



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

**ORGANISATION 2020: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG
DER HEUTIGEN UND ZUKÜNFTIGEN BEDEUTUNG VON
ORGANISATIONSTHEMEN FÜR
GARTENBAUUNTERNEHMEN SOWIE DEREN
WAHRGENOMMENE KOMPETENZ**

Stephan Meyerding

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. am Institut für Gartenbauliche
Produktionssysteme, Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover, Hannover

Kontakt: meyerding@zbg.uni-hannover.de



Schriftlicher Beitrag anlässlich der 55. Jahrestagung der
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.
„Perspektiven für die Agrar- und Ernährungswirtschaft nach der Liberalisierung“

Gießen, 23.-25. September 2015

ORGANISATION 2020: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DER HEUTIGEN UND ZUKÜNFTIGEN BEDEUTUNG VON ORGANISATIONSTHEMEN FÜR GARTENBAUUNTERNEHMEN SOWIE DEREN WAHRGENOMMENE KOMPETENZ

Zusammenfassung

Der Strukturwandel, Umweltthemen und die Konzentration der Branche verändern die Wettbewerbslandschaft im deutschen Gartenbau. Im Vordergrund der Organisationsgestaltung stehen daher bei vielen Gartenbauunternehmen Umweltauflagen und –kosten sowie unternehmensweite Kostensenkung und Restrukturierung. Wie in anderen Bereichen der Unternehmensführung ändern sich auch in der Organisationsgestaltung immer wieder die Schwerpunkte. Die vorliegende Studie hat zum Ziel Themen zu identifizieren, welche die Organisationsgestaltung, aus Sicht der Unternehmer und Führungskräfte im deutschen Gartenbau, in Zukunft prägen werden, übergeordnete Trends aufzuzeigen, die derzeitige wahrgenommene Kompetenz der Gartenbauunternehmen in den unterschiedlichen Bereichen und ihre bisherige Erfahrung zu erfassen und auszuwerten. Zu diesem Zweck wurden 2014 über 150 Gartenbauunternehmer und Führungskräfte, vornehmlich des Produktionsgartenbaus, befragt. Wobei 89,9 % der Befragten Inhaber, Geschäftsführer oder Betriebsleiter sind. Die meisten Teilnehmer der Studie stammen aus dem Zierpflanzenbau (33,1 %), dem Baumschulbereich (31,4 %) und dem Gemüsebau (27,8 %, N=169). Der überwiegende Teil der Befragten (89,1 %) gehören seit über zehn Jahren dem jeweiligen Unternehmen an. Insgesamt wurden 23 Organisationsthemen (KRÜGER 1994, 2012; ROGHÉ et al. 2009; KRÜGER und BACH, 2015) untersucht und von den Gartenbauunternehmern und Führungskräften als derzeit und künftig bedeutsam identifiziert. Die Bewertung geschah, indem die jeweils fünf wichtigsten Themen aus einer Auswahl angegeben wurden (Mehrfachantwort). Im Ergebnis werden weiche Themen wie die Mitarbeitermotivation / Mitarbeiterengagement / Empowerment und die Gestaltung der Unternehmenskultur rund 50 % häufiger zu den fünf wichtigsten Organisationsthemen im Jahr 2020 gezählt, als harte Themen wie die allgemeine Kostenreduktion und Restrukturierung. Außerdem zeigt sich eine kritische Lücke bei der wahrgenommenen Kompetenz bei Zukunftsthemen wie der Optimierung von Führungsebenen und –spannen (Zunahme der Wichtigkeit 10,3 % der Befragten) als auch bei Themen, die schon heute eine wesentliche Bedeutung haben, wie die Gestaltung der Unternehmenskultur und das Performance Management. Des Weiteren wurden Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Variablen untersucht. Ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen dem eingeschätzten wirtschaftlichen Erfolg im Vergleich zur direkten Konkurrenz und der heutigen subjektiven Bedeutung der Optimierung von Führungsebenen und –spannen, dem Innovationsmanagement und dem Projektmanagement konnte beobachtet werden. Zudem halten subjektiv wirtschaftlich erfolgreiche Gartenbauunternehmen im Jahr 2020 besonders das Projektmanagement für bedeutsam. Handlungsbedarf ergibt sich für die Gartenbauunternehmen und die betriebswirtschaftliche Beratung, wie die Studie zeigt, insbesondere in den weichen Themenbereichen: Gestaltung der Unternehmenskultur, Bereichsübergreifende Zusammenarbeit / Kooperationsverhalten, Führung / Leadership und Prozessmanagement. Allerdings müssen auch harte Themen wie die Individuelle Verantwortlichkeit / Accountability und das Innovationsmanagement mehr Beachtung finden, als es derzeit der Fall ist.

Keywords

Organisations-entwicklung, Produktions-gartenbau, Zukunfts-trends, Change Management, Human Ressource (Personal) Management, Mitarbeiter-zufriedenheit

1 Einleitung

Der demografische Wandel (BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, 2012), Umweltthemen¹ und die Konzentration der Branche (DIRKSMEYER, 2009) verändern die Wettbewerbslandschaft im deutschen Gartenbau. Im Vordergrund der Unternehmensentwicklung stehen Auftragslage und Finanzierungsfragen, Umweltauflagen und –kosten, unternehmensweite Kostensenkung und Restrukturierung. Dafür werden einige für den Unternehmenserfolg (BITSCH, 1994 und KÖLBEL, 2012) wesentliche Themen, welche eine eher langfristige Perspektive erfordern – von Führung bis Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation –, von vielen Gartenbauunternehmen vernachlässigt. Forschungsarbeiten zu Organisationsthemen im deutschen Gartenbau finden sich beispielsweise bei BERNDT (1984), BÖCKELMANN (1992) und BOCK (1994), diese behandeln jedoch vornehmlich Anpassungsprozesse. Eine aktuelle Untersuchung der subjektiven Bedeutung von Organisationsthemen für die Entscheidungsträger in deutschen Gartenbauunternehmen, sowie deren wahrgenommene Kompetenz, existiert nach Wissen des Autors jedoch nicht. Vor diesem Hintergrund gewinnen die Ergebnisse der Studie besondere Bedeutung: Sie zeigen, bei welchen Themen eine Lücke zwischen erwarteter zukünftiger Bedeutung und der eigenen wahrgenommenen Kompetenz besteht. Ein ökonomisch nachhaltiges Gartenbauunternehmen sollte bemüht sein, diese Lücken zu schließen.

Wie in anderen Bereichen der Unternehmensführung wechseln auch in der Organisationsgestaltung immer wieder die Schwerpunkte (ANDERSON und KING, 1993; BATTISTI und STONEMAN, 2005; LECHNER und HETTICH, 2014). Es lassen sich jedoch, wie die Studie zeigt, übergeordnete Trends identifizieren.

Diese Studie versucht, in einer weiter gefassten Perspektive, folgende Fragen zu beantworten:

- ▶ Welche Themen der Organisationsgestaltung werden von den Entscheidungsträgern in Gartenbauunternehmen zukünftig (im Jahr 2020) als besonders wichtig angesehen?
- ▶ Wo zeigen sich – innerhalb der Vielzahl der Einzelthemen – übergeordnete Trends?
- ▶ Wie steht es um die Kompetenzen der Gartenbauunternehmen in den unterschiedlichen Bereichen der Organisationsgestaltung?
- ▶ Welche Maßnahmen wurden von den Gartenbauunternehmen, in den entsprechenden Bereichen der Organisationsgestaltung, in den letzten drei Jahren durchgeführt?

