

„Zuverlässigkeit und Loyalität vermitteln“

Wer sich für die Verbandsarbeit entscheidet, muss offen für Neues und ein guter Netzwerker sein. Dr. Henning Ehlers, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Raiffeisenverbandes (DRV), über seinen Karriereverlauf und warum er nicht bei der besser zahlenden Industrie eingestiegen ist.

Herr Dr. Ehlers, warum haben Sie sich als promovierter Agrarökonom für eine Verbandskarriere und nicht für die Industrie entschieden, die ja bekanntlich besser zahlt?

Ich wollte mich von Beginn an mit den landwirtschaftlichen Märkten auseinandersetzen. Die Bandbreite hat mich dabei besonders gereizt. Der Milchmarkt war Thema meiner Diplomarbeit, in meiner Promotion habe ich mich mit dem amerikanischen Getreidemarkt befasst. Die Aufgaben einer Verbandstätigkeit erschienen mir fachlich wie organisatorisch sehr vielfältig und anspruchsvoll. Das wiegt für mich ein möglicherweise geringeres Gehalt auf. Außerdem hätte eine Tätigkeit in der Industrie sehr viel internationale Reisetätigkeit bedeutet. Das war mit meiner damals jungen Familie schwer vereinbar.

Wie verlief ihr Einstieg ins Berufsleben?

Nach meinem Studium in Kiel bin ich als Assistent der Geschäftsführung bei einer Rinderzucht- und Absatzgenossenschaft in Ostfriesland gestartet. Meine Stelle war auf ein Jahr befristet und mir ist sehr schnell klar geworden, dass die organisierte Rinderzucht als Arbeitsfeld für mich zu eng fokussiert war. Deshalb bin ich zur Uni zurückgekehrt. Nach meiner Promotion hatte der DRV eine Referentenstelle in der Warenwirtschaft ausgeschrieben. Ich habe mich beworben, denn unabhängig von meiner weiteren Karriereentwicklung war ich mir sicher, dass eine Tätigkeit beim Raiffeisenverband eine gute Visitenkarte ist.

Haben Ihre Eltern Sie bei der beruflichen Entwicklung unterstützt?

Ich bin als drittes von fünf Kindern auf einem landwirtschaftlichen Milchviehbetrieb groß



geworden. Unsere Eltern haben alle Kinder gleichermaßen motiviert, in Ausbildung und Studium zu investieren. Da sie nicht studiert haben, mussten wir Kinder uns in starkem Maße selbst organisieren. Wir haben alle ein Studium absolviert. Meinen ältesten Bruder und mich hat Landwirtschaft besonders gereizt. Mir gefiel, dass dieses Studium so breit angelegt ist und eine solide Basis an naturwissenschaftlichem und ökonomischem Wissen vermittelt wird.

Hatten Sie Vorbilder?

Ich habe immer gern im Team gearbeitet und geschaut, welche Themen mich besonders ansprechen. Unterstützung fand ich in diversen Arbeitsgruppen, hier ist mir meine Kontaktfreude zugute gekommen. Vorbild war ein Lehrer am Gymnasium. Er hatte ein Händchen dafür, uns Schüler zu motivieren und zu begeistern. Geprägt hat mich auch mein Doktorvater mit seinem breiten Wissen über internationale Agrarsysteme. An unsere zahlreichen Gespräche und Diskussionen denke ich gern zurück. Und nicht zuletzt Präsident Nüssel mit seinem heraus-

ragenden politischen Gespür und strategischem Weitblick.

Warum, denken Sie, ist der Raiffeisenverband eine gute Visitenkarte für die weitere berufliche Entwicklung?

