

# Führen – aber richtig

**Die Mitarbeiter kommen – Personalberater, Personalleiter und Landwirte diskutieren, wie man mit ihnen umgehen soll.**

**?** Bringen Mitarbeiter in landwirtschaftlichen Betrieben andere Erwartungen mit als die im nichtlandwirtschaftlichen Bereich?

**Dorfmeier:** Das würde ich im Moment noch bestätigen. Aber der Wandel hat schon lange begonnen. Die Zeiten von Knecht und Magd sind definitiv vorbei. Das ist aber in den Köpfen der Mitarbeiter schon mehr angekommen als in den Köpfen mancher Betriebsleiter.

**Dr. Böckenhoff:** Das muss man differenzieren. In den kleineren Betrieben im Westen mit familieneigenen Mitarbeitern, auch im familiengeführten Landhandel, gibt es noch andere Erwartungen – auch an Führung. In den neuen Bundesländern aber und im vor- und nachgelagerten Bereich, wo es größere Strukturen gibt, ist die Situation nicht anders als in anderen Branchen.

**Schmidt:** Das sehe ich auch so. Ich habe in meinem Job als Personalberater schon in viele Branchen hineinschauen können. Es gibt natürlich in der Landwirtschaft wie in jeder Branche Eigenheiten, so zum Beispiel beim Umgangston, aber keine wirklich großen Unterschiede.

**?** Haben denn die Chefs landwirtschaftlicher Betriebe andere Erwartungen an ihre Mitarbeiter?

**Dorfmeier:** Ja, durchaus. Gerade wenn Betriebsleiter jetzt ihren ersten Mitarbeiter einstellen, haben sie zum Beispiel in puncto Arbeitszeit die gleichen Erwartungen wie an sich selbst. Als Unternehmer wie ich arbeitet man eben seine zwölf Stunden am Tag und fängt auch um fünf Uhr an. Das macht aber der Tarif nicht mit. Und das lässt sich auch kein Mitarbeiter einfach so gefallen.

**Stiegler:** Der Schritt vom Einzelunternehmer zur Führungskraft ist ein großer Schritt. Den eigenen Arbeitstag gestalte ich ganz anders als den eines Mitar-

beiters. Ich muss lernen zu delegieren – und das heißt zu akzeptieren, dass ich nicht mehr der einzige auf der Scholle bin, der alles weiß und entscheidet.

**Schmidt:** Aber das hat der Landwirt mit jedem anderen gemein, der aus einer Fach- in die Führungsfunktion wechselt. Ich bin nicht mehr nur für mich allein verantwortlich, sondern ich muss für andere gestalten, muss abgeben, Vertrauen entwickeln, Kontrollmechanismen einziehen. Es mag sein, dass dieser Schritt größer und gewichtiger für einen Landwirt ist, weil er überwiegend allein arbeitet.

**Dr. Böckenhoff:** Wer aus der Fach- in die Führungsfunktion wechselt, hat in jedem Fall auch schon einen Chef gehabt. Er kann ihm nacheifern oder alles anders machen. Der Landwirt ist in aller Regel zum ersten Mal Chef. Das gilt nicht für alle, aber für viele. Und da



>> Für viele Landwirte beginnt der **Lernprozess** erst jetzt.

*Susanne Stiegler, selbstständige Personal- und Karriereberaterin, susanne.stiegler.consulting, aus Münster*

besteht dann ein großes Wissens- und Beratungsdefizit, nicht zuletzt, weil auch das Thema „Mitarbeiterführung“ in der Ausbildung des Landwirts viel zu kurz kommt.

**Stiegler:** Ja, genau. Und damit beginnt für viele Landwirte jetzt erst ein Lernprozess, den in anderen Branchen, im Handwerk, im Handel, viele Familienunternehmer, auch sehr kleine, schon hinter sich haben. Die Frage lautet: Wie kann ich als Betrieb überleben?

**Dr. Böckenhoff:** Genau darum geht es, auch wenn ich es positiv formulieren würde. Wie kann ich wachsen? Wenn ich eine wirtschaftliche interessante Größe erreichen will und nicht mehr obligatorisch auf die Mithilfe von drei bis sechs Kindern zurückgreifen kann, muss ich externe Mitarbeiter einstellen. Das ist in vielen Regionen eine neue Entwicklung, in Ostdeutschland ein alter Hut. Da geht es nicht um den Mitarbeiter, sondern um die verschiedenen Spezialisten.