Die Kenntnis über die wahrgenommene zukünftige Bedeutung, sowie über die Lücke zwischen wahrgenommener zukünftiger Bedeutung und der heutigen Kompetenz der Gartenbauunternehmen kann einen Hinweis darauf geben, welche Themenbereiche der Organisation von Forschung und betriebswirtschaftlicher Beratung priorisiert betrachtet werden sollten.

2 Methode und Sample

Die Studie basiert auf einer Online-Befragung von mehr als 150 Gartenbauunternehmern und Führungskräften in Deutschland, welche um Interviews mit betriebswirtschaftlichen Beratern ergänzt wurden.

Insgesamt wurden 23 Organisationsthemen untersucht (siehe Abbildung 1), welche in der Literatur als übergeordnete Organisationsthemen genannt werden (KRÜGER, 1994: 24) und von den Gartenbauunternehmern und Führungskräften in ihrer derzeitigen und künftigen Be-

¹ In einer eigenen Erhebung unter Gartenbauunternehmern (n=124) antworteten auf die Frage: Welche fünf „Megatrends“ werden im kommenden Jahrzehnt die Ursache für fundamentale Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen sein? 63,7 % mit Umwelt (z. B. Klimawandel, Auflagen, Kosten). Umweltthemen sind somit der Megatrend im deutschen Gartenbau, vor dem Arbeitsmarkt (z. B. „War for Talents“, Fachkräftemangel) mit 39,5 %.

deutung bewertet. Die Führungskräfte und Unternehmer wurden auch gefragt, bei welchen Themen sie ihr Unternehmen als besonders kompetent einschätzen. Bei allen Fragen gab es zudem die Möglichkeit eigene Themen zu benennen. Die in diesem Artikel verwendeten teils englischen Fachbegriffe wurden im Fragebogen für die Teilnehmer erklärt und mit praktischen Beispielen versehen. Das Spektrum der in der Studie analysierten Organisationsthemen lässt sich in „harte“ und „weiche“ Themen unterteilen (siehe Abbildung 1). Um eine Vergleichbarkeit dieser Studie in der Gartenbaubranche mit anderen Branchen in Deutschland zu ermöglichen, wurde sich in Bezug auf die Systematik, die Einteilung und Auswahl der Organisationsthemen an einer Studie der Boston Consulting Group (BCG) in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Organisation (gfo), der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO) und der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) unter Autorenschaft von Krüger orientiert (ROGHÉ et al., 2009). So zählen zu den harten Themen sowohl Fragen der Struktur (Kostensenkung und Restrukturierung, Optimierung von Führungsebenen und –spannen) als auch der Steuerung (Grad der Zentralisierung, Corporate Governance, Entscheidungsfindung) und der Prozesse (Prozessmanagement, Out-/Co-Sourcing, Innovationsmanagement). Zu den weichen Themen gehören der gesamte Mitarbeiterbereich, Kooperation und Transformation. Einige der Themen liegen naturgemäß zwischen hart und weich und beinhalten beide Komponenten. Dies gilt insbesondere für das Projektmanagement. Bei harten Organisationsthemen lassen sich Kosten und Nutzen von entsprechenden Maßnahmen eher quantifizieren als bei weichen Themen. Die hier verwendete Liste von Organisationsthemen ist nicht komplett und besitzt einen Übersichtscharakter. Mit ihr wird insbesondere keine Organisationstheorie explizit untersucht. Je nach Sichtweise auf die gartenbauliche Organisation (BITSCH, 2001: 112) oder herangezogener Organisationstheorie (BÜHNER, 1999: 107-120) können abweichende Items Verwendung finden.

Abbildung 1: Harte und weiche Organisationsthemen

Harte Themen	Weiche Themen
<p>Struktur</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Effektive Ordnungskriterien für die Organisationsstruktur ▶ Effektive Matrixorganisation / multidimensionale Organisation ▶ Optimierung Führungsebenen und –spannen ▶ Kostenreduktion / Restrukturierung <p>Steuerung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Globale Organisation / Grad der Zentralisierung ▶ Rolle der Zentrale / Corporate Governance ▶ Optimierung von Entscheidungsprozessen ▶ Geschäftstransparenz und –analyse ▶ Individuelle Verantwortlichkeiten / Accountability <p>Prozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Prozessmanagement ▶ Shared Services ▶ Out-/Co-Sourcing, Offshoring ▶ Innovationsmanagement 	<p>Mitarbeiter</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Führung / Leadership ▶ Performance Management ▶ Mitarbeitermotivation / Mitarbeiterengagement / Empowerment ▶ Gestaltung der Unternehmenskultur <p>Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Bereichsübergreifende Zusammenarbeit / Kooperationsverhalten ▶ Informations- und Wissensmanagement ▶ Netzwerke / virtuelle Organisation <p>Transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Change Management / Umsetzung ▶ Projektmanagement ▶ Organisatorische Flexibilität / Fähigkeit zur Integration von Akquisitionen

Quelle: ROGHÉ et al. 2009: 202.

Die Gartenbauunternehmer und Führungskräfte wurden in der Zeit von Juni bis Dezember 2014 über einen Online-Fragebogen zu den in Abbildung 1 aufgeführten Themen befragt. Dem Befragten wurden die Themen vorgestellt und er sollte dann diejenigen auswählen, welche je nach Fragestellung auf sein Unternehmen zutreffend sind. Durch multiple Antwortmöglichkeiten sollte ein sozial erwünschtes oder durch Selbstrechtfertigungsmotive hervor-

rufenes Antwortverhalten abgewendet werden. Beispielsweise wurden die Teilnehmer darum gebeten fünf Themen auszuwählen in denen sie ihr Unternehmen als besonders kompetent wahrnehmen und nicht bei jedem Thema einzeln nach dem Grad der Kompetenz gefragt. Zusätzlich wurden Strukturdaten über die Mitarbeiteranzahl und die Anzahl der Saisonarbeitskräfte erhoben, da davon ausgegangen werden kann, dass die Größe der Organisation einen Einfluss auf die Beantwortung der Fragestellungen zeigt. Dieser Einfluss wurde für jede Fragestellung untersucht. Auch die wirtschaftliche Situation des Unternehmens kann einen Einfluss auf die Bedeutung unterschiedlicher Organisationsthemen aufweisen, daher wurde auch dieser Punkt mit einbezogen. Hierzu wurden die Studienteilnehmer danach gefragt für wie wirtschaftlich erfolgreich sie ihr Unternehmen im Vergleich zur direkten Konkurrenz einschätzen. Da es sich durch die Mehrfachantworten um dichotome Variablen handelt, wird der Korrelationskoeffizient Kendall's Tau-b (τ_b) verwendet (FIELD, 2009: 181-182), zusätzlich wird auch das Signifikanzniveau (p) und die Anzahl der zur Berechnung herangezogenen Datensätze (n) angegeben. Die Studienteilnehmer wurden mit einem personalisierten Schreiben (postalisch und per Email) aufgefordert einen Online-Fragebogen auszufüllen.

