>• E-Mails &amp; Telefonate ergänzen die Kommunikation (Abs. 49)</li> <li>• Verantwortungspersonen tragen Wissen in andere Bereiche: „ob persönlich oder via Messenger“ (Abs. 49)</li> </ul>                                                                                    |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktive Wissenseinholung: „die Person mit der meisten Erfahrung wird gefragt“ (Abs. 53)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>P5</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tägliche Gruppenbesprechung zur Tagesplanung (Abs. 10)</li> <li>• Frühstück als informeller Besprechungsraum, zum Beispiel um E-Mail-Anfragen und Antworten zu besprechen (Abs. 17)</li> <li>• Mündliche Absprachen im Alltag: Arbeitsschritte spontan mitgeteilt (Abs. 17, 49)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrere Signal-Gruppen für allgemeine Updates &amp; Umsetzungsspezifika (z. B. Sämaschinen Einstellung) (Abs. 31)</li> <li>• Nextcloud: „weniger Informationsschnipsel, mehr Gesamtplanung“ (Abs. 49)</li> <li>• Plenumsbuch &amp; Trello-Board: To-dos, Einkaufslisten (Abs. 49)</li> <li>• Eigenverantwortliches Nachfragen, wenn Informationen nicht ausreichend vorliegen (Abs. 50–51)</li> </ul> |

Quelle: eigene Darstellung (2025)

#### 4.5.1.2 Informationsqualität- und dichte

Ein wichtiges Thema ist für vier Betriebe der Umgang mit der Vielzahl an Informationen im Arbeitsalltag und deren zielgerichtete Verteilung. Gemeinsamkeiten bestehen darin, dass alle Betriebe mit einer gewissen Grundflut an Informationen umgehen müssen. Unterschiede zeigen sich insbesondere in der Bewertung und im Umgang mit diesen Informationen – etwa hinsichtlich Struktur, Übersichtlichkeit und individueller Belastung.

**P1** nutzt eine thematische Gliederung der Gruppenchats, um Informationen gezielt zu steuern. So erreichen wichtige Inhalte „genau die richtigen Leute“, während weniger relevante Themen in allgemeinen Gruppen behandelt werden (P1, Abs. 63).

**P3** arbeitet mit einer kontinuierlichen schriftlichen Dokumentation. Ein über Jahre geführtes Tagebuch schafft Struktur und ermöglicht den gezielten Zugriff auf vielfältige Informationen im Arbeitsalltag. Die Verantwortung für den Überblick liegt dabei bei einer Person, die als zentrale Wissensquelle fungiert (P3, Abs. 25). Im Verhältnis zu einem festen Mitarbeitenden beschreibt **P3** ein pragmatisches Maß an Informationsaustausch: *„Der sieht die Arbeit und weiß, was gemacht werden muss und möchte auch gar nicht ständig informieren oder informiert werden. Er weiß gern über alles Bescheid, ja, aber das muss auch nicht im Fünf-Minuten-Takt sein.“* (P3, Abs. 41).

**P4** hingegen beschreibt die Kommunikation in der Messenger-Gruppe als unübersichtlich und zeitweise überladen (P4, Abs. 49). In stressigen Phasen verzögert sich die Weitergabe wichtiger Informationen, was das Vertrauen in die Verlässlichkeit der Informationsweitergabe erschwert (P4, Abs. 65).

**P5** erlebt die tägliche Informationsmenge als belastend: *„Also, Informationen sind wirklich die Hölle. Also, irgendwo müssen wir uns dann so abgrenzen von Informationen, um noch irgendwie die Arbeit zu schaffen, für die wir hier so antreten. Ich finde es total schwer, die Balance zu halten, weil für mich wirkt es wie so ein Sturm von Informationen.“* (P5, Abs. 48–49). Trotz der Unübersichtlichkeit sei es wichtig Informationen gezielt festzuhalten und damit auch allen zugänglich machen zu können (P5, Abs. 31).

## 4.5.2 Kommunikation, Feedback, Reflektion

### 4.5.2.1 Kommunikationsstruktur

In allen befragten Betrieben zeigt sich, dass Kommunikation im Alltag eine zentrale Rolle spielt, formalisierte Strukturen für Reflexion und Feedback jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt sind (z. B. Jahresgespräche, Saisonrückblicke).

Tabelle 8: Kommunikationsstruktur

| ID | Informeller Austausch                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Reflexion                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Feedback                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräche vor/nach den täglichen Besprechungen oder am Feierabend (Abs. 68, 47)</li> <li>• Raum für Austausch vor allem von Bereichsleitungen &amp; hauptverantwortlich Mitarbeitenden genutzt (Abs. 47, 62)</li> <li>• Innerhalb der Teams → jährliche Teambesprechungen (Abs. 68)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine festen Formate für Evaluationen und Reflexionen auf Betriebsebene, Reflexion erfolgt im Alltag (Abs. 80, 94, 129)</li> <li>• Erfahrungen aus dem Alltag werden fortlaufend in die Arbeit integriert (Abs. 86–88)</li> <li>• Mitarbeitende können Ideen und Meinungen einfließen lassen (Abs. 80)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1x Jährliche Mitarbeitende-Gespräche (Abs. 35)</li> <li>• Feedback zur Führung wird aktiv eingefordert (Abs. 82)</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| P2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Während morgendlicher Tagesbesprechungen, nachmittags oder am Feierabend (Abs. 32–33)</li> <li>• Größe des Teams erschwert tägliche Begegnungen und dadurch Austausch untereinander (Abs. 49)</li> </ul>                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jährliche Mitarbeitende-Gespräche, werden als unbeliebt wahrgenommen (Abs. 48–49)</li> <li>• Feedback v. a. auf Führungsebene (Abs. 49)</li> <li>• Einschätzung, dass es zu wenig Raum für Reflexion und Feedback gibt → Idee für monatliche Feedback-/Reflexionsrunden (Abs. 49)</li> </ul> |
| P3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräche bei täglicher Arbeit, auf Führungsebene und mit Mitarbeitendem (Abs. 29, 39)</li> </ul>                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufzeichnungen helfen beim Rückblick, Arbeitsschritte- und Fortschritte sind nachzuvollziehen (Abs. 25, 35, 37)</li> <li>• Reflexion kommt zu kurz (Abs. 30–31, 61)</li> </ul>                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback zur Leistung steht im Vordergrund, Feedback zur Zusammenarbeit wird kaum direkt gegeben (Abs. 35)</li> <li>• Absprachen erfolgen bei Bedarf, bislang kein regelmäßiges Format für Feedback (Abs. 24–25)</li> </ul>                                                                  |
| P4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungsaustausch im Team, durch Menschen aus dem Netzwerk etc. (Abs. 47, 53)</li> <li>• Austausch eingeschränkt im Winter möglich, durch reduzierte Arbeitszeiten (Abs. 25)</li> <li>• Mitglieder können an Einsatztagen Dinge frei ansprechen (Abs. 45)</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation zum Saisonabschluss über Qualität und Quantität der Kulturen, allgemeinen Saisonverlauf im Team (Abs. 39)</li> </ul>                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wöchentliche Feedbackrunden mit Nachbefragung abwesender Personen (Abs. 39, 45)</li> <li>• Freies Ansprechen möglich (Abs. 45)</li> <li>• Mitglieder geben zu den Kulturen Feedback per Umfrage (Abs. 39)</li> </ul>                                                                         |

|           |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>P5</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsames Frühstück und Mittagessen täglich (Abs. 10, 41)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saisonabschlussgespräch inkl. Fragen zur Arbeitsbelastung etc. (Abs. 35)</li> <li>• Frühjahr: Check-in mit Ausblick auf Saison (Abs. 35, 41)</li> <li>• Gespräche zu Zukunftsperspektiven (Abs. 35, 41)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitglieder: Fragebogen zur Bewertung der Gartensaison (Abs. 35)</li> <li>• Spontan im Alltag durch geschaffene Räume (Abs. 47)</li> <li>• „<i>wir profitieren ganz viel in unserem Alltag, dadurch, dass wir uns ab und zu gönnen, mal einen Vormittag zusammen zu reden.</i>“ (Abs. 35)</li> </ul> |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Quelle: eigene Darstellung (2025)

#### 4.5.2.2 Kommunikationskultur

In allen befragten Betrieben zeigen sich Ansätze einer offenen und wertschätzenden Kommunikationskultur wobei Umfang, Regelmäßigkeit und Tiefe des Austausches variieren. Über Stil und Ton werden in diesem Zusammenhang keine Aussagen getroffen.

**P1** hebt eine zugewandte Gesprächsatmosphäre hervor, in der insbesondere Feedback und Veränderungsvorschläge ernst genommen werden. Eine offene Haltung motiviert zum Austausch, da Meinungen gehört und berücksichtigt werden (P1, Abs. 100, 127, 128, 147, 178).

**P2** beschreibt folgende Besonderheit: „*Tägliches Feedback, wenn es gut läuft, ist kein Problem, wenn es schlecht läuft ist auch kein Problem. Aber wenn es so läuft wie soll, dann ist das ein Problem. Also der Durchschnitt, der wird zu schlecht kommuniziert oder der wird auch zu schlecht gelobt, getadelt, wie auch immer besprochen.*“ (Abs. 49).

**P3** betont die Vertrautheit im Austausch mit dem Partner, da alles offen angesprochen werden kann und benannte das gegenseitige Vertrauen aufgrund der jahrzehntelangen Zusammenarbeit als weitere Arbeitsvoraussetzung (P3, Abs. 55).

**P4** unterstreicht die Wichtigkeit einer offenen Gesprächskultur, in der sich alle Beteiligten einbringen können (P4, Abs. 29).

**P5** beschreibt die Kommunikationskultur als dynamisch und stark von der aktuellen Beziehungsqualität im Team geprägt. Durch das gemeinschaftliche Wohnen entstehen mitunter sehr enge, beinahe familiäre Phasen („eine kuschelige Gruppe“), in anderen Momenten hingegen dominiert funktionales Miteinander. In Zeiten größerer Distanz ist es hilfreich, „*wenn dann das jemand merkt und sagt, hey, wollen wir mal irgendwie eine Session machen zu was Emotionalem?*“ (P5, Abs. 41).

## 4.6 Spannungen, Konflikte und Konsequenz

### 4.6.1 Herausforderungen im Umgang mit Konflikten

In diesem Kapitel zeigen die Aussagen von drei Befragten, dass Konfliktbearbeitung in der geteilten Führungspraxis mit einer Reihe spezifischer Anforderungen verbunden ist. Gemeinsame Schwierigkeiten liegen insbesondere in der Zeitknappheit, mehrstimmigen Einschätzungen und kommunikativen Herausforderungen.

**P2** beschreibt Schwierigkeiten bei uneinheitlicher Kommunikation im Führungsteam, da oft „drei Meinungen“ bestehen, was Lob und Tadel gegenüber Mitarbeitenden aufgrund „unterschiedlicher Einschätzungen“ erschwert (P2, Abs. 5). Hinzu kommen Sprachbarrieren bei ausländischen Mitarbeitenden, was „eingefahrene Routinen aufzubrechen und zu korrigieren“ erschwert (P2, Abs. 47). **P4** kritisiert die Unregelmäßigkeit von gemeinsamen Feedback : Obwohl Feedbackrunden für emotionale Themen vorgesehen sind, dominieren oft organisatorische Anliegen, wodurch der Raum oft ungenutzt bleibt (P4, Abs. 55). **P5** beschreibt eine persönliche Herausforderung darin, Kritik so zu äußern, dass sie nicht als herabwürdigend oder hierarchisch empfunden wird (P5, Abs. 35).

### 4.6.2 Spannungen und Konflikte wahrnehmen und kommunizieren

Insgesamt zeigt sich, dass offene Kommunikation eine zentrale Voraussetzung für die zum Teil auch präventive Konfliktbearbeitung ist. Unterschiedlich ist, wie stark institutionalisiert oder spontan die Kommunikation verläuft.

Alle Befragten betonen die Bedeutung persönlicher und offener Gespräche, um Spannungen nicht eskalieren zu lassen.

**P1** hebt hervor, dass es wichtig sei, frühzeitig auf Anzeichen von Spannungen zu reagieren und dafür im besten Fall ein Gespräch unter vier Augen zu suchen (P1, Abs. 100). Eine offene Gesprächskultur wurde auch von **P2** beschrieben und als Grund genannt, weshalb Konflikte im Alltag nur selten aufkommen würden (P2, Abs. 22). Es wird vermutet, dass der Frust unter Kolleg\*innen schwerer zu kommunizieren sei, als zur Führungsebene (P2, Abs. 49). Auch **P3** unterstreicht die Notwendigkeit, in Konflikten oder bei Unzufriedenheit das Gespräch zu suchen (P3, Abs. 43). Allgemein wird die Kommunikation als sehr offen und aufrichtig empfunden. Gleichzeitig äußert die Person den Wunsch, dass der Partner häufiger aktiv das Gespräch suchen würde, da vieles von ihm ausginge (P3, Abs. 43). Im Beispiel von **P4** dienen die Feedback-Meetings als gezielter Raum für Austausch und sollen damit zur frühzeitigen Wahrnehmung und Bearbeitung von Spannungen beitragen. Der Raum würde noch zu selten genutzt (P4, Abs. 55). Das offene Kommunizieren von „Bauchschmerzen“ im Team funktioniert laut **P5** sehr selbstständig. Die Gruppe sehe sich in solchen Fällen verpflichtet, diese Äußerungen ernst zu nehmen und in Verantwortung zu gehen (P5, Abs. 47).

**P1** legte zudem die Vermutung nahe, dass Mitarbeitende vieles auch untereinander regeln (P1, Abs. 102). Ein erfahrener und langjähriger Mitarbeiter trage im Beispiel von **P2** auch Konflikte an die Führungsebene heran und übernimmt inoffiziell eine Übermittlerrolle (P2, Abs. 55). **P3** bespreche Konflikte auch durchaus innerhalb des familiären Umfeldes, bevor es im Team kommuniziert wird (P3, Abs. 43).

#### 4.6.3 Konfliktlösungsansätze

In den untersuchten Betrieben zeigte sich ein breites Spektrum an Konfliktlösungsansätzen, die stark von den jeweiligen betrieblichen Strukturen, Beziehungen und der Führungskultur geprägt sind. Einheitliche oder formal festgelegte Verfahren zur Konfliktbearbeitung bestehen in der Regel nicht. Stattdessen setzen die Betriebe auf individuelle, situative und beziehungsorientierte Lösungen.

**P1** betont: „[...] dass es immer menschelt und man auch mal unterschiedlicher Meinung ist.“ (P1, Abs. 100). Wichtig sei es, Spannungen nicht zu ignorieren, sondern sie offen und zeitnah anzusprechen (P1, Abs. 111). Die Führungspersonen haben dabei auch die Funktion Gespräche zu moderieren. (P1, Abs. 106).

**P2** sieht Konflikte unter Mitarbeitenden als besondere Herausforderung. Führungskräfte sehen sich hier in der Verantwortung, durch verbesserte Planung die Trennung konfliktbelasteter Mitarbeitender im Arbeitsalltag zu gewähren (P2, Abs. 52–53). Eine weitere Möglichkeit wird in der Mediation durch Mitarbeitende vermutet (P2, Abs. 51). Es existiert kein offizieller „Kummerkasten“, jedoch sind Führungskräfte in der Regel ansprechbar (P2, Abs. 55). Ein erfahrener Mitarbeiter fungiert informell als Vertrauensperson und vermittelnde Instanz. Er genießt hohe Akzeptanz, und Konflikte können über ihn weitergetragen werden jedoch ohne formalisierte Struktur (P2, Abs. 55).

**P3** beschreibt einen eher zurückhaltenden Umgang mit Konflikten. Es kommt vor, dass Verantwortung an den Partner delegiert wird (P3, Abs. 44–45). Oft würden Differenzen akzeptiert, um bestehende Beziehungen nicht zu gefährden: „Ich glaube, oft ist es einfach so, man akzeptiert es [...] weil sonst würde man, glaube ich, irgendwas zerstören“ (P3, Abs. 46–47).

**P4** versucht auf strukturierte Formate zur präventiven Konfliktbearbeitung, etwa regelmäßige Feedbackrunden, zurückzugreifen (P4, Abs. 55). Zudem wird bei Bedarf auf Mediation oder Unterstützung durch den Vorstand zurückgegriffen, um neue Perspektiven einzubringen (P4, Abs. 59). Der Vorstand übernimmt dabei eine übergeordnete Rolle und achtet auf das Wohlergehen aller Beteiligten, ohne parteiisch zu agieren (P4, Abs. 59).

**P5** verfolgt ein dreistufiges Modell zur Konfliktlösung, das stark auf Eigenverantwortung setzt. Im ersten Schritt wird ein Gespräch unter vier Augen in vertraulicher Atmosphäre gesucht (P5, Abs. 36–37). Eine weitere Möglichkeit besteht darin eine dritte Vertrauensperson unterstützend hinzuzuziehen (P5, Abs. 53). Als dritte Stufe dient eine professionelle Mediation, welche bislang im Arbeitsteam einmalig genutzt wurde (P5, Abs. 53).

#### 4.6.4 Konsequenzen ableiten

Die Analyse der Aussagen zeigt, dass Konsequenzen meist situativ, kontextabhängig und oft gemeinschaftlich abgeleitet werden. Dabei stehen Verantwortungsübernahme, Anpassung von Strukturen und Zuständigkeiten, sowie pädagogische und soziale Erwägungen im Vordergrund. Unterschiede zeigen sich insbesondere im Grad der Formalisierung und der institutionellen Verankerung.

**P1** betont die Bedeutung von präsenter Führung und dem aktiven Einfordern von Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden (P1, Abs. 35) und fasst zusammen: *„Und ich glaube, die wichtigste Konsequenz ist zu zeigen, ich sehe was du tust [...]. Einfach immer präsent zu sein, glaube ich.“* (P1, Abs. 104).

**P2** schildert Konsequenzen auf mehreren Ebenen: von persönlichen Gesprächen bis zum Vormachen und Anleiten oder Kontrollieren (P2, Abs. 47). In bestimmten Fällen wird jedoch auch der Ist-Zustand akzeptiert, etwa bei einem Mitarbeitenden, der die Erwartungen nicht erfüllt, aber aus sozialer Verantwortung weiterbeschäftigt wird (P2, Abs. 47). In gravierenden Fällen wie massivem Vertrauensverlust kann eine gemeinsam getragene Auflösung des Arbeitsverhältnisses folgen (P2, Abs. 47).

