



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

Fachbereich Agrarwirtschaft und Lebensmittelwissenschaften
Fachgebiet Unternehmensführung, Beratungsmethodik und
Kommunikation

Arbeit zur Erlangung des akademischen Grades

„Bachelor of Science (B.Sc)“

„Beratung landwirtschaftlicher Betriebe im Bereich des Human Resource
Management“

vorgelegt von: Rieke Plenter
Abgabe: Neubrandenburg, 30.03.2023
Erstgutachter: Prof. Dr. Rainer Langosch
Zweitgutachter: Dipl.-Ing. agr. Matthias Mehner
URN: urn:nbn:de:gbv:519-thesis2023-0220-9

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abkürzungsverzeichnis	4
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	4
1 Einleitung	5
2 Begriffsdefinitionen	7
3 Herleitung der Arbeitshypothese und der Forschungsfrage.....	9
3.1 Arbeitshypothese und Forschungsfrage	11
4 Methodik.....	13
4.1 Auswahl der Personengruppe Berater, Trainer, Coaches	13
4.2 Interviewpartner*innen	14
4.3 Fragenkatalog	16
4.3.1 Aufbau des Fragenkataloges	16
4.3.1.1 Gemeinsame Fragen:	16
4.3.1.2 Perspektivische Fragen	17
4.3.1.3 Wechselseitige Fragen.....	17
4.3.1.4 Individuelle Fragen Coaching	17
4.3.1.5 Individuelle Fragen fachliche Beratung	18
4.3.1.6 Individuelle Fragen systemische Beratung.....	18
4.3.1.7 Individuelle Fragen Prozessmanagement.....	19
4.3.2 Reihenfolge der Fragen	19
4.3.3 Ziel des Fragenkataloges:	20
4.4 Auswertung der Interviews	20
5 Zusammenfassung der Interviews	21
5.1 Zusammenfassung Dr. Dieter Bishop.....	21
5.2 Zusammenfassung Anne Dirksen	21
5.3 Zusammenfassung Matthias Mehner	23
5.4 Zusammenfassung Charlotte Rothert.....	25
6 Auswertung der Untersuchungsschwerpunkte	29
6.1 Optimales Human Resource Management	29
6.2 Besonderheiten in der Landwirtschaft	30
6.3 Verständnis der betrieblichen Zusammenhänge	30
6.4 Aufbau von Führungskompetenzen.....	30
6.5 Aufbau eines Prozessmanagements.....	31

6.6	Leistungen von persönlichem Coaching, fachlicher Beratung, systemischer Beratung und Prozessmanagement	31
6.7	Grenzen von persönlichem Coaching, fachlicher Beratung, systemischer Beratung und Prozessmanagement	32
6.8	Systemische Beratung: Erwartungen, Wechselwirkungen und Zusammenarbeit....	33
6.9	Persönliches Coaching: Erwartungen, Wechselwirkungen und Zusammenarbeit...	34
6.10	Fachliche Beratung/ Prozessberatung: Erwartungen, Wechselwirkungen und Zusammenarbeit.....	34
7	Diskussion.....	36
8	Fazit	40
9	Literaturverzeichnis	44
10	Anhang	47

Abkürzungsverzeichnis

BMEL = Bundesministerium für Landwirtschaft und Ernährung

HR-Management = Human Resource Management

SOP = Standing Operation Procedure

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Optimales Human Resource Management.....	74
Tabelle 2 Besonderheiten in der Landwirtschaft.....	74
Tabelle 3 Verständnis der betrieblichen Zusammenhänge.....	75
Tabelle 4 Aufbau von Führungskompetenzen.....	75
Tabelle 5 Aufbau eines Prozessmanagements.....	75
Tabelle 6 Leistungen von persönlichem Coaching, fachlicher Beratung, systemischer Beratung und Prozessmanagement.....	76
Tabelle 7 Grenzen von persönlichem Coaching, fachlicher Beratung, systemischer Beratung und Prozessmanagement.....	77
Tabelle 8 Systemische Beratung: Erwartungen, Wechselwirkungen, Zusammenarbeit.....	77
Tabelle 9 Coaching: Erwartungen, Wechselwirkungen, Zusammenarbeit.....	78
Tabelle 10 Fachliche Beratung: Erwartungen, Wechselwirkungen, Zusammenarbeit.....	79

1 Einleitung

In Deutschland gibt es im Jahre 2020 262.776 landwirtschaftliche Betriebe, auf denen 940.100 landwirtschaftliche Arbeitskräfte beschäftigt sind (Destatis 2022). Vor 10 Jahren waren es noch 1,4 % mehr, nämlich 1.080.300 Arbeitskräfte, die in der Landwirtschaft tätig waren. Im Jahre 2010 versorgte ein Landwirt 124 Menschen. Im Jahre 2020 ist die Zahl bereits auf 139 Menschen angestiegen (BMEL 2022). Weniger Arbeitskräfte versorgen somit mehr Menschen.

Die Beschäftigten in der Landwirtschaft im Jahre 2020 unterteilen sich in die Gruppen der Familienarbeitskräfte mit 434.400 (46 %), der Saisonarbeitskräfte mit 274.700 (29 %) und der ständigen Fremdarbeitskräfte mit 228.900 (25 %). Vor 10 Jahren gab es noch 1,4 % mehr Familienarbeitskräfte, 1,8 % mehr Saisonarbeitskräfte und 1,7 % weniger ständige Fremdarbeitskräfte (Destatis 2020).

In land-, tier-, und forstwirtschaftlichen Berufen arbeiten 51 % im Tätigkeitsfeld der „Helfer“. Diese benötigen in der Regel keine oder geringe spezifische Fachkenntnisse. 36 % der Beschäftigten bekleiden Arbeitsplätze, in denen die Kompetenzen von Fachkräften benötigt werden. 7 % zählen zu den Spezialisten und 5 % zu den Experten (BMEL, 2020 vgl. S. 16 Abb. 4).

36 % der Landwirt*innen waren im Jahr 2018 bereits über 55 Jahre alt. Unter 25 Jahre sind dagegen nur 8 % (BMEL, 2020 vgl. S.14 Abbildung 2). In den nächsten Jahren gehen also deutlich mehr Landwirte in Rente als Nachwuchs da ist.

Viele Landwirt*innen stehen vor einer Fülle an politischen Veränderungen und bürokratischen Herausforderungen. Dazu kommt ein gesellschaftliches Umfeld, welches ihre Leistungen nicht ausreichend anerkennt (Roth, 2021 vgl. S.83). 27 % aller Landwirt*innen erkranken an Burnout, das sind viereinhalbmal mehr als im Bevölkerungsdurchschnitt. (Roth, 2021 vgl. S.41). 23,6 % Landwirte leiden unter Depressionen und 33 % unter Angstzuständen (Roth, 2021 vgl. S.42). Nur 54,3 % der Landwirt*innen leiden weder unter Depressionen, Angst oder Burnout (Roth, 2021 vgl. S.43). Das bedeutet: fast jeder zweite in der Landwirtschaft ist von einer dieser drei psychischen Krankheiten betroffen. Im Vergleich zur Allgemeinbevölkerung sind dort 15 % weniger von einer psychischen Erkrankung betroffen (Roth, 2021 vgl. S.85).

Die Zahl der Fremdarbeitskräfte steigt: 51 % der in der Landwirtschaft Beschäftigten hat keine oder nur geringe Fachkenntnisse, etwa 36% der Landwirte gehen in den nächsten 10 Jahren in Rente und in der Landwirtschaft haben 15 % mehr Menschen eine psychische Erkrankung als im Bevölkerungsdurchschnitt.

Jetzige und zukünftige Herausforderungen in der Landwirtschaft sind, die Betriebe auf den Wegfall vieler erfahrener Arbeitskräfte durch den Eintritt in die Rente vorzubereiten und Präventionsmaßnahmen für psychische Erkrankungen zu treffen. Durch den enormen Personalwegfall müssen sich Betriebe mit der Akquise von Arbeitskräften mit entsprechender Qualifikation befassen und wie diesen ein Arbeitsumfeld geboten werden kann, welches möglichst lange Betriebszugehörigkeiten garantiert.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, landwirtschaftlichen Betrieben aufzuzeigen, welche Auswirkungen Human Resource Management auf dem Betrieb hat und mit welcher Art von Beratung Human Resource Management erfolgreich umgesetzt werden kann. Dafür soll das Beratungsangebot im Bereich des Personalmanagements auf landwirtschaftlichen Betrieben analysiert werden. Aus welchen Komponenten muss die Beratung bestehen, um alle Facetten des Personalbereiches abzudecken? Welche Angebote können was leisten, welche Wechselwirkungen bestehen zwischen den unterschiedlichen Bereichen der Beratung und wie können Landwirt*innen diese Angebote optimal nutzen.

2 Begriffsdefinitionen

Human Resources stellen die menschlichen Leistungspotenziale dar, welche einem Unternehmen zur Verfügung stehen. Das Human Resources Management hat die Aufgabe sicherzustellen, dass der Einsatz des Humankapitals eines Unternehmens optimal an die Ziele und Strategien des Unternehmens angepasst ist. Darunter zu verstehen ist die bestmögliche Entwicklung der Potenziale der Mitarbeitenden, Motivationen einzelner Mitarbeiter und ihr Einsatz im komplexen Gefüge des Unternehmens. Zudem fällt darunter, dass Leistungen der Mitarbeitenden und die Gegenleistungen des Unternehmens in einer gerechten Relation stehen müssen (Jung, Bruck, Quarg; 2007, S.187ff). Dabei ist es wichtig, dass die Menschen nicht nur als Mittel zur Arbeitserledigung gesehen werden, sondern eine Unternehmenskultur geschaffen wird, in der sich jeder Mitarbeiter angenommen und wertgeschätzt fühlt (HR-Works 2022).

Eine **Unternehmenskultur** stellt die Übereinkunft aller am Unternehmensgeschehen Beteiligten zu gemeinsamen Werten, Normen und Einstellungen dar. Sie zeigt den Charakter des Unternehmens und gilt als Leitlinie für den Umgang mit Mitarbeitenden, Stakeholdern, der Fehler- und Feedbackkultur und der Wertschätzung für Einsatz und Leistung. Sie dient dazu, sich mit dem Unternehmen identifizieren zu können (Gabler Wirtschaftslexikon, 2022).

Prozesse sind räumlich und zeitlich zusammenhängende Aktivitäten (Jung, Bruck, Quarg nach Gaitanides; 2007, S.427). Für den Beginn eines Prozesses gibt es unterschiedliche Arten von Auslösern. Auf der einen Seite stehen Standardauslöser, die zu Prozessen gehören, die routinemäßig im Betrieb ablaufen. Auf der anderen Seite gibt es Ad hoc Auslöser, die beispielsweise beim Überschreiten einer Kennzahl eintreten (Knuppertz, 2009 vgl. S. 33f). Jeder Prozess benötigt für den Start mehrere Arten an Input. Inputarten sind kompetente Mitarbeiter*innen, Kapazitäten an entsprechend kompetenten Mitarbeiter*innen, Material für die Prozessaufgabe und Informationen und Vorgaben, die für die Bearbeitung des Prozesses benötigt werden (Knuppertz, 2009 vgl. S. 33). Nachdem alle Faktoren des Inputs bereitstehen, beginnt die eigentliche Prozessleistung. Die Reihenfolge der Abläufe im Prozess folgen dabei meist einer logischen Reihenfolge und Abhängigkeiten der einzelnen Arbeitsschritte untereinander. Dabei ist essenziell, dass die durch das Input vorgegebene Aufgabe entsprechend der dazugehörigen Informationen vorgegebenen Qualitätsstandards entspricht, denn nur so ist die Prozessleistung wertvoll (Knuppertz, 2009 vgl. S. 34f). Nach Vollendung der Prozessleistung entsteht ein Output, das Ergebnis des Prozesses. Dies können physische Produkte, immaterielle Produkte oder Informationen sein. Um die Prozessleistung sicherzustellen und damit ein optimales Output zu erreichen, ist es wichtig, Kontrollmechanismen zu etablieren (Knuppertz, 2009 vgl. S. 35).

Sehr komplexe Prozesse können viele Unteraufgaben umfassen, die zur Bearbeitung des Hauptprozesses dazugehören. Diese werden dann in sogenannte Prozesspfade gegliedert (Knuppertz, 2009 vgl. S. 34f).

„**Beratung**“ stellt eine Konversation mit einem Expert*innen dar, mit der Annahme, dass dadurch eine Verbesserung in der Problemlösung erreicht werden kann (GEO Themenlexikon Psychologie, 2007). Die Organisationsstruktur der landwirtschaftlichen Beratung gliedert sich in vier Organisationsstrukturen. Sie wird unterteilt in die Staatliche Officialberatung (bspw. Ministerien), die Beratung durch Landwirtschaftskammern, die Beratungsringe als eingetragene Vereine und die Privatberatung (Thomas, 2007).

Der Begriff **Coaching** kommt aus dem englischen und wird abgeleitet vom Wort to coach, welches übersetzt „betreuen“ und „trainieren“ bedeutet (GEO-Themenlexikon, 2007). Allgemein wird unter persönlichem Coaching verstanden, gemeinsam mit dem Coach an der eigenen Wahrnehmung und Reflexion zu arbeiten, um den Coachee darauf vorzubereiten, Konflikte und Probleme eigenständig lösen zu können. Dadurch soll der Coachee dabei unterstützt werden, seine eigenen Ziele zu erreichen und Fähigkeiten auszubauen. Coachings sind dabei individuell auf den Coachee und seine Anliegen zugeschnitten. Deshalb unterscheiden sie sich im Ablauf, den eingesetzten Methoden und den behandelten Themen (Bildungskompass, 2022).

Der Begriff **System** stammt vom griechischen Wort „systema“, was zusammengesetzt bedeutet und beschreibt damit jede Art von organisierter, geordneter und strukturierter Einheit, deren Einzelemente sich durch ein funktionales Wirkungsgefüge von ihrer Außenwelt abgrenzen. In der Systemanalyse wird sich mit den Faktoren auseinandergesetzt, die wechselseitige Beeinflussungen innerhalb von Systemen hervorrufen (GEO-Themenlexikon, 2007).

In der **systemischen Beratung** wird im Gespräch mit Fachwissenden das soziale Umfeld in der Problemstruktur erörtert. Sie betrachtet dabei die Menschen nicht isoliert, sondern unter Einbeziehung der Beziehung und Interaktionen untereinander und zu ihrer Umwelt (Zwicker-Pelzer 2018).

Systemgesetze sind Gesetze, die im Verborgenen gelten, denn sie sind den Menschen normalerweise nicht bewusst. Dafür bestimmen sie das Zusammenleben der Menschen in positiver oder negativer Hinsicht maßgeblich, denn sie sind Leitlinien, die die Funktionalität von Systemen sichern (Bischof, 2006 vgl. S. 14ff). Sie verdeutlichen Grundbedürfnisse in der zwischenmenschlichen Interaktion und können Aufschluss darüber geben, wieso Menschen in unterschiedlichen Situationen auf bestimmte Art und Weise reagieren (Bischof, 2010 vgl. S 17ff).

3 Herleitung der Arbeitshypothese und der Forschungsfrage

Der Wandel weg von Familienarbeitskräften hin zu Fremdarbeitskräften fordert ein Umdenken vieler Führungskräfte und neue Organisationsformen in der in der Landwirtschaft, denn die Personalakquise und -organisation gewinnen stark an Bedeutung (vgl. Bronsema, Stratmann, Schlosser, Theuvsen, 2014 S. 11).

Die Anforderungen an Führungskräfte auf landwirtschaftlichen Betrieben hinsichtlich der Organisation des Unternehmens und ihrer eigenen Führungskompetenzen werden von den sich wandelnden Rahmenbedingungen beeinflusst. In den letzten 12 Jahren haben 13,5 % der landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland aufgehört zu wirtschaften (Deutscher Bauernverband 2022 nach Destatis). Mittlerweile werden nur noch 43 % der Betriebe in Deutschland im Haupterwerb bewirtschaftet (Deter 2021/2022). Diese werden tendenziell immer größer, denn in den letzten 12 Jahren haben 15 % aller Betriebe die Schwelle zu 100 ha oder mehr überschritten (Deutscher Bauernverband, 2022 nach Destatis). Zudem gibt es große regionale Unterschiede in den Betriebsschwerpunkten der landwirtschaftlichen Unternehmen. Beispielweise in der Intensität der Tierhaltung in Deutschland. Die viehstärksten Bundesländer sind Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen mit 1,0 bis 1,5 Großvieheinheiten pro ha landwirtschaftlich genutzter Fläche. Ganz anders sieht es dahingehend in den neuen Bundesländern, Hessen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland aus, hier liegen die Großvieheinheiten unter 0,6 pro Hektar (Deutscher Bauernverband 2022 nach Destatis). Zusätzlich zu den regionalen Unterschieden wandelt sich die Landwirtschaft mit der Zeit. In den letzten Jahren ist die Zahl der Milchviehhalter um 37 % zurückgegangen und die Zahl der Schweinehalter um 41 % (Deutscher Bauernverband, 2022 nach Destatis).

Zukunftsorientierte landwirtschaftliche Betriebe sollten über betriebliche Ziele verfügen. Beginnend bei der betriebsindividuellen Festlegung von Mission und Vision über die strategischen und taktischen Ziele bis zu den operativen Zielen müssen klare Vorgaben verfolgt werden (vgl. Schirmer und Woydt, 2012, Abb. 3: Betriebliches Zielsystem). Ziele zu definieren bedeutet ebenfalls eine Auseinandersetzung mit äußeren Einflussfaktoren, die auf den Betrieb einwirken. Wenn die Ziele des Unternehmens definiert wurden, wird eine darauf ausgerichtete Organisationsstruktur entwickelt (vgl. Kuppernetz, 2009 vgl. S. 186ff). Ein effektives Prozessmanagement ist Basis für die Erreichung der definierten Unternehmensziele, denn es optimiert die zeitliche logische Abfolge der Arbeitsschritte. Im Rahmen des Prozessmanagements werden Prozessverantwortliche definiert, diese tragen die Verantwortung für die Erledigung bestimmter Aufgaben. Mit der Delegation der Verantwortung erfolgt in der Regel auch die Delegation eines Entscheidungsspielraums und unter Umständen

von Weisungs- oder auch Budgetrecht. Diese verteilte Verantwortung führt zu mehr Flexibilität, schnelleren Abläufen, mehr Qualitätsbewusstsein und erhöhter Motivation (vgl. Jung, Bruck, Quark, 2007, S. 427f).

Nachdem die Ziele definiert und die Organisationsstruktur geklärt ist, spielt die Unternehmensleitung eine entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg. Ob die Leitung durch eine Einzelperson oder ein Team erfolgt, darf keine Rolle spielen.

Führungspersönlichkeiten sollten Menschen dazu inspirieren, über ihr angenommenes Können hinauszugehen, sodass es der Gruppe ermöglicht wird, Ziele zu erreichen, die sie vorher für unerreichbar gehalten hat. Sie erarbeiten sich das Vertrauen ihres Teams, handeln konsequent und motivieren durch Worte und Taten (vgl. Loeb, Kindel, S. 29f). Führungspersönlichkeiten übernehmen Verantwortung, sie sind in der Lage andere zu Kooperationen zu motivieren, sie hören zu und sind bereit andere Bedürfnisse vor ihre eigenen zu stellen (vgl. Loeb, Kindel, S. 31f). In einer Leitungsfunktion ist die Delegation von Aufgaben wichtig, dafür ist ein Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden notwendig (vgl. Loeb, Kindel, S. 31f).

Der Führungserfolg lässt sich in ökonomische und soziale Erfolgsgrößen einteilen. Diese unterscheiden sich je nach Standpunkt in die des Individuums, des Teams oder des Unternehmens (vgl. Schirmer und Woydt, 2012, Abb. 2: Überblick zu beispielhaften Ergebnisgrößen des Führungserfolges).

Wie sich aus vorherigen Absätzen ergibt, bedarf es für ein erfolgreiches Unternehmen klarer Unternehmensziele, einer leistungsfähigen Organisation und einer kompetenten Unternehmensführung. Alle drei Bereiche sind miteinander verwoben, es ergeben sich komplexe betriebliche Strukturen.

Unter der Annahme, dass nicht alle landwirtschaftlichen Betriebe über kompetente Führungskräfte mit einem ausgeprägten Verständnis der Unternehmensstruktur, der Unternehmensziele und über leistungsfähige Prozesse verfügen, soll im Folgenden der Einfluss unterschiedlicher Beratungen herausgearbeitet werden.

Zu beachten ist, dass klare Ziele, gute Prozesse und eine kompetente Unternehmensleitung großen Einfluss auf das HR-Management haben. Klare Vorgaben, gut zugeschnittene Aufgaben und eine wertschätzende Leitung haben großen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und beeinflussen deshalb das Personalmanagement. Aus diesem Grund sollen in dieser Arbeit verschiedene Einflussfaktoren für das HR-Management untersucht werden.

Um Expertise im Bereich „Verständnis der betrieblichen Zusammenhänge“ zu gewinnen, wurde die systemische Beratung ausgewählt. Durch die Auseinandersetzung mit Systemen

und den Einflüssen, die darauf wirken, könnte das Verständnis der betrieblichen Zusammenhänge gestärkt werden.

Für den Bereich „Führungskompetenzen“ wurde das persönliche Coaching ausgewählt. Hier soll erforscht werden, ob Führungskompetenzen erlernbar sind und wie diese ausgebaut werden können.

Im Bereich „Prozessmanagement“ wurden die fachliche Beratung gewählt, da Prozessoptimierung immer mit Expertise des Fachgebietes einhergehen sollte.

3.1 Arbeitshypothese und Forschungsfrage

Meine Arbeitshypothese:

Für ein optimales Human Resource Management in der Landwirtschaft wird schwerpunktmäßig ein Verständnis für die Zusammenhänge auf dem Betrieb, Führungskompetenz und ein leistungsfähiges Prozessmanagement benötigt.

Um herauszuarbeiten, wie Führungskompetenzen und ein leistungsfähiges Prozessmanagement in landwirtschaftlichen Betrieben erreicht werden können, sollen unterschiedliche Beratungsangebote untersucht werden. Hierbei wird jeweils auch der Einfluss auf das Human Resource Management betrachtet.

Daraus abgeleitet meine Forschungsfrage:

Wie sollten Persönlichkeitscoaching, fachliche Beratung/ Prozessberatung und systemische Beratung unter Berücksichtigung ihrer Wechselwirkungen in einem landwirtschaftlichen Betrieb aufeinander abgestimmt werden, um ein effektives Human Resource Management zu erreichen und zu gewährleisten?

Schwerpunkte der Untersuchung

1. Optimales Human Resource Management
2. Besonderheiten in der Landwirtschaft
3. Verständnis der betrieblichen Zusammenhänge
4. Aufbau von Führungskompetenzen
5. Aufbau eines Prozessmanagement
6. Leistungen von persönlichem Coaching, fachlicher Beratung, systemischer Beratung und Prozessmanagement

7. Grenzen von persönlichem Coaching, fachlicher Beratung, systemischer Beratung und Prozessmanagement
8. Systemische Beratung: Erwartungen, Wechselwirkungen und Zusammenarbeit
9. Persönliches Coaching: Erwartungen, Wechselwirkungen und Zusammenarbeit
10. Fachliche Beratung/ Prozessberatung: Erwartungen, Wechselwirkungen und Zusammenarbeit

4 Methodik

Um erörtern zu können, mit welcher Art von Beratung landwirtschaftliche Betriebe Lösungen für Probleme im Human Resource Management finden können, wurde eine qualitative Forschung in Form von Experteninterviews durchgeführt.

Diese Methode wurde gewählt, da es sich um den komplexen Sachverhalt der vernetzten Beratung handelt. In diesen spezifischen Beratungsfeldern geht es darum, in einem landwirtschaftlichen Unternehmen optimale Produktionsergebnisse unter idealer Ausnutzung der personellen Ressourcen zu erzielen, Menschen hinsichtlich ihrer Ansprüche an ihr Arbeitsumfeld zu verstehen, systematisch einzuordnen und daraus lösungsorientierte Schlüsse zu ziehen.

Diese Methode ermöglicht durch offene Fragestellungen, die Hintergründe der individuellen und klientenorientierten Arbeit der Berater*innen untersuchen zu können. Weiterhin sind bei Interviews vertiefende Nachfragen möglich, welche sich aus dem Gesprächskontext ergeben können.

Durch die Auswahl der einzelnen Interviewpartner*innen kann eine hohe Expertise im Fachgebiet sichergestellt werden, welche Voraussetzung dafür ist, signifikante und thematisch relevante Aussagen treffen zu können.

4.1 Auswahl der Personengruppe Berater, Trainer, Coaches

Der signifikante Vorteil, mit Interviewpartner*innen aus dem Dienstleistungssektor zu sprechen, ist ihre Spezialisierung in ihrem Themengebiet. Sie fokussieren sich auf einen Teilbereich des landwirtschaftlichen Betriebes und betreuen in diesem Themenfeld mehrere Klient*innen. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass sie durch Weiterbildungsmaßnahmen und den Austausch mit Kolleg*innen deutlich eher mit dem aktuellem Forschungsstand in ihrem Fachbereich vertraut sind als der klassische Landwirt.

Dadurch, dass sie nicht persönlich in die betrieblichen Abläufe involviert sind, haben sie einen Blick von außen, der ihnen eine sachliche Einschätzung der Situation ermöglicht. Zudem ist davon auszugehen, dass sie nicht von der Betriebsblindheit betroffen sind, die durch den langjährigen Gewöhnungseffekt an bestimmte Situationen entsteht.

Zusammenfassend sind die wichtigsten Argumente für die Auswahl meiner Interviewpartner*innen ihr fachspezifisches Know-How, ihr Marktüberblick durch die Betreuung mehrerer Klient*innen und der Blick von außen auf die persönlichen bzw.

betriebspezifischen Gegebenheiten ihrer Mandant*innen. Deshalb sind wenige, aber dafür themenspezifische und fachgründige Meinungen für die Beantwortung meiner Fragestellung wertvoller, als die Meinungen vieler Proband*innen, die sich nur am Rande mit diesem Themengebiet auseinandergesetzt haben.

Im Bereich der systemischen Beratung lag der Fokus darauf, ein Unternehmen beziehungsweise einen Anbieter zu finden, der sich tiefgehend mit der Thematik „System“ auseinandergesetzt hat und dieses nicht nur als einen Teil der Beratungspalette anbietet. Deshalb wurde das Hanseatische Institut ausgewählt, welches die Methode des SystemEmpowerings mit Systemgesetzen entwickelt hat (Hanseatisches Institut, 2022).

Im Bereich der fachlichen Beratung wurden die Landwirtschaftskammern ausgewählt, da diese die zentrale Anlaufstelle für Landwirte in den alten Bundesländern sind. Hier wurde der Fachbereich Sozioökonomie ausgewählt, da dies am engsten mit dem Forschungsgebiet Human Resource Management in landwirtschaftlichen Betrieben verbunden ist (Landwirtschaftskammer Niedersachsen, 2022).

Im Bereich des persönlichen Coachings war es das Ziel, einen Anbieter zu finden, der nicht nur Coaching anbietet, sondern ebenfalls eine Verbindung zur Landwirtschaft hat. Diesem Anforderungsprofil entspricht die Andreas Hermes Akademie, denn sie bietet unter anderem persönliches Coaching an und hat als Zielgruppe die Agrar- und Ernährungsbranche und den ländlichen Raum (Andreas Hermes Akademie, 2022)

4.2 Interviewpartner*innen

Dr. Dieter Bishop, Leiter des hanseatischen Institutes, promovierte im Jahr 1998 im Bereich der Quantenfeldtheorie und ließ sich nebenbei im Bereich NLP ausbilden. Im Jahre 1998 gründete er die systemische Unternehmensberatung „Dr. Bishop & Partner“ in Kiel und 2007 wurde die zweite Niederlassung in Hamburg eröffnet. Diese sind unter der Bezeichnung Hanseatisches Institut zu finden. Zudem ist er Autor der Bücher: „Coachen und Führen mit System“, „Persönlichkeitsentwicklung mit System“ und „Systemische Mediation“ (Hanseatisches Institut, 2022).

