

Das gemeinschaftliche Ziel vor Augen und die Motivation durch die Führung – damit lässt sich jede noch so schwere Aufgabe meistern.

Das Führen von Mitarbeitern ist eine schwierige Aufgabe und erfordert neben Sachverstand auch eine Menge Fingerpitzengefühl. An die Führungskräfte werden von allen Seiten hohe Erwartungen gestellt. So wollen Mitarbeiter motiviert gefördert und gleichzeitig gefordert werden und der Chef will dann auch noch seine Vorgaben umgesetzt wissen. Aber nur so funktioniert es.

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. Daraus ergeben sich für landwirtschaftliche Führungskräfte einerseits 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 aktuellstes Spezialfachwissen, betriebswirtschaftliches Know-how und auch erfolgreiches Führungshandeln erwartet.

Wie aber lässt sich das in einem Spannungsfeld zwischen Natur- und Umweltauflagen, individuellen Mitarbeiterinteressen und persönlichen Ansprüchen einer Führungskraft umsetzen? Fachliche und betriebswirtschaftliche Weiterbildung kann durch gezielte Auswahl von Qualifizierungsangeboten in der Region generiert werden, indem dafür bewusst Zeit einplant wird. Dagegen ist effiziente Mitarbeiterführung als essentielles Element jeder Aktivität und Entscheidung des täglichen Führungshandelns zu gewährleisten.

Die effiziente Führung

Was versteht man unter effizienter Mitarbeiterführung, und woran erkennt man erfolgreiches Führungshandeln? Der Begriff „Führung“ lässt sich anhand dieser drei Thesen definieren:

1. Führung ist unsichtbar

Führung ist nicht sichtbar, sie ist höchstens eine Erklärung für das



FOTO: RAINER STURM/PIXELIODE

Führen mit Erfolg

Die konventionellen Führungsleitbilder erweisen sich zunehmend als untauglich. Doch was macht eine Führungskraft aus und wie lässt sich der Umgang mit den Mitarbeitern verbessern?

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“

Unter Hausfrauenarbeit versteht sich in diesem Zusammenhang die alltägliche Daueraufgabe die nur dann bemerkt wird, wenn sie nicht stattfindet – das mag ein desillusionierender Gedanke sein, erwartet man doch vielmehr Ruhm und Glanz.

Auf landwirtschaftliche Unternehmen 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.

„Nichtführung“ wird von Mitarbeitern als äußerst irritierend empfunden. Hier entsteht ein Führungsvakuum, in welchem Mitarbeiter zunächst ratlos 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.

In Unternehmen werden Menschen geführt, die sind eigensin-

nig, reagieren unerwartet und folgen ihrer eigenen Logik. Gehen Sie als Führungskraft davon aus, dass sie im Rahmen Ihrer Führungsaufgabe nur dann erfolgreich führen können, wenn sich Ihre Mitarbeiter auch führen lassen. Welcher Motivation diese folgen, können Sie als Führungskraft 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 und den Interes-

Führungskräfte sollten ihr eigenes Tun ständig beobachten, um nicht:

- In der Komplexität der Aufgaben unterzugehen,
- an der Einsamkeit der Position zu verzweifeln,
- den Begehrlichkeiten einzelner Mitspieler zu unterliegen.
- **HIER bitte noch einen Punkt einfügen!**

sen der Führungskraft. Dazu benötigen Menschen in leitenden Positionen Kenntnisse zu Führungsverhalten und -theorien sowie wie 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 sie muss „netzwerken“. Entscheidungen müssen getroffen werden über Fragen im Zusammenhang mit Zielen und Strategien, Investitionen und Personal; sie sind immer risikoreich und werden unter Bedingungen der 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 sie mit ihren Kooperationspartnern 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 Kooperationspartner verliert.

Doch worauf sollte Führung im Unternehmen eigentlich gerichtet sein?

1. Die Führung der Mitarbeiter

Die Führung von Menschen bedeutet, deren Bedürfnisse mit den Zielen des Unternehmens zu verbinden. Das Problem ist: Menschen werden von ihren eigenen, individuellen Zielen und Wünschen gesteuert. Führungskräfte sollten wissen, dass diese nicht automatisch kompatibel mit Unternehmenszielen sind. Unternehmen sind ebenfalls eigenständige Systeme, die von internen Zielen gesteuert werden. Mitarbeiterführung bedeutet daher, eine Brücke zwischen diesen beiden zu bauen. Regelmäßige Mitarbeiterge-

sprache bieten die Möglichkeit, individuelle Ziele der einzelnen Mitarbeiter in Erfahrung zu bringen, Motive und Antriebe für ihr

Führung bedeutet, alle relevanten Entscheidungen zu treffen und darüber hinaus, welche Entscheidungen relevant sind.

