

Sind Sie ein guter Chef?

Als Chef haben Sie immer recht, oder? In Sachen Mitarbeiterführung geht es allerdings eher um gute Arbeitsbedingungen, ein angenehmes Betriebsklima, Motivation und Wertschätzung. Sabine Paasche zeigt, wie Sie das erreichen.



Haben Sie sich schon einmal die Frage gestellt, ob Sie in Ihrer Führungsrolle erfolgreich sind? Gibt es Kriterien, die es ermöglichen, die Qualität der Führungstätigkeit zu bewerten? Wenn ja, welche sind das?

Die Erwartungen der Arbeitnehmer steigen. Die Agrarbranche sucht händeringend Personal. Um gute Mitarbeiter ist ein regelrechter Kampf entbrannt und viele Arbeitnehmer können sich heute ihre Betriebe aussuchen. Auch Absolventen von Hochschulen und Universitäten sind sich dessen bewusst. Sie haben im Rahmen ihres Studiums neben solidem Fachwissen auch umfassende Kenntnisse in Unternehmens- und Mitarbeiterführung erhalten. Sie verfügen über die sogenannten Soft Skills. Klar ist, dass damit auch die Anforderungen an die Führungskräfte wachsen.

Was heißt eigentlich Führen? Führen bedeutet Unternehmensziele durch und mit anderen Menschen zu erreichen. Als Chef ist es eine Ihrer wesentlichen Aufgaben, Ihre Mitarbeiter dahingehend zu beeinflussen, ganz nach dem Motto: »Wir haben ein gemeinsames Ziel.«

Hinzu kommt, dass in der Praxis ein Wertewandel stattgefunden hat – Mitarbeiter haben konkrete Erwartungen an das Management. Es geht immer mehr um den Wunsch nach individueller Selbstverwirklichung sowie der Ausübung einer herausforderungsvollen Tätigkeit. Erfolgreich führen bedeutet also Mitarbeiter zu motivieren, die Unternehmensziele umzusetzen und gleichzeitig zu erreichen, dass eine weitestgehende Übereinstimmung zwischen Unternehmenszielen und persönlichen Werten und Interessen der Mitarbeiter entsteht.

»Was ihr nicht tut mit Lust, gedeiht auch nicht« schrieb bereits Shakespeare. Wir würden es heute so ausdrücken: Ohne Engagement, ohne wirkliche innere Beteiligung entsteht kein Erfolg. Doch was bewegt und motiviert Menschen dazu, gut und viel zu arbeiten? Weshalb verhält sich ein Mensch in bestimmten Situationen so und nicht anders?

Bei der Betrachtung des individuellen Verhaltens von Menschen erscheinen zwei Komponenten von Bedeutung: die

Im Dialog. Fördern Sie aktives Mitdenken und lassen Sie Ihren Mitarbeiter auch mal eigene Lösungen suchen.

persönlichen Bedürfnisse einer Person und die bestehenden Rahmenbedingungen, welche jeweils zum Handeln oder zum Unterlassen auffordern. Alles was Menschen tun oder unterlassen lässt sich zurückführen auf die Wechselwirkung von Person und Situation sowie Motiv und Anreiz. Grundsätzlich besitzt jeder Mensch eine innere Kraft, Energie und Willensstärke, etwas zu tun bzw. zu erreichen.

Wollen Sie erfolgreich führen, ist es erforderlich zu reflektieren, was Ihre Mitarbeiter tatsächlich motiviert. So hat sich z. B. der Psychologe Frederic Herzberg mit dieser Frage wissenschaftlich auseinandergesetzt und festgestellt, dass die Motivation eines Mitarbeiters eng mit seiner Arbeitszufriedenheit zusammenhängt. Ist jemand mit seiner Arbeit zufrieden, dann ist er auch motiviert. Herzberg beschreibt zwei wesentliche Bereiche: Vermeidung von Unzufriedenheit und Schaffung von Arbeitszufriedenheit.

Damit Ihre Arbeitnehmer nicht unzufrieden sind, müssen bestimmte Faktoren erfüllt sein. Dazu gehören

- Löhne, Gehälter und Sozialleistungen
- Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit
- psychologische Sicherheit und Status
- gutes internes Betriebsklima
- angemessener Führungsstil und offene Informationspolitik.

Die Vermeidung von Unzufriedenheit führt jedoch nicht automatisch zu Arbeitszufriedenheit, sondern wird in ihrem Streben nach Verbesserung im beruflichen Umfeld als selbstverständlich betrachtet.

