

Was geht, und was nicht geht

Die konventionellen Führungsleitbilder erweisen sich zunehmend als untauglich. Aber was macht einen Chef zum motivierenden »Macher«? Wie Sie aus Personal »Mit-Arbeiter« machen, zeigt Sabine Paasche.

Die Führung von Mitarbeitern – auch von mitarbeitenden Familienangehörigen – ist eine außerordentlich sensible Aufgabe, bei der viel Geschick und Fingerspitzengefühl gefordert sind. Als Führungskraft sollte es Ihnen bewusst sein, dass das Entwickeln von Strategien, das

Setzen von Zielen sowie das Fordern und Fördern von Mitarbeitern zu Ihren eigentlichen Kernaufgaben gehören. Wer hier Fehler macht, kann die Leistungspotentiale seines Betriebes nicht voll ausschöpfen.

Grundlegende Führungsqualifikationen sind insbesondere Persönlichkeitsmerk-

male, die zur »sozialen Kompetenz« und »emotionalen Intelligenz« beitragen. Nur wenn Sie dadurch Ihre Mitarbeiter ausreichend motivieren können, kann sich ein voller Unternehmenserfolg einstellen.

Flache Führungshierarchien. Die Besonderheiten landwirtschaftlicher Unternehmen, insbesondere in Rechtsformen von Kapitalgesellschaften oder Agrargesellschaften in Bezug auf ihre Führungsstrukturen bestehen darin, dass sich hier relativ flache Führungshierarchien etabliert haben. Das heißt, als Führungskraft in leitender Position sind Sie stark eingebunden im Tagesgeschäft. Daraus ergeben sich wertvolle Vorteile: durch kurze Informationswege lassen sich täglich schnell und unkompliziert Informationen durch direkten Kontakt mit weiteren Führungskräften, z. B. Bereichsleitern der Tier- und Pflanzenproduktion oder auch mit Mitarbeitern gewinnen. Andererseits wird von Ihnen stets gleichzeitig aktuellstes Spezialfachwissen, betriebswirtschaftliches know how und auch erfolgreiches Führungshandeln erwartet. Wie aber lässt

Der führende Kopf sorgt für die Stimmung

Führungsstile. Das Arbeitsklima wird besonders durch die Führungskraft beeinflusst. Und ein gutes Arbeitsklima motiviert die Mitarbeiter zu selbständigerem und auch qualifizierterem Arbeiten. Betrachten wir das an einem Beispiel näher:

- **Betrieb A:** Sehr autoritäre Führung, enge Kontrolle, enge Delegation, sehr stark mit Kritik arbeitend. Der Chef ist ein eher autoritärer Charakter mit der Überzeugung, dass Mitarbeiter keine selbständig arbeitenden Menschen sind.
- **Betrieb B:** Der Betriebsleiter bespricht alles mit den als Team geführten Mitarbeitern, setzt klare Ziele, gibt regelmäßig Informationen über die Entwicklung des Unternehmens weiter, bei Erfolg gibt es Lob, aber auch angemessene Kritik bei Fehlern.

Selbständigkeit wird belohnt. Beide Betriebe sind ökonomisch erfolgreich. Doch langfristig gibt es Probleme bei

dem autoritär geführten Unternehmen: Sobald die Führungskraft für kurze Zeit z. B. wegen Krankheit nicht mehr in der Lage ist, seinen engmaschigen Führungsstil zu halten, wird das Personal nicht mehr erfolgreich arbeiten können. Es gibt wenig Motivation und die Mitarbeiter können nicht selbständig handeln.