*„Also ich glaube so viel beschäftigt haben wir uns damit noch nicht.“* räumt **P4** ein. (P4, Abs. 43). Systematische Konsequenzen seien kaum etabliert, Lösungen entstehen meist ad hoc, wo notwendig gemeinsam mit dem Vorstand (z. B. Aufgabenaufschub; P4, Abs. 43).

**P5** beschreibt Konsequenz eher als gemeinsame Verantwortung im Team und als prozesshafte, sensible Reaktion auf wahrgenommene Zustände (P5, Abs. 35).

### 4.7 Sicherheit und Schutz

#### 4.7.1 Äußere Strukturen

In allen befragten Betrieben wird die Bedeutung von klaren Strukturen, definierten Zielen und verlässlichen Abläufen betont. Diese Elemente schaffen einen wichtigen Rahmen für Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung und Eigenverantwortung.

**P1** beschreibt, dass Mitarbeitende die Balance aus Orientierung und Handlungsspielraum schätzen: *„Aber ich glaube schon, dass unsere Mitarbeiter alle diese Führung auch sehr schätzen und darum sind sie bei uns, einfach diesen Rahmen zu haben, sozusagen die Organisation und alles was so mit dranhängt und einfach zu wissen, ich kann Entscheidungen einbringen und ich kann viel selber bewegen. Aber im Zweifel kann ich auch einfach morgens zur Arbeit fahren und mir sagen lassen, was ich heute zu tun haben.“* (P1, Abs. 115). **P3** hebt hervor, dass klare Abläufe und ein hoher Arbeitsdruck in arbeitsintensiven Phasen (z. B. im Frühjahr) sogar konflikthemmend wirken können, weil alle „funktionieren“ und die Notwendigkeit der Arbeit klar ist (P3, Abs. 52–53). In Phasen mit „loser“ Struktur

hingegen treten häufiger Konflikte auf. Bestehende Strukturen werden von **P4** als unzureichend eingestuft, werden aber als hilfreich erachtet, um für mehr Klarheit zu sorgen (P4, Abs. 66–67). **P5** betont schließlich, dass selbst einfache Routinen, wie gemeinsame Startzeiten oder klare Pausenregelungen, essenziell für gelingende Kooperation seien: *„Das ist alles so basic, Menschen kooperieren erfolgreich miteinander.“* (P5, Abs. 66).

#### 4.7.2 Vertrauen

Vertrauen wird von allen Befragten als zentrale Voraussetzung für gelingende Zusammenarbeit in geteilter Führung beschrieben. Dabei spielt insbesondere Kommunikation eine Schlüsselrolle: *„Man kann nie, glaube ich, zu viel und zu offen miteinander reden.“* (P1, Abs. 121). Auch **P2**, und **P4** betonen, dass Vertrauen ohne transparente Kommunikation und regelmäßigen Austausch nicht aufgebaut werden könne (P2, Abs. 71; P3; P4, Abs. 61, 63).

Vertrauen zeigt sich laut **P1** u. a. darin, dass alle Mitarbeitenden einen Schlüssel besitzen und eigenverantwortlich im Kundenkontakt agieren (P1, Abs. 121–123). Vertrauen in die Kompetenz und Verlässlichkeit anderer Teammitglieder ist laut **P2** ebenfalls essenziell, gerade, um Verantwortung abzugeben und sich nicht ständig einzumischen (P2, Abs. 20, 27). Denn: *„Wenn wir einen im Team hätten, der das nicht macht, was er sagt [...], dann würde das ganz schnell schiefgehen.“* (P2, Abs. 67). Auch Wertschätzung und Akzeptanz tragen zum Vertrauensaufbau bei (P2, Abs. 27, 67). **P3** beschreibt Vertrauen als gewachsenes Element durch langjährige Zusammenarbeit und klare Arbeitsteilung (P3, Abs. 49, 51, 61). Vertrauen entstehe durch persönliche Begegnungen, was laut **P4** jedoch durch Zeitmangel und unterschiedliche Kommunikationsstile erschwert werde, besonders in stressigen Phasen (P4, Abs. 61, 65). Transparenz ist außerdem zentral, gerade in gemeinschaftlich getragenen Strukturen wie einer Genossenschaft (P4, Abs. 63). **P5** thematisiert schließlich die Herausforderungen von Vertrauen, etwa in Bezug auf die Eigenständigkeit und die Sorgfalt neuer Teammitglieder (P5, Abs. 60).

#### 4.7.3 Psychische und physische Sicherheit

In den Befragungen zeigt sich, dass für zwei Betriebe Sicherheit und Schutz im physischen als auch im psychischen Sinne eine wichtige Rolle spielen.

**P1** hebt hervor, dass eine faire Arbeitsverteilung zentral sei, um langfristig Überlastungen vorzubeugen: *„[...] dass man halt ein Auge dafür hat, dass niemand sich längere Zeit total überlastet, sondern das rückmeldet. Also sowohl bei den Mitarbeitenden, aber vor allem natürlich bei uns dreien auch.“* (P1, Abs. 143). **P5** beschreibt im Zusammenhang psychischer Sicherheit die Strategie des bewussten Aufschiebens von Aufgaben zur Vermeidung individueller Überlastung (P5, Abs. 33). Gleichzeitig wird die fehlende Arbeitsteilung und Komplexität im Betrieb als Grund für eine hohe mentale Belastung benannt (P5, Abs. 72).

Darüber hinaus spielt bei **P5** auch die physische Sicherheit in der täglichen Arbeit eine zunehmend wichtige Rolle. Es wird inzwischen mehr auf Schutzmaßnahmen wie das Tragen von Arbeitskleidung- und Schuhen oder Sonnenschutz geachtet und an Sicherheitskursen teilgenommen (P5, Abs. 60).

## 4.8 Erlebte Vorteile geteilter Führung

### 4.8.1 Gestaltungsfreiheit

Auf die Frage, auf welche Vorteile geteilter Führung der Betrieb zukünftig nicht verzichten möchte, antwortete **P5**: *„Wir sind alle der Gesamtprozess, wir machen alle die Betriebsführung. Wir sind alle die Chefs. Wir gestalten unseren Arbeitsplatz. Wir sind nicht unserem Arbeitsplatz ausgeliefert, wir können jedes Element von unserem Arbeitsplatz verändern, wenn wir das wollen.“* (P5, Abs. 68). Weiterhin sprach die interviewte Person davon, dass man auf nichts verzichten möchte und beschrieb, wie gut sich jede Person durch das Modell entwickeln könne. Es mache Spaß gemeinsam in Verantwortung zu gehen (P5, Abs. 68).

### 4.8.2 Entscheidungsqualität durch Mehrperspektivität

Die Aussagen zweier Personen lassen sich unter der Überschrift „Mehrperspektivität“ zusammenfassen. So erzählte **P2**: *„[...] wenn die Entscheidung durchgekämpft ist und es ist bei uns dann Führungsrat, Familienrat, wie auch immer. Wenn die denn getroffen ist, dann ist sie auch gut durchdacht, zumindest von drei Leuten und nicht von einem, der alleine drauf rumbrütet.“* (P2, Abs. 81). Dies helfe auch beim Umgang mit Misserfolgen, da man sich bewusst sei, dass Entscheidungen auf ausreichende Überlegungen zurückgehen und zum Zeitpunkt gut begründet waren (P2, Abs. 81). Ebenfalls im Zusammenhang mit der gemeinsamen Entscheidungsfindung betont **P4**, dass die Einbeziehung verschiedener Perspektiven und Gedanken als besonders positiv wahrgenommen wird (P4, Abs. 71).

### 4.8.3 Arbeitsentlastung und Verantwortungsteilung

Die Ergebnisse lassen weitere Rückschlüsse auf die empfundene Arbeitsentlastung infolge geteilter Führung zu. Vier Personen berichten übereinstimmend von entlastenden Effekten in Bezug auf Ausfälle und Arbeitsspitzen, wenngleich in unterschiedlicher Ausprägung.

**P1** und **P2** beschreiben insbesondere die Arbeitsentlastung durch gegenseitige Vertretung als Vorteil der geteilten Führung (P1, Abs. 145; P2 Abs. 81). **P1** hebt dabei die flexible Aufgabenverteilung im Führungsteam hervor: je nach aktueller Auslastung könne gezielt entlastet werden, vorausgesetzt die notwendige Kompetenz ist vorhanden (P1, Abs. 145). Für **P2** trägt die Möglichkeit, bei Krankheitsfällen oder privaten Ausfällen füreinander einzuspringen, zur Verringerung des Burnout-Risikos bei. Die Vertretungsstruktur wird dort ausdrücklich als „Erfolgshebel“ des Betriebs bezeichnet (P2, Abs. 81).

Auch **P3** hebt die Vorteile der geteilten Führung deutlich positiv hervor. Insgesamt würden die Vorteile gegenüber den Herausforderungen überwiegen, denn vieles wäre allein nicht möglich (P3, Abs. 33). So wird auch die Verteilung des finanziellen Risikos genannt, etwa bei Investitionen (P3, Abs. 59). **P4** hebt insbesondere die geteilte Verantwortung hervor, die den Druck mindere, alles alleine im Blick behalten zu müssen (P4, Abs. 71).

## 4.9. Erlebte Herausforderungen geteilter Führung

### 4.9.1 Veränderungswunsch

Es zeigen sich unterschiedliche Perspektiven auf den Bedarf und die Bereitschaft zur Anpassung bestehender Strukturen. Während **P1** und **P2** Veränderungen eher im Sinne kontinuierlicher Anpassung bzw. mittelfristiger Planung betrachten, wird bei **P5** ein konkreter Strukturwunsch benannt, der auf aktuelle Überforderung reagiert.

**P1** und **P2** verneinten die Frage, ob sie derzeit einen Wunsch nach Veränderung ausmachen könnten. Im Fall von **P1** existiere bereits die notwendige Offenheit im Betrieb neue Dinge auszuprobieren und gemeinsam Lösungen zu entwickeln (P1, Abs. 141). **P2** sieht aktuell ebenfalls keinen akuten Änderungsbedarf: „Solange es läuft, wie es läuft, ist es gut.“ (P2, Abs. 77). Gleichzeitig wird deutlich, dass mittelfristig eine Anpassung notwendig wird, um auf den geplanten Ausstieg einer Führungskraft zu reagieren. Die Vorstellung, zwei Mitarbeitende stärker in Routinetätigkeiten einzubinden, wird als mögliche Antwort darauf gesehen, allerdings wird die Einarbeitung als „zeitaufwändig und anstrengend“ beschrieben, weshalb der Schritt derzeit nicht eingeleitet wird (P2, Abs. 79).

**P5** formuliert hingegen einen Veränderungsbedarf. Dort besteht der Wunsch nach stärkerer Arbeitsteilung, um die Belastung durch ständige ganzheitliche Involvierung zu reduzieren (P5, Abs. 70–72).

### 4.9.2 Entscheidung

Im Unterkapitel „Entscheidungen“ zeigen zwei Betriebe, dass geteilte Führungsstrukturen Entscheidungsprozesse komplexer machen und in emotionaler wie praktischer Hinsicht belastend sein können. Besonders hervorgehoben werden der hohe Kommunikationsaufwand und der Umgang mit unterschiedlichen Meinungen.

**P2** schildert die emotionale Herausforderung, wenn ein persönliches Anliegen im gemeinsamen Entscheidungsprozess keine Mehrheit findet. (P2, Abs. 81). Besonders schmerzhaft sei dies, wenn ein „Herzensprojekt“ nicht umgesetzt wird (P2, Abs. 82–84).

Auch **P4** betont den hohen Koordinationsaufwand im Führungsteam (P4, Abs. 27). Das führe dazu, dass Entscheidungen deutlich mehr Zeit und Kommunikationsressourcen in Anspruch nähmen. Durch Zeitdruck sei der Umstand unter Alltagsbedingungen schwer aufzufangen.

### 4.9.3 Arbeitsteilung und Komplexität

Die Befragungen machen deutlich, dass trotz verteilter Führungsverantwortung in den Betrieben eine spürbare Belastung und Überforderung bleibt. Insbesondere durch hohe Arbeitsdichte, unzureichende Delegation, strukturelle Rahmenbedingungen und steigende Komplexität.

**P2** und **P3** betonen, dass die Arbeitsentlastung durch geteilte Führung nicht per se spürbar sei, da bestimmte Aufgaben nicht abgegeben werden könnten. Sowohl innerhalb der Führungsebene als auch im gesamten Team (P2, Abs. 76–77; P3, Abs. 57). Hinzu kommt für **P3** die erhöhte Dokumentationspflicht (P3, Abs. 57). Im Fall von **P4** und **P5** bedingen die komplexen betrieblichen Strukturen die Arbeitsbelastung. Das zeigt sich besonders an den benötigten Kommunikationsräumen (P4, Abs. 73; P5, Abs. 70). Unter anderem führe die hohe Informationsdichte zu starker mentaler Belastung: *„und darauf müssen wir reagieren. Am besten ohne unsere Ideale zu verraten, aber auch nicht, indem wir so krampfhaft an etwas festhalten, was uns über den Kopf wächst.“* (P5, Abs. 72).

### 4.10 Rat und Hinweise

Die befragten Personen gaben vielfältige Empfehlungen für Betriebe, die gemeinschaftliche Führung einführen möchten. Zentrale Aspekte sind Kommunikation, Zielklärung, strukturelle Klarheit und der Umgang mit Unterschiedlichkeiten.

Mehrere Personen betonten die Bedeutung regelmäßiger Gespräche, Feedback- und Reflexionsräume sowie die bewusste Entscheidung, sich Zeit für Führungsfragen zu nehmen, auch wenn diese im Alltagsgeschäft zunächst als „unproduktive“ Zeit erscheinen mag. (P1, Abs. 147; P3 Abs. 61; P4 Abs. 75; P5 Abs. 74). So fasst **P1** zusammen:

*„Da muss man manchmal auch Zeit investieren, die vielleicht erstmal tot aussieht [...]. Aber es lohnt sich schon für die Führung.“* (P1, Abs. 147). Zentral ist zudem die frühzeitige Klärung gemeinsamer Ziele, Werte und persönlicher Motivationen, um Konflikte zu vermeiden (P2, Abs. 89–90; P4, Abs. 75; P5, Abs. 74). **P2** berichtet von gescheiterten Zusammenschlüssen im Umfeld, bei denen wirtschaftliche Zwänge im Vordergrund standen und grundlegende Fragen der Zusammenarbeit ungeklärt blieben (P2, Abs. 89–90). Empfohlen wird außerdem, Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten und Entscheidungswege klar zu benennen, zu dokumentieren und regelmäßig zu überprüfen (P3, Abs. 60–61; P4, Abs. 75). **P4** hebt hervor, dass für solche grundlegenden Fragen, vor allem zu Beginn, ausreichend Zeit eingeplant werden sollte, da sie im laufenden Betrieb oft zu kurz kommen (P4, Abs. 75). Als hilfreich gilt auch der Austausch mit anderen Betrieben, um von deren Erfahrungen und Strategien zu lernen (P5, Abs. 74). Abschließend rät **P5**: *„Darum würde ich nicht sagen, wow, das ist halt hier das breite Konzept, was alle Menschen glücklich macht, sondern das ist irgendwie für bestimmte Menschen, die sich genau das wünschen, vielleicht der richtige Weg und für andere ist es anstrengend und überfordernd.“* (P5, Abs. 68).

## 5 Diskussion

Im abschließenden Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews in Beziehung zur bestehenden Forschung über geteilte Führung gesetzt. Ziel ist es, die drei formulierten Forschungsfragen zu beantworten und dabei Übereinstimmungen, Abweichungen sowie mögliche Erweiterungen zwischen theoretischen Konzepten und praktischen Erfahrungen herauszuarbeiten. Zu Beginn des Kapitels erfolgt eine Reflexion und Bewertung der gewählten Methodik sowie deren Umsetzung im Rahmen der Untersuchung.

### 5.1 Diskussion der Methode

Im Zuge der Literaturrecherche wurden neben wissenschaftlichen Publikationen auch praxisnahe Quellen wie Fachartikel und Blogbeiträge herangezogen. Dies war zum einen der eingeschränkten Verfügbarkeit wissenschaftlicher Arbeiten zum Thema geschuldet, zum anderen der Komplexität des Gegenstands, der drei bislang wenig erforschte Bereiche miteinander verknüpft: verschiedene Ausprägungen geteilter Führung, deren funktionale Betrachtung sowie deren Anwendung im landwirtschaftlichen Kontext. Trotz der begrenzten wissenschaftlichen Fundierung konnte die Recherche relevante Veröffentlichungen identifizieren und das Thema aus unterschiedlichen theoretischen und praktischen Perspektiven beleuchten. Auf diese Weise gelang es, den thematischen Schwerpunkt zu skizzieren und erste Einblicke in das Feld geteilter Führung in landwirtschaftlichen Betrieben zu ermöglichen. Unter Abschnitt 2.3.3 konnten darauf aufbauend erste Hypothesen formuliert werden, eine vollständige theoretische Fundierung war hingegen nicht möglich. Der Bedarf an weiterführender, insbesondere empirisch-praxisnaher Forschung zur Überprüfung der Annahmen wird dadurch umso deutlicher.

Ein qualitatives Forschungsdesign erschien angesichts des explorativen Charakters des Themas als angemessen (vgl. FLICK 2009, 21 ff.). Die leitfadengestützten Interviews ermöglichten es, individuelle Perspektiven und Erfahrungen der Befragten sichtbar zu machen (vgl. ATTESLANDER 2010, S. 149). Trotz gemeinsamer Bezugspunkte zeigten sich deutliche Unterschiede in der konkreten Ausgestaltung geteilter Führung. Diese Vielfalt erweitert die potenzielle Übertragbarkeit der Ergebnisse auf unterschiedliche betriebliche Kontexte, erlaubt jedoch aufgrund der geringen Fallzahl und Komplexität des Untersuchungsgegenstands keine generalisierbaren Aussagen. Die gezielte Auswahl einer heterogenen Stichprobe erwies sich dennoch als sinnvoll, um verschiedene Betriebsformen und geteilte Führungsmodelle zu erfassen. Der Interviewleitfaden war inhaltlich eng an den Forschungsfragen orientiert, wirkte jedoch im Verhältnis zur Gesprächsdauer stellenweise zu umfangreich. Die Rolle der interviewenden Person erforderte ein hohes Maß an Selbstreflexion und situativer Anpassung. Obwohl ein weitgehend einheitlicher Gesprächsverlauf angestrebt wurde, kam es infolge unterschiedlicher thematischer Schwerpunktsetzungen stellenweise zu abweichenden Antwortverläufen. Bis auf eine Ausnahme wurden aber alle

Erzählaufforderungen eingebracht. In den Interviews mit P1 bis P4 wurde die fünfte Führungsfunktion „Schutz und Sicherheit“ ausschließlich im Zusammenhang mit Vertrauen thematisiert, nur P5 wurde nach Maßnahmen zur Sicherstellung von „Sicherheit“ befragt. Dieses Vorgehen könnte erklären, warum entsprechende Aussagen zur psychischen und physischen Sicherheit in den übrigen Fällen ausblieben. Auch anschließende Konkretisierungsfragen variierten teilweise und Aufrechterhaltungsfragen wurden nur vereinzelt gestellt oder ganz ausgelassen. Angesichts des explorativen Forschungsziels ist dieses flexible Vorgehen jedoch vertretbar, da nicht die Fallvergleichbarkeit, sondern die Tiefe der individuellen Fallbeschreibungen im Fokus stand.