Der DRV ist einer der Spitzenverbände der Agrarwirtschaft und hat ein hohes Ansehen bei Politik und Administration. Genossenschaften haben eine lange Tradition und im deutschen Agribusiness eine herausragende Marktbedeutung. Im Verbandsgeschäft lerne ich unglaublich viele und faszinierende Persönlichkeiten kennen. Vieles wird im Team erledigt. Positives Feedback aus den Unternehmen zu guter Arbeit brachte immer einen Motivationsschub. Beim DRV ist eine hohe Sozialkompetenz gefordert. Als Verbandsmitarbeiter müssen Sie gut mit Menschen umgehen können und ein guter Netzwerker sein. Außerdem ist es wichtig, offen zu sein für regionale Besonderheiten und unterschiedlichste, immer wieder neue Problemstellungen. Wer einen Job im Verband gut meistert, ist meines Erachtens für viele Aufgaben gut vorbereitet.

Ich wollte ursprünglich nur drei Jahre beim DRV bleiben. Dann aber wurde deutlich, dass meine Tätigkeit immer wieder neue Herausforderungen mit sich bringt. Das hängt mit der spartenübergreifenden Aufstellung des Verbandes zusammen, wir nennen das intern „Vom Wein bis zum Schwein“. Diese Themenvielfalt und das tolle Arbeitsklima haben mir so gut gefallen, dass ich andere Angebote ausgeschlagen habe.

In welcher Funktion sind Sie beim Verband gestartet?

Ich habe mich in den ersten Jahren als Referent mit unterschiedlichen Sachfragen aus der Kartoffelwirtschaft, Agrartechnik

und dem Pflanzenschutzmarkt beschäftigt. Seinerzeit wurden die Regelungen zur Lagerung von Pflanzenschutz- und Düngemitteln gravierend verschärft. Ich musste mich schnell in die Thematik einarbeiten und mit Juristen und Chemikern, der Feuerwehr und den Zulassungsbehörden in die Diskussion einsteigen.

Wie rutscht man vom Referenten in eine Leitungsposition?

Mein Vorgänger wurde pensioniert und die Position wurde an mich herangetragen. Ich habe die Abteilung Warenwirtschaft mit fünf Mitarbeitern übernommen. Ich konnte mich jetzt wieder stärker mit den Getreide- und Ölsaatenmärkten beschäftigen. Verbunden damit waren neue interessante Gremientätigkeiten bei der Europäischen Kommission und der europäischen Genossenschaftsorganisation COGECA in Brüssel. Schließlich stand der Generationswechsel beim DRV an, das hat mir die Chance eröffnet, in die Geschäftsführung aufzusteigen.

Warum waren Sie der Richtige für diese Position?

Ich hatte mir im Verband offensichtlich einen guten Ruf erarbeitet, kannte die Verästelungen des genossenschaftlichen Verbundes und war fit in vielen Sachthemen. Gegenüber externen Bewerbern haben Verbandsmitarbeiter den Vorteil, dass sie über Jahre ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Mitgliedsunternehmen aufbauen können. Das ist in unserem Job sehr wichtig. Dazu kommen Werte wie Zuverlässigkeit und Loyalität, die man leben und vermitteln muss.

Welche weiteren Qualitäten brauchen Verbandsgeschäftsführer?

Sie müssen gute Führungsqualitäten unter Beweis stellen, Mitarbeiter motivieren und in der Lage sein, den Verband sowohl nach innen als auch nach außen gut zu repräsentieren. Sie müssen Themen delegieren können und den Blick für das Wesentliche bewahren. Außerdem ist es essenziell, den Verband so auszurichten, dass er sich jederzeit neuen Herausforderungen stellen

kann. Kooperationen zwischen Verbänden halte ich in unserer schnelllebigen Zeit für sehr wichtig. Nicht zuletzt braucht es eine gute Arbeitsebene und menschliche Nähe zum Präsidenten, was bei mir und Herrn Nüssel der Fall ist. Er konnte mich gut einschätzen, weil er meine Arbeit über zehn Jahre verfolgt hat.

Welche Niederlagen mussten Sie in Ihrem Berufsleben einstecken?

