

# „Ich habe einen anderen Führungsstil“

Wandel ist weiblich, auch im Ökolandbau. Das zeigen Frauen wie Heike Kühner von der Höfegemeinschaft Pommern. Was sie von männlichen Chefs unterscheidet, sagt sie im Interview.

**Die Statistiken sprechen eine klare Sprache: Nur knapp jeder fünfte Landwirtschaftsbetrieb wird von einer Frau geleitet. Im Ökosektor liegt der Anteil erfreulicherweise bei 27 Prozent.\* Warum haben es Frauen schwerer in der Landwirtschaft? Was muss sich ändern, damit mehr Frauen in Führungspositionen kommen?**

Ich würde tatsächlich ein Fragezeichen daran machen, ob diese Zahlen das richtige Bild malen. Viele Familienbetriebe haben einen männlichen Betriebsleiter, aber das Büro wird von einer Frau geführt, die wiederum also die finanzielle Übersicht hat. Das heißt, wir haben in vielen familiengeführten Landwirtschaftsbetrieben einen Mann als „Chef“ auf dem Trecker sitzen. Den Überblick darüber,

„Es muss normaler werden, dass Frauen Verantwortung übernehmen.“

was ein Trecker pro Monat kostet, welche Ausgaben anfallen und ob ich mir die Maschine leisten kann, die hat nicht unbedingt nur der Chef. Das ist auch ein Ergebnis der Studie. Ich glaube, die tatsächliche Verantwortung spiegelt sich gar nicht unbedingt im Titel wider. Es ist ganz normal, dass eine Frau auf dem Hof Verantwortung übernimmt. Nur: Das sollte auch anerkannt und respektiert werden.

**Gibt es Themen, die Du als Frau mit Deinen Stärken anders, einfacher oder vielleicht auch besser lösen kannst als männliche Betriebsleitungen?**

Die Frage ist spannend, denn sonst werde ich immer gefragt, wo es als Frau schwerer ist – und darauf habe ich viele Antworten. Ich habe das Gefühl, als Frau habe ich es manchmal leichter, da mich die Männer nicht als Konkurrenz sehen. Sie fühlen sich nicht in ihrer Ehre angekratzt. Ich sage immer: Jeder muss wertgeschätzt werden in dem, was er tut und entsprechend seinen Möglichkeiten. Ich kann von jemandem, der kein Büromensch ist, nicht verlangen, dass er eine perfekte Dokumentation macht. Auf den einzelnen Menschen einzugehen und den einzelnen Menschen zu sehen, das können wir Frauen vielleicht besser. Gegenüber Frauen fällt es Männern womöglich auch leichter, zu sagen: „Der neue Trecker hat zwar 20 PS oder 50 PS mehr als der alte, aber das ist eigentlich gar nicht das, was wir brauchen. Wir brauchen eine Maschine, die kleiner und kompakter ist, damit sie in den Stall passt.“ Ich vermute, ein männlicher Chef wird eine solche Rückmeldung nicht unbedingt erhalten.

**Du warst bereits im Betrieb, bevor Du die Geschäftsführung übernommen hast. Hat sich in der Höfegemeinschaft seit Deiner Übernahme etwas verändert?**

Bestimmt hat sich etwas verändert, aber ich würde das nicht am Geschlecht festmachen. Bevor ich die Geschäftsführung übernommen habe, waren wir ein Team aus einem älteren Mann mit viel Berufserfahrung und Ackerschwerpunkt und mir, einer jüngeren Frau mit weniger Berufserfahrung und Tierschwerpunkt. Beide aus dem ehemaligen Westen, beide studiert. Kurzum: Es gibt Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Ich würde das nicht auf Mann oder Frau runterbrechen. Ich habe einfach einen anderen Führungsstil, als mein Kollege oder andere Bereichsleiter zuvor hatten.

**Was ist das Besondere an der Höfegemeinschaft Pommern?**

Ich glaube, wir sind gar nicht so besonders. Wir sind ein normal großer Betrieb und unsere Einzelbetriebe zählen eher zur kleineren Kategorie. Wir haben eine schöne Mischung aus Menschen aus der Region, die einfach gerne in der Landwirtschaft und auf dem Hof vor Ort arbeiten, und Menschen, die zu uns kommen, weil sie besondere Freude an Bio-Landwirtschaft haben oder einzelne Aspekte davon toll finden. Wir sind ein gutes Team. Ich kann aber nicht sagen, dass wir einen „Wow-Yeah“-Teamspirit haben. Ich kann nicht durchs Hoftor schreien: „Nur bei uns ist es cool.“ Ich will den Menschen wertschätzend gegenüber sein und in der Sache klar. Wenn die Arbeit schlecht erledigt wird, dann sage ich das auch. Aber jeder hat das Recht, in einer stressigen Situation auch mal zu explodieren und sich Luft zu verschaffen. Aber es muss danach möglich sein, wieder miteinander zu reden. Man darf



Kritik äußern, aber nicht auf eine persönlich verletzende Art. Im Gespräch mit Bewerber\*innen für die Tierhaltung oder den Ackerbau lautet eine der wichtigsten Fragen, ob wir pünktlich Gehalt zahlen und in der Lage sind, dies jeden Monat zu tun. Das heißt im Umkehrschluss: Das ist wohl nicht überall üblich, was ich schon krass finde.

#### **Warum braucht es mehr Frauen in Führungspositionen in der Landwirtschaft?**

Die Wissenschaft sagt doch ganz klar, dass gemischte Teams am allerbesten arbeiten. Wenn nur Männer auf einem Haufen sitzen, ist das nicht gut. Und wenn nur Frauen zusammenarbeiten, ist das auch nicht gut. Egal in welchem Bereich. Mit gemischten Betrieben und gemischten Teams erreichen wir am meisten. Wenn wir also produktiv sein wollen, wenn wir viel Geld verdienen wollen, dann machen wir gemischte Teams.

Heike Kühner ist Betriebsleiterin der Höfegemeinschaft Pommern. Dazu gehören drei Höfe mit unterschiedlichen Schwerpunkten im Nordosten Deutschlands. Die Höfegemeinschaft wurde von der BioBoden Genossenschaft gegründet, sie ist zugleich Kundin und Mitglied der GLS Bank.

► [hoefegemeinschaft-pommern.de](https://hoefegemeinschaft-pommern.de)



Heike ist nicht allein. In unserer Interview-Serie kommen weitere Bio-Landwirtinnen zu Wort. Eine davon ist Amelie Schlottmann, sie sagt: „Wenn der Bauch grummelt, suche ich lieber eine Alternative.“