Die Befragten repräsentieren die große Spartenvielfalt des Gartenbaus: Zierpflanzenbau, 33,1 %; Baumschule, 31,4 %; Gemüsebau, 27,8 % und Obstbau, 7,7 % (N=169). Der Schwerpunkt der Stichprobe lag im Produktionsgartenbau, daher sind Dienstleistungsunternehmen nicht aufgeführt. In der Stichprobe sind Baumschulen und Gemüsebaubetriebe überrepräsentiert, wobei Obstbaubetriebe unterrepräsentiert sind.² Von den befragten Unternehmen beschäftigten 74,1 % unter zehn Mitarbeiter (N=166) und 62,3 % unter fünf Saisonarbeitskräfte (N=138), nur fünf befragte Unternehmen hatten mehr als 50 Saisonarbeitskräfte. In der Stichprobe ist der Anteil der Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitern größer als in der Grundgesamtheit, so haben ca. 80 % der Unternehmen des Produktionsgartenbaus unter zehn Mitarbeiter, wobei in der Gartenbauerhebung 2005 nicht zwischen Saisonarbeitskräften und Festangestellten unterschieden wurde (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2006: 72-73). Die Gartenbauunternehmen wiesen im Durchschnitt einen Betriebsertrag von ca. 750.000 Euro (N=83) auf, dies entspricht ungefähr dem durchschnittlichen Betriebsertrag der am Betriebsvergleich des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. teilnehmenden Unternehmen des Produktionsgartenbaus (777.582 Euro, N=837).³ Von den Befragten waren 89,9 % Inhaber, Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer oder Betriebsleiter; 0,8 % Direktoren oder Hauptabteilungsleiter; 7,6 % Abteilungsleiter und 0,8 % Projektmanager (N=119). Die meisten Teilnehmer (89,1 %, N=128) gehörten seit über zehn Jahren dem Unternehmen an.

3 Ergebnisse und Diskussion

3.1 Vergleich der heutigen und zukünftigen Bedeutung von Organisationsthemen

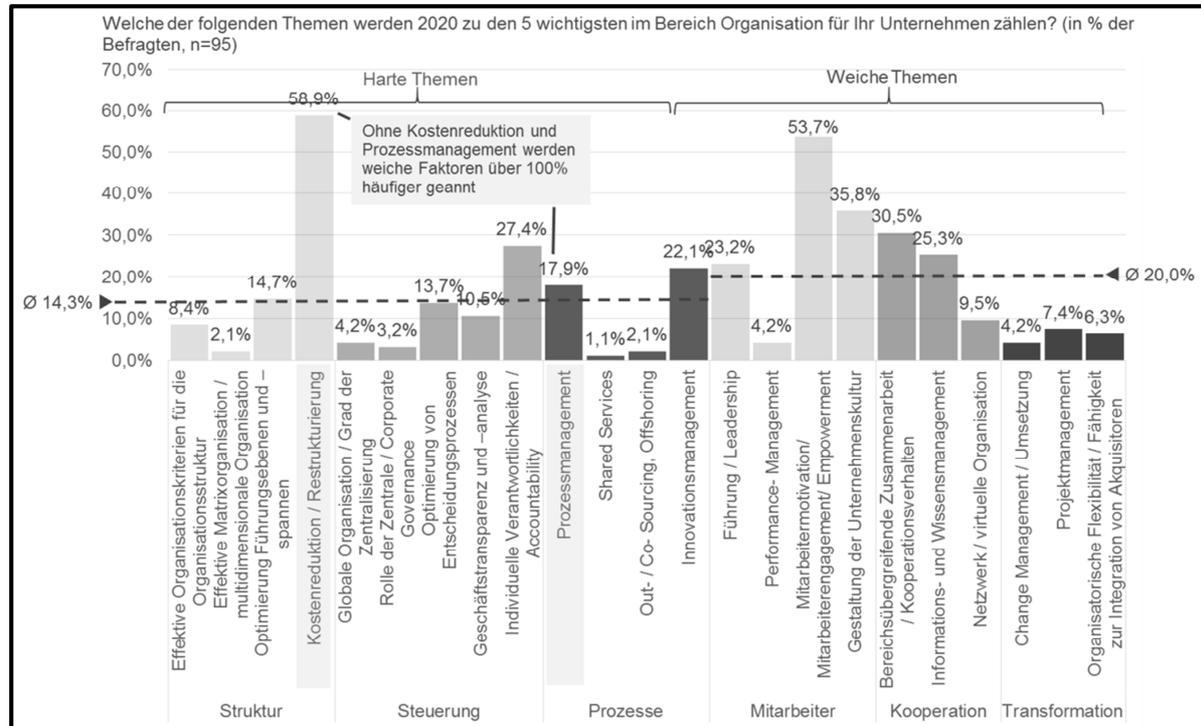
Die Studie zeigt, welche Themen aus Sicht der Gartenbauunternehmer und Führungskräfte in Zukunft an Bedeutung gewinnen und wie die Unternehmen ihre aktuelle Kompetenz in den unterschiedlichen Bereichen wahrnehmen. Auf die Frage, welche Themen für das Unternehmen zu den fünf Wichtigsten im Jahr 2020 gehören, werden sowohl harte als auch weiche Themen genannt (siehe Abbildung 2). Ein Trend ist erkennbar: Weiche Themen werden von den in der Studie befragten Gartenbauunternehmern und Führungskräften im Durchschnitt rund 50 % häufiger zu den fünf wichtigsten Zukunftsthemen gezählt als harte. Werden die klassischen harten Themen wie Kostenreduktion und Prozessmanagement ausgeklammert,

² Grundgesamtheit: Obstbau 31,9 %, Zierpflanzenbau 25,5 %, Gemüsebau 17,6 %, Baumschulen 9,8 % und Sonstige 15,1 %. Vgl.: GURRATH, 2006: 1039.

³ In der Gartenbauerhebung 2005 wird der Betriebsertrag nicht abgefragt. Eigene Berechnung: Zierpflanzenbau, 823.559 Euro, n=472; Gemüsebau, 928.213 Euro, n=142; Baumschulen, 550.112 Euro, n=38 und Obstbau 591.381 Euro, n=185. ZENTRUM FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT IM GARTENBAU e. V., 2014: 48-50.

dann werden weiche Themen sogar mehr als doppelt so häufig als in Zukunft (im Jahr 2020) besonders wichtig eingestuft, wie es bei harten Themen der Fall ist (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Top-Themen in der Zukunft der Organisation im deutschen Gartenbau – Bedeutung der weichen Faktoren



Der Themenbereich Mitarbeiter (bestehend aus vier Subthemen, siehe Abbildung 1) wird als bedeutendstes Feld der zukünftigen Organisationsgestaltung bewertet. Rund die Hälfte der Befragten (53,7 %) rechnet damit, dass die organisatorische Bewältigung und die praktische Förderung von Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterengagement und Empowerment (Übertragung von Verantwortung und Entscheidungsfreiheit auf die Mitarbeiter) im Unternehmen in Zukunft zu den wichtigsten (Standard-) Themen der Organisationsgestaltung zählen werden. Change Management liegt überraschenderweise an untergeordneter Stelle. Vielleicht ist dieses Ergebnis mit dem Begriff und / oder der noch fehlenden Akzeptanz und Präsenz von Change Management im Gartenbau zu begründen, auch wenn der Begriff im Fragebogen zusätzlich mit dem Synonym Veränderungsmanagement versehen und an mehreren Stellen erklärt wurde. Erst nach den großen Kosten- und Strukturthemen folgen die mitarbeiterorientierten Aspekte der Organisationsgestaltung. Rund 35 % der Befragten nennen das Feld Gestaltung der Unternehmenskultur als wichtiges Thema der Zukunft. Etwas weniger (30,5 %) rechnen damit, dass sich Themen wie Bereichsübergreifende Zusammenarbeit / Kooperationsverhalten und Führung / Leadership (23,2 %) in den kommenden Jahren stärker zu Schwerpunkten ihrer Arbeit entwickeln werden.

