

Der eigene Weg zum Erfolg

Unternehmensnachwuchs, Hoffnungsträger, mein Nachfolger – hinter diesen Begriffen stehen besonders hohe Erwartungen an junge Menschen. Wie Sie sich vorbereiten können, um dann tatsächlich erfolgreich zu sein, zeigt Andreas Quiring.



Foto: agrarfoto

Der einzige Weg, um großartige Arbeit zu leisten, ist zu lieben, was man macht.« Von Apple-Gründer Steve Jobs stammt dieses Zitat. Und es klingt plausibel – nicht nur durch den Erfolg von Steve Jobs! Heißt es doch überall, dass »nur durchschnittliche Leistungen« in keinem Bereich erfolgsversprechend sind. Auch jeder junge Mensch, seine Eltern oder Mentoren würden in Bezug auf die Berufsentwicklung immer sagen, dass es ihnen vor allem darum geht, die Entwicklung eines jungen Menschen danach auszurichten, was ihm oder ihr besonders liegt.

Aber woher wissen junge Menschen, was sie wirklich lieben und wo ihre eigentlichen Neigungen liegen? Ist gerade bei Hofnachfolgern das, was man tun und mögen soll, nicht schon durch die Struktur des elterlichen Betriebes vorbestimmt? Können Unternehmertum und die Fähigkeiten einer Führungskraft erlernt oder antrainiert werden? Wie finden junge Menschen ihren Weg zum Erfolg – natürlich ihren eigenen? Alles Fragen, die in den Köpfen der Jungen umherschwirren.

Die Erfahrung zeigt, dass es dem Nachwuchs gar nicht so leicht fällt, die eigenen Neigungen bzw. die inneren Lebensmotive für sich selbst zu erkennen. Die Gesellschaft stellt hohe moralische Ansprüche (sportlich, teamfähig, neugierig, flexibel, sozial interessiert). Die Eltern haben ambitionierte Erwartungen (der Junior soll es mindestens so weit bringen wie man selbst). Und über das mögliche Einkommen entscheidet vermeintlich schon die Schulform nach der Grundschule oder spätestens das Studium. Wie passt das zum Adoptivkind und Studienabbrecher Steve Jobs?

Was kann ich? Was will ich? Wohlmeinende Empfehlungen von Eltern, Lehrern oder Freunden sollen jungen Menschen helfen, den für sie richtigen Weg zu finden. Gerne werden auch erfolgreiche Vorbilder (Eltern, ältere Geschwister, gute Bekannte) herangezogen. Das ist auch nicht falsch! Wenn es aber darum geht, die eigenen Neigungen zu ergründen, ist es nur bedingt zutreffend. Die Persönlichkeitsanalyse unterscheidet Tausende verschiedene Persönlichkeitsprofile. Die Beschäfti-

Der Weg an die Spitze ist nicht immer vorgezeichnet und schon gar nicht einfach. Lebenserfahrung ist hierbei hilfreich.

gung mit den inneren Lebensmotiven ist für junge Menschen auf jeden Fall hilfreich. Aber Achtung: Die persönlichen Neigungen dürfen Sie nicht mit Stärken und Schwächen verwechseln.

Bin ich überhaupt ein Unternehmertyp? Um es gleich vorwegzunehmen: Es gibt kein ideales Persönlichkeitsprofil für den Unternehmensnachwuchs. Dafür sind die Betriebe und die jeweiligen Erfolgsfaktoren zu unterschiedlich.

Genauso wenig lassen sich persönliche Neigungen als gut oder schlecht einstufen. So kann eine Verhaltenseigenschaft nur eine Stärke in Bezug auf eine konkrete Aufgabe darstellen. Für eine andere Aufgabe ist die gleiche Eigenschaft vielleicht sogar eine Schwäche. Beachtet man zusätzlich, dass die Persönlichkeitsausprägung je nach Lehrmeinung nach dem dritten, siebten oder 14. Lebensjahr abgeschlossen ist, folgt die Erkenntnis: An den Neigungen und Lebensmotiven der Nachwuchskräfte lässt sich nichts mehr ändern! Dazu eine – vielleicht eher theoretische – Überlegung: Wenn die persönlichen Neigungen ausschlaggebend für den eigenen Erfolg sind und sich die Persönlichkeit nicht mehr ändern lässt, müssen folglich die Aufgaben der Nachfolger deren Neigungen angepasst werden, damit sie tatsächlich erfolgreich sind. Aber was heißt das in der Konsequenz für junge Hofnachfolger?