Handeln zu hinterfragen. Gleichzeitig muss in Unternehmen die Sicherstellung des Arbeitsprozesses erfolgen. Landwirtschaftliche Unternehmen sind in Teilbereiche zergliedert, müssen jedoch als Ganzes funktionieren. Daher 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.

2. Die Führung des Unternehmens

Die Führung von Unternehmen oder Bereichen besteht darin, Entscheidungen hinsichtlich der täglichen Arbeitsaufgaben und der zukünftigen Entwicklung zu treffen. Sie bezieht sich daher auf den jeweils spezifischen Verantwortungsbereich: das gesamte Unternehmen, die Abteilung, den Bereich, das Team etc.

3. 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, Kooperationspartnern etc. vollzieht, sollten Führungskräfte permanent ihr eigenes Kommunikationsverhalten, die eigenen Motive und Instrumente der Kommunikation überprüfen und immer wieder zum Thema der Selbstbeobachtung zu machen.

Führung ist eher ein Prozess, in welchem sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter in ständigem Zusammenspiel stehen, ähnlich wie bei einem Fußballspiel. Daher empfiehlt es sich, sich gedanklich auf die Spielerbank au-

ßerhalb des Spielfeldes zu setzen und den Mitarbeitern beim „Spielen“ zuzusehen.

Selbstreflexion braucht Zeit

Führung ist eine komplexe Aufgabe, die Führungskräfte im Alltag kaum überschauen können. 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 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 voneinander unabhängige „Systeme“ mit unterschiedlichen Ansprüchen, Erwartungen und Zielen. Das heißt Unternehmen sind nicht für Mitarbeiter gemacht, denn:

- Menschen wollen Wertschätzung, bei Unternehmen stehen Kosten und Zahlungsrelevantes im Vordergrund
- Menschen wollen Urlaub, Freizeit, Pausen, Unternehmen brauchen Effizienz.
- Menschen wollen Gewissheit und Verlässlichkeit, aber 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. Wer von beiden führt, bleibt unentscheidbar, denn **Mitarbeiter sind:**

- **Autonom:** Sie entscheiden selbst, wie sie Impulse von außen aufnehmen und darauf reagieren.
- **Unberechenbar:** Sie haben ein nahezu unbegrenztes Repertoire an Reaktionsmöglichkeiten und wählen jeweils die, die ihnen gerade sinnvoll erscheinen. Das kann jederzeit zu Überraschungen führen.
- **Unsteuerbar:** Man kann Menschen nicht von außen steuern. Führungskräfte sind darauf angewiesen, auf Impulse ihrer Mitarbeiter zu reagieren. Sie können „lebende Systeme“ zwar von außen anregen, stören oder bedrohen aber die Entscheidung über die Reaktion fällt im Innern des Systems.

Führungskräfte sollten daher:

- Nicht davon ausgehen, dass sie führen, sie werden auch immer von ihren Mitarbeitern geführt. Was immer Mitarbeiter tun, tun sie aufgrund ihrer eigenen Entscheidungen, auch wenn diese lautet, die Anweisung der Führungskraft zu befolgen.
- Ihren Sprachgebrauch überprüfen: wie oft wird davon gesprochen, dass Mitarbeiter funktionieren? Wie wird mit unerwartetem Verhalten von Mitarbeitern umgegangen? Ist das dann eine „Panne“, muss da jemand repariert werden? Wenn ja, sollten Führungskräfte umdenken, denn es ist eher hilfreich mit Mitarbeitern zu kooperieren, als zu versuchen, diese zu reparieren
- Sich persönliches Coaching gönnen: es unterstützt Führungskräfte im Prozess der Stärkung ihrer ganz persönlichen Führungskompetenz!

FAZIT: Die konventionellen Führungsleitbilder erweisen sich zunehmend als untauglich. Mitarbeiter müssen 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!

DR. SABINE PAASCHE,
Systemischer Coach, Kommunikations- und Verhaltenstrainerin

Was man heute im Job können oder haben muss!

- Einen leistungsunabhängigen guten Selbstwert.
- Ein unabhängiges Wohlbefinden gegenüber seinem Arbeitsumfeld.
- Demut und Zivilcourage in Balance.
- Konflikte und Widersprüche gelassen handhaben können.
- Unsicherheit der Arbeitssituation akzeptieren und genießen lernen.