Unternehmen des deutschen Produktionsgartenbaus, welche viele Saisonarbeitskräfte beschäftigen, zählen die Individuellen Verantwortlichkeiten / Accountability heute weniger häufig zu den fünf wichtigsten Organisationsthemen ($\tau_b = -,19$; $p < 0,05$; $n = 138$). Gleiches gilt für die Mitarbeitermotivation / Mitarbeiterengagement / Empowerment ($\tau_b = -,22$; $p < 0,01$; $n = 138$) und die Bereichsübergreifende Zusammenarbeit / Kooperationsverhalten ($\tau_b = -,19$; $p < 0,05$; $n = 138$). Allerdings steigt mit der Zahl der Saisonarbeitskräfte auch die derzeitige Bedeutung des Projektmanagements ($\tau_b = ,16$; $p < 0,05$; $n = 138$).

Gartenbauunternehmen mit vielen Saisonarbeitskräften zählen in Zukunft (2020) den Bereich Globale Organisation / Grad der Zentralisierung häufiger zu den wichtigsten Organisationsthemen als ihre Wettbewerber mit weniger Saisonarbeitskräften ($\tau_b = ,18$; $p < 0,05$; $n = 138$).

Wohingegen sie Themen wie Führung / Leadership ($\tau_b=-,17$; $p<0,05$; $n=138$), Bereichsübergreifende Zusammenarbeit / Kooperationsverhalten ($\tau_b=-,17$; $p<0,05$; $n=138$) und Netzwerk / virtuelle Organisation ($\tau_b=-,16$; $p<0,05$; $n=138$) signifikant weniger häufig zu den wichtigsten Organisationsthemen im Jahr 2020 zählen als Unternehmen mit weniger Saisonarbeitskräften. Hier wird die relative Austauschbarkeit von Saisonarbeitskräften und der hohe Standardisierungsgrad ihrer Aufgaben deutlich. Mit der Komplexität der Arbeit steigt auch der Koordinations- und Führungsaufwand, dementsprechend ist er bei Saisonarbeitskräften verhältnismäßig gering.

Die Abbildung 3 vergleicht die Bedeutung der Organisationsthemen heute und 2020. Hierzu wird die Zunahme der Wichtigkeit dargestellt. Diese ergibt sich als Differenz zwischen den Prozent der Befragten, welche ein Thema im Jahr 2020 für ihr Unternehmen wichtig halten und den Prozent, die das jeweilige Thema heute für wichtig halten. Anhand der Befragungsergebnisse zeigt sich deutlich, dass – gemessen an den heute dominanten Schwerpunkten der Organisationsgestaltung – zwar weiterhin mit erheblichem Kostendruck sowie dem Bedarf an steigender Geschäftstransparenz und –analyse als wichtiger Bereich gerechnet wird, dass jedoch auch weiche Themen stärker an Bedeutung gewinnen werden.

Abbildung 3: Die sechs wichtigsten Themen im Bereich Organisation heute und 2020



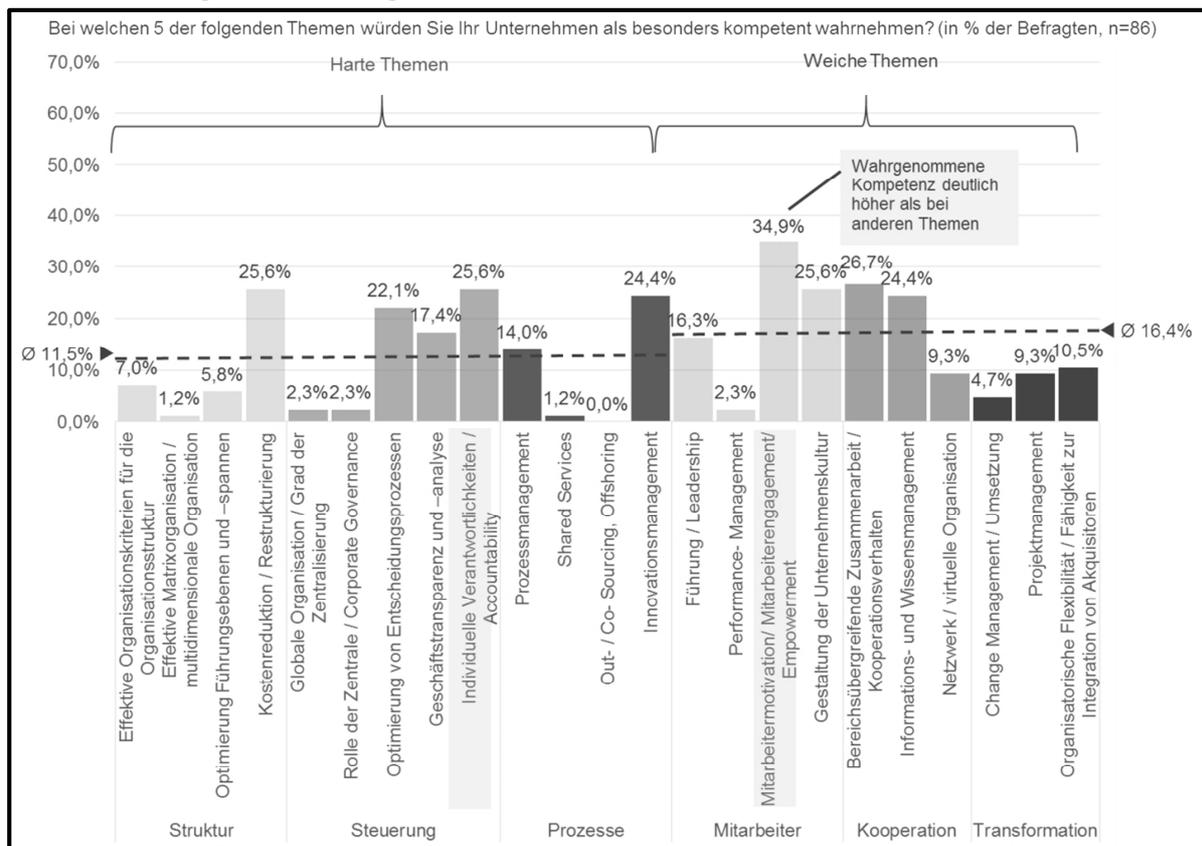
Effiziente Entscheidungsprozesse und wettbewerbsfähige Kostenstrukturen sind zwingend – auch jenseits aktueller Brennpunkte. Themen, wie die Optimierung von Führungsebenen und –spannen, Innovationsmanagement, Prozessmanagement und Führung / Leadership bilden die Zukunftstrends bei den befragten Gartenbauunternehmern und Führungskräften.