Die Auseinandersetzung mit den fünf Führungsfunktionen erwies sich im Gesprächsverlauf als anspruchsvoll. Eine stärkere Strukturierung, beispielsweise durch geschlossene Nachfragen, hätte vermutlich präzisere Aussagen zu konkreten Abläufen und Strukturen ermöglicht. Erst in der Auswertungsphase wurde deutlich, an welchen Stellen vertiefende Nachfragen sinnvoll gewesen wären. Insgesamt verliefen die Interviews jedoch konstruktiv und ergiebig. Die Gesprächspartner\*innen zeigten sich offen und engagiert. Die technische Qualität der Aufzeichnungen war hoch, Unschärfen in der Transkription traten nur vereinzelt auf. Einige Aussagen blieben auf einer eher allgemeinen Ebene, wobei sich bei der späteren Transkription und Analyse mitunter der Eindruck ergab, dass sich dahinter weiterführende Informationen verbargen, die tiefere Einblicke in die Arbeitsweise, Erfahrungen oder Einstellungen der Befragten hätten ermöglichen können. Solche Potenziale blieben teilweise in der Gesprächssituation unerkannt, in anderen Fällen wurden Nachfragen aus pragmatischen Gründen vermieden. Der Umfang des Interviewleitfadens erforderte mitunter eine breite Themenabdeckung, sodass eine detaillierte Exploration einzelner Aspekte nicht immer realisierbar war. Es ist daher anzunehmen, dass bestimmte Aspekte in der betrieblichen Praxis klarer geregelt sind, als es im Interviewmaterial zum Ausdruck kam.

Die Datenauswertung erfolgte mittels inhaltlich strukturierender Inhaltsanalyse nach KUCKARTZ UND RÄDIKER (2022) und konnte insgesamt systematisch umgesetzt werden. Der Einsatz der Software MAXQDA erwies sich als hilfreich für die strukturierte Verarbeitung des umfangreichen Datenmaterials (vgl. KUCKARTZ 2018, S. 56). Die Hauptkategorien ließen sich nachvollziehbar aus den Forschungsfragen und dem Interviewleitfaden ableiten, ihre Definition war weitgehend eindeutig und theoretisch fundiert. Anspruchsvoller gestaltete sich die trennscharfe Bildung von Subkategorien, da inhaltliche Überschneidungen eine klare Zuordnung erschwerten. Die „Summary-Grid“-Funktion unterstützte dabei, längere Passagen zusammenzufassen und zentrale Aussagen zu extrahieren. Wiederholt stellte sich dabei die Frage nach dem angemessenen Detaillierungsgrad der Kategorien. Das in Kapitel 3 dargestellte Kategoriensystem erscheint insgesamt jedoch konsistent und nachvollziehbar.

Abschließend ist das gewählte methodische Vorgehen als geeignet einzuschätzen. Die Interviews ermöglichten erste praxisnahe Einblicke in geteilte Führung im landwirtschaftlichen Kontext. Für weiterführende Forschung empfiehlt sich jedoch eine detaillierte Betrachtung einzelner Führungsfunktionen oder eine differenzierte Untersuchung spezifischer Ausprägungen geteilter Führung. Dadurch ließen sich vertiefende Erkenntnisse gewinnen und das Verständnis geteilter Führung in der Landwirtschaft weiter schärfen.

## 5.2 Diskussion der Ergebnisse

Die folgende inhaltliche Diskussion orientiert sich an den drei Forschungsfragen. In den jeweiligen Abschnitten werden zentrale Ergebnisse interpretiert, theoretisch eingeordnet und hinsichtlich ihrer Bedeutung für Forschung und Praxis reflektiert. Den Abschluss jedes Abschnitts bildet eine komprimierte Beantwortung der jeweiligen Forschungsfrage.

### 5.1 Beantwortung der 1. Forschungsfrage

Auf Grundlage der empirischen Ergebnisse lassen sich drei unterschiedliche Ausprägungen geteilter Führung in den untersuchten Betrieben identifizieren.

Die geteilte Führung in Form eines **Führungsduals** zeichnet sich durch die Gleichrangigkeit der zwei Personen aus. Gleichzeitig haben diese unterschiedliche Führungsfunktionen inne, was die Formalisierung und Trennung der jeweiligen Rollen erforderlich macht (vgl. ENDRES UND WEIBLER 2019, S. 5). Die empirische Auswertung von P3 weist deutliche Parallelen zu dem Konzept auf, denn nach eigener Aussage wird der Betrieb aktiv von zwei Personen gemeinschaftlich geleitet (P3, Abs. 7). Dabei teilen sich die Partner ihre Zuständigkeitsbereiche und Aufgaben (P3, Abs. 5). Die Funktions- und Aufgabenbereiche beider Beteiligten lassen sich auf individuelle Kompetenzen und Präferenzen zurückführen, wie P3 berichtete (P3, Abs. 51) und weisen damit ein weiteres, durch die Literatur, beschriebenes Merkmal auf (vgl. ENDRES UND WEIBLER 2019, S. 5). Darüber hinaus werden einzelne Aufgaben gemeinsam umgesetzt und weitreichende Entscheidungen, wie Investitionen, gemeinsam getroffen (P3, Abs. 5, 51, 59). Auch in dieser Hinsicht erfüllt das Führungsmodell von P3 ein weiteres Merkmal des Führungsduals (vgl. ENDRES UND WEIBLER 2019, S. 7).

Drei der untersuchten Betriebe lassen sich dem Modell der **verteilten Führung** zuordnen. Die verteilte Führung, verstanden als strukturierte Aufteilung von Führungsverantwortung auf mehrere Personen mit klar voneinander abgegrenzten Rollen, ist in der Literatur vor allem unter dem Begriff „distributed leadership“ bekannt (vgl. ENDRES UND WEIBLER 2019, S. 5). Charakteristisch ist dabei nicht nur die formalisierte Zuständigkeit für bestimmte Aufgabenbereiche oder die Zuschreibung fester Rollen, etwa entlang von Funktionen, Kompetenzen oder Präferenzen, sondern auch die Gleichrangigkeit der Führungspersonen (ebd., S.8). In der betrieblichen Praxis zeigt sich dieses Modell in drei betrachteten Beispielen, bei P1, P2 und P4, allerdings in unterschiedlicher Ausprägung. Gemeinsam ist allen Fällen,

dass Führungsverantwortung auf drei Personen verteilt wird, wobei jeder Person ein fester Zuständigkeitsbereich zugewiesen ist. Zudem agieren die jeweiligen Führungspersonen als primäre Ansprechpersonen für „ihren“ Zuständigkeitsbereich (P1, Abs. 3, 15; P2, Abs. 3, 7; P4, Abs. 5). Unterschiede zeigen sich insbesondere in der betrieblichen Einbettung und im Kooperationsgrad. Während P1 und P2 das Führungsmodell innerhalb der Familie umgesetzt haben, erfolgt die Aufteilung bei P4 im Rahmen einer Genossenschaft mit zusätzlicher Führungsebene (Vorstand) und strategischer Mitbestimmung durch Genossenschaftsmitglieder. Dies verweist auf ein komplexeres, mehrstufiges Führungssystem. Zudem wird bei P4 ein intensiver Austausch zwischen den Zuständigkeitsbereichen betont, während P2 eine klare funktionale Trennung ohne „Einmischung“ verfolgt (P2, Abs. 20; P4, Abs. 55; Abs. 11). Dies kann ein Hinweis auf eine stärker arbeitsteilige Ausprägung sein. Verteilte Führung wird demnach sowohl stark arbeitsteilig als auch vernetzt gestaltet. Im Unterschied zur Literatur werden auch gemeinsame Zuständigkeitsbereiche definiert, was auf die gesamtbetriebliche Tragweite einiger Entscheidungen zurückgeführt werden kann. Allen Betrieben gemeinsam ist eine Aufgabenverteilung, die sich an den persönlichen Neigungen und Stärken der Beteiligten orientiert, ein Prinzip, das auch aus wissenschaftlicher Perspektive als förderlich für die Zusammenarbeit angesehen wird (vgl. LATTUCH 2025, S. 95). Formalisierte rotierende oder situativ wechselnde Führungsrollen, die theoretisch ebenfalls zu verteilter Führung zählen (vgl. ENDRES & WEIBLER 2019, S. 9), wurden nicht bestätigt.

**Die gemeinschaftlich geteilte Führung** gilt innerhalb geteilter Führung als die dynamischste und zugleich herausforderndste Form. Sie zeichnet sich durch fehlende formalisierte Rollen, fließende Zuständigkeiten und situative Führungsübernahme aus, orientiert an Kompetenz, Wissen oder Verfügbarkeit der Beteiligten (vgl. GÜNTNER UND KAUFFELD 2021, S. 556). Führung entsteht hier als kollektiver, relationaler Prozess in der Interaktion (vgl. BOLDEN 2011, S. 252). Im Beispiel P5 sind zentrale Merkmale dieses Konzepts deutlich erkennbar. Die Führung wird kollektiv getragen und jedes Mitglied soll grundsätzlich zur Übernahme aller Aufgaben befähigt werden (P5, Abs. 3–4). Zusätzliche rotierende Rollen verweisen auf eine bewusste Gleichverteilung von Führungsverantwortung (P5, Abs. 10). Die Idealform dieser Führung sieht eine vollständige Auflösung der Unterscheidung zwischen Führung und Gefolgschaft vor, zugunsten eines wechselseitigen, emergenten Einflussprozesses (vgl. IMAM UND ZAHEER 2021). Im Vergleich dazu zeigt sich in P5 ein pragmatisch hybrides Modell: Verantwortung und Entscheidungsmacht sind zwar gleichmäßig verteilt, die Führungsübernahme erfolgt jedoch nicht ausschließlich situativ, sondern im Fall der Team-Fee anhand einer festen Rotation. Damit unterscheidet sich P5 von idealtypischen Konzepten, die Führung als vollständig prozessual, emergent und an situative Anforderungen gebunden verstehen. Dies lässt vermuten, dass auch in kollektiv geführten Betrieben ein gewisses Maß an Strukturierung und Stabilität notwendig erscheint, um Führung effektiv zu gestalten. Damit verweist dieses Beispiel auf die Notwendigkeit,

theoretische Idealtypen an betriebliche Realitäten anzupassen und hybride Modelle zwischen struktureller Verlässlichkeit und kollektiver Flexibilität zu denken.

### Welche Ausprägungen geteilter Führung kann auf den Betrieben beobachtet werden?

Die Analyse der Ergebnisse lässt im Abgleich mit der Theorie folgende Aussage zu: Bei **P3** lässt sich ein **Führungsdual** beobachten, das durch Gleichrangigkeit und eine auf individuelle Kompetenzen abgestimmte Aufgabenverteilung gekennzeichnet ist. Zentrale Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Bei **P1**, **P2** und **P4** zeigt sich die **verteilte Führung** im Sinne strukturierter Aufgabenverteilung mit klar abgegrenzten Zuständigkeitsbereichen und gleichrangiger Verantwortlichkeit. Die Ausprägung variiert hinsichtlich Kooperationsgrad, betrieblicher Einbettung und Begründung der Aufgabenverteilung, wobei weitreichende Entscheidungen auch gemeinsam beschlossen werden. Bei **P5** zeigt sich eine **gemeinschaftlich geteilte Führung** mit rotierender Verantwortungsübernahme und gleichberechtigter Entscheidungsbeteiligung, die zentrale Merkmale kollektiver Führung aufweist. Die Umsetzung erfolgt in pragmatisch-hybrider Form, abweichend vom idealtypisch prozessual-emergenten Modell.

## 5.2 Beantwortung der 2. Forschungsfrage

### Orientierung

Ein zentrales Ziel von Führung besteht darin, Orientierung zu geben, etwa durch übergeordnete Zielsetzungen, strukturelle Klarheit und persönliche Vorbilder. Strategisch wirken Leitbilder, Ziele und Werte sinnstiftend (vgl. BREIDENBACH UND ROLLOU 2023, S. 50), während operative Orientierung über Rollen, Kompetenzen und Prozesse vermittelt wird (vgl. ROSENSTIEL ET AL. 2014, S. 3; LATTUCH 2025). In den untersuchten Betrieben zeigte sich diese orientierende Funktion von Führung auf unterschiedliche Weise.

Die Ausgestaltung übergeordneter **Visionen und Zielsetzungen** variierte deutlich zwischen den Betrieben. P1 verfolgt das Ziel, ein qualitativ hochwertiges Produkt herzustellen, dieses sei fest im betrieblichen Selbstverständnis verankert und solle perspektivisch auch als Leitbild auf der Website veröffentlicht werden (P1, Abs. 19, 27). Wesentlich für die Zusammenarbeit im Team sei es, Werte und Ziele im Alltag vorzuleben (P1, Abs. 27). In der Literatur wird dies als Orientierung durch Personen, etwa in Form von Vorbildern, beschrieben (ENSTE ET AL. 2020, 33 f.). P2 berichtete hingegen: „*Also wir haben derzeit keinen guten Masterplan, wo uns die nächsten Jahre, wo wir hinwollen. Das hat uns in der Vergangenheit unglaublich vorangebracht [...]*“ (P2, Abs. 85). Besonders wichtig wurden gemeinsame Zielsetzungen im Hinblick auf die Motivation von Mitarbeitenden empfunden (P2, Abs. 11). Diese Aussage unterstreicht die motivierende Funktion langfristiger Zielsysteme (vgl. BREIDENBACH UND ROLLOU 2023, S. 172). Bei P3 und P4 wurde der Zusammenhalt im Team

hervorgehoben, eine explizit formulierte Vision fehle jedoch (P3, Abs. 8–13; P4, Abs. 13). Erste Schritte zur Formulierung einer Grundstruktur, etwa zur Frage „Wie möchten wir miteinander arbeiten?“, seien aber bei P4 erfolgt (P4, Abs. 55). P5 schließlich verfolgt ein klar wertebasiertes Zielsystem, das auf Gleichberechtigung und bedürfnisorientierter Arbeitsgestaltung fußt (P5, Abs. 15, 47, 66). In allen Betrieben wurden Visionen und übergeordnete Zielsetzungen grundsätzlich als bedeutsam für die gemeinsame Führung anerkannt. Gleichzeitig zeigte sich, dass diese bislang kaum systematisch ausgearbeitet, sondern überwiegend implizit oder informell im betrieblichen Alltag verankert sind. Ein möglicher Zusammenhang besteht in der intensiven operativen Arbeitsbelastung und den saisonalen Anforderungen, die, wie in Kapitel 2.3.4 angenommen, erhebliche zeitliche Ressourcen binden und zu einer hohen Gesamtbelastung führen können (vgl. P2, Abs. 5; P4, Abs. 55, 13; GINDELE ET AL. 2015, S. 15). Vor diesem Hintergrund betonten mehrere Befragte, wie wichtig es sei, gemeinsame Werte, Zielvorstellungen und individuelle Motivationen frühzeitig zu klären. Dies diene dazu, Orientierung zu schaffen und potenzielle Reibungspunkte im Team von Beginn an zu adressieren (P2, Abs. 89–90; P4, Abs. 75; P5, Abs. 74). Daraus ergibt sich ein relevanter Ansatzpunkt für zukünftige Beratungsangebote.

Neben strategischen Leitlinien bieten klare **Rollen- und Aufgabenverteilungen** eine zentrale Orientierungshilfe (vgl. JESSL UND WILHELM 2025, S. 18; LATTUCH 2025, S. 95). In allen Betrieben richtet sich die Zuständigkeit überwiegend nach den individuellen Kompetenzen, Erfahrungen und Interessen der Beteiligten (P1, Abs. 35; P2, Abs. 17; P3, Abs. 11). P1 hob zudem die Bedeutung von Soft Skills für die Rollenvergabe hervor (P1, Abs. 35). Der in der Theorie belegte motivierende Effekt passgenauer Zuständigkeiten (vgl. JESSL UND WILHELM 2025, S. 18) wurde in den Interviews jedoch nicht direkt benannt, was vermutlich darauf zurückzuführen ist, dass nicht gezielt nach den individuellen Auswirkungen gefragt wurde. Im Kontext geteilter Führung erscheint dieser Aspekt jedoch besonders relevant und bietet Potenzial für weiterführende Forschung. Kompetenzentwicklung wurde als wichtiger Bestandteil der Orientierung verstanden, Weiterbildungen dienten sowohl der Wissensaktualisierung als auch dem Aufbrechen routinierter Abläufe (P1, Abs. 43; P4, Abs. 25; P5, Abs. 4). In vier Betrieben (P1 bis P4) zeigt sich eine überwiegend rollenbasierte Zusammenarbeit mit klaren Zuständigkeitsbereichen (P1, Abs. 25, 35; P2, Abs. 7–9; P3, Abs. 5, 11; P4, Abs. 11, 15, 17). P4 ergänzt dieses Modell um ein flexibles, aufgabenbasiertes System mit „Hüten“ für lose Themen, die im Führungsteam gemeinsam verteilt werden (P4, Abs. 15). P5 hingegen setzt auf ein kollektives Zusammenarbeitsmodell, das im Alltag primär aufgabenbezogen organisiert ist und durch klar definierte Rollen wie die ‚Team-Fee‘ oder Onboarding-Patenschaften durch einen ‚Buddy‘ strukturell gestützt wird (P5, Abs. 17, 26). Der rotierende Charakter der Rollenzuweisungen unterstreicht den kollektivistischen Ansatz, bei dem alle Beteiligten abwechselnd in Führungsverantwortung gebracht werden sollen (P5, Abs. 27, 15, 47, 66).

Die stark ausgeprägte Selbst- und kollegiale Führungentspricht dabei dem Vorbild selbstorganisierter Modelle, wie Shared Leadership (vgl. BREIDENBACH UND ROLLO 2023, S. 43; JESSL UND WILHELM 2022, S. 13).