Als Leiter einer systemischen Unternehmensberatung, der sich intensiv mit den systemischen Wechselwirkungen in Unternehmen auseinandersetzt, soll Dr. Dieter Bishop dazu befragt werden, wie sich diese auf das Human Resource Management in landwirtschaftlichen Betrieben auswirken.

Anne Dirksen ist Diplom-Ökotrophologin und Leiterin des Fachbereichs Familie und Betrieb, Landfrauenarbeit und Sozioökonomie der Landwirtschaftskammer in Oldenburg. Zudem ist sie

zertifizierte

Mediatorin.

Sie berät landwirtschaftliche Betriebe in den Bereichen der Hofübergabe, Konfliktbearbeitung, Generations- und Hofnachfolgekonflikte, Betriebsaufgabe, Gesundheitsförderung und Risikovorsorge in unterschiedlichen Bereichen (Landwirtschaftskammer Niedersachsen 2022).

Als Leiterin des Fachbereichs Sozioökonomie und dem Verständnis für Betriebsabläufe in der landwirtschaftlichen Praxis soll Anne Dirksen dazu gefragt werden, welche Herausforderungen die landwirtschaftlichen Gegebenheiten und Strukturen auf das Human Resource Management in landwirtschaftlichen Betrieben haben.

Matthias Mehner ist Diplom-Agraringenieur und Geschäftsleiter Agrar für die Andreas Hermes Akademie in Bonn. Des Weiteren hat Herr Mehner eine Trainerausbildung und ist Integrativer Coach. Seine Themen in der Andreas Hermes Akademie sind die Führungskräfte- und Teamentwicklung, die Persönlichkeitsentwicklung und Coaching und das Changemanagement und die Leitbildentwicklung (Andreas Hermes Akademie, 2022).

Die Andreas Hermes Akademie ist durch ihr Weiterbildungsprogramm wie den Top Kurs oder die BUS-Unternehmerseminare unter anderem darauf ausgerichtet, angehenden Nachwuchskräften persönliche Kompetenzen zu vermitteln (Andreas Hermes Akademie, 2022).

Als Leiter des Bereichs Agrar der Andreas Hermes Akademie soll Herr Mehner zu dem Themengebiet der Persönlichkeitsentwicklung in der Führungsebene von landwirtschaftlichen Betrieben befragt werden. Wie können gute Führungskräfte positiven Einfluss auf das Human Resource Management in landwirtschaftlichen Unternehmen nehmen?

Charlotte Rothert ist die Gründerin von Galaxis, einer Onlineplattform, auf der Landwirte die Möglichkeit bekommen, Wissen zu generieren, welches praxisnah und unabhängig ist. Sie selbst hat eine landwirtschaftliche Ausbildung absolviert und danach Agrarbusiness und Management studiert. Danach arbeitete sie bei der Eider Milch GbR als Herdenmanagerin und etablierte dort Systeme und Strukturen, durch die unterschiedlichste Leistungsfaktoren verbessert werden konnten. 2017 machte sie sich selbstständig und beriet Landwirte zu dem Themenschwerpunkten Arbeitsorganisation, Kommunikation und Mitarbeiterführung (Galaxis 2022).

Frau Rothert soll schwerpunktmäßig im Bereich des Prozessmanagements befragt werden, um herausarbeiten zu können, wie Strukturen, Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation Einfluss auf das HR-Management nehmen.

4.3 Fragenkatalog

In dieser Bachelorarbeit werden qualitative Interviews mit Berater*innen unterschiedlicher Fachrichtungen geführt. Wie in der Forschungsfrage bereits erwähnt, sollen die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Beratungsoptionen analysiert werden. Der Rahmen für die Interviews sollen 5 - 7 Fragen sein, die in etwa 15 - 20 Minuten zu beantworten sind.

4.3.1 Aufbau des Fragenkataloges

Für jeden der Befragten gibt es einen individuellen Fragenkatalog, der sich aber zum Teil mit den anderen Katalogen überschneidet. Der Einstieg gelingt durch eine gemeinsame Frage. Den überwiegenden Teil stellen wechselseitige oder perspektivische Fragen dar. Bei wechselseitigen Fragen soll ein Befragter aus seinem Blickwinkel beispielsweise die Aufgaben oder Anforderungen anderer Bereiche darlegen.

Bei den perspektivischen Fragen werden die gleichen Fragestellungen, aber auf unterschiedliche Fachgebiete bezogen, gestellt.

Diese Fragetypen werden durch individuelle Fragen ergänzt, da alle Befragten aus unterschiedlichen Fachgebieten kommen.

Alle Fragen sind als offene Fragen formuliert, da das Ziel ist, qualitativ hochwertige Antworten zu generieren. Quantitative Fragen ergeben aufgrund der Stichprobengröße kein repräsentatives Ergebnis.

4.3.1.1 Gemeinsame Fragen:

Frage: Was sind für Sie die Eckpunkte eines guten HR-Managements in einem landwirtschaftlichen Betrieb?

Zum Einstieg soll ermittelt werden, was für die Berater*innen gutes HR-Management bedeutet. Es soll einen ersten Eindruck vermitteln, wo für den Berater seine Schwerpunkte liegen. Mit dieser Frage lässt sich feststellen, ob die Berater ein grundsätzlich ähnliches Verständnis für gutes HR-Management haben oder ob die Vorstellungen sehr weit auseinandergehen. Des Weiteren ist es sehr wichtig zu wissen, wo die Unterschiede oder Ähnlichkeiten im Verständnis der unterschiedlichen Befragten liegen. Zudem lässt sich die Fokussierung der unterschiedlichen Berater auf bestimmte Aspekte herausarbeiten.

4.3.1.2 Perspektivische Fragen

Frage: Was leistet Ihr Coaching/ Ihre Beratung für die Erreichung eines guten HR-Managements?

Nachdem erläutert wurde, wie eigentlich gutes HR-Management aussieht, soll mit dieser Frage herausgefunden werden, welchen Teil zum gesamten Konzept diese Art der Beratung/ Coaching beisteuern kann. Hieraus können Schlüsse gezogen werden, wo der Berater selbst seinen Aufgabenbereich sieht.

Frage: Wo liegen die Grenzen Ihrer/s Beratung/ Coachings?

Die vorherige Frage zielte darauf ab, zu erfragen, was die jeweilige Beratung leisten kann. Mit dieser Frage soll genau das Gegenteil herausgefunden werden. Was diese Beratung eben nicht leisten kann. Aus den Antworten auf diese Frage soll abgelesen werden, wo die Unterstützung von anderen Experten notwendig wird.

4.3.1.3 Wechselseitige Fragen

Frage: Was erwarten Sie von der persönlichen/ fachlichen/ systemischen Beratung?

Mit dieser Frage soll ermittelt werden, welche Aufgaben der Berater den anderen Beratern zuweist. Im Vergleich mit allen drei Interviews lässt sich damit herausfinden, ob die Vorstellungen der eigenen Aufgabenbereiche mit den Aufgabenbereichen, die durch die anderen Personen zugewiesen werden, deckungsgleich sind. Zudem lassen sich hieraus auch Schlüsse ziehen, wie die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Beratungsmöglichkeiten gestaltet werden kann.

4.3.1.4 Individuelle Fragen Coaching

Frage: Welche Werkzeuge/ Methoden nutzen Sie während des Coachings und wie können Sie diese individuell an Ihre Klienten anpassen?

Durch diese Frage soll in Erfahrung gebracht werden, wie ein Coaching abläuft. Zudem gibt es unterschiedliche Charaktere in der Landwirtschaft. Da einer der Forschungsschwerpunkte ist, wie Führungskräfte, also individuelle Persönlichkeiten, Einfluss auf das HR-Management

nehmen, soll durch diese Frage herausgearbeitet werden, wie unterschiedlichen Charakteren ähnliche Leitungskompetenzen vermittelt werden können.

Frage: Kann durch Coaching eine Führungskompetenz vermittelt werden // Wie kann wird Führungskompetenz vermittelt?

Die Arbeitshypothese zielt darauf ab, dass es Führungskompetenz geben muss, um ein erfolgreiches HR-Management zu gewährleisten. Durch diese Frage soll herausgearbeitet werden, ob der Coach überhaupt denkt, dass Führungskompetenz erlernbar ist und wie seine Arbeit, indem Bereich aussieht.

4.3.1.5 Individuelle Fragen fachliche Beratung

Frage: Welche Besonderheiten hat das HR-Management in einem landwirtschaftlichen Betrieb?

Da sich die fachliche Seite sehr stark mit den betrieblichen Gegebenheiten auseinandersetzt, ist es hier am besten geeignet nachzufragen, was die Besonderheiten am HR-Management in landwirtschaftlichen Betrieben sind.

Frage: Wie schaffen Sie es, sich an die unterschiedlichsten Gegebenheiten verschiedenster landwirtschaftlicher Betriebe anzupassen?

Landwirtschaftliche Betriebe, ihre Führungsebene, die einzelnen Persönlichkeiten und deren Geschichte sind sehr unterschiedlich. Mit dieser Frage soll ermittelt werden, wie die fachliche Beratung arbeitet, um sich an die unterschiedlichsten Gegebenheiten anzupassen.

4.3.1.6 Individuelle Fragen systemische Beratung

Frage: Welche Informationen/ welchen Input benötigen Sie für eine systemische Beratung?

Hier soll die Arbeitsweise in den Blick genommen werden und der Informationszufluss einer solchen Beratung.

Frage: Welche Werkzeuge/ Methoden nutzen Sie für ihre Beratung?

Durch diese Frage soll ein Eindruck gewonnen werden, wie systemische Beratung ablaufen kann. Zudem soll dadurch eingeschätzt werden können, wie komplex die unterschiedlichen Methoden/ Werkzeuge sind und wie leicht diese mit den Führungskräften umgesetzt werden können.

4.3.1.7 Individuelle Fragen Prozessmanagement

Frage: Schätzen Sie (aus ihrer Erfahrung heraus), wie viele landwirtschaftliche Betriebe beschäftigen sich intensiv mit ihren Prozessen?

Mit dieser Frage soll abgeschätzt werden, welche Relevanz Prozessmanagement in der Landwirtschaft bereits spielt, da es hierzu keine statistischen Analysen gibt. Die Aussage auf diese Frage ist statistisch nicht belastbar, aber sie ermöglicht eine Einschätzung über den Gebrauch des Prozessmanagements. Hieraus lässt sich schließen, wie etabliert aus Sichtweise der Befragten Prozessmanagement bereits in der Landwirtschaft ist und ob die Beratung in diesem Bereich sehr „neu“ ist.

Frage: Was müssen Betriebe für ein „Mindset“ mitbringen, um Prozessmanagement auf ihrem Betrieb zu etablieren?

Mit der Antwort auf diese Frage soll herausgearbeitet werden, welcher „Menschentyp“ mit dem Prozessmanagement startet und welcher eher nicht. Aus welchen Gründen heraus fangen Landwirte an, sich mit ihren Prozessen auseinanderzusetzen.

Frage: Mit Galaxis bieten Du und Dein Team online die Möglichkeit, Wissen zu generieren. Wie ordnest Du diese Möglichkeit in die Entscheidungsfindung von Landwirten ein? Ergänzt es die klassische Beratung oder kann es sie ganz bzw. teilweise ersetzen?

Diese Frage ist individuell angepasst an Frau Rotherth und würde bei einem anderem Interviewpartner keinen Sinn ergeben. Die Frage ist aber unheimlich spannend, da durch Galaxis ein anderer Weg in der Beratung gegangen wird (Online Wissen generieren durch Lernvideos). Wie dieser zukünftig in Bezug auf die klassische Face to Face Beratung einzuordnen ist, ist sehr interessant.

4.3.2 Reihenfolge der Fragen

Der Fragenkatalog ist so aufgebaut, dass mit einer allgemeinen Frage zum Thema begonnen wird. Durch die nächste Frage wird vom allgemeinen in den jeweiligen Fachbereich übergeleitet. Dieser wird danach durch individuelle Fragen genauer beleuchtet. Danach werden die Grenzen des eigenen Fachbereiches erfragt, wodurch eine Überleitung zu den anderen Fachgebieten entsteht. Abschließend werden dann die Erwartungen an die Arbeit der

anderen Fachbereiche erfragt, Möglichkeiten der überschneidenden Kompetenzen beleuchtet und über die Aspekte einer möglichen Zusammenarbeit nachgedacht.

4.3.3 Ziel des Fragenkataloges:

Der logische Aufbau des Fragebogens soll einen guten Gesprächseinstieg ermöglichen und einen roten Faden durch das Gespräch bieten. Durch die offenen Fragen sollen tiefe Einblicke in die Arbeit und Denkweise der Interviewpartner entstehen. Die Fragen sind kurz und schlicht gehalten, um möglichst verständlich für die Gesprächspartner zu sein. Durch die unterschiedlichen Fragetypen können sowohl allgemeine Sichtweisen auf das Oberthema gewonnen werden wie auch individuelle Eindrücke des Arbeitsalltages der Interviewpartner*innen. Ziel ist es, durch praktische Erfahrungswerte zu erhalten, wie sich unterschiedliche Beratungs-/ Coachingsangebote sinnvoll ergänzen können, um Landwirt*innen bei ihrem Human Resource Management zu helfen.

4.4 Auswertung der Interviews

Als ersten Schritt werden alle Aussagen zusammengefasst. Danach werden bei den gemeinsamen Fragen die übereinstimmenden Aussagen und die sich widersprechenden Aussagen herausgearbeitet. Dafür werden diese in unterschiedliche Bereiche, je nach Auswertungsschwerpunkt (vgl. 3.1) eingeordnet. Danach wird die Sichtweise des eigenen Arbeitsbereiches mit den Erwartungen der anderen Befragten an diesen Bereich verglichen.

Dadurch, dass keine standardisierten Interviews durchgeführt werden, sondern diese individuell auf die jeweiligen Gesprächspartner zugeschnitten sind, ist eine Codierung der Interviews nicht vorteilhaft und deshalb wurde ein explorativer Ansatz gewählt. Der Rahmen der Interviews wird durch die vorgefertigten Fragenkataloge vorgegeben, kann aber durchaus durch sich im Gesprächsverlauf ergebene Themen ergänzt werden.

Zu guter Letzt sollen diese Erkenntnisse mit der Praxis auf landwirtschaftlichen Betrieben verknüpft werden, um daraus Schlüsse ziehen zu können, wie die Beratung hin zu einer Verbesserung des Human Resource Management auf landwirtschaftlichen Betrieben ablaufen sollte.

5 Zusammenfassung der Interviews

5.1 Zusammenfassung Dr. Dieter Bishop

Das Interview mit Dr. Dieter Bishop wurde am 08.01.2023 durchgeführt und dauerte 17 Minuten. Die Eckpunkte eines guten Human Resource Management sind für Herrn Bishop eine Führungskraft, die genug Power hat, stark genug ist, Schwert und Herz hat, Entscheidungen treffen kann, aber dabei die Menschen nicht aus den Augen verliert. Zudem werden klare Strukturen, Arbeitsabläufe, Hierarchien und funktionierende Prozesse gebraucht. Im systemischen Bereich fordert er, dass sich die Führungskraft und die Mitarbeitenden mit den Grundbedürfnissen der Menschen auseinandergesetzt haben, sodass sie Teil der Unternehmenskultur werden. Menschen sollen sich zugehörig, anerkannt und respektiert fühlen. Wissen, wie man Feedback gibt und eine Fehlerkultur mit Respekt, aber ohne Angst leben.

Um eine systemische Beratung durchführen zu können, wird ein Organigramm mit allen, die systemisch gesehen Einfluss (unter anderem auch Vorfahren) haben und ihren Hierarchieebenen und Verhältnissen untereinander erstellt. In der Beratung werden dann die unterschiedlichen Werkzeuge wie die Systemgesetze oder der Powercode und Ansätze wie Konflikte aufgelöst werden können, vorgestellt. Dann wird daran gearbeitet, dass die Führungskraft, die Mitarbeiter und weitere systemisch relevanten Personen diese Kenntnisse bekommen und lernen sie zu leben. Und zu guter Letzt sei es wichtig, zielorientiert zu arbeiten. Die Grenzen der systemischen Beratung liegen bei fachlichen Spezialwissen. Hier werden für unterschiedliche Situationen Fachberater zur Unterstützung hinzugezogen. Dabei sei es immer wichtig die Auswirkungen fachlicher Entscheidungen auf systemischer Ebene zu beleuchten, sodass systemische und fachliche Beratung Hand in Hand arbeiten können. Vom persönlichen Coaching der Führungskräfte erwartet Herr Bishop, dass es ebenfalls beim Entscheidungsprozess systemische Gesichtspunkte mitbedenkt bzw. dafür offen ist und dass es das Coaching schafft, die Führungskräfte mit genug Power auszustatten, die sie für betriebliche Aufgaben benötigen.

5.2 Zusammenfassung Anne Dirksen

Das Interview mit Frau Anne Dirksen wurde am 31.01.2023 durchgeführt und dauerte 13 Minuten. Für Frau Dirksen sind die Schlüssel zu einem guten Human Resource Management in landwirtschaftlichen Betrieben Wertschätzung und Kommunikationsfähigkeit. In der

Kommunikation sei das Zuhören genauso wichtig wie das Reden. Die Mitarbeitenden könnten keine Gedanken lesen und deshalb sei es wichtig Dinge aus- und anzusprechen, was vielen Landwirten heute noch sehr schwerfallen würde. Durch eine Feedbackkultur sei es möglich, Mitarbeitenden die Wertschätzung zu geben, die sie für ihre Arbeitsleistung verdienen. Besonderheiten für das HR-Management auf landwirtschaftlichen Betrieben sieht Frau Dirksen in den Arbeitsabläufen, die sich aufgrund der Wetterlage oder der Tatsache, dass mit Tieren zusammengearbeitet wird, ad-hoc ändern können. Zudem beschreibt sie, dass es vielen Betrieben, die in den letzten Jahren stark gewachsen sind, schwerfällt, den Schwenk vom Familienbetrieb zum Betrieb mit Fremdarbeitskräften zu schaffen. Hier würden Vorbilder fehlen, denn Kommunikation und Wertschätzung wird in den Familienbetrieben oftmals hintenangestellt. Um sich in der Beratung auf die unterschiedlichen Gegebenheiten landwirtschaftlicher Betriebe anzupassen, sei es vorrangig wichtig, ihren Gesprächspartner, beispielsweise die landwirtschaftliche Familie, wahrzunehmen, zu verstehen, wie sie ticken und wie das System funktioniert, in dem sie arbeiten. Sie und ihr Team versuchen, das ganzheitliche im Blick zu haben. Wenn es zu Arbeitsüberlastungen der Menschen kommt, dann würden sie sich die Arbeitsorganisation anschauen, um dort Dinge zu vereinheitlichen oder Rituale einkehren zu lassen. Bei sehr fachspezifischen Problemstellungen, beispielsweise in der Kälberfütterung, würde sie das gute Netz der Spezialberater der Landwirtschaftskammern nutzen, damit auch dort optimal beraten werden kann. In der Zusammenarbeit mit Spezialberatern, beispielsweise Steuerberatern, versuche sie vorher Wünsche, Erwartungen, Bedürfnisse zum Beispiel an eine Hofübergabe festzuhalten. Wenn dann Vorschläge durch die Spezialberatungen gemacht werden, versuche sie Chancen und Risiken zu beleuchten und auf die ursprünglichen Zielvereinbarungen hinzuweisen. Die endgültige Entscheidung würde aber immer bei der Familie selbst liegen.

Eine weitere Hauptaufgabe der Landwirtschaftskammern, hin zu einem guten Human Resource Management auf landwirtschaftlichen Betrieben, sieht Frau Dirksen darin, Landwirte für das Themengebiet der Kommunikation zu sensibilisieren. Dies geschehe durch das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen, Seminare bzw. Seminarreihen und Vorträge. Dies würde ergänzt durch die Möglichkeit der Einzelberatung und Mediation. Grenzen in der Beratung durch die Beratung der Landwirtschaftskammern seien dort, wo Psychotherapie und Therapeuten gefragt sind.

Erwartungen an das Coaching der Führungsebene hat Frau Dirksen in der Hinsicht, dass es die Menschen und ihre Bedürfnisse im Blick haben muss, denn Konflikte entstünden, wenn Bedürfnisse nicht erfüllt wären. Es sollten Stärken und Schwächen analysiert, blinde Flecken herausgearbeitet werden und eine wirkliche Begleitung stattfinden. Zudem müsse geschaut

werden, ob sich die Person darauf einlässt und wie sich daraufhin in der Praxis verhält. An die systemische Beratung sind die Erwartungen von Frau Dirksen dahingehend, dass das ganze System erfasst werden muss. Alle die, die gedanklich immer mit dabei wären, die grauen Eminenzen auf den Höfen und auch verstorbene Altenteiler müssten systemisch mit hereingeholt werden. Zudem aber auch Einflüsse aus der Umwelt, beispielsweise die Stimmung im Dorf, seitdem Nachbar eine neue Biogasanlage gebaut habe. Denn alle diese könnten das System wahnsinnig beeinflussen.

5.3 Zusammenfassung Matthias Mehner

Das Interview mit Herrn Matthias Mehner wurde am 08.02.2023 durchgeführt und dauerte 24 Minuten.

Eckpunkte für ein gutes Human Resource Management in landwirtschaftlichen Betrieben seien die Selbstkenntnis des Betriebsleiters. Er sollte eigene Stärken und Schwächen erkennen können, um daraus abzuleiten, was er als personelle Ergänzung braucht, um Aufgaben delegieren zu können. Dazu gehöre auch die Einsicht zu verstehen, dass bei nachhaltigem Wachstum Unterstützung nötig ist. Dabei sei es wichtig, dass der Betriebsleiter es schaffe, die Begeisterung an der Arbeit weiterzugeben und somit die Mitarbeitenden einen Sinn in ihren täglichen Aufgaben sähen. Für nachhaltiges Human Resource Management müsse der Betriebsleiter auch immer die Zukunft nicht aus den Augen verlieren. Recruiting und Talentmanagement seien die Schlagwörter, wenn es darum ginge zu erkennen, wer gebraucht wird, wer gefördert werden solle, wie diese Förderung aussehen soll und welche Menschen mit eingebunden werden sollen.

Coaching kann, laut Aussagen von Herrn Mehner, dazu beitragen, dass der Coachee ein Bewusstsein dafür entwickelt, wo Schwachstellen in seinem System sind. Es schaffe eine größere Transparenz. Durch Sortieren einzelner Faktoren könnten Auslöser und Einflüsse herausgearbeitet werden, die erste Schritte sein könnten, um missliche Situationen wieder zu verlassen. Zusammengefasst helfe Coaching dabei, Herausforderungen zu erkennen und zu lösen.

Die Vielfalt an unterschiedlichen Werkzeugen und Instrumenten für das Coaching seien groß. Welche dann im Coaching zum Einfluss kämen, richte sich sehr nach dem Coachee. Bei Menschen, deren Entscheidungen eher durch Zahlen, Daten und Fakten getrieben seien, mache es Sinn, Instrumente anzuwenden, die deutlich analytischer sind. Andere dagegen bräuchten eher etwas sanfteres, wo das Coaching eine gewisse körperliche Empfindung auslösen würde. Coaches würden dabei Fingerspitzengefühl benötigen, um sich auf die

unterschiedlichen Coachees einzustellen. Führungskompetenz sei laut Herrn Mehner lernbar und habe etwas mit Übung zu tun. Deshalb präferiere er hier auch das Training, indem beispielsweise durch spielerische Art Betroffenheiten ausgelöst werden oder negative Beispiele genutzt werden. Hier könnten Teilnehmende das Spiel nutzen, um einen Transfer zur Realität zu ziehen. Daraus könnten Zielsetzungen wie regelmäßige Mitarbeitergespräche im Betrieb, die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Menschentypen in dem eigenen Betrieb und das Bewusstsein dafür entstehen. Das Rüstzeug dafür wie: richtiges Fragen, der Gesprächseinstieg und die Reflexion unterschiedlicher Eigenschaften von Mitarbeitenden seien lernbar. Die Grenzen des Coachings liegen im Bereich des fachspezifischen, denn Coaching sei keine fachliche Beratung. Dafür würden sie eine sehr enge Verbindung zu den Landwirtschaftskammern pflegen und Coachees auch an Steuerberater, Juristen oder Bauingenieure verweisen. Ziel des Coachings sei es da, die Landwirte gut auf Gespräche mit Fachberatern vorzubereiten, damit dort keine Überforderung entsteht und selbstständig Möglichkeiten abgewogen werden können. Eine weitere Leistung, die Coaching nicht erbringen könnte, sei dort zu helfen, wo krankhafte Züge vorliegen und eine Therapie notwendig sei.

An die fachliche Beratung, richtet Herr Mehner den Wunsch, Abstand von Schwarz-Weiß-Lösungen zu nehmen und eher in die Systematik des Abwägens zu kommen. Es sollte eine ganzheitliche Beratung vorgenommen werden, die auch Alternativen nicht ausschließt. Zudem sollte Beratung nicht überreden und erkennen können, wann Klienten noch nicht bereit für eine Entscheidung sind. In den Bereichen könnte Coaching gut unterstützen, indem es Fragestellung wie „Bist du dir sicher, was du da tust?“ oder „Hast du alle Konsequenzen bedacht?“ aufgreift.

Im Bereich der systemischen Beratung sieht Herr Mehner Überschneidungsbereiche mit seiner eigenen Arbeit. Er würde sie aber trotzdem in die Kategorie der Fachberatung einordnen. Hier erwartet er eine Beratung, die das ganze System berücksichtigt, die Lebensumstände, die Familie, aber auch wirtschaftliche Erfolgsaussichten, Bauvorhaben und Finanzierungsstrategien, die auf das System Einfluss haben. Sie soll helfen, Organisationen zu sortieren und zu hinterfragen, ob durch bestimmte Dinge wie beispielsweise zu lange Arbeitszeiten der Familie systemische Konflikte entstehen könnten. Die Aufarbeitung dieser Konflikte falle dann wiederum in den Aufgabenbereich des Coachings, was auch die enge Verknüpfung dieser Bereiche unterstreichen würde. Damit landwirtschaftliche Führungskräfte gut für die zukünftigen Herausforderungen wie beispielsweise den Fachkräftemangel gerüstet seien, sei es wichtig, dass sie wissen, wer sie gut ergänzt, um delegieren zu können. Teams sollten dafür breit und vielfältig aufgestellt sein. Zudem müssten Hygienepunkte wie modernes Gehalt, moderne Arbeitszeiten und

Arbeitszeitemenausgleich selbstverständlich geworden sein. Und zu guter Letzt müssten Mitarbeitende beteiligt werden, damit sie eine sinnerfüllte Arbeit haben und sich nicht wie Sklaven und Lakaien fühlen.

5.4 Zusammenfassung Charlotte Rothert

Das Interview wurde mit Charlotte Rothert am 16.02.2023 durchgeführt und dauerte 38 Minuten.

Frau Rothert sieht als einen wichtigen Eckpunkt des Human Resource Managements klare Strukturen, feste Aufgabenbereiche und klar definierte Prozesse an. Bei Neukunden würde Sie immer ein Organigramm und eine Aufgabenliste ausfüllen lassen, aus denen sich Zuständigkeiten und Verantwortungen herauslesen lassen würden. Hieraus wurden Wochenpläne und Tagespläne gebaut. Hierdurch konnte der Ist-Zustand ermittelt werden, woraus dann ein Soll-Zustand ermittelt würde. Dies sei bereits Teil der Optimierung. Als weiteren wichtigen Aspekt sieht Frau Rothert die Psychologie. Zu erkennen, dass Menschen unterschiedlich sind, sei ein Prozess und um diesen selbst besser verstehen zu können, habe sie drei Psychologie-Zertifikate gemacht. Es sei wichtig zu verinnerlichen, dass der Arbeitsplatz zum Mitarbeiter und seiner Persönlichkeit passen müsste. Teams sollten aus komplementären Persönlichkeiten bestehen, denn es gäbe unterschiedliche Menschentypen mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen. Dementsprechend gäbe es zwangsläufig unterschiedliche Lösungswege für Probleme. Dafür Verständnis zu haben, sei unfassbar wichtig.