Unverändert wichtig wird eine Reihe von Themen bleiben, welche heute und in Zukunft als relevant erachtet werden. Dazu zählen etwa die Gestaltung der Unternehmenskultur und die Bereichsübergreifende Zusammenarbeit / Kooperationsverhalten.

3.2 Wahrgenommene Kompetenz der Entscheidungsträger in Bezug auf die untersuchten Organisationsthemen

In der Frage, für wie kompetent sich die Gartenbauunternehmer hinsichtlich unterschiedlicher Themen der Organisationsgestaltung halten, zeigt sich ein wenig (selbst-) kritisches Bild. Auch bei dieser Frage wurden die Teilnehmer darum gebeten fünf Organisationsthemen auszuwählen, bei denen sie ihr Unternehmen als besonders kompetent wahrnehmen. Insgesamt halten viele Führungskräfte ihr Unternehmen bei harten Themen für weniger kompetent als bei weichen.

Abbildung 4: Wahrgenommene Kompetenz der Unternehmen in Bezug auf die 23 ausgewählten Organisationsthemen



Bezüglich der harten Themen werden die Fähigkeiten im Bereich Individuelle Verantwortlichkeiten / Accountability (25,6 %) als besonders gut eingeschätzt. Fast jeder Dritte hält sein Unternehmen im Bereich Kostenreduktion und Restrukturierung (25,6 %) für besonders kompetent. Ähnliche Anteile, welche sich für besonders kompetent halten, finden sich bei der Optimierung von Entscheidungsprozessen (22,1 %) und Innovationsmanagement (24,4 %). In den Punkten Geschäftstransparenz und -analyse (17,4 %) und Prozessmanagement (14,0 %) werden nahezu durchschnittliche Werte erreicht. Für weniger kompetent halten Gartenbauunternehmer ihr Unternehmen bei Themen wie Effektive Organisationskriterien für die Organisationsstruktur (7,0 %), Optimierung von Führungsebenen und -spannen (5,8 %) und Globale Organisation / Grad der Zentralisierung (2,3 %). In Bereichen, welche auch eher bei größeren Organisationseinheiten als sie im Gartenbau zu finden sind, vorkommen, wie Effektive Matrixorganisation / Multidimensionale Organisation, Rolle der Zentrale / Corporate Governance, Shared Services und Out-/Co-Sourcing / Offshoring fühlen sich fast keine der befragten Unternehmen besonders kompetent. Diese Themenbereiche werden allerdings auch als heute und zukünftig von geringer Relevanz angesehen.

In Bezug auf die weichen Themen schreiben sich die Befragten vor allem im Bereich Mitarbeitermotivation / Mitarbeiterengagement / Empowerment eine hohe Kompetenz zu, fast 35 % der Befragten sehen ihre Unternehmen hier als besonders kompetent an – ein deutlich höherer Anteil als bei allen anderen Themen. Dieses Ergebnis verblüfft, da in Interviews mit betriebswirtschaftlichen Beratern auch gerade dieser Bereich häufig als stark ausbaufähig beschrieben wurde. Das Projektmanagement, bei dem sich 9,3 % der Befragten als besonders kompetent wahrnimmt, wurde in der Auswertung den weichen Themen zugeordnet, es hat allerdings neben den weichen auch wichtige harte Bestandteile, wie z. B. die Projektplanung und das Projektcontrolling. Im Bereich der Transformationskompetenzen sieht nur etwas mehr als ein Zehntel der Gartenbauunternehmer und Führungskräfte das eigene Unternehmen im Hinblick auf Organisatorische Flexibilität / Fähigkeit zur Integration von Akquisitoren

(10,5 %) als besonders kompetent an; noch geringer liegt der Anteil beim Projektmanagement (9,3 %) und den Change Management / Umsetzungskompetenzen (4,7 %).

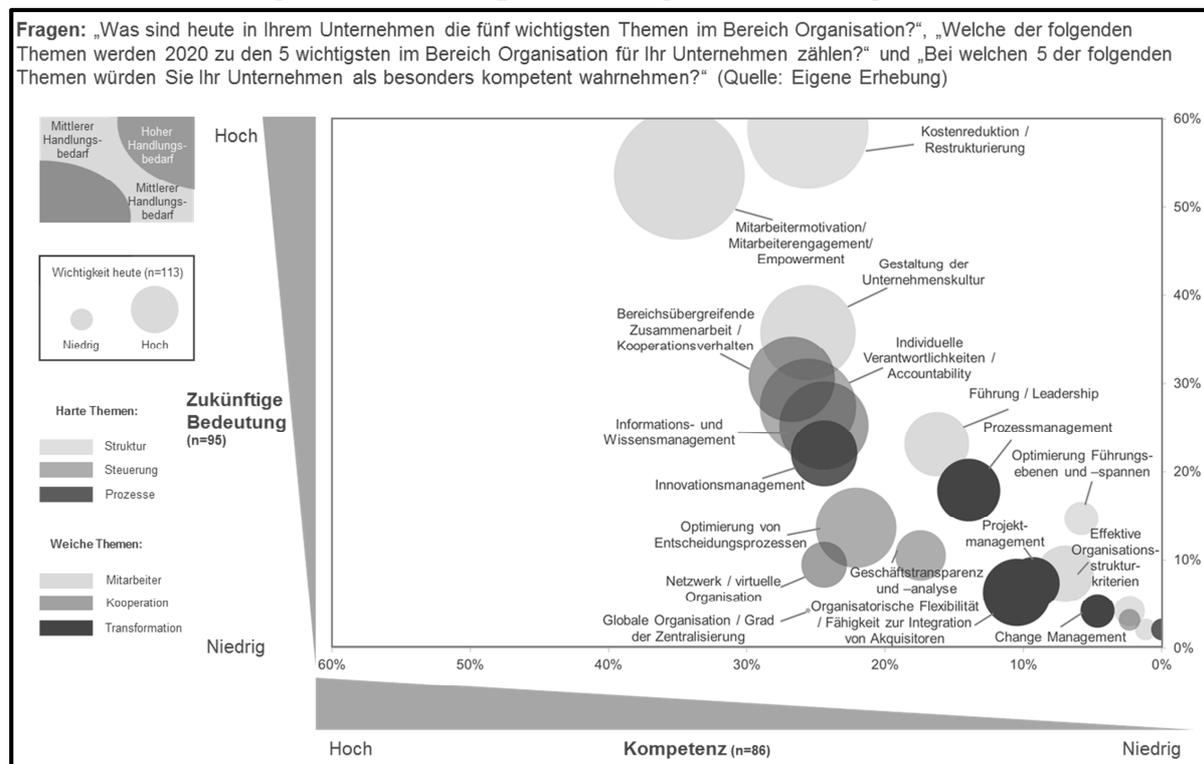
Weniger problematisch unter den weichen Themen gilt das Informations- und Wissensmanagement (24,4 %), dies ist umso positiver, da diesem Thema heute eine große Bedeutung beigemessen wird (heute 30,1 %; zukünftig 25,3 %). Auch wenn das Informations- und Wissensmanagement zukünftig aus Sicht der Gartenbauunternehmer an Relevanz verliert.