Bei dem eher teamorientierten Führungsstil im Betrieb B gibt es ein offenes Arbeitsklima. Die Mitarbeiter werden hier weiterhin motiviert sein, sich in diesem positiven Arbeitsklima selber Ziele setzen und für den Erfolg des Betriebes sorgen. Denn ein Team motiviert sich selbst, wenn es vorher klare Ziele und individuelle Möglichkeiten zur Weiterentwicklung aufgezeigt bekommen hat, und wenn deutlich wird, welche Konsequenzen erfolgreiches und nicht erfolgreiches Arbeiten haben wird.

sich das in einem Spannungsfeld zwischen Natur- und Umweltanforderungen, individuellen Mitarbeiterinteressen und persönlichen Ansprüchen einer Führungskraft umsetzen?

Was versteht man unter effizienter Mitarbeiterführung und woran erkennt man erfolgreiches Führungshandeln? Der Begriff »Führung« lässt sich anhand folgender drei Thesen definieren:

1 Führung ist unsichtbar. Führung ist nicht sichtbar, sie ist höchstens eine Erklärung für das Verhalten von Menschen und entsteht erst durch die Interpretation eines Beobachters oder der beteiligten Personen. Führung ist also unsichtbar, wird aber beobachtet.

2 Führung ist »Hausfrauenarbeit«. Das mag ein desillusionierender Gedanke sein, erwartet man in leitender Position doch vielmehr Ruhm und Glanz. Führung ist aber eine alltägliche Daueraufgabe und wird nur dann bemerkt, wenn sie nicht stattfindet. Auf landwirtschaftliche Unter-

nehmen übertragen heißt das: die Mitarbeiter, die auf dem Acker oder im Stall tätig sind, vollziehen die Wertschöpfung, während ihre Führungskräfte in den Vorständen oder auf Bereichsebene die »Hausfrauenarbeit« verrichten.

Führung ist demzufolge nicht nur unsichtbar, sie wird prinzipiell auch nur dann bemerkt, wenn sie nicht stattfindet. Und »Nichtführung« wird von Ihren Arbeitskräften als äußerst irritierend empfunden. Hier entsteht ein Führungsvakuum, in welchem Mitarbeiter zunächst ratlos sind bezüglich der Umsetzung notwendiger Entscheidungen, diese dann nach eigenem Ermessen selbst treffen. Korrigiert oder kritisiert die Führungskraft den Mitarbeiter dann in seiner Ausführung, nimmt der Konflikt seinen Lauf.

3 Führung ist eigentlich nicht möglich. Wie auch? Schließlich haben es Führungskräfte tagtäglich mit Menschen zu tun, und diese haben nun mal ganz eigene Vorstellungen davon, wie die Welt aussieht und welche Rolle sie darin spielen wollen. Gehen Sie als Führungskraft deshalb davon aus, dass Sie nur dann erfolgreich führen können, wenn sich Ihre Mitarbeiter auch führen lassen. Welcher Motivation diese folgen, können Sie aber nur bedingt beeinflussen. Die Kunst der Führung besteht darin, ein flexibles Repertoire an Führungsinstrumenten zu besitzen, um die individuellen Interessen von Mitarbeitern in Übereinstimmung zu bringen mit den Unternehmenszielen. Dazu benötigen Menschen in leitender Position fachliche Kenntnisse zu Führungsverhalten und Führungstheorien sowie Selbstreflexionsvermögen und die Bereitschaft zur Feedbackannahme.

Was müssen Führungskräfte leisten, um erfolgreich zu sein? Führung hat heute zwei wesentliche Aufgaben zu erfüllen: sie muss Entscheidungen treffen und Beziehungen knüpfen.

Entscheidungen müssen getroffen werden über Ziele und Strategien, Investitionen und Personal; sie sind immer risikoreich und werden unter Ungewissheit

getroffen. Prognosen sind für landwirtschaftliche Unternehmen schwierig, da sie die Zukunft betreffen, insbesondere die Entwicklung der Märkte und damit verbundene Preisentwicklungen sind schwer abschätzbar und erfordern flexible und mutige Entscheidungen.