Als dritten Eckpfeiler sieht sie eine gute Kommunikationsstruktur und -kultur an. Dies seien für sie in der Praxis wiederkehrende Wochenbesprechungen und tägliche kurze Besprechungen, die bereits beim morgendlichen Kaffee im Stallbüro erfolgen könnten. Durch sie könnte im Tagesverlauf erhebliche Zeit gespart werden. Dies ermögliche, Veränderungen und Verbesserungen kontinuierlich umzusetzen und nicht am großen Aufgabenberg, beispielsweise nach einer Beratung, zu scheitern, weil der Workload dann zu groß werden würde. Zudem sei es wichtig, die betriebliche Hierarchie in der Kommunikation lediglich als Struktur und keinesfalls als Wertegefüge zu sehen und Kommunikation auf Augenhöhe zu praktizieren. Denn wenn dies nicht so wäre, würde es Kommunikation und dadurch Innovation töten.

Als letzten Eckpfeiler nennt Frau Rothert eine gezielte Personalentwicklung. Anfangen würde dies beim vernünftigen Hiring. Wo finde ich die passende Person, die ich suche? Sollte ein eigener Talentpool aufgebaut werden? Wie ist mein Personalbedarf in den nächsten Jahren? Wann sollte gegebenenfalls damit begonnen werden, Nachfolger aufzubauen? Dies seien

Fragestellungen, mit denen sich Landwirte beschäftigen müssten, um personaltechnisch langfristig gut aufgestellt zu sein. Des Weiteren sollte auch frühzeitig das Gespräch gesucht werden, wenn die Performance von Mitarbeitern sinke. Hier gebe es dann die Möglichkeit, durch die Entwicklung des Mitarbeiters in eine andere Richtung seine Zufriedenheit wieder zu steigern oder festzustellen, dass mit Plan B ein Nachfolger gesucht wird. Durch dieses langfristige Denken würden glatte Übergänge und kein Drama beim Personalwechsel entstehen.

Als letzten Eckpfeiler sieht Frau Rothert den Bereich der Mitarbeiterführung. Dazu gehören für sie Selbstkontrolle, Eigenwahrnehmung, Reflexion und die regelmäßige Fortbildung, um die Kenntnisse aufzufrischen und zu erweitern.

Prozessmanagement könne zu einem guten Human Resource Management beitragen, indem es Struktur bringe. Ohne Prozessmanagement sei man den ganzen Tag dabei, selbst die Prozesse zu managen und viele Aufgaben würden einem immer wieder auf die Füße fallen. Ständige Anrufe würden es nicht ermöglichen, sich auf die eigentlichen Arbeiten zu konzentrieren. Damit Struktur beispielsweise in der Kommunikation gelingen könnte, sei ein gutes Prozessmanagement notwendig. Jeder wüsste klar, wofür er zuständig sei, wie diese Prozesse ablaufen bzw. sie abzulaufen haben, warum er sie so durchführen muss und wie er sie verbessern könnte. Wenn diese Grundlage da sei, seien die ersten 80 % geregelt und der Rest nur noch das Sahnehäubchen auf der Torte.

Laut Einschätzung von Frau Rothert würden sich etwa 20 – 30 % der Betriebe mit dem Thema Prozessmanagement beschäftigen und etwa 10 % es davon auch umsetzen.

Um mit Prozessmanagement beginnen zu können, seien Offenheit und Veränderungswille Voraussetzung. Die Gründe, wieso Landwirte ihre Prozessberatung in Anspruch nahmen, waren einerseits, dass sie einer fast aussichtslosen Lage entgegensahen, andererseits bestand aus einem Optimierungswillen heraus der Wunsch, den Betrieb effizienter gestalten zu wollen.

Um als Berater beginnen zu können, müsse man als erstes die Angst vor der Veränderung nehmen und ein Bild aufmalen, was passiert, wenn das Ganze gemeistert werden würde. Dafür wurden immer quantitative und qualitative Ziele definiert. Die quantitativen Ziele seien „nice to have“, weil sie messbar sind. Ein Problem dabei sei aber, dass auch die scheinbar rationalen Menschen wenig rational, sondern emotional getrieben seien. Ein weiteres Problem sei, dass durch quantitative Ziele immer eine Linie definiert werden würde und es ganz häufig nach dem Überschreiten dieser zum Leistungsabfall käme. Das Ziel wird einmal erreicht aber, die Leistungen würden nicht kontinuierlich auf diesem Level gehalten werden.

Deshalb seien qualitative Ziele so wichtig, denn wenn es das qualitative Ziel sei, zwei Wochen

in den Urlaub fahren zu können, ohne dass einen jemand anruft, dann wären viele quantitative Ziele bereits Grundvoraussetzung, um das qualitative Ziel zu erfüllen. Zudem sei es wichtig, dass die Betriebe verstünden, dass es bei Veränderungen erst einmal chaotischer wird oder sich zumindest so anfühlen würde und es danach viel besser wird. Solange man die Kurve kriegt und einen Plan hat. Dafür sei ebenfalls eine gewisse Resilienz und Überzeugung von dem, was man tut, notwendig, damit etwas verändert werden könnte. Der wichtigsten Faktoren, damit etwas verändert werden könnte, sei der Wille zur Veränderung und die Konsequenz, dies durchzuhalten.

Die Grenzen vom Prozessmanagement würden im emotionalen Bereich liegen, denn es könne Strukturen und Prozesse sauber darstellen, aber eben keine Emotionen. Durch Prozessmanagement kann nicht erkannt werden, dass die Person nicht zur Stelle passt, dass die Person schlecht geführt wird oder dass sie Probleme bei bestimmten Themen hat, sich aber nicht traut, diese anzusprechen. Prozessmanagement könnte keine Empathie ersetzen und nicht dazu beitragen, dass man besser mit Menschen umgehen könnte. Beispielsweise in Generationskonflikten seien Prozesse oft der Streitpunkt, aber ganz selten das Problem. Dieses würde unter anderem bei innerlichen emotionalen Wunden liegen oder bei Triggern aus der Kindheit. Prozessmanagement könnte das Konflikt- und Triggerpotenzial aus Situationen herausnehmen, weil es dafür sorgen würde, dass Sachen klarer definiert sind, aber es könnte das Problem nicht lösen.

Die Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern sieht Frau Rothert bereits vor der eigentlichen Beratung als sehr wichtig an, denn dadurch konnte sie sich ein Bild über den Betrieb machen und wusste, wo Pain Points, Stärken und Schwächen des Betriebes liegen. Ein sehr großer Fehler sei es, wenn die unterschiedlichen Stakeholder nicht untereinander kommunizieren würden, denn es gäbe immer Schnittmengen bei Themen, die alle beträfen. Wichtig sei es da, alle an einen Tisch zu holen oder allen nach Gesprächsterminen ein Update zu geben. Dadurch würde ein besseres Miteinander entstehen und es gäbe schnellere Ergebnisse, weil alle bereits über den aktuellen Stand verfügen. Zudem könnten Berater gemeinsam an Problemen arbeiten, wie zum Beispiel die Behandlungsempfehlungen des Tierarztes in die Arbeitsorganisation mit eingliedert werden können. Als Mittel zur einfachen Durchführung empfiehlt sie hier WhatsApp Gruppen, in denen alle Informationen zusammenfließen. Zudem könne sie oftmals zwischen den Zeilen bereits lesen, wie die Stimmung auf dem Betrieb ist und ob etwas im Argen liegt und könne sofort darauf reagieren. Regelmäßige Kommunikation und ein stetiger Informationsfluss seien unheimlich wichtig und einer der größten Fehler auf vielen Betrieben, dass das nicht passiert.

Vom persönlichen Coaching erwarte sie, dass es ein Bewusstsein für die eigene Persönlichkeit, die eigene Wahrnehmung und die eigenen Stärken und Schwächen geschaffen

werde. Denn für viele sei erstmal das Allerschlimmste zu erkennen, du bist nicht richtig. Jeder ist richtig und das auf seine Art und Weise. Dies würde bereits viel verändern. Wichtig sei es außerdem zu akzeptieren, dass jeder Fehler mache und zu lernen, diese zu reflektieren, einen Schritt zurückzugehen und zu sagen: „Ich habe einen Fehler gemacht, weise mich bitte das nächste Mal daraufhin, wenn du merkst, dass es passiert“.

Von der systemischen Beratung erwarte sie, dass diese es schaffe, das ganze System und das Ökosystem um den Betrieb herum zu betrachten. Bei Problemen könne dies nicht in einem einmaligen Telefonat erfolgen, sondern dies müsse kontinuierlich geschehen, um langfristig Stück für Stück voranzukommen. Zudem methodisch einfach, damit es dem Landwirt leichtfällt, es umzusetzen und sich an die besprochenen Dinge zu halten. Beispielsweise bei der Hofnachfolge müssten auf der einen Seite diverse bürokratische Schritte abgearbeitet werden, aber auf der anderen Seite ebenfalls der gesamte emotionale Teil aufgearbeitet werden. Dies sei ein Prozess, der nicht mit einem einmaligen Beratertermin abgehandelt werden könnte. Nur durch schöne, saubere und fließende Prozesse könne das System langsam weiterentwickelt werden.

Auf die Frage, wie sie Galaxis in die Entscheidungsfindung auf landwirtschaftlichen Betrieben einordne, sagte sie, dass es den klassischen Berater nicht ersetzen könne. Es könne aber sehr wohl klassische Beratung ergänzen, neue Impulse geben und dafür sorgen, dass der fachliche Berater auf einem anderen Level starten kann. Landwirte könnten mit konkreten Fragen an Experten herantreten und besser entscheiden, an welchen Berater sie herantreten. Damit könne Galaxis als Entscheidungsunterstützung und Vorbereitung für die fachliche Beratung gewertet werden.

6 Auswertung der Untersuchungsschwerpunkte

6.1 Optimales Human Resource Management

Für Herrn Bishop zählt zu einem guten HR-Management, dass die Führungskraft mit genügend Power und Stärke ausgestattet ist. Sie sollte Herz und Schwert besitzen, in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen und dabei auch immer den Menschen sehen (vgl. Transkript Bishop Z.5ff). Des Weiteren gehört für ihn dazu, dass es funktionierende Prozesse, Strukturen, Arbeitsabläufe und klare Hierarchien gibt (vgl. Transkript Bishop Z.8ff). Zudem sollte es eine Unternehmenskultur geben, die die Grundbedürfnisse des Menschen einhält und eine Fehler- und Feedbackkultur beinhaltet (vgl. Transkript Bishop Z.10ff).

Für Frau Dirksen gehört zu einem guten HR-Management die Kommunikationsfähigkeit jedes Einzelnen, damit Dinge ausgesprochen werden und den anderen zugehört wird (vgl. Transkript Dirksen Z. 1, 7f). Zudem muss wertgeschätzt werden, wer welche Leistungen im Betrieb erbringt. Außerdem soll gekonnt Feedback gegeben werden (vgl. Transkript Dirksen Z.7ff, 10f).

Für Herrn Mehner zählt zu einem optimalen HR-Management, dass der Betriebsleiter sich selbst und seine eigenen Stärken und Schwächen kennt (vgl. Transkript Mehner Z. 1ff). Zudem sollte dieser verstehen, wie sein Team aufgestellt ist, um Aufgaben delegieren zu können und dann gegebenenfalls Talentmanagement und Recruiting nutzen (vgl. Transkript Mehner Z.10ff, 15ff, 27f). Dabei ist es immer wichtig, dass die Führungsebene es schafft, den Sinn der Tätigkeit an die Mitarbeitenden zu vermitteln (vgl. Transkript Mehner Z. 20ff). Des Weiteren gehört für Herrn Mehner eine umfassende Betriebs- und Aufgabenkenntnis dazu (vgl. Transkript Mehner Z. 14 ff).

Für Frau Rothert besteht ein gutes HR-Management darin, dass es ein Verständnis für unterschiedliche Menschen mit ihren ganz eigenen Stärken und Schwächen gibt (vgl. Transkript Rothert Z. 16ff). Diese sollten in komplementären Teams genutzt werden (vgl. Transkript Rothert Z.14f). In den Teams sollte eine Kommunikationskultur herrschen und über alle Hierarchieebenen hinweg sollte eine Kommunikation auf Augenhöhe stattfinden (vgl. Transkript Rothert Z.25ff). Des Weiteren gehören gezielte Personalentwicklung, Hiring und ein Talentpool zum HR-Management (vgl. Transkript Rothert Z.44ff). Zusätzlich sollten ebenfalls Kompetenzen im Bereich der Eigenwahrnehmung, Selbstkontrolle, Reflexion und Mitarbeiterführung vorhanden sein und kontinuierlich an Fortbildungsmaßnahmen teilgenommen werden (vgl. Transkript Rothert Z.65f).

6.2 Besonderheiten in der Landwirtschaft

Frau Dirksen von der Landwirtschaftskammer in Oldenburg berichtet aus der eigenen Erfahrung, dass sie gerade jetzt erlebe, dass in den letzten Jahren, wo die Betriebe sehr gewachsen sind und Mitarbeiter eingestellt haben, dass diese Umstellung auf Fremdarbeitskräfte nicht funktioniert hat (vgl. Transkript Dirksen Z. 18f). Die Betriebe, die vorher Familienbetriebe waren und jetzt auf Fremdarbeitskräfte angewiesen sind, würden es nicht schaffen, sich umzustellen (vgl. Transkript Dirksen Z. 14ff). Ein Grund ist für sie, dass über Generationen Vorbilder fehlen (vgl. Transkript Dirksen Z.18). Eine weitere Besonderheit in der Landwirtschaft ist für Frau Dirksen, dass der landwirtschaftliche Alltag von täglichen Routinen mit sehr vielen Ausnahmen geprägt ist. In der Zusammenarbeit mit Tieren oder bei wetterabhängigen Arbeiten können sich Arbeitsabläufe ad hoc ändern (vgl. Transkript Dirksen Z.20ff).

6.3 Verständnis der betrieblichen Zusammenhänge

Um das Verständnis für die Zusammenhänge auf dem Betrieb zu schaffen, nutzt Herr Bishop in seiner Arbeit als systemischer Berater Organigramme (vgl. Transkript Bishop Z.23 f). Hier werden alle, die systemisch gesehen Einfluss haben wie Familienangehörige, Arbeitskräfte, Verwandte, Verstorbene eingetragen (vgl. Transkript Bishop Z. 23ff). Aus dem Organigramm lassen sich dann die Verhältnisse untereinander und die Hierarchieebenen ablesen. Mit Hilfe der Systemgesetze können dann Konfliktursachen und -potenziale erkannt werden (vgl. Transkript Bishop Z.43ff).

Für Frau Dirksen ist es wichtig, beim Beginn einer Beratung das ganzheitliche im Blick zu haben. Wahrzunehmen, wie das System, beispielsweise die landwirtschaftliche Familie, funktioniert (vgl. Transkript Dirksen Z. 43ff). Daraus können spezifische Probleme abgeleitet werden, die dann an Kollegen weitergegeben werden (vgl. Transkript Dirksen Z. 45ff). Der Vorgang, den Frau Rothert bei Neukunden nutzt, ist, dass diese ein Organigramm und eine Aufgabenliste mit Zuständigkeiten und Vertretungen ausfüllen müssen. Dies nutzt sie, um ihre Arbeitsorganisation in Form von Wochen- und Tagesplänen zu beginnen. Erst danach werden diese optimiert (vgl. Transkript Rothert Z.7ff).

6.4 Aufbau von Führungskompetenzen

Herr Mehner ist fest davon überzeugt, dass Führungskompetenz lernbar und abhängig vom Training ist (vgl. Transkript Mehner Z.95ff). Es kann erlernt werden, sich in andere Menschen hineinzusetzen und Fragen zu stellen, um unterschiedliche Charaktere und Menschentypen zu identifizieren (vgl. Transkript Mehner Z.96f). Hierfür könnte beispielsweise eine Betroffenheit im Spiel ausgelöst werden, aus der dann ein Transfer in die Realität gelinge (vgl. Transkript Mehner Z.98ff). Frau Rothert merkt an, dass Prozesse Probleme in der Führung zwar kaschieren, aber niemals lösen könnten (vgl. Transkript Rothert Z.175ff).

6.5 Aufbau eines Prozessmanagements

Damit Prozessmanagement gelingen könnte, brauche es laut Frau Rothert Offenheit und Veränderungswille (vgl. Transkript Rothert Z.93), zusätzlich dazu auch wenig Angst vor Veränderungen und eine gewisse Resilienz und Überzeugung von dem, was man tut (vgl. Transkript Rothert Z.128f). In der Praxis arbeitet sie mit quantitativen und qualitativen Zielen. Die ausschlaggebenden seien die qualitativen Ziele, weil hier der Leistungsabfall nach Erreichung nicht da wäre und diese die Betriebe mehr aktivieren würden (vgl. Transkript Rothert Z.101ff). Als wichtigste Einflussfaktoren, ob Prozessmanagement klappt, sieht Frau Rothert, dass der Wille hin zu einer dauerhaften Veränderung und die nötige Konsequenz da sind (vgl. Transkript Rothert Z.130ff).

6.6 Leistungen von persönlichem Coaching, fachlicher Beratung, systemischer Beratung und Prozessmanagement

Herr Bischof sieht die Aufgabe der systemischen Beratung darin, erst einmal alle zum System gehörigen zu erfassen (vgl. Transkript Bischof Z. 22ff).

In diesem System werden dann Konstellationen durch Verwandtschaft, Eigentumsverhältnisse, Fähigkeiten, Alter und andere Einflüsse gebildet. So können unterschiedliche Personen und ihre Einflüsse auf andere zugeordnet und beispielsweise negative Einflüsse identifiziert werden (vgl. Transkript Bischof Z. 24f, 40f).

Des Weiteren ist es Aufgabe der Beratung, in diesem System eine Kultur zu entwickeln, die Rücksicht auf die menschlichen Bedürfnisse nimmt und den gegenseitigen Umgang der Personen untereinander regelt (vgl. Transkript Bischof Z.40). Eines seiner Werkzeuge dafür sind die Systemgesetze, anhand derer er Leitlinien für den Umgang miteinander in die alltägliche Praxis bringt (vgl. Transkript Bischof Z.40). Hierbei würden Fähigkeiten an

Führungskraft und Mitarbeiter vermittelt, was getan werden kann bei Systemgesetzverletzungen oder Konflikten (vgl. Transkript Bishop Z.41f).

Frau Dirksen sieht die fachliche Beratung als eine der Hauptaufgaben der Landwirtschaftskammern. Um diese in allen Facetten gewährleisten zu können, nutzen sie ein Netz aus vielen unterschiedlichen Spezialberatungen. Um entscheiden zu können, welche Spezialberatung gefragt ist, geht sie wie folgt vor. Als erstes schaut sie sich das System, beispielsweise ein landwirtschaftlicher Familienbetrieb, an, um einschätzen zu können, wie ticken diese und welche Probleme liegen vor. Anhand dieser würde dann eingeschätzt werden, welche Spezialberatungen benötigt werden (vgl. Transkript Dirksen Z. 43ff). Die Ergebnisse aus den Spezialberatungen würden dann gemeinsam auf Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken und vereinbarte Ziele beleuchtet (vgl. Transkript Dirksen Z.79 ff). Zusätzlich dazu bieten die Landwirtschaftskammern Weiterbildungen in Form von Seminaren und Tagungen an, um für Themengebiete wie Kommunikation oder Mitarbeiterführung zu sensibilisieren (vgl. Transkript Dirksen Z.52f).

Herr Mehner sieht die Aufgaben des Coachings, um ein gutes Human Resource Management zu erreichen, darin, dass Coaching Bewusstsein für Schwachstellen im System schaffen kann (vgl. Transkript Mehner Z. 39f). Coaching hilft beim Erkennen und Lösen von Herausforderungen (vgl. Transkript Mehner Z. 47f). Es wird dabei unterstützt, Situationen aufzuarbeiten, indem Auslöser und Einflussfaktoren identifiziert werden. Danach sollen erste Schritte hin zur Veränderung der misslichen Situation eingeleitet werden (vgl. Transkript Mehner Z. 45ff).

Frau Rothert als Fachberatung mit den Themenschwerpunkten Arbeitsorganisation, Kommunikation und Mitarbeiterführung im Milchviehbereich, sieht den Aufgabenbereich des Prozessmanagements dahingehend, dass es Struktur in den Betrieb bringt (vgl. Transkript Rothert Z.70). Es würde dadurch gelingen, dass der Betriebsleiter nicht selbst die Prozesse managen müsse und somit Zeit hätte, sich um alle Bereiche zu kümmern (vgl. Transkript Rothert Z.70ff). Eines der Ziele im Prozessmanagement ist es für sie, zu schaffen, dass die Mitarbeitenden wissen, wofür sie zuständig sind, wie ihre Prozesse ablaufen, wie sie Prozesse abzulaufen haben und dass sie ein Verständnis dafür entwickeln, wie diese verbessert werden können (vgl. Transkript Rothert Z.77ff).

6.7 Grenzen von persönlichem Coaching, fachlicher Beratung, systemischer Beratung und Prozessmanagement

Die Grenzen für die systemische Beratung sieht Herr Bischof, wenn beispielsweise Prozesse zu fachspezifisch werden, weil dort die fachliche Expertise fehlt und Meinungen von Spezialberatern gefragt sind (vgl. Transkript Bischof Z.96ff).

Frau Dirksen sieht in ihrer Arbeit eine Grenze erreicht, wenn es in die Themenbereiche Burnout und psychische Belastung geht. Hier ist Psychotherapie und Therapeuten gefragt (vgl. Transkript Dirksen Z.65ff).

Herr Mehner sagt ganz klar: „Coaching ist keine Fachberatung.“ und zieht somit eine Grenze bei fachlicher Expertise (vgl. Transkript Mehner Z.123). Als weitere Grenze sieht er den Punkt, wo krankhafte Züge, die einer Therapie bedürfen, sichtbar werden würden (vgl. Transkript Mehner Z.135ff).

Frau Rothert zieht die Grenze dahingehend, dass Prozessmanagement keine Emotionen und keine Menschen bzw. menschlichen Bedürfnisse berücksichtigen könnte (vgl. Transkript Rothert Z.143, 152ff).

6.8 Systemische Beratung: Erwartungen, Wechselwirkungen und Zusammenarbeit

Frau Dirksen hat den Anspruch an die systemische Beratung, dass sie es schafft, das gesamte System zu erfassen. Hierbei betont sie besonders, dass oftmals Personen großen Einfluss haben, die zuerst nicht ins Auge fallen. Beispielsweise bereits verstorbene Altenteiler (vgl. Transkript Dirksen Z. 96 ff). Zudem spricht sie den Einfluss aus dem Umfeld vieler Betriebe an. Der Nachbar im Dorf hat beispielsweise eine neue Biogasanlage gebaut, die im Dorf zu Unmut führt (vgl. Transkript Dirksen Z.101ff, 106ff). In Bezug auf das Human Resource Management im landwirtschaftlichen Betrieb kann hier die fachliche Beratung dabei unterstützen, systemische Probleme landwirtschaftlichen Ursprungs zu verstehen, einzuordnen und zu lösen.

Herr Mehner hat ebenfalls den Anspruch, dass das gesamte System mit allen Einflüssen erfasst werden muss. Er beschreibt hier die Lebensumstände, das familiäre Umfeld, aber auch die wirtschaftlichen Erfolgsaussichten, Finanzierungen, Betriebsgebäude und Grundstücke für mögliche Bauvorhaben (vgl. Transkript Mehner Z.191ff). Zudem sieht er fließende Übergänge zwischen der systemischen Beratung und dem Coaching. Beispielsweise können in der systemischen Beratung Konflikte zwischen unterschiedlichen Personen aufgedeckt werden, die dann im Coaching bearbeitet werden können (vgl. Transkript Mehner Z. 189, 195ff). Frau Rothert erwartet ebenfalls von der systemischen Beratung, dass sie es schafft, das ganze System und das Ökosystem drumherum ganzheitlich zu betrachten (vgl. Transkript Rothert Z.

314ff, 316ff). Zudem ist sie sehr überzeugt, dass Erfolge durch systemische Beratung nur in Folge von kontinuierlicher Begleitung und der Verwendung einfacher Methoden, die leicht verständlich sind, möglich wären (vgl. Transkript Rotherth Z.321f).

6.9 Persönliches Coaching: Erwartungen, Wechselwirkungen und Zusammenarbeit

Herr Bischof erwartet von der fachlichen Beratung eine Bereitschaft dazu, fachliche Entscheidungen auch systemisch zu hinterfragen (vgl. Transkript Bischof Z. 105ff). Denn eine fachlich richtige Entscheidung sei nicht immer das Beste für den Betrieb (vgl. Transkript Bischof Z. 108ff). Zudem sieht er hier einen Punkt, wo fachliche und systemische Beratung zusammenarbeiten könnten, damit fachliche Entscheidungsmöglichkeiten systemisch korrekt hinterfragt und eingeordnet werden (vgl. Transkript Bischof Z.108ff).

Herr Mehner erwartet eine ganzheitliche Beratung, die immer mehrere Alternativen anbietet und damit keine Schwarz-Weiß-Beratung darstelle (vgl. Transkript Mehner Z.151ff). Zudem sollte es die Beratung nicht als Aufgabe sehen, den Mandanten zu überreden, sondern erkennen können, wenn dieser noch nicht bereit für eine Entscheidung oder die Beratung sei (vgl. Transkript Mehner Z. 155ff). Denn Landwirte sollten erst wissen, was sie wollen, was das Ziel sein soll, bevor sie sich dazu beraten lassen. Um Landwirte dabei zu unterstützen, herauszufinden, was sie eigentlich wollen, was ihre persönlichen Ziele sind, können sie Coaching in Anspruch nehmen (vgl. Transkript Mehner Z. 170f). Im Coaching würde gemeinsam die fachliche Beratung vorbereitet, um dort zielgerichtet Konsequenzen abwägen zu können, um dann Entscheidungen zu treffen, hinter denen der Landwirt vollkommen steht (vgl. Transkript Mehner Z.171).

6.10 Fachliche Beratung/ Prozessberatung: Erwartungen, Wechselwirkungen und Zusammenarbeit

Herr Bischof erwartet vom Coaching, dass es den Führungspersönlichkeiten genügend Power für betriebliche Herausforderungen verleiht (vgl. Transkript Bischof Z.123f). Zudem plädiert er für ein Coaching, dass systemisch relevante Punkte beachtet, denn beide Instanzen sollten Hand in Hand gehen (vgl. Transkript Bischof Z. 122f).

Frau Dirksens Erwartungen an das Coaching sind, dass es den Menschen an sich im Blick hat, Stärken und Schwächen analysiert und blinde Flecken herausarbeitet (vgl. Transkript Dirksen Z. 86f, 88ff, 90f). Zudem soll eine Begleitung (beispielsweise durch Etappenziele) bis

zur praktischen Umsetzung erfolgen, die danach reflektiert wird (vgl. Transkript Dirksen Z. 90f). Frau Rothert hält eine Zusammenarbeit für unheimlich wichtig, damit sich beide Seiten ein allumfassendes Bild der Situation machen können und sich gegenseitig auf dem Laufenden halten (vgl. Transkript Rothert Z.207f, 215). Wenn sie Leute zu einem Coaching rät, erwartet sie davon, dass ein Bewusstsein für die eigene Persönlichkeit, die eigenen Stärken und Schwächen und die eigene Wahrnehmung geschaffen wird (vgl. Transkript Rothert Z. 256ff). Zudem sollten die Teilnehmenden dahingehend sensibilisiert werden, dass sie nicht immer Recht haben, sondern dass alle immer richtig sind auf ihre Art und Weise (vgl. Transkript Rothert Z. 258ff). Zudem sollte an der Bereitschaft gearbeitet werden, die eigenen Fehler zu akzeptieren und diese zu reflektieren (vgl. Transkript Rothert Z. 275ff).