Ist der Weg nicht schon vorbestimmt? Standort, Betriebsausrichtung, getätigte Investitionen der letzten Jahre und natürlich

In welchem Kompetenzbereich möchten Sie wachsen?



Je komplexer die Aufgaben, desto mehr entscheiden Verhaltenskompetenz und Persönlichkeit über den eigenen Erfolg. Diese Kompetenzen zu entwickeln, erfordert vor allem Verhaltenstraining, Selbstreflexion und Erfahrungslernen.

die Erwartungen der Eltern, deren Weg fortzuführen, machen es schwer, seinen eigenen Weg zu finden. Eines fällt dabei besonders auf: Je besser die Betriebe dastehen, umso geringer ist der Freiraum für die Nachfolger. Denn einerseits bedeutet die Ablehnung der Hofübernahme aufgrund unseres Erbrechts einen immensen finanziellen Nachteil. Und andererseits fällt es schwer, eine Betriebsausrichtung infrage zu stellen, die sich bisher als erfolgreich erwiesen hat – was auch immer der eigentliche Grund des Erfolges war.

Deshalb stellt sich schon die Frage: Wie viel Freiheit hat die junge Generation tatsächlich, eigene Wege zu gehen?

Gerade bei Hofnachfolgern ist es natürlich unrealistisch, den Betrieb bei jedem Generationenübergang komplett an den jeweiligen persönlichen Neigungen auszurichten. Deshalb sollte es bei den ersten Gesprächen im Familienkreis nicht darum gehen, die Nachfolge bereits fest zu regeln. Viel wichtiger ist es, persönliche Standpunkte, eigene Vorstellungen und individuelle Wünsche, sowohl der Eltern als

Die »drei Todsünden« junger Unternehmer

Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist für Führungskräfte in der Wirtschaft entscheidend. Aber auch landwirtschaftliche Unternehmer sind darin immer mehr gefordert.

• **Selbstüberschätzung.** Die ungeheure Dynamik und der wirtschaftliche Erfolg der letzten Jahre haben in der Landwirtschaft zu einem neuen Selbstbewusstsein geführt. Die Gefahr der Selbstüberschätzung liegt damit sehr nahe. Sie äußert sich z. B. in mangelndem Respekt gegenüber anderen weniger wirtschaftlich Erfolgreichen. Sie äußert sich vor allem aber auch in weniger Verantwortung gegenüber dem landwirtschaftli-

chen und nichtlandwirtschaftlichen Umfeld bei betrieblichen Wachstumschritten.

• **Einseitige Netzwerke.** Eine kritische Reflexion des eigenen Handelns fällt vor allem unter Gleichgesinnten schwer. Landwirtschaftliche Unternehmensnachfolger sollten deshalb von Beginn an darauf achten, ihr persönliches Netzwerk auch auf andere Branchen und gesellschaftliche Gruppen zu erstrecken. Das schützt vor Betriebs- und Branchenblindheit. Wenn die eigenen Freunde sich alle einig sind, dass nur alle anderen die Sachlage nicht verstehen, ist man schon auf dem Holzweg!

• **Übertriebene Risikofreude.** Banker und Berater klagen, dass gerade jüngere Betriebsleiter bei Investitionen »aufs Ganze gehen« und immer weniger Respekt vor Schulden haben. Viele fahren volles Risiko. Unternehmertum wird immer häufiger mit hoher Investitionsstätigkeit und schnellem Wachstum gleichgesetzt. Vergessen wird dabei, dass Investitionen immer mit Risiken verbunden sind. Verantwortliches unternehmerisches Handeln bedeutet dabei nicht nur, Chancen und Risiken abzuwägen, sondern eben auch unvorhergesehene Risiken bewältigen zu können.

auch der Kinder, offen anzusprechen, gerade bei anstehenden Investitionen. Soweit der Idealfall. Doch diese Gespräche werden oft verschoben und verdrängt.