Unternehmen leben auch davon, dass

Vorgesetzte werden besonders geachtet, wenn die Zusammenarbeit vertrauensvoll ist.

sie mit ihren Kooperations- und Geschäftspartnern im produktiven Austausch stehen. Diese Partner sind unabhängig und durch diverse Vereinbarungen mit dem Unternehmen verbunden. Führung hat die Aufgabe, diese Verbindungen zu pflegen und zu erhalten und steht damit zwischen unterschiedlichen Ansprüchen. Sie hat eine Brückenfunktion zwischen innen und außen und muss sicherstellen, dass sie keinen der wichtigen Kooperationspartner verliert.

Mitarbeitermotivation – Das A und O des Unternehmenserfolges. In kleineren und mittleren Familienbetrieben gibt es kein, oder allenfalls nur ein geringes Problem bei der Mitarbeitermotivation. Die Familie identifiziert sich stark mit dem Betrieb. In größeren Agrarbetrieben, aber auch in Kooperationen, kann darin eines der zentralen Probleme der Unternehmensführung liegen. Hier ist es die Aufgabe der Führungskraft, im Personalmanagement ein den Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter gleichermaßen gerecht werdendes Arbeitsklima zu schaffen.

Das Problem ist: Menschen werden von ihren eigenen, individuellen Zielen und Wünschen gesteuert. Führungskräfte sollten wissen, dass diese nicht automatisch kompatibel mit Unternehmenszielen sind. Denn Unternehmen sind ebenfalls eigenständige Systeme, die von internen Zielen gesteuert werden. Mitarbeiterführung bedeutet daher, eine Brücke zwischen diesen beiden zu bauen. Regelmäßige Mitarbeitergespräche bieten die Möglichkeit, individuelle Ziele der einzelnen Mitarbeiter in Erfahrung zu bringen, Motive und



Foto: landpixel

Ihre Führungsqualität hängt maßgeblich von Ihrer Persönlichkeit und von Ihrem Temperament ab. Tonfall, Mimik und Gestik sollten Sie dabei unter Kontrolle haben.

Antriebe für ihr Handeln zu hinterfragen.

Gleichzeitig muss dem einzelnen Mitarbeiter exakt mitgeteilt werden, welche Aufgaben er in welcher Qualität und welcher Zeit zu erledigen hat, mit wem er zusammen arbeitet, wem er Ergebnisse zu liefern hat und von wem er Informationen erhält. Dieser Prozess bedarf der kontinuierlichen Beobachtung und Kommunikation.

Sich selbst führen. Führung ist eine Aufgabe, die sich im Wesentlichen in Form von Kommunikation ereignet. Da sich der Kommunikationsprozess ständig zwischen der Führungskraft, Mitarbeitern, Kooperations- und Geschäftspartnern etc. vollzieht, sollten Führungskräfte permanent ihr eigenes Auftreten anderen gegenüber objektiv reflektieren. Da Sie besonders von hierarchisch geführten Mitarbeitern kaum eine Rückkopplung dazu erhalten, passiert es oft und unbemerkt, dass Sie als Chef in einer Scheinwelt leben. In einem ersten Schritt zur Besserung kann es hilfreich sein, auf die Körpersprache zu achten. Tonfall, Mimik und Gestik zeigen Ihnen und anderen meist recht früh, in welcher Gefühlsverfassung man ist. Gelingt es Ihnen, sich trotz starker Gefühle kontrolliert zu verhalten und sich zu beherrschen, müssten Sie im Leben ganz gut zurecht kommen. Auch im Umgang mit Ihren Mitarbeitern ist dies nicht anders. Sie erkennen hinter deren Verhalten in aller Regel auch ihre Stimmungen und werden dadurch in die Lage versetzt, auf diese einzugehen.

Neben der kritischen Selbstreflexion ist es hilfreich, den Blickwinkel von außen auf den Betrieb zu richten. Denn Führung ist nicht vergleichbar mit einem Schachspiel, bei welchem sich die Führungskraft



Foto: landpixel

Ein offener Umgang mit den Mitarbeitern sorgt für ein positives Arbeitsklima. Regelmäßige Informationen, klare Ziele, Lob, aber auch angemessene Kritik schaffen Motivation und sichern den betrieblichen Erfolg.

außerhalb des Spieles befindet und die Figuren (die Mitarbeiter) auf dem Brett umherschleibt. Führung ist eher ein Prozess, in dem beide in ständigem Zusammenspiel stehen, z. B. wie bei einem Fußballspiel. Daher empfiehlt es sich, sich gedanklich auf die Spielerbank zu setzen und den Mitarbeitern beim »Spielen« zuzusehen.

Um sicherzustellen, dass man alle wesentlichen Aufgaben im Blick hat, braucht es Gelegenheit zu verstehen, das bedeutet inne zu halten und das Geschehen aus einer veränderten Perspektive zu betrachten. Gönnen Sie sich die Zeit (eventuell einmal wöchentlich) für Ihre ganz persönliche Selbstbeobachtung. Machen Sie sich bewusst, dass Sie als Führungskraft zwischen allen Stühlen sitzen und arbeiten Sie täglich an der Bewahrung der Balance der Erwartungen an Sie.

Führung befindet sich zwischen allen Stühlen, von dieser Position aus ist es gar nicht so einfach, immer die Balance zu halten zwischen Ansprüchen und Erwartungen der einzelnen Mitspieler. Verliert Führung die Balance, schlägt sie sich auf eine Seite: Wenn Führungskräfte sich zu sehr auf die Perspektive der Mitarbeiter einlassen, stellen sie sich damit gegen die Ansprüche des Unternehmens. Stehen sie zu sehr im Dienst des Unternehmens, verlieren sie Kontakt und Glaubwürdigkeit gegenüber den Mitarbeitern. Wenn sie

den Kunden zu nahe stehen, können sie die Unternehmensinteressen nicht wahren.

Zwei wesentliche Faktoren begrenzen erfolgreiche Führung. Unternehmen und Mitarbeiter sind von einander unabhängige »Systeme« mit unterschiedlichen Ansprüchen, Erwartungen und Zielen. Im Klartext: Unternehmen sind nicht für Mitarbeiter gemacht! Das mag zunächst überraschen, aber:

- Menschen wollen Wertschätzung – bei Unternehmen stehen Kosten und Zahlungsrelevantes im Vordergrund;
- Menschen wollen Urlaub, Freizeit, Pausen – Unternehmen brauchen Effizienz;
- Menschen wollen Gewissheit und Verlässlichkeit – Unternehmen können keine Sicherheit versprechen;
- Menschen wollen Planbarkeit und Berechenbarkeit – Unternehmen brauchen Innovation und Veränderung.

Es liegt also in der Natur der Sache, dass sich kein Unternehmen mitarbeitergerecht organisiert. Damit ist Führung kein linearer Input-Output-Prozess. Die Führungskraft ist immer Ursache und Wirkung des Prozesses zugleich, sie reagiert auf ihre Mitarbeiter und diese auf sie. Führung ist ein kontinuierlicher Prozess des gegenseitigen Beobachtens und Beeinflussens. Wesentliche Kopplung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen ist Motivation.

*Dr. Sabine Paasche,
Systemischer Coach, Kommunikations-
und Verhaltenstrainerin, Magdeburg*

Mitarbeiter stärker einbinden

Die konventionellen Führungsleitbilder erweisen sich zunehmend als untauglich. Mitarbeiter müssen vielmehr erfahren, dass auch sie im Führungsprozess Verantwortung für ihr Unternehmen tragen und ihre Bedürfnisse abgestimmt sein sollten auf das Unternehmen, in dem sie beschäftigt sind. Ihnen sollte bewusst werden, dass sie sich führen lassen müssen, dazu bedarf es der Bereitschaft zur Verhaltensreflexion. Eine angepasste Unternehmenskommunikation ist ein Weg, dies zu erreichen.