7 Diskussion

Bei den Aussagen zu den Eckpunkten eines guten Human Resource Management lässt sich erkennen, dass diese sich auf unterschiedliche Bereiche fokussieren. Der eine Bereich betrifft dabei die persönlichen Fähigkeiten einzelner Personen wie beispielsweise die Selbstkenntnis, die Selbstreflexion, das Bewusstsein für Stärken und Schwächen und weitere. Der zweite Bereich betrifft die zwischenmenschliche Ebene. Hier fallen Eckpunkte wie die Einhaltung der Grundbedürfnisse des Menschen, klare Hierarchien, eine Unternehmenskultur, gegenseitige Wertschätzung, gute Kommunikation und weitere Punkte hinein. Der dritte Bereich sind Eckpunkte, welche den Betrieb betreffen. Hier wurden Punkte wie die Kenntnis über die vorliegenden Aufgaben, funktionierende Prozesse, klare Strukturen und das Verständnis dafür, wer welche Aufgaben im Betrieb erledigt, genannt. Dabei ist festzuhalten, dass jeder der vier Gesprächspartner in jeder Kategorie Eckpunkte genannt hat. Teilweise sind die genannten Punkte deckungsgleich oder sehr ähnlich. Es ist wichtig, festzuhalten, dass sich keine der genannten Eckpfeiler gegenseitig ausschließen, sondern lediglich ergänzen (vgl. Tabelle 1). Im Vergleich zur Begriffsdefinition Human Resource Management ist festzuhalten, dass dort die Kompetenzen der Führungspersönlichkeit nicht aufgegriffen werden, sondern der Fokus auf den Mitarbeitern eines Unternehmens, ihre Fähigkeiten und die Einhaltung der menschlichen Bedürfnisse liegt (vgl. Abschnitt 2.1)

Das Verständnis der betrieblichen Zusammenhänge lässt sich als Grundlage des erfolgreichen Arbeitens mit dem Klienten einstufen. Denn nur wenn der IST- Zustand, Hierarchieebenen, Verhältnisse der unterschiedlichen Akteure zueinander und äußere Einflüsse erfasst sind, kann damit begonnen werden, Systeme und Prozesse zu optimieren (vgl. Tabelle 3).

Unter Führungskompetenzen wird der adäquate Umgang mit Mitarbeitern, Kommunikationsfähigkeiten, Entscheidungsfähigkeiten verstanden. Diese gehören laut allen Befragten zu den Eckpfeilern eines guten Human Resource Managements (vgl. Tabelle 1). Zudem sollte festgehalten werden, dass diese nicht angeboren sind, sondern erlernt werden können. Diese Meinung vertreten alle Befragten, indem sie selbst Kompetenzaufbau für Führungskräfte anbieten oder ihre Mandanten darauf hinweisen, dass sie bestimmte Optionen in Anspruch nehmen können, um an ihren Fähigkeiten zu arbeiten (vgl. Tabelle 4).

Ein leistungsfähiges Prozessmanagement gehört für die Befragten zu einem guten Human Resource Management (vgl. Tabelle 1). In aussichtslosen Situationen beginnen Betriebe damit, ihre Strukturen und Arbeitsabläufe zu sortieren und danach zu optimieren, um damit beispielsweise Arbeitsüberlastungen entgegenzuwirken.

Als Herausforderung dabei kann aber gesehen werden, dass der Wille zur Veränderung, die nötige Überzeugung und Konsequenz, die es für die Umsetzung erfordert, vorhanden sein müssen. Das dies eine wirkliche Herausforderung für landwirtschaftliche Betriebe ist, lässt sich an der Einschätzung von Frau Rothert ableiten, dass nur etwa 10 % der landwirtschaftlichen Betriebe mit Prozessmanagement arbeiten (vgl. Transkript Rothert Z.86ff).

Da alle befragten Gesprächspartner aus unterschiedlichen Fachbereichen kommen, ist es nachvollziehbar, dass die Leistungen, die sie zur einem optimalen Human Resource Management beitragen, unterschiedlich sind, aber auch Überschneidungsbereiche haben.

Im Bereich der systemischen Beratung ist die wichtigste Erwartung, dass sie es schafft, das ganze System und alle darauf wirkenden Einflussfaktoren zu berücksichtigen. In dem Punkt gibt es eine eindeutige Übereinstimmung dahingehend, wo Herr Bishop den Aufgabenbereich der systemischen Beratung sieht. Seine eigene Auffassung von systemischer Beratung geht allerdings über die Erwartungen der anderen hinaus, da er sich ebenfalls mit Systemgesetzen, also Umgangsformen für die Teilnehmenden in einem System, auseinandersetzt. Dadurch kann der Grundbaustein für die Leitlinien in einer Unternehmenskultur gelegt werden (vgl. Tabelle 8).

Im Bereich der fachlichen Beratung muss zwischen den Gesprächspartnern Frau Dirksen und Frau Rothert unterschieden werden. Frau Dirksen ist dabei eher als Generalistin im großen Netz der Landwirtschaftskammern einzuordnen während Frau Rothert Spezialberaterin für die Themenschwerpunkte Arbeitsorganisation, Kommunikation und Mitarbeiterführung im Milchviehbereich war.

Die Erwartungen an die Arbeitsweise der fachlichen Beratung erfüllen aber beide (vgl. Tabelle 10). Beide sind bereit, sich auf die Grundsätze der systemischen Beratung einzulassen, denn sie nutzen sie bereits beide selbst in ihrer Arbeit. Das Frau Dirksen keine Schwarz-Weiß-Beratung durchführt, lässt sich daran erkennen, dass sie gemeinsam mit den Landwirten Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken abwägt und Entscheidungen auf die gemeinsamen Zielvereinbarungen hin beleuchtet (vgl. Transkript Dirksen Z.79 ff).

Dass Frau Rothert ebenfalls keine Schwarz-Weiß-Beratung praktiziert, kann daraus geschlossen werden, dass sie darauf hinweist, wie wichtig die Akzeptanz unterschiedlicher Lösungswege sei, zudem das Verständnis ihres Start-ups Galaxis, welches sie als Unterstützungs- und Impulsgeber sieht (vgl. Transkript Rothert Z.22f, 270ff, 361ff). Dies soll Impulse geben und Landwirte in ihren Entscheidungen unterstützen, aber nicht die Entscheidungen vorwegnehmen. Im Interview hat Frau Rothert, am Beispiel ihres ehemaligen

Chefs verdeutlicht, dass sich die Bereitschaft für Coaching im Zeitablauf verändern kann (vgl. Transkript Rothert Z.270ff).

Im Themengebiet Coaching kann festgehalten werden, dass alle Befragten Coaching als Mittel zur Kompetenz- und Fähigkeitenvermittlung sehen, bei dem die Persönlichkeit im Fokus steht (vgl. Tabelle 9).

Welche genauen Kompetenzen der Führungspersönlichkeit ermittelt werden sollen, unterscheidet sich dabei leicht. Es werden aber keine widersprüchlichen Fähigkeiten genannt. Herr Mehner sieht Coaching als Begleiter auf dem Weg zur Lösung, aber nicht die Lösung selbst. Ziel ist es, Führungskräfte darin zu unterstützen, ihre Herausforderungen selbst zu meistern. Dafür nutzt Herr Mehner eine breite Palette an Methoden, mit der unterschiedlichsten Charakteren Kompetenzen vermitteln kann. Somit stimmen hier die Grundsätze der real praktizierten Arbeit und der Erwartungen an das Coaching überein (vgl. Tabelle 6).

Festzuhalten ist, dass die Aufgabenfelder der Befragten sich zum Teil überschneiden beziehungsweise die geforderten Kompetenzen miteinander verschwimmen. Dies ist besonders bei Herrn Mehner und Herrn Bischof zu erkennen (vgl. Tabelle 6).

Dort wo Herr Bischof und Herr Mehner die Grenze ihrer fachlichen Expertise sehen, greifen Frau Dirksen mit dem Netz der Fachberatungen durch die Landwirtschaftskammern und Frau Rothert mit ihrem Themenschwerpunkten Arbeitsorganisation, Kommunikation und Mitarbeiterführung im Milchviehbereich ein.

Dort wo Frau Rothert die Grenze des Prozessmanagements sieht, können sowohl Herr Bischof und Herr Mehner mit unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten Abhilfe leisten. Die angesprochene Grenze hin zur Psychotherapie kann nicht durch die Zusammenarbeit mit einem der vier Befragten dieser Bachelorarbeit überschritten werden. Hier ist keine Wechselwirkung zwischen den befragten Beratungen vorhanden (vgl. Tabelle 7).

Zusammenfassend kann gesagt werden: Für die erfolgreiche Arbeit der fachlichen Beratung ist es notwendig, sich grundlegend mit systemischen, persönlichen und zwischenmenschlichen Themen auseinander zu setzen. Für die Arbeit der systemischen Beratung und des Coachings sind aber keine detaillierteren Fachkenntnisse beispielsweise im Bereich der Landwirtschaft notwendig.

Die gute Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern des landwirtschaftlichen Betriebes halten alle Befragten für wichtig.

Des Weiteren beeinflussen Beratungen teilweise die gleichen Bereiche des Unternehmens auf

unterschiedliche Art und Weise. Hier ist es wichtig, dass die Berater mit ihrer Arbeit nicht gegeneinander arbeiten, sondern sich gegenseitig ergänzen und die gleichen Ziele verfolgen. Um das zu gewährleisten, ist ein kontinuierlicher Informationsfluss zwischen den Beratungen erforderlich.

Durch die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Bereichen können Erfolge im Human Resource Management nachhaltiger erreicht werden und ein gegeneinander arbeiten vermieden werden.

8 Fazit

Als Fazit der Untersuchungen soll zunächst die Vernetzung der verschiedenen Bereiche festgehalten werden. Ein Verständnis der betrieblichen Zusammenhänge und daraus abgeleitete Ziele, gutes Prozessmanagement und effektive Leitung sind wesentliche Bausteine einer erfolgreichen Betriebsführung. Ihr Einfluss auf das Personalmanagement ist vielfältig.

Klare Ziele führen zu klaren Vorgaben für die Mitarbeiter. Durch die bei der Zieldefinition erarbeiteten Positionen kann auch auf Rückfragen von Mitarbeitern und Bewerbern fundiert geantwortet werden. Gutes Prozessmanagement führt zu geregelten Zuständigkeiten, definierter Verantwortung und abgestimmten Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen. Gute Prozesse reduzieren auch Überstunden, sorgen für Vertretungsregelungen und ermöglichen den Mitarbeitenden, Urlaub zu nehmen.

Eine gute Unternehmensführung bringt den Mitarbeitern Wertschätzung entgegen. Sie reagiert empathisch auf Probleme der Mitarbeiter und geht angemessen mit Fehlern um. Gute Leitung bedeutet aber auch, klare Ansagen zu machen, Konflikte zu lösen und bei Bedarf Stärke zu zeigen. Es wird versucht, jeden Mitarbeitenden mit Aufgaben zu betrauen, die seinen Fähigkeiten entsprechen. Über- oder Unterforderungen sollen vermieden werden.

Wenn diese Voraussetzungen vorliegen, stellt sich in der Regel auch ein wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens ein. Wirtschaftliche Stärke hat auch einen wesentlichen Einfluss auf das Personalmanagement. Es können angemessene Löhne und in Schlüsselpositionen auch überdurchschnittliche Gehälter gezahlt werden. Mitarbeiter können in ausreichender Zahl und mit den notwendigen Qualifikationen eingesetzt werden.

Da Potential für Investitionen vorhanden ist, kann den Mitarbeitern ein modernes Arbeitsumfeld mit aktuellen Maschinen zur Verfügung gestellt werden. Technik und Digitalisierung reduzieren Handarbeit und Fehlerquellen. Auch Sozialräume, Verpflegung oder betriebliche Arbeitskleidung erhöhen die Mitarbeiterbindung.

Ein solches betriebliches Umfeld erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeiter, die Dauer der Betriebszugehörigkeit steigt. Langjährige Mitarbeiter sammeln Erfahrung, übernehmen Verantwortung und entscheiden fundiert. Die Teams spielen sich immer besser ein, die Abläufe werden routiniert. Auch diese Faktoren tragen zum Betriebserfolg bei.

Ein gut laufender, wirtschaftlich starker Betrieb wird von außen auch so wahrgenommen bzw. kann sich so präsentieren. Das fängt bei ordentlichen Gebäuden und einem aufgeräumten Betriebsgelände an und setzt sich bis zum Internet/Social Media Auftritt fort. Auch hier sind die

Einflüsse auf das HR-Management nicht zu unterschätzen. Niemand bewirbt sich gerne bei einem Betrieb mit abgängigen Gebäuden, die von ausgesonderter Technik umgeben sind. Auch die Außendarstellung spielen bei der Personalgewinnung eine Rolle.

Attraktive moderne Betriebe können auch selbst ausbilden. Diese Möglichkeit, sich einen Talentpool aufzubauen, ist nicht zu unterschätzen. Der Betrieb lernt seinen zukünftigen Mitarbeiter drei Jahre kennen und kann dann ohne Druck entscheiden, ob eine Übernahme erfolgen soll. Ehemalige Auszubildende haben den ganzen Betrieb kennengelernt und kennen auch später die Strukturen und Zusammenhänge.

Die vorstehenden Absätze skizzieren eine positive Dynamik, die Ziel eines jeden Unternehmens sein sollte. In einer solchen Situation ist auch gutes HR-Management gegeben. Es gibt Bewerber auf freie Stellen, es wird ausgebildet, Mitarbeiter werden entwickelt und fortgebildet. Ein Betrieb, der seine Produktionsprozesse gut strukturiert, Ziele hat und gut geführt ist, kann mit diesen Kompetenzen auch ein gutes HR-Management gewährleisten. Es ist die große Herausforderung für die Unternehmensleitung, eine solche positive Entwicklung dauerhaft zu gewährleisten. Durch Fehler kann eine negative Dynamik entstehen, die ein Unternehmen sehr schnell gefährden kann. Schlechte Leitung bedeutet, dass gute Mitarbeiter kündigen. Schlechte Prozesse führen zu hohen Produktionskosten. Bei falschen Zielen wird am Markt vorbei produziert. Solche Entwicklungen führen zu wirtschaftlicher Schwäche mit allen Konsequenzen: Niedrige Löhne, zu wenig Personal, Überstunden, Überforderung, Konflikte, weitere Kündigungen, die Spirale setzt sich fort.

Als erstes Ergebnis der Untersuchungen wird festgehalten, dass HR-Management nicht isoliert betrachtet werden kann. Die betrieblichen Prozesse und die Unternehmensleitung haben so vielfältigen Einfluss auf Mitarbeiterzufriedenheit, Gewinnung neuer Mitarbeiter, Zahlung angemessener Gehälter, dass für die Optimierung des HR-Managements immer der Gesamtbetrieb in den Blick genommen werden muss.

Gerade um eine positive Dynamik im Betrieb zu erreichen oder zu erhalten, sollte Beratung in Anspruch genommen werden. Es ist sehr wichtig, entstehende Konflikte/Probleme, ein sich wandelndes Marktumfeld, politische/rechtliche Veränderungen oder neue Produktionsverfahren usw. rechtzeitig zu bedenken damit angemessen reagiert werden kann.

Wenn ein Betrieb in einen Beratungsprozess eintritt, sollte zunächst der Fokus auf das Verständnis der betrieblichen Zusammenhänge gelegt werden. Dies kann durch eine systemische Beratung erfolgen. Diese beinhaltet eine eingehende Analyse des Betriebes und seines Umfeldes. Auch alle systemisch relevanten Personen und Einflüsse werden betrachtet. Wenn diese Analyse Bedarf für persönliches Coaching ergibt und den Aufbau eines Prozessmanagements empfiehlt, sollten die hinzugezogenen Coaches/ Fachberater die

Ergebnisse der systemischen Beratung kennen. Es sollte einen Austausch zwischen den verschiedenen Beratern geben, damit alle über aktuelle Entwicklungen informiert sind.

Die Abstimmung verschiedener Beratungskompetenzen aufeinander zum Wohle des Betriebes und zum Erreichen eines optimalen HR-Managements kann durch offene Kommunikation und transparentes zur Verfügung stellen aller Beratungsschritte und Beratungsergebnisse gewährleistet werden. Die notwendigen Strukturen und eine regelmäßige Evaluierung sind in den Beratungsprozess zu integrieren.

Die Arbeitshypothese (vgl. 3.1) hat sich bestätigt. Durch die Interviews konnte herausgearbeitet werden, dass ein Verständnis aller Zusammenhänge auf dem Betrieb notwendig ist, um die Mitarbeiter während ihrer Betriebszugehörigkeit zu fordern und zu fördern. Diese Aufgabe setzt Führungskompetenz bei der Betriebsleitung und ein Verständnis für systemische Zusammenhänge voraus. Zum HR-Management gehören auch klar definierte Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die am ehesten durch ein ausgereiftes Prozessmanagement erreicht werden können.

Die Forschungsfrage nach der Abstimmung von fachlicher Beratung, Prozessberatung, systemischer Beratung und Persönlichkeitscoaching trifft die große Herausforderung bei Beratungen zum HR- Management. Wie die Interviews zeigen, hat jeder der Befragten seine eigenen Schwerpunkte und Werkzeuge. Die Herausforderung besteht nun darin, die Beratungen aufeinander abzustimmen und die Erkenntnisse eines jeden Beraters den anderen zugänglich zu machen. Führungskompetenz ist erlernbar, Betriebsprozesse können definiert werden und das betriebliche Umfeld und die maßgeblichen Strukturen können analysiert werden. Die am Beratungsprozess Beteiligten müssen Kenntnis darüber haben, welche Fortschritte in den jeweiligen Bereichen bereits erzielt wurden. Der Coach sollte wissen, ob sein Coachee auf ein funktionierendes Prozessmanagement zurückgreifen kann, ebenso sollten systemische Stärken oder Schwächen bekannt sein. Die Fachberatung benötigt eine Einschätzung zur Führungskompetenz der Unternehmensleitung, da ansonsten die Gefahr besteht, dass empfohlene Maßnahmen aufgrund mangelnder Führungskompetenz nicht umgesetzt werden können und es zu einer Überforderung der Betriebsleitung kommt.

Beratungsprozesse sollen ganzheitlich erfolgen. Generelle Betrachtungen und Spezialberatungen sind vom Landwirt zu koordinieren. Alle Beteiligten sollen einen Überblick über den gesamten Beratungsprozess haben. Die wichtigsten Eckpunkte des Human Resource Management können nicht losgelöst vom betrieblichen Umfeld betrachtet werden.

Es wurde herausgearbeitet, dass die komplexen Strukturen, die über einen Betriebserfolg oder Misserfolg entscheiden, von der Beratung aufgenommen werden müssen. Es gibt

Spezialthemen, die ohne Probleme singular beraten werden können und deren Ergebnisse problemlos in den Betriebsablauf einfließen. Diese Spezialberatungen sind unverzichtbar, aber über den langfristigen Betriebserfolg entscheiden solche Einzelthemen nicht. Es geht um die oben beschriebene positive Dynamik in einem Unternehmen. Gute Prozesse, gute Leitung und ein leistungsfähiges Unternehmenskonzept sorgen für wirtschaftlichen Erfolg und die wirtschaftliche Stärke eröffnet weitere Möglichkeiten, die wiederum zu mehr Erfolg führen. Fehler oder Probleme in einzelnen Bereichen können die positive Dynamik stoppen oder sogar umkehren, wenn nicht rechtzeitig reagiert wird.

Landwirtschaftliche Führungskräfte müssen sich mit vielen unterschiedlichen Betriebsschwerpunkten und Prozessen auseinandersetzen, in denen das Personal oftmals die Schlüsselfunktion innehat. In großen Betrieben kann die Fülle der Aufgaben nur mit gutem Personal bewältigt werden. Nur gute Mitarbeiter erkennen Fehlentwicklungen rechtzeitig und kommunizieren so, dass gegengesteuert werden kann. Nur bei guten Mitarbeitern kann so delegiert werden, dass die Unternehmensleitung echt entlastet wird. Dem HR-Management kommt also eine besondere Bedeutung zu, allerdings niemals isoliert.

Der gut strukturierte und leistungsfähige Betrieb ist die beste Voraussetzung, um gutes Personal zu finden und zu halten. Gutes Personal ist eine unabdingbare Voraussetzung für einen gut strukturierten und leistungsfähigen Betrieb. Diese positive Dynamik soll erreicht werden.

Es ist Aufgabe des Landwirts zusammen mit der Beratung, in diesem Kreislauf zunächst eine Positionsbestimmung durchzuführen und Stärken und Schwächen zu analysieren. Auf dieser Basis werden dann sinnvolle Beratungs- und Betriebsentwicklungsschritte geplant. HR-Management ist eine Schlüsselaufgabe, kann jedoch nur in einem stimmigen Gesamtkonzept seine volle Wirkung entfalten.

9 Literaturverzeichnis

- Allgemeine Managementlehre (2007): Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung, 2 Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Andreas Hermes Akademie (2022): Matthias Mehner, <https://www.andreas-hermes-akademie.de/trainer/matthias-mehner/> (Zugriff 08.02.2023 10:03)
- Andreas Hermes Akademie (2022): 48. TOP Kurs – An den Grenzen wachsen Horizonte, <https://www.andreas-hermes-akademie.de/seminar/48-top-kurs-an-den-grenzen-wachsen-horizonte/> (Zugriff 08.02.2023 10:14)
- Andreas Hermes Akademie (2022): Über uns, <https://www.andreas-hermes-akademie.de/ueber-uns/> (Zugriff 08.02.2023 09:03)
- Bildungskompass (2022): Was ist ein Personal Coach, Landau in der Pfalz <https://www.ausbildung-psychologischer-berater.info/personal-coach/> (Zugriff 28.01.2023 20:30)
- Bischof, Dieter (2016): Systemische Mediation, Ludwig, Kiel
- Bischof, Dieter (2010): Coachen und führen mit System, Ludwig, Kiel
- BMEL (2022): Daten und Fakten – Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft mit Fischerei und Wein- und Gartenbau, Berlin, https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/daten-fakten-2022.pdf?__blob=publicationFile&v=5 (Zugriff 27.01.2023 8:15)
- BMEL (2020): Arbeitsmarkt Landwirtschaft in Deutschland, Berlin https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/studie-arbeitsmarkt-landwirtschaft-in-deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Zugriff 05.02.2023 15:26)
- Bronsema, Hauke, Stratmann, Janine, Schlosser, Katharina und Theuvsen, Ludwig (2014): Wachstumsstrategien von familiengeführten Milchviehbetrieben mit Fremdarbeitskräften, Landwirtschaftsverlag Münster, Münster
- Destatis (2022): Betriebsgrößenstruktur landwirtschaftlicher Betriebe nach Bundesländern, Wiesbaden, https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Landwirtschaft-Forstwirtschaft-Fischerei/Landwirtschaftliche-Betriebe/_inhalt.html#_u9otbrw1c (Zugriff 28.10.2022 12:33)

- Destatis (2021): Strukturwandel in der Landwirtschaft hält an, Wiesbaden, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/01/PD21_028_412.html (Zugriff: 05.02.2023 15:17)
- Destatis (2020): Landwirtschaftliche Betriebe – Ausgewählte Merkmale im Zeitvergleich, Wiesbaden <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Landwirtschaft-Forstwirtschaft-Fischerei/Landwirtschaftliche-Betriebe/Tabellen/ausgewaehlte-merkmale-zv.html;jsessionid=2CE0428950DF566533CB537B5AA12F54.live721> (Zugriff 28.10.2022 12:47)
- Deter, Alfons (2022): Anteil der landwirtschaftlichen Nebenerwerbsbetriebe steigt stark, Top Agrar, Münster <https://www.topagrar.com/management-und-politik/news/anteil-der-nebenerwerbsbetriebe-steigt-stark-12775959.html> (Zugriff 04.02.2023 17:23)
- Deutscher Bauernverband e.V. (2022): Situationsbericht, Berlin <https://www.situationsbericht.de/3/33-betriebe-und-betriebsgroe%C3%9Fen> (Zugriff 04.02.2023 17:16)
- Gabler Wirtschaftslexikon (2022): Unternehmenskultur, Wiesbaden <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642> (Zugriff 11.02.2023 14:03)
- Galaxis (2022): Die Geschichte hinter Galaxis, Osnabrück. <https://www.galaxis-online.com/uber-uns#was-ist-galaxis> (Zugriff 18.02.2023 12:20)
- GEO Themenlexikon Psychologie (2022): Beratung, Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG, Mannheim
- Hanseatisches Institut (2022): Dr. Dieter Bishop. <https://www.hanseatisches-institut.de/ueber-uns/dr-dieter-bischof/> (Zugriff: 07.02.2023. 17:46)
- Hanseatisches Institut (2022): Wie läuft eine Mediation ab, <https://www.hanseatisches-institut.de/mediation/> (Zugriff: 07.02.2023. 17:32)
- HR Works (2022): Human Resource Management (HRM). Freiburg. <https://www.hrworks.de/lexikon/human-resource-management/> (Zugriff 06.02.2023 10:43)
- Knappertz, Thilo (2009): Prozessmanagement für Dummies, 1 Auflage, WILEY-VCH Verlag GmbH & Co.KGaA, Weinheim
- Landwirtschaftskammer Niedersachsen (2022): Anne Dirksen https://www.lwk-niedersachsen.de/lwk/kontaktmanager/102479_Anne_Dirkse.n (Zugriff 08.02.2023 9:40)
- Landwirtschaftskammer Niedersachsen (2022): Sozioökonomische Beratung niedersachsenweit für Sie da!, <https://www.lwk->

niedersachsen.de/lwk/news/38919_Soziooekonomische_Beratung_niedersachsenweit_fuer_Sie_da (Zugriff 08.02.2023 9:40)

Loeb, Marshall und Kindel, Stephan (2011): Erfolgreich führen für Dummies 3, aktualisierte Auflage, WILEY-VCH Verlag GmbH & Co.KGaA, Weinheim

Roth, Maria (2021): Prävalenz und Prädiktoren von Burnout, Depression und Angst bei Landwirten und Landwirtinnen in Deutschland und Österreich, Salzburg

Schirmer, Uwe und Woydt, Sabine (2012): Mitarbeiterführung, 2. Auflage, Springer Gabler, Lörrach und Ravensburg

Thomas, Angelika (2007): Landwirtschaftliche Beratung in der Bundesrepublik Deutschland – eine Übersicht, B & B Agrar. http://www2.komm-agrar.de/cms/sites/komm-agrar.de/files/bub_2007_02_thomas_lw_beratung_in_dtl.pdf (Zugriff 06.02.2023 12:19)

Zwicker- Pelzer, Renate (2018): Familienberatung- Systemische Beratung. DGFSF, Köln <https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/familienberatung-systemische-beratung> (Zugriff 06.02.2023 14:42)

10 Anhang

Coaching (Herr Mehner)	Leitfragen:	Untergeordnete Arbeitshypothese	Schlüsselbegriffe:	Mögliche Rückfragen:
Was sind für Sie die Eckpunkte eines guten HR-Managements in einem landwirtschaftlichen Betrieb?	Um Führungskräften zu helfen, benötigt es klare Vorstellungen wie ein gutes HR-Management aussehen muss.	Eigene Definition eines guten HR-Managements	Was sind Indizien für ein mangelhaftes HR-Management? Kann man pauschal urteilen, ob HR-Management gut oder schlecht ist? Oder ist es immer betriebsindividuell?	
Was leistet Ihr Coaching für die Erreichung eines guten HR- Managements?	Jeder trägt einen Teil zum Gesamtpaket bei.	Reflexion der eigenen Arbeit Ergebnissicherung Feedback	Was erhalten Sie klassischerweise für Feedback bei ihrem Coaching?	
Welche Werkzeuge/ Methoden nutzen Sie während des Coachings?	Methodik hilft, komplexe Zusammenhänge einfacher zu verdeutlichen.	Werkzeuge Hilfestellungen Rituale	Welche davon nutzen Sie am meisten? Welche sind am erfolgreichsten? Wie individuell auf den Klienten zugeschnitten ist das Coaching?	
Kann durch Coaching eine Führungskompetenz vermittelt werden// Wie schaffen Sie es, Personen zu Führungskräften zu machen? Wie können Führungskräfte (mit ihrer Unterstützung) zukünftigen Herausforderungen im HR-Management begegnen (Fachkräftemangel, Arbeitsüberlastung)? Wo liegen die Grenzen Ihres Coachings?	Coaching hilft dabei eigene Kompetenzen zu erkennen und somit zu vermitteln Welche Art von Kompetenzvermittlung findet durch das Coaching statt?	Kompetenzvermittlung Wissen Transfer	Ist es die Aufgabe von Coaching Kompetenzen zu vermitteln?	
Was erwarten Sie von der fachlichen Beratung?	Jede Tätigkeit hat ihre Grenzen.	Grenzen Verantwortlichkeiten an andere abgeben	Wieso gibt es diese Grenzen? An welchen Punkten verschwimmen die Grenzen? Wo gibt es Überschneidungen mit anderen Bereichen (fachlich/systemisch)?	
Was erwarten Sie von der systemischen Beratung?		Erwartungen an andere Voraussetzungen die andere erfüllen müssen Erwartungen an andere	Was verstehen Sie unter fachlicher Beratung? Was verstehen Sie unter systemischer Beratung?	