**?** Das ist eine schöne Überleitung. Fachkräfte sind schwer zu finden und zu binden. Was muss ihnen ein Betrieb bieten?

**Schmidt:** Ich muss erst einmal als ein potenziell attraktiver Arbeitgeber bekannt sein. Ich muss eine realistische Erwartungshaltung wecken und vermitteln. Und ich muss solide und gründlich einarbeiten.

**Stiegler:** Einen sicheren Arbeitsplatz, auf dem die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Gelernte anwenden können. Und eine Antwort auf die Frage: 'Was tut der Betrieb für mich?'.

**Dr. Böckenhoff:** Das Gesamtpaket ist entscheidend: Standort, Aufstiegsperspektiven, Gestaltungsspielräume, Lob und Anerkennung, Balance zwischen Beruf und Freizeit, ein stimmiges Umfeld.

**?** Kann der kleine landwirtschaftliche Betrieb diesem Erwartungsdruck standhalten?



**>> Ich muss den Leuten vermitteln, wo es hingehen soll.**

*Alexander Schmidt,  
Betriebswirt und ABO-Psychologe,  
Leiter Personalentwicklung AGRAVIS  
Raiffeisen AG aus Münster*

**Dorfmeyer:** Er tut sich natürlich schwerer. Aber auch er muss sich fragen, was er für den Mitarbeiter tun kann. Doch bevor der Mitarbeiter gefragt wird: ‚Was willst Du?‘, muss erst einmal der Unternehmer wissen, was er will. Wer Mitarbeiter haben und halten will, braucht eine klare Zielvorstellung für seinen Betrieb.

Dann weiß er auch um seine Stärken. Wenn ein Mitarbeiter die familiäre Atmosphäre des Kleinbetriebs der Anonymität des Großbetriebes vorzieht, wenn er vielseitig eingesetzt werden und gestalten will, ist er doch dort genau richtig.

**Dr. Böckenhoff:** Er weiß dann auch, wo und wen er suchen muss. Denn viele Fachkräfte sind in der Region verwur-

zelt, die wollen dort gar nicht weg – auch nicht für mehr Geld.

Und außerdem bietet die Landwirtschaft mittlerweile viele tolle Jobs, auch für Top-Kräfte.

**Schmidt:** Natürlich muss ich mich mit der Branche identifizieren und Interesse haben. Aber das gilt für jede Branche.

**?** Zurück zur Führung. Wie wollen denn Mitarbeiter heute geführt werden?

**Stiegler:** Da muss ich etwas ausholen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen möchten am liebsten demokratisch, also mitbestimmend geführt werden, sie möchten dabei auch Verantwortung übernehmen. Sie möchten motiviert werden und gutes Geld verdienen. Das höre ich in allen Bewerbungsgesprächen. Das Problem dabei: Wer kann sich einen solchen Führungsstil leisten, wer kann so führen? In der Praxis überwiegt der hierarchische Führungsstil.

**Schmidt:** Ich muss sogar noch etwas weiter ausholen. Ich glaube, es ist arg vereinfachend, von „dem“ Mitarbeiter zu sprechen. Es gibt zum Beispiel einen sehr großen Generationsunterschied. Jüngere Mitarbeiter fordern mehr Feedback, klare Zielausrichtung, mehr Selbstständigkeit als ältere. Sie wollen ihr Spielfeld, aber selbst marschieren – und Rückmeldung, ob sie noch in die richtige Richtung laufen.

**>> Wer Mitarbeiter haben und halten will, braucht eine klare Zielvorstellung.**

*Hermann Dorfmeier, Agrarökonom,  
Landwirt, bus-Betreuer und selbständiger  
Personalvermittler aus Hunteburg*



**Dr. Böckenhoff:** Wie ich führe, hängt vor allem davon ab, was ich von meinem Mitarbeiter erwarte. Wenn er mitdenken, eigene Ideen einbringen, eigene Entscheidungen treffen soll, dann muss ich meinen Führungsstil anpassen.

**?** Funktioniert das?

**Dr. Böckenhoff:** In Grenzen. Der Führungsstil muss zum Unternehmen und zur Mannschaft passen. Ich kann eine Kreativabteilung nicht autoritär



## >> Delegieren und führen wollen, ist ganz klar ein Wettbewerbsvorteil.

*Dr. Klaus Böckenhoff, Agrarwissenschaftler, Executive Search Consultant, executive search for agribusiness, aus Münster*

führen. Aber es gibt auch Grenzen der persönlichen Fähigkeiten. Und in jedem Fall muss ich als Führungskraft auch authentisch bleiben, ich darf nicht schauspielern.

