

Arbeitsblatt X / Stand 04/2017

Personalführung

I. Hintergrund und Motivation

Viele Unternehmen in der Bio-Branche und der Öko-Landwirtschaft sind in den letzten Jahren stark gewachsen und haben sich dynamisch entwickelt. Wenn Unternehmen wachsen, werden in der Regel neue Mitarbeiter eingestellt. Darüber hinaus entstehen oftmals neue Geschäftsbereiche. Auf landwirtschaftlichen Betrieben sind dies häufig eigene Verarbeitungs- oder Vermarktungsstrukturen. Dabei haben die Unternehmer*innen vermehrt unterschiedliche Rollen, vom Landwirt, zum Käser bis hin zum Kaufmann.

Durch die wachsenden Betriebe sind verlässliche und motivierte Mitarbeiter immer wichtiger geworden. Daraus können sich verschiedene Fragen ergeben: Was macht eigentlich eine gute Führungskraft aus? Wer im Betrieb trägt tatsächlich Personalverantwortung? Es ergeben sich häufig mehr Fragen als Antworten

Die entscheidenden Teilbereiche dieses Themas sind erstens die Einstellung von Mitarbeiter*innen, zweitens die Rolle einer Führungskraft im Betrieb und drittens die Motivation und Selbständigkeit der Mitarbeiter. Im Folgenden werden diese Themenbereiche beleuchtet und entscheidende Aspekte aufgeführt.

II. Einstellung

Voraussetzung für die Suche nach neuen Mitarbeitern ist eine genaue Stellenbeschreibung bzw. Vorstellung davon, welche Aufgabenbereiche besetzt werden sollen und welche Kompetenzen notwendig sind. Daraufhin kann eine konkrete und informative Stellenanzeige mit allen notwendigen Rahmendaten erstellt werden. Zusätzlich ist es hilfreich, wenn ein kurzes Exposé über den Betrieb verfasst wird, das auf Nachfrage versendet werden kann.

Die Stellenanzeige sollte rechtzeitig und möglichst gleichzeitig in verschiedenen Print- und Online-medien inseriert werden. Dazu bieten sich u.a. die folgenden Medien an:

Zeitschriften:

- Lebendige Erde
- Bioland Fachmagazin
- Schrot & Korn

Die Arbeitsblätter verstehen sich nicht als umfassende rechtliche Gutachten zu den aufgeführten Themen, sondern als Zusammenstellung von Praxiserfahrungen in diesem Bereich. Sie können als Anregungen für die eigene Arbeit dienen, bedürfen aber bei der Umsetzung in konkrete Rechtsverhältnisse der Begleitung durch Steuerberater und Rechtsanwälte.

Online-Börsen

- Demeter Online-Jobbörse
- Stellenbörse für die Bio-Branche von Stiftung Ökologie & Landbau (SÖL)
- <http://www.biojob-boerse.de/>

Die Bewerbungsgespräche sollten gut vorbereitet und mindestens mit zwei Personen geführt werden. Im Rahmen der Vorbereitung ist es sinnvoll konkrete Kriterien und Fragen zum Beispiel hinsichtlich der Qualifizierung und Ausbildung, der Berufserfahrung, den Netzwerken und der beruflichen Erfahrung sowie zum persönlichen Hintergrund der Person festzulegen.

Im Rahmen des Gesprächs sollte den Bewerbern ein kurzer Einblick in das Unternehmen gegeben werden, indem das Selbstverständnis, die Motivationen und die Unternehmenskultur kurz vorgestellt werden.

Es bietet sich darüber hinaus an ein kreatives Moment zu integrieren indem gemeinsam mit dem/der Bewerber/in eine Vision entwickelt wird, wo der Bereich/Betrieb beispielsweise in fünf Jahren stehen könnte mit entsprechenden Vorschlägen und Lösungsansätzen.

Die Auswahl sollte nach Abschluss aller Gespräche unter Einbezug der vorbereiteten Kriterien gemeinsam mit allen beteiligten Personen getroffen werden. Ein Kriterienkatalog mit der Gewichtung der einzelnen Kriterien kann dabei die Einschätzung der Stärken und Schwächen der einzelnen Bewerbungen erleichtern.

III. Delegation und Führungsstil

1. Unterschiedliche Führungsstile

Ob aus Unsicherheit oder Selbstüberschätzung: Viele Führungspersönlichkeiten neigen dazu, die Arbeit ihrer Mitarbeiter ständig zu überprüfen, zu verbessern oder gleich selbst zu erledigen. Dadurch überlasten sie nicht nur sich selbst. Ungebremster Kontrollzwang führt bei Mitarbeitern zu Frustration, beschädigt deren Selbstbewusstsein und lähmt die Initiative in der Zukunft. Das Gegenmittel heißt: konsequent Delegieren. Es erfordert Mut und Vertrauen - hilft letztlich aber allen Beteiligten.