Auch **standardisierte Abläufe** und Routinen wurden als zentrale Orientierungshilfen benannt. P2 verwies auf eine stark strukturierte Tagesorganisation mit festen Abläufen, die dem Betrieb Stabilität und Verlässlichkeit geben (P2, Abs. 15). Gleichzeitig wurden unvorhergesehene Arbeiten, etwa Reparaturen, als Herausforderung beschrieben, da sie den Wiedereinstieg in die Routine erschweren (P2, Abs. 15). Solche Elemente lassen sich theoretisch als Ausdruck von „Orientierung durch Strukturen“ interpretieren (vgl. ROSENSTIEL ET AL. 2014, S. 3). Es liegt die Vermutung nahe, dass im Milchviehbetrieb aufgrund des hohen technischen Einsatzes und der vielen routinemäßigen Aufgaben ein stärkeres Maß an Orientierung durch Strukturen geschaffen wurde als in viehlosen Betrieben. Die betrieblichen Spezifika scheinen damit einen direkten Einfluss auf die konkrete Ausgestaltung geteilter Führungsfunktionen zu nehmen.

### Entscheidung und Umsetzung

In den befragten Betrieben zeigen sich unterschiedliche Modi der **Entscheidungsfindung**, die wesentlich durch das jeweilige Führungsmodell, die Aufgabenverteilung sowie den betrieblichen Kontext geprägt sind. Grundsätzlich lassen sich zwei zentrale Muster unterscheiden: Entscheidungen, die individuell innerhalb klar abgegrenzter Zuständigkeitsbereiche getroffen werden, und solche, die gemeinschaftlich gefällt werden, insbesondere bei Themen mit größerer Tragweite oder bereichsübergreifender Relevanz. In allen fünf untersuchten Betrieben findet sich eine Kombination beider Ansätze. Operative und alltägliche Entscheidungen treffen die jeweiligen Führungspersonen vorrangig eigenständig im Rahmen ihrer Verantwortung (P1, Abs. 3; P2, Abs. 3; P3, Abs. 5; P4, Abs. 5). Neben individuellen Zuständigkeiten bestehen in allen Betrieben Strukturen für gemeinschaftliche Entscheidungsfindung, insbesondere bei Investitionen, Personalfragen oder strategischen Fragen (P3, Abs. 5; P4, Abs. 27; P5, Abs. 16). Dabei zeigen sich sowohl Parallelen als auch deutliche Unterschiede. Während P1 und P2 auch Mitarbeitende einbeziehen, verbleibt die Entscheidungskompetenz bei der Führungsebene, entschieden wird hierbei im Konsens oder per Mehrheitsentscheid (P1, Abs. 25, 51; P2, Abs. 29–31). P3 verfolgt aufgrund der Zweierkonstellation ein Einstimmigkeitsprinzip (P3, Abs. 59). P4 verfügt über ein mehrstufiges Entscheidungsverfahren, das Vorstand und Genossenschaft einbindet, wobei fehlende klare Verfahren zu Verzögerungen führen können (P4, Abs. 27, 33, 41). Besonders kollektiv ist das Modell bei P5: Entscheidungen erfolgen im Konsens oder Konsent unter Einsatz von Widerstandsabfragen zur Erhöhung der Akzeptanz (P5, Abs. 29–31). Auffällig ist, dass insbesondere P4 und P5 den mit gemeinschaftlichen Entscheidungsprozessen verbundenen Aufwand betonen. Beide Betriebe berichteten von einem hohen Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf (P4, Abs. 27; P5, Abs. 17, 31). Bei P4 scheint dies strukturell bedingt

durch die Einbindung mehrerer Instanzen, bei P5 ergibt es sich aus dem kollektiven Führungsansatz, bei dem Entscheidungen stets im Sinne der gesamten Gruppe getroffen werden sollen. Partizipative Entscheidungen sind laut Theorie häufig mit höherem Zeitaufwand und Verzögerungen verbunden. Führungskräfte sollten daher abwägen, wann und in welchem Umfang Beteiligung sinnvoll ist, um Effizienz und Inklusion in Balance zu halten (vgl. LATTUCH 2025, S. 16). Die Aussagen der Betriebe verdeutlichen folglich deren kollektive, wertebasierte Grundhaltung, die ein hohes Maß an Akzeptanz gegenüber anderen Meinungen voraussetzt. In den Betrieben P1 bis P3 deutet die Bereitschaft zu gemeinschaftlichen Entscheidungen auf eine hohe Meinungsakzeptanz hin, die vermutlich im familiären Kontext (P1, P2) oder in der gewachsenen Vertrauensbasis einer langjährigen Geschäftsbeziehung (P3) begründet liegt.

Neben der Entscheidungsfindung ist auch deren konsequente **Umsetzung** zentral für die Wirksamkeit geteilter Führung. Während in der Literatur zu diesem Thema sicherlich weiterführende Hinweise existieren, konnten im Rahmen dieser Arbeit vor allem allgemeine Aussagen berücksichtigt werden, da sich die gezielte Recherche als aufwändig und schwer zugänglich erwies. Die Betriebe zeigen unterschiedliche Ansätze zur Sicherung von Verbindlichkeit und Nachvollziehbarkeit. Ein gemeinsames Muster ist der Einsatz regelmäßiger Besprechungen und schriftlicher Dokumentation. Während P1 und P5 Protokolle systematisch nutzen (P1, Abs. 33; P5, Abs. 33), setzt P2 ergänzend auf standardisierte Arbeitsabläufe, verlässt sich aber stark auf persönliche Präsenz und das eigene Bauchgefühl (P2, Abs. 11, 40–41, 59). P3 kombiniert informellen Austausch mit einfachen schriftlichen Notizen wie Tagebuch- oder Wetteraufzeichnungen (P3, Abs. 19, 35, 37, 53). P4 betonte die Bedeutung einer einheitlichen Dokumentationsstruktur, um Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse besser nachvollziehen zu können (P4, Abs. 37). Insgesamt wird deutlich: Auch wenn sich die Methoden unterscheiden, ist die bewusste Strukturierung von Umsetzungsprozessen ein zentrales Element geteilter Führung, mit teils informellen, teils formellen Ausprägungen. Alle Betriebe thematisierten knappe zeitliche Ressourcen als Hindernis für die Umsetzung (P1, Abs. 139; P3, Abs. 13; P4, Abs. 19; P5, Abs. 32–33), was auf die hohe Auslastung landwirtschaftlicher Betriebe verweist (vgl. GINDELE ET AL. 2015, S. 15). Mehrere Betriebe griffen daher auf externe Unterstützung zurück, etwa durch Beratung, Coaching oder Begleitung bei arbeitswirtschaftlichen Fragen, Lean-Farming oder Förderanträgen (P1, Abs. 33; P3, Abs. 51; P4, Abs. 39). Dies unterstreicht die zunehmende Bedeutung professioneller Begleitung bei der Umsetzung komplexer Organisationsprozesse in der Landwirtschaft.

### Reflexion, Austausch und Erkenntnis

Die theoretische Literatur betont die zentrale Bedeutung von **Reflexion, Austausch und gezielter Kommunikation** für individuelles und organisationales Lernen (vgl. BREIDENBACH UND ROLLO 2023, S. 52). In den befragten Betrieben zeigen sich dabei unterschiedliche strukturelle Ausprägungen, aber auch gemeinsame Muster, die die Relevanz dieser Prozesse im Alltag geteilter Führung verdeutlichen. Alle Betriebe berichteten von regelmäßigem Austausch, wobei Form, Häufigkeit und Verbindlichkeit stark variieren. Während die Literatur formalisierte Instrumente wie Jahresgespräche, 360°-Feedback oder systematische Reflexionsformate als zentral für gelingende Führung erachtet (vgl. SCHULERT ET AL. 2020, S. 252, 261; KRATZ 2012, S. 66, 79), dient der alltägliche Austausch in den Betrieben vorrangig operativen Fragestellungen und der kurzfristigen Abstimmung. Dieser Austausch findet häufig informell statt, etwa bei gemeinsamen Mahlzeiten oder in spontanen Gesprächen. Formelle Strukturen wie morgendliche Tagesbesprechungen bieten hingegen gezielt Raum für Planung und Koordination (P1, Abs. 25, 33; P2, Abs. 24–25; P3, Abs. 11, 19; P4, Abs. 41; P5, Abs. 10, 41). Die Theorie betont die Relevanz klar strukturierter Feedbackprozesse und geschützter Räume für den Austausch (vgl. BREIDENBACH UND ROLLO 2023, S. 52). In der Praxis werden solche Strukturen jedoch teils als unzureichend wahrgenommen (P2, Abs. 49; P3, Abs. 30–31, 61). P1 und P2 verwiesen auf jährlich stattfindende Mitarbeitergespräche als strukturell verankerten Raum für Austausch und Reflexion (P1, Abs. 35, 82; P2, Abs. 48–49). Die Aussagen von P3 deuten darauf hin, dass Feedback stärker leistungsbezogen und weniger auf Zusammenarbeit ausgerichtet ist, hierfür würden eher informelle Gespräche genutzt, jedoch ohne regelmäßiges Format (P3, Abs. 24–25, 35). P4 und P5 etablierten verschiedene Feedbackformate, darunter beispielsweise Saisonabschlussgespräche, in denen sowohl Leistungsaspekte als auch das gemeinsame Teamerleben thematisiert würden (P4, Abs. 39; P5, Abs. 35). Insgesamt zeigt sich in den Betrieben ein ausgeprägtes Führungsverständnis, das zwar stark auf strukturelle Abläufe, klare Zuständigkeiten und Orientierung ausgerichtet ist, jedoch auch Aspekte wie Feedback und Reflexion umfasst (P1, Abs. 11; P2, Abs. 5; P5, Abs. 13). Gleichzeitig wurde deutlich, dass der Bedarf an Austausch und Reflexion grundsätzlich erkannt wird, entsprechende Räume jedoch teils als unzureichend wahrgenommen werden oder bislang wenig systematisch verankert sind. Dies könnte mit strukturellen Herausforderungen im Arbeitsalltag zusammenhängen, etwa begrenzten zeitlichen Ressourcen oder fehlender formeller Einbettung. Es zeigt sich, dass Feedback und Reflexion bedarfsorientiert und praxisnah gestaltet werden müssen, um dem erkennbaren Bedürfnis nach Austausch gerecht zu werden. Hilfreich kann es dabei sein, sich über Ziel und Funktion von Feedback bewusst zu werden und unterschiedliche Formate sowie Feedbackformen gezielt zu erproben. Zugleich betonten die Befragten die Bedeutung offener und vertrauensvoller Kommunikation für eine gelingende Zusammenarbeit (P1, Abs. 100, 127–128; P2, Abs. 49; P4, Abs. 29; P5, Abs. 41). P2 kritisierte, dass durchschnittlich gute Leistungen kaum Rückmeldung erhielten, „Wenn es so läuft wie es soll“ (P2, Abs. 49). Aus dieser Beobachtung ergibt sich ein mögliches

Entwicklungsfeld, da die Literatur die Bedeutung positiver Verstärkung für Motivation und Teamklima hervorhebt (KRATZ 2012, S. 66 f.).

Auch im Hinblick auf die **Informationsweitergabe** nutzen alle Betriebe eine Kombination aus formellen und informellen Kommunikationswegen. P1, P2, P4 und P5 berichteten von morgendlichen Treffen zur Tagesplanung (P1, Abs. 25; P2, Abs. 24; P4, Abs. 41; P5, Abs. 10). Zusätzlich finden in P1 und P3 wöchentliche Gespräche auf Führungsebene statt (P1, Abs. 33; P3, Abs. 11). In P3 erfolgt die Koordination auch über tägliche Telefonate (P3, Abs. 11, 19, 41) sowie über eine kontinuierliche schriftliche Dokumentation (P3, Abs. 51). P4 berichtete ergänzend von Bedarfstreffen im Führungskreis und regelmäßigen Versammlungen mit Vorstand und Genossenschaft (P4, Abs. 41). Die Informationsstrukturen lassen keine klare hierarchische Ausrichtung erkennen, sondern sind eher netzwerkartig organisiert (vgl. LIPPMANN ET AL. 2019, S. 617). In P5 wurde die hohe Informationsdichte allerdings auch als belastend empfunden: „Also, Informationen sind wirklich die Hölle [...]“ (P5, Abs. 48–49). Dies könnte eine Folge der offenen Arbeitsstruktur nach dem Prinzip „alle machen alles“ sein (P5, Abs. 70–72). Obwohl die Informationsweitergabe in allen Betrieben zum Alltag gehört, wurden gezielte Maßnahmen zur Filterung, Priorisierung oder Bündelung von Informationen nur vereinzelt benannt (vgl. P1 und P3). Insgesamt ergibt sich daraus das Bild eines eher niedrigen Formalisierungsgrades, wenngleich die vorliegenden Aussagen hierzu begrenzt bleiben. Gleichzeitig zeigt sich, dass in komplexeren Strukturen wie bei P4 und P5 formelle Instrumente wie regelmäßige Meetings oder schriftliche Dokumentation zunehmend an Bedeutung gewinnen (P4, Abs. 65; P5, Abs. 31). Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass der Raum für Austausch sowie die Informationsweitergabe in den Betrieben teils als unzureichend empfunden werden. Für die Praxis ergibt sich daraus der Impuls, praxisnahe, eher kurze und regelmäßige Austauschformate verbindlich zu verankern und Feedback zur Zusammenarbeit gezielt einbeziehen.

### Spannungen, Konflikte und Konsequenz

Die Analyse zeigt, dass sowohl in der Theorie als auch in der Praxis der Umgang mit Konflikten eine zentrale Rolle für das Gelingen geteilter Führung spielt. Übereinstimmend betonen beide Perspektiven die Notwendigkeit einer offenen und frühzeitigen Kommunikation, um Spannungen wahrzunehmen und Eskalationen zu verhindern (vgl. BREIDENBACH UND ROLLO 2023; FREITAG 2020). So hob P1 hervor, wie wichtig es sei, frühzeitig auf Anzeichen von Spannungen zu reagieren und dafür möglichst ein Gespräch unter vier Augen zu suchen (P1, Abs. 100). Auch P2 bestätigt, dass eine **offene Gesprächskultur** Konflikte im Alltag selten aufkommen lasse (P2, Abs. 22). P4 versucht, zur vorsorglichen Konfliktbearbeitung auf Formate wie regelmäßige **Feedbackrunden** zurückzugreifen (P4, Abs. 55). Solche Vorgehensweisen werden in der Literatur als zentrale **präventive Maßnahmen** zur Konfliktvermeidung bestätigt (vgl. BÖHM UND EUWENS 2024, S. 261 f.). Darüber hinaus werden mehrstufige Konfliktmanagementsysteme mit klar definierten Rollen und Verfahren

propagiert (vgl. STEKL 2022; MENDER MEDIATION o. J.). Die befragten Betriebe setzten jedoch überwiegend auf informelle, individuelle und **beziehungsorientierte Lösungswege**. P5 und P2 berichteten von vergleichsweise stärker strukturierten Ansätzen, um Spannungen und Konflikten im Team zu begegnen. P5 verfolgt ein dreistufiges Modell zur Konfliktlösung. Zunächst ein vertrauliches Vier-Augen-Gespräch, bei Bedarf unterstützt durch eine dritte Vertrauensperson, und in einem nächsten Schritt gegebenenfalls eine professionelle Mediation (P5, Abs. 36–37, 53). Auffällig ist der hohe Grad an Selbstführung, der mit der Erwartung einhergeht, dass Konflikte eigenverantwortlich wahrgenommen und adressiert werden (P5, Abs. 47). P2 beschrieb ein mehrstufiges Vorgehen im Umgang mit Konflikten, das von vorbeugenden persönlichen Gesprächen über das Vormachen, Anleiten und Kontrollieren reichte. In bestimmten Fällen sei jedoch auch die Akzeptanz des Ist-Zustands eine Option gewesen (P2, Abs. 47). Bei gravierenden Konflikten, etwa bei massivem Vertrauensverlust, konnte als letzter Schritt eine gemeinsam getragene Auflösung des Arbeitsverhältnisses folgen (P2, Abs. 47). Die Ergebnisse legen nahe, präventive Maßnahmen wie regelmäßige Kommunikation und Feedback in den Betrieben gezielter zu verankern. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, auch für den Fall eskalierender Konflikte strukturelle Vorkehrungen zu treffen, etwa durch die Einführung klar definierter Konfliktlösungsmaßnahmen im Sinne eines Konfliktmanagementsystems. Auf diese Weise ließen sich alltägliche Spannungen frühzeitig auffangen und zugleich verlässliche Verfahren für den Umgang mit größeren Konflikten etablieren.

### Sicherheit und Schutz

Obwohl **äußere Strukturen** im theoretischen Rahmen nicht explizit als Schutzfaktor benannt wurden, zeigen die Interviews, dass sie wesentlich zum Sicherheitsempfinden beitragen. Klare Abläufe, Zuständigkeiten und Regeln fördern Orientierung und Konfliktvermeidung, insbesondere im Personalbereich (P1, Abs. 115; P3, Abs. 52–53; P4, Abs. 66–67; P5, Abs. 66). Diese Ergebnisse stützen die Relevanz organisationaler Rahmenbedingungen, wie sie auch von der DGUV (2022) als Grundlage eines gesunden und sicheren Arbeitsplatzes hervorgehoben werden. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass der Schutz durch solche Strukturen in der Praxis meist implizit erfolgt und selten systematisch dokumentiert wird. Ein zentrales Element für das Sicherheitsempfinden im Rahmen geteilter Führung ist für alle Befragten das **Vertrauen** innerhalb des Teams. Damit bestätigt sich die theoretische Annahme, dass Vertrauen eine Grundvoraussetzung von Führung ist (vgl. ENSTE ET AL. 2020, S. 16; BREIDENBACH UND ROLLOU 2023, S. 53). Insbesondere die Verlässlichkeit in der Kommunikation sowie das Einhalten von Absprachen wurden als entscheidend für das Vertrauen empfunden (P1, Abs. 121; P2, Abs. 67, 71; P3, Abs. 49, 51, 61; P4, Abs. 61, 63, 65). P2 brachte dies prägnant auf den Punkt: *„Wenn wir einen im Team hätten, der das nicht macht, was er sagt [...], dann würde das ganz schnell schiefgehen.“* (P2, Abs. 67). Maßnahmen zur strukturellen Vertrauensförderung, etwa in Form von Fehlerkultur, Vorbildverhalten oder dem Austausch über Best Practices (vgl. ENSTE ET AL. 2020), konnten auf

Grundlage der Interviews nicht eindeutig festgestellt werden. Die beobachtete Zurückhaltung deutet weniger auf eine bewusste Ablehnung hin, sondern vielmehr auf das Fehlen expliziter und systematisierter Maßnahmen zur Vertrauensförderung. Vertrauen entsteht vielmehr durch persönliche Begegnungen und zwischenmenschliche Beziehungen, was die Bedeutung des sozialen Rahmens unterstreicht (vgl. EVA ET AL. 2024, S. 246). Besonders im Kontext der Integration neuer Teammitglieder (P5, Abs. 60) wurde deutlich, dass Vertrauen kein Selbstläufer ist, sondern aktiv aufgebaut und gepflegt werden muss. Daraus ergibt sich für die Praxis geteilter Führung die Notwendigkeit, bewusst Räume für Austausch und Begegnung zu schaffen, um Vertrauen als tragende Säule der Zusammenarbeit nachhaltig zu stärken, oder wie P1 sagte: „*Man kann nie, glaube ich, zu viel und zu offen miteinander reden.*“ (P1, Abs. 121).