			Voraussetzungen, die andere erfüllen müssen	
Fachliche Beratung (Frau Dirksen)	Leitfragen:	Untergeordnete Arbeitshypothese	Schlüsselbegriffe:	Mögliche Rückfragen:
	Was sind für Sie die Eckpunkte eines guten HR-Managements in einem landwirtschaftlichen Betrieb?	Um landwirtschaftlichen Betrieben zu helfen, benötigt es klare Vorstellungen wie ein gutes HR-Management aussehen muss.	Eigene Definition eines guten HR-Managements	Was sind Indizien für ein mangelhaftes HR-Management? Kann man überhaupt pauschal urteilen ob HR-Management gut oder schlecht ist? Oder ist es immer betriebsindividuell?
	Welche Besonderheiten hat das HR-Management in einem landwirtschaftlichen Betrieb?		Besonderheiten des landwirtschaftlichen Sektors	Was erhalten Sie klassischerweise für Feedback nach Ihrer Beratung?
	Wie schaffen Sie es, sich an die unterschiedlichen Gegebenheiten verschiedenster landwirtschaftlicher Betriebe anzupassen?	Landwirtschaft ist so vielfältig, dass es eine Strategie geben muss, um alle optimal betreuen zu können.		
	Was leistet Ihre fachliche Beratung für die Erreichung eines guten HR-Managements?	Jeder trägt einen Teil zum Gesamtpaket bei.	Reflexion der eigenen Arbeit Ergebnissicherung Feedback	Was erhalten Sie klassischerweise für Feedback bei ihrer Beratung?
	Wo liegen die Grenzen Ihrer Beratung?	Jede Tätigkeit hat ihre Grenzen.	Grenzen Verantwortlichkeiten an andere abgeben	Wieso gibt es diese Grenzen? An welchen Punkten verschwimmen die Grenzen? Wo gibt es Überschneidungen mit anderen Bereichen (persönlich/systemisch)?
	Was erwarten Sie von der persönlichen Beratung?		Erwartungen an andere Voraussetzungen die andere erfüllen müssen	Was verstehen Sie unter persönlicher Beratung/ Coaching?
	Was erwarten Sie von der systemischen Beratung?		Erwartungen an andere Voraussetzungen, die andere erfüllen müssen	Was verstehen Sie unter systemischer Beratung?

Systemische Beratung (Herr Bischof)	Leitfragen:	Untergeordnete Arbeitshypothese	Schlüsselbegriffe:	Mögliche Rückfragen:
	Was sind für Sie die Eckpunkte eines guten HR-Managements in einem landwirtschaftlichen Betrieb?	Um Führungskräften zu helfen, benötigt es klare Vorstellungen wie ein gutes HR-Management aussehen muss.	Eigene Definition eines guten HR-Managements	Was sind Indizien für ein mangelhaftes HR-Management? Kann man pauschal urteilen, ob HR-Management gut oder schlecht ist? Oder ist es immer betriebsindividuell?
	Welche Informationen/ welchen Input benötigen Sie für eine systemische Beratung?	Umso vorbereiteter Beratungen stattfinden, desto schneller können Coach und Teilnehmer Erfolge erreichen.	Vorbereitung Anknüpfungspunkte	
	Was leistet Ihre Beratung für die Erreichung eines guten HR-Managements?	Jeder trägt einen Teil zum Gesamtpaket bei.	Reflexion der eigenen Arbeit Ergebnissicherung Feedback	Was erhalten Sie klassischerweise für Feedback bei Ihrer Beratung?
	Welche Werkzeuge nutzen Sie für ihre Beratung?	Methodik hilft, komplexe Zusammenhänge einfacher zu verdeutlichen	Werkzeuge Hilfestellungen Rituale	Welche davon nutzen Sie am meisten? Welche sind am erfolgreichsten?
	Wo liegen die Grenzen Ihrer Beratung?	Jede Tätigkeit hat ihre Grenzen.	Grenzen Verantwortlichkeiten an andere abgeben	Wieso gibt es diese Grenzen? An welchen Punkten verschwimmen die Grenzen? Wo gibt es Überschneidungen mit anderen Bereichen (fachlich/ persönlich)?
	Was erwarten Sie von der fachlichen Beratung?		Erwartungen an andere Voraussetzungen, die andere erfüllen müssen	Was verstehen Sie unter fachlicher Beratung?
	Was erwarten Sie vom persönlichen Coaching?		Erwartungen an andere Voraussetzungen die andere erfüllen müssen	Was verstehen Sie unter persönlicher Beratung/ Coaching?

Prozessmanagement (Frau Rothert)	<p>Leitfragen:</p> <p>Was sind für Sie die Eckpunkte eines guten HR-Managements in einem landwirtschaftlichen Betrieb?</p> <p>Was leistet Prozessmanagement für die Erreichung eines guten HR-Managements?</p> <p>Schätzen Sie (aus ihrer Erfahrung heraus) wie viele Landwirtschaftliche Betriebe beschäftigten sich intensiv mit ihren Prozessen?</p> <p>Was müssen Betriebe für ein „Mindset“ mitbringen, um Prozessmanagement auf ihrem Betrieb zu etablieren.</p> <p>Wo liegen die Grenzen des Prozessmanagements?</p> <p>Was erwarten Sie vom Coaching?</p> <p>Was erwarten Sie von der systemischen Beratung?</p> <p>Out of the box: Mit Galaxis bieten Du und Dein Team online die Möglichkeit, Wissen zu generieren. Wie ordnest Du diese Möglichkeit in die Entscheidungsfindung von Landwirten ein? Ergänzt es die klassische Beratung oder kann es sie ganz bzw. teilweise ersetzen?</p>	<p>Untergeordnete Arbeitshypothese</p> <p>Um Führungskräften zu helfen, benötigt es klare Vorstellungen wie ein gutes HR-Management aussehen muss.</p> <p>Jeder trägt einen Teil zum Gesamtpaket bei.</p> <p>Nicht jeder ist bereit für Prozessmanagement.</p> <p>Jede Tätigkeit hat ihre Grenzen.</p>	<p>Schlüsselbegriffe:</p> <p>Eigene Definition eines guten HR-Management</p> <p>Reflexion der eigenen Arbeit Ergebnissicherung Feedback</p> <p>Grenzen Verantwortlichkeiten an andere abgeben</p> <p>Erwartungen an andere Voraussetzungen, die andere erfüllen müssen</p> <p>Erwartungen an andere Voraussetzungen, die andere erfüllen müssen</p>	<p>Mögliche Rückfragen:</p> <p>Was sind Indizien für ein mangelhaftes HR-Management? Kann man überhaupt pauschal urteilen, ob HR-Management gut oder schlecht ist? Oder ist es immer Betriebsindividuell?</p> <p>Was erhalten Sie klassischerweise für Feedback nach ihrer Beratung?</p> <p>Wie können Coaching und Prozessmanagement zusammenarbeiten?</p>
Start-up Galaxis				

Transkript Dr. Dieter Bishop (B)

I: Was sind für Dich die Eckpunkte eines guten HR-Managements in einem landwirtschaftlichen Betrieb?

- 5 B: Dann kann ich erstmal wieder das große Bild nehmen. Also ich brauche eine Führungskraft, sei es der Inhaber oder auch angestellte Führungskraft, die genügend Power mitbringt, stark genug ist, Schwert und Herz hat, entscheiden kann, aber auch den Menschen sieht.
- Da kümmert sich ja hauptsächlich auch die Persönlichkeitsberatung/ Persönlichkeitsentwicklung drum. Dann wird aber auch für ein gutes HR- Management gebraucht, damit die Prozesse funktionieren, dass die Strukturen, Arbeitsabläufe, Hierarchien klar sind, dass das alles funktionieren kann. Und bezogen auf das Systemische geht es hauptsächlich darum, dass die Grundbedürfnisse vom Menschen eingehalten werden. Dass die Führungskraft, die kennt, dass die aber auch die Mitarbeiter die kennen, dass es im Prinzip eine Kultur ist. Das bedeutet eben, dass sich jeder zugehörig fühlt, dass sich jeder anerkannt und respektiert fühlt, das darauf geachtet wird, dass es gerecht ist. Dass die aber auch wissen, wie gibt man Feedback, dass, wenn es Konflikte gibt, dass die dann sofort
- 10 aussprechen, was ist. Wie gehen die mit Fehlern um, also das Fehler dazugehören, dass man daraus lernt, also das es mit Respekt ist, aber ohne Angst. Also solche Sachen. Aber letztendlich gibt ein gutes HR- Management die Führungskraft vor. Egal ob Inhaber oder angestellt.

- I: Welche Informationen / welchen Input (von der betrieblichen Seite) brauchst Du für eine systemische Beratung. Also, was musst du wissen, wenn der kommt?
- 20

- B: Also was ich da erstmal brauche, ist so etwas wie ein Organigramm. Also wer gehört alles dazu, wie sind die Hierarchieebenen, wie sind so die Verhältnisse, wer ist Inhaber, wie sind da die Verteilungen? Ist das eine Familie, wer arbeitet mit im Betrieb, auch die Verwandten? Also letztendlich alle Personen, die irgendwie systemisch gesehen Einfluss haben können. Die werden gebraucht. Dann wird gebraucht, ob die die Systemgesetze schon kennen, sonst stelle ich die da vor. Aber auch: wie kann man bestimmte Konflikte auflösen oder was auch dafür gebraucht wird, bei den Informationen, wenn es im System Konflikte gibt oder die Personen merken: oh ich habe immer Ängste oder ich bin nicht die starke Führungskraft, dass wir dann auch zeitgeschichtlich das System größer machen. Und darauf gucken, wie ist es mit den Eltern, wie ist es mit den Großeltern? Auch in dem Sinne, das System zeitlich größer machen, um zu gucken, welchen Einfluss haben die darauf. Das sind die Informationen, was wird noch gebraucht? Oft fragen wir auch, was sie alles schon vorher probiert haben. Um die da abholen zu können. Natürlich kommen die typischerweise auch mit einem bestimmten Thema, dass sie sagen: hier haben wir Konflikte, Führung wechselt immer oder funktioniert nicht so richtig oder es geht um Nachfolge, dass sie sagen: wir wollen irgendwann, dass wer auch immer dann Nachfolger wird. Das ist jetzt erstmal das, was mir so einfällt.
- 25
- 30
- 35

I: Was leistet Deine Beratung dazu, dass wir gutes HR- Management in landwirtschaftlichen Betrieben haben. Also, dass wir die Mitte der drei Kreise erreichen. Was ist Dein Kuchenstück was Du mit in den Topf wirfst?

- 40 B: Mein Kuchenstück sind die Systemgesetze. Also das systemische. Dazu gehört für uns auch immer die Frage: gibt es irgendwo negative Auswirkungen? Was kann man tun, damit die nicht eintreten. Das hat aber auch viel

damit zu tun, dass die Führungskraft, die Mitarbeiter, also alle, die da sind, auch Fähigkeiten bekommen. Damit man als Berater letztendlich überflüssig wird. Dass die eben wissen, wie kann man die Systemgesetze einhalten, was kann ich tun, wenn es Konflikte oder Verletzungen gibt? Wie kann ich die auflösen? Also immer dahin zu gehen, wo es mal gut war. Auf Feedback zu achten, Feedbackkultur oder so diese typischen Sachen, nicht über andere reden, immer dazu holen, solche Dinge. Das sind so (...) und letztlich kommt es ja immer darauf an, was ist das Ziel. Wir arbeiten ja immer zielorientiert. Wenn die sagen, wir wollen, dass die Nachfolge funktioniert, dann ist da eher der Fokus, wenn die sagen, wir wollen eine super Führung haben, dann sagen wir: ja okay, Führung, aber da brauchen wir auch die Mitarbeiter, also das Gesamtsystem wieder, um dann diese Kultur reinzubringen.

I: Mir ist gerade noch etwas eingefallen: ich habe noch eine Rückfrage zu der zweiten Frage: Und zwar haben wir vorhin darüber geredet, dass Du gesagt hast, ihr guckt euch auch Sachen vom Steuerberater an oder sowas. Bringen die Leute auch sowas alles mit?

B: Ja, das gibt es. Also, dass wir auch mit Steuerberatern zusammenarbeiten. Dass die eben wissen, ja okay, dafür benutzen wir ja auch oft dieses Hausmodell, um zu sagen, da oben sind hauptsächlich die Fachberater, aber dass die eben wissen, die können da eine super Lösung haben, aber wenn es dann Systemgesetzverletzungen macht, wenn sich da irgendjemand in der Familie sagen wir mal schlecht fühlt deswegen, dann wird sich das ja automatisch insgesamt negativ auswirken. Und die da so abzuholen, dass wir sagen, der Steuerberater macht natürlich seinen Job, aber es muss zu dem Fundament passen. Das ist das Wichtige daran. Sonst hätte es ja negative Auswirkungen, weil das funktioniert nur, wenn die Persönlichkeitsberatung und die Prozessberatung Hand in Hand geht. Das Schlimmste ist, wenn man gegeneinander arbeitet. Das kann man völlig vergessen.

I: Ja, das stimmt wohl. Dann: Welche Werkzeuge hast Du, die Du einsetzt oder mit denen Du arbeitest // oder Methoden? So etwas in der Art.

B: Werkzeuge: erst einmal logisches Denken. Und immer darauf zu gucken, wer gehört dazu? Dann aber auch das, was ich hier so auf den Karten habe. Das sind die Hauptwerkzeuge. Die Systemgesetze, Powercode, da stehen ja die Voraussetzungen drin. Wie kann man, sagen wir mal, Konflikte lösen aber gleichzeitig auch das Handwerkzeug, was so eine Führungskraft lernt. Was sie dann auch weiter geben kann an seine Mitarbeiter. So dass die einfach diese Handwerkzeuge selber anwenden können. Das ist das Ziel. Wir haben auch die Werkzeuge, wenn es darum geht, dass es im System schon Konflikte gibt, sagen wir mal von den Vorfahren. Dann arbeiten wir diese genauso mit ab, dann werden die mit einbezogen. Und wenn es zwischen Führungskraft/ Mitarbeiter Konflikte gibt, dann klärt man die.

I: Aber ladet Ihr dazu auch Mitarbeiter mit in die Gespräche ein oder ist das immer alles von der Führungsebene aus? Oder habt Ihr auch richtig Mitarbeitergespräche?

B: Wir haben auch Mitarbeiter. Nehmen wir mal das Beispiel: es gibt die Führungskraft und die hat zu ihren Mitarbeitern irgendwo Probleme. Dann fangen wir immer bei der Führung an und stärken die und die kriegt das ganze Wissen und Skills und so weiter... und dann kann es sein, dass das erstmal ausreicht. Dass die dadurch

anders führen kann und die Mitarbeiter sich automatisch besser fühlen. Wenn aber zu viel da zwischen denen passiert ist oder auch wenn die Führung sagt, ne ich möchte gerne, dass meine Mitarbeiter auch dieses Wissen kriegen, dann holen wir die ganzen Mitarbeiter dazu. So, dann kriegen die mal so einen halben Tag oder Tag dieses geballte Wissen. Und dann kann man auch gucken, gibt es untereinander zwischen denen was- zwischen den Mitarbeitern oder auch zwischen Mitarbeitern und Führung. Und das wird dann geklärt. Und dann kann die Führung ja sagen, wir haben ja Systemgesetze oder jetzt Feedbackkultur oder so. Wir halten uns jetzt daran. Wir reden nicht mehr über andere. Es kann nicht einfach einer kommen und über den anderen sagen (reden), dann schickt er ihn gleich weg und sagt: hol den anderen dazu. Solche Sachen.

I: Wo sind die Grenzen Deiner Beratung? Wo sagst Du: jetzt brauche ich jemanden drittes? Jetzt brauchen wir jemanden anderes, weil : " Weiß ich nicht, kann ich nicht, nicht meine Aufgabe"- was sind da so klassische Punkte?

B: Da geht es hauptsächlich eher Richtung fachliche Beratung. Also, keine Ahnung, wenn es um Steuerrecht geht, oder um Finanzierung oder solche Sachen also... das sind so die.. oder wenn es um landwirtschaftliche ... keine Ahnung, jemand der sich besonders mit Kühen auskennt oder mensch... sowas. Das können auch sogar spezielle Prozesse in der Landwirtschaft sein. Die speziell sind, da sagen wir immer da, da brauchen wir den Berater/ den Fachberater für. Und ich würde dann wieder darauf gucken, dass, was die beraten, passt das zum Gesamtsystem?

I: Was erwartest Du von der fachlichen Beratung?

B: Was ich erwarte? Dass sie ein bisschen systemisches Denken haben und dass sie sich darauf einlassen können, wenn wir da kommen und sagen: " Hey, die Beratung ist ja in dem Sinne super, aber wenn das zum Beispiel eine negative Auswirkung auf den Betrieb hat oder auf die Familie.", dass die dafür offen sind. Also dass man wirklich so Hand in Hand arbeitet. Wir nennen das auch integral. Das die einfach wissen, ja macht Sinn, da nochmal anders drauf zu gucken. Und nicht ihr Ding, was vielleicht auf deren Ebene eine super Lösung ist, zu sagen, zum Beispiel: wir machen eine Stiftung. Das ist dann vielleicht erbschaftssteuerrechtlich oder was auch immer eine super Lösung, aber welche Auswirkungen hat das dann auf den Betrieb oder auf die Familie? Das dann in der fachlichen Beratung mit dem Inhaber oder der Führung (und so weiter) zusammen zu klären. Und genau das Gleiche, wenn jetzt fachliche Beratung ist, sagen wir mal bezogen auf Prozesse, dass wir sagen: wir spalten das mal so auf... der eine ist für den Bereich, der andere ist für den Bereich. Machen wir zwei Führungen mit rein und die oder so (...) dass wir dann auch wieder darauf gucken, passt das? Welche Hierarchieebenen, wie sind die Schnittstellen, immer mit dem Blick: gibt es einen Ausschluss?

I: Was erwartest Du von dem persönlichen Coaching? Also Coaching, was nur den Unternehmer/ was nur die Führungspersönlichkeit im Blick hat? Was muss der Leisten bzw. was muss die Führungspersönlichkeit aufgestellt sein.

B: Der eine Punkt ist der gleiche, also das auch die Persönliche Beratung oder Coaching auch das systemische beachtet. Also damit das auch Hand in Hand geht. Und eine andere Erwartung ist, dass das Führungskräfte sind,

125 die genügend Power haben. Und ob das immer gegeben ist, hängt eben auch von dem persönlichen Coaching ab, dass kann auch sein, dass dann auch die Führungskräfte dann zu uns kommen zur systemischen Beratung für persönliches Coaching.

I: Ich wollte sagen, das biete Ihr auch an, oder?

130 B: Das bieten wir eben dann an, wenn es darum geht, dass, wenn Systemgesetzverletzungen dazu geführt haben, dass der nicht mehr die volle Power hat. Wenn der, sagen wir mal, in seiner Kindheit große traumatische Erlebnisse hatte. Oder seine Eltern schon ... oder geschieden sind. Oder was auch immer, dann sind wir ja auf Systemgesetzebene. Systemverletzungen, die machen ja Ängste oder was auch immer. Und das meinte ich eben, dann nehmen wir auch die Vorfahren mit rein und klären das mit der Führungskraft. So, da überlappt sich dann
135 das automatisch und systemische Beratung heißt im Prinzip auch Persönlichkeitscoaching. Ist da mit drin.

Transkript Anne Dirksen (D)

I: Was sind für Sie die Eckpunkte eines guten HR-Managements in einem landwirtschaftlichen Betrieb?

D: Kommunikationsfähigkeit ist auf jeden Fall die wichtigste Bedingung. Wertschätzung und Kommunikationsfähigkeit sind die Schlüssel. An denen mangelt es aus meiner Beobachtung auch oft.

5 Mitarbeiter können nicht lesen, was ich mir gerade denke oder so, sondern ich muss es sagen. Und das fällt vielen Landwirten, die ich so erlebe, auch als Arbeitgeber schwer, dass sie Dinge aussprechen müssen, ansprechen müssen. Zuhören können, das ist auch eine wichtige Disziplin, gehört für mich zur Kommunikation dazu. Also ist mindestens genauso wichtig wie reden. Und Wertschätzung für das, was Menschen können. Für mich als Unternehmer gehört auch dazu, dass ich weiß, die sind hier nicht als Unternehmer, sondern als
10 Mitarbeiter. Und dass, was sie machen, dafür kann ich sie wertschätzen. Und das sollte ich auch tun. Gekonnt Feedback geben, also das, was man auch typischerweise an der Uni lernt. Das im Alltag auch zu Leben. Das für mich so die Schlüssel.

I: Okay, vielen Dank. Welche Besonderheiten hat das HR-Management in einem landwirtschaftlichen Betrieb?

D: Also erstmal ist es besonders, dass landwirtschaftliche Unternehmer, zumindest hier in Niedersachsen, wenn
15 Sie zum ersten Mal Mitarbeiter einstellen, diesen Wechsel hinkriegen dazu, ich muss das jetzt alles leben. Weil das bei familiengeführten Unternehmen eher nicht so ist. Es wäre schön, wenn da mehr Kommunikation und Wertschätzung stattfinden würde, aber da läuft es irgendwie auch so. Und die Besonderheit ist es, das dann hinzukriegen. Dafür fehlen über Generationen die Vorbilder. Gerade jetzt erlebe ich, dass in den letzten Jahren, wo die Betriebe sehr gewachsen sind, Mitarbeiter eingestellt haben, dass diese Umstellung nicht funktioniert hat.
20 Und die Besonderheit ist auch, dass sich ja Arbeitsabläufe auch ab hoc ändern können. Wenn man mit Tieren arbeitet oder wenn man wetterabhängig arbeitet, dann müssen Pläne auch umgeschmissen werden. Also das ist nicht so diese täglichen Routinen, die gibt es auch, aber es gibt eben auch ganz viele Ausnahmen, in denen das dann nochmal ganz besonders erforderlich ist.

I: Inwiefern arbeiten Sie in solchen Situationen auch mit Prozessen? Zum Beispiel, wenn man sagt- das ist ein
25 ganz lapidares Beispiel-: Wir haben jetzt den Prozess "Kälber füttern" und dann erkennen wir, dass das dritte Kalb Durchfall hat und dann tritt quasi so der Prozess " Behandlung Kälberdurchfall" ein oder solche Dinge. Haben Sie sowas auch schon, dass Betriebe solche Schemata nutzen? Was tu ich wann oder ist das eher nicht verbreitet?

D: Also wir haben einen Kooperationsberater, der dann, wenn so Betriebszusammenschlüsse sind, diese Dinge
30 detailliert aufarbeitet. Also bei uns in der Beratung spielt das dann eine Rolle, wenn die Menschen arbeitsüberlastet sind. Das wir dann auf die Arbeitsorganisation gucken. Um Dinge zu vereinheitlichen, Rituale da einkehren zu lassen oder wie auch immer. Dann gibt es auch diese Bereiche, die Sie jetzt gerade benannt haben.

I: Ist dieser ganze Bereich Prozessoptimierung oder allgemein Prozessmanagement wie es in vielen
 35 Unternehmen wie auch großen Konzernen gehandhabt wird, ist das in der Landwirtschaft noch nicht
 angekommen?

D: Nein, nein das stimmt so nicht. Das sind dann eher unsere produktionstechnischen Berater. Man hat ja ganz
 viele Spezialberatungen und dann werden in dem Fall die Produktionstechniker gefragt.

I: Ahh okay. Dann ist es quasi ein anderer Bereich. Dann habe ich einmal die Frage: Wie schaffen Sie es, sich an
 40 die unterschiedlichen Gegebenheiten verschiedenster
 landwirtschaftlicher Betriebe anzupassen? Es gibt ja wirklich von bis.

D: Also, vor dem Hintergrund, dass wir ja nicht die Produktionstechnik oder ich nicht mit meinem Team die
 Produktionstechnik begleite, sondern dass es andere Leute machen bei uns. Dann ist es das A und O, mein
 Gesprächspartner ist ja die landwirtschaftliche Familie und das muss ich wahrnehmen, aufnehmen, wie die
 45 ticken und wie das System funktioniert. Und dann kann ich ja zum Beispiel auch sagen: "Okay hier gibt es jetzt
 Probleme in der Kälberfütterung/ Kälberhaltung." so dass ich dann einen Kollegen aus der Produktionstechnik
 einschalte. Wir haben ja für alles hier unsere Spezial(...) Sowas wie die gesamte, wir versuchen das ganzheitliche
 im Blick zu haben, das System zu erfassen und dann zu gucken, an welche Stellschrauben muss jetzt gedreht
 werden?

I: Was leistet Ihre fachliche Beratung für Erreichung eines guten HR-Managements? Also die Ziele/ Eckpunkte,
 50 die Sie in der ersten Antwort genannt haben. Was tun Sie, damit die Betriebe dahin kommen können?

D: Also wir bieten Weiterbildungsmaßnahmen an, Seminare, Vorträge, auch Seminarreihen zu dem Thema
 Kommunikation, Mitarbeiter/ Mitarbeiterführung. Und ggf. auch Einzelberatung und wir bieten Mediation an.
 Wenn es denn mal hakt. Kann ja auch passieren. Wir haben einen Stamm von sieben Mediator*innen, die dann
 55 auch in solchen Fällen zwischen Mitarbeiter und Chef quasi vermitteln. Im Vorfeld, wenn wir nur mit dem
 Einzelunternehmer zu tun haben oder mit der Familie, auch dann ist das eigentlich gängiger Bestandteil unserer
 Beratung das wir für diese Themen sensibilisieren.

I: Aber ist es jetzt nicht so, dass Sie sagen: wir haben jetzt die zwei, drei Methoden - wie quasi so ein
 Schubladenkonzept - und die wenden wir dann an?

60 D: Nein.

I: Okay. Dann die Frage: Wo liegen die Grenzen Ihrer Beratung? Ich glaube, wenn Sie die ganze Kammer sehen,
 sind die sehr sehr begrenzt. Vielleicht können Sie so ein bisschen auf die Strukturen eingehen?

D: Bezogen auf Personalführung?

I: Also, wo sagen Sie: "Ich brauche jetzt jemanden anders?"