Unternehmen mit vielen Mitarbeitern (ohne Saisonarbeitskräfte) nahmen sich besonders häufig im Bereich Optimierung von Führungsebenen und –spannen ($\tau_b=-,18$; $p<0,05$; $n=166$) als kompetent wahr. Wohingegen sie die Gestaltung der Unternehmenskultur ($\tau_b=-,17$; $p<0,05$; $n=166$) signifikant weniger häufig zu ihren fünf Kernkompetenzen im Bereich Organisation zählen als ihre Wettbewerber mit weniger Mitarbeitern.

3.3 Gegenüberstellung der heutigen und zukünftigen Bedeutung, sowie der wahrgenommenen Kompetenz bezüglich der 23 Organisationsthemen

Außer auf die für die Zukunft erwartete Gewichtung von harten und weichen Themen deuten die Ergebnisse der Befragung darauf hin, dass in vielen Gartenbauunternehmen eine Lücke zwischen der eigenen Kompetenz und der Relevanz von Themen wahrgenommen wird. Diese Lücke zeigt, dass Handlungsbedarf besteht (siehe Abbildung 5). Die Lücke entsteht, wenn zwischen wahrgenommener zukünftiger Bedeutung und der wahrgenommenen eigenen Kompetenz bezüglich des jeweiligen Organisationsthemas eine Differenz zu beobachten ist.

Abbildung 5: Gegenüberstellung der heutigen und zukünftigen Bedeutung, sowie der wahrgenommenen Kompetenz bezüglich der 23 Organisationsthemen



Abgesehen von Kostenreduktion / Restrukturierung und Individuelle Verantwortlichkeiten / Accountability sehen viele Führungskräfte bei den harten Themen nur einen geringen Handlungsbedarf in ihren Unternehmen. Anders zeigt sich das Bild bei den weichen Themen: In Bezug auf die weichen Themen Prozessmanagement, Führung / Leadership, Bereichsübergreifende Zusammenarbeit / Kooperationsverhalten und Gestaltung der Unternehmenskultur

ist die Situation kritischer, da die wahrgenommene Kompetenz und die Einschätzung der zukünftigen Bedeutung nicht im gleichen Maße ausgeprägt sind.

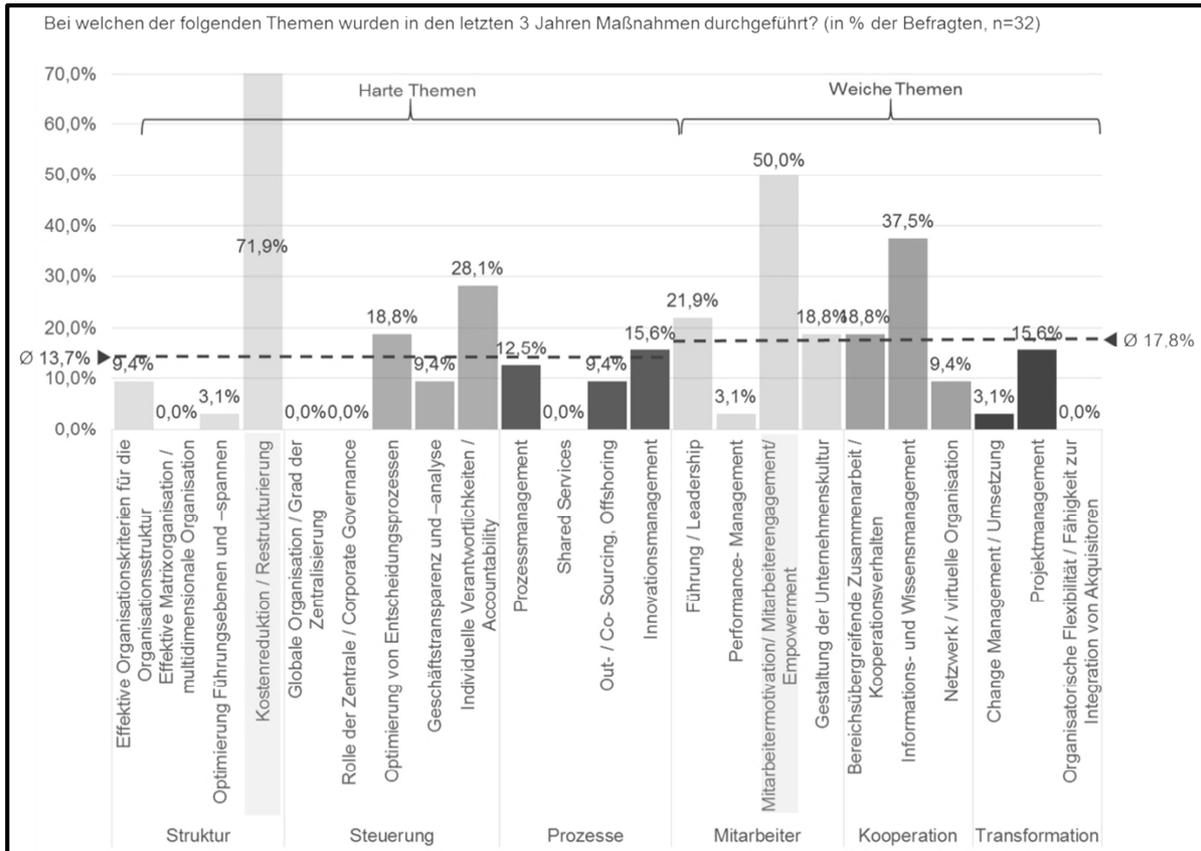
Zusätzlich zu der Bedeutung der einzelnen Organisationsthemen wurden in der Befragung weitere Sachverhalte erhoben, u. a. auch für wie wirtschaftlich erfolgreich sich das Gartenbauunternehmen in Vergleich mit seiner direkten Konkurrenz beurteilt (Likertskala von 1 = überhaupt nicht erfolgreich; 5 = sehr erfolgreich). Wird die Selbsteinschätzung bezüglich der Kompetenz in Organisationsthemen mit dem wahrgenommenen wirtschaftlichen Erfolg im Vergleich zur direkten Konkurrenz analysiert, so zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang. Ein anderes Bild zeigt sich bei der Gegenüberstellung des wahrgenommenen wirtschaftlichen Erfolgs und der derzeitigen subjektiven Bedeutung von Organisationsthemen. So ergibt sich ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen subjektivem wirtschaftlichem Erfolg und der heutigen Bedeutung der Optimierung von Führungsebenen und –spannen ($\tau_b=,17$; $p<0,05$; $n=114$) und ein signifikant negativer Zusammenhang mit der derzeitigen Bedeutung des Bereichs Kostenreduktion / Restrukturierung ($\tau_b=-,17$; $p<0,05$; $n=114$). Ein weiterer positiver Zusammenhang konnte für die heutige Bedeutung von Innovationsmanagement ($\tau_b=,15$; $p<0,05$; $n=114$) und Projektmanagement ($\tau_b=,15$; $p<0,05$; $n=114$) und dem derzeitigen subjektiven wirtschaftlichen Erfolg beobachtet werden. Auch bei der zukünftigen Bedeutung von Projektmanagement ($\tau_b=,17$; $p<0,05$; $n=114$) und dem heutigen wahrgenommenen wirtschaftlichen Erfolg lässt sich eine signifikante Beziehung herstellen. Hier unterscheidet sich der Gartenbau von anderen Branchen. In der Vergleichsstudie (ROGHÉ et al., 2009), über unterschiedliche Branchen hinweg, waren die Korrelationen bei weichen Themen wie Führung und Leadership, Mitarbeitermotivation, Individuelle Verantwortlichkeiten, Gestaltung der Unternehmenskultur sowie Change Management besonders hoch. Unternehmen, welche sich in diesen Aspekten ihrer Organisation als besonders kompetent wahrnahmen, waren wirtschaftlich erfolgreicher als andere. Dagegen zeigte sich eine geringe Korrelation zwischen einigen klassischen Themen auf der Agenda der Organisationsgestaltung und dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens: Ein geringer Einfluss auf den Geschäftserfolg ergab sich – im Gegensatz zu den Ergebnissen im deutschen Gartenbau – aus der wahrgenommenen Kompetenz im Bereich Kostenreduktion / Restrukturierung, Rolle der Zentrale / Corporate Governance sowie in Out-/Co-Sourcing und Offshoring Themen (ROGHÉ et al., 2009). Hieraus sollte jedoch nicht geschlossen werden, dass weiche Themen der Organisationsgestaltung im deutschen Gartenbau unwesentlicher wären als in anderen Branchen. Wahrscheinlich ist, dass die Sensibilität und Akzeptanz von weichen Organisationsthemen im Gartenbau nicht so ausgeprägt sind.