Ein Beispiel: Jürgen Klopp und der BVB

Jürgen Klopp hat in Dortmund beim BVB einer jungen, unerfahrenen Mannschaft vertraut und den Rücken gestärkt, obwohl sie anfangs einen Haufen Fehler und einen alles andere als Vertrauen erweckenden Eindruck gemacht hatte. Die immer noch junge, aber schon längst nicht mehr unerfahrene Mannschaft wurde die Folgejahre nicht nur zum zweiten Mal in Folge Deutscher Meister, sondern stellte dabei auch en passant einen neuen Punkte-Rekord auf - und holte außerdem den DFB-Pokal.

Statt auf Perfektion und Fehlervermeidung setzte Klopp konsequent auf die Stärken seiner "Mitarbeiter", gab ihnen die Gelegenheit, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Bei Licht betrachtet blieb ihm gar nichts anderes übrig: Schließlich konnte er ja schlecht selbst die Tore schießen und verhindern.

2. Vom Star zum Spielertrainer

Das ist in vielen Kleinbetrieben und Höfen anders: Dort ist der Chef meist Star und Trainier in einem und muss ständig zwischen den Rollen und Arbeitsbereichen hin- und herwechseln. "Spielerisch" macht ihm keiner etwas vor: Im Umgang mit Kunden und Geschäftspartnern, mit Maschinen, Werkzeugen und Kommunikationsmitteln ist keiner seiner Mitarbeiter so erfahren wie er selbst.

Einmal ganz abgesehen davon, dass die Selbst- und Fremdwahrnehmung der fachlichen Kompetenz eines Chefs weit auseinandergehen: Zumindest in Sachen Menschenführung sind viele Landwirte und Kleinunternehmer faktisch Auszubildende - die sich selbst ausbilden.

Wer im eigenen Betrieb Personalverantwortung übernimmt, hat selten jahrelange Erfahrung als Manager oder Arbeitgeber. Und anders als in größeren Unternehmen fehlen im Kleinbetrieb eingespielte Führungsverfahren oder Kollegen in ähnlicher Position, die man "mal eben" um Rat fragen kann.

3. Kein Arbeitgeber ohne Delegation

Niemand wird per Crashkurs zum "guten Chef". Dabei wäre diese Qualifikation in der Aufbauphase eines Betriebs ganz besonders wertvoll: Schließlich müssen diversifizierte Betriebe gleichzeitig an vielen verschiedenen Enden kämpfen. Das Multitasking reicht von der Urproduktion im Stall oder auf dem Acker, über die Anleitung in der Verarbeitung oder dem Vertrieb bis hin zur Kapital- und Materialbeschaffung bzw. dem Controlling. Vieles davon ist oft unbekanntes Terrain, sodass im laufenden betrieblichen Alltag meist nur das Dringendste irgendwie unter Zeitdruck erledigt wird, wobei oft die Qualität mangelhaft ist und Sachen unter den Tisch fallen.

Wer beschlossen hat, Mitarbeiter zu beschäftigen, kommt um das Delegieren nicht herum. Dabei kann es hilfreich sein, sich für eine bestimmte Form des Delegierens zu entscheiden. Zusammengefasst gibt es zwei verschiedene Verfahren:

- Entweder werden konkrete Einzelaufträge verteilt, die bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt werden müssen.
- Oder es werden generelle Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten übertragen und konkrete Ziele vereinbart. Von Zeit zu Zeit lässt sich die Führungskraft über den Stand der Dinge berichten. Nur in Ausnahmefällen, die am besten zuvor definiert worden sind, wird in die Ausführung der Arbeiten eingegriffen.

Zwar gehört es zum guten Ton, den "modernerem" Führungsverfahren des zweiten Typs den Vorzug zu geben ("Management by Objectives"). Faktisch haben jedoch viele Manager und Chefs noch am klassischen "Management by Delegation" zu knabbern.

4. Praxistipps: Richtig delegieren

Bevor ausgeklügelte Zielvereinbarungs-Modelle oder trendige Motivations-Techniken verfolgt werden, sollten die Grundzüge des "einfachen" Delegierens beherrscht werden. Die lassen sich in einem runden Dutzend sinnvoller Empfehlungen zusammenfassen:

- Legen Sie Verfahrens-, Kommunikations- und Qualitätsstandards für interne und externe Prozesse fest. Das kann z. B. in Form von "10 Geboten" geschehen oder als kollektive Selbstverpflichtung im Rahmen einer Firmen-Philosophie. Regeln Sie so das Umgehen mit Kunden, Geschäftspartnern und von Kollegen untereinander, aber auch Termintreue, Zuverlässigkeit etc. - also die Quintessenz all dessen, was Ihnen selbst und Ihrer Belegschaft wichtig ist.
- Entscheiden Sie sich bewusst dafür, eine Aufgabe einer anderen Person zu übertragen: Machen Sie sich klar, dass die zukünftige Entlastung zunächst einmal ihren Preis hat. Dazu gehört, dass Aufwand für Einarbeitung und Qualifizierung entsteht, d.h., dass es wird mehr Zeit benötigt, die Erledigung erfolgt anders und vielleicht in geringerer Qualität, als wenn Sie es selbst erledigt hätten.
- Führen Sie sich vor Augen, welche Vorteile die Delegation auf längere Sicht für Sie selbst hat: mehr freie Zeit für wichtigere oder angenehmere Tätigkeiten, höhere Gesamtproduktivität und damit letztlich Gewinn Ihres Betriebs.
- Bereiten Sie die Delegation so rechtzeitig vor, dass die Aufgabe termingerecht erledigt werden kann.
- Grenzen Sie die anstehende Aufgabe möglichst eindeutig ein. Legen Sie Inhalt und Reichweite fest. Formulieren Sie - nach Möglichkeit konkret messbare - Qualitätskriterien und vereinbaren Sie einen eindeutigen Erledigungszeitpunkt.
- Stellen Sie Transparenz darüber her, in welchem Gesamtzusammenhang die zu übertragende Aufgabe steht. Was soll damit erreicht werden?

- Klären Sie, welche Zusatzinformationen und sonstigen Ressourcen Ihr Mitarbeiter braucht, um die Aufgabe erledigen zu können. (Und: Stellen Sie die erforderlichen Mittel dann auch tatsächlich bereit!)
- Übertragen Sie die Aufgabe nur an eine ausreichend qualifizierte Person bzw. sorgen Sie dafür, dass nur eine geeignete Person die betreffende Aufgabe von sich aus übernimmt, zum Beispiel im Rahmen von Mitarbeiterbesprechungen.
- Übertragen Sie zusammen mit der Zuständigkeit auch die Verantwortung für die Aufgabe oder stecken Sie einen begrenzten Entscheidungs- und Kompetenzrahmen eindeutig ab.
- Geben Sie grundsätzlich freie Hand bei der Wahl des Lösungsweges.
- Stellen Sie zu Anfang sicher, dass Sie während der Erledigung falls notwendig unterstützend eingreifen können. Richten Sie dafür feste "Berichtstermine" an. Machen Sie zugleich aber deutlich, dass Sie außerhalb der vereinbarten Besprechungstermine nur ausnahmsweise mit Details behelligt werden wollen.
- Behalten Sie aber die Verantwortung für die Kontrolle des Arbeitsergebnisses. Werten Sie die Prozess- und Ergebnisqualität nach Abschluss der Aufgabe zusammen mit Ihrem Mitarbeiter aus. Würdigen Sie dabei unbedingt die positiven Aspekte. Sprechen Sie Fehler und Defizite eindeutig an und überlegen Sie gemeinsam mit dem Beschäftigten, welche Konsequenzen sich daraus für die Zukunft ziehen lassen. Klären Sie, welche Unterstützung Sie dabei geben können und / oder welche Qualifizierungsmaßnahmen Sie anbieten können.

IV. Motivation

Eine Umfrage der Jobbörse Stepstone unter 10.000 Angestellten in acht europäischen Ländern brachte vor einigen Jahren zutage, dass in Deutschland "mehr als die Hälfte der Beschäftigten den Eindruck (haben), dass ihre Leistungen von ihrem Chef nicht geschätzt werden". Nur 28 Prozent wussten demnach sicher, dass ihre Arbeit honoriert wird.

Glaut man einer Online-Umfrage der Jobbörse Jobs.de dann sind "angenehmes Arbeitsklima und Wertschätzung" aus Sicht von Mitarbeitern das entscheidende Qualitätsmerkmal bei der Beurteilung eines Arbeitsplatzes – wichtiger noch als die leistungsgerechte Bezahlung.

Warum fällt das Loben so schwer? Dass positive Rückmeldungen in unserer Gesellschaft, insbesondere im Geschäftsleben, so selten sind, hat meist zwei Gründe: Gedankenlosigkeit und Zeitmangel. Das Loben kann aber viel Gutes bewirken, sodass dafür unbedingt Zeit investiert werden sollte.