Ob sich Unternehmerkinder für oder gegen die Nachfolge entscheiden, hängt auch von der Rolle der Eltern ab. Denn die Jungen erlangen durch deren tägliche Beobachtung tiefe Einblicke in die Anforderungen des Betriebsalltags und die damit notwendigen Fähigkeiten des Unternehmers. Überwiegen die Vorteile des eigenständigen, selbstbestimmten Handelns oder die Nachteile der großen zeitlichen Belastung, der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und des finanziellen Risikos? Diese Herausforderungen liegen nicht jedem. Eine gewisse Grundneigung zum Unternehmer ist deshalb notwendig.

Die Unternehmerpersönlichkeit. Da gerade Betriebsleiter immer auf ein funktionierendes Zusammenspiel mit anderen Menschen wie Mitarbeitern, Händlern oder Geschäftspartnern angewiesen sind, steht bei ihnen die Wirkung der eigenen Verhaltenseigenschaften auf andere Menschen an erster Stelle. Ist also von der Vermittlung der so genannten »Soft Skills« die Rede, geht es zunächst einmal darum, die eigene Wirkung auf die Umgebung (Menschen und Aufgaben) zu erkennen. Denn nur wer sich seiner Wirkung bewusst ist, kann geeignete Verhaltensstrategien entwickeln, um seine Ziele zu erreichen. Dazu zwei Beispiele.

Vom Einzelunternehmer zum Teamplayer. Der intensive Austausch ist eine maßgebliche Führungskompetenz.

- Für Betriebsleiter ist es wichtig, sich um das persönliche Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu kümmern. Wer von Natur aus ein hohes Interesse am Leben seiner Mitmenschen hat, wird dies kaum vermeiden können. Für wen aber im Mittelpunkt der Zusammenarbeit vor allem die Aufgabenerledigung steht und private Ereignisse zur Privatsphäre gehören, die nicht mitgeteilt werden, wird lernen müssen, sich regelmäßig nach dem Wohlbefinden, dem gerade beanbeteten Urlaub oder dem Heranwachsen der Kinder seiner Mitarbeiter zu erkundigen.

- Wer von Natur aus besonders zielorientiert handelt, wird gar nicht vermeiden können, seinen Mitarbeitern stets die gesetzten Ziele und deren Zielerreichung zu kommunizieren. Wer aber selbst keine klar messbaren Ziele benötigt und sich z. B. mehr für die Thematik an sich interessiert, wird sich zwingen müssen, mit seinen Mitarbeitern regelmäßig Ziele zu formulieren und die nötigen Schritte zur Zielerreichung auch zu dokumentieren.

Persönlichkeitsmerkmale zählen mehr als Fachwissen. Die Übersicht (siehe S. 23) zeigt die drei Kompetenzbereiche. Verhaltenskompetenzen und besonders persönliche und soziale Kompetenzen werden nur bedingt im Rahmen der Ausbildung vermittelt. Diese Soft Skills oder »weichen Fähigkeiten« klingen natürlich auch we-

sentlich weniger bedeutsam als die Hard Skills, sprich die Fachkompetenz. Ob es für junge Menschen aber tatsächlich zielführend ist, sich möglichst umfangreich Fachwissen anzueignen, wird in anderen Ländern bezweifelt. Wissen ist heute unendlich verfügbar und ständig überholt.

Fehlermachen trägt zur Entwicklung der Unternehmerpersönlichkeit maßgeblich bei.

Teamplayer. In der Zusammenarbeit mit anderen Menschen – und ohne die kann heute auch kein landwirtschaftlicher Unternehmer erfolgreich wirtschaften – ist vor allem die Sozialkompetenz gefordert. Junge Führungskräfte sollten deshalb in ihrer beruflichen Entwicklung genügend Möglichkeiten einbauen, in diesem Bereich zu wachsen. Dies können darauf ausgerichtete Weiterbildungsangebote sein. Genauso wichtig ist es, gerade die ersten beruflichen Stationen danach auszuwählen, wo diese Kompetenzen erfahren und erlernt werden können. Aufgaben, die einen intensiven Austausch mit anderen Menschen erfordern, unterstützen dies. Hilfreich ist auch eine Unternehmenskultur, die zu kritischen Feedbacks auch gegenüber Vorgesetzten ermuntert.