Also muss es Faktoren geben, die bei den Mitarbeitern tatsächlich Zufriedenheit auslösen. Diese sind Motivationsfaktoren wie

- Anerkennung, Lob und Wertschätzung der Arbeitsleistung
- Übernahme von Verantwortung
- Stolz auf gute Arbeitsergebnisse, Lernerfolge, Erfolg, Partizipation
- herausfordernde Ziele, Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten
- Weiterbildungsmöglichkeiten und berufliches Fortkommen.

Für erfolgreiche Führungstätigkeit ist es wichtig, beide Faktorengruppen zu kennen und für jeden einzelnen Mitarbeiter zu prüfen. Denn: Erfüllen Sie in Ihrem Betrieb die Unzufriedenheitsfaktoren, bedeutet das nicht, dass Ihre Mitarbeiter sehr zufrieden sind mit ihrer Arbeit und dem jeweiligen Umfeld. Unter diesen Bedingungen werden sie lediglich das tun, was Sie als Führungskraft von ihnen fordern. Für ihre Aufgabe »brennen« bzw. Leidenschaft entwickeln werden sie vermutlich nicht.

Geld spielt eine besondere Rolle. Wenn Löhne und Gehälter dauerhaft und deutlich unter dem Tarifniveau der Branche liegen, entsteht natürlich Unzufriedenheit bzw. es werden keine Mitarbeiter mit der notwendigen Qualifikation für die zu besetzende Stelle gefunden. Erhebt jedoch ein Mitarbeiter die Forderung nach einer Gehaltserhöhung, obwohl Sie davon überzeugt sind, dass er anforderungs- und leistungsgerecht bezahlt wird, dann lohnt es sich, genauer hinzuschauen. Was verbirgt sich möglicherweise hinter dem Wunsch nach mehr Geld? Eventuell ist es einer der folgenden drei Aspekte:

• Der Mitarbeiter wünscht sich Anerkennung und Wertschätzung. Mehr Geld verdeutlicht ihm, dass Sie seine Leistung wahrnehmen und besonders wertschätzen.

• Es besteht der verstärkte Wunsch nach Selbstverwirklichung. Der Kollege möchte mehr Verantwortung übernehmen, mehr gefordert werden und anspruchsvollere Tätigkeiten verrichten.

• Der Mitarbeiter hat persönliche Veränderungen erfahren (familiäre, gesundheitliche etc.), die Ihnen nicht hinlänglich bekannt sind.

Die tatsächlichen Motive werden Sie am besten in einem Mitarbeitergespräch in Erfahrung bringen. Außerdem sollte über alternative Anreizmöglichkeiten nachgedacht werden.

Fazit. Die Personalsituation in der Landwirtschaft, aber auch im vor- und nachgelagerten Bereich erfordert in Zukunft intensive Überlegungen, wie Top-Mitarbeiter dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden können. Handlungsansätze dafür könnten sein:

- regelmäßige Mitarbeiterbefragung, um Führungsqualität, Arbeitsklima, Leistungsstandards, Zusammenarbeit etc. zu reflektieren
- Identifizierung der Leistungsträger und Ableitung von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Vertrauliche Beratungsgespräche und Formulierung konkreter Zielvereinbarungen
- Gestaltung eines attraktiven Weiterbildungsprogrammes
- Durchführung von Teambuildingveranstaltungen und gemeinsamen Aktivitäten außerhalb des Arbeitsalltags.

*Dr. Sabine Paasche
Trainerin für Kommunikations- und
Verhaltenstrainings, Flechtingen*

Wie motiviert sind Ihre Mitarbeiter?

Mitarbeitergespräche. Die Motivationslage unter Ihrer Belegschaft werden Sie am besten im Rahmen eines Mitarbeitergespräches in Erfahrung bringen. Übrigens, solche Termine sollten Sie regelmäßig einplanen und zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur machen.

Und das gilt nicht nur für Großbetriebe. Auch wenn Sie einen oder bis zu einer handvoll Mitarbeiter haben, geben Sie ihnen damit das Gefühl, dass Sie sich wirklich für deren persönliches Wohlbefinden interessieren.

Machen Sie vorab klar, weshalb Sie dieses Gespräch führen möchten und was Sie darin auch von Ihrem Mitarbeiter erwarten. Das erfordert eine individuelle Vorbereitung.

- Welche Inhalte möchten Sie unbedingt ansprechen?
- Was ist das genaue Ziel?
- Welche konkreten Vereinbarungen sollten getroffen und eventuell auch terminiert werden?

Hören Sie zu! Auch das gehört zur Führungskompetenz genauso wie die Beobachtung und Interpretation körpersprachlicher Signale.