Sowohl die theoretischen als auch die praktischen Erkenntnisse unterstreichen den Einfluss von Führung auf die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeitenden (P1, Abs. 143; P5, Abs. 33, 60; WHO, 2022, S. 2). Zwar wurde nur eine befragte Person gezielt zu Aspekten betrieblicher Sicherheit befragt, dennoch verweist das Beispiel P5 auf relevante Maßnahmen zum **physischen Schutz**, wie das Tragen von Schutzkleidung und die Nutzung von Sonnencreme, auf die im Rahmen von Sicherheitskursen hingewiesen wird. (P5, Abs. 60). Ob ein umfassendes Sicherheits- und Gesundheitsmanagement gemäß den Empfehlungen der DGUV (2022) umgesetzt wird, ließ sich auf Basis der geführten Interviews nicht abschließend beurteilen. **Psychische Sicherheit** wurde auf der Ebene der Gestaltung der Arbeitsbedingungen adressiert, etwa durch gerechte Arbeitsverteilung und das bewusste Zurückstellen weniger dringlicher Aufgaben (P1, Abs. 143; P5, Abs. 33). Auch diese Praxis lässt sich mit theoretischen Ansätzen zur Förderung psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz in Einklang bringen (WHO 2022, S. 2).

Welche Charakteristika weisen die geteilten Führungsmodelle der befragten Betriebe mit Hinblick auf die fünf Funktionen von Führung auf?

**(1) Orientierung** erfolgte primär über individuelle Zuständigkeiten, persönliche Vorbilder und grundlegende Zielvorstellungen. Explizite Leitbilder oder formalisierte Visionen wurden selten benannt, Werte und Ziele waren meist implizit im Alltag verankert. Die Aufgabenverteilung richtete sich in allen Betrieben nach Kompetenzen und Interessen. P1 bis P4 arbeiteten überwiegend rollenbasiert mit klar definierten Zuständigkeitsbereichen sowie ergänzenden gemeinschaftlichen Verantwortlichkeiten im Team. P5 hingegen verfolgte ein kollektiv organisiertes, aufgabenbasiertes Modell, das durch strukturgebende Rollen ergänzt wurde.

**(2) Entscheidung und Umsetzung** zeigten sich in einer Kombination aus individueller Entscheidung innerhalb abgegrenzter Zuständigkeiten und gemeinschaftlicher Entscheidungsfindung bei übergreifenden Fragen. Während P5 ein besonders kollektives Modell mit Konsensverfahren etablierte, arbeiteten andere Betriebe vorrangig mit Mehrheitsabstimmungen oder Zustimmungsprinzipien. Die Umsetzung wurde meist durch Besprechungen und einfache Dokumentation begleitet, teils formell, teils informell. Der Zeitmangel als zentrale Ressource stellte eine wesentliche Hürde für die Umsetzung geplanter Maßnahmen dar.

**(3) Reflexion, Austausch und Erkenntnis** fanden in allen Betrieben statt, häufig in informellen oder operativ ausgerichteten Formaten. Formelle Feedback- oder Reflexionsformate wie Mitarbeitergespräche oder Saisonabschlussrunden wurden teilweise benannt, jedoch als unzureichend wahrgenommen. Die Informationsweitergabe erfolgte überwiegend über tägliche Besprechungen und spontane Gespräche, Hinweise auf eine gezielte Steuerung von Informationsflüssen fanden sich nur vereinzelt.

**(4) Spannungen und Konflikte** wurden meist informell und direkt angesprochen. Während einzelne Betriebe wie P5 und P2 mehrstufige Verfahren beschrieben, setzten P1, P3 und P4 stark auf beziehungsorientierte, präventive Lösungsansätze. Hinweise auf strukturierte Verfahren zur Bearbeitung größerer Konflikte fanden sich nur vereinzelt, was auf eine bislang eher informelle Herangehensweise schließen lässt.

**(5) Schutz und Sicherheit** wurde insbesondere durch klare Zuständigkeiten, Verlässlichkeit in der Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen gewährleistet. Vertrauen entstand vorrangig durch persönlichen Austausch und Verlässlichkeit im Alltag, weniger durch systematische Maßnahmen. Aspekte physischer Sicherheit wurden nur vereinzelt thematisiert; inwiefern Arbeitsschutz systematisch etabliert ist, ließ sich aufgrund fehlender Interviewfragen nicht beurteilen. Psychische Entlastung zeigte sich vor allem durch gegenseitige Rücksichtnahme und angepasste Aufgabenverteilung.

### 5.3 Beantwortung der 3. Forschungsfrage

In der Literatur werden als zentrale **Vorteile** geteilter Führung eine erhöhte Entscheidungsqualität, eine gesteigerte Konfliktfähigkeit, eine bessere Entlastung sowie eine höhere Arbeitgeberattraktivität benannt (vgl. JESSL UND WILHELM 2023, S. 10; JUNGHANS UND SCHÖNITZ 2023, S. 33). Diese theoretischen Annahmen finden in den Aussagen der befragten Landwirt\*innen überwiegend Bestätigung, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Ein häufig genannter Vorteil liegt in der Beteiligung mehrerer Personen an Entscheidungsprozessen, wodurch unterschiedliche Perspektiven einfließen (vgl. JESSL UND WILHELM 2023, S. 10). Dies kann zu fundierteren Entscheidungen führen, die breiter abgesichert sind und eine höhere Akzeptanz finden (THOMSON ET AL. 2020, S. 4 ff.). Zwei Befragte (P2, P4) heben diese **Mehrperspektivität** ausdrücklich als Vorteil hervor, da sie sowohl zur Qualität von Entscheidungen als auch zum Vertrauen in deren Tragfähigkeit beitrage (P2, Abs. 81; P4, Abs. 71). Gleichzeitig wurden Entscheidungsprozesse auch als herausfordernd erlebt, insbesondere im Hinblick auf den Koordinationsaufwand, worauf unter den Herausforderungen näher eingegangen wird. P1, P2, P3 und P4 betonen die Arbeitsentlastung durch flexible **Aufgabenverteilung und gegenseitige Vertretung**. Diese wird insbesondere in arbeitsintensiven Phasen oder bei krankheitsbedingten Ausfällen als entlastend empfunden (P1, Abs. 145; P2, Abs. 81; P4, Abs. 71). P2 beschreibt die Vertretungsstruktur sogar als „Erfolgshebel“ und nennt sie präventiv im Hinblick auf Burnout (P2, Abs. 81). Auch die Verteilung finanzieller Verantwortung, wie sie P3 bei Investitionen schildert (P3, Abs. 59), wird als entlastend wahrgenommen. Diese Ergebnisse stützen empirisch die Annahme der Literatur, dass geteilte Führung die Resilienz von Führungskräften erhöhen kann (JUNGHANS UND SCHÖNITZ 2023, S. 33). Vor dem Hintergrund zunehmender Kooperationsformen und Personengesellschaften in der Landwirtschaft (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2024, S. 6) scheinen solche strukturellen Entlastungseffekte besonders relevant. Im Hinblick auf Arbeitgeberattraktivität und Bindung von Mitarbeitenden wird in der Literatur häufig auf partizipative Führungsmodelle verwiesen, die insbesondere für jüngere Generationen an Bedeutung gewinnen (JESSL UND WILHELM 2023, S.9). Flache Hierarchien, Gestaltungsfreiheit und kollektive Verantwortungsübernahme gelten als förderlich für Motivation und Sinnstiftung. Diese Aspekte spiegeln sich vor allem in den Aussagen von P5 wider. Die Möglichkeit, den eigenen Arbeitsplatz aktiv mitzugestalten, wird dort als motivierend erlebt: *„Wir gestalten unseren Arbeitsplatz. Wir sind nicht unserem Arbeitsplatz ausgeliefert, wir können jedes Element von unserem Arbeitsplatz verändern, wenn wir das wollen.“* (P5, Abs. 68). In der Literatur wird dieses Bedürfnis nach **Selbstbestimmung** ebenfalls als zentral hervorgehoben (KLASMEIER ET AL. 2021, S. 16). Auffällig ist, dass Aspekte wie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder eine erleichterte Hofnachfolge in keinem Interview explizit als Vorteil genannt wurden. Entsprechende Annahmen sollten in künftiger Forschung vertiefend geprüft werden. Hinsichtlich der in der Literatur betonten erhöhten Konfliktfähigkeit durch Perspektivenvielfalt (JESSL UND WILHELM 2023, S. 10), ergibt sich in der Praxis ein differenzierteres Bild:

In den Interviews wurde kein Vorteil in Bezug auf den Umgang mit Konflikten formuliert. Vielmehr scheinen Konflikte vor allem belastend zu wirken. Dies könnte auch daran liegen, dass systematische Verfahren zur Konfliktbearbeitung in den Betrieben bislang wenig etabliert sind.

Die befragten Personen beschrieben neben den Vorteilen auch konkrete **Herausforderungen** in der praktischen Umsetzung geteilter Führung. P5 formulierte etwa den Wunsch nach stärkerer Arbeitsteilung, um die Belastung durch ganzheitliche Involvierung zu verringern (P5, Abs. 70–72). Der Anspruch, dass alle Mitglieder „alle Bereiche mehr oder weniger bedienen können“ (P5, Abs. 4), verdeutlicht einerseits das Ideal kollektiver Verantwortungsübernahme, offenbart zugleich aber die Schwierigkeit, diesen Anspruch im Alltag umzusetzen. Dies bestätigt die Notwendigkeit, theoretische Idealmodelle an betriebliche Realitäten anzupassen und hybride Ansätze zwischen kollektiver Flexibilität und organisatorischer Stabilität zu entwickeln. **Entscheidungen** wurden von mehreren Befragten ambivalent beurteilt: Einerseits positiv im Hinblick auf Qualität und Akzeptanz, andererseits als emotional und organisatorisch belastend. Die Schwierigkeit, Entscheidungen des Gegenübers zu akzeptieren, wurde besonders betont (vgl. BÖHM UND EUWENS 2024, S. 40 f.). P2 betont Frustration, wenn eigene Anliegen keine Zustimmung finden (P2, Abs. 82–84), P4 verwies auf den hohen Zeit- und Kommunikationsaufwand (P4, Abs. 27). Damit werden in der Literatur beschriebene Risiken heterarchischer Entscheidungsprozesse (vgl. BÖHM UND EUWENS 2024; LATTUCH 2025, S. 16) bestätigt. Auch eine **generelle Überlastung** trotz geteilter Verantwortung wurde thematisiert. In mehreren Betrieben bleibt die Arbeitsbelastung hoch, da sich nicht alle Aufgaben delegieren oder aufteilen lassen (P2, Abs. 76–77; P3, Abs. 57). Hinzu kommt ein zunehmender bürokratischer Aufwand, etwa durch Dokumentationspflichten (vgl. P3, Abs. 57; GINDELE ET AL. 2015, S. 15). P4 und P5 betonten zudem die Belastung durch komplexe Teamstrukturen und hohe Informationsdichte (P4, Abs. 73; P5, Abs. 70–72). Der Koordinationsaufwand im Führungsteam wird als zeitintensiv empfunden. Zwar können klar definierte Rollen und Informationsflüsse die Zusammenarbeit erleichtern, sie reichen jedoch offenbar nicht aus, um der **betrieblichen Komplexität** vollständig zu begegnen. Bemerkenswert ist, dass einige in der Literatur häufig genannte Herausforderungen in den Interviews nicht aufgegriffen wurden. So thematisierte keine befragte Person einen wahrgenommenen Autoritätsverlust (vgl. BÖHM UND EUWENS 2024, S. 40 f.) ebenso wenig wurde über fehlende wechselseitige Anerkennung oder ungleiche Arbeitsverteilung berichtet (vgl. ROTH 2016, S. 10; JESSL UND WILHELM 2023, S. 12). Dies könnte auf ein hohes Maß an Vertrauen oder wertebasierter Zusammenarbeit hinweisen, möglicherweise begünstigt durch familiäre Konstellationen oder kollektive Selbstverständnisse innerhalb der Betriebe.

Wie beschreiben und bewerten die befragten Landwirt\*innen das Modell der geteilten Führung hinsichtlich der wahrgenommenen Vorteile und Herausforderungen?

Die befragten Landwirt\*innen beschrieben das Modell der geteilten Führung überwiegend **positiv**, insbesondere im Hinblick auf die damit verbundene **Gestaltungsfreiheit**, die **höhere Entscheidungsqualität** und die **Arbeitsentlastung**. Die Möglichkeit, Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen, wurde als spürbare Entlastung im Arbeitsalltag empfunden, besonders in arbeitsintensiven Phasen oder bei Ausfällen. Die Einbindung verschiedener Perspektiven in Entscheidungsprozesse trug nach Einschätzung mehrerer Befragter zur Qualität und Akzeptanz von Entscheidungen bei. In einzelnen Betrieben wurde zudem betont, dass die aktive Mitgestaltung des Arbeitsplatzes die Motivation erhöhe und das Gefühl von Selbstbestimmung stärke.

Gleichzeitig wurden auch **Herausforderungen** benannt. **Entscheidungsprozesse** wurden teilweise als zeit- und kommunikationsintensiv erlebt und erforderten ein hohes Maß an Abstimmung. Trotz geteilter Verantwortung bleibt die Arbeitsbelastung weiterhin hoch, vor allem durch **begrenzte Arbeitsteilung** und bürokratische Anforderungen. Die **Komplexität** geteilter Führungsmodelle variierte zwischen den Betrieben, insbesondere in stark gemeinschaftlich orientierten Ansätzen zeigte sich ein erhöhtes Risiko von Überforderung und Belastung. Die Ergebnisse verdeutlichen somit, dass geteilte Führung in der Praxis Potenziale bietet, jedoch klare Strukturen, Rollen und Verfahren notwendig sind, um ihre Vorteile nachhaltig wirksam werden zu lassen.

## 6 Schlussfolgerung

### Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse der Untersuchung verdeutlichen, dass geteilte Führung in landwirtschaftlichen Betrieben bereits in vielfältiger Form gelebt wird. Sie reicht von arbeitsteiligen Modellen mit klar definierten Zuständigkeiten bis hin zu kollektiv organisierten Ansätzen mit hoher Selbstverantwortung. Führung wird dabei nicht allein als Managementaufgabe verstanden, sondern schließt auch strategische, kommunikative und soziale Funktionen mit ein. Damit zeigt sich, dass Führung im betrieblichen Alltag präsent und facettenreich ausgestaltet ist, auch wenn formelle Strukturen nicht durchgehend systematisch verankert sind.

Als besonders wirksam erwiesen sich klare Zuständigkeiten, ein gemeinsam entwickeltes Führungsverständnis sowie regelmäßiger Austausch. Diese Prozesse benötigen bewusst eingeräumte Zeiträume. Auch wenn sie im arbeitsintensiven Alltag zunächst als wenig produktiv erscheinen mögen, entfalten sie langfristig stabilisierende Wirkungen auf Rollenklärung, Zusammenarbeit und Konfliktprävention (P1, Abs. 147; P3, Abs. 61; P4, Abs. 75; P5, Abs. 74). Mehrere Befragte betonten dabei die Relevanz eines frühzeitigen Abgleichs gemeinsamer Werte, Zielvorstellungen und individueller Motivationen als Grundlage gelingender Zusammenarbeit (P2, Abs. 89–90; P4, Abs. 75). Ebenso wurde der Austausch mit anderen, vergleichbar geführten Betrieben als bereichernd beschrieben, um durch externe Impulse zur eigenen Weiterentwicklung beizutragen (P5, Abs. 74). Gleichzeitig wurde deutlich, dass nicht alle Führungsfunktionen gleich ausgeprägt oder systematisch etabliert sind. Reflexion und Feedback werden zwar als bedeutsam erkannt, sind in der Praxis jedoch teilweise nicht ausreichend strukturell eingebunden. Daraus ergibt sich ein klarer Bedarf an praxisnahen Beratungsangeboten, die Betriebe auch bei sozialen und organisationalen Fragen begleiten. Besonders hilfreich erscheinen:

- die Moderation gemeinsamer Startprozesse, etwa zur Rollenverteilung
- die Einführung niedrigschwelliger, verbindlicher Feedback- und Austauschformate
- die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses
- die gezielte Vernetzung mit anderen Betrieben mit ähnlichen Führungsansätzen

Darüber hinaus sollte Führung, insbesondere in ihrer geteilten Form, stärker in Aus- und Weiterbildungsangebote integriert werden. Dabei gilt es, nicht nur Managementtechniken zu vermitteln, sondern ein umfassendes Verständnis von Führung zu fördern, das Kommunikation, Teamentwicklung und Konfliktbearbeitung einschließt. Der Bedarf zeigt sich auch in folgendem Zitat einer befragten Person: *„Auf jeden Fall haben wir das in keiner Ausbildung, nirgendwo gelernt [...], dass das auch immer so läuft, wie wir das gerne möchten.“* (P2, Abs. 5).

Die Arbeit liefert wertvolle Einblicke in die praktische Ausgestaltung geteilter Führungsprozesse. Für die Forschung ergeben sich daraus zahlreiche Anschlussfragen. Zukünftige Studien könnten untersuchen, wie verschiedene Ausprägungen geteilter Führung von den Beteiligten erlebt werden, welche Auswirkungen unterschiedliche Modelle auf Resilienz, Zusammenarbeit und Zufriedenheit haben oder wie einzelne Führungsfunktionen gezielt gestärkt werden können. Auch wenn keine konkreten Aussagen zur Rolle geteilter Führung im Rahmen von Hofübergaben getroffen werden konnten, erscheint dieser Bereich besonders forschungsrelevant. Es wäre lohnenswert zu untersuchen, inwiefern geteilte Führungsmodelle Übergabeprozesse unterstützen und Verantwortung schrittweise übertragbar machen. Ebenso sollte die Frage, wie Führungsausbildung systematisch in die landwirtschaftliche Bildung integriert werden kann, stärker in den Fokus rücken.