65 D: Ich mache ja Rückzirkunomie und das hat sehr viel mit den Themen Burnout oder psychischer Belastung zu tun und die Grenzen sind eindeutig da, wo Psychotherapie oder Therapeuten gefragt sind. Wenn der Arbeitgeber zum Beispiel stark in einem Burnout ist oder in einer Depression ist, ist das eindeutig eine Grenze. Also dann ist die Grenze überschritten und dann verweisen wir aber auch an andere. Dafür haben wir unser Netzwerk.

70 I: Wie interagieren Sie zum Teil auch mit anderen. Also Beispiel: es geht um eine Hofübergabe und steuerlich wäre Version A total von Vorteil, weil es super viele steuerliche Vorteile hat. Damit werden aber zum Beispiel Teile der Geschwister ausgegrenzt oder solche Dinge. Inwiefern gehen Sie auch auf solche Lösungen und Konzepte ein, dass es eigentlich von der rein objektiven Seite sehr gut ist, aber von der persönlichen Seite sehr schwierig ist?

75 D: Immer, weil wir gehen. Die Reihenfolge ist eine andere: Ich versuche, bei einer Hofübergabe, das Beispiel haben Sie ja gesagt, eben mit der ganzen Familie zu sprechen und mach das dann auch. Ich versuche als erstes zu erfahren: Was haben die für Wünsche, Erwartungen, Bedürfnisse an diese Hofübergabe? Also wie soll das im Idealfall aussehen, um dann zu gucken, wie kommen wir dahin? Und wenn der Steuerberater, der kommt ja in irgendeiner Phase auch mit ins Boot, der muss es dann steuerlich bedenken. Wenn der dann aber meinetwegen
80 Version A vorschlägt, dann werde ich die Vor- und Nachteile im Sinne Chancen/ Risiken beleuchten. Entscheiden muss ja die Familie selber. Aber auf jeden Fall gehe ich darauf ein. Und weise dann darauf hin, dass es nicht zu den ursprünglich ausgemachten Zielen der Familie passt.

I: Okay, dann komm ich jetzt nochmal auf meinen Dreiklang der unterschiedlichen Beratungen zu sprechen. Und zwar: Was erwarten Sie da, was muss für Sie die Persönliche Beratung, also Coaching, was nur auf
85 Führungsebene und Unternehmerpersönlichkeit fokussiert ist was müssen die leisten?

D: Wobei das machen wir ja auch. Wir sind auch als Coach tätig. Die muss auf jeden Fall die Menschen im Blick haben. Logisch. Und auch die Bedürfnisse dieser Menschen. Weil Konflikte entstehen, wenn Bedürfnisse nicht erfüllt sind. Also das ist das A und O in jeder Beratung. Und dann diesen, ja, wenn ich jetzt den Arbeitgeber coache, wenn das mein Job wäre oder mein Auftrag ist dann zu gucken, wo sind meine Stärken/
90 Schwächen? Wo gibt es vielleicht blinde Flecken, woran muss ich als Arbeitgeber arbeiten im Umgang, oder Etappenziele festlegen, Übungsaufgaben geben. Also wirklich Begleitung. Und dann ja auch gucken, wie verhält er sich, wenn er sich darauf einlässt. Wie verhält sich dieser Mensch als Arbeitgeber in der Praxis, um dann Feedback zu geben.

I: Okay, dann habe ich noch die letzte Frage: Sie haben ja gesagt sie arbeiten auch mit systemischen Dingen.
95 Was erwarten Sie da, was da in der systemischen Beratung oder im systemischen Bereich geleistet werden muss?

D: Also auf jeden Fall muss das gesamte System erfasst werden. Inklusiv derer, die vielleicht nicht am Tisch sitzen, aber gedanklich immer dabei sind, dass sind ja manchmal so diese grauen Eminenzen auf den Höfen, also ein verstorbener Altenteiler, der noch großen Einfluss hat. Oder der Altenteiler, der nicht mehr zuhause wohnt, der muss systemisch mit reingeholt werden. Durch Fragen. Und dann auch das gesamte Geflecht. Für mich
100 gehört zur systemischen Betrachtung erstmal so das Unternehmen, die Familie als Mobile, wo, wenn ich alleine

irgendwo etwas dranhänge, das Gleichgewicht wiederhergestellt werden muss. Und aber auch das Umfeld. Wie sind die Einflüsse im Dorf. Vielleicht hat das Wahnsinnsauswirkungen, dass der Nachbar eine Biogasanlage gebaut oder so. Sowas muss ich wissen, damit ich die Menschen gut begleiten kann. Also, ich habe gerade eine Familie, die ich in der Mediation begleite und die wollten eigentlich mal eine Hofübergabe machen. Das wollen Sie jetzt immer noch, sie konnten aber überhaupt nicht miteinander reden. Jetzt reden Sie langsam wieder miteinander. Und die Hofübergabe steht an und jetzt ist rausgekommen: In dem gesamten Prozess, in dem ich diese Familie auf dem Weg zur Hofübergabe begleite, ist einmal rausgekommen: die Trauerverarbeitung durch den Tod der Mutter ist noch gar nicht aufgearbeitet. Seitdem gibt es immer einen Stuhl am Tisch, einen leeren Stuhl für die Mutter. Und es gibt einen Wahnsinnskonflikt mit dem Hauptverpächter. Und wenn ich das beides außeracht lassen würde, könnte ich da gar nicht erfolgreich sein. Jetzt sind wir gerade dabei, diesen Konflikt mit dem Hauptverpächter zu bearbeiten. Also, dass die Familie einen Umgang damit kriegt und damit ich überhaupt weiß um die Dinge. Weil dass das System wahnsinnig beeinflusst. Das ist wie so ein Reizwort, wenn der Name fällt. Dann kriegen alle rote Köpfe, also spielt das eine Rolle. Das muss ich mit im Blick haben.

I: Okay, das wars dann schon.

115

Transkript Matthias Mehner (M)

I: Was sind für Sie die Eckpunkte eines guten HR-Managements in landwirtschaftlichen Betrieben?

5 M: Also das fängt natürlich mal mit der Selbstkenntnis des Betriebsleiters an, dass er über seine eigenen persönlichen Stärken und Schwächen gut Bescheid weiß. Sozusagen: Wo hab ich meine eigenen Stärken und Schwächen? Worin bin ich besonders gut? Und wo genau habe ich vielleicht meine Schwächen? Um dann schon gut zu verstehen, am besten dann auch noch mit einer vertieften Kenntnis zum Thema Persönlichkeit, dass er dann weiß, was brauche ich eigentlich als Ergänzung? HR-Management hat ja vor allem auch damit zu tun, dass
10 man eine gute Lösung dafür hat, wie gut sind wir aufgestellt? Im ganzem Team. Und dazu muss ich erstmal mich selber gut kennen und dann muss ich wissen, was für Aufgaben liegen überhaupt vor auf meinem Betrieb, die ich hier auch vergeben oder beispielsweise delegieren muss, um dann auch gute passende Personen zu finden. Das ist ein Eckpfeiler. Der andere Eckpfeiler ist sicherlich, dass man versteht, auch für sich selbst, dass ich nicht alles alleine machen kann, sondern in der Regel immer irgendwo Unterstützung brauche. Also: Wenn ein Betrieb auf
15 Wachstum, also auch auf nachhaltiges Wachstum angelegt ist, werde ich das nicht alles alleine tun können. Also brauche ich andere Menschen dazu. Wo ich nicht nur weiß, wie sie mich gut ergänzen, sondern ich muss auch verstehen, dass Menschen nicht nur davon leben, einfach eine Aufgabe zu bekommen, sondern Menschen auch davon leben, dass sie einen Sinn haben wollen in ihrer Aufgabe, die sie tun. Damit ich sie bestmöglich einbinden kann. Also, ich muss Menschen nicht nur einfach eine Aufgabe zuweisen und erledige das bitte bis heute Mittag
20 um 12, sondern ich muss ihnen viel mehr vermitteln: Diese Begeisterung an der Arbeit, warum ist das jetzt wichtig, dass du jetzt hier den Besen schwingst und die Halle auskehrst, um jetzt mal so ein ganz einfaches Beispiel zu nehmen. Wozu ist das trotzdem wichtig und wozu ist das trotzdem gut und wofür lohnt es sich auch beim Fegen zu begeistern? Erinnern wir uns an Momo, den Straßenkehrer, also den Straßenkehrer aus der Geschichte von Momo und die unendliche Geschichte. Das wären mal so zwei Punkte und dann muss man
25 natürlich im Auge haben, ich sag mal so ein bisschen nach oben schielen, meistens ist es ein Thema der Betriebsübergabe. Wie habe ich es übernommen von der älteren Generation, aber eben auch mittelfristig zu schauen, an wen will ich es auch mal übergeben? Also so dieses Thema Recruiting, Talentmanagement, wären jetzt so neomodische Begriffe, die müssen da halt mit rein fließen. Wen brauche ich, wen will ich fördern, wie will ich ihn fördern, wie kann ich andere Menschen mit einbinden?

30

I: Dann erstmal vielen Dank für die erste Frage. Und jetzt kommt die zweite daran anknüpfende Frage: Was leistet ihr Coaching, dafür, dass wir dieses gute HR-Management, also die gerade von Ihnen genannten Sachen erreichen.

35 M: Also Sie meinen, dass Coaching, was die Akademie anbieten kann?

I: Genau

40 M: Also das Coaching liefert dazu einen Beitrag, indem der Coachee sicherlich ein größeres Bewusstsein erstmal dazubekommt, wo möglicherweise Schwachstellen im System sind. Der kommt ja zum Coaching, weil er selber mit irgendwas unzufrieden ist, also jemand bei dem alles, der alles anfasst und nur Gold rauskommt, wird nicht

zum Coaching kommen. Sondern es kommt jemand zum Coaching, der sagt: „Ich habe hier ein gewisses Thema, das sehe ich und ich komme da aus unterschiedlichen Gründen nicht weiter. Ich brauche Unterstützung. Ich brauche einen Coach.“ Und der Coach kann leisten erstens, eine größere Transparenz und zweitens ein größeres
 45 Bewusstsein zu der Situation. Einsortieren, was könnte der Auslöser sein, dass es soweit gekommen ist, was sind die Faktoren die da Einfluss darauf haben und was könnten erste Schritte sein, um diese etwas missliche Situation wieder zu verändern. In eine positive Aussicht. Also Coaching hilft beim Erkennen und beim Lösen von Herausforderungen.

50 I: Dann wollen wir ein bisschen näher in die Arbeitsweise des Coachings kommen und zwar so ein bisschen dahin, ob es bestimmte Werkzeuge oder Methoden gibt, die Sie während des Coachings nutzen und wie individuell angepasst Coaching an unterschiedliche Klienten sein muss oder sein kann?

M: Da gibt es eine bunte Vielfalt und Palette an unterschiedlichsten Werkzeugen und Instrumenten. Und die
 55 muss ich genau danach ausrichten, was ich denn für einen Coachee auch vor mir sitzen habe. Ist das jetzt eher ein Mensch der von Zahlen, Daten, Fakten getrieben ist? Dann muss ich eventuell auch Instrumente anwenden, die natürlich eher sachanalytischer sind. Vielleicht kann ich da mit Tabellen arbeiten, wo der Coachee Fragestellungen beantwortet oder wir arbeiten zum Beispiel ganz gerne mit einer sogenannten Entscheidungsmatrix. Dass man sich fast schon wissenschaftlich überlegt, welche Kriterien sind wichtig und
 60 diese Kriterien müssen gewichtet werden und da kann man was multiplizieren. Man kann schon probieren, wie man Optionen für eine Entscheidung auch sehr sachlich anschaut. Aber es gibt natürlich auch Modelle oder Methoden bis hin zum Thema Aufstellungsarbeit, die dann einfach eher auf etwas Feinstoffliches ansprechen. Und wo sozusagen auch der Coachee auf eine ganz andere Art und Weise erlebt, was eine Lösung für seine Herausforderungen/ für sein Thema sein könnte. Und dazwischen, es gibt viele Methoden aus dem NLP (Neuro
 65 Linguistische Programmierung), es gibt Möglichkeiten aus der kognitiven Therapie, aus der Sprachtherapie also (...) und ich will jetzt gar nicht von Therapie sprechen, sondern man leitet nur die Methoden manchmal daraus her ab. Um entweder im Gespräch zu sein und der Coach gibt Rückmeldung auf das, was er sieht und erlebt, muss er sich im besten Fall natürlich auf sein Gegenüber soweit einstellen, dass er eben sieht: Ist das ein emotionaler Mensch, der in großen Bildern etwas braucht, um auf die Lösung zu kommen oder ist das eher ein
 70 Coachee, der sehr analytisch denkt und demzufolge eher analytisches Werkzeug und Methoden braucht, die ihm weiterhelfen, etwas zu strukturieren und zu sortieren.

I: Okay

75 M: Nachvollziehbar? Als Antwort auf Ihre Frage?

I: Ja doch. Es geht mir vorrangig um diese doch unterschiedlichen Charaktere, die wir als Landwirte haben. Und da muss man sich ja drauf einstellen. Wenn man dann eine breite Masse erreichen will, war es mir wichtig zu erfahren, wie Sie das schaffen und wie das durch unterschiedliche Methoden passieren kann?
 80

M: Also wie gesagt, die Methodenpalette ist breit und das muss natürlich so ein bisschen auch im Fingerspitzengefühl des Coaches liegen zu erkennen, wen habe ich da so vor mir sitzen, wie tickt er/ oder sie,

damit ich mich darauf einstellen kann. Manche brauchen eher provokatives Coaching, das kann auch jemanden aus der Reserve locken. Jemand anders braucht eher was sanfteres, wo er auch irgendwie in eine gewisse körperliche Empfindung kommt. Da gibt es aus dem NLP Methoden, wo man mit Menschen beispielsweise in einer Ziele Landschaft eher in ein Gefühl hineinkommt. Thema Aufstellungsarbeit hatten wir schon. Also wie gesagt, da gibt es eine breite Palette und der Coach braucht ein Fingerspitzengefühl, wen habe ich vor mir sitzen und was passt für den auch?

I: Dann möchte ich auf die These eingehen: Es ist ja nicht jeder die geborene Führungskraft. Das muss man jetzt einmal festhalten. Und da geht es mir darum, wie können Sie es schaffen, Personen zu Führungskräften zu machen oder vorweg die Frage: Ist Führungskompetenz vermittelbar. Kann ich das lernen, Führungskraft zu werden?

M: Ja! Bin ich/ sind wir fest von überzeugt. Natürlich kann man das lernen und manchen fällt das leichter und manchen fällt das halt weniger leicht. Und das hat natürlich auch damit zu tun, wie emphatisch ich bin und wie gut ich mich in die Perspektive von anderen Menschen hineinversetzen kann. Und deswegen präferieren wir natürlich auch das Thema Training, weil eben auch Führen etwas mit Üben zu tun hat. Und um etwas üben zu können, gibt es schon auch Möglichkeiten, dass man zuvor auch eine Betroffenheit auslöst. Also da kann man auch auf spielerische Art und Weise erleben, wie Führung nicht funktioniert und man ärgert sich beispielsweise drüber und stellt dann fest an diesem Negativbeispiel: Was lernen wir denn dann daraus. Also wenn wir versuchen, Teilnehmer schon direkt in eine Situation zu führen, wo eine Betroffenheit erzeugt wird, aus der heraus sie natürlich ganz anders nochmal (...) Mensch, klar wenn das so und so und so gewesen wäre (...), also nachträglich praktisch die Situation erläutern, was es gebraucht hätte in diesem Spiel und dann den Transfer auf die Realität zu ziehen und zu sagen, dass muss ich mir deswegen auch vornehmen in der Realität. Also seien es die regelmäßigen Mitarbeitergespräche, sei es überhaupt, Fragen zu lernen. Also: weniger „Mach das jetzt!“, sondern eher so, dass man fragen lernt, unterschiedliche Fragentypen lernt, dass man sich natürlich damit auseinandersetzt. Wie auch hier (...) was ist mein Azubi beispielsweise oder mein Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, was ist das für ein Menschentyp und wie stelle ich mich auf die ein, was brauchen die? Das kann man alles lernen, das kann man sich alles vor Augen halten und man kann auch lernen und üben, gut in Gespräche einzusteigen.

Das kann man alles lernen. Das komplette Thema Führung kann man lernen.

I: Das erweckt auf jeden Fall Hoffnung.

115

M: Das erweckt Hoffnung. Das ist super, oder?

I: Ja. Dann haben wir jetzt ganz viel darüber gesprochen, was Ihr Coaching alles kann. Jetzt möchte ich wissen, wo die Grenzen sind. Also wo sagen Sie an welchen Punkten, jetzt brauche ich jemanden anders, jetzt brauche ich Unterstützung, jetzt braucht mein Klient Unterstützung? Das kann ich nicht leisten.

120

M: Also da gibt es natürlich sehr viele Möglichkeiten, auch hier, wo das Coaching seine Grenzen hat. Das Coaching ist keine Fachberatung oder überhaupt keine Beratung. Also der Coach wird sich hüten zu sagen: Mach

das oder mach jenes. Das ist so ein bisschen wie der heiße Tipp mit den Aktien, die man unbedingt kaufen muss.
 125 Ne, wird der Coach nicht tun. Also, der Coach wird im besten Fall nicht sagen: mach dieses oder jenes. Er wird höchstens aufdecken: Bist du dir wirklich sicher, dass du das und das machen willst? Hast du an alle Konsequenzen gedacht, die das nach sich ziehen könnte? Also sprich fachlich, fehlt es dann an vielen Stellen. Ob das der Steuerberater ist, ob das der Jurist ist, ob das der Bauingenieur ist, der für den Stallbau noch irgendwas klären muss. Deswegen arbeiten wir auch so gut mit der Landwirtschaftskammer zusammen, weil wir sagen:
 130 Fachberatung ist nicht unser Thema, sondern wir bereiten die Leute einfach nur darauf vor, dass sie zielgerichteter in die Fachberatung gehen. Und wir machen Sie auch darauf aufmerksam, hier fehlt noch eine Information, darum musst du dich kümmern, Coachee, das liegt in deiner Verantwortung, du brauchst hier noch Fachexpertise, die das Coaching nicht leisten kann. Das der eine Aspekt. Und dann gibt es natürlich auch Aspekte, wo man merkt, da liegen tatsächlich auch, ich sage jetzt mal (...) krankhafte Züge vor, die eher einer
 135 Therapie bedürfen. Wo man auch sagt bei diesem Thema Stress, also ich sage jetzt mal Burnout, dürfte ich eigentlich schon gar nicht sagen weil Burnout eine Krankheit ist und wir keine Krankheiten diagnostizieren können. Also der Coach nicht. Darf er auch nicht. Aber er muss eben sehen: hier scheint mir ein Thema vorzuliegen, was so tiefgreifend in die Persönlichkeitsstruktur auch des mir Gegenübersitzenden eingegriffen hat, wo das Coaching nicht mehr helfen kann. Dann können wir uns 10 mal treffen, 12 mal treffen, 20 mal
 140 treffen, er wird immer wieder in irgendein bestimmtes Verhaltensmuster oder ähnliches zurückfallen, wo es nicht weiter geht. Und dann muss man sich abgrenzen und sagen: „okay, ich glaube, du brauchst auch noch von jemanden anders Hilfe“. Und das ist am Ende ja auch eine Fachberatung, wenn man so will.

I: Dementsprechend möchte ich jetzt direkt weiter an die fachliche Beratung anknüpfen und zwar was Sie denn
 145 von diesem Themenkomplex und von der Zusammenarbeit mit der fachlichen Beratung erwarten.

M: Keine ganz einfache Frage, weil Berater heißt ja auch immer da berät mich jemand. Das heißt, da wird mir jemand sagen, das ist besser und das ist schlechter. Das ist schon mal per se nicht systemisch. Also man würde in der Systemik immer sagen: ein sowohl als auch und ein Abwägen und eher eine andere Sprache verwenden. Und
 150 das ist mehr hilfreich oder so. Aber Beratung zeichnet sich häufig dadurch aus, dass sie mehr in Schwarz-Weiß denkt, wo man aufpassen muss. Und das wäre jetzt eben auch meine Erwartung an einen Berater, dass dort keine Schwarz-Weiß-Beratung vorgenommen wird, sondern eine möglichst auch hier ganzheitliche Beratung, die mehrere Alternativen nicht ausschließt. Nicht immer nur einen Lösungsweg sieht, sondern mehrere Lösungswege sieht und auch darauf eingeht, dass vielleicht der Klient, sage ich mal an der Stelle, an vielen
 155 Stellen auch noch nicht soweit ist. Beratung sollte auch nicht überreden, sondern sollte vielleicht auch feststellen, da sitzt mir jemand gegenüber, da ist noch Unklarheit und die sollte ich nicht bestärken, indem ich ihm sage: „Mach mal das!“ Sondern die sollte eher sagen: „Ich berate dich nicht, solange du nicht konkret weißt, was du willst.“

160 I: Ja, das kenne ich aus der Praxis sehr gut.

M: Aus dem eigenem Erleben Zuhause?

165 I: Ne, ich berate immer bei den GAP-Anträgen, also ich mache ganz viel bei der Agrarantragsstellung und hab letztes Jahr(...) Also mir war es im ersten Moment sofort klar, dass es für diesen Landwirt überhaupt nicht sinnvoll war, rein rechnerisch einen GAP-Antrag zu stellen, war es von vorne bis hinten nicht. Weil er damit nur Probleme, Ärger und alles darum herum hatte. Er selbst war da überhaupt nicht für bereit, dass er jetzt quasi aus diesem ganzen System aussteigt. Das war auch ein bisschen sehr überrumpelnd für ihn, was ich da (...).

170 M: Ja, ja, ja und das ist ja auch schon natürlich (...) da hätte man jetzt eher mit einem Coaching: So bist du dir sicher, was du da tust? Hast du alle Konsequenzen bedacht und so. Weil ein Stück weit, wie ihre Wortwahl jetzt war, sind Sie als Berater dann auch eher: „Mach das lieber nicht!“ Weil Sie natürlich wissen, was da alles dranhängt und dann ist das auch manchmal gut. Aber möglicherweise sagt das Gegenüber, trotz aller Weisheit und Kompetenz: "Ich will das aber trotzdem machen."

175 I: Genau das stellen wir auch sehr viel fest. Weil ganz viele Landwirte das Bedürfnis haben, diese ganze Agrarantragsstellung ist Pflicht. Das ist ja verpflichtend und sonst bin ich, ich will nicht sagen böse, halte ich mich nicht an Recht und Gesetz. Aber man muss halt wissen, diese Anträge sind komplett freiwillig und es hat keine negativen Konsequenzen, wenn sie daraus aussteigen. Das haben wir aber schon öfter festgestellt ist sehr
180 schwierig zu vermitteln, weil die Leute das gewöhnt sind, dass sie immer einen Antrag stellen. Und sich an diese ganzen Dinge halten.

Ich habe aber noch zwei weitere Fragen: Und zwar, was Sie im Gegenzug von der systemischen Beratung erwarten. Also wir haben ja schon darüber gesprochen, dass Sie auch sehr viel mit ganzheitlichen Ansätzen arbeiten. Mir geht es jetzt darum, wenn Sie sich jetzt vorstellen, Sie haben einen Klienten, der wird von Ihnen
185 beraten. aber auch von jemanden der sich wirklich auf das systemische des Betriebes fokussiert. Also wie sind da die Verantwortlichkeiten, die Zusammenhänge und so etwas. Wie könnte das von Ihrem Coaching ergänzt werden und wie würden Sie mit diesen Personen zusammenarbeiten?

M: Also da müsste man mal tatsächlich schauen, ob der Überschneidungsbereich nicht tatsächlich schon sehr
190 groß ist. Also ich sage jetzt mal: der systemische Berater, von dem würde ich natürlich trotzdem in erster Linie eine Fachberatung erwarten. Aber eben eine Fachberatung, die berücksichtigt, die eben das gesamte System berücksichtigt. Deswegen heißt es ja auch systemische Beratung. So und zu dem System gehört eben ein Blick drauf zu haben auf die Lebensumstände meines Klienten, auf die familiären Umstände, eben auf dieses gesamte System. Bis hin zum Thema: Wie sind wirtschaftliche Erfolgsaussichten, wie ist deine Finanzierung, wie sehen
195 deine Betriebsgebäude aus, deine Grundstücke, auf denen du was bauen willst oder so. Aber das systemische aber eben soweit mit berücksichtigt, aufzudecken. Aufzudecken im Sinne von: hast du an das und das gedacht. Das Coaching könnte noch mehr neben dem sortieren, also das würde bezeichnen, das Coaching an sich soll sortieren und auch helfen, erste Lösungsschritte zu finden oder auch zu gehen. Und die systemische Beratung soll beraten und soll aber sozusagen das Gesamtsystem nicht aus dem Auge verlieren. Er ist jetzt aber nicht dazu
200 aufgefordert, eventuell bestehende Konflikte mit der Schwiegermutter auszuarbeiten. Wir haben jetzt hier eben kein Coaching, sondern wir wollen jetzt ja über den Schweinestall sprechen. Ich kann Dich nur fragen: „Wie ist das mit Deiner Familie, was die Arbeitszeiten angeht? Was hast Du dir da gedacht, wer das alles machen soll?“ Die Verantwortung liegt beim systemischen Berater und wenn der Klient jetzt beispielsweise sagt: „Ich habe da aber ein Problem mit meiner Schwiegermutter“, dann ist es vielleicht eher der Coach, der genau daran

205 mitarbeiten soll. Weil das ein Kommunikationsproblem in der Familie ist. Und das ist dann nicht mehr Feld der systemischen Beratung. Ist das so deutlich geworden? Also der Coach soll da auch die persönlichen Themen natürlich mit bearbeiten. Was der systemische Berater, als Fachberater wahrscheinlich nicht so sehr tun wird.

I: Das passt sehr gut zu dem, was die Leute auch aus der systemischen Beratung gesagt haben. Das ist relativ deckungsgleich.

210 Dann soll es noch ein Ausblick in die Zukunft sein, also wir haben am Anfang über zukünftige Herausforderungen gesprochen, die unsere Führungskräfte in der Landwirtschaft vor sich haben. Wie können Führungskräfte mit den zukünftigen Herausforderungen durch das HR-Management begegnen. Also an welchen Schrauben kann ich im HR-Management drehen, um beispielsweise meinem Fachkräftemangel entgegenzutreten oder Arbeitsüberlastung zu vermeiden.

M: Uh, das sind ja sehr viele Punkte, an denen ich da drehen kann. Also das eine ist, nennen wir es mal: Ablauf- und Aufbauorganisation würde man jetzt vielleicht sagen. Also welche Arbeiten sind zu vergeben in meinem Betrieb? Wie ist mein Betrieb aufgestellt und von wem wird die Arbeit verrichtet? Um dann zu gucken, wo kann ich Prozesse optimieren, damit ich klarer weiß, wo sind Aufgaben zu delegieren. Wenn ich da selber in eine Arbeitsfalle hineinkomme und dann eben nochmal, und dann fassen wir eben alles zusammen. An welcher Stelle mache ich Arbeit persönlich auch gerne und gebe sie ungerne ab, sollte sie aber abgeben, weil ich als Führungskraft oder als Betriebsleiter vielleicht mich doch anderen Aufgaben widmen muss. Strategischeren Aufgaben beispielweise, die ich eben nicht gut delegieren kann und dann muss ich halt gucken, wer ergänzt das ganz gut. Von den Fähigkeiten her, was für Menschen brauche ich da? Und dann komme ich nochmal auf meinen ersten Punkt zurück, dass ich dann eben auch schaue, es geht nicht nur darum Aufgaben abzugeben. Also wie heißt der Spruch von de Saint-Exupéry: Lehre die Menschen nicht das Segeln und das Hissen von Segeln, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem Meer. Welcher Sinn steckt hinter Aufgaben, die ich zu vergeben habe? Wie kann ich Menschen dazu begeistern und motivieren zu arbeiten? Mit einer bestimmten Sinnerfüllung. Das brauchen sie natürlich. Dann gibt es noch Themen wie Gehaltshygiene oder überhaupt Hygienepunkte wie Gehalt und Arbeitszeiten, Arbeitszeitausgleich und sowas. Was, glaube ich, auch selbstverständlich sein sollte. Also ich würde mal denken so in etwa. Also HR-Management zusammengefasst, die Eckpunkte hatten wir ja ganz am Anfang in Ihrer ersten Frage. Also meine Selbstorganisation, meine Selbstkenntnis, Wissen, welche Menschen mich da sozusagen gut ergänzen im Team. Damit das Team möglichst vielfältig und breit aufgestellt ist für alle Aufgaben. Natürlich muss ich wissen, welche Aufgaben habe ich überhaupt zu erledigen, wie sind die da aufgestellt? Das muss gefühlt auch mit modernen Arbeitszeiten und modernem Gehalt und irgendwie so etwas ausgestattet sein. Und natürlich noch viel mehr: wie beteilige ich eben auch Mitarbeitende, damit sie eine sinnerfüllte Arbeit haben? Und nicht nur die Sklaven und Lakaien sind.

