



Bundesministerium für
Ernährung, Landwirtschaft
und Verbraucherschutz

Betriebsleiterqualifikation und Generationswechsel in der Landwirtschaft

Leitfaden zum Modellvorhaben



Vorwort zum Leitfaden

Landwirtschaftliche Unternehmen haben nach wie vor eine wichtige Funktion bei der Entwicklung der ländlichen Räume. In den letzten Jahren treten nicht nur Probleme bei der Sicherung der Betriebsnachfolge, sondern auch bei der Suche nach qualifizierten Nachwuchs-Führungskräften auf. Als Folge der demografischen Entwicklung und der bestehenden Altersstruktur stellen die neuen Bundesländer hierbei aktuell einen besonderen Schwerpunkt dar. Ähnliche Probleme bestehen aber teilweise auch in den alten Bundesländern.

Ein Generationswechsel ist in der Unternehmensführung sowohl einzelbetrieblich als auch gesamtwirtschaftlich von Bedeutung, vor allem hinsichtlich des Weiterbestands eines Unternehmens und damit der Erhaltung der Arbeitsplätze. Neben der Frage, wie ausreichend qualifizierte Nachfolgeführungskräfte gefunden werden, wurde die Gestaltung des Übergangs zwischen den Generationen, insbesondere in landwirtschaftlichen Unternehmen, die sich nicht in Familienbesitz befinden, bisher kaum untersucht.

Im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) wurden in den Jahren 2005 bis 2008 durch die Brandenburgische Landwirtschaftsakademie (BLAk) im Rahmen eines erfolgreichen Modellvorhabens, diese Fragen in der Praxis landwirtschaftlicher Unternehmen untersucht.

Dabei wurden folgende Ausgangsthese zu Grunde gelegt.

Das Problem der Betriebsnachfolge ist vielen Unternehmensleitungen bekannt. Konkreter Handlungsbedarf wird jedoch oft nicht gesehen oder auch verdrängt. Als Gründe für die ungeklärte Nachfolge werden angegeben:

- Kein Nachwuchs aus dem eigenen Unternehmen.
- Fehlende Qualifikation und unsichere Unternehmensperspektiven.

Insgesamt ist anzunehmen, dass die Betriebe bei der Übergabe von Leitungsfunktionen zu spät tätig werden.

Aus der Sicht der landwirtschaftlichen Betriebsleiter ergeben sich folgende Problemfelder:

- Aufgrund der Altersstruktur der landwirtschaftlichen Betriebsleiter ist ein hoher Nachbesetzungsbedarf gegeben (demografische Ebene).
- Der anstehende Führungswechsel gestaltet sich problematisch, da geeignete Nachfolger nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen (personale Ebene).

- Das aufgebaute Unternehmen einem Nachfolger zu überlassen und sich mit der zukünftigen Lebensplanung auseinander zu setzen, ist auch mit „Verlustängsten“ verbunden (psychologische Ebene).

Aus der Sicht der Absolventen in den Agrarberufen ergeben sich folgende Problemfelder:

- Das Hochschulstudium bereitet nicht zielgerecht auf die Übernahme eines landwirtschaftlichen Unternehmens vor. Umfassende Praxiserfahrungen sind nicht vorhanden und stellen für die Nachfolgerinnen bzw. Nachfolger von Führungskräften ein Hemmnis bei der Betriebsübernahme dar.
- Erfahrungen in der Unternehmensleitung - insbesondere im Bereich Personalführung, Konfliktmanagement - konnten während des Studiums bzw. der Aus- und Fortbildung nicht gesammelt werden.
- Defizite sind auch in den Bereichen Unternehmensführung, Unternehmensfinanzierung und praxisbezogene Betriebswirtschaft zu vermuten.

Das Hauptziel des Modellvorhabens bestand darin, einen Ansatz für die Lösung dieser Probleme zu entwickeln und in ausgewählten brandenburgischen Betrieben beispielhaft umzusetzen. In diesen Betrieben wurden alle Voraussetzungen für die Übergabe an den Nachfolger geschaffen bzw. die während des Projektzeitraums erfolgte Übergabe begleitet.

Außerdem wurde im Modellvorhaben die Möglichkeit zum Coaching und zur Beratung sowohl für die ausscheidende als auch für die nachfolgende Führungskraft angeboten.

In dem vorliegenden Leitfaden sind die im Projekt gesammelten Erkenntnisse und Erfahrungen zusammengestellt. Die wesentlichen Ergebnisse dieses Modellvorhabens werden in diesem als erprobte Lösungen bundesweit zur Verfügung gestellt.

Allen am Projekt Beteiligten soll an dieser Stelle der Dank für den hohen Einsatz und ihr Engagement ausgesprochen werden. Dieser Dank gilt besonders dem Projektteam an der BLAk unter Leitung von Frau Großkopf, dem Projektbeirat aber auch den Betriebsleitern und Führungskräften bzw. den Nachwuchskräften, die an dem Modellvorhaben teilgenommen haben.



Andreas Heym

LEITFADEN

„Betriebsleiterqualifikation und Generationswechsel in der Landwirtschaft“

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	
1.	Einleitung	1
1.1	Nachfolge von Führungskräften in der Landwirtschaft und deren Qualifizierung	1
1.2	Projektidee und Förderung als Modellvorhaben	2
1.3	Ziele des Modellvorhabens	3
1.4	Das Anliegen des Leitfadens	3
2.	Konzeptionelle und methodische Vorgehensweise	5
2.1	Sensibilisierungsphase	10
2.2	Annäherungsphase	16
2.3	Qualifizierungsphase	17
2.3.1	Einjähriges Leitungspraktikum	20
2.3.2	Weiterbildung an der BLAk	24
2.3.3	Coaching und Beratung	31
2.4	Bewertung des Modellvorhabens	36
2.4.1	Erfolgsanalyse	36
2.4.2	Workshop mit den Kooperationspartnern	38
2.5	Abschlussveranstaltung	38
2.6	Zukünftige Aktivitäten	39
3.	Zusammenfassung und gesonderte Hervorhebungen	41
3.1	Planung ähnlicher Vorhaben	41
3.2	Steuerung und Kontrolle ähnlicher Vorhaben	42
	Literaturverzeichnis	43
	Anlagenverzeichnis	44

1. Einleitung

1.1 Nachfolge von Führungskräften in der Landwirtschaft und deren Qualifizierung

Der Generationswechsel in der Unternehmensführung ist, ähnlich wie in anderen kleinen und mittelständischen Unternehmen, auch ein Problem der Landwirtschaft. Das gilt für Ost- und Westdeutschland. Die Ursachen dafür sind sehr unterschiedlich. Sie reichen von persönlichen Vorbehalten bis hin zu gesamtgesellschaftlichen und weltweiten Strukturveränderungen.

Der Landwirtschaft kommt gerade in strukturschwachen Regionen eine wichtige Bedeutung als Wirtschaftsfaktor und Arbeitgeber zu. Hier leistet sie einen wichtigen Beitrag, eine weitere Abwanderung aus den ländlichen Gebieten zu verhindern, um so die Zukunftsfähigkeit ländlicher Räume zu sichern.

Die Regelung der Betriebsnachfolge ist daher eine wichtige Aufgabe und sicherlich in erster Linie eine ureigene Sache der Unternehmen selbst. Viele Betriebsleiter unterschätzen wie komplex der Vorgang ist und verpassen es, eine Nachfolge rechtzeitig einzuleiten bzw. ihren Nachfolger zu qualifizieren. Hierfür müssen die betroffenen Unternehmensleiter frühzeitig sensibilisiert werden, damit die Unternehmen auch nach ihrem Ausscheiden am Markt bestehen bleiben.

Verschiedene Untersuchungen belegen eine rückläufige Entwicklung des Arbeitskräftebestandes. Von besonderem Interesse sind der voraussichtliche Bedarf an Nachwuchskräften und die Frage, inwieweit künftig ein Defizit an Fachkräften entstehen könnte (FOCK 2003). Entsprechende Untersuchungen liegen beispielsweise auch für andere neue Bundesländer vor (MÜLLER und FOCK 1996; THÜRINGER LANDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT 2000; MLUR 2002; LUTZ ET AL. 2003; SÄCHSISCHE LANDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT 2001).

Daraus ergaben sich nachfolgende Problemfelder.

Aus der Sicht der landwirtschaftlichen Betriebsleiter:

- Aufgrund der Altersstruktur der landwirtschaftlichen Betriebsleiter ist objektiv ein hoher Nachbesetzungsbedarf gegeben. Subjektiv wird dies jedoch von den Betriebsleitern überwiegend negiert und kaum zum Anlass für entsprechendes aktives Handeln genommen.
- Der anstehende Führungswechsel gestaltet sich problematisch, da geeignete Nachfolger nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen (personelle Ebene).
- Das aufgebaute Unternehmen einem Nachfolger zu überlassen und sich mit der zukünftigen Lebensplanung auseinander zu setzen, ist auch mit „Verlustängsten“ verbunden (psychologische Ebene).
- Viele junge Nachfolger verfügen nicht über das Kapital, um die Geschäftsanteile (bspw. in juristischen Personen) des ausscheidenden Betriebsleiters zu übernehmen.

Aus der Sicht der jungen Absolventen in den Agrarberufen:

- Das Hochschulstudium bereitet nicht zielgerichtet auf eine Führungsposition in landwirtschaftlichen Unternehmen vor. Umfassende Praxiserfahrungen sind nicht

vorhanden, woraus für die Nachfolgerinnen bzw. Nachfolger von Führungskräften ein Hemmnis bei der Betriebsübernahme entsteht.

- Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich Personalführung werden während des Studiums bzw. der Ausbildung kaum vermittelt.
- Defizite sind in den Bereichen Unternehmensführung, Finanzierung und praxisbezogene Betriebswirtschaft vorhanden.
- Eine Führungsposition erfordert ein hohes Maß an Verantwortung und zeitlicher Inanspruchnahme bei einer häufig vergleichsweise geringen Vergütung.

1.2 Projektidee und Förderung als Modellvorhaben

Die im Jahr 2002 herausgegebene Studie zum Fachkräftebedarf im Land Brandenburg (MLUR 2002) bestätigte, was in vielen Seminardiskussionen bei der BLAk bereits deutlich wurde: Die Nachfolgesituation in vielen Betrieben sei ungeklärt und in der Zukunft mit einem Fachkräftemangel zu rechnen.

Dies veranlasste die BLAk, die Projektidee „Konzepte und Lösungsstrategien für einen reibungslosen Generationswechsel auf der Führungsebene landwirtschaftlicher Unternehmen“ zu entwickeln. Im März 2005 beauftragte das jetzige BMELV die BLAk mit der Bearbeitung der Thematik als Bundesmodellvorhaben „Generationswechsel in der Landwirtschaft - Zukunftsorientierte Qualifizierung von Führungskräften für landwirtschaftliche Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen“ Kurztitel: „Betriebsleiterqualifikation und Generationswechsel in der Landwirtschaft“. Mit diesem Modellvorhaben bestand die Möglichkeit, die entwickelten Konzepte und Lösungsansätze zu erproben, Erfahrungen zu sammeln, die Konzepte danach anzupassen und abschließend Empfehlungen aus der Arbeit für andere Projekte zur Verfügung zu stellen.

Das Modellvorhaben wurde im Bewilligungszeitraum 1. April 2005 bis 31. Juli 2008 von der BLAk durchgeführt. Träger der BLAk ist der Verein „Ländliche Heimvolkshochschule am Seddiner See e. V.“ (Abbildung 1).



Abbildung 1: Heimvolkshochschule am Seddiner See

Die fachliche Begleitung des Modellvorhabens lag beim Referat 513 des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV), Bonn.

1.3 Ziele des Modellvorhabens

- Das Hauptziel des Modellvorhabens bestand darin, einen Ansatz für die Lösung des Generationswechselproblems in landwirtschaftlichen Betrieben zu entwickeln und diesen in ausgewählten brandenburgischen Betrieben beispielhaft umzusetzen. In diesen Betrieben sollten alle Voraussetzungen für die Übergabe an den Nachfolger geschaffen bzw. die während des Projektzeitraumes erfolgte Übergabe begleitet werden.
- Das methodische Vorgehen war darauf gerichtet, Betriebsleiter für das Thema Generationswechsel zu sensibilisieren und zur Teilnahme am Modellvorhaben zu motivieren.
- Gleichzeitig waren geeignete junge Führungskräfte zu gewinnen, die Interesse an einer leitenden Position in einem landwirtschaftlichen Unternehmen haben und die im Zuge des Projektes zielgerichtet auf ihre Aufgaben im Management von landwirtschaftlichen Unternehmen vorbereitet worden sind. Entsprechende Ausbildungspläne bildeten hierfür die Grundlage.
- Um diesen Prozess zu begleiten wurden Möglichkeiten zum Coaching und der Beratung angeboten.
- Für die Weiterbildung an der BLAk war ein komplexes Weiterbildungsprogramm für künftige Führungskräfte zu entwickeln, um Kenntnisse und Fähigkeiten vermitteln zu können, die während des Studiums nicht oder nicht ausreichend erworben wurden, für eine Führungsposition aber von Bedeutung sind.

1.4 Das Anliegen des Leitfadens

Der vorliegende Leitfaden richtet sich an:

- politische Entscheidungsträger (z. B. Ministerien auf Bundes- und Landesebene),
- Berufsverbände, Beratungsunternehmen bzw. Landwirtschaftskammern, die in Fragen des Generationswechsels landwirtschaftliche Unternehmen unterstützen bzw. begleiten,
- regionale landwirtschaftliche Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen,
- Hoch- und Fachschulen, die aus dem Leitfaden ableiten können, inwieweit potenzielle Nachwuchsführungskräfte bereits während des Studiums bzw. der Ausbildung besser auf die Übernahme von Leitungsfunktionen vorbereitet werden können,
- und letztendlich auch an die landwirtschaftlichen Unternehmen selbst.

Er basiert auf den Erfahrungen, die im Rahmen des Modellprojektes „Betriebsleiterqualifikation und Generationswechsel in der Landwirtschaft“ gewonnen wurden. Der Leitfaden ist als inhaltliche und methodische Empfehlung gedacht, um einen möglichst reibungslosen Generationswechsel sowie die Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften zu befördern. Es werden Probleme benannt, die im Verlauf des Projekts auftraten sowie dafür gewählte Lösungswege aufgezeigt.

Die in landwirtschaftlichen Unternehmen im Land Brandenburg erprobten Konzepte sind auch auf andere Regionen – besonders auf die anderen neuen Bundesländer – übertragbar. Bei den am Modellvorhaben teilgenommenen Betrieben handelte es sich weitestgehend um juristische Personen (z. B. GmbH, GmbH & CoKG, eG). Hier stellte sich der Generationswechsel anders dar, als in Familienbetrieben. Dennoch könnten auch diese Betriebe Hinweise zur Gestaltung des Generationswechsels erhalten und in derartige Projekte einbezogen werden.

Der Aufbau des Leitfadens folgt im Wesentlichen dem zeitlichen Ablauf des Modellvorhabens. Er beginnt mit den Empfehlungen für die Arbeitsgremien und endet mit den Vorschlägen für die Ergebniskontrollen und die Abschlussveranstaltung. Abschließend werden zusammenfassend Hinweise für die Planung ähnlicher Vorhaben gegeben.

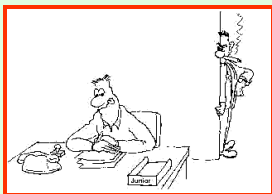
2. Konzeptionelle und methodische Vorgehensweise

Grundlagen für das Modellvorhaben schaffen

Zu Beginn des Modellvorhabens führte die BLAk eine Befragung bei landwirtschaftlichen Betriebsleitern, die bereits Weiterbildungsangebote der BLAk genutzt haben, durch.

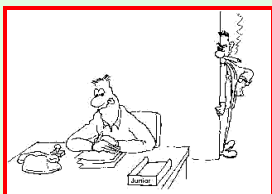
Ziel dieser Befragung war es, Informationen für die Ausgestaltung des Modellvorhabens zu erhalten. Hier ging es beispielsweise darum, welche Weiterbildungsinhalte die Betriebsleiter in ihrer eigenen Ausbildung vermissten, die aber für die Leitung eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind. Ein weiterer Schwerpunkt war die Frage, wie viel die Betriebsleiter bereit sind, für eine junge Nachwuchsführungskraft im einjährigen Leitungspraktikum zu bezahlen.

Die Befragung konnte zudem auch dafür genutzt werden, das Interesse an einer Nachwuchsführungskraft zu erfassen und damit auch an einer Teilnahme am Modellvorhaben.



Praxistipp:

Im Vorfeld oder zu Beginn eines vergleichbaren Projektes ist es sinnvoll, Informationen von der Zielgruppe „Betriebsleiter“ zu erfassen, die für die inhaltliche Ausgestaltung des Projektes von Bedeutung sind. Damit wird die Gefahr eingegrenzt, den Bedarf der Zielgruppe nicht zu treffen. Entscheidend ist dabei, wie weit die Voranalyse und das tatsächliche Projekt zeitlich auseinander liegen.



Praxistipp:

Für das Projektteam ist es sehr vorteilhaft, die einzelnen Arbeitsschritte im Modellvorhaben in „Checklisten“ (Anlage 1) aufzuführen. In diese wird der verantwortliche Bearbeiter und der Zeitrahmen, bis wann einzelne Aufgaben erledigt sein müssen, eingetragen.

Zusammenstellung einer Arbeitsgruppe Generationswechsel

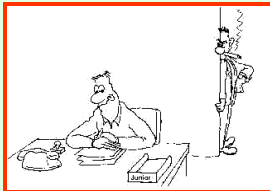
Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit war die Einberufung einer Arbeitsgruppe (AG). Ihr gehörten Vertreter berufsständischer Verbände, ehemalige landwirtschaftliche Berater, Dozenten und Mitarbeiter der Agrarverwaltung an, die gleichzeitig auch Kooperationspartner waren.

Bewährt hatte sich eine Teilnehmerzahl von 7 Mitgliedern. Damit konnten – auch wenn es einzelne terminliche Probleme gab – die Arbeitsfähigkeit gesichert und Erfahrungen aus verschiedenen fachlichen Perspektiven eingebracht werden. Diese Arbeitsgruppe blieb bis zum Abschluss des Modellvorhabens konstant.

Die AG Generationswechsel hatte grundsätzlich die Aufgabe, das Vorhaben fachlich zu beraten und über den gesamten Zeitverlauf zu begleiten.

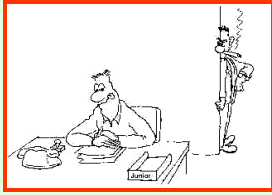
Im Rahmen der Projektvorbereitung und -durchführung war es sehr wertvoll, dass ein Mitglied der Arbeitsgruppe bereits im eigenen Unternehmen den Generationswechsel vollzogen hatte und seine Erfahrungen mit in die Projektarbeit einfließen lassen konnte. Zudem stellte es sich als sinnvoll heraus, dass die Dozentin für den Komplex Führung und gleichzeitige Ansprechpartnerin für das Coaching, Mitglied der Arbeitsgruppe war. Diese Themen waren Schwerpunkte des Weiterbildungsprogramms bzw. Angebote innerhalb des Modellvorhabens und hatten einen großen Stellenwert in der Projektarbeit.

Die AG Generationswechsel tagte ca. 3 bis 4-malig im Jahr am Standort der Projektleitung. Die Projektleitung nutzte diese Treffen um Arbeitsergebnisse vorzustellen, zu diskutieren und zukünftig geplante Arbeitsschritte abzustimmen.



Praxistipp:

Bei der Gründung einer Arbeitsgruppe ist vorher festzulegen, welche Aufgaben das Gremium übernehmen soll und welche Fachkompetenzen für die Bewältigung dieser Aufgaben notwendig sind. Daneben spielt auch das Interesse der Mitglieder an der Thematik eine Rolle und die Bereitschaft, kleinere Arbeitspakete mit zu übernehmen.

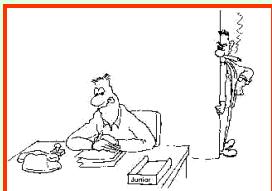


Praxistipp:

Die Einladung von Betriebsleitern landwirtschaftlicher Unternehmen, die nicht selbst am Modellvorhaben teilnehmen, zu einer der Arbeitsgruppensitzungen ist vorteilhaft. Eine Rückkopplung aus der Praxis ist sehr wichtig, um auch den tatsächlichen Anforderungen und Bedürfnissen der Landwirte im Bereich Führungskräftenachwuchs gerecht zu werden.

Weitere Kooperationspartner einbinden

Die Einbindung von weiteren Kooperationspartnern war ein wichtiger Aspekt, um Betriebsleiter für eine Teilnahme am Modellvorhaben zu gewinnen. Es waren Partner auszuwählen, die die Situationen in den Betrieben gut kennen und mit der erforderlichen Sensibilität an die Landwirte herantreten. Neben den Berufsverbänden auf Landes- und Kreisebene waren dies regionale Bildungseinrichtungen im Agrarbereich sowie ein landwirtschaftliches Beratungsunternehmen. Für die Gewinnung von jungen Nachwuchsführungskräften sind die Universitäten und Fachhochschulen im Agrarbereich Ansprechpartner gewesen. Durch die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt konnten ebenfalls arbeitssuchende Nachwuchsführungskräfte auf das Modellvorhaben aufmerksam gemacht werden.



Praxistipp:

Im Vorfeld ist den Kooperationspartnern das Projekt mit seinen Zielen, Inhalten und Laufzeiten genau vorzustellen. Den Kooperationspartnern muss klar werden, welche Aufgaben sie in welcher Projektphase übernehmen sollen. Gleichzeitig sollte deutlich werden, welche Vorteile auch für die Kooperationspartner durch eine Projektteilnahme entstehen. Dies ist entscheidend, um auch die Motivation der Kooperationspartner an der Projektbeteiligung zu erhöhen.

Umsetzung der Ziele in Projektphasen

Das innerhalb des Modellvorhabens entwickelte und erprobte Konzept zur Sicherung des Generationswechsels und der Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften beinhaltete ein Vorgehen in einzelnen Phasen (Abbildung 2):

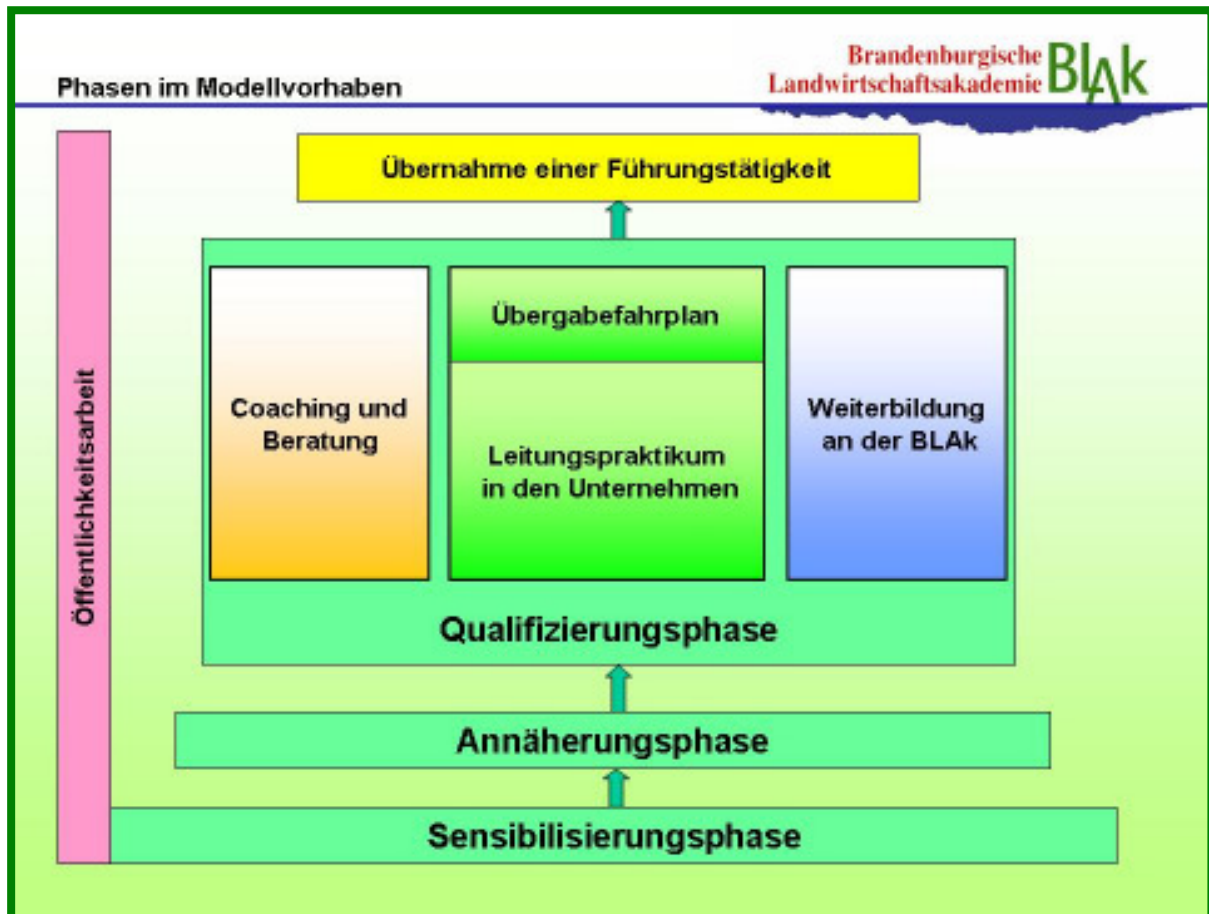


Abbildung 2: Phasen im Modellvorhaben

- Einer breit angelegten Sensibilisierungsphase schlossen sich eine Annäherungs- und eine Qualifizierungsphase an.
- In der **Sensibilisierungsphase** erfolgte eine intensive Öffentlichkeitsarbeit, um das Modellvorhaben bei den Betriebsleitern im Land Brandenburg bekannt zu machen sowie potenzielle Nachfolger von Führungskräften für das Projekt zu interessieren.
- Die nachfolgende **Annäherungsphase** brachte Betriebsleiter und Führungskraftenachfolger zusammen.
- Die **Qualifizierungsphase** bestand aus mehreren Bausteinen. Einen zentralen Baustein bildete das **Leitungspraktikum in den landwirtschaftlichen Unternehmen**. Es wurde durch die **Weiterbildung** an der BLAk und durch **Coaching und Beratung** ergänzt. Innerhalb des Leitungspraktikums in den Unternehmen sollten die Betriebsleiter einen Übergabefahrplan für die Nachfolge erarbeiten.
- Zum Ende des einjährigen Praktikums war es das Ziel der Leitungspraktikanten, innerhalb der nächsten 1 bis 5 Jahre eine Führungstätigkeit im Unternehmen zu übernehmen.

Grundlagen hierfür waren auszuarbeitende „Aufgaben des Geschäftsführers in der Vorbereitung des Nachfolgers“ (Anlage 2) und der „Ausbildungsplan“ (Anlage 3).

In der Projektlaufzeit wurden die Projektphasen zweimal durchlaufen. Start war jeweils der 1. Monat eines neuen Jahres.

Der Projektleitung war eine regelmäßige Erfolgskontrolle der einzelnen Projektphasen wichtig. Dies konnte durch sogenannte **Meilensteine** gesichert werden. Meilensteine waren

- Ergebnisse im Projektverlauf, die den Abschluss von wichtigen Projektschritten angeben.
- Punkte, an denen eine Entscheidung über den weiteren Projektfortgang gefällt wurde.
- ein Controlling-Instrument.

Folgende Meilensteine wurden festgelegt (Tabelle 1).

Tabelle 1: Meilensteine im Projektverlauf

Meilenstein	Aktivitäten	Zeitpunkt
Meilenstein 1	Auftaktveranstaltung mit Übergebern, Nachwuchsführungskräften und Kooperationspartnern	Vor Beginn der Qualifizierungsphase
Meilenstein 2	Moderierte Zwischenevaluierungen am Standort der Projektleitung mit den Leitungspraktikanten und den Betriebsleitern	Zur Halbzeit der Qualifizierungsphase
Meilenstein 3	Moderierte Endevaluierung am Standort der Projektleitung mit den Leitungspraktikanten. Endevaluierung der Betriebsleiter mittels Fragebogen in den landwirtschaftlichen Unternehmen	Zum Ende der Qualifizierungsphase Nach Abschluss der Qualifizierungsphase
Meilenstein 4	Vernetzte Unterstützungsstrukturen für den Prozess der Betriebsnachfolge in landwirtschaftlichen Unternehmen sind etabliert	Zum Ende des Projektes
Meilenstein 5	Abschlussveranstaltung zur Vorstellung der Projektergebnisse und -erfahrungen	Zum Ende des Projektes

2.1 Sensibilisierungsphase

Öffentlichkeitsarbeit

Die Hauptaufgabe in der Sensibilisierungsphase bestand in einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit.

Zielstellung in dieser ersten Phase war es, Betriebsleiter landwirtschaftlicher Unternehmen mit einer ungeklärten Betriebsnachfolge und einem anstehenden Generationswechsel (potenzielle Übergeber) einerseits sowie potenzielle Nachfolger von Führungskräften andererseits für eine Teilnahme am Modellvorhaben zu interessieren, auszuwählen und zu gewinnen. Das Spektrum der dazu geleisteten Öffentlichkeitsarbeit verdeutlicht Abbildung 3.

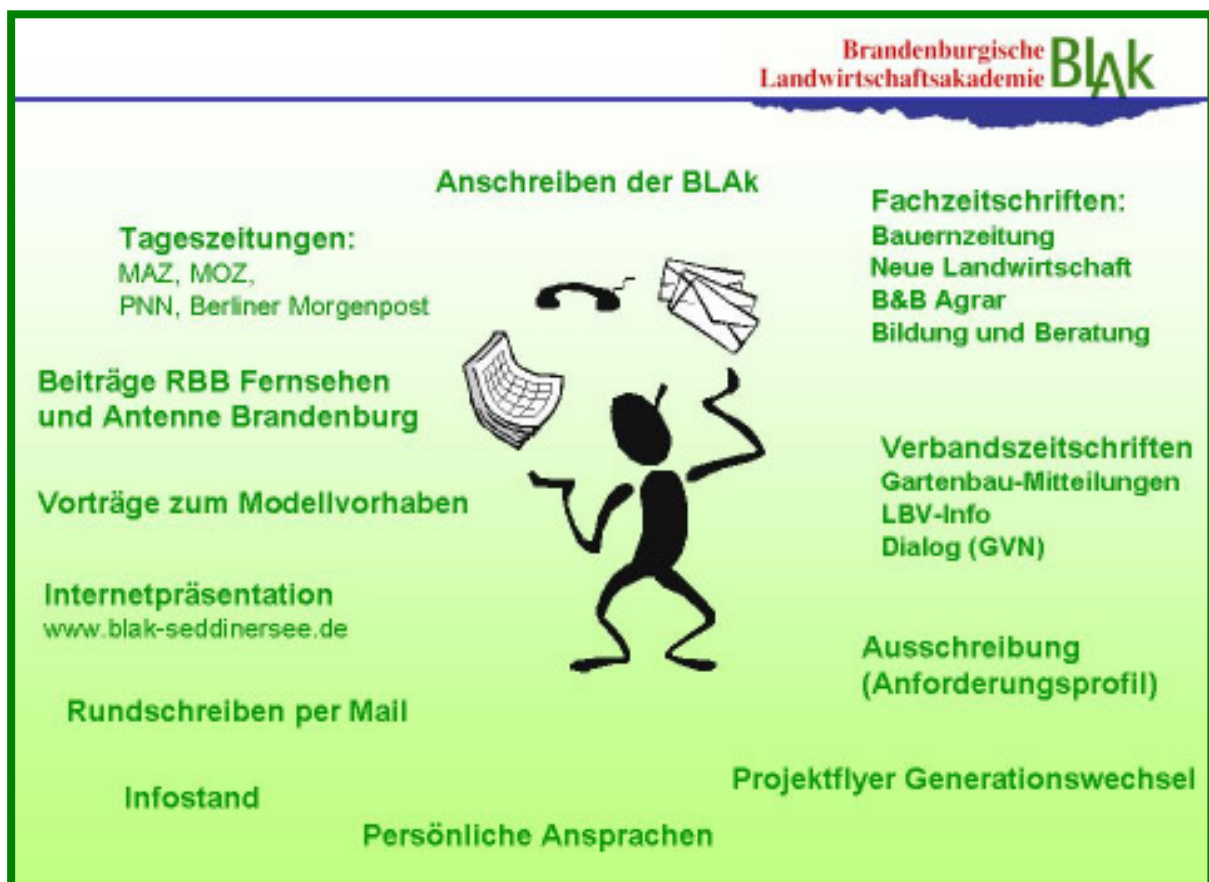


Abbildung 3: Maßnahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Gewinnung von Betriebsleitern

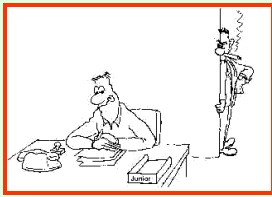
Ausgangspunkt und Grundlage für die Auswahl von potenziellen Übergebern bildete eine Recherche in der internen BLAk-Datenbank, die alle landwirtschaftlichen Unternehmen umfasst, die bisher an Weiterbildungsveranstaltungen der Brandenburgischen Landwirtschaftsakademie (BLAk) teilgenommen haben. Unternehmen mit Betriebsleitern im Alter über 55 Jahre wurden in einem Anschreiben über das Modellvorhaben informiert. Eine übersichtliche Kurzdarstellung der wichtigsten Ziele und Inhalte in Form eines von der BLAk erstellten **Projektflyers** (Anlage 4) ergänzte das Informationsschreiben.

Des Weiteren erfolgten beispielsweise Veröffentlichungen über das Modellvorhaben in diversen Fach- und Verbandszeitschriften, sowie Radio- und Fernsehbeiträge und Vorträge über das Modellvorhaben.

Gleichzeitig sprachen die Kooperationspartner zielgerichtet Betriebsleiter auf unterschiedliche Weise an und informierten über das Modellvorhaben (Tabelle 2). Die Öffentlichkeitsarbeit begleitete das Modellvorhaben von Beginn an, war jedoch in der Sensibilisierungsphase besonders intensiv.

Tabelle 2: Einbindung der Kooperationspartner in die Sensibilisierungsphase für das Leitungspraktikum

Kooperationspartner	Aktivitäten
Berufsverbände auf Landesebene	Information der Mitglieder der Verbände über Rundschreiben über das Modellvorhaben Vorstellung des Modellvorhabens auf Regionalversammlungen
Berufsverbände auf Kreisebene	Benennung von Betriebsleitern in ihrer Region, die an einer Nachfolgeregelung interessiert sind Persönliche Ansprache von Betriebsleitern und Vorstellung des Modellvorhabens
Regionale Bildungseinrichtungen im Agrarbereich	Benennung von Betriebsleitern in ihrer Region, die an einer Nachfolgeregelung interessiert sind Persönliche Ansprache von Betriebsleitern und Vorstellung des Modellvorhabens
Beratungsunternehmen	Information der Betriebsleiter in ihrer Region, die an einer Nachfolgeregelung interessiert sind
Ehemalige Fachvermittlung für landwirtschaftliche Fachkräfte im Arbeitsamt Eberswalde	Auswahl geeigneter Nachfolger und Nachfolgerinnen und Aufforderung zur Bewerbung bei Interesse an dem Modellvorhaben Vorstellung des Modellvorhabens auf Tagungen und Ausstellungen
Fachhochschulen und Universitäten für Agrarwissenschaften (bundesweit)	Information über das Modellvorhaben durch Versendung des Projektflyers per E-Mail Aushang der „Ausschreibung“



Praxistipps:

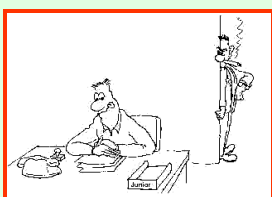
Die Ansprache von Betriebsleitern erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern. Bei einem sensiblen Thema wie dem Generationswechsel muss die Ansprache der Betriebsleiter durch Personen erfolgen, die ihnen bekannt sind.

Das Vorgehen bei der Ansprache der Betriebsleiter durch die Kooperationspartner muss zwingend koordiniert werden. Mehrfachansprachen von Betriebsleitern sind zu vermeiden.

Die Kooperationspartner müssen motiviert sein, da die Ansprache der Betriebsleiter auch stark vom persönlichen Engagement der Kooperationspartner abhängt.

Die Begleitung durch die Projektleitung bei diesen Gesprächen ist sinnvoll, damit gezielt Fragen vonseiten der Betriebsleiter zum Ablauf des Modellvorhabens beantwortet werden können. Die Ansprache der Betriebsleiter setzt eine hohe zeitliche Flexibilität voraus. Wichtig ist für diese Phase ausreichend Zeit im gesamten Projektverlauf einzuplanen.

Insgesamt sind erfahrungsgemäß auf dem Wege persönlicher Anschreiben und Ansprachen die meisten Betriebsleiter für das Modellvorhaben zu interessieren.



Praxistipp:

Neben der Unterstützung von „**Betriebsleitern ohne Nachfolger**“ bei der Lösung ihres Nachfolgeproblems, ist im Vorfeld eines Projektes festzustellen, inwieweit die Betriebsleiter auch Mitarbeiter für eine Tätigkeit in der „zweiten Führungsebene“ qualifizieren wollen. Das Vorhaben muss dann flexibel an den jeweiligen Qualifizierungsbedarf angepasst werden.

Von den an einer Teilnahme interessierten Betriebsleitern wurden eine schriftliche **Rückmeldung zur Projektteilnahme** (Anlage 5) sowie ein **Betriebsspiegel** (Anlage 6) abgefordert.

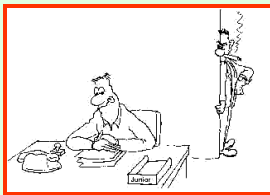
Die Vorlage verbindlicher Anmeldungen war für die Projektorganisation sehr wichtig, um die evtl. noch erforderliche Öffentlichkeitsarbeit zur weiteren Gewinnung von Betriebsleitern zu steuern. Eine Reihe von Betriebsleitern bekundete zwar ihr Interesse

für das Modellvorhaben, gab aber trotz wiederholter Ansprache vonseiten der Projektleitung keine verbindliche Anmeldung zur Teilnahme ab.

Erfahrungen bei der Gewinnung von Betriebsleitern:

- Betriebsleiter konnten die Entscheidungen zu einem Nachfolger nicht alleine treffen, da vorher der Vorstand etc. gefragt werden musste.
- Die Betriebsleiter hatten keine Vorstellung über die weitere Zukunft ihres Betriebes; dieser sollte evtl. verkauft werden.
- Andere Entscheidungen, z. B. ob ein anderer Nachfolger noch gefunden werden konnte, standen noch nicht fest.
- Die im Rahmen des Projektes festgesetzte Entlohnung für den Praktikanten und die Seminargebühren wurden als zu hoch empfunden.
- Der Alltagsdruck war für manche Betriebsleiter sehr hoch und somit wurde das Thema „Betriebsnachfolge“ verdrängt, da das Ausscheiden aus dem Betrieb noch nicht „unmittelbar“ sondern vielleicht erst in 3 bis 5 Jahren ansteht.

Eine gezielte und gleichzeitig sensible Arbeit mit den Betriebsleitern war in dieser Hinsicht von besonderer Bedeutung.



Praxistipp:

Bei der Zusammenführung von Betriebsleitern ohne Nachfolger und jungen Nachwuchsführungskräften ist im Vorfeld zu prüfen, inwieweit das Unternehmen aus der Sicht des Produktionsprofils und -niveaus als Nachfolger- bzw. Praktikumsbetrieb geeignet erscheint. Es ist daher sinnvoll, von den Betriebsleitern neben der Rückmeldung zur Projektteilnahme auch einen Betriebsspiegel abzufordern. Wichtig ist, den Betriebsleitern zu versichern, dass die offen gelegten Daten ausschließlich einer hierfür bestimmten Auswahlkommission zur Verfügung gestellt werden, die die Daten absolut vertraulich behandelt und zur Verschwiegenheit verpflichtet ist.

Gewinnung von Führungskräftenachfolgern

In Abstimmung mit der AG Generationswechsel erarbeitete die BLAk eine **Ausschreibung** mit einem **Anforderungsprofil für Führungskräfte** (Anlage 7):

- Als Mindestqualifikation für die Leitungspraktikanten galt die Meisterausbildung. Damit konnte ein bestimmtes Niveau beim theoretischen Wissen und bei den praktischen Erfahrungen der Bewerber vorausgesetzt werden.
- Die Altersbegrenzung für junge Nachwuchsführungskräfte lag im Modellvorhaben bei 38 Jahren.

Die Suche nach jungen Nachwuchsführungskräften unterstützten die Fachhochschulen und Universitäten im Agrarbereich durch Aushang der Ausschreibung oder deren

Übermittlung an die Studenten per E-Mail. Außerdem wurde in der Fachpresse über das Modellvorhaben berichtet. Die Veröffentlichung der Ausschreibung durch die (ehemalige) Fachvermittlung für landwirtschaftliche Fachkräfte in Eberswalde sprach insbesondere arbeitssuchende Agraringenieure und Meister der Landwirtschaft an, die an einer Führungstätigkeit in einem landwirtschaftlichen Unternehmen interessiert waren.

Die am Modellvorhaben interessierten Nachwuchsführungskräfte gaben ebenso wie die Betriebsleiter eine verbindliche **Rückmeldung zur Projektteilnahme** ab und reichten ihre **Bewerbungsunterlagen** bei der BLAk ein.

- Diese wurden durch die Projektleitung gesichtet und anschließend der AG Generationswechsel vorgelegt.
- Nach Auswertung der Bewerbungsunterlagen mussten jedoch auch Interessenten aufgrund fehlender praktischer Kenntnisse bzw. Nicht-Erfüllung weiterer Bewerbungskriterien abgelehnt werden. Die Erfahrungen aus dem Modellvorhaben zeigten, dass bei der Auswahl von Leitungspraktikanten besonderer Wert auf vorhandene praktische Erfahrungen in der Landwirtschaft gelegt werden sollte.
- Es lagen Bewerbungen von Hochschulabsolventen mit sehr gutem Studienabschluss vor, die aber über wenig praktische Erfahrungen verfügten.

Die Kandidaten mit einem positiven Eindruck aus der schriftlichen Bewerbung erhielten eine Einladung zu einem „Erstgespräch“ mit der Projektleitung und Mitgliedern der AG Generationswechsel. Auf dieser Basis erfolgte schließlich die Auswahl zur Teilnahme an einer so genannten „Kennenlernrunde“.

Erstgespräche mit Betriebsleitern und Bewerbern für das Leitungspraktikum

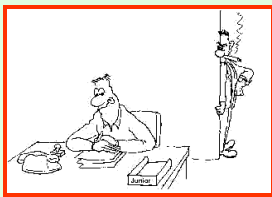
Mit den zum Modellvorhaben angemeldeten Betriebsleitern wurden Erstgespräche in den landwirtschaftlichen Unternehmen geführt. Ziel der Gespräche war es, vonseiten der Projektorganisation umfassend über das Modellvorhaben zu informieren, individuelle Fragen zu klären sowie die vertraglichen und finanziellen Rahmenbedingungen des Leitungspraktikums und der Weiterbildung zu besprechen.

Die mit den Betriebsleitern in den landwirtschaftlichen Unternehmen durchgeführten Erstgespräche erwiesen sich als sehr sinnvoll, da es insbesondere zum Ablauf des Modellvorhabens, zur Entlohnung der Praktikanten und zu den Einsatzbereichen der Praktikanten Klärungsbedarf gab.

Als vertragliche Grundlagen dienten ein **Praktikums- und Fortbildungsvertrag** (Anlage 8) sowie ein **Weiterbildungsvertrag** (Anlage 9) jeweils zwischen dem Praktikumsbetrieb, dem Praktikanten und der BLAk. Beide Dokumente entstanden mit der Unterstützung des in der Arbeitsgruppe Generationswechsel mitarbeitenden Juristen.

Die Teilnahme am Modellvorhaben erforderte im konkreten Fall von den Betrieben einen Eigenanteil für die Weiterbildung ihres Praktikanten von einmalig 1.750 Euro. Dieser Betrag umfasste die Kosten für die Qualifizierung in 10 Modulen inklusive Unterkunft und Verpflegung des Praktikanten während der Dauer der Qualifizierung

an der BLAk. Außerdem sollte die praktische Arbeit der Praktikanten durch die landwirtschaftlichen Unternehmen mit 1.000 Euro brutto pro Monat abgegolten werden.

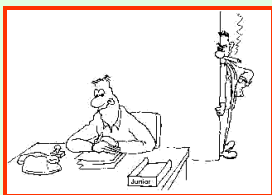


Praxistipps:

Die Praktikumsentlohnung stellt für einige Betriebsleiter eine Hürde dar. Die Vorstellungen der Betriebsleiter gehen hier sehr weit auseinander. Die Praktikumsvergütung ist daher durch die Projektleitung vorgeben. Den Betriebsleitern steht es offen, diesen Betrag während des Leitungspraktikums zu erhöhen.

Es ist nicht ratsam, die Betriebsleiter die Entlohnung für einen neu in den Betrieb kommenden Leitungspraktikanten selbst festlegen zu lassen, da ein Austausch zwischen den Leitungspraktikanten (z. B. während der Seminare) erfolgt.

Nach Auswertung aller Gespräche erfolgte die Auswahl der Teilnehmer für die nächste Bewerbungsrunde - die „Kennenlernrunde“.



Praxistipp:

Für eine dauerhafte Übernahme einer Leitungstätigkeit im Unternehmen ist im Vorfeld zu klären, ob die Bereitschaft junger Nachwuchsführungskräfte vorliegt, langfristig in ein landwirtschaftliches Unternehmen einzusteigen. Oft hängt diese Bereitschaft auch davon ab, wie der Lebenspartner in der Region beruflich Fuß fassen kann.

Wichtig für die Aktivitäten der Sensibilisierungsphase waren:

- Intensive Öffentlichkeitsarbeit
- Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern
- Begleitung und Beratung durch die AG Generationswechsel (u. a. Erstellung eines Praktikums- und Fortbildungsvertrages sowie Weiterbildungsvertrages)
- Erstellung einer „Ausschreibung“ als Anforderungsprofil für die Führungskräfte-nachfolger
- Auswahl geeigneter Kandidaten durch die Projektleitung und die AG Generationswechsel für das Modellvorhaben
- Aufnahme eines Betriebsprofils (Betriebsspiegel)
- Abforderung eines Rückmeldeformulars für eine verbindliche Teilnahme am Modellvorhaben

- Abforderung von Bewerbungsunterlagen von den Interessenten für das Leitungspraktikum
- Durchführung von Erstgesprächen mit den Betriebsleitern und Bewerbern für das Praktikum

2.2 Annäherungsphase

„Kennenlernrunde“ und individuelle Gespräche in den landwirtschaftlichen Unternehmen

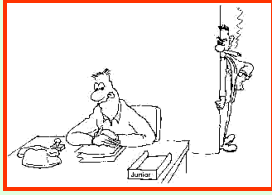
Für die „Kennenlernrunde“ kamen nur die am Modellvorhaben interessierten Betriebe in Frage, die keinen eigenen Mitarbeiter als Nachfolger und damit Leitungspraktikanten angemeldet hatten.

Bei der Zusammenführung von Betriebsleitern und Bewerbern war es wichtig, möglichst viele Wahlmöglichkeiten und einen Zeitrahmen für ein näheres kennenlernen zu bieten. Zu diesem Zweck wurde die so genannte „Kennenlernrunde“ entwickelt.

Vorgehensweise bei der „Kennenlernrunde“:

- Betriebsleiter und Praktikanten wurden gemeinsam zu dieser Veranstaltung geladen.
- Beide Seiten erhielten zunächst die Möglichkeit einer Kurzpräsentation.
- Im Anschluss stand den potenziellen Bewerbern bzw. Betriebsleitern ausreichend Zeit für persönliche Gespräche zur Verfügung.
- Die Projektorganisation koordinierte diese Gespräche.
- An Stellwänden präsentierte Kurzprofile der Bewerber und Betriebsspiegel der Unternehmen wirkten dabei unterstützend.
- Im Ergebnis der Gespräche bekundeten die Betriebsleiter, mit welchen Bewerbern sie weitere Gespräche in ihrem Unternehmen führen wollten. Deren Organisation blieb den beiden Partnern überlassen. Sie war jedoch in einer Frist von drei Wochen zu absolvieren und mündeten in einer Mitteilung an die Projektorganisation, ob beiderseitiges Einvernehmen für ein Praktikum erzielt werden konnte.

Die „Kennenlernrunde“ erwies sich als gute Möglichkeit, die Betriebsleiter mit den Bewerbern für das Leitungspraktikum in Kontakt zu bringen. Die Kurzprofile der Kandidaten ermöglichten den Betriebsleitern, einen schnellen Überblick über alle Bewerber zu erhalten. Der ausgelegte Betriebsspiegel erwies sich für die Bewerber als hilfreich bei der Auswahl ihres „Wunschbetriebes“.



Praxistipp:

Die Leitungspraktikanten können nur vom Betriebsleiter bzw. der Geschäftsführung selbst ausgewählt werden. Wichtig ist, dass „die Chemie“ zwischen beiden stimmen muss und die Zeitspanne zwischen Bewerbung und Auswahlverfahren so kurz wie möglich gehalten wird.

Meilenstein: Auftaktveranstaltung zum Modellvorhaben

Der Startschuss für das erste Leitungspraktikum erfolgte in einer Auftaktveranstaltung mit den teilnehmenden Betriebsleitern, Leitungspraktikanten, Fachdozenten und Kooperationspartnern am Standort der Projektleitung. Diese stellte einen Meilenstein im Projektverlauf dar. In dieser Veranstaltung wurden den Teilnehmern im feierlichen Rahmen die Praktikums- und Ausbildungsverträge überreicht.

Im Vorfeld der Auftaktveranstaltung bot sich ein Pressegespräch an.

Wichtig für die Aktivitäten der Annäherungsphase waren:

- Organisation einer „Kennenlernrunde“ mit den Betriebsleitern und Bewerbern
- Ermöglichung des individuellen Kennenlernens in den landwirtschaftlichen Unternehmen zwischen den Betriebsleitern und ausgewählten Bewerbern
- Festlegung der Vertragspartner (Betrieb/Leitungspraktikant) nach Gesprächen in den Betrieben
- Begleitung und Beratung der Annäherungsphase durch die AG Generationswechsel
- Durchführung einer Auftaktveranstaltung am Standort der Projektleitung

2.3 Qualifizierungsphase

Zeitlich parallel zur Gewinnung von Betriebsleitern und Führungskräftenachfolgern wurde durch das Projektteam ein inhaltliches Konzept für die Qualifizierungsphase sowie für deren Erfolgskontrolle erarbeitet.

Ziel der Qualifizierungsphase war es, Nachfolger von Führungskräften auf ihre Aufgaben im Management von landwirtschaftlichen Unternehmen vorzubereiten. Dafür wurden 3 Säulen konzipiert:

- 1-jähriges Leitungspraktikum in ausgewählten Betrieben Brandenburgs
- Praxisnahe Weiterbildung an der BLAk
- Coaching und Beratung

Im Leitungspraktikum bzw. in der Weiterbildung sollten maximal 20 junge Nachwuchsführungskräfte qualifiziert werden. Diese Anzahl begrenzte die Teilnehmerzahl in den Seminaren, um eine gute Qualität der Weiterbildung zu sichern.

Meilensteine: Evaluierungen

Wichtige Meilensteine innerhalb der Qualifizierungsphase waren die Zwischen- und Endevaluierungen des Praktikumsverlaufs und der Weiterbildung durch die Leitungspraktikanten bzw. Betriebsleiter.

Die Projektleitung nutzte diese Evaluierungen, um die Angebote für die Teilnehmer weiter zu optimieren (Weiterbildungsprogramm, Dokumentationen etc.).

Die **Zwischenevaluierungen durch die Leitungspraktikanten** erfolgten unter Moderation der Projektleitung jeweils während des 6. Weiterbildungsmoduls. Für die Bewertung des Projektverlaufs gaben die Leitungspraktikanten mittels Kärtchenabfrage zu folgenden Themenschwerpunkten eine Einschätzung ab:

- Rückmeldung zum Weiterbildungsprogramm (Module 1 - 6)
- Rückmeldung zum Coaching
- Rückmeldung zur Projektdokumentation
- Rückmeldung zur Aufnahme im Haus
- Das hat mir gefallen
- Das würde ich anders machen
- Was ich sonst noch sagen möchte

Die **Endevaluierungen** erfolgten nach dem gleichen Ablauf, nur mit einer erweiterten Fragestellung:

- Entsprach das Weiterbildungsangebot insgesamt Ihren Erwartungen?
- Welcher Bereich des Weiterbildungsangebotes war für Sie persönlich besonders wichtig?
- Welchen persönlichen Nutzen haben Sie aus dem einjährigen Leitungspraktikum gezogen?
- Inwieweit wurde die praktische Tätigkeit in Ihrem Betrieb durch das Projekt beeinflusst?
- Fühlen Sie sich gut vorbereitet auf Ihre zukünftige Führungsposition?
- Fühlten Sie sich durch das Coaching unterstützt?
- Was ist Ihre wichtigste Erkenntnis oder Erfahrung aus dem Coaching?
- Welche persönlichen Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge haben Sie zum Coaching?
- Nennen Sie bitte Gründe, warum Sie das Coachingangebot nicht vermehrt genutzt haben.
- Inwieweit waren die Übergabefahrpläne hilfreich für den Übergabeprozess?
- Welche Ihrer Erwartungen an das Projekt wurden nicht erfüllt?
- Was hat Ihnen besonders gefallen?
- Das würde ich anders machen
- Was ich sonst noch sagen möchte

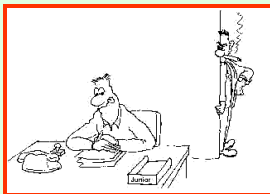
Die **Zwischenevaluierungen durch die Betriebsleiter** fanden während der Betriebsleiterseminare statt. Auch hier wurden mittels Kärtchenabfrage verschiedene Fragen zum Ablauf des Modellvorhabens gestellt:

- Rückmeldung zum Weiterbildungsprogramm für die Praktikanten
- Rückmeldung zum Coaching der Praktikanten und Betriebsleiter
- Rückmeldung zur Projektdokumentation
- Fühlen Sie sich im Übergabeprozess durch das Projekt gut begleitet und unterstützt?
- Das hat mir am Projekt gefallen
- War das Projekt im Übergabeprozess eine aktive Hilfe für Sie persönlich bzw. Ihr Unternehmen?
- Das würde ich anders machen
- Was ich sonst noch sagen möchte

Die **Endevaluierungen** durch die Betriebsleiter erfolgten **in den landwirtschaftlichen Unternehmen**. Zusammen mit dem Coach und der Projektverantwortlichen wurden die Betriebsleiter anhand eines Fragebogens (Anlage 10) nach ihren Eindrücken und Erfahrungen mit dem Modellvorhaben befragt.

Es war sinnvoll, die Evaluierungen anhand der Kärtchenabfrage durchzuführen. Somit lag von jedem Betriebsleiter und von jedem Leitungspraktikanten eine Einschätzung des Projektverlaufs vor. Die sich anschließende mündliche Vorstellung der Projekteinschätzung durch jeden Teilnehmer hatte den großen Vorteil, dass die Projektleitung bei unklar formulierten Kärtchen nachfragen konnte.

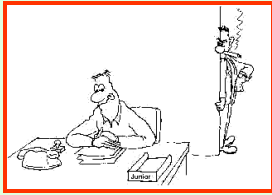
Die Gesamtheit dieser Evaluierungsschritte war von großer Bedeutung für die stetige und qualitative Überprüfung der Vorgehensweise im Verlaufe der Projektdurchführung.



Praxistipps:

Wichtig ist es, im Vorfeld den Leitungspraktikanten und den Betriebsleitern den Stellenwert der Zwischen- und Endevaluierungen zu verdeutlichen, damit die Auswertung auch mit der erforderlichen Sorgfalt vorgenommen wird.

Bei einer Gruppengröße von 18 Teilnehmern empfiehlt es sich, mindestens zwei Stunden als zeitlichen Rahmen einzuplanen.



Praxistipps:

Zwischenevaluierungen mit den Betriebsleitern sind wichtig, um zu prüfen, ob sie hinreichend über den Verlauf des Modellvorhabens informiert sind.

Um eine vollständige Rückmeldung von allen Betriebsleitern zum Ende des Modellvorhabens zu erhalten, ist es ratsam die Endauswertung vor Ort in den landwirtschaftlichen Unternehmen durchzuführen.

2.3.1 Einjähriges Leitungspraktikum

Zur Begleitung und Kontrolle des Leitungspraktikums in den Unternehmen sind verschiedene Dokumente entwickelt und erprobt worden. Diese haben sich bewährt, um zielorientiert ein Leitungspraktikum zu durchlaufen.

Ausbildungsplan

Um das einjährige Leitungspraktikum strukturiert aufzubauen und die verschiedenen Aufgabenbereiche einer Führungskraft in einem Jahr zu durchlaufen, erstellten die Betriebsleiter mit den Praktikanten **Ausbildungspläne** (Anlage 3).

Der Ausbildungsplan umfasste:

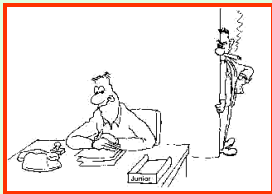
- Das Ziel des einjährigen Leitungspraktikums (z. B. Vorbereitung auf die Übernahme der Geschäftsführung oder die Leitung der Pflanzenproduktion).
- Eine Beschreibung der geplanten Tätigkeiten für jeden Monat und jeden Arbeitsbereich (z. B. Geschäftsführung, Buchhaltung, Pflanzenproduktion, Lehrlingsausbildung etc.).

Als Orientierungshilfe für die Erstellung des Ausbildungsplanes diente ein Merkblatt zu den **vorrangigen Aufgaben eines Geschäftsführers in der Vorbereitung des Nachfolgers** (Anlage 2). Zu beachten war dabei, dass den Leitungspraktikanten, die als neue Mitarbeiter in ein Unternehmen kamen, eine Einarbeitungszeit gewährt werden musste, um das gesamte Unternehmen zunächst kennenzulernen.

Die erarbeiteten Ausbildungspläne stellten die Mitarbeiter der BLAK in einer Sitzung der AG Generationswechsel vor. Die Arbeitsgruppe bewertete dann, inwieweit die aufgeführten Tätigkeitsschwerpunkte den Anforderungen entsprachen. Soweit erforderlich wurden Nachbesserungen bzw. Ergänzungen von einzelnen Praktikanten abgefordert.

Die Ausbildungspläne waren wichtig, um das Praktikumsjahr zielgerichtet für die Vorbereitung auf die Führungsübernahme zu strukturieren. Der Ausbildungsplan stellte darüber hinaus als eine wichtige Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen

Geschäftsführer und Praktikant dar. Er half, das Ausbildungsziel nicht aus den Augen zu verlieren.



Praxistipps:

Die Projektleitung hat die Aufgabe, den Sinn und die Bedeutung des Ausbildungsplans den Leitungspraktikanten und Betriebsleitern zu vermitteln. Nur wenn diese von dem Ausbildungsplan überzeugt sind, wird auch der Nutzen dieses Dokumentes gesehen.

Eine genaue Vorlage für die Leitungspraktikanten und für die Betriebsleiter, wie der Ausbildungsplan zu erstellen ist, ist zu empfehlen.

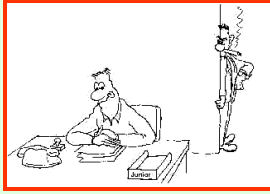
Es hat sich bewährt, die Erstellung des Ausbildungsplans zeitlich zu fixieren und nach dem ersten Monat des Leitungspraktikums der Projektleitung vorzulegen, damit die Unterstützungsfunktion des Ausbildungsplans auch zum Tragen kommt.

Praktikumsprotokoll

Die Ausbildungspläne stellen den Rahmen für das betriebliche Leitungspraktikum sowie eine Grundlage für das **Praktikumsprotokoll** (Anlage 11) dar, welches von den Praktikanten geführt wurde.

Funktion der Praktikumsprotokolle:

- Die Praktikumsprotokolle dokumentierten monatlich die ausgeübten Tätigkeiten der Praktikanten.
- Sie dienten als Grundlage für die Kontrolle der Einhaltung des Ausbildungsplanes (Instrument zur Selbstkontrolle) sowie für korrigierende Eingriffe im Interesse der Sicherung der Praktikumsziele (Lenkungsmöglichkeit für die Projektleitung). Abweichungen vom Plan waren durch die Leitungspraktikanten nachvollziehbar zu begründen.
- Die Praktikumsprotokolle mussten in 4-monatigen Abständen der Projektleitung vorgelegt werden.



Praxistipps:

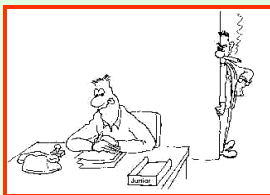
Das Praktikumsprotokoll stellt ein wichtiges Kontrollinstrument zum Abgleich der angestrebten mit der tatsächlich erledigten Arbeit dar. Deshalb sind klare Vorgaben nötig, wie das Praktikumsprotokoll geführt werden muss.

Abgabetermine der Protokolle sind genauso in die Praktikumsverträge zu integrieren, wie die der Beurteilungsbögen.

Beurteilungsbogen

Zur Einschätzung und Dokumentation der persönlichen und fachlichen Entwicklung der Praktikanten im Verlauf des einjährigen Leitungspraktikums erhielten die Betriebsleiter einen „**Beurteilungsbogen für die Persönlichkeitsentwicklung**“ ihres Praktikanten (Anlage 12).

- Diesen füllten Betriebsleiter und Praktikant zunächst unabhängig voneinander aus, um ihn anschließend gemeinsam zu besprechen. Die bisherige Entwicklung in Bezug auf die zukünftige Arbeit als Betriebsleiter/Bereichsleiter sollte eingeschätzt sowie Stärken und Reserven herausgearbeitet werden.
- Die Beurteilungen erfolgten alle vier Monate und wurden an die Projektleitung weitergeleitet.



Praxistipp:

Es ist zu empfehlen, das Instrument des Beurteilungsbogens zu nutzen, weil eine Reflexion der Entwicklung des Praktikanten erfolgt und eine gute Grundlage für ein Mitarbeitergespräch vorliegt.

Übergabefahrplan

Ein wichtiger Schritt innerhalb des Modellvorhabens war die Erstellung der „**Übergabefahrpläne für die Unternehmensnachfolge**“ (Anlage 13). Mit diesen ist der Modus und Zeitpunkt der Übergabe einer Leitungsfunktion fixiert bzw. geregelt.

Grundlage hierfür bildeten die in Anlage 2 beschriebenen „Aufgaben des Geschäftsführers in der Vorbereitung des Nachfolgers“.

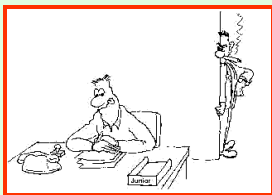
Der Übergabefahrplan sah drei Phasen vor:

1. Orientierungsphase
2. Testphase
3. Übergabephase

Für jede Phase waren die Aufgaben und Verantwortungsbereiche des Übergebers und des Nachfolgers zu definieren. Während der Betriebsleiterseminare wurde eine detaillierte Einführung dazu gegeben. Die Übergabefahrpläne mussten bis zum Ende des Leitungspraktikums erstellt werden, damit der Praktikant eine konkrete Vorstellung über seine weitere Stellung im Unternehmen für die nächsten Jahre erhielt.

Erfahrungen mit den Übergabefahrplänen:

- Der Übergabeprozess hat dadurch einen roten Faden erhalten, war systematischer und die Übergabe verlief durch im Plan festgehaltene Anhaltspunkte strukturierter.
- Die Übergabefahrpläne waren eine Unterstützung für den Nachfolger, sich geordnet auf die Führungstätigkeit vorzubereiten.
- Positiv war, dass durch den Übergabefahrplan ein klareres Bewusstsein über den zur Verfügung stehenden Zeitraum und den Umfang der „Übergabearbeit“ besteht.



Praxistipp:

Eine wichtige Regelung im Übergabeprozess ist auch die Frage, inwieweit der junge Nachfolger in der Unternehmensform „juristische Personen“ Geschäftsanteile übernehmen soll oder auch muss. Da in vielen Fällen die finanziellen Grundlagen dafür nicht vorliegen, muss frühzeitig über Finanzierungsmöglichkeiten nachgedacht werden. Dies ist bei der Planung und Vorbereitung der Übergabe ebenfalls zu berücksichtigen, damit es dadurch nicht zum Scheitern der Betriebsübernahme bzw. zum Betriebsausstieg kommt.



Praxistipp:

Die Betriebsleiter sind bei der Erstellung und Überprüfung der Dokumente zum Leitungspraktikum in die Pflicht zu nehmen. Sie sollen dafür Sorge tragen, dass diese Dokumente zeitnah und gewissenhaft erstellt werden.

2.3.2 Weiterbildung an der BLAk

Weiterbildungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte

Vonseiten erfahrener Betriebsleiter wurde oftmals das Problem benannt, dass jungen Führungskräften trotz einer hohen Qualifikation ein **anwendungsorientiertes Basiswissen** fehlt. Dies betraf vor allem die **betriebswirtschaftliche Kompetenz**. Dazu kam, dass die jungen Nachfolger nicht ausreichend auf die **Führung von Mitarbeitern** vorbereitet waren.

Als konkreter Handlungsansatz wurde im Rahmen des Modellprojektes ein Weiterbildungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte konzipiert und innerhalb der zwei Leitungspraktika erprobt.

Dabei waren nicht die Inhalte aus dem Lehrstoff des Studiums bzw. der Ausbildung zu wiederholen, sondern Bereiche abzudecken, die während des Studiums oder der Meisterausbildung nicht oder nicht ausreichend vermittelt worden sind.

Das betraf hauptsächlich zwei Kompetenzbereiche:

- Den Umgang mit ökonomischen Kennzahlen (und die strategische Planung).
- Kompetenzen zur Selbstführung und Mitarbeiterführung, die ausgehend von den vorliegenden Erfahrungen als Schwerpunkt identifiziert wurden.

Anzustreben war außerdem, den möglicherweise im Studium zu theoretisch vermittelten Stoff in einen stärkeren **Praxisbezug** zu bringen. Fachexkursionen in Praxisbetriebe vervollständigten daher die Seminare.

Die Projektleitung entwickelte zunächst ein **Rahmenprogramm für die Qualifizierung** (Anlage 14), das während des 1. Seminars mittels Befragung der einzelnen Teilnehmer konkretisiert und an deren Bedürfnisse angepasst wurde.

Die Teilnehmer konnten aus diesem Rahmenprogramm die Themen bzw. Themenkomplexe auswählen, die sie für ihren persönlichen Bedarf, am wichtigsten fanden. Der Themenkomplex Kommunikation und Personalmanagement war von dieser Auswahl ausgeschlossen, da er fest im Weiterbildungsprogramm verankert war.

Die Projektleitung erstellte anhand der Schwerpunktsetzung der Praktikanten ein 240 Seminarstunden umfassendes Weiterbildungsprogramm, welches auf 10 Seminare aufgeteilt wurde (Tabelle 3).

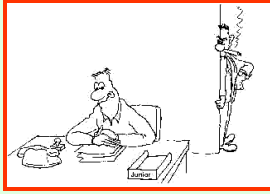
Einen bedeutenden Teil des Seminarkonzepts stellte ergänzend der Erfahrungsaustausch dar. Der Austausch mit den anderen Leitungspraktikanten war sehr wichtig, um zu erfahren, auf welche Situationen und Probleme die anderen Leitungspraktikanten in den Betrieben trafen und welche Lösungswege sie verfolgten. Vielfach bewerteten die Seminarteilnehmer es als sehr positiv, wenn die Referenten abends beim Erfahrungsaustausch anwesend waren.

Die dreitägigen Seminare fanden jeweils in der zweiten Woche des Monats von Dienstag bis Donnerstag statt (mit Ausnahme der Erntemonate Juli und August). Damit waren die Leitungspraktikanten zum Wochenanfang und -ende in den Unter-

nehmen. Die Termine für die Weiterbildung bekamen die Betriebsleiter bereits zur Auftaktveranstaltung mitgeteilt. So konnte die Abwesenheit des Leitungspraktikanten langfristig betrieblich organisiert und eingeplant werden.

Tabelle 3: Weiterbildungsmodule für Nachwuchsführungskräfte

„Weiterbildungsprogramm“		
Modul	Thema	Stunden
1	Mitarbeiter mit Erfolg führen - Führung I	24
2	Anwenderschulung zur Flächennachweisführung mit der AgroViewCD für den InVeKoS-Antrag/ Buchführung Teil 1	8 16
3	„Agrarantrag“ für Brandenburg/ Buchführung Teil 2	8 16
4	„Führung - Macht - Sinn“ - Führung II	24
5	Aktuelles Arbeitsrecht/ Bewertung und Entschädigung landwirtschaftlichen Vermögens	8 16
6	Buchführung Teil 3: Besteuerung in landwirtschaftlichen Unternehmen	24
7	Konfliktmanagement - „Konflikte lösen“	24
8	Aktuelle Agrarrechtsfragen/ Aktuelles Arbeitsrecht Teil II	16 8
9	Rhetorik - „Überzeugen durch die Rede“/ Agrarpolitische Rahmenbedingungen	16 8
10	Controlling in der Landwirtschaft/ Das landwirtschaftliche Unternehmen analysieren und planen	24
	Summe	240

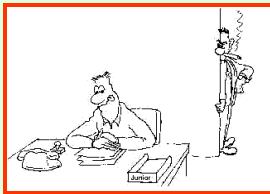


Praxistipp:

Bei der Planung der Seminartermine sind wichtige Termine wie beispielsweise der 15. Mai zur Abgabe des Agrarantrages zu berücksichtigen.

Bei der Konzeption und Durchführung der Seminare erfolgte eine Bevorzugung von Referenten, die einen engen Bezug zur landwirtschaftlichen Praxis aufwiesen. Die BLAk griff auf Referenten zurück, die dies im Rahmen von anderen Weiterbildungsveranstaltungen der BLAk bereits demonstriert hatten.

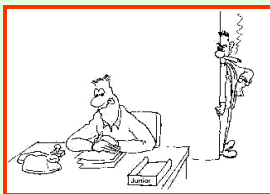
Für die Leitungspraktikanten war die Teilnahme an den Seminaren Pflicht!



Praxistipps:

Bei der Referentenauswahl ist darauf zu achten, dass diese einen hohen Praxisbezug aufweisen und den Lehrstoff gut vermitteln können.

Von den Referenten sind Seminarunterlagen zur Verfügung zu stellen. Dies ermöglicht den Praktikanten den Lehrstoff zu verfolgen, ohne alles vollständig mitschreiben zu müssen. Nach dem Seminar dienen die Seminarunterlagen als Nachschlagewerke.



Praxistipp:

Praxisbezug kann auch dadurch gewährleistet werden, dass geeignete Führungspersonlichkeiten (z. B. Geschäftsführer landwirtschaftlicher Unternehmen) kleine Abschnitte des Seminarprogramms bestreiten.

Das ausgearbeitete Weiterbildungsprogramm, die gewählten Schwerpunkte und Themen sowie die nach konkretem Bedarf angebotenen ergänzenden Seminare haben sich bewährt.

Beispiel: Seminare zur Führung und Selbstführung

Schwerpunkte des Weiterbildungsprogramms bildeten mit ca. 90 Stunden die Seminare zur Mitarbeiterführung und Selbstführung:

- Mitarbeiter mit Erfolg führen (Führung I)
- „Führung - Macht - Sinn“ - Führung II
- Konfliktmanagement - „Konflikte lösen“
- Rhetorik - „Überzeugen durch die Rede“

Diese Entscheidung war der Tatsache geschuldet, dass einerseits hier bei den Praktikanten die größten Defizite lagen und andererseits die „Human Ressourcen“ zu den wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung zählen.

Die Seminare zur Führung vermittelten durch Vorträge, Gruppenarbeit und Übungen neue Aspekte der eigenen Führungsarbeit und ermöglichten, die bisherigen Erfahrungen zu vertiefen. Inhalte des Führungsseminars I waren beispielsweise: Führung und Persönlichkeit, Führung durch Kommunikation, Führungsstile - welche passen zur Situation und zu mir? und Führungsinstrumente.

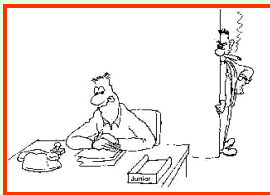


Abbildung 4: Eindrücke vom Seminar „Führung - Macht - Sinn“ - Führung II

Am Anfang begegneten beinahe alle Leitungspraktikanten dieser Thematik mit Skepsis. Rückblickend kann festgestellt werden, dass alle die Überzeugung mitgenommen haben, dass professionelle Menschenführung und professionelle Führung der eigenen Person untrennbar mit dem Unternehmenserfolg verbunden sind.

Akzeptanzprobleme gab es, wenn auch individuell unterschiedlich, nur bei denjenigen Praktikanten, bei denen die Übernahme von Führungsfunktionen nicht unmittelbar bevorstand bzw. deren künftiger Einsatz im Unternehmen noch nicht vollständig geklärt war. Es mangelte an der notwendigen Problemsicht, aber auch an der Möglichkeit, Gelerntes unmittelbar in der praktischen Arbeit zu erproben.

Daraus ergab sich die Schlussfolgerung, die Qualifizierungsphase möglichst nah – 1 bis 1 ½ Jahre – an den Übergabetermin zu legen.



Praxistipp:

Die Teilnehmerzahl in den Seminaren soll maximal 20 Personen betragen. Bei den Führungsseminaren ist es jedoch sinnvoll, die Gruppen zu teilen. Eine Gruppengröße von max. 12 Personen ist effektiv, um gezielt auf alle Teilnehmer der Gruppe eingehen zu können.

Beispiel: Seminar zum Controlling und zur Unternehmensanalyse

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Weiterbildungsprogramms für angehende Führungskräfte war das Seminar „Controlling in der Landwirtschaft/Das landwirtschaftliche Unternehmen analysieren und planen“.

Schwerpunkte bildeten u. a. die Themen:

Methoden des laufenden Controllings, Liquiditätsplanung, Jahresabschluss, Betriebszweiganalyse und die kurz- und langfristige Betriebsplanung. Bei diesem Seminar standen die praktischen Übungen im Vordergrund.

Die Vermittlung der fachlichen Inhalte erfolgte durch Vortrag, praktischen Übungen am PC und wurde durch eine Fachexkursion in ein landwirtschaftliches Unternehmen abgerundet (Abbildung 5).



Abbildung 5: Seminareindrücke und Betriebsbesichtigung

Die Auswertungen mit den Referenten und die Ergebnisse der Referentenfragebögen (Anlage 15) ermöglichten die flexible Anpassung des weiteren Bildungsprogramms. So wurden z. B. die Kenntnisse im Bereich Buchführung seitens eines Referenten als unzureichend beurteilt und die Befürchtung geäußert, dass die Voraussetzungen zum Verständnis des darauf aufbauenden Lehrstoffes nicht gegeben seien. Ein Wissenstest bestätigte dies. Die Projektleitung bot aus gegebenem Anlass das Thema „Buchführung“ als zusätzliches Seminar zum Weiterbildungsprogramm an.

Ergänzende Seminare zum Weiterbildungsprogramm (sind situationsabhängig)

Im konkreten Fall war zu entscheiden, den Leitungspraktikanten z. B. so genannte „Vorschaltmodule“ Buchführung anzubieten, die die Grundlagen für das eigentliche Buchführungsseminar des Weiterbildungsprogramms vermitteln. Anschließend erfolgte eine Erfolgskontrolle zum Kenntnisstand der Leitungspraktikanten zu diesem Thema.

Darüber hinaus wurden weitere zusätzliche Seminare, die aus Sicht der Praktikanten das Weiterbildungsprogramm inhaltlich ergänzten, aufgenommen.

Das Seminar „Rechte und Pflichten der Geschäftsführung“ beinhaltete z. B. Themen wie: Überblick zu den Rechtsformen GmbH und eG, Grundsätzliche Aufgaben und Pflichten, Haftung und Verantwortung sowie Vertretungsmacht und Geschäftsführungsbefugnis.

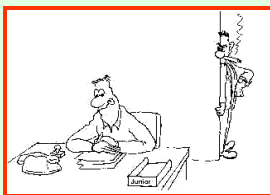
Das Seminar „Bedeutung von Banken für das Unternehmen“ vermittelte den Praktikanten die Hintergründe des Handelns der Banken und zeigte Bewertungskriterien der Kreditinstitute auf sowie deren Einflussnahmemöglichkeiten.

Betriebsleiterseminare

Ein Element der Qualifizierungsphase bestand darin, ein Seminarangebot für die beteiligten Betriebsleiter anzubieten.

Ziel des ersten Betriebsleiterseminars war es, über die Zeit nach dem Wechsel in den Ruhestand und damit verbundenen Ängsten, wie z. B. die Schwierigkeit des Loslassens oder die Angst vor plötzlich fehlenden Einflussmöglichkeiten, zu sprechen. Die Zusammenkunft sollte aber auch dazu genutzt werden, das Muster eines Übergabefahrplanes vorzustellen und zu diskutieren. Zudem hatte die Projektleitung den Betriebsleitern die Gelegenheit gegeben, sich in einer Zwischenevaluierung zum bisherigen Verlauf des Modellvorhabens zu äußern und ihre Erfahrungen auszutauschen. Letztlich wurden auch Empfehlungen für die Ruhestandsgestaltung sehr positiv aufgenommen.

Schwerpunkt des zweiten Betriebsleiterseminars stellten die Zwischenevaluierung des Modellvorhabens und eine Einführung in die Erstellung der Übergabefahrpläne dar. Weitere Themen wie Agrarpolitik und aktuelle Rechtsfragen rundeten das Seminarprogramm ab.



Praxistipps:

Ein Seminarangebot für die Betriebsleiter anzubieten ist sehr wichtig. Aufgrund der oft knappen Zeit der Betriebsleiter müssen die Termine rechtzeitig bekannt und die Seminarthemen sehr interessant und vielfältig sein. Ein zweitägiges Seminar ist hier gerade sinnvoll, damit die Betriebsleiter auch am Abend die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch haben.

Es ist darauf zu achten, dass eine ausgewogene Information an alle Betriebsleiter über den konkreten Ablauf der Seminare für die Praktikanten sowie über die zur Verfügung gestellten umfangreichen Seminarmaterialien durch die Praktikanten erfolgt.

Die Erstellung von Übergabefahrplänen muss ein fester Bestandteil der Seminare sein.

Qualitätssicherung der Weiterbildungsveranstaltungen

- Eine enge Zusammenarbeit zwischen Projektleitung und Referenten war während der Qualifizierungsphase erforderlich. Alle Seminare des Weiterbildungsprogramms wurden durch die Projektleitung in enger Absprache mit den Referenten vorbereitet und durchgeführt.
- Es war wichtig, dass die **Referenten** nach ihren Beiträgen bzw. dem Seminarenden anhand eines **Fragebogens** (Anlage 15) eine Einschätzung abgaben, die ei-

ne Beurteilung der Auswahl der Seminarthemen und zu den Vorkenntnissen der Praktikanten ermöglichte.

- Eine weitere Qualitätssicherung der Seminare erfolgte durch eine **schriftliche** (Anlage 16) und **mündliche Seminarbewertung** mit den Teilnehmern. Die Teilnehmer beurteilten jedes Seminar mittels Fragebögen und in Gesprächen unter inhaltlichen und methodischen Gesichtspunkten sowie im Hinblick auf die Referentenauswahl.
- Die Reflexion mit der Arbeitsgruppe ergänzte die Qualitätssicherung.

2.3.3 Coaching und Beratung

Inhaltliche Ausrichtung

Die folgende Grafik (Abbildung 6) zeigt die typischen Probleme, die bei Übergabeprozessen auftreten können.



Abbildung 6: Führungsfehler bei der Nachfolgeregelung

Coaching und Beratung haben sich als eine wesentliche Einflussgröße auf einen möglichst reibungslosen Verlauf des Übernahmeprozesses bewährt. Nach Einschätzung von Praktikanten und Betriebsleitern betraf das sowohl die persönliche Entwicklung der künftigen Führungskräfte als auch die schnelle Lösung anstehender Probleme während des Übergabeprozesses. So konnten Synergieeffekte erzielt und Vertrauen aufgebaut werden. Es bewährte sich auch - soweit es der Vertrauens-

schutz erlaubte - die Projektleitung und Mitglieder der Arbeitsgruppe in die Lösung aktueller Fragen einzubeziehen.

In den Zwischen- und Endevaluierungen wurde das Coaching von allen, die es für sich in Anspruch genommen haben, als sehr wichtig und hilfreich bewertet.

- Es bot Hilfestellungen bei Konfliktlösungen im Betrieb und unterstützte insbesondere die persönliche Entwicklung der Praktikanten.
- Das Coaching vermittelte neue Sichtweisen und ermutigte, Probleme zielgerichteter anzugehen.
- Inhalte aus den Führungsseminaren wurden vertieft.
- Es gab in schwierigen Situationen Halt.

Coaching wurde als **Beratung und Betreuung** in vorwiegend beruflichen Problem-situationen definiert, als eine zeitlich begrenzte Hilfe zur Selbsthilfe, bei der der Coach die Prozesskompetenz und der Coachee die inhaltliche Kompetenz einbrachten. Gegenstand waren konkrete Probleme der betrieblichen Zusammenarbeit sowie der Weiterentwicklung von Selbststeuerungs- und Führungskompetenz. Aber auch für private Themen stand das Coaching offen. Es war im Projekt nicht problem- sondern lösungsorientiert. Als Voraussetzungen waren gegenseitige Akzeptanz und Vertraulichkeit anzusehen.

Spezielle Coachingziele innerhalb des Modellvorhabens waren

- die Gewährleistung eines möglichst reibungslosen Übergangs in der Nachfolge-regelung,
- die Verringerung der typischen Anfangsfehler im Unternehmen und damit von möglichem Konfliktpotenzial,
- die persönliche Weiterentwicklung in wichtigen Bereichen der Selbst- und der Führungskompetenz,
- die Reflektion des eigenen Führungsalltags und Entwicklung tragfähiger Lö-sungswege für schwierige Situationen.

Häufige Coachinganlässe innerhalb des Projektzeitraumes waren beispielsweise,

- wie man sich während der Einarbeitungszeit den Kollegen oder dem Vorgesetz-ten gegenüber verhält,
- wie mit schwierigen Kollegen und Mitarbeitern umgegangen werden kann,
- wie Konflikte gelöst und schwierige Gespräche vorzubereiten sind und
- wie die Führungs- und Persönlichkeitskompetenz gestärkt werden kann.

Es zeigte sich, dass Veränderungen bei den Praktikanten durch das Coaching schwer möglich waren, wenn die Betriebsleiter keinen Handlungsbedarf sahen und dem Coaching selbst wenig Interesse entgegenbrachten.

Entsprechend der konkreten Unternehmenssituation, der zu übernehmenden Ver-antwortung und der Persönlichkeit des Leitungspraktikanten wurde Coaching unter-schiedlich nachgefragt. Diese Entscheidungen sollten weitgehend respektiert wer-den. Im Projektzeitraum erhielten die Praktikanten eine Fülle unterschiedlicher Anre-gungen. Sie und die Betriebsleiter entschieden selbst, wo dringender Handlungsbe-

darf gegeben war. Nachfragen vonseiten des Coaches oder der Projektleitung wurden als bedrängend empfunden.

Organisation von Coaching und Beratung

Es war davon auszugehen, dass Coaching unter den Landwirten noch wenig bekannt ist. Deshalb wurden in drei Etappen Inhalte und Möglichkeiten des Coachings aufgezeigt:

- bei der Auftaktveranstaltung durch einen Beitrag des Coaches
- bei den ersten Betriebsbesuchen im persönlichen Gespräch mit allen Betriebsleitern
- bei dem ersten Einzelcoaching mit den Leitungspraktikanten

Zu Beginn des Praktikumsjahres erhielten die Praktikanten die Coachingtermine über den gesamten Projektzeitraum. Unabhängig davon hatten Sie die Möglichkeit, bei Bedarf ständig vom Angebot Gebrauch zu machen. Das erste Einzelcoaching war als Pflichtveranstaltung ausgewiesen, um alle Praktikanten an die Problematik heranzuführen.

Angeboten wurden Einzelcoaching, Telefoncoaching (für dringende Fragen und als Feedbackinstrument) sowie persönliche Gespräche und Workshops für Problemlösungen in den teilnehmenden Unternehmen.

- Mit dem Angebot des Einzelcoachings bot die Projektleitung den Praktikanten eine Möglichkeit, ihre Probleme unter alleiniger Aufmerksamkeit des Coachs und hoher Vertraulichkeit zu besprechen. Innerhalb des Modellvorhabens wurde die Möglichkeit geschaffen, intensiv und auch über einen längeren Zeitraum z. B. an ausgewählten Problemen der Leitungspraktikanten bzw. der Betriebsleiter zu arbeiten.
- Das Einzelcoaching in den Unternehmen diente unmittelbar der Konfliktlösung zwischen Unternehmensleitung und Praktikant oder zwischen Praktikant und Mitarbeitern. Die Vorbereitung darauf erfolgte in den persönlichen Gesprächen bzw. durch das Telefoncoaching.
- Das Telefoncoaching war als kurzfristige und schnelle Hilfestellung bei auftretenden Problemen gedacht. Auch vonseiten des Coachs wurde das Telefoncoaching genutzt, um zu prüfen, ob besprochene Aktivitäten von den Leitungspraktikanten durchgeführt worden sind und zu welchen Ergebnissen sie führten. Damit sollte den Praktikanten bewusst werden, dass einerseits ihre Probleme ernst genommen werden, sie aber auch auf der anderen Seite in der Pflicht sind, sich an Absprachen zu halten.

Für die persönlichen Gespräche mit dem Coach waren jeweils ca. 2 Stunden anberaumt. Aus Gründen der Zeitplanung und der Vertraulichkeit hat es sich bewährt, dafür Räumlichkeiten am Standort der Projektleitung anzubieten und nicht in die Betriebe zu gehen. Allerdings konnte auch die Möglichkeit genutzt werden, im Einzelfall für den Coachee oder den Betriebsleiter geeignetere Orte zu vereinbaren (z. B. bei langen Anfahrtszeiten).

Ergänzend zum Coach standen sowohl den Leitungspraktikanten als auch den Betriebsleitern die Projektleitung bzw. Mitglieder der Arbeitsgruppe Generationswechsel für persönliche Gespräche zur Verfügung. Dieses Angebot wurde von einem Teil der Praktikanten während oder nach den Seminaren gerne in Anspruch genommen. Für die Betriebsleiter war die Projektleitung insbesondere Ansprechpartner bei der Erstellung der Übergabefahrpläne.

Vonseiten der Betriebsleiter nutzten die Hälfte die Möglichkeiten des Coachings. Die Ergebnisse wurden als positiv bewertet. Die Aktivität ging dabei meistens vom Coach aus. Dafür lassen sich vor allem drei Gründe festmachen:

- Unkenntnis der Methode „Coaching“
- Zufriedenheit mit dem „Status quo“
- Gewisse Zurückhaltung, Unterstützung von außen anzunehmen

Die Initiative zum Coaching konnte sowohl vom Coach als auch von den Leitungspraktikanten oder Betriebsleitern ausgehen.

Insgesamt nutzten Praktikanten und Betriebsleiter weniger Coachingstunden als geplant, weil der Bedarf überschätzt wurde. Ausgangspunkt der Überlegungen bildeten Erfahrungen mit dem Generationswechsel in anderen Bereichen der Wirtschaft. Dort sind die Unternehmen in der Regel nicht in einjährige Projekte eingebunden. Es gab hier keine Synergieeffekte unter den Teilnehmern und auch keine begleitenden Seminare.

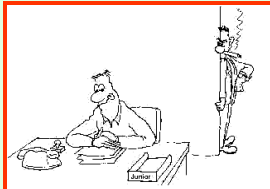
Der Bedarf an Coaching hing von einer Reihe von Faktoren ab, die in der Vorbereitung von Projekten zu berücksichtigen sind:

- Durch die Kombination des Coachings mit den Führungsseminaren konnten dort schon viele Fragen ausführlich besprochen werden und auch den anderen Leitungspraktikanten mit ähnlichen Anliegen Hilfe gegeben werden.
- Die Verarbeitung der Inhalte aus den Führungsseminaren und die Versuche, das Gelernte in der Praxis anzuwenden war schon eine intensive persönliche Weiterentwicklung. Es geht nicht alles auf einmal!
- Die Leitungspraktikanten, bei denen die Übernahme der höheren Verantwortung noch weiter entfernt war, verfügten noch nicht über den erforderlichen Lösungsdruck und die Problemsicht.
- Eine große Anzahl der Betriebsleiter stand dieser modernen und effizienten Methode skeptisch bis ängstlich gegenüber. Für die Praktikanten war es daher nicht immer leicht, Coachingangebote wahrzunehmen.
- Der größere Coachingbedarf bestand offensichtlich in den Unternehmen, die eine neue Führungskraft von außen eingestellt haben.
- Bei den Leitungspraktikanten aus gut geführten Unternehmen bestand generell weniger Bedarf, da sie in den Unternehmen die erforderliche Unterstützung erhielten.
- Die Entwicklung einer Führungspersönlichkeit ist ein lang andauernder Prozess. Die Praktikanten hatten in diesem einen Jahr insgesamt eine Fülle von Anregungen zu verarbeiten.

Zusätzlich zum o. g. Coaching konnten in Absprache mit der Projektleitung betriebspezifische Probleme (z. B. bei Steuerrechts- oder Finanzierungs- bzw. Bewertungs-

fragen) beraten werden. Es wurde nach Antragstellung festgelegt, welcher Coach für die Beratung in Frage kam und in welcher Form die Unterstützung erfolgen konnte.

Zusammenfassend ließ sich feststellen, dass für einen Teil der Landwirte der Bereich Coaching noch ein schwer zugängliches Feld darstellt. Allein der englische Begriff „Coaching“ bewirkte bei einigen Betriebsleitern bereits eine Abwehrhaltung. Nicht jeder Betriebsleiter ist bereit, sich auf diese relativ neue Methode einzulassen.



Praxistipp:

Für einige Coachingfälle ist es vorteilhaft, wenn zwei Coaches zur Verfügung stehen. Beim Coaching geht es zum Teil um sehr schwierige und persönliche Themen, da muss die „Chemie“ vonseiten des Praktikanten zum Coach stimmen.



Praxistipp:

Es ist zu empfehlen, dass der Dozent bzw. die Dozentin der/die Führungsseminare übernimmt auch als Coach zur Verfügung steht. Beim Coaching kann dann auf den Seminarstoff zurückgegriffen und so Synergieeffekte erzielt werden.

Wichtig für die Aktivitäten in der Qualifizierungsphase waren:

- Einjähriges Leitungspraktikum
- Betriebsleiter und Leitungspraktikanten erarbeiten einen Ausbildungsplan
- Leitungspraktikanten führen ein Praktikumsprotokoll
- Betriebsleiter bewerten alle 4 Monate die Leitungspraktikanten anhand eines Beurteilungsbogens für die Persönlichkeitsentwicklung
- Übergabefahrpläne sind bis zum Ende des Leitungspraktikums zu erarbeiten
- Weiterbildung im Rahmen von 10 Modulen an der Brandenburgischen Landwirtschaftsakademie
- Referenten schätzen die Kenntnisse der Leitungspraktikanten in den Seminaren in einem Referentenfragebogen ein
- Angebot von Coaching und Beratung
- Zwischen- und Endevaluierungen mit den Leitungspraktikanten und Betriebsleitern

2.4 Bewertung des Modellvorhabens

2.4.1 Erfolgsanalyse

Um die Nachhaltigkeitseffekte des Modellvorhabens bei den Leitungspraktikanten nach Beendigung des Praktikums einzuschätzen, entwickelte und erprobte die BLAK einen Fragebogen (Anlage 17) und verschickte ihn an die Leitungspraktikanten.

Ziel war es, zu erfahren, **welche Inhalte** der Qualifizierungsphase in der täglichen Arbeit **zur Anwendung kamen** und welche nicht. Zudem interessierte, welche Inhalte im Weiterbildungsprogramm fehlten.

Die Rücklaufquote der Fragebögen zur Nachhaltigkeitsanalyse in der Endphase des Projektes war für nachfolgende qualitative Einschätzungen des Weiterbildungsprogramms von besonderer Relevanz. Deshalb zu einigen Fragen:

Frage 1: Welche der im Modellprojekt angebotenen Inhalte haben Sie im vergangenen Jahr in Ihrer Arbeit mit welcher Intensität genutzt? Bitte kreuzen Sie an:

Die Ergebnisse sind in der Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Anzahl der Nennungen der Leitungspraktikanten

Themenkomplex:	sehr oft	oft	wenig	gar nicht
Führungsseminare I und II	8	14	3	0
Konfliktmanagement	5	14	6	0
Rhetorik	3	7	14	1
Unternehmensführung	8	10	6	1
Bewertung und Entschädigung im landwirtschaftlichen Unternehmen	2	2	10	11
Buchführung und Besteuerung	4	7	12	2
Controlling	5	12	5	2
Agrarrechtsfragen / Arbeitsrecht	5	12	6	2
Datenmanagement in der Pflanzenproduktion	3	5	9	8

Die Häufigkeit der Nennungen vermittelte entsprechende Informationen.

Frage 2: Können Sie aus Ihrer jetzigen Tätigkeit heraus Themenschwerpunkte benennen, die Sie für Ihre Arbeit bzw. Führungstätigkeit benötigen und die nicht Inhalt des Weiterbildungsprogramms innerhalb des Modellvorhabens waren?

Das Ergebnis orientierte auf nachfolgende Themen:

- Effektives Arbeiten im Büro, Büroorganisation
- Verhandlungsführung und -geschick bei Geschäftsabschlüssen
- Cross Compliance-Umsetzung
- Arbeitsorganisation und Personalmanagement
- Versicherungsrecht im landwirtschaftlichen Unternehmen
- Zeitmanagement

Frage 3: Wie schätzen Sie rückblickend den Nutzen des Coachings für Ihre Arbeit bzw. für Sie persönlich ein?

Auch hier war eine überwiegend positive Bewertung erkennbar:

- „Positiver Nutzen bei der täglichen Arbeit.“
- „Sehr gut vor allem zur Stärkung des Selbstvertrauens, zur Konfliktlösung und als Unterstützung zur Entscheidungsfindung.“
- „Für die Situation im Betrieb eine Hilfe. Trotzdem braucht es doch seine Zeit, bis sich etwas ändert.“
- „Habe mich besser kennengelernt, besseres Zusammenarbeiten mit Kollegen, hinein versetzen in Andere.“
- „Für mich persönlich war das Coaching das wichtigste Thema und hat mir am meisten gebracht.“

Frage 4: Wie schätzen Sie den praktischen Nutzen des gesamten Modellprojektes „Generationswechsel“ nach einem Jahr beruflicher Tätigkeit ein? Bitte kreuzen Sie an:

Die Leitungspraktikanten dieses Modellvorhabens, die sich an der Nachhaltigkeitsanalyse beteiligten, schätzten den praktischen Nutzen des Modellvorhabens als sehr hoch bzw. hoch ein (Tabelle 5). Dieses Ergebnis ergänzte die positiven Endevaluierungen des Modellvorhabens und zeigte, wie sinnvoll und wichtig die durchgeführten Qualifizierungen und die Begleitung der zukünftigen Führungskräfte waren.

Tabelle 5: Anzahl der Nennungen von den abgegebenen Fragebögen

	sehr hoch	hoch	mittel	gering	sehr gering
Leitungspraktikanten	10	11	4	0	0

In 3 bis 5 Jahren sollte die Nachhaltigkeitsanalyse bei den Leitungspraktikanten wiederholt werden um die Nachhaltigkeitseffekte nach diesem Zeitraum zu erfassen.

2.4.2 Workshop mit den Kooperationspartnern

Zum Ende des Projektes fand ein Workshop mit den Kooperationspartnern statt. Dafür wurden die Kooperationspartner eingeladen, die in der Sensibilisierungsphase an der Akquise von Betriebsleitern beteiligt waren.

Ziele des Workshops waren,

- die Ergebnisse des Modellvorhabens zu diskutieren und
- die künftige Unterstützung des Generationswechsels in den landwirtschaftlichen Unternehmen einschließlich der Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften vorzustellen.

Zur Diskussion der Ergebnisse kam im konkreten Fall die Moderationsmethode „World Café“ zum Einsatz. An je zwei „Cafétischen“ setzten sich die Teilnehmer mit Fragen zum Inhalt des Modellvorhabens, zur Vorgehensweise und zu künftigen Vorhaben auseinander.

Im Rahmen des Workshops mit den Kooperationspartnern ist beschlossen worden, mit einer neuen Arbeitsgruppe den Generationswechsel in den landwirtschaftlichen Unternehmen in Zukunft zu begleiten.

2.5 Abschlussveranstaltung

Zum Ende der Projektlaufzeit fand mit den beteiligten Betriebsleitern und ehemaligen Leitungspraktikanten, den Kooperationspartnern und den Referenten die Abschlussveranstaltung in der Heimvolkshochschule am Seddiner See statt (Abbildung 7). Diese Veranstaltung stellte den letzten Meilenstein im Modellvorhaben und einen würdigen Abschluss dar.

Die BLAk berichtete über Ergebnisse und ihre Erfahrungen mit dem Modellvorhaben. Außerdem kamen beteiligte Betriebsleiter und Praktikanten mit Erfahrungsberichten zu Wort.



Abbildung 7: Eindrücke von der Abschlussveranstaltung

Im Resümee der Abschlussveranstaltung durch die Praktikanten und Betriebsleitern wurde deutlich:

- Einen besonderen Nutzen aus dem einjährigen Leitungspraktikum sahen die Praktikanten in der besseren Einschätzung und **Weiterentwicklung** ihrer **persönlichen und fachlichen Fähigkeiten** und der Erweiterung des persönlichen Blickwinkels durch den Austausch mit den anderen Praktikanten.
- Die Praktikanten wurden durch das Modellvorhaben gut auf die Führungsaufgaben vorbereitet und haben **wichtige Kontakte geknüpft**.
- Weitere positive Aspekte des Modellvorhabens sahen die Leitungspraktikanten in der besseren Beurteilung von Geschäftsführerentscheidungen und in den guten **Hinweisen zur Mitarbeiterführung und -anleitung**.
- Sowohl Betriebsleiter als auch Praktikanten schätzten ein, dass das Angebot des **Modellvorhabens** für die Absolventen genau die immer wieder beklagte **Lücke zwischen Studium und Praxis schließen hilft**.
- Die älteren Leitungspraktikanten erhielten gezielt das **Rüstzeug**, das sie beim Wechsel von einer eher praktisch orientierten Tätigkeit zu **Führungsaufgaben** benötigen.
- Die Betriebsleiter äußerten den **Wunsch**, ein **derartiges Angebot in Zukunft** für Nachwuchsführungskräfte **bereitzustellen**.

Alle Beteiligten bestätigten, dass das Modellvorhaben sehr dazu beigetragen hat, den Generationswechsel in den Betrieben zu unterstützen und die jungen Führungskräfte gezielt auf ihre zukünftige Leitungsposition in den Betrieben vorzubereiten.

2.6. Zukünftige Aktivitäten

- Künftiger Handlungsbedarf wird darin gesehen, die **Betriebsleiter zu bestärken**, einen **Übergabefahrplan** (Anlage 13) **zu erarbeiten**, um Inhalte und Zeitpunkte der Übergabe festzulegen. Der Übergabefahrplan sollte insbesondere die „Aufgaben des Geschäftsführers in der Vorbereitung des Nachfolgers“ (siehe Anlage 2) berücksichtigen. Damit liegt eine Planung vor, in welchem Zeitrahmen eine Übergabe erfolgen soll und welche Aufgaben der Nachfolger wann übernehmen muss. Die Sensibilisierung der Betriebsleiter für die Erstellung von Übergabefahrplänen sollte auch nach Abschluss des Modellvorhabens durch die Kooperationspartner wie z. B. die Berufsverbände, die Regionalstellen für Bildung im Agrarbereich erfolgen.
- Die Betriebsleiter müssen ermutigt werden, eine **fundierte Personalentwicklung** zu betreiben, um eine gezielte Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu gewährleisten. Sehr gut ausgebildete Fachkräfte werden aufgrund des zu erwartenden Fachkräftemangels und der demographischen Entwicklung in Zukunft noch schwerer zu bekommen sein. Zudem müssen sich die landwirtschaftlichen Unternehmen durch diese Entwicklung auch darauf einstellen, dass die Lohnkosten für gut ausgebildete und qualifizierte Fachkräfte steigen werden. Im Interesse der landwirtschaftlichen Unternehmen selbst, sollte durch die Betriebsführung eine **langfristige Nachwuchssicherung** aufgebaut werden, die über die erste Leitungsebene hinausgeht und auch die zweite Leitungsebene umfasst.

- Für landwirtschaftliche Unternehmen, die keinen Nachfolger aus den eigenen Reihen für eine Führungstätigkeit aufbauen können, kann die Suche und die Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften und damit auch der Generationswechsel wie folgt unterstützt werden:

- **„Nachwuchsbörse“ für Führungskräfte**

In Anlehnung an die so genannte „Kennenlernrunde“ wird am Standort Seddiner See ein- bis zweimal im Jahr Betriebsleitern und Nachwuchsführungskräften die Möglichkeit gegeben, sich gegenseitig vorzustellen und kennen zu lernen. Dafür ist eine intensive Öffentlichkeitsarbeit notwendig, die durch die Kooperationspartner des Modellvorhabens auch nach Beendigung des Projektes unterstützt werden kann.

- **Qualifizierungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte**

Der Brandenburgischen Landwirtschaftsakademie liegt nach Beendigung des Modellvorhabens ein erprobtes und evaluiertes Weiterbildungsprogramm vor. Dieses wird in Zukunft durch die BLAk für junge Nachwuchsführungskräfte angeboten.

- **Gründung einer neuen Arbeitsgruppe „Nachwuchsführungskräfte“**

Auch in Zukunft sollen eine Vernetzung und ein Austausch zwischen der BLAk, den berufsständischen Verbänden und den Regionalstellen für Bildung im Agrarbereich zur Betriebsnachfolge in den landwirtschaftlichen Unternehmen sowie zur Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften erfolgen. Dazu wird eine neue Arbeitsgruppe gegründet. Auf diese Weise liegen auch nach dem Modellvorhaben vernetzte Unterstützungsstrukturen für die landwirtschaftlichen Unternehmen vor.

- Die Nachhaltigkeitsanalyse bei den Leitungspraktikanten zu den Inhalten des Modellvorhabens fiel sehr positiv aus. Um die Nachhaltigkeitseffekte auch **in 3 bis 5 Jahren** zu beurteilen, soll die **Nachhaltigkeitsanalyse** nach diesem Zeitraum wiederholt werden.

3. Zusammenfassung und gesonderte Hervorhebungen

3.1 Planung ähnlicher Vorhaben

- Auszugehen ist oft von der Tatsache, dass das zwingend notwendige Handwerkszeug für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben durch die traditionellen Bildungsgänge nicht hinreichend vermittelt wird.
Trotz hoher Qualifikation der jungen Führungskräfte fehlt ein anwendungsorientiertes Basiswissen. Dies betrifft vor allem die betriebswirtschaftliche Kompetenz. Dazu kommt, dass die jungen Nachfolger nicht ausreichend auf die Führung von Mitarbeitern vorbereitet sind. Für die **Festigung der Qualifikation von potenziellen Führungskräften** sind zukünftig insbesondere wesentliche Kernkompetenzen, wie die Fähigkeit zur Führung von Unternehmen und Mitarbeitern, die Erarbeitung von Führungsstrategien und -techniken sowie deren Umsetzung, Betriebswirtschaft etc. durch ein entsprechendes Qualifizierungsprogramm zu festigen.
Dieses Qualifizierungsprogramm liegt erprobt durch die zwei Qualifizierungsphasen des Modellprojektes vor.
Damit kann nach Beendigung des Modellvorhabens ein **Bildungsangebot für Nachwuchsführungskräfte** angeboten werden.
- In der Begleitung des Generationswechsels ist oft festzustellen, dass in vielen Unternehmen der Erwerb von Geschäftsanteilen (bei juristischen Personen) für den Einstieg in das Unternehmen eine zwingende Voraussetzung darstellt. Dies ist für viele junge Führungskräfte nicht realisierbar, sodass eine Nachfolge nur schwer angetreten werden kann bzw. scheitert. Es muss vermehrt nach „Unterstützungsangeboten“ durch die Banken für junge Unternehmer gesucht werden, damit eine Betriebsnachfolge nicht am fehlenden Eigenkapital scheitert.
- Die **Betriebsleiter** sind zu **bestärken**, einen **Übergabefahrplan** (Anlage 13) zu **erarbeiten**, um Inhalte und Zeitpunkte der Übergabe festzulegen. Der Übergabefahrplan sollte insbesondere die „Aufgaben des Geschäftsführers in der Vorbereitung des Nachfolgers“ (siehe Anlage 2) berücksichtigen. Nach Beendigung des jeweiligen Vorhabens ist durch die Kooperationspartner eine weitere Sensibilisierung der Betriebsleiter für die Erstellung von Übergabefahrplänen anzustreben.
- Eine **fundierte Personalentwicklung** durch die Betriebsleiter ist die Grundlage, um eine gezielte Weiterbildung von Mitarbeitern zu gewährleisten. Im Interesse der landwirtschaftlichen Unternehmen selbst, sollte durch die Betriebsführung eine **langfristige Nachwuchssicherung** aufgebaut werden, die über die erste Leitungsebene hinausgeht und auch die zweite Leitungsebene umfasst.
- Die Suche und die Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften und somit auch der Generationswechsel kann für landwirtschaftliche Unternehmen, die keinen Nachfolger aus den eigenen Reihen für eine Führungstätigkeit zur Verfügung haben, wie folgt unterstützt werden:
 - „**Nachwuchsbörse**“ für **Führungskräfte** in Anlehnung an die so genannte „Kennenlernrunde“
 - Angebot eines erprobten **Qualifizierungsprogramms für Nachwuchsführungskräfte**

- Gründung einer **Arbeitsgruppe „Nachwuchsführungskräfte“**

Eine Vernetzung zwischen den Kooperationspartnern zur Betriebsnachfolge in den landwirtschaftlichen Unternehmen sowie zur Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften ist zu empfehlen. Dazu ist es zweckmäßig eine Arbeitsgruppe zu gründen, die diesen Prozess unterstützt.

3.2 Steuerung und Kontrolle ähnlicher Projekte

- Ein Projektbearbeiter und eine Projektleitung sind für ähnliche Projekte erforderlich.
- Ein hohes Engagement und eine zeitliche Flexibilität vonseiten des Projektteams sind vorauszusetzen.
- Ein beratendes Gremium (z. B. Arbeitsgruppe) ist im Vorfeld des Projektes zu gründen.
 - Es ist notwendig, eine Rückkopplung zu den geplanten Aktivitäten im Projekt zu erhalten und über Projektergebnisse zu diskutieren.
 - Kooperationsvereinbarungen über die Zusammenarbeit sollten abgeschlossen werden.
- Die Festlegung von Meilensteinen ermöglicht eine regelmäßige Erfolgskontrolle des Projektverlaufs.
- Die Führung von Checklisten zur Koordination der Projektarbeit ist sehr hilfreich und zielführend.
- Maßnahmen zur Qualitätssicherung müssen im Projekt festgelegt werden.
 - Eine enge Zusammenarbeit mit den Referenten und dem Coach ist unerlässlich.
 - Ein „Fahrplan“, gesichert durch entsprechende Dokumente, muss vorliegen.
 - Die Dokumente für die Begleitung der Seminare und des Leitungspraktikums sind zwingend erforderlich und müssen vonseiten des Projektteams ausgewertet bzw. sorgfältig kontrolliert werden.
 - Auf Zwischen- und Endevaluierungen darf nicht verzichtet werden.

Literaturverzeichnis

- FOCK, T. 2003: Landwirtschaftliche Arbeitsmärkte im Umbruch. Tagung der Sektion Land- und Agrarsoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie: „Sozialer Wandel in ländlichen Räumen“. Rostock, 19.-20.06.2003
- LUTZ, B., MEIER, H., WIENER, B. 2003: Personalstrukturerhebung in der Landwirtschaft 2002. Forschungsbericht des Zentrums für Sozialforschung Halle e.V., zhs 03-1, Halle-Wittenberg.
- MLUR (MINISTERIUM FÜR LANDWIRTSCHAFT, UMWELTSCHUTZ UND RAUMORDNUNG DES LANDES BRANDENBURG) 2002: Analyse des landwirtschaftlichen Fachkräfte- und Bildungsbedarfs im Land Brandenburg. Schriftenreihe des Landesamtes für Verbraucherschutz und Landwirtschaft. Teltow. II / 2002
- MÜLLER, M. UND FOCK, T. 1996: Arbeitskräftestrukturen und Arbeitskräftebedarf in der Landwirtschaft Mecklenburg-Vorpommerns. In: Berichte über Landwirtschaft, Band 74, S. 410 - 425.
- SÄCHSISCHE LANDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT 2001: Ergebnisse einer Untersuchung zu qualitativen und quantitativen Aspekten der zukünftigen Nachfrage und des Angebots in landwirtschaftlichen Berufen im Freistaat Sachsen, Studie, Dresden.
- THÜRINGER LANDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT 2000: Stand und Entwicklung der Beschäftigten- und Qualifikationsstruktur in der Thüringer Landwirtschaft. Themen-Nr. 17.18.610, Jena.

Anlagenverzeichnis

Anlagen	Bezeichnung	Seite
Anlage 1	Checkliste für die Projektarbeit	47
Anlage 2	Vorrangige Aufgaben des Geschäftsführers in der Vorbereitung des Nachfolgers im Zusammenhang mit dem Übergabefahrplan (wesentliche Inhalte im Prozess der Übergabe)	48
Anlage 3	Vorlage für den Ausbildungsplan	50
Anlage 4	Projektflyer zum Modellvorhaben	51
Anlage 5	Rückmeldung zur Projektteilnahme	53
Anlage 6	Betriebsspiegel (am Beispiel juristischer Unternehmen)	54
Anlage 7	Anforderungsprofil für Führungskräfte	56
Anlage 8	Praktikums- und Fortbildungsvertrag (Externer Praktikant)	57
Anlage 9	Weiterbildungsvertrag zwischen der BLAk und den Praktikumsbetrieben	60
Anlage 10	Fragen der Endevaluierung durch die Betriebsleiter	61
Anlage 11	Muster vom Praktikumsprotokoll	62
Anlage 12	Beurteilungsbogen für die Persönlichkeitsentwicklung	63
Anlage 13	Übergabefahrplan für die Unternehmensnachfolge	65
Anlage 14	Rahmenprogramm für die Qualifizierung	66
Anlage 15	Referentenfragebogen	71
Anlage 16	Teilnahmefragebogen zur Einschätzung des Seminars	72
Anlage 17	Nachhaltigkeitsanalyse für die Leitungspraktikanten	76

Anlage 1: Checkliste für die Projektarbeit (Muster)

Aktivitäten	Wer?	Termin	
Januar			
Bewerbungsmappen zurückschicken	Herr Mustermann	15.01.2006	✓
Terminbestätigung für AG Generationswechsel per E-Mail	Herr Testmann	22.01.2006	✓
Schriftliche Einladung zum Arbeits- gruppentreffen Generationswechsel versenden	Herr Testmann	31.01.2006	✓
Februar			
Absprachen mit den Referenten	Herr Mustermann	01.02.2006	
2. Modul: Seminarvorbereitungen	Herr Mustermann	06.02.2006	
März			
April			

Planung für ein Jahr bzw. für ein komplettes Projekt.

Anlage 2:

Vorrangige Aufgaben des Geschäftsführers in der Vorbereitung des Nachfolgers im Zusammenhang mit dem Übergabefahrplan (wesentliche Inhalte im Prozess der Übergabe)

Prof. Priebe (AG Generationswechsel), April 2006

1. Konkrete Inhalte und Formen der Arbeit des Geschäftsführers

- im Umgang mit den Gesellschaftern
- in der Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat bzw. Beirat
- im Umgang mit der Belegschaft und Personalgruppen
- im Tages-/Saisonablauf mit den Verantwortlichen verschiedener Geschäftsbereiche

Zeitraum:

2. Bestehende bzw. laufende agrarrechtliche Regelungen/Verträge/(betriebliche) Entscheidungen

- im Umgang mit Naturressourcen
- der Bauplanung
- im Rahmen von Investitionsvorbereitungen und -durchführungen
- in der Finanzierung von Investitionen (Grenzen)
- im Personal- und Arbeitsrecht
- im Geschäftsverkehr zu Pacht und Bodeneigentum

Zeitraum:

3. Vorstellung der Unternehmensstrategie/-philosophie, bisherige Ziele und Wege, einschließlich

- Rentabilität und Eigenkapitalbildung
- Liquidität
- Stabilität des Unternehmens
- der Unternehmensfinanzierung und des Steuermanagements
- Strukturen/Geschäftsbereiche

Zeitraum:

4. Konkrete Inhalte, Methoden und Zusammenwirken mit der Buchhaltung

- BWA
- Bilanz und der Jahresabschlüsse
- sonstige laufende Leitungsinformationen-Dokumente

Zeitraum:

5. Betriebsanalyse, -planung, Zukunftsstrategien, Stand und Ergebnisse der Nutzung von

- Betriebszweiganalysen
- kurz- und langfristiger Betriebsplanung
- Strategien für eine zukunftsorientierte, erfolgreiche Entwicklung des Marktfurchtbaus und der Milchviehhaltung
- Formen der Informationen und Verantwortungen an/in bestehende Geschäftsbereiche

Zeitraum:

6. Betriebsbezogene Aufgaben und Aufgaben, Ziele und Instrumente des Controllings

- Vorstellung des laufenden Controllings
- Liquiditätsplanung mit Gewinnvorausschau und Budgetkontrolle

Zeitraum:

7. Bestehende Verträge, Abläufe und Verantwortungen zum/zur

- Marketing
- Qualitätssicherung

Zeitraum:

8. Laufende Inhalte und Formen der Arbeit mit

- Banken
- Verwaltungen, öffentlichen Einrichtungen, Kooperationspartnern, Verbänden usw.

Zeitraum:

Anlage 3:

Vorlage für den Ausbildungsplan

Ausbildungsplan: **Leistungspraktikum vom:**

Betrieb:
.....
.....

Praktikant:

Ziel: Übernahme einzelner Geschäftsbereiche oder der Geschäftsführertätigkeit

Aufbau des Ausbildungsplans:

Im Ausbildungsplan soll eine sachliche und zeitliche Gliederung der zu vermittelnden Kenntnisse und Fertigkeiten für das einjährige Leistungspraktikum dargelegt werden.
(Siehe „Vorrangige Aufgaben des Geschäftsführers in der Vorbereitung des Nachfolgers“)

Bei einem neuen Praktikanten:

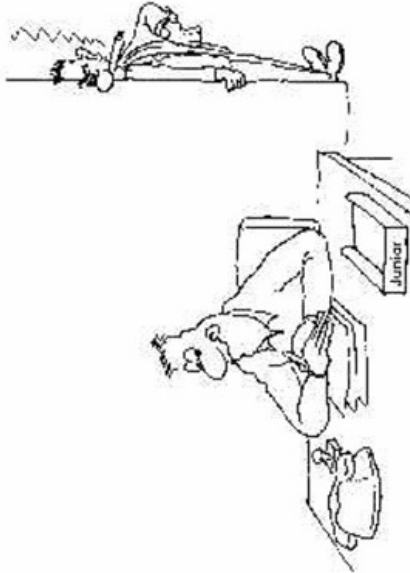
- Wie lange soll der Praktikant zunächst alle Stationen im Unternehmen durchlaufen? (z. B. 8 Wochen, je nach Unternehmensgröße)
- Welche Aufgaben sollen eigenverantwortlich von Beginn des Leistungspraktikums an übernommen werden? (z. B. Lehrlingsausbildung, Erstellung der Düngebilanz, Organisation des täglichen Arbeitsablaufes, ...)
- Welche Aufgaben vonseiten des Geschäftsführers sollen nach und nach vom Praktikanten übernommen werden?
- Welches Ziel soll zum Ende des einjährigen Leistungspraktikums stehen? (z. B. Übernahme der Geschäftsführertätigkeit oder anderer Aufgabenbereiche im Unternehmen über die Praktikumsdauer hinaus)

Bei einem Praktikanten, der bereits als Mitarbeiter im Unternehmen tätig ist:

- Mit welchen Führungsaufgaben wird der Mitarbeiter gleich zu Beginn an vertraut gemacht? (z. B. Lehrlingsausbildung, Betriebszweigabrechnung, Verwaltung der Pachtflächen, ...)
- Welche Aufgaben vonseiten des Geschäftsführers sollen nach und nach vom Praktikanten übernommen werden?
- Welches Ziel soll zum Ende des einjährigen Leistungspraktikums stehen? (z. B. Übernahme der Geschäftsführertätigkeit oder anderer Aufgabenbereiche im Unternehmen über die Praktikumsdauer hinaus)

Zeitraum:	Arbeitsbereich:	Tätigkeiten:
01. - 31.01.2007	Pflanzenproduktion	
	Tierproduktion	
	Lehrlingsausbildung	
	Buchhaltung	
	Geschäftsführung	
.....
01. - 31.12.2007

Betriebsleiterqualifikation und Generationswechsel in der Landwirtschaft



Projektbeginn:

01.04.2005 bis 31.07.2008

- erste Praktikumsgruppe vom **Januar 2006 bis Dezember 2006**
(20 Betriebe)
- zweite Praktikumsgruppe vom **Januar 2007 bis Dezember 2007**
(20 Betriebe)

Finanzierung:

Das Modellvorhaben wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz Bonn gefördert.

Für die Begleitung des Projektes in Form von Seminaren, Beratung und Coaching steht eine umfangreiche Förderung durch das Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft zur Verfügung.

Der **Eigenanteil** der Betriebe umfasst **175 €** für ein dreitägiges Seminar, einschließlich Seminarbeitrag, Unterkunft und Verpflegung (30 Tage Weiterbildung = 1.750 €). Außerdem sollte das Leitungspraktikum mit **1.000 €/Monat** abgegolten werden.

Interesse?

Haben Sie Interesse an dem Projekt mitzumachen bzw. möchten Sie weiter über das Projekt informiert werden? Dann sprechen Sie uns an!

Ansprechpartner:

Sylvia Großkopf und Dr. Bettina Over-Bernert

Brandenburgische Landwirtschaftsakademie (BLAK)
Seeweg 2

14554 Seddiner See

Tel.: 033205 46635 /

Fax: 033205 46636

info.blak@blak-seddinersee.de

www.blak-seddinersee.de

Stand: Januar 2006

Modellvorhaben**

**„Generationswechsel in der Landwirtschaft - Zukunftsorientierte
Qualifizierung von Führungskräften für landwirtschaftliche
Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen“**

* Projekt BLAK gefördert mit Mitteln des Landes Brandenburg und der Europäischen Union
** gefördert vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV), Bonn

Ausgangssituation:

Der anstehende Führungswechsel in der Landwirtschaft gestaltet sich gegenwärtig problematisch, da Nachfolger noch nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen. Dieser Situation stellt sich das Projekt „Betriebsleiterqualifikation und Generationswechsel in der Landwirtschaft“ der BLAK mit seinen Kooperationspartnern.

Ein rechtzeitiger Generationswechsel ist wichtig um:

- geeigneten Nachfolger zu finden
- Flächenbewirtschaftung zu sichern
- ländliche Räume zu gestalten
- Arbeitsplätze zu erhalten

Eine Führungsposition erfordert von den Nachfolgern:

- praxisorientiertes Managementwissen
- Berufserfahrung
- Kenntnisse u. a. auf den Gebieten:
 - Unternehmensführung und Mitarbeiterführung
 - Allgemeine Betriebswirtschaft
- den Wunsch, Verantwortung zu übernehmen

Bei neu eingestellten Führungskräften werden gerade in diesen Bereichen Chancen zur Persönlichkeitsentwicklung gesehen.

Projektziele:

Das Hauptziel des Projektes ist die Entwicklung und praktische Erprobung von Konzepten zur Sicherung eines möglichst reibungslosen Generationswechsels auf der Führungsebene landwirtschaftlicher Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen durch eine praxisorientierte Qualifikation von potentiellen Nachwuchs-Führungskräften in diesen Unternehmen.

- Die Teilnehmer (junge Landwirte, Fachhochschul- und Hochschulabsolventen) sollen auf ihre Aufgaben im Management von landwirtschaftlichen Unternehmen vorbereitet werden. Dies erfolgt zum einen
 - im Rahmen einer befristeten Beschäftigung in ausgewählten Betrieben (**Leitungspraktikum**) und zum anderen
 - in Verbindung mit einer praxisnahen, seminaristischen Untersetzung und Vertiefung der Tätigkeitsfelder an der BLAK.

In den landwirtschaftlichen Betrieben übernehmen die Praktikanten unter Anleitung der Betriebsleiter selbständig erste Management- und Führungsaufgaben.

Was sind die Vorteile bei einer Teilnahme am Projekt?

Für die Betriebsleiter:

- Sie erhalten bevorzugte Unterstützung bei der Sicherung der Unternehmensnachfolge durch Beratung und Coaching.
- Ihr Wunschnachfolger wird gezielt an die betrieblichen Aufgaben herangeführt.
- Sie können die fachliche und persönliche Eignung für die Betriebsübernahme bzw. eine Führungsposition im Betrieb besser einschätzen.
- Die Gefahr von Fehlbeseetzungen und damit verbundenen Kosten wird minimiert.
- Als Praktikumsbetrieb leisten Sie aktiv einen Beitrag zur Nachwuchssicherung und profitieren von neuem Wissen.

Für die Praktikanten:

- Sie erhalten die Chance, von erfahrenen Führungskräften zu lernen („Training on the job“).
- Sie erwerben eine ergänzende Qualifizierung zu Inhalten, die während des Studiums nicht ausreichend vermittelt wurden und für eine Führungsposition von Bedeutung sind.
- Es wird Ihnen ein gezielter Berufseinstieg in landwirtschaftliche Führungspositionen ermöglicht.
- Die Teilnahme am Projekt erhöht Ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt.

Was kann die BLAK leisten?

- Gewinnung interessierter Betriebe und Teilnehmer (Praktikanten)
- Erstellung eines Qualifizierungsplans für angehende Führungskräfte
- Unterstützung bei der Zusammenführung von interessierten Betriebsleitern und Praktikanten
- Qualifizierung der Teilnehmer an der BLAK
- Begleitung des Führungswechsels durch Beratung und Coaching der Teilnehmer und Betriebsleiter

Projektdauer:

Das Leitungspraktikum dauert ein Jahr und umfasst 52 Praxiswochen in den Betrieben inklusive 10 dreitägiger Seminarveranstaltungen an der BLAK.

Anlage 5: Rückmeldung zur Projektteilnahme



Rückmeldung zur Projektteilnahme

Brandenburgische
Landwirtschaftsakademie (BLAK)
Seeweg 2
14554 Seddiner See

Tel.: 033205 46635
Fax: 033205 46636
Info.blak@blak-seddinersee.de
www.blak-seddinersee.de

Bundesmodellvorhaben *

**Betriebsleiterqualifikation und Generationswechsel in der
Landwirtschaft**

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Ich bin an einem Leitungspraktikanten zur Sicherung meiner Betriebsnachfolge interessiert.
- Ich möchte an dem Modellvorhaben teilnehmen, habe aber schon einen Mitarbeiter für meine Nachfolge ausgewählt, den ich innerhalb des Modellvorhabens qualifizieren möchte.
Name des Mitarbeiters:..... geb.
am:.....
- Ich stelle mein Unternehmen für das einjährige Leitungspraktikum zur Verfügung, suche derzeit aber keinen Betriebsnachfolger.
- Ich bin an einer Teilnahme an dem Bundesmodellvorhaben nicht interessiert.

Name, Vorname:

Tel./Fax (privat):

Dienstanschrift:

(Stempel)

Telefon:

Fax:

Bundesland:.....

Landkreis:

e-mail:

www.:

.....
Ort, Datum

.....
Unterschrift

* gefördert vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV)

Anlage 6: Betriebsspiegel (am Beispiel juristischer Unternehmen)

Bundesmodellvorhaben: Betriebsleiterqualifikation und Generationswechsel in der Landwirtschaft

Betriebsspiegel (juristische Unternehmen)

1. Allgemeine Angaben zum Betrieb

Name des Betriebes:	
Rechtsform des Betriebes:	
Betriebsleiter:	
Anschrift des Betriebes:	
Tel.:	
Fax:	
E-Mail:	
Aufsichtsratsvorsitzender/Vorsitzender Beirat:	
Anzahl Gesellschafter:	
Betreuer für den Praktikant/Praktikantin:	

2. Angaben zur Produktionsleistung

	ME	2005
Pflanzenbau		
Landwirtschaftliche Nutzfläche (LF) darunter:	ha	
Ackerfläche (AF)	ha	
Grünlandfläche	ha	
durchschnittliche Ackerzahl		
Anbauverhältnis AF		
Getreidefläche	ha	
Ölfrüchte	ha	
Hackfrüchte	ha	
Nachwachsende Rohstoffe	ha	
Sonstige:.....		
Erträge		
Getreide	dt/ha	
Ölfrüchte	dt/ha	
Hackfrüchte	dt/ha	
Sonstige:.....	dt/ha	
Tierproduktion		
Tierbestand		

Milchvieh	Stck.	
Rinder darunter	GV	
Mutterkühe	Stck.	
Männliche Mastrinder > 1 Jahr	Stck.	
Schweine darunter		
Zuchtsauen > 50 kg	Stck.	
Mastschweine > 50 kg	Stck.	
Leistungen		
Zuchtleistung	Ferkel/Sau/Jahr	
Milchleistung	kg/Kuh/Jahr	

3. Personalbestand

	31.12.2005
Haupt-/Nebenamtliche Vorstandsmitglieder	
Verwaltung	
Pflanzenproduktion	
Tierproduktion	
Sonstige/Werkstatt	
Lehrlinge	
Weitere	

4. Andere Wirtschaftsbereiche (z. B. Direktvermarktung, Erneuerbare Energien etc.)

Bitte aufführen:

5. Allgemeine Entwicklung der vergangenen Geschäftsjahre

	31.12.2004	31.12.2005
	T €	T €
Ackerbau		
Milchproduktion		
Rinderproduktion		
Schweineproduktion		
Putenmast		
Sonstiges		
insgesamt		

	Umsatz	Anlagevermögen	Eigenkapital	Betriebsergebnis
	T €	T €	T €	T €
2002				
2003				
2004				
2005				

Die mit dem Betriebsspiegel offengelegten Daten werden durch die Brandenburgische Landwirtschaftsakademie (BLAk) absolut vertraulich behandelt. Sie dienen zur Beurteilung der Grundlagen und Voraussetzungen für ein erfolgreiches Praktikum im Sinne der gesamten Aufgabenstellung. Die Daten werden ausschließlich einer hierfür bestimmten Auswahlkommission zur Verfügung gestellt, die ihrerseits zur Verschwiegenheit verpflichtet ist.

Ausschreibung:

Leitungspraktikantin bzw. -praktikant in einem landwirtschaftlichen Unternehmen in Brandenburg

Die Übernahme einer leitenden Position in einem landwirtschaftlichen Unternehmen setzt Führungsqualitäten voraus. Zur Vorbereitung auf diese verantwortungsvolle Tätigkeit führt die Brandenburgische Landwirtschaftsakademie (BLAk) in Kooperation mit landwirtschaftlichen Betrieben in Brandenburg ein Qualifizierungsprogramm durch. Ziel ist es, junge Landwirte bzw. Agraringenieure auf ihre Aufgaben in der Führung von landwirtschaftlichen Unternehmen vorzubereiten. Dies erfolgt im Rahmen einer praktischen Tätigkeit (Leitungspraktikum) in ausgewählten Betrieben Brandenburgs in Verbindung mit einer praxisnahen Weiterbildung in Form von Seminaren an der Brandenburgischen Landwirtschaftsakademie (BLAk). Der Führungswechsel wird zudem durch Beratung und Coaching der Praktikanten und Betriebsleiter begleitet.

Ihr Profil:

- landwirtschaftliche Ausbildung (Lehre, 1-jähriges Praktikum) bzw. praktische Erfahrungen in der Landwirtschaft
- guter Hoch- oder Fachhochschulabschluss der Agrarwissenschaften oder guter Abschluss als Landwirtschaftsmeister bzw. Agrartechniker oder langjährige Berufspraxis
- Interesse an einer Führungsposition
- Alter: max. 38 Jahre
- hohes Maß an Einsatzbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein, Durchsetzungsvermögen, Fähigkeit zur Führung von Mitarbeitern

Wir bieten:

- 1-jährige Beschäftigung in ausgewählten Betrieben Brandenburgs und damit ein „Training on the job“ durch erfahrende Führungskräfte
- ergänzende Qualifikationen zu Inhalten, die für eine Führungsposition von Bedeutung sind
- gezielter Berufseinstieg in eine landwirtschaftliche Führungsposition
- Möglichkeit, als Nachfolger der Geschäftsführung im Unternehmen einzusteigen

Zur Absicherung eines individuellen Lernerfolgs ist die Teilnehmerzahl auf maximal 20 Personen begrenzt. Die Auswahl der Bewerber erfolgt durch eine Auswahlkommission nach Sichtung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen und einem persönlichen Gespräch. Danach lernen sich die Bewerber und die am Projekt beteiligten Betriebe kennen und es erfolgen weitere Auswahlgespräche.

Die Weiterbildung wird von der Brandenburgischen Landwirtschaftsakademie organisiert. Seminarort ist die Heimvolkshochschule am Seddiner See.

Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen senden Sie bitte bis spätestens 31.07.2006 an die

Brandenburgische Landwirtschaftsakademie (BLAk)

Frau Großkopf

Seeweg 2, 14554 Seddiner See

Tel.: 033205 46635 Fax.: 033205 46636

www.blak-seddinersee.de; E-Mail: Info.blak@blak-seddinersee.de

Anlage 8: Praktikums- und Fortbildungsvertrag (Externer Praktikant)

Praktikums- und Fortbildungsvertrag

Zwischen dem Praktikumsbetrieb

und
dem Praktikanten

unter Beteiligung der

Brandenburgischen Landwirtschaftsakademie (BLAk)
Seeweg 2
14554 Seddiner See

wird nachfolgender Vertrag geschlossen.

Präambel

Das Praktikum dient der praktischen Weiterbildung mit dem Ziel, dem Praktikanten unter den konkreten Bedingungen des Ausbildungsbetriebes Managementenerfahrungen für die Leitungsebene im Rahmen des Bundesmodellvorhabens „Betriebsleiterqualifikation und Generationswechsel in der Landwirtschaft“ zu vermitteln.

I. Praktikum

- 1) Das Praktikum beginnt am 01.01.2007 und endet am 31.12.2007. Die wöchentliche Arbeitszeit beträgt regelmäßig 40 Stunden. Die Gestaltung der Arbeitszeit und ihre Verteilung innerhalb der Woche (einschl. Wochenend- und Feiertage) richtet sich nach den betrieblichen Erfordernissen.
- 2) Der Praktikant erhält eine monatlich nachträglich fällig werdende Vergütung in Höhe von 1.000 Euro.
- 3) Der Urlaubsanspruch beträgt 24 Werktage im Jahr. Der Urlaub ist in Abstimmung mit dem Praktikumsbetrieb zu planen.
- 4) Der Praktikumsbetrieb verpflichtet sich im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten,
 - a) den Praktikanten in alle Belange des Unternehmensgeschehens einzubeziehen, die für die Arbeit in leitender Funktion in einem anderen Unternehmen, bzw. die ggf. für eine eventuelle Nachfolge im eigenen Unternehmen erforderlich sind.
 - b) zu Beginn des Praktikums - bis spätestens zum 31. Januar 2007 - gemeinsam mit dem Praktikanten einen Ausbildungsplan zu erarbeiten und dazu jeweils zum 30.04.2007, 31.08.2007 und 31.12.2007 eine Beurteilung des Praktikanten nach beiliegenden Mustern der BLAk vorzulegen.

- c) im Interesse des Praktikanten mit der Brandenburgischen Landwirtschaftsakademie (BLAk) bzw. deren Beauftragten in allen die Ausbildung betreffenden Fragen zusammenzuarbeiten.
 - d) die zum Besuch oder Kontakt von Veranstaltungen der BLAk im Rahmen des Bundesmodellvorhabens notwendige Freistellung zu gewähren.
 - e) 14 Tage nach Beendigung des Praktikantenverhältnisses ein Arbeitszeugnis auszustellen.
 - f) Der Betreuer des Praktikanten ist der Geschäftsführer bzw. der zweite Geschäftsführer.
- 5) Der Praktikant verpflichtet sich,
- a) dafür Sorge zu tragen, dass er in die Unternehmenstätigkeiten einbezogen wird, die für eine Führungskraft in einem Unternehmen von Bedeutung sind.
 - b) den Ausbildungsplan einzuhalten und die Ausbildung gewissenhaft zu betreiben sowie das entsprechend beiliegendem Muster zu führende Praktikumsprotokoll jeweils zum 30.04.2007, 31.08.2007 und 31.12.2007 der BLAk vorzulegen.
 - c) auftretende Probleme in der Zusammenarbeit sofort anzusprechen und zu lösen.
 - d) an allen Projektveranstaltungen der BLAk teilzunehmen.
 - e) die Betriebsordnung und die Unfallverhütungsvorschriften einzuhalten sowie die betrieblichen Gegenstände sorgfältig zu bewahren und pfleglich zu behandeln.
 - f) im Falle der Verhinderung den Betrieb unverzüglich zu benachrichtigen und im Falle der Erkrankung unverzüglich, nach Möglichkeit noch am gleichen Tag eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorzulegen.
 - g) Der Praktikant verpflichtet sich, über alle bekannt gewordenen betrieblichen Vorgänge innerhalb und außerhalb des Betriebes Stillschweigen zu bewahren. Er ist gegenüber der BLAk und dem Geschäftsführer rechenschaftspflichtig.
- 6) Während einer einmonatigen Probezeit kann das Praktikantenverhältnis in Abstimmung mit der BLAk jederzeit mit eintägiger Frist ohne Angabe von Gründen gekündigt werden. Während der weiteren Dauer des Vertrages kann das Rechtsverhältnis nur vom Praktikanten gekündigt werden. Die Kündigung bedarf der Schriftform unter Angabe von Kündigungsgründen. Die Kündigungsfrist beträgt 4 Wochen. Das Praktikantenverhältnis endet nach Ablauf der Praktikantenzeit ohne besondere Kündigung. Das Recht zur außerordentlichen Kündigung des Praktikantenverhältnisses bleibt für beide Teile unberührt. Die Kündigung hat schriftlich unter Angabe der Gründe zu erfolgen.

II. Fortbildung

- 1) Der Praktikant nimmt während der Praktikumsdauer an einem Fortbildungskurs für Führungskräftenachwuchs teil. Die Parteien sind sich darüber einig, dass die Teilnahme des Praktikanten im Rahmen des Modellprojektes „Betriebsleiterqualifikation und Generationswechsel in der Landwirtschaft“ der BLAk im Interesse der beruflichen Fort- und Weiterbildung des Praktikanten, aber auch der Sicherung der Unternehmenskontinuität des Ausbildungsbetriebes erfolgt. Die Parteien werden deshalb dafür Sorge tragen, dass die aus der Förderung des Projektes durch Bundesmittel resultierenden Melde- und Berichtspflichten regelmäßig und qualitätsgerecht erfüllt werden. Sollten schuldhaft Berichtspflichten nicht entsprechend dem Praktikums- und Fortbildungsvertrages erfüllt werden, so haben die Parteien den dem Projekt daraus entstehenden Schaden gemeinsam zu tragen.
- 2) Der Praktikumsbetrieb stellt den Praktikanten zur Fortbildung innerhalb des Projektes bzw. des Ausbildungsplans unter Fortzahlung der Bezüge von der Arbeit frei. Die Lehrgangskosten (insgesamt 1.750 €), bestehend aus Seminargebühr, Übernachtungs- und Verpflegungskosten übernimmt der Praktikumsbetrieb. Die Erstattung erfolgt nur gegen Beleg. Die An- und Abreisekosten übernimmt die Praktikantin.
- 3) Hat der Praktikumsbetrieb unter Fortzahlung der Bezüge die vollen Lehrgangskosten übernommen, so ist der Praktikant zur Rückzahlung der Kosten des Fortbildungskurses nur verpflichtet, wenn
 - er den Praktikums- und Fortbildungsvertrag / Arbeitsvertrag vor Ablauf oder im Falle der Weiterbeschäftigung nach Praktikumsende kündigt oder
 - seitens des Praktikumsbetriebes aus einem von dem Praktikanten zu vertretenden wichtigen Grund gekündigt wird.

Für je 6 Monate der Weiterbeschäftigung nach dem Ende des Lehrgangs werden ein Viertel der Rückzahlungsbeträge erlassen.

Mündliche Nebenabreden bestehen nicht. Änderungen oder Ergänzungen des Vertrages bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform.

.....,

Ort/Datum

.....

Unterschrift/Firmenstempel
Betrieb

.....

Unterschrift Praktikant

.....

Unterschrift/Firmenstempel
BLAk

Anlage 9: Weiterbildungsvertrag zwischen der BLAk und den Praktikumsbetrieben

Weiterbildungsvertrag

Zwischen dem Praktikumsbetrieb

und der Brandenburgischen Landwirtschaftsakademie (BLAk)
Seeweg 2
14554 Seddiner See

wird nachfolgender Vertrag geschlossen.

In der Zeit vom 01.01.2007 bis 31.12.2007 (Praktikumsjahr) nimmt der oben genannte Betrieb an dem Bundesmodellvorhaben „Betriebsleiterqualifikation und Generationswechsel in der Landwirtschaft“ teil. Der Praktikumsbetrieb übernimmt die Lehrgangskosten für seine Leitungspraktikantin,....., für 10 dreitägige Seminare von insgesamt 1.750 €, die in zwei Raten (Januar 2007 und Juni 2007) gegen Rechnung an die Brandenburgische Landwirtschaftsakademie (BLAk) überwiesen werden.

Die Kosten für die Weiterbildung an der BLAk entstehen unabhängig von der tatsächlichen Teilnahme der Leitungspraktikantin.

.....,

Ort/Datum

.....

Unterschrift/Firmenstempel
Betrieb

.....

Unterschrift/Firmenstempel
BLAk

Anlage 10: Fragen der Endevaluierung durch die Betriebsleiter

1. Wenn Sie *das gesamte Modellvorhaben* betrachten...

Was hat Ihnen besonders gefallen?
Was hätten Sie sich anders gewünscht?

2. Ihre Meinung zum *Weiterbildungsangebot* insgesamt

- 2.1 Entsprachen die Inhalte des Weiterbildungsangebotes Ihren Erwartungen?
- 2.2 Wie beurteilen Sie die Anwendbarkeit der Inhalte in der Praxis?
- 2.3 Einen wichtigen Schwerpunkt des Weiterbildungsangebotes stellten die Führungsseminare dar. Welchen Einfluss hatten diese auf die Persönlichkeitsentwicklung und die Fähigkeit des Praktikanten zur Mitarbeiterführung?

3. Ihre Meinung zum *Coaching* der Praktikanten und Betriebsleiter

- 3.1 Was hat Ihnen gut gefallen...
 - a) beim Coaching der Praktikanten?
 - b) beim Coaching der Betriebsleiter?
- 3.2 Was hätten Sie sich anders gewünscht...
 - a) beim Coaching der Praktikanten?
 - b) beim Coaching der Betriebsleiter?

4. Inwieweit hat das Coaching die Einarbeitung bzw. Übergabe erleichtert?

5. *Übergabeprozess*

- 5.1 Gab das Modellvorhaben den Anstoß für den Übergabeprozess in Ihrem Unternehmen bzw. wurde dieser dadurch beschleunigt?
- 5.2 Fühlten Sie sich im Übergabeprozess durch das Modellvorhaben gut begleitet und unterstützt?
- 5.3 Inwieweit waren die Übergabefahrpläne hilfreich für den Übergabeprozess?

6. Die *Gewinnung neuer Betriebsleiter* für das Leitungspraktikum 2007 stellte sich als sehr schwierig und aufwendig dar. Warum fühlten sich Ihrer Meinung nach nur wenige Betriebsleiter von dem Modellvorhaben angesprochen?

7. Ist das *Generationswechselproblem* aus Ihrer Sicht im Land Brandenburg gelöst?

8. Was ich sonst noch sagen möchte

Anlage 11: Muster vom Praktikumsprotokoll

Praktikumsprotokoll
Leitungspraktikum vom:

Muster

Betrieb: Muster Agrargenossenschaft e.G.
Musterstr. 9
12345 Musterhausen

Praktikant: Max Mustermann Protokollzeitraum:

<i>Zeitraum</i>	<i>Arbeitsbereich</i>	<i>Tätigkeiten</i>
Januar	Feldwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Stundennachweisführung für die Abteilung Pflanzenproduktion • Teilnahme am Lehrgang zum Einsatz der 36 m Feldspritze der Firma x • Weiterbildung zur Bestätigung des Sachkundenachweises für Pflanzenschutz • Eingabe von Daten in die Ackerschlagkartei
	Vorstand	<ul style="list-style-type: none"> • Planung Düngeeinsatz und Betriebsmittelbedarf in 2007 für die Feldwirtschaft • Teilnahme an der Vorstandssitzung • Teilnahme am BLAk Modul 1 „Mitarbeiter mit Erfolg führen“
Februar	Feldwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Planung des Anbaus der Frühjahrskulturen unter Berücksichtigung der Biogasanlage im Herbst 2007 • Verhandlungen/Einkauf Saatgut Frühjahr 2007 • Preisverhandlungen für Ernte 2007 (Raps und Roggen) • Winterschulungen • Stundennachweisführung für die Abteilung Pflanzenproduktion • Eingabe von Daten in die Ackerschlagkartei
	Vorstand	<ul style="list-style-type: none"> • Analytische Arbeiten zur Rentabilitätsberechnung der angebauten Feldfrüchte zur Ernte 2006 • Teilnahme am BLAk Modul 2 „Betriebswirtschaft“ • usw. •

Anlage 12: Beurteilungsbogen für die Persönlichkeitsentwicklung

Beurteilungsbogen

(alle 4 Monate eine Beurteilung)

Name des Praktikanten:

Name des Unternehmens:

Betreuer:

Praktikumsdauer von:

Beurteilungszeitraum von:

Abgabetermin:

Es empfiehlt sich, dass Betreuer und Praktikant zunächst unabhängig voneinander den Bogen ausfüllen. Im anschließenden Beurteilungsgespräch werden die unterschiedlichen Sichtweisen besprochen und die bisherige Entwicklung in Bezug auf die zukünftige Arbeit als Betriebsleiter/Bereichsleiter eingeschätzt, Stärken und Reserven herausgearbeitet. Das Gespräch endet mit konkreten Vereinbarungen, wie die Reserven erschlossen werden können.

Zur Unterstützung und Beschleunigung von geplanten Veränderungen steht das Coachingangebot des Projektes zur Verfügung.

	Sehr gut						sehr schlecht
	1	2	3	4	5	6	7
Fachliche Eignung							
Betriebswirtschaftliches Wissen und Können							
Planerische Fähigkeiten							
Organisatorische Fähigkeiten							
Produktion: Fachwissen							
Produktion: praktische Umsetzung von Fachwissen							
Rechtskenntnisse							
Informationsrecherche, Wissensdurst							

Persönliche Eignung							
Selbständigkeit							
Einsatzbereitschaft							
Positive Grundhaltung							
Mitarbeitermotivation							
Fähigkeit, ein Klima der Offenheit und des Vertrauens herzustellen							
Fähigkeit, Wesentliches zu erkennen							
Entscheidungsfähigkeit							
Durchsetzungsvermögen							
Verantwortungsbewusstsein							
Erkennen und Lösen von Problemen							
Teamführung							
Fähigkeit, Konflikte konstruktiv auszutragen							
Fähigkeit, Kritik zu empfangen und zu geben							
Fähigkeit zur Selbsterkenntnis und pers. Weiterentwicklung							
Überzeugungsfähigkeit							
Belastbarkeit							

Bitte führen Sie hier Ihre Bemerkungen zu den Kenntnissen des Praktikanten auf:

.....
Datum, Unterschrift des Betreuers

.....
Datum, Unterschrift des Praktikanten

Anlage 13: Übergabefahrplan für die Unternehmensnachfolge

Übergabefahrplan - MUSTER

Name des Praktikanten:

Name des Unternehmens:

Betreuer:

Praktikumsdauer vom: bis:

Zeitraum	Aufgaben und Verantwortungsbereiche Übergeber (Herr Z)	Aufgaben und Verantwortungsbereiche Nachfolger (Herr P)
<p>Orientierungsphase (Übergeber und potenzieller Nachfolger arbeiten eng zusammen)</p> <p>Von: Bis:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Herr Z organisiert zusammen mit dem Nachfolger die Ernte ● Herr Z weist Nachfolger in den Umgang mit Personalgruppen und Belegschaft ein ● usw. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Herr P organisiert mit Herrn Z zusammen die Ernte ● Herr P wird vom Übergeber in den Umgang mit Personalgruppen und der Belegschaft eingewiesen ● usw.
<p>Testphase (Der Nachfolger arbeitet zunehmend selbstständig, übernimmt einzelne Aufgabenbereiche und profitiert dabei von den Erfahrungen des Übergebers)</p> <p>Von: Bis:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Buchhaltungsaufgaben werden von Herrn X an Nachfolger übergeben und von diesem eigenständig bearbeitet ● Teilbereich Pflanzenproduktion wird von Herrn Z an Nachfolger übergeben (Übergeber steht aber noch in der Verantwortung) ● Herr X übergibt Liquiditätsplanung an Nachfolger ● usw. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Buchhaltungsaufgaben werden von Herrn P übernommen und von diesem eigenständig bearbeitet ● Teilbereich Pflanzenproduktion wird von Herrn P übernommen (Übergeber steht aber noch in der Verantwortung) ● Nachfolger übernimmt Liquiditätsplanung von Herrn X ● usw.
<p>Übergabephase (Der Nachfolger übernimmt die gesamte Führungsverantwortung bzw. die Führungsverantwortung auf der entsprechenden Leitungsebene)</p> <p>Von: Bis:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Herr Z übergibt letzte Leitungsinformations-Dokumente an Nachfolger ● usw. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nachfolger erhält noch fehlende Leitungsinformations-Dokumente ● usw.

.....
Datum, Unterschrift des Betriebsleiters

.....
Datum, Unterschrift des Praktikanten

Quelle: In Anlehnung an TMS Unternehmensberatung AG, Köln

Anlage 14: Rahmenprogramm für die Qualifizierung

Rahmenprogramm für die Qualifizierung an der BLAk zur Vermittlung praktischer Kenntnisse mit Übungen

Die Themenkomplexe stellen nicht die Reihenfolge der Seminarabfolge dar.

Themenkomplex: Kommunikation und Personalmanagement

Menschenführung - die Voraussetzung für Leistung

Inhalte:

- Führen durch Persönlichkeit
- Mitarbeiter motivieren
- Führen im Konflikt
- Überzeugen durch die Rede
- Ab morgen Chef - die Klippen am Anfang umschiffen und Veränderungen managen

Themenkomplex: Rechtsfragen

Rechte und Pflichten des Geschäftsführers

Inhalte:

- Umgang mit den Gesellschaftern
- Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat bzw. Beirat
- Persönliche Rechte und Verantwortung
- Haftungsrisiken

Grundzüge des Wirtschaftsrechts

Inhalte:

- Allgemeines Vertragsrecht
- Wichtigste Vertragsformen im Geschäftsverkehr
- Einführung in das Gesellschaftsrecht

Allgemeine Agrarrechtfragen

Inhalte:

- Das rechtliche Umfeld ändert sich - Landesregelungen zum Umgang mit Naturressourcen
- Immissionsschutz - Umweltrechtliche Rahmenbedingungen für Investitionen
- Baurecht und Bauplanungsrecht für Landwirte

- Erfahrungen der Investitionsvorbereitungen, -förderung und -durchführung bei Stallbauten aus der Sicht des Investitionsbetreuers
- Möglichkeiten und Grenzen der Finanzierung von Investitionen
- Subventionsrecht
- Einkommenserzielung durch Diversifizierung
- Aktuelles Arbeitsrecht
- Landpachtrecht
- Landwirtschaftlicher Grundstücksverkehr
- Möglichkeiten und Grenzen der Finanzierung des Bodenkaufs

Themenkomplex: Krisenmanagement

Verhalten in Krisensituationen

Inhalte:

- Krisentheorie
- Einführung in das Krisen- und Sanierungsmanagement
- Sanierung und Insolvenz
- Krisenfrüherkennung und Unternehmensanalyse am Beispielsbetrieb
- Krisenfrüherkennung aus der Sicht der Hausbank
- Krisenfrüherkennung und Analyse
- Unternehmenssanierung, Sanierungskonzept, -management und -begleitung

Themenkomplex: Unternehmensführung und Betriebswirtschaft

Unternehmensführung/Management

Inhalte:

- Unternehmensstrategie - Klare Ziele als Voraussetzung zum Erfolg
- Schwachstellenanalyse
- Rentabilität und Eigenkapitalbildung
- Liquidität - wie sie zu planen und zu sichern ist
- Wie viel Schulden verträgt ein Unternehmen? (Verschuldungsgrade und Kapitaldienstgrenzen)
- Vor- und Nachteile verschiedener Rechtsformen
- Wie stabil ist unser Unternehmen?
- Unternehmensfinanzierung
- Wie Unternehmer auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren
- Arbeitswirtschaftliche Erfahrungen in Lohnarbeitsbetrieben

Bewertungs- und Entschädigungsfragen

Inhalte:

- Bewertung von landwirtschaftlichen Grundstücken
 - Informationsquellen
 - Wertunterschiede zwischen verschiedenen Nutzungsarten
 - Bodenwertableitung
- Bewertung von landwirtschaftlichen Betriebsgebäuden
 - Ersatzwert
 - Ertragswert
 - Zeitwert
 - Verkehrswert
- Bewertung von sonstigem Inventar und Vermögensgegenständen
 - Technik
 - Tiere
 - Bestände
 - Rechte- und Vermögensgegenstände
- Bewertungs- und Entschädigungsansprüche bei Landentzug für öffentliche Maßnahmen
 - Entschädigungsgrundlagen
 - Verkehrswertentschädigungen
 - An- und Durchschneideentschädigungen, Umwege
 - Pachtaufhebungsentschädigung
 - Erwerbsverlust
- Bewertung von landwirtschaftlichen Unternehmen und Unternehmensanteilen
 - rechtliche Grundlagen
 - Unternehmenswert
 - Genossenschaftsanteile
 - GmbH-Anteile, GbR-Anteile
 - Kommanditanteile
 - Bewertung bei Erbauseinandersetzungen

Buchführung

Inhalte:

- Grundbegriffe der Buchführung
- Das System der doppelten Buchführung
- Der einfache Weg von Bilanz zu Bilanz
- Der vollständige Weg von Bilanz zu Bilanz
- Aufstellung des Jahresabschlusses

Besteuerung landwirtschaftlicher Unternehmen

Inhalte:

- Aufgaben des Managements
- Buchung ausgewählter Geschäftsvorfälle
- Einkommensbesteuerung der Landwirte

- Körperschaft- und Gewerbesteuer in landwirtschaftlichen Unternehmen
- Ausgewählte Fragen der Umsatzsteuer in landwirtschaftlichen Unternehmen
- Aufgaben und Inhalt der betriebswirtschaftlichen Buchführung

Controlling in der Landwirtschaft und Investitionsrechnungen zur Einschätzung der Wirtschaftlichkeit

Inhalte:

- Aufgaben und Ziele des Controlling
- Vorstellen von Methoden des laufenden Controlling
- Liquiditätsplanung mit Gewinnvorausschau u. Budgetkontrolle
- Voraussetzungen einer Datenerfassung für eine aussagefähiges Controlling
- Vorstellen unterschiedlichen Investitionsrechnungen und Beispielsrechnungen für Investitionen nach der Kapitalrentabilität
- Diskussion der Ergebnis und Schlussfolgerungen

Das landwirtschaftliche Unternehmen analysieren und planen und eine Zukunftsstrategie entwickeln

Inhalte:

- Jahresabschluss:
- Betriebszweiganalyse
- Betriebsplanung - kurzfristig
- Betriebsplanung - langfristig
- Strategien für eine zukünftig erfolgreichen Marktfruchtbau und Milchviehhaltung

Die Organisation eines effektiven Datenmanagements in der Pflanzenproduktion in Hinblick auf die Dokumentation und Nachweisführung sowie den Anforderungen aus Sicht der Cross Compliance - Auflagen

Inhalte:

- Dokumentation und Nachweisführung aus Sicht der aufnehmenden Hand
- Kernaspekte der Cross Compliance Anforderungen
- Entwicklung von pflanzenbaulichen Managementlösungen und notwendiger Funktionsumfang
- Nutzung von GIS und GPS Daten zur Auswertung und Veranschaulichung administrativer Fragen und betrieblicher Abläufe sowie zu Fragen der Erfassung und Auswertung pflanzenbaulicher Maßnahmen
- Praktische Übung in der Arbeit mit Geodatenebenen in Bezug auf die Vorbereitung der Bodenbeprobung
- Detaillierte Düngeplanung als Voraussetzung für die praktische Umsetzung
- Spezifische Datenerfassung zur Düngung und zum Pflanzenschutz
- Gestaltung von Auswertungen in Bezug auf die Düngeverordnung, Dokumentation und Nachweisführung
- Betriebswirtschaftliche Analysen aus der Managementlösung
- Lösung einer Seminaufgabe im GIS

Erfahrungsaustausch/Foren

Inhalte:

- Mit Banken (Herausforderungen für Unternehmen aus der Sicht der Bank)
- Mit erfolgreichen Unternehmerpersönlichkeiten
- Mit Vertretern der Öffentlichkeitsarbeit

Themenkomplex: Agrarpolitische Rahmenbedingungen

Förderung Land und Bund (evtl. EU) -
Strategien und Handhabung für zukünftige betriebliche Entwicklungen

Themenkomplex: Fachexkursion

Anlage 15: Referentenfragebogen

Bundesmodellvorhaben: Betriebsleiterqualifikation und Generationswechsel in der Landwirtschaft

Liebe Referenten!

Um den Wissenstand unserer Seminarteilnehmer besser einschätzen zu können, bitten wir Sie durch Ausfüllen dieses Fragebogens um Mithilfe. Mit Ihren Hinweisen können wir gezielt vorliegende Defizite aufdecken und durch Anpassung bzw. Ergänzung des Weiterbildungsprogramms darauf reagieren.

Vielen Dank für Ihre Mithilfe!

Seminar:	
Thema:	
Datum:	
Referent:	
Institution:	
Einschätzung der fachlichen Kenntnisse der Teilnehmer:	
Hinweise bzw. Vorschläge zum Beheben möglicher Defizite:	
Unterschrift:	

Anlage 16: Teilnehmerfragebogen zur Einschätzung des Seminars

Ihre Meinung interessiert uns!

Titel der Veranstaltung: **«Seminarbezeichnung»**

Zeitraum: **vom «Seminarbeginn» bis «Seminarende»**

Name, Vorname (Angabe freiwillig!)

.....

a) Sind Sie tätig in einem....? (Bitte Zutreffendes ankreuzen!)

Landwirtschaftlichen Unternehmen <input type="checkbox"/>	Gärtnerischen Unternehmen <input type="checkbox"/>	Beratungsunternehmen <input type="checkbox"/>
---	--	---

b) Rechtsform Ihres Unternehmens?

e. G. <input type="checkbox"/>	GmbH <input type="checkbox"/>	AG <input type="checkbox"/>	GbR <input type="checkbox"/>	Einzelunternehmen HE <input type="checkbox"/>	Einzelunternehmen NE <input type="checkbox"/>	Sonstige <input type="checkbox"/>
--------------------------------	-------------------------------	-----------------------------	------------------------------	---	---	-----------------------------------

c) Für landwirtschaftliche Unternehmen: Ist Ihr Unternehmen ausgerichtet auf?

Marktfruchtbau <input type="checkbox"/>	Futterbau und Veredlung <input type="checkbox"/>	Kombination von beiden <input type="checkbox"/>
---	--	---

d) Welche höchste berufsspezifische Ausbildung haben Sie abgeschlossen?

Hochschule oder Universität <input type="checkbox"/>	Fachschule oder Fachhochschule <input type="checkbox"/>	Meisterqualifikation <input type="checkbox"/>	Facharbeiter <input type="checkbox"/>	Ohne Abschluss <input type="checkbox"/>
--	---	---	---------------------------------------	---

e) Sie sind... ?

Weiblich <input type="checkbox"/>	Männlich <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	-----------------------------------

f) Welcher Altersgruppe gehören Sie an?

bis 24 <input type="checkbox"/>	25 - 40 <input type="checkbox"/>	41 - 54 <input type="checkbox"/>	ab 55 <input type="checkbox"/>
---------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	--------------------------------

g) Wie sind Sie auf das Seminar aufmerksam geworden?

Internet <input type="checkbox"/>	Kollegen <input type="checkbox"/>	Anschreiben BLAk <input type="checkbox"/>	Fachpresse <input type="checkbox"/>	Sonstige Quellen:
-----------------------------------	-----------------------------------	---	-------------------------------------	-------------------------

h) Die Motivation an diesem Seminar teilzunehmen war:

Eigeninteresse	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Delegierung
----------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-------------

i) Sichert diese Weiterbildungsmaßnahme Ihr Beschäftigungsverhältnis?

eher ja	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	eher nein
---------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------

Bitte kreuzen Sie zu jeder Frage - entsprechend Ihrem persönlichen Eindruck - eine der Zahlen zwischen 1 und 5 an.

I. Komplex: Inhalte und Gestaltung des Seminars

1. Das Seminar entsprach meinen Erwartungen:

vollständig

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 nicht

2. Die behandelten Seminarinhalte waren:

für mich neu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 schon bekannt

3. Die Seminargestaltung war für mich

interessant & anregend

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 uninteressant & langweilig

4. Meine eigene aktive Beteiligung im Seminar war

häufig möglich

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 wenig möglich

5. Die erworbenen Kenntnisse sind in der Praxis

überwiegend anwendbar

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 wenig anwendbar

6. Die schriftlichen Arbeitsunterlagen waren

sehr informativ

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 wenig informativ

7. Meine eigenen Erfahrungen konnte ich wie folgt einbringen

genügend

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 zu selten

8. Der Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern war:

oft möglich

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 kaum möglich

9. Das Lehrgangsklima war:

angenehm & lernmotivierend

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 unangenehm & nicht anregend

II. Komplex: Verhalten der Referenten

Waren Sie zufrieden mit ...?

a) Dem inhaltlichen Beitrag von **Referent 1:** und seiner Art die Inhalte zu vermitteln?

vollständig

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 nicht

vollständig

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 nicht

Bemerkungen:

b) Dem inhaltlichen Beitrag von **Referent 2:** und seiner Art die Inhalte zu vermitteln?

vollständig	1	2	3	4	5	nicht
vollständig	1	2	3	4	5	nicht

Bemerkungen:

c) Dem inhaltlichen Beitrag von **Referent 3:** und seiner Art die Inhalte zu vermitteln?

vollständig	1	2	3	4	5	nicht
vollständig	1	2	3	4	5	nicht

Bemerkungen:

d) Dem inhaltlichen Beitrag von **Referent 4:** und seiner Art die Inhalte zu vermitteln?

vollständig	1	2	3	4	5	nicht
vollständig	1	2	3	4	5	nicht

Bemerkungen:

e) Der Moderation durch

vollständig	1	2	3	4	5	nicht
-------------	---	---	---	---	---	-------

Bemerkungen:

III. Komplex: Eindruck von Unterbringung und Verpflegung

1. Mit den Seminarräumen war ich

sehr zufrieden

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 unzufrieden

2. Ich habe während des Seminars im Haus übernachtet

ja nein

Die Unterkunft hat mir

sehr gefallen

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 nicht gefallen

3. Mit der Verpflegung war ich

sehr zufrieden

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 unzufrieden

4. Die Atmosphäre des Hauses ist

einladend/angenehm

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 wenig einladend/unangenehm

IV. Komplex: Eigene Anmerkungen

1. Was war insgesamt besonders wertvoll für Sie?

2. Was hat Ihnen nicht gefallen?

3. Ihre Empfehlungen für unsere zukünftige Arbeit?

Anlage 17: Nachhaltigkeitsanalyse für die Leitungspraktikanten

Um die Nachhaltigkeitseffekte des Modellvorhabens „Betriebsleiterqualifikation und Generationswechsel in der Landwirtschaft“ einzuschätzen, möchten wir Sie bitten, folgende Fragen zu beantworten. Ziel ist es zu erfahren, welche Inhalte des Projektes in Ihrer täglichen Arbeit zur Anwendung kommen und welche nicht.

Name, Vorname (Angabe freiwillig):

.....

- 1) Welche der im Modellprojekt angebotenen Inhalte habe Sie im vergangenen Jahr in Ihrer Arbeit mit welcher Intensität genutzt? Bitte kreuzen Sie an:

Themenkomplexe:	sehr oft	oft	wenig	gar nicht
Führungsseminare I und II				
Konfliktmanagement				
Rhetorik				
Unternehmensführung				
Bewertung und Entschädigung im landwirtschaftl. Unternehmen				
Buchführung und Besteuerung				
Controlling				
Agrarrechtsfragen / Arbeitsrecht				
Datenmanagement in der Pflanzenproduktion				

- 2) Können Sie aus Ihrer jetzigen Tätigkeit heraus Themenschwerpunkte benennen, die Sie für Ihre Arbeit bzw. Führungstätigkeit benötigen und die nicht Inhalt des Weiterbildungsprogramms innerhalb des Modellprojektes waren?

- 3) Wie schätzen Sie rückblickend den Nutzen des Coachings für Ihre Arbeit bzw. für sich persönlich ein?

- 4) Wie schätzen Sie den praktischen Nutzen des gesamten Modellprojektes „Generationswechsel“ nach einem Jahr beruflicher Tätigkeit ein? Bitte ankreuzen Sie an:

sehr hoch	hoch	mittel	gering	sehr gering

- 5) Inwieweit nutzen Sie den Kontakt bzw. Austausch mit den anderen Leitungspraktikanten auch nach dem Modellprojekt Generationswechsel?

Vielen Dank!

Herausgeber

Bundesministerium für Ernährung,
Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV)

Rochusstraße 1
53123 Bonn

Durchgeführt von

Brandenburgische Landwirtschaftsakademie (BLAk)
in der Heimvolkshochschule am Seddiner See

Projektleitung

Dipl.-ing. agr. Sylvia Großkopf (BLAk)

Projektverantwortung

Dr. Bettina Over-Bernert (BLAk)

Stand

August 2008

Autoren

Dipl.-ing. agr. Sylvia Großkopf
Dr. Bettina Over-Bernert

Gestaltung/Druck

BMELV

Foto/Bildnachweis

aid-infodienst, BLAk

Diese Publikation können Sie kostenfrei bestellen:

E-mail: 523@bmelv.bund.de

Fax: 0228/99 529-4393

Telefon: 0228/99 529-4140

Schriftlich: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
– Referat 523 –
Rochusstraße 1, 53123 Bonn

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter

www.bmelv.de

Diese Broschüre wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Ausdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.