Abschließend lässt sich festhalten, dass geteilte Führung in vielen landwirtschaftlichen Betrieben bereits gelebte Realität ist. Gerade deshalb verdient sie eine differenzierte Betrachtung und ein vertieftes Verständnis. Geteilte Führung stellt kein statisches Konzept dar, sondern einen dynamischen und vielgestaltigen Prozess, der stark durch betriebliche Rahmenbedingungen, Teamkonstellationen und individuelle Haltungen geprägt ist. Auch wenn dieses Führungsmodell nicht für jeden Betrieb gleichermaßen geeignet scheint, bietet es doch Potenzial, einzelne Führungskräfte zu entlasten, Verantwortung breiter zu verteilen und die Zusammenarbeit weiterzuentwickeln. Gleichzeitig zeigt sich, dass bestehende theoretische Modelle nicht eins zu eins auf die landwirtschaftliche Praxis übertragbar sind, sondern angepasst und weiterentwickelt werden müssen. Es empfiehlt sich daher, stärker an der gelebten Realität landwirtschaftlicher Betriebe anzusetzen, um praktikable und kontextsensitive Führungsansätze zu fördern.

# Literaturverzeichnis

- AKREMI, L. (2019): Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In: BAUR, N.; BLASIVUS, J. (2019): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS. Online verfügbar unter: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-37985-8> [letzter Stand am 29.06.2025].
- AMAGOH, F. (2009): *Leadership Development and Leadership Effectiveness*. In: *Management Decision*, 47(6), S. 989–999. Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.1108/00251740910966695> [letzter Stand am 29.06.2025].
- ANDREÄ, K.; BRODERSEN, C.; KÜHL, R. (2002): *Führungsverhalten beziehungsweise Führungsstile in Agrarunternehmen*. In: *Agrarwirtschaft*, 51(3), S. 164–173. Online verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/304534/1/GJAE-1512-1407.pdf> [letzter Stand am 30.06.2025].
- ATTESLANDER, P. (2010): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag (ESV basics).
- BALMANN, A.; SCHAFT, F. (2008): *Zukünftige ökonomische Herausforderungen der Agrarproduktion: Strukturwandel vor dem Hintergrund sich ändernder Märkte, Politiken und Technologien*. In: *Archiv für Tierzucht*, 51, S. 13–24. Online verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/228452632\\_Zukunfftige\\_ekonomische\\_Herausforderungen\\_der\\_Agrarproduktion\\_Structurwandel\\_vor\\_dem\\_Hintergrund\\_sich\\_andernder\\_Markte\\_Politiken\\_und\\_Technologien](https://www.researchgate.net/publication/228452632_Zukunfftige_ekonomische_Herausforderungen_der_Agrarproduktion_Structurwandel_vor_dem_Hintergrund_sich_andernder_Markte_Politiken_und_Technologien) [letzter Stand am 29.06.2025].
- BARTELT, D. (2011): *Wertschätzende, kompetente und ethische Führung : Das "Vertrauen" der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte*. Genehmigte Dissertation, Universität Duisburg-Essen, 259 Seiten. Online verfügbar unter: [https://duepublico2.unidue.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico\\_derivate\\_00029413/Bartelt\\_Diss.pdf](https://duepublico2.unidue.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00029413/Bartelt_Diss.pdf) [letzter Stand am 29.06.2025].
- BAUMGARTNER, L.; STRAUB, N.; KOIDL, M.; AICHINGER, I. (2022): *Einführung von Dualer Führung & Shared Leadership Modellen. Erfolgsfaktoren und Auswirkungen auf Organisationen*. Hg. v. ABZ\*AUSTRIA und PwC Österreich. Online verfügbar unter: [https://www.pwc.at/de/nwns/studie\\_duale\\_fuehrung.pdf](https://www.pwc.at/de/nwns/studie_duale_fuehrung.pdf) [letzter Stand am 29.06.2025].
- BAUR, N.; BLASIVUS, J. (2019): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS. Online verfügbar unter: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-37985-8> [letzter Stand am 29.06.2025].
- BMEL (2023): *Agrarpolitischer Bericht der Bundesregierung 2023*. Hg. v. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL).  
Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat (BMLEH); Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) (2021): *Altersgliederung der landwirtschaftlichen Betriebsinhaberinnen und -inhaber*. Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2020. In: Tabellen zur Landwirtschaft. Verfügbar unter: <https://www.bmel-statistik.de/landwirtschaft/tabellen-zur-landwirtschaft> [Zugriff am 29.06.2025].
- BMEL (2022): *Digitalpolitik Landwirtschaft*. Online verfügbar unter: <https://www.bmel.de/Shared-Docs/Downloads/DE/Broschueren/digitalpolitik-landwirtschaft.pdf> [letzter Stand am 29.06.2025].
- BÖHM, L.; EUWENS, F. (2024): *Handbuch kollektive Führung*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- BOLDEN, R. (2011): *Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research*. In: *International Journal of Management Reviews*, 13(3), S. 251–269.
- BREIDENBACH, J.; ROLLOU, B. (2023): *Die entfaltete Organisation. Mit Inner Work die Zukunft gestalten*. München: Verlag Franz Vahlen.
- BREYER-MAYLÄNDER, T.; ZERRES, C. (2023): *Kommunikation als zentrale Führungskompetenz*. Unter Mitarbeit von Christopher Zerres. Online verfügbar unter: [https://opus.hs-offenburg.de/front-door/deliver/index/docId/6439/file/AP\\_68.pdf](https://opus.hs-offenburg.de/front-door/deliver/index/docId/6439/file/AP_68.pdf) [letzter Stand am 30.06.2025]

- BUBER, R.; HOLZMÜLLER, H. H. (Hg.) (2009): *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler.
- BUHNE, A. (2019): *Burnout in der Landwirtschaft*. In: *Soziale Sicherheit in der Landwirtschaft*, H. 1/2, S. 29–52.
- BUSCH, M.; SICHLER, R. (2023): *Rollen- und Einflussdynamiken in agilen Systemen. Eine führungsbezogene Analyse*. In: *Gr Interakt Org*, 54(4), S. 533–543.
- COLLATZ, A. (2024): *Was Führungsfehler 'aus dem Elfenbeinturm' verhindert*. In: *Markt & Technik*.
- COSMAR, M.; MIELDS, J. (2024): *Führung sicher- und gesundheitsgerecht – Nicht nur der Führungsstil entscheidet*. Hg. v. DGUV Forum.
- COUGHENOUR, C. M.; SWANSON, L. E. (1992): *Determinants of Farmers' Satisfactions With Farming and With Life: A Replication and Extension*. In: *Journal of Rural Social Sciences*, 9(1), Artikel 3.
- DAGHAGH YAZD, S.; WHEELER, S.; ZUO, A. (2019): *Key Risk Factors Affecting Farmers' Mental Health: A Systematic Review*. In: *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(23). Online verfügbar unter: <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/23/4849/pdf> [letzter Stand am 30.06.2025]
- DENIS, J.-L.; LANGLEY, A.; SERGI, V. (2012): *Leadership in the Plural*. In: *The Academy of Management Annals*, 6(1), S. 211–283.
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG (DGP) (o. D.): *Fachbeitrag „Geteilte Führung – ein zeitgemäßes Führungsmodell für eine komplexe Arbeitswelt“*. Online verfügbar unter: <https://www.dgp.de/fachbeitrag-geteilte-fuehrung/> [letzter Stand am 29.06.2025].
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR SUPERVISION E. V. (DGSV) (2012): *Supervision – ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit*. 8. überarbeitete Auflage. Köln: DGSv. Online verfügbar unter: [https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2019/02/Supervision\\_ein\\_Beitrag.pdf](https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2019/02/Supervision_ein_Beitrag.pdf) [letzter Stand am 29.06.2025]
- EDELMANN, C.; BOEN, F.; STOUTEN, J.; BROEK, G.V.; FRANSEN, K. (2023): *The advantages and disadvantages of different implementations of shared leadership in organizations: A qualitative study*. In: *Leadership*, 19(6), S. 467–507. Online verfügbar unter: <https://cdn.nimbu.io/s/qneq2io/assets/1714994217856/advantages-and-disadvantages-of-different-implementations.pdf> [letzter Stand am 30.06.2025]
- EDELMANN, C.; BOEN, F.; FRANSEN, K. (2020): *The Power of Empowerment: Predictors and Benefits of Shared Leadership in Organizations*. In: *Frontiers in Psychology*, 11, Artikel 582894.
- ENDRES, S.; WEIBLER, J. (2019): *Plural Leadership*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- ENSTE, D.; KÜRTEIN, L.; SCHWARZ, I. (2020): *Vertrauen in Unternehmen: Die Bedeutung von Vertrauen in Krisenzeiten*. Hg. v. Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Köln. Online verfügbar unter: <https://hdl.handle.net/10419/224503> [letzter Stand am 29.06.2025].
- EU-MAGAZIN LÄNDLICHER RAUM (2013): *Familienbetriebene Landwirtschaft*. In: *EU-Magazin Ländlicher Raum*, 17. Online verfügbar unter: [https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/PublicationENRDperiodical-17\\_de.pdf](https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/PublicationENRDperiodical-17_de.pdf) [letzter Stand am 30.06.2025]
- EVA, T.; AFROZE, R.; SARKER, M. (2024): *The Impact of Leadership, Communication, and Teamwork Practices on Employee Trust in the Workplace*. In: *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 12(3), S. 241–261.
- FLICK, U. (2009): *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen; ein Überblick für die BA-Studiengänge*. Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rowohlt Enzyklopädie, 55702).
- FREITAG (2020): *Handbuch Konfliktmoderation in sozialen Bewegungen und selbstverwalteten Projekten*. Wustrow: KURVE Wustrow. Online verfügbar unter: [https://www.kurve-wustrow.org/sites/default/files/media/file/2020/handbuch-konfliktmoderation-sozialen-bewegungen-und-selbstverwalteten-projekten\\_0.pdf](https://www.kurve-wustrow.org/sites/default/files/media/file/2020/handbuch-konfliktmoderation-sozialen-bewegungen-und-selbstverwalteten-projekten_0.pdf) [letzter Stand am 29.06.2025]
- GABELICA, C.; VAN BOSSCHE, P. D.; SEGERS, M.; GIJSELAERS, W. (2012): *Feedback, a powerful lever in teams: A review*. In: *Educational Research Review*, 7(2), S. 123–144.
- GINDELE, N.; KAPS, S.; DOLUSCHITZ, R. (2015): *Strukturelle Veränderungen in der Landwirtschaft – Reaktion der landwirtschaftlichen Betriebsleiter sowie ableitbare Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer*. In: *Journal of Socio-Economics in Agriculture*, 8. Online verfügbar unter:

- [https://www.agrarsoziologie.ch/downloads/YSA2014\\_Gindele.pdf](https://www.agrarsoziologie.ch/downloads/YSA2014_Gindele.pdf) [letzter Stand am 30.06.2025].
- GLÄSER, J.; LAUDEL, G. (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag (Lehrbuch). Online verfügbar unter: <http://d-nb.info/1002141753/04> [letzter Stand am 29.06.2025].
- GÜNTNER, A.; KAUFFELD, S. (2021): *Die Ko-Konstruktion von Führung in veränderungsbezogenen Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden*. In: *Gr Interakt Org*, 52(3), S. 551–562.
- HÄDER, M. (2019): *Empirische Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- HANNAH, S.; AVOLIO, B.; LUTHANS, F.; HARMS, P. (2008): *Leadership efficacy: Review and future directions*. In: *The Leadership Quarterly*, 19(6), S. 669–692.
- HARRIS, A. (2009): *Distributed Leadership: What We Know*. In: *Studies in Educational Leadership*, 7.
- HELFFERICH, C. (2011): *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden.
- HELFFERICH, C. (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In: BAUR, N.; BLASIUS, J. (2019): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS. Online verfügbar unter: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-37985-8> [letzter Stand am 29.06.2025].
- HOLZRICHTER, T.; SANTER, M. (2023): *Führung durch Kooperation*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- IMAM, H.; ZAHEER, M. (2021): *Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team*. In: *International Journal of Project Management*, 39(5), S. 463–473.
- INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (o. J.): *Führungskultur im Wandel – Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews*. Hg. v. Initiative Neue Qualität der Arbeit.
- JÄPPINEN, A.-K.; RÄIKÖNEN, E.; GÉLINAS-PROULX, A.; TOLVANEN, A. (2023): *Dynamic properties of successful plural leadership configuration: An exploratory process-study*. In: *Leadership*, 19(3), S. 210–230. Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.1177/17427150231161851> [letzter Zugriff am 30.06.2025].
- JESSL, R.; WILHELM, T. (Hg.) (2022): *Shared Leadership. Zu mehr Engagement und besseren Ergebnissen dank geteilter Führung*. 1. Aufl. Freiburg: Haufe. Online verfügbar unter: <https://link.springer.com/book/10.34157/978-3-648-16831-8> [letzter Stand am 30.06.2025].
- JESSL, R.; WILHELM, T. (2023): *Co-Leadership*. In: *Arbeit und Arbeitsrecht (AuA)*, 10, S. 8–12. Online verfügbar unter: [https://www.aucturity.net/wp-content/uploads/2024/04/AuA1023-TT-Jessler\\_Wilhelm.pdf](https://www.aucturity.net/wp-content/uploads/2024/04/AuA1023-TT-Jessler_Wilhelm.pdf) [letzter Zugriff am 30.06.2025].
- JESSL, R.; WILHELM, T. (2025): *Verteilt führen erhöht die Resilienz*. In: *Changement!*
- JUNGHANS, S.; SCHÖNITZ, J. (2023): *Co-Leadership: Jobsharing als Antwort auf eine veränderte Arbeitswelt*. 1. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen.
- KARLSHAUS, A.; KAEHLER, B. (2017): *Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- KLASMEIER, K. N.; RIBBAT, M.; THOMSON, B. (2021): *How to share – wie sich geteilte Führung in Teams fördern lässt*. In: *Personal quarterly*, 73(4), S. 16–21. Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.34157/pq.2021.04.16-21> [letzter Stand am 29.06.2025].
- KNOOP, M.; THEUVSEN, L. (2018): *Die Gesundheit am Arbeitsplatz in der Landwirtschaft: Wo liegen die Belastungen, wie wird die Arbeit erleichtert und die Gesundheit gefördert?* Hg. v. Georg-August-Universität Göttingen. Göttingen. Online verfügbar unter: [https://ageconse-arch.umn.edu/record/275846/files/Vortrag\\_148.pdf](https://ageconse-arch.umn.edu/record/275846/files/Vortrag_148.pdf) [letzter Zugriff am 30.06.2025].
- KRATZ, H.-J. (2012): *30 Minuten Richtiges Feedback*. Offenbach: GABAL Verlag. Online verfügbar unter: <https://www.amazon.de/Minuten-Richtiges-Feedback-Hans-J%C3%BCrgen-Kratz/dp/3869364092> [letzter Stand am 30.06.2025].

- KUCKARTZ, U. (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 4. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden). Online verfügbar unter: <http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-3682-4> [letzter Stand am 29.06.2025].
- KUCKARTZ, U.; RÄDIKER, S. (2020): *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- KUCKARTZ, U.; RÄDIKER, S. (2022): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 5. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- KÜPERS, W.; WEIBLER, J. (2008): *Inter-leadership: Why and How Should We Think of Leadership and Followership Integrally?* In: *Leadership*, 4(4), S. 443–475.
- LASCHEWSKI, L. (2025): *Gute Arbeit in der Landwirtschaft – Vorstellungen junger Bäuerinnen und Bauern*. In: Agrarsoziale Gesellschaft e. V. (Hg.): *Abhängig Beschäftigte in der Landwirtschaft. Schriftenreihe für ländliche Sozialfragen*, Nr. 149. Göttingen: Agrarsoziale Gesellschaft e. V., S. 295–298. Online verfügbar unter: [https://kritischer-agrarbericht.de/fileadmin/Daten-KAB/KAB\\_2025/KAB2025\\_72dpi\\_295\\_298\\_Laschewski.pdf](https://kritischer-agrarbericht.de/fileadmin/Daten-KAB/KAB_2025/KAB2025_72dpi_295_298_Laschewski.pdf) [letzter Stand am 29.06.2025]
- LATTUCH, F. (2025): *Entscheidungstheorie in der Führung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- LEIPNITZ, D. (2015): *Mediation im deutschen Arbeitsrecht und deren praktische Bedeutung unter besonderer Berücksichtigung der US-amerikanischen Anwendung*. In: *FB 4 – Heft 2015-02*. Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Online verfügbar unter: <https://www.hwr-berlin.de/fileadmin/portal/Dokumente/Fachbereiche-Institute/FB4/Forschung/FB-4-Heft-2015-02.pdf> [letzter Stand am 29.06.2025]
- LIPPMANN, E.; PFISTER, A.; JÖRG, U. (2019): *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- MARTENS, C.; MCLEAN, S. (2002): *Agricultural Leadership Development: Insights and Experiences from Canada*. Hg. v. International Farm Management Association (IFMA). Niederlande. Online verfügbar unter: <https://ageconsearch.umn.edu/record/6972/files/cp02ma02.pdf> [letzter Stand am 30.06.2025]
- MAYRING, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz (Beltz Pädagogik). Online verfügbar unter: [http://depos.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3470001&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://depos.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3470001&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm) [letzter Stand am 29.06.2025].
- MENGER MEDIATION (o. J.): *Konfliktmanagement – Konfliktmanagementsysteme für Unternehmen*. Online verfügbar unter: <https://www.menger-mediation.de/konfliktmanagement-konfliktmanagementsystem/> [letzter Stand am 29.06.2025].
- MÖCKLINGHOFF-WICKE, S. (2024): *Betriebsführung – Herausforderung Mitarbeiter*. Hg. v. DLG e.V. Online verfügbar unter: <https://www.dlg.org/magazin/herausforderung-mitarbeiter> [letzter Stand am 29.06.2025].
- MÖLLMANN, J.; MICHELS, M.; HOBE, C.-F. V.; MUSSHOFF, O. (2018): *Status quo des Risikomanagements in der deutschen Landwirtschaft: Besteht Bedarf an einer Einkommensversicherung?* In: *Berichte über Landwirtschaft*, 96(3).
- NERDINGER, F.; ROSENSTIEL, L. V.; REGNET, E. (2020): *Teil I Führung: Basiswissen und Perspektiven*. In: ROSENSTIEL, L. V.; REGNET, E.; DOMSCH, M. E. (Hg.): *Führung von Mitarbeitern*. Freiburg: Haufe Lexware, S. 18–133.
- NÄTHER, M.; STRATMANN, J.; BENDFELDT, C.; THEUVSEN, L. (2015): *Wodurch wird die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer beeinflusst?* In: *Journal of Socio-Economics in Agriculture*, (Band und Heftnummer nicht angegeben), o. S. Online verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/318827252\\_Wodurch\\_wird\\_die\\_Arbeitszufriedenheit\\_landwirtschaftlicher\\_Arbeitnehmer\\_beeinflusst](https://www.researchgate.net/publication/318827252_Wodurch_wird_die_Arbeitszufriedenheit_landwirtschaftlicher_Arbeitnehmer_beeinflusst) [letzter Stand am 29.06.2025]
- OESTEREICH, B.; SCHRÖDER, C. (2017): *Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. 1. Aufl. München: Franz Vahlen. Online verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6991149> [letzter Stand am 29.06.2025].