3.4 Maßnahmen in der Praxis

Die Erfahrungen mit Maßnahmen zur Steigerung der Kompetenz in einzelnen Organisationsaspekten weisen in der Vergleichsstudie (ROGHÉ et al., 2009) in eine ähnliche Richtung: Die Ergebnisse von Maßnahmen auf dem Gebiet der weichen Themen wurden dort deutlich positiver beurteilt als solche auf dem Gebiet der harten Themen. So gab in der Vergleichsstudie mehr als die Hälfte der Befragten an, dass sie gute Erfahrungen mit Maßnahmen zur Verbesserung von Führungs- und Leadershipkompetenzen gemacht haben, ebenso mit Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitermotivation und zur Verbesserung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit.

Wie Abbildung 6 zeigt, werden in der Praxis im deutschen Gartenbau allerdings meist harte Maßnahmen zur Kostenreduktion und Restrukturierung (71,9 % der Befragten) und erst im Anschluss daran weiche Themen mit Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation / Mitarbeiterengagement / Empowerment durchgeführt (50,0 % der Befragten, siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: Durchgeführte Maßnahmen nach Themenbereichen (letzte drei Jahre)



Nach den Tophemen Kostenreduktion / Restrukturierung und Mitarbeitermotivation / Mitarbeiterengagement / Empowerment kommt das weiche Thema Informations- und Wissensmanagement mit 37,5 % der Befragten. Danach folgt der harte Bereich Individuelle Verantwortlichkeiten / Accountability mit 28,1 % und das Thema Führung / Leadership mit 21,9 %.

Insgesamt zeigt sich ein überraschend positives Bild bei der Häufigkeit von Maßnahmen zu weichen Themenbereichen. Dieses Ergebnis ist auch der Tatsache geschuldet, dass die Themenbereiche, in denen keine Maßnahmen in den harten Bereichen durchgeführt worden sind, eher für größere Organisationen als die befragten Gartenbauunternehmen in Frage kommen. Zu nennen sind hier die Effektive Matrixorganisation / Multidimensionale Organisation, Globale Organisation / Grad der Zentralisierung, die Rolle der Zentrale / Corporate Governance und Shared Services mit jeweils 0 %. Beachtung finden sollte auch das Ergebnis im Bereich Geschäftstransparenz und -analyse mit 9,4 %, in dem auch der Betriebsvergleich des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau angesiedelt werden kann. Dies könnte darauf hindeuten, dass vielen Gartenbauunternehmen der Nutzen einer derartigen Analyse noch nicht deutlich genug kommuniziert wird.

Unternehmen des deutschen Produktionsgartenbaus mit vielen Mitarbeitern (ohne Saisonarbeitskräfte) haben in den vergangenen Jahren weniger Maßnahmen im Bereich Informations- und Wissensmanagement durchgeführt, als ihre Wettbewerber mit weniger Mitarbeitern ($\tau_b = -0,14$; $p < 0,05$; $n = 166$). Gartenbauunternehmen, welche sich im Vergleich zu ihrer direkten Konkurrenz als besonders wirtschaftlich erfolgreich wahrnehmen, haben in den letzten drei Jahren häufiger Maßnahmen im Bereich Prozessmanagement ($\tau_b = 0,24$; $p < 0,01$; $n = 114$) und Innovationsmanagement durchgeführt ($\tau_b = 0,29$; $p < 0,01$; $n = 114$).

4 Fazit und Ausblick

Insgesamt zeigen die Befragungsergebnisse, dass eine Kompetenzbewertung anhand der betrachteten 23 Organisationsthemen die Situation einer Organisation gut abbilden kann, wenn

auch mit unterschiedlicher Relevanz der einzelnen Themen abhängig von unternehmensspezifischen Faktoren. Die Studie zeigt ein ganzheitliches Bild von der heutigen und zukünftigen Bedeutung unterschiedlichster Organisationsthemen und der wahrgenommenen Kompetenz im deutschen Gartenbau. Limitationen ergeben sich aus der ausbaufähigen Teilnehmerzahl, sodass die Studie keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben kann.

Im Gesamtergebnis der Studie zeigt sich, dass aus Sicht der Führungskräfte und Gartenbauunternehmer in vielen Bereichen Handlungsbedarf besteht – dies gilt insbesondere für weiche Themen im Bereich der Organisationsgestaltung, wie der Gestaltung der Unternehmenskultur, Bereichsübergreifende Zusammenarbeit / Kooperationsverhalten, Führung / Leadership und Prozessmanagement. Dies ist ein Befund, welcher an Gewicht gewinnt, da umgesetzte Maßnahmen zum Thema Kostenreduktion und Restrukturierung in den vergangenen drei Jahren im Bereich der harten Organisationsthemen mit 71,9 % immer noch die höchste Verbreitung aufweisen. Kostenreduktion / Restrukturierung und Mitarbeitermotivation / Mitarbeiterengagement / Empowerment werden im Jahr 2020 mit 58,9 % und 53,7 % die Spitzenplätze, gefolgt von der Gestaltung der Unternehmenskultur (35,8 %) einnehmen. Die Wichtigkeit wird insbesondere in den Bereichen Optimierung von Führungsebenen und -spannen, Führung / Leadership, Innovationsmanagement, Globale Organisation / Grad der Zentralisierung, Kostenreduktion / Restrukturierung und Prozessmanagement zunehmen. Besonders kompetent nehmen sich die Gartenbauunternehmen im Bereich Mitarbeitermotivation / Mitarbeiterengagement / Empowerment wahr. Dies widerspricht allerdings den Berichten aus den Experteninterviews mit betriebswirtschaftlichen Beratern und ist kritisch zu hinterfragen.