**?** Wenn Führungserwartungen von Mitarbeitern generationsspezifisch variieren, kommt es dann auf dem Hof zum Krieg der Generationen?

**Dorfmeier:** Nein, denn der landwirtschaftliche Unternehmer mit Mitarbeitern ist eher jünger. Die Entscheidung, auf externe Mitarbeiter umzustellen, fällt oft mit dem Generationswechsel auf dem Hof zusammen.

Wenn der Nachfolger den Betrieb übernimmt, wird oftmals investiert, wird ein neuer Betriebszweig gegründet – und dann braucht man Mitarbeiter. Die sind dann auch jünger und passen mit ihren Erwartungen an Führung gut zum jüngeren Betriebsleiter.

**?** Was sind denn heute die häufigsten Chef-Fehler?

**Stiegler:** Zu wenig Lob und Anerkennung, zu wenig Abruf des Wissens der Mitarbeiter, zu wenig Motivation, das zu leisten, was der Job gestattet.

**Schmidt:** Keinen Sinn zu vermitteln. Das gilt für das Familienunternehmen wie für den Kleinbetrieb, für den Abteilungsleiter im mittelständischen Betrieb und für den Konzernchef: Ich muss den Leuten sagen, wo es hin geht.

den Hof. Landwirte sind stolz auf ihr Fachwissen – und nun eventuell nur noch Zweitbesten. Was nun?

**Dorfmeier:** Der Landwirt hat als Unternehmer zunehmend mehr Managementaufgaben. Er wird sich automatisch mehr aus der Produktion zurückziehen müssen und diese Tätigkeit seinen Mitarbeitern überlassen.

**Stiegler:** Richtig, denn omnipräsent in einem wachsenden Betrieb sein zu wollen, führt zum Rückschritt. Ich muss als Führungskraft meine Rolle neu finden – und deren Fokus liegt nicht nur im Fachwissen, sondern in der Person.

**?** Wie überzeugen Sie denn Menschen, persönlich an sich zu arbeiten, um zum Beispiel besser führen zu können?

**Stiegler:** Er oder sie muss einer gewissen eigenen Veränderung gegenüber offen sein. Trifft das zu, wird das Ziel definiert – und dann bewegen wir uns dorthin gemeinsam, Schritt für Schritt. Und mit jedem Schritt erschließt sich den Mitarbeitern der Mehrwert dieser Veränderung.

**Schmidt:** Ich finde es auch gar nicht so schwierig, Leute dazu zu bringen, an sich persönlich zu arbeiten, ihre Führungs- und Kommunikationskompetenz zu verbessern. Ich kann ihnen auch die Vorteile klar vermitteln: Mehr Erstkontakte, mehr Abschlüsse, weniger Konflikte, klare Verantwortlichkeiten, längere Verweildauer der Mitarbeiter. Die Formel ist immer: Wollen mal Können. Wenn das Wollen Null ist, ist auch die Summe Null.

**Dr. Böckenhoff:** Aber ohne Leidenschaft verlässt niemand die Komfortzone. Ich muss den Bedarf selbst erfahren haben, sonst mache ich nichts – nicht für mich als Führungskraft, nicht für meine Mitarbeiter.

**?** Vielen Dank für dieses Gespräch.

Die Diskussionsrunde moderierte Joachim Gutmann.

**Dr. Böckenhoff:** Genau. Um das zu tun, muss ich führen wollen. Ich kann autoritär, mitbestimmend oder situativ führen, aber ich darf mich auf keinen Fall meiner Führungsverantwortung entziehen.

**Dorfmeier:** Genau diese Führungsmotivation, also ob der Landwirt führen will oder nicht, wird über die Bewältigung des Strukturwandels entscheiden. Die Kostensteigerung zwingt dazu, den Betrieb weiterzuentwickeln. Das geht nur mit Mitarbeitern – und die wollen geführt werden. Wer nicht bereit ist, diesen Weg zu gehen, wird auf Dauer nicht überleben.

**Dr. Böckenhoff:** Das ist ein wirkliches Dilemma für viele Betriebe. Wenn ich nicht bereit bin, Mitarbeiter einzustellen, stoße ich sehr schnell an Wachstumsgrenzen. Delegieren wollen und führen wollen, ist ganz klar ein Wettbewerbsvorteil, nicht führen wollen ein limitierender Faktor.

**?** Wer qualifizierte Mitarbeiter einstellt, holt sich den Wettbewerb ums beste Fach-Know-how auf