240 I: Vielen Dank für die ganzen Einschätzungen.

Transkript Charlotte Rotherth (R)

I: Was sind für Dich die Eckpunkte eines guten HR-Managements in landwirtschaftlichen Betrieben?

- 5 R: Die wichtigsten Eckpunkte sind tatsächlich klare Strukturen, ein Organigramm, feste Aufgabenbereiche, klar definierte Prozesse. Dies sind Eckpunkte, die die Grundlage sind für alles. Das war auch immer mein Vorgang, wenn ich einen neuen Kunden hatte. Ich habe immerhin 40 Betriebe betreut. Dann habe ich immer erstmal ein Organigramm von denen ausfüllen lassen und eine Aufgabenliste: wer macht bei euch was, wer ist zuständig, wer macht Vertretung für wen und haben daraus dann Wochenpläne und Tagespläne gebaut. Das war immer der
- 10 erste Schritt. Und dann haben wir angefangen zu optimieren. Wir haben erstmal einen IST- Zustand ermittelt und dann einen Soll- Zustand. Das ist ein Eckpfeiler, der unfassbar wichtig ist. Der zweite Schritt, ist komplementäre Teams zu bilden. Also psychologische, systemische Beratung ist der Oberbegriff. Damit würdest Du aber, glaube ich, jeden Landwirt irgendwie ein bisschen verschrecken. Weil systemische Beratung (...)
- 15 Es ist aber auch ein Prozess zu erkennen, dass Menschen unterschiedlich sind, komplementäre Teams zu gründen. Ich habe selber drei verschiedene psychologische Zertifikate gemacht, Reiss Motivation Profile, Persolok, so diese ganzen Geschichten. Nine Levels auch super spannend. Dazu gehört, komplementäre Persönlichkeiten im Team zu akzeptieren und auch ein Verständnis für die verschiedenen Stärken und Schwächen zu haben. Zusätzlich muss die Persönlichkeit zur Stelle passen und die Stelle zur Persönlichkeit. Also die klassische Persoloklehre, da gibt es vier Menschentypen. Beispielsweise darf kein kreativer Typ ins
- 20 Melken. Ich halte nichts von Persolok, da es viel zu plakativ ist, aber es hilft dabei, Landwirten zu zeigen, dass Menschen unterschiedlich sind. (...)
- Menschen, die zu der Stelle passen, ist das eine und in den Teams muss ein absolutes Verständnis dafür herrschen, dass Menschen unterschiedlich sind und dass es unterschiedliche Lösungswege gibt. Das handhaben wir hier übrigens in beiden Start-ups so. Es ist für uns unfassbar wichtig. Auch wenn es mich manchmal triggert.
- 25 Der dritte Eckpfeiler ist eine gute Kommunikationsstruktur oder zumindest eine gute Kommunikationskultur, das heißt wöchentlich wiederkehrende Wochenbesprechungen, tägliche kurze Absprachen. 5 min im Stehen an der Kaffeemaschine, wir hatten bei uns in jedem Stallbüro, in fast jedem Stallbüro, in dem ich gearbeitet habe, stand irgendwann eine Kaffeemaschine. Nicht, weil ich so gerne Kaffee trinke, sondern weil wir da morgens 6
- 30 Uhr, 5 Uhr, 4 Uhr, je nachdem, wann die angefangen sind, uns kurz zusammengestellt haben, um zu besprechen: Was steht heute an? Was haben wir gestern gemacht, was steht heute an, was haben wir gestern nicht geschafft, welche Probleme gibt es, welche positiven Geschichten gibt es? Kurz abgestimmt, wer kümmert sich um was? Weil die 5 Minuten am Morgen sparen einem nachher eine Stunde telefonieren oder zwei Stunden laufen. Also das verstehen Landwirte nicht. Leider. Also viele nicht. Leider. Dass sie morgens mit 5 Minuten sich wahnsinnig viel Schaden über den ganzen Tag ersparen können. Also Kommunikationskultur, um einfach auch
- 35 Veränderungen und Verbesserungen fließend umzusetzen und nicht sprunghaft. Um dann zu scheitern an dem Berg, weil dann die Workload zu groß wird. Weil das Grundrauschen schon sehr sehr hoch ist. Also wirklich fließende Kommunikationskultur und zwar auch nicht hierarchisch. Hierarchie zwar strukturell, also es gibt einen Betriebsleiter, Herdenmanager wie auch immer. Also die Hierarchie wirklich als Struktur zu sehen und nicht als Wertegefüge. Nicht als: ich bin der Boss und du siezt mich und ich sage dir, was du zu tun hast. Das
- 40 tötet Innovation und es tötet Kommunikation. Sondern Kommunikation auf Augenhöhe, aber natürlich hat der Betriebsleiter seinen Aufgabenbereich und seinen Entscheidungsbereich genauso, wie es der Mitarbeiter hat. (...)

Da wären wir auch wieder bei Struktur. Struktur, Persönlichkeit und Psychologie und Kommunikation. Das sind die wichtigsten Sachen. Und dann natürlich. Jetzt kann man sagen, ist das Struktur oder ist das nicht Struktur? Dann ist wirklich der Punkt eine gezielte Personalentwicklung. Also ein vernünftiges Hiring um das. Du hast
 45 Human Resources, ich sag Hiring. Also ein vernünftiges Hiring. Wo finde ich die Person, die ich suche. Sich auch mal einen Talentpool aufbauen. Das kennt man, glaube ich, in der Branche nicht. Das habe ich damals schon gemacht: Du bist in einem Jahr fertig mit studieren, du kannst hier schon mal Praktikum machen. Das man jemanden vielleicht schon rekrutiert, bevor man ihn braucht und nicht erst, wenn man schon drei Monate auf dem Zahnfleisch läuft. Also da würde ich strukturiert vorgehen. Ich habe jetzt folgenden Personalbesatz. Ich
 50 weiß aber, dass X nächsten Sommer oder in zwei Jahren geht. Oder ich weiß, dass mein Herdenmanager vielleicht auch nur zwei Jahre bleibt, weil er danach auf den eigenen Betrieb möchte. Also jetzt schon mal einen Nachfolger aufbauen. (... Kundenbeispiel was nicht in der Bachelorarbeit genannt werden sollte).
 Also auch mal langfristig denken und nicht nur: was ist nächste Woche, was ist morgen, was ist nächste Woche, was ist nächsten Monat? Sondern: wen bilde ich hier strategisch in welche Richtung aus? Und wenn ich weiß, da
 55 ist jemand, der entwickelt sich gerade weg von diesem Betrieb, der performt vielleicht nicht mehr so, man kommt nicht mehr so auf einen Nenner, dass man ehrlich das Gespräch sucht. Hey funktioniert gerade nicht mehr so. Also so funktioniert Personalentwicklung mit Plan. Und dann sagt: „Okay. Wie ist dein Zeithorizont, was möchtest du machen?“ Sich vielleicht schon mal einen Plan B überlegt für diesen Mitarbeiter, also dass man sich selbst einen Nachfolger sucht. Entweder man kriegt den Mitarbeiter wieder zurück oder man entwickelt ihn
 60 dann in eine Richtung und es passt gerade ganz gut. Sodass der Mitarbeiter sagt: „Mensch, ich fahr hier immer nur Trecker, aber eigentlich würde ich gerne vielseitigere Aufgaben machen.“ Vielleicht findet man eine Lösung. Oder man sagt halt: „Okay ne, wir brauchen nur einen Treckerfahrer. Ja dann brauche ich aber einen Nachfolger.“ Und das kann man, wenn man langfristig denkt, schafft man smooth Übergänge, kein Drama. Und das ist so die vierte Säule für ein gutes HR- Management. Und dann noch Konsequenz und sich an Absprachen
 65 halten. Und dann ist Mitarbeiterführung natürlich ein fünftes Ding. Selbstkontrolle, Eigenwahrnehmung, Reflexion, Betriebsleiterfortbildung. Mache ich genauso...

I: Jetzt geht die Frage weiter: Und zwar welchen Baustein kann davon kann Prozessmanagement leisten?

70 R: Struktur. Struktur, also den ersten Baustein, den ich genannt hatte. Aber auch, also Prozessmanagement spielt ja in alle Bereiche ein bisschen rein, weil das Prozessmanagement dafür sorgt, dass ich als Betriebsleiter überhaupt Zeit habe, um sich um alle Blöcke zu kümmern. Wenn ich kein Prozessmanagement mache, fallen mir meine Aufgaben ja immer wieder auf die Füße. Weil ich den ganzen Tag dabei bin, Prozesse zu managen. Wenn
 75 ich kein Prozessmanagement habe, manage ich selber. Dann ruft hier jemand an, dann ruft da jemand an, dann bist du im Mitarbeitergespräch. Du kannst dich nicht darauf konzentrieren, weil er wieder anruft. Deswegen ist Struktur das Hauptding. Aber so für Kommunikation zum Beispiel brauchst du ein gutes Prozessmanagement. Sonst hast du nicht die Zeit und nicht die Basis, auf der du gut kommunizieren kannst. Prozessmanagement ist die Grundlage der ganzen Geschichte, denn wenn jeder klar, weiß wofür er zuständig ist, wie seine Prozesse ablaufen, wie sie abzulaufen haben und wie er sie auch verbessern kann oder warum er sie so durchführen muss
 80 und wie er sie verbessern kann. Dann habe ich damit eigentlich alles gewonnen. Dann habe ich die ersten 80 % geregelt. Und dann kommt noch das Sahnehäubchen auf die Torte.

I: Einmal die Einschätzung: Was glaubst du aus deiner Erfahrung heraus, wie viele landwirtschaftliche Betriebe beschäftigen sich aktiv mit ihrem Prozessmanagement?

85

R: 10 bis 20 %. Ich habe das Gefühl, es wird ein bisschen mehr (...) also es hat eine relativ breite Awareness mittlerweile, durch SOP's (...) Ich glaube, wir können sagen: 20 % beschäftigen sich damit oder 30 %, aber nur 10 % setzen es um.

90 I: Wenn ich damit anfangen will. Welches Mindset müssen Betriebe mitbringen, um Prozessmanagement zu etablieren. Was würdest du sagen, ist Grundvoraussetzung, was die Leute mitbringen müssen?

C: Offenheit und Veränderungswille. Also ich glaube, es gibt drei Antreiber, tatsächlich. Also es gab immer drei Antreiber, mit denen mich Betriebe anrufen haben. Das erste war: Wie sage ich es nett (...) - ich sage es nicht nett. Arsch auf Grundeis, Bank steht vor der Tür, Mitarbeiter laufen weg, Riesenstress oder der Bauer, Landwirt, Betriebsleiter stand kurz vor dem Burnout also war der pain einfach sehr groß. Und dann war es eigentlich erstmal so (..) und der zweite Grund war einfach wirklich: „Hey, ganz ehrlich es läuft gut, aber ich weiß, es kann noch besser laufen. Und der Berater hat gesagt, dass es schon noch besser laufen kann und so.“ Und die dritten waren halt Effizienz-getrieben, aber das war ein Mini-Bruchteil. Welches Mindset müssen die mitbringen? Also was man als Berater als erstes machen muss, ist erstmal auf der anderen Seite die Angst nehmen und das Bild aufmalen, was passiert, wenn wir das jetzt meistern. Wir haben immer Ziele definiert. Wir haben gesagt: „Okay was ist unser Ziel?“ Wir haben erstmal eine Feedbackrunde gemacht, dann haben wir Ziele definiert.: quantitative und qualitative. Die quantitativen sind zwar nice to have, weil sie messbar sind. Sie sind wichtig, aber die qualitativen Ziele sind hier die, die am stärksten treiben. Denn Menschen sind nicht rational, also auch die scheinbar rationalen Menschen sind wenig rational. Wir sind emotional getrieben, immer. Und dementsprechend haben wir quantitative und qualitative Ziele definiert. Zum Beispiel ein quantitatives Ziel war dann unter 200.000 Zellen, X Liter Milch im Tank whatever, Tiergesundheitskennzahlen definiert, unter X % Mastitisrate, also harte Zahlen definiert. Vielleicht auch ein income over feedcost, den wir erreichen wollen, aber wenn du Ziele definierst, legst du eine Linie oder eine Latte. Und du siehst es ganz häufig, deutsche Fußballnationalmannschaft "Wir wollen Weltmeister werden" dann laufen alle los und wollen Weltmeister werden. Gut, denn wenn sie Weltmeister sind, was passiert dann danach?

100

105

110

R: Leistungsabfall

115 C: Total. Wir wollen 40 Liter Milch melken. Gut, alle laufen los und man melkt 40 Liter Milch und dann läuft es ja. Und dann wird es irgendwann tüdelü und hier tüdelü und dann sind es 36 Liter, aber wir haben ja 40 Liter Milch gemolken. Ja schön. Warum melkst du nicht immer noch 40 Liter Milch? Das ist die Härte nachher. Also deswegen sind qualitative Ziele wichtiger, weil es emotional darum geht, dass ich einen geilen Betrieb haben will. Wir wollen unsere Rechnungen gut bezahlen können, ich will mit meiner Familie eine Woche oder zwei Wochen im Jahr in den Urlaub fahren, ohne das mich jemand anruft. Deshalb sind es die qualitativen Ziele die härter triggern. Dann sind die 40 Liter Milch und die gesunden Kühe einfach. Sonst könntest du keine zwei Wochen weg (...) Und das ist so: Mindset - gute Frage: Wenig Angst vor der Veränderung oder Vertrauen in das Team und in den Menschen, der ihm gegenüber sitzt. Wenig Angst vor Veränderung oder auch einfach Bock auf

120

Veränderung. Es gibt bei Galaxis einen schönen Vortrag zum Thema Chancenmanagement, ich kann Dir mal
 125 einen Zugang geben zu Galaxis. Es gibt eine Studie dazu, die ganz klar belegt, wenn du etwas veränderst, dass es
 erstmal chaotischer wird oder sich zumindest chaotischer anfühlt. Und danach wird es aber viel besser. Wenn du
 die Kurve kriegst. Wenn du nicht so: klappt schon (...) also wenn du einen Plan hast. Und durch dieses Tal des
 Todes, durch diese nicht so schöne Zeit, durch die musst du durch. Und dann wird es viel besser. Und du
 brauchst eine gewisse Resilienz und auch eine Überzeugung von dem, was du tust, damit du etwas veränderst.
 130 Und dann einfach wirklich Konsequenz. Landwirtschaft ist wirklich, ja gut unsere Unternehmen hier auch,
 Landwirtschaft ist wirklich einfach jeden Tag Fucking Konsequenz. Und es ist gar nicht so wild, sondern
 wirklich jeden Tag "Nein, das Kalb kriegt jetzt seine Milch in der Temperatur, auch wenn der Futtermittelberater
 schon da ist zum Schnacken. Ich mache das nicht nachher, sondern ich mache es jetzt fertig". Oder das Dippen,
 achja Dippmittel ist ja leer, dann dippste halt mal zwei Tage nicht. Ja wow, huh ja ging auch zwei Tage ohne.
 135 Dann mache ich es jetzt auch nicht. Du weißt, was ich meine. Also Konsequenz ist der härteste Faktor und dann
 wirklich auch der Wille, dauerhaft etwas zu verändern, aber das schafft man durch qualitative Ziele. Das ist
 glaube ich der Punkt.

R: Kenne ich auf jeden Fall sehr gut aus dem Alltag. Dann geht es bei mir jetzt darum: Wo liegen die Grenzen
 140 des Prozessmanagements, also was kann das Ganze nicht. Oder wo sagst Du, ich brauche jetzt jemanden anders,
 dass kann das Ganze nicht leisten?

C: Emotionen kann es nicht. Menschen kann es nicht. Es kann Prozesse. Es kann Strukturen. Das ist gut. Ich
 hatte in meinem ersten Lehrjahr einen Chef, der war ein absoluter Zahlenfreak. Ich habe unfassbar viel
 145 Controlling gelernt, Systeme gelernt, ich hab gelernt mich an Systeme zu halten. Ich habe gelernt, warum sie
 wichtig sind: Da kam die Affinität zu Prozessen her. Aber er hat Menschen, wie sage ich es jetzt nett, er hat
 Menschen kaputt gehen lassen an Systemen. Weil er gesagt hat: du, dieses System, lauf. Und wenn die Zahlen
 nicht passten - die Zahlen passten nicht - warum nicht. Weil die Person nicht auf die Stelle passte, weil die
 Person vielleicht nicht gut geführt wurde, weil die Person Schwierigkeiten hatte mit verschiedenen Themen.
 150 Weil die Person sich nicht getraut hat, es anzusprechen. Ich hatte auch einen Mitarbeiter, den habe ich kaputt
 gespielt, der ist gewechselt. Durch den habe ich verstanden, wie wichtig Emotionen, Psychologie und der ganze
 Klimbim ist. Und Prozessmanagement kennt keine Emotionen. Prozessmanagement kann Sachen sauber
 darstellen. Prozessmanagement kann dafür sorgen, dass jeder jederzeit weiß, was wann zu tun ist. Aber
 Prozessmanagement kann nicht sagen: "Okay, du hast jetzt hier einen gelben Typ, einen kreativen, auf eine
 155 grüne Stelle gesetzt und er geht gerade ein wie eine Blume, der man das Wasser entzogen hat, weil das nicht
 seinen Stärken entspricht. Da kann ich mit Prozessen kommen und sagen: „Du hast jetzt aber deinen Job. Warum
 machst du den nicht so? Warum fütterst du heute andersherum als gestern? Warum machst du das nicht? Warum
 machst du das und warum machst du das nicht?" Ja, weil der Mensch das nicht kann. Weil er gelb ist. Du kennst
 diese vier Farben?

160

R: Ja

C: Ich halte da nichts von, aber es hilft, das zu verdeutlichen. Weil das ein kreativer Mensch ist. Und wenn der
 jeden Tag das gleiche macht, dann drehst du ihm das Wasser ab. Das kann er nicht. Es ersetzt nicht Empathie.

165 Also ich habe mich durch Fortbildungen weitergebildet. Das hat auch nochmal einen rellen Umsetzungsschub
 gegeben, weil du einfach viel besser mit Leuten umgehen konntest. Weil du mit denen viel besser arbeiten
 konntest. Aber auch so Sachen wie Generationskonflikte, da sind Prozesse zwar ganz häufig ein Streitpunkt es
 ist aber ganz selten der Prozess das Problem. Ja, der Prozess ist der Streitpunkt: Der Altenteiler hat wieder den
 Viehwagen abgebaut und ist mit dem Frontladertrecker Holz machen gefahren. Der Junior will aber Tiere fahren,
 170 weil er heute trocken gestellt hat. Dann ruft der Junior den Alten an und sagt: Wo ist der Trecker? Und der sagt
 dann: Ja, Holz machen. Und dann fangen die an, sich zu pöbeln. Das Problem ist nicht der Prozess, klar meistens
 ist es schon so, dass es der Prozess ist: dass der Altenteiler wenig über hat für Trockenstellen und viel über hat
 für Holz machen. Das Problem dazwischen sind emotionale Trigger aus der Kindheit. Der hat schon immer das
 und das gemacht, also diese Generationskonflikte, diese innerlichen emotionalen Wunden, die man immer noch
 175 irgendwo hat. Diese Trigger, die irgendwo als Kind gesetzt wurden, die dann wieder hochkommen. Das kann
 Prozessmanagement lindern, weil es das Konfliktpotenzial / das Triggerpotenzial ein bisschen raus nimmt.
 Prozessmanagement kann dafür sorgen, dass Sachen klarer definiert sind. Aber Prozessmanagement löst das
 Problem nicht. Und da braucht man (...) da habe ich (...) also wenn ich gemerkt habe, da ist was. Ich habe dem
 Betriebsleiter immer gut zugesprochen. Ich hatte einen Betriebsleiter, dem musste ich es beibringen, dass es
 180 morgens mal okay ist, der hatte 500 Kühe, der hatte Mitarbeiter, der war trotzdem jeden Morgen um vier
 draußen... jeden Morgen um vier. Dann habe ich gesagt: „Du hast doch zwei kleine Kinder, oder? Was würdest
 du dir wünschen: Qualitative Ziele?“ Sagt er: „Ganz ehrlich, ich würde morgens gern mal liegen bleiben. Ich
 würde gerne mit meiner Familie frühstücken, ich würde gerne einfach mal mit meinen Kindern Zeit verbringen,
 ohne das ich morgens aus dem Stall komme, nach Kuh stincke und so...“ Und dann haben wir einfach nur daran
 185 gearbeitet, dass er zwei Vormittage die Woche erst morgens um 8 in den Stall gegangen ist. Ich meine, der Typ
 macht eh bis abends um 10. Der macht die letzte Runde durch den Stall, also die Tage sind lang genug, von
 dem Betriebsleiter. Und dann hat ihn sein Vater gemäßregelt ohne Ende, er wäre doch faul und das hätte es bei
 ihm früher nicht gegeben und so. Wir kennen das alle, wenn wir von so einem Betrieb kommen. Das triggert hart
 und du kannst dann morgens, du bleibst vielleicht liegen, aber mit einem schlechtem Gewissen, du beantwortest
 190 auf deinem Handy eine E- Mail, damit du wirklich gearbeitet hast und so. Da habe ich ihm dann gut
 zugesprochen und hab gesagt: „Du hast genug gearbeitet, du weißt was dein Vater vielleicht auch alles falsch
 gemacht hat. Darüber wollen wir nicht sprechen, aber du weißt, was du dir von deinem Vater damals gewünscht
 hättest. Und das nehmen wir jetzt und setzen es um. Das du das für deine Kinder machst. Das habe ich mal
 gemacht, aber dann hörte das auch auf. Also da war dann die Grenze. Und dann hat der Vater auch gemerkt, dass
 195 der Betrieb besser läuft, dass alles schick ist, dass da kein Drama passiert. Aber so Generationskonflikte, da war
 ich raus. Das ist nicht meine Welt.

R: Da habe ich jetzt eine Überleitung zu. Und zwar gibt es ja eine systemische Beratung und Coaching. Und
 meine Frage ist: Was erwartest du vom Coaching und wie können Prozessmanagement und Coaching
 200 zusammenarbeiten? Wie kann sich das Ganze gegenseitig ergänzen?

C: Ich glaube, dass nicht nur kann, sondern muss. ich habe deine Grafik in der E- Mail dazu gesehen. Ich habe
 immer zusammengearbeitet mit Fütterungsberatern, Tierarzt und ggf. anderen Beratern, wenn ich wusste, da
 läuft jemand rum. Also wenn ich wusste, zum Beispiel die entra GmbH hat da Personalberatung gemacht. Dann
 205 habe ich mit der Entra gesprochen, dann habe ich mit dem Tierarzt und mit dem Fütterungsberater gesprochen.

Also mit allen Stakeholdern in dem Bereich und konnte mir so vorher ein Bild machen. Ich wusste dann, in welche Kerbe ich schlagen muss. Ich wusste auch, wo sind Painpoints, wo sind Schwächen, wie ist die Einschätzung vom Coach, wie ist die Einschätzung vom Berater? Ich wusste auch warum die Einschätzung so ist. Ich konnte mir ein sehr gutes Bild machen, warum sie nachher so sind. Das ist der Fehler, der sehr häufig auf Betrieben passiert ist, dass die nicht miteinander reden. Das der Tierarzt dann pissed ist auf den Fütterungsberater, weil der ihm irgendwo schon mal ein Fütterungsmandat weggeschnappt hat. Dann redet der Berater nicht mit dem Coach, weil (...) ist ja nicht mein Bier. Wir haben immer alle zusammen an einen Tisch geholt oder ich habe zumindest vorher mit allen gesprochen und hab auch danach allen kurz ein Update gegeben, was wir gemacht haben. Und meistens waren auch meine Prozesse, die ich umgestellt habe, auch irgendwo verhandelt mit dem Tierarzt oder dem Fütterungsberater. Also es gab ja immer irgendwo Schnittmengen. Das heißt, ich muss mit denen sprechen und manchmal haben wir einfach, wenn ich da war, für diesen Tag einen Termin mit dem Tierarzt gemacht. Wir haben gesagt, der Termin wird morgens vorbereitet. Ich bin morgens immer mit im Stall gewesen, ich war praktisch mit dem Team unterwegs, weil man da einfach am meisten sieht. Wir haben dann ausgearbeitet was wir mit dem Tierarzt besprechen wollen, haben es dann mit ihm besprochen und so hatten wir nachher ein viel schöneres Miteinander und ein viel schnelleres Ergebnis, weil ja auch der Tierarzt bei der nächsten TU oder beim nächsten Tiergesundheitstermin wusste, da ist das und das gelaufen. Darauf muss ich achten und ich habe mir vielleicht auch noch einmal Gedanken gemacht, schaut mal hier, das und das könnten wir noch machen. Oder wenn du bei dem Betrieb bist, wir haben ein Klauenproblem, wir haben das mit dem Klauenbad schon 5 mal besprochen, tu mir bitte einen Gefallen, finde mit denen einen Weg mit dem sie es schaffen, das umzusetzen. Und das ist wirklich eine geregelte Kommunikation. In Amerika zum Beispiel machen die Betriebe das alle auch über WhatsApp-Gruppen, da sind dann alle Stakeholder drin, der Fütterungsberater, der Personalberater oder wer auch immer. Da ist das tatsächlich gelebte Realität auf den guten Betrieben. Immer wenn zum Beispiel der Tierarzt oder das Herdenmanagement das „tele untersuit porting“ fertigmacht, schickt es das in die WhatsApp-Gruppe. Wenn der Fütterungsberater eine Ration und ein IOFC rechnet, schickt er es in die Gruppe. Wenn der Fütterer die TS- Aufnahmen berechnet, schickt er es in die Gruppe. So weiß jeder jederzeit Bescheid, was auf dem Betrieb läuft. Dann kommt vom Betriebsleiter oder vom Herdenmanager immer nochmal ein kurzes Update in ein paar Zeilen was gerade aktuell ist. Du kannst als Berater an dem Ton in der Gruppe, ich war immer in den Betriebsgruppen mit drin, erkennen, ob da gerade der Scheiß am dampfen ist. Und selbst wenn es nur am Anfang ist, du kannst sofort anrufen und sagen: „Hey, Mensch ich wollte mal anrufen, wie es so ist?“ „Och, ja ich ärgere mich gerade so ein bisschen über den und den.“ „Ja Mensch, hast du mal das und das gemacht?“ Verstehst Du was ich meine, also diese geregelte Kommunikation, Informationsfluss, Zahlen, Daten, Fakten. Und aber auch: Hey, ich habe das mit dem besprochen, das sind kurzfristige To do's, mittelfristige und das sind langfristige. Ich bin in zwei Monaten wieder da, lass uns bitte jede Woche einen kurzen Update Call machen. Verstehst Du, was ich meine, wirklich sauber runterbrechen und mit allen Stakeholdern besprechen, dass ist das Allerwichtigste und das ist der größte Fehler, der auf allen Betrieben passiert.

R: Dann haben wir jetzt sehr viel über die Zusammenarbeit gesprochen. Jetzt aber noch einmal: Was erwartest Du davon, beispielweise wenn Du jetzt einem Landwirt, den du beräts, sagst: geh mal zum Coaching oder so in die Richtung. Was erwartest Du was die Leute im Coaching lernen müssen oder was (...) mit welcher Intention würdest Du die da hinschicken?