- PANG, Y.; WU, H.; WANG, X.; SHI, M. (2025): *Impact of organizational structure and in-organization resource allocation on trust and trustworthiness*. In: *Journal of Business Research*, 186, S. 114995.
- PEINE, C. (2024): *Darum lohnt sich Weiterbildung von Führungskräften im Agrarsektor*. In: *Karrero – Jobportal von top agrar*, 27.03.2024. Online verfügbar unter: <https://www.karrero.com/darum-lohnt-sich-weiterbildung-von-fuehrungskraeften-im-agrarsektor> [letzter Stand am 29.06.2025].
- PIELACH, M.; SCHUBERT, H.-J. (2018): *Kompetenzanforderungen an Führungskräfte in Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens: Ergebnisse einer Delphi-Studie*. In: *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen*, 134, S. 35–41.
- BUNDESINSTITUT FÜR AGRARFOLGE, BZL (o. j.): Was heißt es, ein landwirtschaftliches Unternehmen zu führen? In: *Praxis Agrar – Betriebsführung, Familie & Personal*. Online verfügbar unter: <https://www.praxis-agrar.de/betrieb/betriebsfuehrung/was-heisst-es-ein-landwirtschaftliches-unternehmen-zu-fuehren> [letzter Stand am 29.06.2025]
- REGNET, E. (2020): *Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft*. In: ROSENSTIEL, L. V.; REGNET, E.; DOMSCH, M. E. (Hg.): *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. 8. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 55–75.
- ROSENSTIEL, L. V.; REGNET, E.; DOMSCH, M. E. (Hg.) (2014): *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. 7., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. Online verfügbar unter: <https://content-select.com/index.php?id=bib&ean=9783799267519> [letzter Stand am 29.06.2025].
- ROTH, P. (2016): *Die Emergenz (geteilter) Führungsstrukturen. Konzeptionelle Überlegungen zur sozialen Fundierung von Hierarchiegenese*.
- SCHMALZRIED, L.; FRÖHLICH, F.; VONDERMASSEN, M. (2021): *Dimensionen der Führung: Eine begriffs-definitiorische Grundlegung (ethikorientierter) guter Führung*. In: *Leadership Education & Personal Interdisciplinary Journal*, 3(2), S. 45–57. Online verfügbar unter: <https://www.economiaeu/bitstream/10419/313059/1/1844126862.pdf> [letzter Stand am 30.06.2025]
- GRIMM, J.; TOKARSKI, K. O. (2022) „Führen in agilen Organisationsstrukturen: Führungsansätze, Instrumente und die Rolle der Mitarbeitenden in agiler Führung als Ausprägung von Resilienz“, in: SCHELLINGER, J., TOKARSKI, K. O. & KISSLING-NÄF, I. (Hrsg.), *Resilienz durch Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 225–251. Online verfügbar unter: <https://library.oapen.org/bitstream/id/26dee54b-72d4-4a5b-91eb-748f11d5ae5b/978-3-658-36022-1.pdf> [letzter Stand am 30.06.2025].
- SCHULER, H.; BRÖCKERMANN, R.; BRANDSTÄTTER, V.; NERDINGER, F.W.; ROSENSTIEL, L. ; REGNET, E. (2020): *Teil III Die Führungskraft und ihr Mitarbeiter/ihre Mitarbeiterin*. In: ROSENSTIEL, L. V.; REGNET, E.; DOMSCH, M. E. (Hg.): *Führung von Mitarbeitern*. Freiburg: Haufe Lexware, S. 184–405.
- SLVG (2025): *Gefährdungen erkennen – beurteilen – beheben. Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau*. Hg. v. Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (DESTATIS) (2021): *Arbeitskräfte und Berufsbildung der Betriebsleiter/Geschäftsführer in landwirtschaftlichen Betrieben*. Fachserie 3, Reihe 2.1.8. Wiesbaden. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/.../arbeitskraefte-2030218209004.pdf> [letzter Stand am 29.06.2025].
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2024): *Agrarstrukturerhebung 2023 – Landwirtschaftliche Betriebe nach Rechtsform*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Landwirtschaft-Forstwirtschaft-Fischerei/Landwirtschaftliche-Betriebe/Tabellen/rechtsformen-sozialoekonomischen-betriebs-typen2016.html> [letzter Stand am 30.06.2025].
- STEKL, R. (2022): *Training, Coaching und Mediation – Konfliktmanagementsystem: 16 Vorteile für Unternehmen*. Online verfügbar unter: <https://traincomed.de/konfliktmanagementsystem/> [letzter Stand am 29.06.2025].
- TABASSI, A. A.; ABDULLAH, A.; BRYDE, D. J.; ARGYROPOULOU, M. (2017): *Conflict Management Style of Team Leaders in Multi-Cultural Work Environment in the Construction Industry*. In: *Procedia Computer Science*, 121, S. 41–46. Online verfügbar unter: <https://e->

[space.mmu.ac.uk/627688/1/1-s2.0-S1877050917321981-main.pdf](https://space.mmu.ac.uk/627688/1/1-s2.0-S1877050917321981-main.pdf) [letzter Stand am 30.06.2025]

- THIER, K. (2017): *Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Projekt- und Wissensmanagement*. 3., überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- THOMSON, B.; STEIDELMÜLLER, C.; SCHRÖDER, T.; WITTMERS, A.; PUNDT, F.; WEBER, C. (2020): *Der Zusammenhang organisationaler Rahmenbedingungen und Gesundheit bei Führungskräften und Beschäftigten*. BAuA-Projekt F2436: Führung und Organisation im Wandel, in: *ASU – Zeitschrift für medizinische Prävention*, Sonderheft 55 (Führungsforschung), S. [einfügen], Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Online verfügbar unter: [https://www.asu-arbeitsmedizin.com/sites/default/files/2023-02/asu\\_baua\\_sonderheft\\_2020.pdf](https://www.asu-arbeitsmedizin.com/sites/default/files/2023-02/asu_baua_sonderheft_2020.pdf) [letzter Stand am 29.06.2025]
- ULVENBLAD, P.; CEDERHOLM BJÖRKLUND, J. (2018): *A leadership development programme for agricultural entrepreneurs in Sweden*. In: *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 24(4), S. 327–343. Online verfügbar unter: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1270546/FULLTEXT01.pdf> [letzter Stand 30.06.2025]
- VAHS, D. (2023): *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*. 11. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- VOGEL, S.; WIESINGER, G. (2003): *Der Familienbetrieb in der Agrarsoziologie – ein Blick in die Debatte*. In: *Ländlicher Raum*, 5. Online verfügbar unter: [https://www.bmluk.gv.at/dam/jcr%3A7644181a-a830-42e6-bdeb-4aa1e5e6878b/Vogel\\_end%5B1%5D.pdf](https://www.bmluk.gv.at/dam/jcr%3A7644181a-a830-42e6-bdeb-4aa1e5e6878b/Vogel_end%5B1%5D.pdf) [letzter Stand am 30.06.2025]
- WEISS, M. (2021, 28. Januar): *Nachfolge im Familienunternehmen – den Generationenwechsel in der Führung erfolgreich gestalten*. Unternehmerkompositionen. Online verfügbar unter: <https://www.unternehmerkompositionen.com/2021/01/28/nachfolge-im-familienunternehmen-den-generationenwechsel-in-der-f%C3%BChrung-erfolgreich-gestalten/> [letzter Stand am 29.06.2025]
- WHO (2022): *Guidelines on mental health at work*. Geneva: WHO. Online verfügbar unter: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052> [letzter Stand am 29.06.2025]
- WIRTSCHAFTSWISSEN.DE (o. J.): *Konfliktmanagementfähigkeiten als Führungskraft*. Online verfügbar unter: <https://www.wirtschaftswissen.de/personalmanagement/mitarbeiterfuehrung/konfliktmanagement/konfliktmanagementfaehigkeiten-als-fuehrungskraft/> [letzter Stand am 29.06.2025]

# Anhang

## Anhang I

### Newsletter-Aufruf für Berater\*innen

#### **Landwirtschaftliche und gärtnerische Betriebe für Masterarbeit zum Thema „geteilte Führung“ gesucht**

Betriebsleiter:innen und landwirtschaftliche Führungskräfte stehen heute vor immer komplexeren Herausforderungen, gerade auch auf wachsenden Betrieben mit Mitarbeiter:innen. Vor diesem Hintergrund gewinnen alternative Führungs- und Zusammenarbeitsmodelle zunehmend an Bedeutung, um langfristig auf diese Herausforderungen zu reagieren.

Hier setzt die aktuelle Masterarbeit an, die ich an der HNEE Eberswald schreibe und von entra unterstützt wird: Ziel der Forschung ist es, zu untersuchen, wie geteilte Führung auf landwirtschaftlichen Betrieben umgesetzt wird. Das bedeutet die verstärkte Aufteilung von Führungsfunktionen und -aufgaben auf mehrere Personen innerhalb eines Teams oder eines Betriebs. Dafür werden eine Reihe von Führungskräften in Interviews zu ihren Erfahrungen mit geteilter Führung befragt.

Haben Sie Kontakte zu Betrieben, die ein solches Konzept verfolgen und bereits erste Erfahrungen mit geteilter Führung gemacht haben?

Dann melden Sie sich bei mir, Lea Zunk ([lea.zunk@hnee.de](mailto:lea.zunk@hnee.de)) und nennen Sie mir mögliche Betriebe oder lassen Sie sich den Flyer für die Interviewanfrage zusenden. Gerne dürfen Sie diese Informationen auch an entsprechende Betriebe weiterleiten.

Vielen Dank für Ihre Mithilfe!

Lea Zunk

Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

DEZEMBER 2024

# Interviewanfrage

Landwirtschaftliche und gärtnerische Betriebe für  
Masterarbeit zum Thema „geteilte Führung“ gesucht

## Ich Suche:

**landwirtschaftliche  
Führungskräfte**, die mir von ihrer  
Erfahrung mit **geteilter Führung**  
berichten.

## Betriebprofil:

Familienbetriebe, sowie erweiterte  
Familienbetriebe und  
Betriebsgemeinschaften

Die **Interviews** werden per  
**Videoanruf** geführt und dauern  
zwischen

**1 bis 1,5 Stunden.**

Sie haben bereits einiges  
dahingehend ausprobiert oder  
erste Erfahrungen mit der Aufteilung  
der Führungsfunktion gemacht?

Dann melden Sie sich bei mir, bis  
zum **15. Januar 2025.**

## Worum geht es?

Betriebsleiter\*innen und Landwirtschaftliche  
Führungskräfte stehen heute vor immer  
komplexeren Herausforderungen, die durch  
wirtschaftliche, technologische, soziale und  
ökologische Veränderungen geprägt sind.

Vor diesem Hintergrund gewinnen  
alternative Führungs- und  
Zusammenarbeitsmodelle zunehmend an  
Bedeutung, um langfristig auf diese  
Herausforderungen zu reagieren und den  
Beruf attraktiver zu gestalten.

Hier setzt die aktuelle Masterarbeit an, die  
ich an der HNE Eberswald schreibe: Ziel der  
Forschung ist es, zu untersuchen, wie geteilte  
Führung auf landwirtschaftlichen Betrieben  
umgesetzt wird. Das bedeutet die verstärkte  
Aufteilung von Führungsfunktionen und -  
aufgaben auf mehrere Personen innerhalb  
eines Teams oder eines Betriebs.



## Kontakt

LEA ZUNK  
HNE Eberswalde  
M.Sc: Öko-Agrarmanagement  
Lea.zunk@hnee.de

## Anhang III

### Einleitende Worte vor der Interviewaufzeichnung

#### *Begrüßung und einleitende Worte*

**Hallo,**

schön, dass Sie sich Zeit für das Interview genommen haben. Ich freue mich darauf, mehr darüber zu erfahren, wie die Zusammenarbeit der Führungspersonen auf Ihrem Betrieb aussieht.

Bevor wir starten und ich die Aufnahme einschalte, erkläre ich kurz den Ablauf: Das Gespräch dauert erfahrungsgemäß etwa eine Stunde. Ich werde Sie dabei mit vorbereiteten Fragen durch das Interview führen. Nehmen Sie sich gern die Zeit, die Sie für Ihre Antworten brauchen.

Wenn mal etwas unklar ist, fragen Sie ruhig nach, dann versuche ich, es anders zu erklären. Auch Pausen sind jederzeit möglich: Wenn Sie möchten, dass ich die Aufnahme kurz stoppe, sagen Sie einfach Bescheid.

Für die Auswertung ist es außerdem wichtig, dass ich mich im Gespräch mit Kommentaren sowie durch Mimik und Gestik eher zurückhalte, lassen Sie sich davon bitte nicht irritieren.

#### *Aufnahme und Datenschutz*

Vorab haben Sie von mir die Datenschutzerklärung bekommen. Sie basiert auf den gesetzlichen Vorgaben und einer Vorlage meiner Hochschule. Darin steht, dass das Interview für die Auswertung aufgenommen und anschließend schriftlich festgehalten wird.

Die Audiodatei wird nach der Transkription gelöscht. Das Transkript selbst wird nicht veröffentlicht und nur von mir sowie den betreuenden Personen meiner Arbeit eingesehen. Bei der Darstellung der Ergebnisse achte ich darauf, personenbezogene Angaben so zu verändern oder zu anonymisieren, dass kein direkter Rückschluss auf Sie oder Ihren Betrieb möglich ist.

Haben Sie dazu noch Fragen?

Und sind Sie mit dem Vorgehen einverstanden? Falls etwas angepasst werden soll, kann ich Änderungswünsche gern per Diktiergerät festhalten.

(Es schließt sich die Aufnahme und der Beginn des Interviews an.)

## Anhang IV

### Die Datenschutzerklärung

## 1 Gegenstand des Forschungsprojektes

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Forschungsprojekt/ Bachelorarbeit</b> | Analyse von Merkmalen geteilter Führung in der landwirtschaftlichen Praxis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Forschungszweck:</b>                  | Die Arbeit verfolgt den Zweck aufzeigen, welche Merkmale die Zusammenarbeits- und Führungsmodelle mit dem Schwerpunkt geteilter Führung aufweisen. Ausgehend von den durch BREIDENBACH UND ROLLOV (2023) beschriebenen 5 Funktionen von Führung wird dabei insbesondere auf die Art und Weise der Aufgaben- und Rollenverteilung, der Kommunikation und Information im Team sowie der Entscheidungsfindung eingegangen. |
| <b>Durchführende Institution:</b>        | In- Lea Zunk, Studierende an der HNEE, zur Erlangung des akademischen Grades Master of Science                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Betreuung an der HNEE:</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Interviewdatum:</b>                   | XXX                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Interviewerin:</b>                    | Lea Zunk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## 2 Einwilligungserklärung

Hiermit willige ich ein, dass im Rahmen des unter 1. beschriebenen Forschungsprojekts Daten meiner Person erhoben und ausgewertet werden. Die Erhebung erfolgt durch **Audio-und Videoaufnahmen**, die in der Folge **verschriftlicht und für wissenschaftliche Analysen verwendet werden**. Die Daten werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke in der MSc-Arbeit von Lea Zunk und daraus hervorgehenden Veröffentlichungen (z.B. Artikeln in Fachzeitschriften) auszugsweise verwendet.

Vor der Veröffentlichung Ihrer Daten werden diese anonymisiert. Bitte kreuzen Sie an, dass Sie sich mit der vorgesehenen Art der **Anonymisierung einverstanden** erklären:

☐ Ich stimme zu, dass die von mir erhobenen Daten formal anonymisiert veröffentlicht werden. Mein Name und der Name meines Betriebs / Unternehmens werden dabei nicht genannt. Weitere Merkmale (wie z.B. genaue geografische Lage des Unternehmens etc.) werden soweit verallgemeinert, dass die Daten meiner Person / meines Betriebs / Unternehmens nicht zugeordnet werden können.

Über Art und Umfang von Erhebung und Auswertung wurde ich in **der schriftlichen Anlage** zu dieser Erklärung umfassend informiert.

Information: **Ihre Einwilligung ist freiwillig**. Sie können die Einwilligung ablehnen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen. Ihre Einwilligung können Sie jederzeit gegenüber der durchführenden Institution widerrufen. Die weitere Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten wird ab diesem Widerruf unzulässig. Dies berührt jedoch nicht die Rechtmäßigkeit der aufgrund der Einwilligung bis zum Widerruf erfolgten Verarbeitung.

\_\_\_\_\_  
Vorname, Nachname in Druckschrift

\_\_\_\_\_  
Ort und Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

### **3 Informationen über die Erhebung und Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten**

#### **3.1 Kurzdarstellung der an der Abschlussarbeit Beteiligten**

Die Abschlussarbeit wird durchgeführt von Lea Zunk, Studierende des Masters Öko-Agrarmanagement an der HNE (Mariannenstraße 52, 10997 Berlin).

Die Masterarbeit wird betreut von \_\_\_\_\_.

Alle Beteiligten, die Zugang zu den Daten erhalten, sind auf das Datengeheimnis verpflichtet.