Man erreicht selbstverständlich nicht immer alles, was sich der DRV in Verhandlungen mit Politik und Administration zum Ziel gesetzt hat. Die schwierigsten Zeiten hatten wir sicherlich während der BSE-, Nitrofen- und Dioxinkrisen, als von der Politik überstürzt beschlossene und teilweise erst Jahre später korrigierte Vorgaben bei unseren Mitgliedern hohe Kosten verursacht haben, ohne dass sich Umwelt- und Verbraucherschutz auch nur marginal verbessert haben. Da sind wir mit unseren guten Sachargumenten gegenüber Politik und Medien zu wenig durchgedrungen.

Und was müsste man tun, um in Ihrem Job zu Fall zu kommen?

In erster Linie vertrete ich meine Mitglieder und bin als guter Diplomat im Kontakt mit Ministern, Beamten, Unternehmensspitzen und Verbandsvertretern gefragt. Überzogener Ehrgeiz, Illoyalität, das falsche Wort am falschen Platz kann einen schnell zu Fall bringen. Es ist wichtig, ein gutes Gespür dafür zu entwickeln, wo und wie Lob und Kritik angesetzt werden, um Veränderungen zu erreichen. Um Ziele durchzusetzen, muss man in der Lage sein, Allianzen zu bilden und dafür die richtigen Partner zu identifizieren.

Wie definieren Sie die klassische Verbandsarbeit?

Bei unserer Tätigkeit geht es darum, die für unsere Mitglieder wirklich relevanten Themen herauszufiltern. Verbände sind Sprachrohr in Richtung Politik, Medien und Gesellschaft und vermitteln Informationen an die Unternehmen. Als Verband haben

wir in der Aufarbeitung politischer Forderungen sowie in der Lobbyarbeit eine deutlich größere Schlagkraft und Wahrnehmung als einzelne Unternehmen. Themen, die alle Mitglieder betreffen, wie die Stärkung der Wettbewerbsstellung, die Nachwuchssicherung oder die Umsetzung von Umweltauflagen, können im Verbund effizienter gelöst werden.

Der DRV dient als Wissensplattform und Interessenvertretung nach außen. Meist wird für einige Mitglieder erst in der Krise die Vorteilhaftigkeit einer Verbandsmitgliedschaft deutlich, aber das ist ja in vielen Lebenslagen so. Bei der Verbandsarbeit geht es in solchen Situationen darum, der Politik zu erklären, welche Konsequenzen ihre Entscheidungen haben, Lösungsalternativen aufzuzeigen und gleichzeitig ein gutes Sprachrohr hin zum Verbraucher zu sein. Ein aktuelles Beispiel: Manch einem, der in der jetzigen Milchkrise das Rad rückwärts drehen und zurück zur staatlichen Mengensteuerung will, müssen wir dann geduldig die komplexen Zusammenhänge des internationalen Milchmarktes erklären und Träumern auch schon mal die Augen öffnen. Damit macht man sich nicht nur Freunde.

Wie sieht Ihr typischer Arbeitstag aus?

Unser Produkt sind Informationen. Montags wird in unserer Referentenbesprechung spartenübergreifend alles Neue und Wichtige ausgetauscht. Mit den betreffenden Fachbereichen werden im Anschluss Maßnahmen geplant, damit wird das „Rädernetzwerk des Verbandes“ gestartet.

Intern muss festgelegt werden, wer für was zuständig ist. Gleichzeitig muss ausgelotet werden, welche Informationen nur der internen Verwendung dienen, weiter aufbereitet werden müssen und was nach draußen geht. Ich schätze, rund 70 % meines Tagesgeschäftes sind durch Wissensaustausch und Wissenstransfer und 30 % durch Administration bestimmt. (jr)

an

Das Interview führte Brigitte Braun-Michels, Karriere- und Organisationsberaterin, BBM-Coaching, Leipzig.