Fazit. Erfolg ist nicht planbar. Genauso wenig ist die Entwicklung des Unternehmensnachwuchses planbar. Nochmals Steve Jobs: »Und noch mal, ihr könnt die Punkte nicht beim Blick nach vorne verbinden, sondern erst wenn ihr zurückschaut. Also müsst ihr darauf vertrauen, dass die Punkte sich irgendwie in eurer Zukunft miteinander verbinden werden.« Viel Erfolg dabei!

PS: Ein Nachtrag zu Steve Jobs. Was den Umgang mit Mitarbeitern anging, galt er als unkalkulierbar und hat Personen sogar schon gefeuert, weil sie ihm das falsche Wasser gereicht haben. Schlimmer noch seine Selbstüberschätzung, die Krebserkrankung nur durch Säfte zu überwinden. Vermutlich hätte man ihm helfen können.

Dr. Andreas Quiring,
Andreas Hermes Akademie, Bonn



Foto: agrarfoto



*Dr. Johann-Christoph Meyer zu Bentrop,
Landboden Glasin*

»Entscheidungsfähigkeit kann man trainieren.«

Dr. Johann-Christoph Meyer zu Bentrop kommt von einem Familienbetrieb in Ostwestfalen. Nach dem Studium der Agrarwissenschaften in Göttingen folgte die Promotion in Berlin. Seit 2008 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensgruppe Landboden Glasin in Nordwestmecklenburg. Wir sprachen mit ihm über die Anforderungen an einen Betriebsleiter.

Welche Schlüsselqualifikationen muss ein landwirtschaftlicher Unternehmer heute mitbringen?

Erstens: Präzision in allem Handeln, ob Planung, Risikoabschätzung, Prognose, Produktion oder Verwaltung. Außerdem zweitens: Beharrlichkeit und Fleiß für die Zielerreichung. Und drittens: Bescheidenheit, Demut und respektvoller Umgang im Zwischenmenschlichen, sei es mit den Mitarbeitern, Geschäftspartnern oder der mitarbeitenden Familie.

Das hört sich sicherlich gut an. Aber wie ist es im Alltag um diese Tugenden bestellt?

Diese Geisteshaltung ist im Alltäglichen natürlich nicht immer leicht durchzuhalten. In schweren Stunden ist manch ein Vorsatz schnell vergessen – davon möchte ich mich gar nicht ausnehmen. Aber Ideale sollen ja strukturgebend für das eigene Leben sein. Auch wenn man sie vielleicht nie ganz erfüllen wird, so sollten sie ein Leitfaden und die Triebfeder für die ständige Arbeit an sich selbst sein.

Und welchen Stellenwert hat das Fachwissen?

Die viel zitierte Fachkompetenz für die verschiedenen Produktionsprozesse im Betrieb kann man sich auch autodidaktisch aneignen. Diese sehe ich also im Vergleich zu den zuvor aufgeführten Qualifikationen als eher untergeordnet.

Zur Entwicklung der Unternehmerpersönlichkeit gehört auch, Fehler machen zu dürfen. Ist das nicht ein teurer Preis?

Nein, Fehlentscheidungen sind nicht schön aber besser als keine Entscheidung. Denn nur durch Entscheidungen entsteht unternehmerisches Handeln. Das vergisst man vor lauter Bedenken und Risikoscheu häufig. Dahinter steckt eigentlich nur die Angst vor Fehlentscheidungen. Man sollte akzeptieren, dass ein Unternehmerleben nicht ohne Fehlentscheidungen auskommt.

Also besser eine Fehlentscheidung als gar keine Entscheidung?

Könnte man so sagen. Die Frage ist, wie schnell Fehlentscheidungen erkannt werden und welche Lehren man für das weitere Handeln daraus zieht. Es geht also darum, wie schnell durch neue Entscheidungen eine Fehlentscheidung nachjustiert und so im Rahmen eines Entscheidungsprozesses eine Angelegenheit zum Erfolg geführt wird. Die Entscheidung ist als ein Glied in einer Prozesskette zu verstehen: Aufgabe – Analyse – Chancen- und Risikoabschätzung – Entscheidung – Überprüfung – nachjustierende Entscheidung – Überprüfung – nachjustierende Entscheidung usw. Die Geschwindigkeit dieser Prozesskette ist meiner Erfahrung nach trainierbar. – ku –