Der konstruktive Einsatz positiver Rückmeldungen ist allerdings ein schwieriges Feld, was unmittelbar mit der erwähnten Obrigkeitfunktion des Lobens zu tun hat – wer lobt, kann leicht herablassend wirken. Sie kennen das vielleicht: Da fällt Ihnen eine tolle Leistung, eine elegante Problemlösung oder ein überzeugendes Verhalten bei einem Mitarbeiter auf – Sie wissen allerdings nicht, wie sie das artikulieren können und bewegen möglicherweise die folgenden Gedanken:

- "Das steht mir doch gar nicht zu!"
- "Ach, das hat sie bestimmt schon tausendmal gehört."
- "Der braucht das doch nicht, der ist doch so überlegen und souverän ..."
- "Ich weiß gar nicht, wie ich es sagen soll, ohne dass sich das überheblich anhört."
- "Mir selbst wäre das auch peinlich, wenn ich das zu hören bekäme."
- "Ich sag das lieber nicht, das klingt ja anbiedernd. Ich will mich doch nicht einschleimen."

Patentrezepte für das richtige Loben gibt es nicht. Aber eine ganze Menge Anregungen, wie Sie Anknüpfungspunkte finden, sie geschickter in Worte fassen und die Wahrscheinlichkeit erhöhen, deren gewünschte Wirkung zu erzeugen.

- Fast noch wichtiger als der konkrete Inhalt einer positiven Botschaft ist vielfach das Gefühl Ihres Gegenübers, als Mensch überhaupt wahrgenommen zu werden. Er oder sie spürt: Da hat mich jemand bemerkt, hat sich über mich Gedanken gemacht.

- Suchen Sie ganz bewusst nach Stärken bei sich und anderen Menschen. Immer das Positive bedenken. Ist das Positive aufgebaut zerfällt das „Defizitäre“ wie ganz von selbst.
- Verwechseln Sie Ihre eigene Gedankenwelt nicht mit der Realität: Wenn Sie etwas Gutes über jemanden denken, dann weiß er oder sie davon noch lange nichts. Deshalb: Sprechen Sie Ihre positiven Wahrnehmungen auch laut aus. Und: Haben Sie bloß keine Angst vor Wiederholungen. Langeweile tritt beim Empfänger bei der Annahme von Anerkennung erfahrungsgemäß nur sehr, sehr selten auf.
- Wenn Sie von Eigenschaften, Leistungen und Verhaltensweisen überzeugt sind, tragen Sie Ihre positiven Eindrücke möglichst konkret nach außen. Sagen Sie genau, was Sie schätzen und woran Ihnen das aufgefallen ist. Pauschales Lob ("Alles prima, weiter so!") verpufft.
- Sprechen Sie Anerkennung möglichst zeitnah aus (und nicht etwa im Jahresrückblick oder vorab auf Vorrat).
- Seien Sie dabei ehrlich: Versuchen Sie erst gar nicht, Menschen Honig ums Maul zu schmieren, um sie zu einer bestimmten Reaktion zu bewegen. Offensichtliche Manipulationsversuche erhöhen den Widerstand, anstatt ihn abzubauen.
- Loben Sie ruhig auch mal in Abwesenheit und setzen Sie darauf, dass Ihre Anerkennung auf Umwegen ankommt.
- Würdigen Sie nicht nur Bestleistungen und Ausnahme-Anstrengungen: Auch vermeintliche Selbstverständlichkeiten, wie die regelmäßige zuverlässige Erledigung von Aufträgen oder pünktliche Lieferungen in versprochener Qualität, sind von Zeit zu Zeit unbedingt "der Rede wert".
- Senden Sie anerkennende Ich-Botschaften statt oberlehrerhafter Beurteilungen. So wird dann beispielsweise aus der erwähnten Anmaßung ... "Alle Achtung: Das Gespräch mit dem Kunden haben Sie perfekt auf den Abschluss hingelenkt! Gute Leistung, das haben Sie wirklich prima gemacht!" ... das erfreuliche Feedback: "Wie Sie vorhin das Kundengespräch auf den Abschluss hingelenkt haben, das hat mich beeindruckt. Das werde ich das nächste Mal auch einmal versuchen."
- Überlegen Sie sich gut, in welcher Situation Sie Anerkennung aussprechen: Ein öffentliches Lob stellt eine extreme Verstärkung Ihrer Botschaft dar – je nach Kontext kann das aber unerwünscht sein. So können offizielle Belobigungen einzelnen Mitarbeitern unter Umständen peinlich sein, weil sich die Kollegen dadurch zurückgesetzt fühlen und/oder sie deshalb als Streber oder Günstling gelten.
- Anerkennung lässt sich in ganz unterschiedlicher Form äußern. Oft sind es die unspektakulären Komplimente im Vorbeigehen, beim Smalltalk, die unerwartete Wirkung entfalten.

Je besser das Betriebsklima ist, desto weniger wichtig sind solche Spiele der Erwachsenen. Trotzdem: Wenn Sie erst wenig Erfahrung im bewussten Verteilen von Lob haben, sollten Sie als Übungsfeld zunächst vor allem das Vier-Augen-Gespräch nutzen.