C: Systemisches Coaching oder Coaching im Sinne von Führungskräften?

250 R: Also Führungskräfteentwicklung

C: Das habe ich oft gemacht. Wirklich oft. Leute zu Seminaren oder Coachings geschickt. Ich schicke sie da meistens hin, weil ich weiß, okay, da ist jetzt ein wunder Punkt. Oder vielleicht steckt mir eine Mitarbeiterin, Du, einmal die Woche rastet der aus. Das ist ein feiner Kerl, wir mögen ihn, aber einmal die Woche wird er
 255 unberechenbar. Dann weiß ich, da steckt irgendwas dahinter, irgendwie ist da gerade einfach ein Trigger. Und ich glaube, er merkt dann gar nicht, dass er ausrastet. Hatte mein Chef damals auch, ist völlig okay. Und dann erwarte ich einfach, dass in diesem Coaching ein Bewusstsein für die eigene Persönlichkeit entwickelt wird, für die eigenen Stärken und Schwächen und für die eigene Wahrnehmung. Es geht erstmal nur um eine Sensibilisierung, du hast nicht immer Recht (...) das ist glaube ich das Allerschlimmste: du bist nicht richtig. Sondern jeder ist richtig und jeder ist es auf seine Art und Weise. Und eine gewisse Selbstreflexion und ein
 260 Bewusstsein. Also es klingt jetzt simpel, aber wenn du das hast, gehst du ganz anders auf deinen Betrieb. Bei meinem Ex- Chef, bei dem Laden den ich saniert habe, da hat es drei Jahre gedauert, bis ich den zu so einem Coaching gekriegt habe. Also ich habe ihn nicht gedrückt (...) ne, also fünf Jahre hat es gedauert. Dann rief er mich irgendwann an, ich habe da nur noch zwei/ drei Tage im Jahr für den noch gemacht, weil es lief und weil
 265 dann auch ein gutes Führungsteam da war und ich mich dann rausgezogen habe, weil sonst ist es immer so ein: "Charlotte hat gesagt (...)". Und nach fünf Jahren rief er mich an und war ein bisschen verzweifelt. Er sagte: „Irgendwie habe ich das Gefühl, die verstehen mich nicht.“ Und da habe ich gesagt: "Henning, wenn ich Du wäre, würde ich mich (...) ich würde mal einen Coach anrufen. Und das darf nicht ich sein" „Warum nicht?“ „Weil ich zu nah dran bin und mich macht es wahnsinnig dann. Wenn du 5/6 Jahre selber den Betrieb
 270 restrukturiert hast, dann ist es schwierig.“ Und dann hat er sich einen Coach geholt, systemisch erstmal, HR- Grundstrukturen nochmal überdacht, nochmal moderiert, Personalentwicklung. Und er hat dann gemerkt, was alles geht und wie tief sowas geht und hat sich dann zu einem Coaching angemeldet und ist seitdem (...) landen regelmäßig so Sprüche in der Betriebsgruppe "Hey, ich bin froh, dass Ihr Teil meines Teams seid“ oder „Ich bin froh, dass Ihr mein Team seid“ und „Ich bin stolz, mit euch zusammenzuarbeiten" . Wo du dir denkst, so, das
 275 war früher mal mein Job. Schön! Gut! Also dieses Bewusstsein verändert vieles und dann einfach die Bereitschaft, mit sich zu arbeiten. Wir machen Fehler, ich mache sie auch jeden Tag, obwohl ich diesen ganzen schlaun Kram gelernt habe. Aber dann auch nachher in der Lage zu sein, das zu reflektieren, einen Schritt zurückzugehen und zu sagen: "Hey, ich habe gestern einen Fehler gemacht. Weise mich bitte das nächste Mal darauf hin, wenn du merkst, dass es passiert. Das ist das Allerwichtigste. Und das Allerschönste wäre, wenn sie
 280 dann nochmal sagen: „Jetzt mache ich das regelmäßig und ich hole mir regelmäßig Hilfe.“ Selbst wenn es nur eine Stunde im Monat ist, die man mit jemandem telefoniert, den Monat reflektiert, seinen aktuellen Stand reflektiert, die nächsten Ziele reflektiert und dann weitergeht. So, das habe ich mit manchen Betrieben gemacht, aber wenige, ausgewählte, weil ich das auch zeitlich nicht mehr hinkriege.

285 R: Dann einmal die dazugehörige Frage: Was erwartest Du dahingehend von der systemischen Beratung? Du hattest es gerade schon sehr eng verknüpft durch den Begriff systemisches Coaching, aber wenn Du es trennen würdest, was würdest Du da in den systemischen Bereich stecken? Was muss da geleistet werden?

C: Wie definierst du in deiner Bachelorarbeit nochmal den systemischen Bereich?

290

R: Also wie auch in der Mail beschrieben geht es darum, Systeme einzuordnen. Die systemische Beratung ist bei mir die Beratung, die sich rein auf mein System, zum Beispiel Familienbetrieb, konzentriert. Also: wer gehört dazu und wer hat Einfluss darauf? Und dann gucke ich mir das Ganze in einer Beratung an, zum Beispiel: Wer hat Einfluss auf bestimmte Sachen? oder Gibt es Einflüsse aus dem Dorf? Es sind alle total unzufrieden, weil da eine neue Biogasanlage gebaut wurde und die wollen das alle nicht. Oder solche Dinge. Diese Einflüsse. Und ich trenne das eigentlich hin zu dem persönlichen, zu der Führungskraft.

295

C: Welche Player hast du in der systemischen Beratung? Wen siehst du da als Berater? Als Beispiel Organisation?

300

R: Also ich habe das hanseatische Institut genommen. Die habe ich interviewt. Die haben nichts mit Landwirtschaft zu tun, sondern die machen systemische Beratung. Die machen auch Coaching.

C: Es schwimmt halt auch hart.

305

R: Ja im Laufe der Zeit habe ich das auch festgestellt. Also, ich dachte, als ich meinen Methodikteil geschrieben habe, dass man es sehr sauber trennen kann, aber ist nicht.

310

C: Man kann auch einfach Prozessmanagement nicht davon trennen. Also wie gesagt, du fängst dann an, dich mit Psychologie zu beschäftigen, weil, wenn du nur hinkommst und sagst: „Hier ist dein System: ‚Tu es‘“ - du scheiterst. Und zwar mit Ach und Krach.

Systemische Beratung ist dann nachher ja sowas wie Hofnachfolge sauber definieren und solche Geschichten. Was erwarte ich davon?

315

Ich erwarte davon: Was gewährleistet sein muss, ist einfach ein gutes Betrachten des gesamten Systems. Ein gutes Betrachten des gesamten Ökosystems auch um den Betrieb, aller Workflows, aller Kommunikationskanäle und dem ganzen Klimbim. Also ein Betrachten dieses ganzen systemischen Betriebes, sodass man das wirklich ganzheitlich sieht. Und nicht nur sagt, ich habe mit dem Betriebsleiter telefoniert, das und das wird passieren. Es gibt Leute, die das machen - furchtbar. Wirklich das ganze Ding sehen und sagen: „Okay, hier sind Sachen, die gut funktionieren, das funktioniert nicht so gut, hier müssen wir nochmal ran.“ Und dann wirklich mit allen Leuten sprechen und das wirklich ganz sauber definieren und wirklich langfristig dabei helfen, das Stück für Stück auch zu verbessern. Also das methodisch so zu machen, dass es dem Landwirt leichtfällt, umzusetzen.

320

Oder dass es dem Landwirt leichtfällt, sich an die Geschichten, die besprochen werden, zu halten. Wenn man zum Beispiel an die Hofnachfolge denkt, dann habe ich einmal die ganzen bürokratischen Schritte, die abgehandelt werden müssen. Manchmal ist es eine neue Formierung, manchmal ist es die GbR-Gründung, wie auch immer, das ist der bürokratische Teil. Dann hast du ja noch diesen kompletten und das ist ja eigentlich das, was das heftigste ist - vielleicht auch dann noch einen steuerlichen Teil, wo dann vielleicht eine

325

Steuerberatungskanzlei mit rein kommt- das hatte ich jetzt letztens von einer Freundin, 5000 ha Betrieb, muss auf zwei Töchter aufgeteilt werden und das Steuern gezahlt werden müssen. Also das ist auch bürokratisch. Und

330 auf der anderen Seite hast du auch diesen ganzen emotionalen Teil. Der dann sauber getrennt werden muss und
 das ist schon, das muss man, glaube ich, einfach so sauber aufarbeiten und auch kontinuierlich tun. Das ist
 nämlich so, jetzt hole ich mir mal einmal im halben Jahren Berater ins Haus: "Ja, das mit der Hofnachfolge
 haben wir schon mal probiert, das hat nicht funktioniert." „Ja wow... was ist denn passiert?“ „Ah ja da war
 einmal jemand da und danach haben wir uns kurz verstanden und danach haben wir uns wieder gestritten.“
 „Dann macht doch bitte einmal die Woche eine Stunde Gespräch, oder einmal im Monat eine Stunde Gespräch
 335 mit der Beraterin und macht das dann wirklich sukzessive, in einem sauberen, schönen, fließenden Prozess.“ Das
 sind so Sachen, die erwarte ich von einer systemischen Beratung. Wirklich ein ganzheitliches, kontinuierliches,
 langsames Weiterentwickeln dieses Systems. Völlig egal, welcher Task das ist.

R: Dann habe ich jetzt eine letzte Frage: Und zwar passt sie nicht mehr ganz zu dem, was ich vorher hatte, aber
 340 sie interessiert mich total. Und zwar ist es ja so, dass Ihr mit Galaxis die Möglichkeit bietet, online Wissen zu
 generieren. Also durch Videos oder Seminare oder auch Tagungssachen, die ihr macht. Wie ordnest du das im
 Prozess der Entscheidungsfindung von Landwirten ein, also kann das klassische Beratung ergänzen oder kann
 sie zum Teil auch ersetzen? Wie ordnest du diese Möglichkeit ein?

345 C: Beides. Also, es ersetzt es und es ergänzt es. Also es ersetzt nicht, das ist mir ganz wichtig, es ersetzt nicht
 den Berater. Aber man bekommt bei uns einen Impuls oder eine sehr breite, sehr tiefe Informationsmasse, also
 von verschiedenen Augenpaaren ja auch. Also wenn du jetzt zum Beispiel eine Melkkonferenz siehst dann
 bekommst du ein Thema aber aus drei verschiedenen Sichtweisen. Du hast den Landwirt, du hast den Berater
 und du hast einen Tierarzt. Und dann hast du noch einen Keynote Speaker, der die systemische oder die
 350 Coachperspektive einnimmt. Der sagt: „Hey, du hast eine Veränderung vor dir, mach es so, so oder so.“ Das gibt
 Impulse, das gibt Wissen und es ersetzt vielleicht den grundlegenden Teil der Beratung oder vielleicht auch
 diesen Ausrichtungsteil der Beratung, weil du dir schon mal mit dem Wissen eine Entscheidung treffen kannst.
 Es ersetzt aber nicht den Berater an sich, sondern der Berater fängt einfach nur auf einem anderen Level an. Also
 ich war ja selber Beraterin und ich habe ja Galaxis gegründet, weil ich gesagt habe: „Ich habe die Schnauze voll,
 355 wirklich jeden Tag das gleiche zu erzählen. Jeden Tag! Jeden Tag! Gut ja der eine hatte Fruchtbarkeit, der
 andere wollte Tiergesundheit, der dritte hatte Gesellschafterkonflikt, der vierte hatte zu hohe Lohnkosten, der
 fünfte wie auch immer. Aber da habe ich gesagt: „Hey, ganz ehrlich, das können wir auch digital machen.“ Es
 ergänzt sie, also es ist auch immer nochmal schön, wenn sich die Leute auch nochmal eine andere Sichtweise
 anhören können, anschauen können, ihren Horizont erweitern und es ergänzt ganze vor allem Dingen
 360 ortunabhängig und digital. Wir sind ein Sparringpartner aber wir ersetzen nichts. Sondern wir geben Impulse
 und versuchen einen immer größer werdenden Pool zu schaffen. Aber nur, damit der Landwirt dann die bessere
 Entscheidung treffen kann. Welchen Berater frage ich, welchen Experten frage ich, was sind wirklich meine
 konkreten to do's oder meine konkreten Fragen, wenn ich an den Berater herangehe. Oder an den Tierarzt ran
 gehe.

365

R: Also auch eine Art Vorbereitung für fachliche Beratung?

C: Ja genau.

Tabelle 1 Optimales Human Resource Management

	Optimales Human Resource Management
Bischof	<p>Führungskraft mit genügend: Power, Stärke, Schwert und Herz besitzt, Entscheiden kann und den Menschen sieht (vgl. Transkript Bischof Z.5ff)</p> <p>Funktionierende Prozesse, Strukturen, Arbeitsabläufe (vgl. Transkript Bischof Z.8ff)</p> <p>Klare Hierarchien (vgl. Transkript Bischof Z.8ff)</p> <p>Einhaltung der Grundbedürfnisse des Menschen (vgl. Transkript Bischof Z.10f)</p> <p>Unternehmens-kultur, Fehlerkultur, Feedbackkultur (vgl. Transkript Bischof Z.11 ff)</p>
Dirksen	<p>Kommunikationsfähigkeit: Dinge aussprechen können, Zuhören können (vgl. Transkript Dirksen Z. 1, 7f)</p> <p>Verstehen wer welche Leistungen im Betrieb erbringt (vgl. Transkript Dirksen Z.7ff)</p> <p>Wertschätzung untereinander (vgl. Transkript Dirksen Z. 1,8f)</p> <p>Feedbackkultur (vgl. Transkript Dirksen Z. 10f)</p>
Mehner	<p>Selbstkenntnis des Betriebsleiters, Bewusstsein über Stärken und Schwächen (vgl. Transkript Mehner Z. 1ff)</p> <p>Fähigkeit zu delegieren (vgl. Transkript Mehner Z. 10 ff)</p> <p>Betriebskenntnis – welche Aufgaben liegen auf dem Betrieb vor und wer kann sie erledigen (vgl. Transkript Mehner Z. 14 ff)</p> <p>Kenntnis darüber, wie das Team aufgestellt ist (vgl. Transkript Mehner Z. 15ff)</p> <p>Sinnstiftende Arbeiten (vgl. Transkript Mehner Z. 20ff)</p> <p>Talent-management und Recruiting (vgl. Transkript Mehner Z. 27f)</p>
Rothert	<p>Stärken und Schwächen kennen, Verständnis für unterschiedliche Menschen (vgl. Transkript Rothert Z. 16ff)</p> <p>Mitarbeiterführung (vgl. Transkript Rothert Z. 65)</p> <p>Eigenwahrnehmung, Selbstkontrolle, Reflexion (vgl. Transkript Rothert Z.65f)</p> <p>Klare Strukturen, feste Aufgabenbereiche, klare Prozesse (vgl. Transkript Rothert Z.1f)</p> <p>Komplementäre Teams (Psychologie) (vgl. Transkript Rothert Z.14f)</p> <p>Kommunikationskultur im Team, Kommunikation auf Augenhöhe (vgl. Transkript Rothert Z.25ff)</p> <p>Gezielte Personalentwicklung, Hiring, Talentpool (vgl. Transkript Rothert Z.44ff)</p> <p>Kontinuierliche Fortbildung (vgl. Transkript Rothert Z.65f)</p>

Tabelle 2 Besonderheiten in der Landwirtschaft

	Besonderheiten in der Landwirtschaft
Bischof	
Dirksen	<p>Wandel vom Familienbetrieb zum Betrieb mit Fremdarbeitskräften klappt nicht (vgl. Transkript Dirksen Z. 14ff)</p> <p>Über Generationen fehlen Vorbilder (vgl. Transkript Dirksen Z.18)</p>

	Arbeitsabläufe können sich ab – hoc ändern, besonders wenn sie wetterabhängig sind oder mit Tieren zu tun haben (vgl. Transkript Dirksen Z.20ff)
Mehner	
Rothert	

Tabelle 3 Verständnis der betrieblichen Zusammenhänge

	Verständnis der betrieblichen Zusammenhänge
Bischof	Organigramm mit Hierarchieebenen und den Verhältnissen (vgl. Transkript Bischof Z.23 f) <ul style="list-style-type: none"> - Familie, Arbeitskräfte, Verwandte, Verstorbene – alle die systemisch gesehen Einfluss haben (vgl. Transkript Bischof Z. 23ff) - Systemgesetze verstehen, kann erklären, wie es zu bestimmten Konflikten bekommen ist (vgl. Transkript Bischof Z.43ff)
Dirksen	Um spezifische Probleme identifizieren zu, muss als erstes wahrgenommen werden wie das System und die darin enthaltenen Personen ticken (vgl. Transkript Dirksen Z. 43ff)
Mehner	
Rothert	Organigramm und Aufgabenliste mit Zuständigkeiten und Vertretungen als Grundlage der Arbeitsorganisation (vgl. Transkript Rothert Z.7ff)

Tabelle 4 Aufbau von Führungskompetenzen

	Aufbau von Führungskompetenzen
Bischof	Führungskräfte müssen im Coaching genügend Power bekommen (vgl. Transkript Bischof Z. 123f)
Dirksen	Seminare zum Thema Mitarbeiter Führung (vgl. Transkript Dirksen Z.52f)
Mehner	Führungskompetenz ist lernbar (vgl. Transkript Mehner Z.95f) Lernen in die Perspektive von anderen Menschen hineinzusetzen (vgl. Transkript Mehner Z.96f) Betroffenheiten im Spiel erzeugen und daraus einen Transfer in die Realität zu generieren Fragen lernen – Fragentypen lernen – Hinterfragen der einzelnen Charaktere (was ist das für ein Menschentyp und was der?) (vgl. Transkript Mehner Z.98ff)
Rothert	Prozesse können fehlende Leistungskompetenzen kaschieren aber nicht ersetzen (vgl. Transkript Rothert Z.175ff) Damaliger Chef der zum Coaching geht (vgl. Transkript Rothert Z. 270ff)

Tabelle 5 Aufbau eines Prozessmanagements

	Aufbau eines Prozessmanagements
Bischof	

Dirksen	Produktionstechnische Berater (vgl. Transkript Dirksen Z.37f) Sehen Prozessmanagement an, wenn die Menschen arbeitsüberlastet sind (vgl. Transkript Dirksen Z. 30f)
Mehner	Coaching kann auf fachliche Beratung vorbereiten – Konsequenzen abwägen (vgl. Transkript Mehner Z. 171ff)
Rothert	Offenheit und Veränderungswille (vgl. Transkript Rothert Z.93) Wenig Angst vor Veränderung braucht es, um Prozessmanagement etablieren zu können (vgl. Transkript Rothert Z. 123f) Gewisse Resilienz und Überzeugung von dem, was man tut (vgl. Transkript Rothert Z.128f) Quantitative und Qualitative Ziele (vgl. Transkript Rothert Z.101ff) Konsequenz (vgl. Transkript Rothert Z.130ff)

Tabelle 6 Leistungen von persönlichem Coaching, fachlicher Beratung, systemischer Beratung und Prozessmanagement

	Leistungen von persönlichem Coaching, fachlicher Beratung, systemischer Beratung und Prozessmanagement
Bischof	Organigramm als Grundlage – wer gehört alles dazu? (vgl. Transkript Bischof Z. 22ff) Hierarchieebenen: Wer ist der Inhaber? (vgl. Transkript Bischof Z. 22f) Alle die systemisch gesehen Einfluss haben müssen erfasst werden (vgl. Transkript Bischof Z. 24f) Systemgesetze (vgl. Transkript Bischof Z.40) negative Auswirkungen auf das System identifizieren (vgl. Transkript Bischof Z.40f) Vermittlung von Fähigkeiten an die Führungskraft und Mitarbeiter – beispielsweise für Leitlinien im Umgang miteinander (vgl. Transkript Bischof Z.41f) Feedbackkultur, Gesprächskultur etablieren (vgl. Transkript Bischof Z.45ff) Zielorientiertes Arbeiten – bspw. Unternehmensnachfolge (vgl. Transkript Bischof Z. 47ff)
Dirksen	Sensibilisieren für Themengebiete wie Kommunikation und Mitarbeiterführung durch Weiterbildungsmöglichkeiten (vgl. Transkript Dirksen Z.52f) Ist- Zustand ermitteln und daraus ableiten welche Spezialberatung zusätzlich gebraucht wird (vgl. Transkript Dirksen Z. 43ff) Gemeinsam mit dem Klienten Chancen und Risiken bei Entscheidungen beleuchten (vgl. Transkript Dirksen Z.79 ff)
Mehner	Coaching kann Bewusstsein für Schwachstellen im System schaffen (vgl. Transkript Mehner Z. 39f) Transparenz und Bewusstsein der Situation herstellen (vgl. Transkript Mehner Z. 44f) Sortieren der unterschiedlichen Faktoren, herausarbeiten was der Auslöser der Situation ist und daraus Schritte entwickeln, um an der misslichen Situation etwas zu verändern (vgl. Transkript Mehner Z. 45ff)

	Coaching hilft beim Erkennen und Lösen von Herausforderungen (vgl. Transkript Mehner Z. 47f)
Rothert	Prozessmanagement bringt Struktur (vgl. Transkript Rothert Z.70) Es sorgt dafür, dass der Betriebsleiter Zeit bekommt sich um andere Blöcke zu kümmern Mitarbeiter, die wissen wofür sie zuständig sind, wie ihre Prozesse ablaufen, wie sie abzulaufen haben und wie sie verbessert werden können (vgl. Transkript Rothert Z.70ff)

Tabelle 7 Grenzen von persönlichem Coaching, fachlicher Beratung, systemischer Beratung und Prozessmanagement

	Grenzen von persönlichem Coaching, fachlicher Beratung, systemischer Beratung und Prozessmanagement
Bischof	Der Moment, wo die fachliche Expertise fehlt. (vgl. Transkript Bischof Z.96ff)
Dirksen	In dem Moment wo Psychotherapie oder Therapeuten gefragt sind (vgl. Transkript Dirksen Z.65ff)
Mehner	Coaching ist keine Fachberatung (vgl. Transkript Mehner Z.123) Ab dem Punkt, wo krankhafte Züge auftreten, die eher eine Therapie bedürfen (vgl. Transkript Mehner Z.135ff)
Rothert	Prozessmanagement kann keine Emotionen und keine Menschen berücksichtigen, es kann nicht auf die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter eingehen (vgl. Transkript Rothert Z.143, 152ff)

Tabelle 8 Systemische Beratung: Erwartungen, Wechselwirkungen, Zusammenarbeit

	Erwartungen	Wechselwirkungen/ Zusammenarbeit
Dirksen	Das ganze System muss erfasst werden, inklusive Verstorbener oder den grauen Eminenzen des Hofes (vgl. Transkript Dirksen Z. 96 ff) Alle Einflüsse aus dem Umfeld auf das System müssen erfasst werden- wie die Stimmung im Dorf, Trauerverarbeitung, Konflikte mit Außenstehenden (vgl. Transkript Dirksen Z.101ff, 106ff)	Einflüsse aus dem Umfeld fachlich einordnen – Beispiel: Biogasanlage im Dorf, Konflikte mit dem Hauptverpächter (vgl. Transkript Dirksen Z.106ff)
Mehner	Das ganze System muss berücksichtigt wird wie: Lebensumstände, familiäres Umfeld, wirtschaftliche Erfolgsaussichten, Finanzierung, Betriebsgebäude, Grundstücke (vgl. Transkript Mehner Z.191ff) Beraten und dabei das Gesamtsystem nicht aus dem Auge verlieren (vgl. Transkript Mehner Z. 199f)	Fließende Übergänge von der systemischen Beratung zum Coaching – wenn Konflikte im System auftreten (diese in der systemischen Beratung an Licht kommen) - fällt die persönliche Konfliktbearbeitung ins Coaching (vgl. Transkript Mehner Z. 189, 195ff)

Rothert	<p>Gutes betrachten des ganzen Systems und des Ökosystems um den Betrieb (vgl. Transkript Rothert Z. 314ff)</p> <p>Ganzheitlich Sichtweise (vgl. Transkript Rothert Z. 316f)</p> <p>Methodisch einfach, leicht verständlich</p> <p>Kontinuierliche Begleitung (vgl. Transkript Rothert Z.321f)</p>	
---------	--	--

Tabelle 9 Coaching: Erwartungen, Wechselwirkungen, Zusammenarbeit

	Erwartungen	Wechselwirkungen/ Zusammenarbeit
Bischof	<p>Coaching soll ebenfalls systemische Aspekte beachten (vgl. Transkript Bischof Z. 122f)</p> <p>Soll Führungskräften genügend Power verleihen (vgl. Transkript Bischof Z.123f)</p>	<p>Beide Instanzen müssen Hand in Hand gehen (vgl. Transkript Bischof Z.123)</p>
Dirksen	<p>Den Menschen im Blick haben (vgl. Transkript Dirksen Z. 86f)</p> <p>Stärken und Schwächen identifizieren (vgl. Transkript Dirksen Z. 88ff)</p> <p>Blinde Flecken herausarbeiten (vgl. Transkript Dirksen Z. 90f)</p> <p>Etappenziele festlegen (vgl. Transkript Dirksen Z. 90f)</p> <p>Begleitung – bis hin zur praktischen Umsetzung (vgl. Transkript Dirksen Z. 91)</p> <p>Dazu Feedback geben (vgl. Transkript Dirksen Z.91f)</p>	
Rothert	<p>Bewusstsein für die eigene Persönlichkeit, die eigenen Stärken und Schwächen, eigene Wahrnehmung (vgl. Transkript Rothert Z. 256ff)</p> <p>Sensibilisierung dafür, du hast nicht immer recht sondern, dass alle „richtig“ sind (vgl. Transkript Rothert Z. 258ff)</p> <p>Bereitschaft an sich zu arbeiten (bspw. Fehler akzeptieren und reflektieren) (vgl. Transkript Rothert Z. 275ff)</p> <p>Reflexion (vgl. Transkript Rothert Z.280ff)</p>	<p>Zusammenarbeit unheimlich wichtig, um sich ein allumfassendes Bild zu machen (vgl. Transkript Rothert Z.207f)</p> <p>Alle müssen sich gegenseitig auf dem Laufenden halten, denn Prozesse sind auch immer mit den anderen Bereichen verknüpft, es gibt immer Schnittmengen (vgl. Transkript Rothert Z.215)</p>

Tabelle 10 Fachliche Beratung: Erwartungen, Wechselwirkungen, Zusammenarbeit

	Erwartungen	Wechselwirkungen/ Zusammenarbeit
Bischof	<p>Einlassen auf die Grundsätze der systemischen Beratung (vgl. Transkript Bischof Z. 105ff)</p> <p>Offen sein, dafür das sich fachlich richtige Entscheidung nicht immer die beste für den Betrieb ist (vgl. Transkript Bischof Z. 108ff)</p>	<p>Fachliche Entscheidungen auch systemisch hinterfragen (vgl. Transkript Bischof Z.108ff)</p>
Mehner	<p>Keine Schwarz- Weiß Beratung (vgl. Transkript Mehner Z.151ff)</p> <p>Ganzheitliche Beratung die mehrere Alternativen anbietet (vgl. Transkript Mehner Z.151ff)</p> <p>Beratung sollte nicht überreden (vgl. Transkript Mehner Z.155ff)</p> <p>Beratung sollte feststellen können, wenn jemand noch nicht bereit für eine Beratung ist- ich berate dich nicht, solange du nicht konkret weißt, was du willst (vgl. Transkript Mehner Z. 155ff)</p>	<p>Coaching bereitet auf fachliche Beratungen vor (vgl. Transkript Mehner Z. 170f)</p> <p>Abwägen von Konsequenzen (vgl. Transkript Mehner Z.171)</p>

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Rieke Plenter,

Neubrandenburg, den 29.03.2023