Die durchschnittliche zukünftige Bedeutung von weichen (20 %) und harten Themen (14 %) ist sowohl in der Vergleichsstudie (ROGHÉ et al., 2009), als auch in der vorliegenden Studie gleich. Allerdings existieren wesentliche Unterschiede innerhalb der übergeordneten Themenbereiche. Bei den harten Themen nehmen Kostenreduktion / Restrukturierung (27 %), Prozessmanagement (27 %) und Innovationsmanagement (21 %) in der Vergleichsstudie die Spitzenplätze ein. In der Stichprobe der vorliegenden Studie hat die Kostenreduktion / Restrukturierung eine noch stärkere Bedeutung (58,9 %), an zweiter Stelle treten die Individuellen Verantwortlichkeiten / Accountability (27,4 %), gefolgt vom Innovationsmanagement (22,1 %) und dem Prozessmanagement (17,9 %). Bei der Zunahme der Wichtigkeiten von heute bis zum Jahr 2020 werden in der Vergleichsstudie wesentlich mehr weiche Themen zu den Zukunftsstars gezählt als in der Stichprobe unter Gartenbauunternehmen. Bei der wahrgenommenen Kompetenz nehmen weiche Themen wie die Mitarbeitermotivation / Mitarbeiterengagement / Empowerment (34,9 %) und die Bereichsübergreifende Zusammenarbeit / Kooperationsverhalten (26,7 %) unter den Gartenbauunternehmen die vordersten Plätze ein. In der Vergleichsstudie ist die wahrgenommene Kompetenz beim Thema Projektmanagement (46 %) deutlich höher als bei allen anderen Themen. Die Top-Themen hinsichtlich der Kompetenz bei Gartenbauunternehmen liegen in der Vergleichsstudie nur im durchschnittlichen Bereich. In der Vergleichsstudie zeigt sich ein ähnlicher Handlungsbedarf wie bei den Gartenbauunternehmen, wenn wahrgenommene Kompetenz und zukünftige Bedeutung gegenübergestellt werden. Eine wesentliche Ausnahme bildet das Change Management und dessen Umsetzung, welches in der Vergleichsstudie zu den Themen zählt, bei denen besonderer Handlungsbedarf besteht. Ein weiterer wesentlicher Unterschied zeigt sich im Bereich Individuelle Verantwortlichkeiten / Accountability, bei diesem Thema zeigt sich in der Vergleichsstudie fast kein Handlungsbedarf, wohingegen es bei den Gartenbauunternehmen in der vorliegenden Studie zu den Brennpunkten gehört. Der Handlungsbedarf für Themen wie Rolle der Zentrale / Corporate Governance, Shared Services, Out / Co-Sourcing / Offshoring und sogar der Geschäftstransparenz und –analyse kann in beiden Studien als gering bewertet werden und das, obwohl in der Vergleichsstudie insbesondere auch Großunternehmen befragt wurden, dessen Fokus eher auf den genannten Themen zu suchen wäre.

Die vorliegende Studie hat die Organisationsthemen aufgezeigt, bei denen im deutschen Produktionsgartenbau, aus Perspektive der Unternehmenspraxis, Handlungsbedarf besteht. Dieser Handlungsbedarf sollte zu Veränderungsprozessen in der Aufbau- und Ablauforganisation von Gartenbauunternehmen führen. Diese Veränderungsprozesse stellen für sich selbst genommen eine große Herausforderung für Unternehmen dar. Hieraus ergibt sich die Frage, wie diese Veränderungsprojekte erfolgreich durchgeführt werden können. Eine Change Management Studie Gartenbau wird die Stellschrauben und Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen sowie die IST-Situation im deutschen Gartenbau analysieren. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie haben zudem die besondere Relevanz des Mitarbeiterbereiches deutlich werden lassen. Welche Faktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit im deutschen Gartenbau einen wesentlichen Einfluss aufweisen, wird die Mitarbeiterzufriedenheitsstudie des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. aufzeigen.

Literatur

- ANDERSON, N. und N. KING (1993): Innovation in Organizations, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 8: 1–34.
- BATTISTI, G. und P. STONEMAN (2005): The Intra-firm Diffusion of new Process Technologies, *International Journal of Industrial Organization* 1-2: 1–22.
- BERNDT, M. (1984): Ein theoretischer Bezugsrahmen für die Planung der Entwicklung von Gartenbaubetrieben. Dissertation, Universität Hannover, Hannover.
- BITSCH, V. (1994): Erfolgsanalyse bei Gartenbaubetrieben auf der Basis von Jahresabschlußdaten - Dissertation, Universität Hannover, Hannover.
- BITSCH, V. (2001): Qualitative Forschung in der angewandten Ökonomie. Schwerpunkt : Landwirtschaft, Shaker, Aachen.
- BOCK, C. (1994): Der Gartenbau in den neuen Bundesländern im Transformationsprozeß in die Marktwirtschaft. Dissertation, Universität Hannover, Hannover.
- BÖCKELMANN, S. (1992): Unternehmertypus und Organisationsstruktur. Dissertation, Universität Hannover, Hannover.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHERSCHUTZ (2012): Ergebnisdokumentation des Workshops "Rahmenbedingungen", - 18.-19. September 2012 in Großbeeren, Zukunftsstrategie Gartenbau, Berlin.
- BÜHNER, R. (1999). Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 9. Auflage, Oldenbourg, München.
- DIRKSMAYER, W. (2009): Status quo und Perspektiven des deutschen Produktionsgartenbaus, Johann Heinrich von Thünen-Institut, Braunschweig.
- ROGHÉ, F.; STRACK, R.; PETROVA, V.; GRÜN, O.; KRÜGER, W.; SULZBERGER, M. (2009): Organisation 2015, *ZFO - Zeitschrift Führung und Organisation* 5: 201–208.
- FIELD, A. P. (2009): *Discovering statistics using SPSS - (and sex and drugs and rock 'n' roll)*, Auflage 3, Sage Publications, Los Angeles, London.
- GURRATH, P. (2006): Ergebnisse der Gartenbauerhebung 2005, Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik, Wiesbaden.
- KÖLBEL, C. (2012): Ein ökonomisches Betriebsmodell für den Produktionsgartenbau. Möglichkeiten der Modellierung mit Jahresabschlussdaten, Dissertation, Universität Hannover, Hannover.
- KRÜGER, W. (2012): Führungsstile für erfolgreichen Wandel. In: Bruch, H.; Krummacher, S.; Vogel, B. (Hrsg.): *Leadership - Best Practices und Trends*, Auflage 2, Gabler, Wiesbaden: 99–114.
- KRÜGER, W. (1994): *Organisation der Unternehmung*, Auflage 3, Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln.
- KRÜGER, W.; BACH, N. (2015): *Excellence in Change - Wege zur strategischen Erneuerung*, Auflage 5., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- LECHNER, C.; HETTICH, E. (2014): Metaorganisationen, *ZFO - Zeitschrift Führung und Organisation* 5: 333–339.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2006): Land und Forstwirtschaft, Fischerei - Gartenbauerhebung 2005, Fachserie 3, Wiesbaden.
- ZENTRUM FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT IM GARTENBAU E. V. (2014): Kennzahlen für den Betriebsvergleich im Gartenbau 2014 (57. Jahrgang). Hannover.