#### **3.2 Zweck der Datenverarbeitung**

Die Erhebung und Verarbeitung der Daten dient alleine dem unter 1. genannten **wissenschaftlichen Zweck, sowie dem Wissenstransfer (z.B. in Form von Veröffentlichung der Ergebnisse in Fachartikeln oder Newslettern- diese erfolgen anonymisiert).**

#### **3.3 Art der Datenverarbeitung**

Die **Gespräche werden per Zoom aufgezeichnet** und anschließen **transkribiert** und mit Hilfe der Software MAXQDA **ausgewertet. Zugriff auf die erhobenen Daten** (Transkripte der Interviews) haben ausschließlich die **Betreuerinnen der Arbeit.**

**Ihre Kontaktdaten** werden gesondert und ausschließlich für die Mitarbeitenden der HNE zugänglich gespeichert. Dies dient der Dokumentation ihrer Einverständniserklärung und einer möglichen Identifizierung Ihrer Daten falls Sie diese Einwilligung später widerrufen. Eine Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten zum Zweck einer automatisierten Entscheidungsfindung (einschließlich Profiling) gemäß Art. 22 Abs. 1 und Abs. DSGVO findet nicht statt.

#### **3.4 Kontaktdaten der datenverarbeitenden Stelle**

Bei Fragen, Auskunftswünschen oder dem Widerruf Ihrer Einwilligung wenden Sie sich bitte an:

#### **3.5 Rechtsgrundlage**

Wir verarbeiten die von Ihnen erhobenen personenbezogene Daten auf Basis Ihrer Einwilligung gemäß § 4 Abs. 1 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und mit Geltung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), ab dem 25. Mai 2018, gemäß Art. 6

Abs. 1 lit. a DSGVO. Sofern besondere Kategorien personenbezogener Daten betroffen sind, verarbeiten wir die von Ihnen erhobenen personenbezogenen Daten auf Basis Ihrer Einwilligung gemäß § 4 Abs. 1 BDSG und mit Geltung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) gemäß Art. 9 Abs. 2 lit. a DSGVO.

### 3.6 Empfänger oder Kategorien von Empfängern

Ihre Kontaktdaten (Telefonnummer, Emailadresse, Anschrift) werden nicht an Dritte weitergegeben. Bis Auftragsabschluss werden ihre Daten von der Interviewerin (Lea Zunk) lokal gespeichert und nach Abschluss der Masterarbeit gelöscht.

### 3.7 Dauer der Speicherung / Kriterien für die Festlegung der Dauer

Ihre personenbezogenen Daten werden gespeichert, solange Sie Ihre Einwilligung nicht widerrufen haben und eine Notwendigkeit zur Erreichung des unter 3.2. genannten Zwecks der Verarbeitung nicht mehr gegeben ist.

### 3.8 Ihre Rechte

Im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben haben Sie gegenüber uns grundsätzlich Anspruch auf:

- Bestätigung, ob Sie betreffende personenbezogenen Daten verarbeitet werden,
- Auskunft über diese Daten und die Umstände der Verarbeitung,
- Berichtigung, soweit diese Daten unrichtig sind,
- Löschung, soweit für die Verarbeitung keine Rechtfertigung und keine Pflicht zur Aufbewahrung (mehr) besteht,
- Einschränkung der Verarbeitung in besonderen gesetzlich bestimmten Fällen,
- Übermittlung Ihrer personenbezogenen Daten  
–soweit Sie diese bereitgestellt haben- an Sie oder einen Dritten in einem strukturierten, gängigen und maschinenlesbaren Format.

Darüber hinaus haben Sie das Recht, Ihre Einwilligung jederzeit zu widerrufen, mit der Folge, dass die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten, nach Maßgabe Ihrer Widerrufserklärung, durch diesen oder durch beide Projektpartner für die Zukunft unzulässig wird. Dies berührt die Rechtmäßigkeit der aufgrund der Einwilligung bis zum Widerruf erfolgten Verarbeitung jedoch nicht. Schließlich möchten wir Sie auf Ihr Beschwerderecht bei der Aufsichtsbehörde (Datenschutzbeauftragter der HNEE) hinweisen.

## 4 Anlage: Begriffsbestimmungen

„Personenbezogene Daten“ sind gemäß Art. 4 Nr. 1 DSGVO alle Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person (im Folgenden „betroffene Person“) beziehen. Als identifizierbar wird eine natürliche Person angesehen, die direkt oder indirekt, insbesondere mittels Zuordnung zu einer Kennung wie einem Namen, zu einer Kennnummer, zu Standortdaten, zu einer Online-Kennung oder zu einem oder mehreren besonderen Merkmalen identifiziert werden kann, die Ausdruck der physischen, physiologischen, genetischen, psychischen, wirtschaftlichen, kulturellen oder sozialen Identität dieser natürlichen Person sind. Das kann z.B. die Angabe sein, wo eine Person versichert ist, wohnt oder wie viel Geld er oder sie verdient. Auf die Nennung des Namens kommt es dabei nicht an. Es genügt, dass man herausfinden kann, um welche Person es sich handelt.

„Besondere Kategorien“ personenbezogener Daten sind gemäß Art. 9 Abs. 1 DSGVO Daten, aus denen die rassische und ethnische Herkunft, politische Meinungen, religiöse oder weltanschauliche Überzeugungen oder die Gewerkschaftszugehörigkeit hervorgehen, sowie die Verarbeitung von genetischen Daten, biometrischen Daten zur eindeutigen Identifizierung einer

4/ 5Anlage: Begriffsbestimmungennatürlichen Person, Gesundheitsdaten oder Daten zum Sexualleben oder der sexuellen Orientierung einer natürlichen Person.

„Gesundheitsdaten“ sind gemäß Art. 4 Nr. 15 DSGVO personenbezogene Daten, die sich auf die körperliche oder geistige Gesundheit einer natürlichen Person, einschließlich der Erbringung von Gesundheitsdienstleistungen, beziehen und aus denen Informationen über deren Gesundheitszustand hervorgehen.

„Verarbeitung“ ist gemäß Art. 4 Nr. 2 DSGVO jeder mit oder ohne Hilfe automatisierter Verfahren ausgeführten Vorgang oder jede solche Vorgangsreihe im Zusammenhang mit personenbezogenen Daten wie das Erheben, das Erfassen, die Organisation, das Ordnen, die Speicherung, die Anpassung oder Veränderung, das Auslesen, das Abfragen, die Verwendung, die Offenlegung durch Übermittlung, Verbreitung oder eine andere Form der Bereitstellung, den Abgleich oder die Verknüpfung, die Einschränkung, das Löschen oder die Vernichtung.

„Auftragsverarbeiter“ ist gemäß Art. 4 Nr. 8 DSGVO eine natürliche oder juristische Person, Behörde, Einrichtung oder andere Stelle, die personenbezogene Daten im Auftrag des Verantwortlichen verarbeitet

## Anhang V

### Der Interviewleitfaden

|                                                                                                                                                                                                                                                           | Erzählaufforderung                                                                                                                                                                                                                                                        | Konkretisierende Fragen                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Aufrechterhaltungsfragen |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Gesprächseinstieg:</b> Danksagung, Datenschutzhinweise, Hinweis zum Vorgehen (Interviewleitfragen, Aufzeichnung, Verarbeitung der Daten), Einverständnis                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                          |
| <b>Gesprächseinstieg</b>                                                                                                                                                                                                                                  | Stellen Sie sich doch bitte kurz vor.                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• was sind Ihre Aufgabenbereiche auf dem Betrieb? /Was ist Ihre Rolle im Betrieb?</li> <li>• Wie lange sind Sie bereits in Verantwortung? Wie kam es dazu?</li> </ul>                                                                                                       |                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                           | Können Sie mir den Hof kurz beschreiben?                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie viele Personen sind hier beschäftigt?</li> <li>• Welche Betriebszweige gibt es?</li> </ul>                                                                                                                                                                            |                          |
| <b>Führungsverständnis</b>                                                                                                                                                                                                                                | <p>Was verstehen sie unter Führung?</p> <p>Können Sie mir beschreiben, wo und inwieweit Sie auf dem Betrieb die Führung aufteilen?</p>                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreiben Sie, woran würden Sie merken, dass Führung so funktioniert wie Sie sich das wünschen oder erwarten?</li> <li>• Welche Aufgaben- und Funktionen werden von Ihnen übernommen, welche geben Sie an weitere Führungskräfte ab und wo an Mitarbeitende?</li> </ul> |                          |
| <b>Inhaltlicher Schwerpunkt:</b> geteilte Führung – Aufteilung der Führungsverantwortung- und Aufgaben. Ich stelle Fragen, um mehr über die Arbeitsorganisation herauszufinden und einen tieferen Einblick in die Arbeitsweise des Betriebes zu erhalten. |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                          |
| <b>BLOCK 1 – Führung bietet Orientierung</b>                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                          |
| <b>Orientierung und Planung</b>                                                                                                                                                                                                                           | <p>Erzählen Sie doch bitte, was gibt Ihnen und Ihren Mitarbeitern Orientierung bei Ihrer Arbeit und der betrieblichen Entwicklung? Manche Betriebe nutzen hierzu sogenannte Leitbilder (Grundsätze, Vision, Mission &amp; Werte).</p> <p>Wie sieht das bei Ihnen aus?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwieweit haben sie eine Vision, Ziele oder Strategien explizit formuliert? Wie wurden diese entwickelt und von wem?</li> <li>• inwieweit sind Zuständigkeiten, Strukturen und Abläufe vereinbart? Wer ist daran beteiligt?</li> </ul>                                    | Was noch?                |

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                                             | Beschreiben Sie, Was trägt dazu bei, dass Sie und Ihre Mitarbeitenden Klarheit über Rollen, Abläufe und Strukturen haben?                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |
| <b>Kompetenzen und Fähigkeiten</b>                          | <p>Erläutern sie, wie entschieden wird, wer welche Aufgabe- oder Verantwortung übernimmt? Wie ist der Prozess gestaltet?</p> <p>Inwieweit ist festgelegt, welche Kompetenzen und Fähigkeiten für die Umsetzung der jeweiligen Aufgaben vorausgesetzt werden? (Fachlich, persönlich)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Kompetenzen und Fähigkeiten spielen ihrer Einschätzung nach eine wichtige Rolle im Kontext der geteilten Führung?</li> <li>• Auf welche Art trägt das Unternehmen bei der Weiterentwicklung von Kompetenzen im Team bei?</li> </ul>                                                                                                             | Möchten sie etwas ergänzen?                           |
| <b>BLOCK 2- Führung entscheidet und sorgt für Umsetzung</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |
| <b>Entscheidung</b>                                         | <p>Beschreiben Sie, wie sind Entscheidungsprozesse gestaltet und wie laufen diese ab? (Wie und wo)</p> <p>Womit sind Sie besonders zufrieden? Was würden Sie gerne anders machen oder ausprobieren?</p>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird die Aufgabenverteilung im Team organisiert/ formalisiert?</li> <li>• Zu welchem Grad haben Person im Team die Möglichkeit, ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten mitzugestalten?</li> <li>• Können Sie Beispiele nennen, in welchen Situationen Sie Entscheidungen vorgeben und wo Sie eher beratend oder moderierend eingreifen?</li> </ul> | Fahren Sie gerne fort.                                |
| <b>Umsetzung</b>                                            | <p>Beschreiben Sie, wie stellen sie die Umsetzung festgelegter Entscheidungen sicher? / Was hilft dabei die Umsetzung von Entscheidungen zu gewährleisten? Inwiefern spielt dabei Reflexion und Anpassung eine Rolle?</p>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu welchem Grad planen und priorisieren Mitarbeitende oder Teams Ihre Aufgaben selbständig?</li> <li>• Auf welche Weise wird die Umsetzung der Arbeit evaluiert und welche Personen sind daran beteiligt?</li> </ul>                                                                                                                                   | Gibt es noch weitere Punkte die ihnen dazu einfallen? |

|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|                                                                               | Können Sie erzählen, was besonders gut läuft oder wo sich Schwierigkeiten bemerkbar machen?                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie reagiert der Betrieb/ Sie wenn Fortschritte ausbleiben oder Aufgaben nicht zufriedenstellend erfüllt werden?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                       |
| <b>BLOCK 3- Führung sorgt für Reflexion, Austausch und Erkenntnis</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                       |
| <b>Kommunikation</b>                                                          | <p>Beschreiben Sie, wie Sie auf ihrem Betrieb Austausch, Feedback und Reflexion gestalten?</p> <p>Wie nutzt Ihr Unternehmen Erfahrungen aus der Vergangenheit, um aus Erfolgen und Fehlern zu lernen?</p> <p>Welche Vorgehensweisen haben sich in Ihrer Arbeit bewährt, und welche versuchen Sie zu vermeiden?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie ist Feedback gestaltet (Raum und Zeit) und wer gibt wem Feedback?</li> <li>Inwiefern gibt es Reflexionen oder Nachbesprechungen, um Ursachen von Fehlern zu analysieren/ wer ist daran beteiligt?</li> <li>Welche Rolle spielt der Austausch von Perspektiven, um daraus neue Einsichten zu gewinnen?</li> </ul>                                                                                                                 | Erzählen Sie gern etwas mehr darüber. |
| <b>Information</b>                                                            | <p>Beschreiben Sie bitte, wie werden Informationen im Team geteilt und weitergegeben?</p> <p>Welche Verfahren haben sich in Ihrer Arbeit bewährt? Welche Praktiken haben sie verworfen?</p>                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>In welchem Umfang werden Informationen von der Führungsebene an das Team weitergegeben? <i>Format?</i></li> <li>In welchen Situationen findet ein aktiver Austausch zwischen Teams oder Mitarbeitenden statt?</li> <li>In welchen Situationen und wie holen Sie aktiv Informationen aus dem Team ein?</li> <li>Zu welchem Grad wird der Austausch von Ideen und Anregungen gefördert? Wie sieht der Prozess dahinter aus?</li> </ul> | Fällt ihnen noch etwas dazu ein?      |
| <b>BLOCK 4- Führung bearbeitet Spannung, Konflikte und zieht Konsequenzen</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                       |
| <b>Spannung und Konflikte</b>                                                 | Auf welche Weise wird Spannungen und Konflikten begegnet?                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Auf welche Art erfahren Sie und Mitarbeitende Unterstützung bei der Konfliktbewältigung oder bei Unzufriedenheit?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Was noch?                             |

|                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|                                                                                                                                        | Welches Vorgehen funktioniert für Sie gut? Welche Ansätze haben sie verworfen und warum?                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern haben Sie als Führungskraft eine besondere Rolle bei der Lösung von Konflikten oder erfolgt das eher auf Team-ebene?</li> <li>• Inwieweit spielen Konsequenzen bei der Bearbeitung von Spannungen und Konflikten eine Rolle, und wer ist typischerweise an deren Festlegung und Umsetzung beteiligt?</li> </ul> |           |
| <b>BLOCK 5- Führung bietet Schutz und Sicherheit</b>                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |
| <b>Sicherheit</b>                                                                                                                      | <p>Wie schaffen Sie es, dass in der Zusammenarbeit Vertrauen entsteht?</p> <p>Auf welche Weise sorgen Sie für Schutz und Sicherheit am Arbeitsplatz?</p>                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Rolle spielen Transparenz, Reflektion und Kommunikation für den Teamzusammenhalt?</li> <li>• Welche Rolle spielen dabei Zielorientierung, Verlässlichkeit und feste Strukturen?</li> </ul>                                                                                                                         | Was noch? |
| <b>BLOCK 6- Abschluss</b>                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |
| Im letzten Abschnitt geht es um die Auswirkungen der Zusammenarbeit. Womit sind sie besonders zufrieden, was klappt noch nicht so gut? |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |
| <b>Rat/ Zukunfts-wünsche</b>                                                                                                           | <p>Auf welche positiven Wirkungen von „geteilter Führung“ möchten Sie in Zukunft auf keinen Fall verzichten?</p> <p>Was empfinden Sie als Herausforderung bei geteilter Führung?</p> <p>Stellen Sie sich vor, Berufskolleg*innen haben Interesse an geteilter Führung und möchten ihr Zusammenarbeitsmodell dahin verändern. Was würden Sie Ihnen mit auf den Weg geben?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir sind am Ende des Interviews angelangt. Gibt es noch etwas, was Ihnen wichtig erscheint, was aber nicht erfragt wurde?</li> </ul>                                                                                                                                                                                      | Danke!    |

## Anhang VI

### Die Transkriptionsregeln

In dieser Arbeit wurden für die Verschriftlichung der Audiodateien die Transkriptionsregeln nach KUCKARTZ (2018, S. 167) angewandt und entsprechend vereinfacht. Somit wurden nicht alle Regeln nach KUCKARTZ bei der Transkription berücksichtigt. Zum Beispiel wurde auf die Kenntlichmachung sprachlicher Besonderheiten, wie lautes Sprechen, oder betonte Begriffe verzichtet. Folgende Regeln fanden Anwendung:

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden nicht mit transkribiert, sondern möglichst genau in Hochdeutsch übersetzt.
2. Sprache und Interpunktionen werden leicht geglättet, das heißt an das Schriftdeutsch angenähert. Aus „so’n“ wird „so ein“. Die Satzform und Artikel etc. werden beibehalten, auch wenn sie Fehler enthalten. Füllwörter wie „Äh“ wurden nicht transkribiert.
3. Deutliche, längere Pausen werden durch Auslassungspunkte (...) markiert.
4. Zustimmende, oder bestätigende Lautäußerungen werden mit „hm“ (bejahend) transkribiert.
5. Unterbrechungen durch Überschneidungen werden mit // gekennzeichnet.
6. Unverständliche Textstellen werden durch (unv.) markiert.
7. Lautäußerungen der Personen (sowohl befragte, als auch befragende Person) wie Seufzen oder Lachen werden in Klammern notiert= (lacht).
8. Absätze der interviewenden Person werden durch ein „I:“, die der befragten Person durch ein eindeutiges Kürzel gekennzeichnet. In dieser Arbeit werden die interviewten Personen durch die Abkürzungen P1, P2, P3 und so weiter für Person 1, Person 2 etc. gekennzeichnet.
9. Jeder Sprechbeitrag wird als eigener Absatz transkribiert. Ein Sprecherwechsel wird durch eine Leerzeile deutlich gemacht, um die Lesbarkeit zu erhöhen.

# Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Lea Zunk, dass ich die vorliegende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Alle Textpassagen die wortwörtlich oder sinngemäß auf Veröffentlichungen anderer Autor\*innen beruhen, sind als solche kenntlich gemacht (Kurzverweis im Text). Die vollständigen Quelle können im Literaturverzeichnis nachgeschlagen werden. Die Arbeit wurde bislang keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht. Das Titelblatt wurde eigenständig unter Verwendung von Canva AI gestaltet. Es wurden keine urheberrechtlich geschützten Inhalte Dritter verwendet.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift