



Foto: shironosov/iStock/Getty Images Plus via Getty Images

# Praxisgerechte Weiterbildung

*Auch wenn sich die Landwirtschaftsmeisterinnen und -meister in naher Zukunft „Bachelor Professional“ nennen, ändert sich nichts am Konzept der praxisgerechten Weiterbildung. Wie das in der Fachschule für Landwirtschaft Löbau in Sachsen umgesetzt wird, schildern Dana Woite und Gerd Michler. Beide sind als Fachlehrkräfte in der Meisterausbildung tätig.*

## Was bedeutet es für Sie, praxisorientiert zu unterrichten?

**Woite:** Im Prüfungsausschuss sind Lehrkräfte und praktizierende Landwirtinnen und Landwirte mit langjähriger Berufserfahrung vertreten. Von dort kommen wichtige Impulse. Wir orientieren uns also am künftigen Berufsalltag.

## Mit welchem Ergebnis?

**Woite:** Die Absolventinnen und Absolventen arbeiten in unserem Kurs auf allen Führungsebenen bis hin zur Betriebsleitung. Der Betrieb muss rund laufen. Die Arbeitsorganisation einschließlich Personalführung und der Technikeinsatz stehen daher ganz oben auf der Themenliste. Daneben gibt es weitere Aufgaben, die sich in regelmäßigen Abständen wiederholen. Sie reichen vom Herdenmanagement über die Bestandsführung, die Düngedarfermittlung, die Erstellung eines Gülleverteilungsplans bis hin zum Einkauf von Betriebsmitteln und zur Vermarktung sowie zur Berufsausbildung und Arbeitsunterweisung, um nur einige zu nennen. Hier sind die Führungskräfte als Verwalterin und Verwalter tätig. Daneben gibt es noch einen weiteren, mehr langfristig angelegten Tätigkeitsbereich, den wir berücksichtigen.

## Wie setzen Sie das im Lernfeld Tierische Erzeugung konkret um?

**Woite:** Wir müssen uns im Unterricht natürlich auf einige Betriebszweige beschränken. In der Milchproduktion besprechen wir beispielsweise die Abläufe im Herdenmanagement. Was geschieht wann? Welche Kontrollwerte zählen? Welche fachlichen Hintergründe sind für meine Entscheidungen wichtig? Einfache wirtschaftliche Abwägungen kommen hinzu. Nach einem fachlichen Input gehen wir in Betriebe, beurteilen die Umsetzung und suchen nach Verbesserungsmöglichkeiten. Weil immer auch pflanzenbauliche und futterwirtschaftliche Fragen sowie kaufmännische Überlegungen berührt werden, ist vieles fächerübergreifend angelegt.



Gerd Michler und Dana Woite

### Der Autor



Foto: Sabine Rübensaat

**Klaus Meyer**  
Redakteur für Betriebsführung und Ausbildung  
Bauernzeitung, Berlin  
bauernzeitung  
@bauernzeitung.de

## Sie sprechen über zwei unterschiedliche Rollen einer landwirtschaftlichen Führungskraft. Was meinen Sie damit?

**Michler:** Neben den eingangs erwähnten Tätigkeiten gibt es noch eine Reihe von Aufgaben, die völlig anders geartet sind. Als Unternehmerin und Unternehmer stellt sich immer wieder die Frage, welche wesentlichen, langfristig angelegten Veränderungen einen ausreichenden Gewinn und einen Eigenkapitalzuwachs sichern könnten. Das ist sehr anspruchsvoll. Ein Vergleich soll das verdeutlichen. Wenn Sie eine Reise planen, definieren Sie zuerst das Reiseziel. Danach planen Sie mittels Landkarte oder Navi die günstigste Fahrtroute. Sie werden das Ziel dann zum geplanten Termin innerhalb von Stunden oder Tagen mit hoher Wahrscheinlichkeit erreichen. Ähnlich wie bei den Aufgaben einer Verwalterin oder eines Verwalters. Auch dort gelangt man auf bekannten Wegen zeitnah zum Ziel. In der strategischen Unternehmensplanung legen Sie ebenfalls zuerst das Ziel fest. Das Ziel liegt aber in weiter Ferne und der Weg ist unsicher. Die „Landkarte“ ändert sich wegen der Entwicklung der Märkte und der betrieblichen Rahmenbedingungen ständig. Auf dieser Grundlage prüfen Unternehmerinnen und Unternehmer die verschiedenen Handlungsmöglichkeiten

und wählen das jeweils Beste für sich aus. Die getroffenen Entscheidungen verantworten sie höchstpersönlich.

## Was folgt daraus für die Lehre?

**Michler:** Alle Maßnahmen sollten unter Berücksichtigung der eigenen Erwartungen zweckmäßig und wirtschaftlich sinnvoll sein. Diese gedankliche Verbindung von fachlichen und wirtschaftlichen Erwägungen zieht sich wie ein roter Faden durch den gesamten Meisterkurs. Das gilt durchgängig für alle Prüfungsleistungen bis hin zur Fremdbetriebsbeurteilung. In der Fremdbetriebsbeurteilung können die Meisteranwärterinnen und Meisteranwärter zeigen, dass sie künftig sowohl der Rolle als Verwalterin und Verwalter eines Betriebs oder Betriebsteils als auch der Rolle als Unternehmerin und Unternehmer gewachsen sind.

## Wie läuft eine solche Fremdbetriebsbeurteilung eigentlich ab?

**Woite:** Die Meisteranwärterinnen und Meisteranwärter besuchen einen ihnen zuvor unbekanntem Landwirtschaftsbetrieb. Sie haben eine Stunde Zeit, während eines Betriebsrundgangs Fragen an die Betriebsleitung zu stellen. Außerdem steht ihnen ein Lageplan der Hofstelle und ein Leitfaden zur Betriebsbeurteilung zur Verfügung. Nach dem Betriebsrundgang entwickeln sie innerhalb von eineinhalb Stunden Vorschläge für wesentliche, mittel- und langfristig angelegte Veränderungen. In einem nachfolgenden halbstündigen Vortrag stellen sie ihr Konzept einer Prüfungskommission vor. Die Prüferinnen und Prüfer haben dann noch eine halbe Stunde Zeit für Fragen.

## Wie soll das gehen, innerhalb so kurzer Zeit einen fremden Betrieb zu beurteilen und au-

## ßerdem noch Ideen für die weitere Ausrichtung zu entwickeln?

**Michler:** Wir haben im Unterricht gemeinsam einen Stufenweg und einige Regeln erarbeitet und in der beigelegten Skizze dargestellt (s. Abbildung). Weil die verfügbare Zeit knapp ist, können die vorgeschlagenen Entwicklungsmöglichkeiten selbstverständlich nur angerissen und nicht bis in das Detail beschrieben werden.

## Wie ist der Leitfaden aufgebaut?

**Michler:** Die in der Abbildung nummerierten Arbeitsblätter deuten auf den Inhalt hin. Unter Punkt 1 sind dann beispielsweise Angaben zu den natürlichen Ertragsbedingungen, zur Flächenausstattung, zur Flächennutzung und zu den Tierbeständen sowie deren Produktivität aufgeführt. Es sind insgesamt nur wenige Seiten mit Tabellen und Listen. Hinzu kommt eine Deckungsbeitragsammlung mit einigen wichtigen Produktionsverfahren der Landwirtschaft.

## Können Sie weitere Tipps geben?

**Michler:** Im Berufsleben wie in der Lehre ist es wichtig, die richtigen Schwerpunkte zu setzen. Je nach Betriebstyp sollte man sich auf bestimmte Handlungsfelder konzentrieren. Außerdem gibt es verschiedene Ebenen. Im Meisterkurs sind wir unter anderem auf die Handlungsfelder der obersten Handlungsebene in Milchviehbetrieben eingegangen. Dazu zählen beispielsweise die Arbeitswirtschaft, die Tiergesundheit und der Tierkomfort, die Grobfutterqualität und -leistung, aber auch das betriebliche Wachstum, die Auswirkungen der GAP sowie das Risikomanagement.

## Haben Sie ein Beispiel parat?

**Woite:** Die Tiergesundheit in Verbindung mit dem Tierkomfort ist ein ganz wichtiges The-

ma. Nur gesunde Milchkühe sind produktiv, langlebig und wirtschaftlich. Außerdem machen kranke Tiere die meiste Arbeit. Die Weichen werden schon im Transitbereich gestellt. Wenn hier Mängel im Haltungssystem und der Klimatisierung sowie Bewirtschaftung zu erkennen sind, lohnen sich Umbaumaßnahmen genau an dieser Stelle in besonderem Maße.

## ... und das alles ohne Zahlen?

**Michler:** Eine Meisteranwärterin oder ein Meisteranwärter sollte die ökonomischen Auswirkungen der Vorschläge beschreiben und wenigstens überschlägig abschätzen können. Da reicht es oft, nach dem Prinzip der Waage in Stichworten die beeinflussten Leistungen, Produktionsfaktoren, Kosten und sonstigen Effekte gegenüberzustellen. Das geht zunächst ganz ohne Zahlen. Es kommt eingangs nur darauf an, möglichst alle entscheidungsrelevanten Faktoren zu erfassen. Konkrete Werte sind dann erst der zweite Schritt. Anhand der Deckungsbeitragsammlung und einiger Faustzahlen ist es dann relativ leicht möglich, die mögliche Erfolgsänderung der Maßnahmen zu überschlagen.

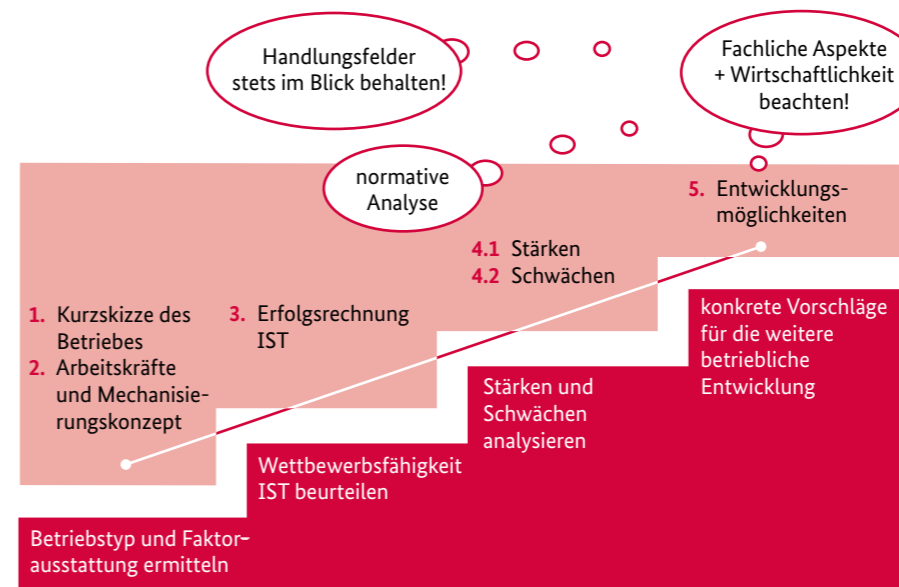
## Das beschriebene Vorgehen ist sicher interessant, erfordert aber zusätzliche Zeit und Anstrengungen. Warum muss das alles so schwierig sein?

**Michler:** Es wäre sicher einfacher, sich nur mit dem operativen Geschäft zu befassen, die täglichen Abläufe zu optimieren und auf strategisches Denken zu verzichten. Ein entscheidender Grund spricht dagegen. Die Meisteranwärterinnen und Meisteranwärter stehen mit ihren Unternehmen im Wettbewerb. Alle am Markt Beteiligten suchen ständig nach dem immer Neuen und Besseren, mit Kreativität, Fantasie und Gestaltungslust. Sie werden neue technische Möglichkeiten irgendwann anwenden, sofern sie Vorteile versprechen. Wir ermuntern die jungen Führungskräfte, diese Entwicklungen aufmerksam zu verfolgen. Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können sie marktgerechte Löhne sichern und ihren Geschäftspartnern gute Konditionen bieten.

## Alle Ideen sind wertlos, wenn sie nicht umgesetzt werden. Welche Hinweise geben Sie den jungen Leuten in Ihren Kursen?

**Woite:** Mitarbeitende sollten spüren, dass sie zum Team gehören und eigene Ideen an passender Stelle einbringen können. Außerdem müssen sie den Sinn ihres Tuns verstehen. Neben Fachwissen und Unternehmergeist braucht eine Führungskraft daher auch viel Einfühlungsvermögen. ■

Abbildung: Der Stufenweg zum unternehmerischen Erfolg



Quelle: Gerd Michler