

Rinder aktuell: Tipps für die erfolgreiche Mitarbeiterführung

Erfolgreich zusammenarbeiten und gemeinsam Ziele erreichen

Gute Mitarbeiter zu finden ist in der praktischen Landwirtschaft oft schwierig, sie dann auch noch an den Betrieb zu binden und eine langjährige Zusammenarbeit zu erzielen, oftmals noch viel schwerer. Worauf kommt es also an, damit neue Mitarbeiter zügig eingearbeitet werden können, in den betrieblichen Abläufen Fuß fassen und mit der Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme fest eingebunden werden können? Zum einen gibt es Grundlagenwissen für Führungskräfte, auf dem aufgebaut werden kann. Zum anderen ist es aber für viele Betriebsleiter Wissen, das sie sich aus eigenen Erfahrungen heraus angeeignet haben.

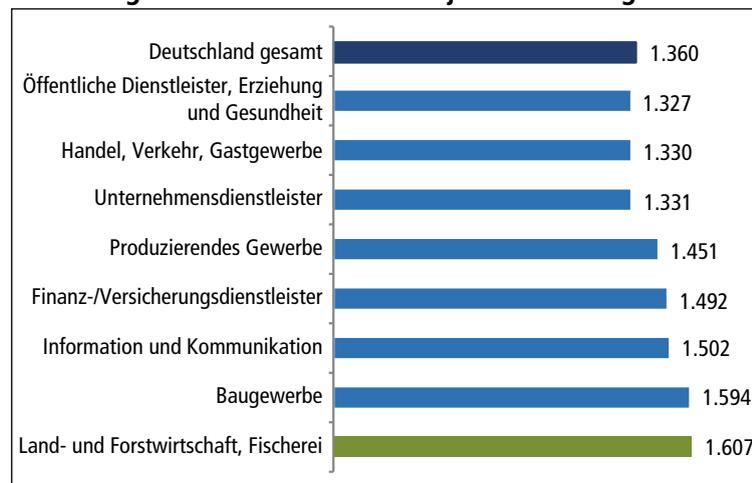


Eine gute Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem ist wichtig. Daran muss immer wieder gearbeitet werden. Mitarbeiterführung ist ein stetiger Lernprozess für den Betriebsleiter. Aber es lohnt sich, wenn hier Zeit und Engagement investiert werden. Am Ende sind im Idealfall alle zufrieden: Chef, Mitarbeiter und Tier. Foto: Jane Kröger

spitzen kommt, aber auch zu unvorhergesehenen und plötzlichen Änderungen im Tagesablauf. Hier ist sowohl eine gewisse Flexibilität des Mitarbeiters gefordert, gleichzeitig muss aber auch entsprechendes Verständnis vonseiten des Arbeitgebers aufgebracht werden. Der Idealfall ist eine gewisse Kompromissbereitschaft auf beiden Seiten. Der dritte wichtige Aspekt der Arbeitszufriedenheit ist die eigentliche Gestaltung des Arbeitsplatzes. Hierzu gehört neben der Bezahlung in erster Linie der Arbeitsplatz selber. Wie ist dieser gestaltet und ausgestattet und wie sehen die täglichen Arbeitsbedingungen aus? Bei der Ausgestaltung der einzelnen Bereiche ist dem Arbeitgeber ein gewisser Spielraum gegeben, direkten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters nehmen zu können. Wie genau das erfolgt, hängt natürlich immer vom Einzelfall ab.

Laut der Erhebung des Statistischen Bundesamtes ist der Bereich der Land- und Forstwirtschaft sowie der Fischerei nach wie vor der Gewerbebereich mit den meisten Jahresarbeitsstunden je Erwerbstätigem. Abbildung 1 zeigt, dass es hier im Schnitt 1.607 Arbeitsstunden im Jahr sind. Der Blick auf den bundesweiten Durchschnitt von 1.360 Stunden macht deutlich, dass die Grünen Berufen nach wie vor zu den arbeitsreichsten gehören. Umso wichtiger erscheint es, den Arbeitsplatz entsprechend attraktiv zu gestalten. Doch was sind eigentlich die ausschlaggebenden Faktoren für die Zufriedenheit des Mitarbeiters?

Abbildung 1: Jahresarbeitsstunden je Erwerbstätigem



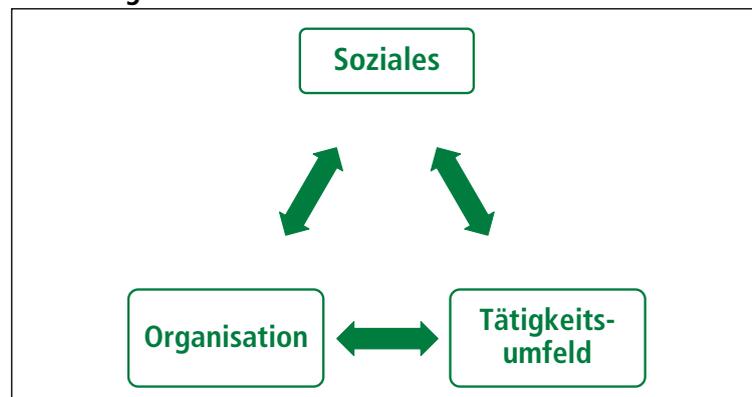
(Quelle: Statistisches Bundesamt 2019)

Was ist Arbeitszufriedenheit?

Die Arbeitszufriedenheit, unabhängig von der Branche, setzt sich aus drei Bereichen zusammen. Dazu gehört die soziale Dimension ebenso wie die Organisation und das Tätigkeitsumfeld des Arbeitsplatzes, siehe dazu Abbildung 2. Ausschlaggebend für die Arbeitszufriedenheit sind somit zum einen das Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten, sowie das Betriebsklima insgesamt. Aus Sicht des Arbeitnehmers sind auch die Organisation des Betriebsablaufes sowie die Arbeitszeiten wichtige Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Gerade diese Punkte sind häufige Knackpunkte in den landwirtschaftlichen Betrieben, da es jahreszeitlich bedingt immer wieder zu Arbeits-

Aber warum wird überhaupt über die Arbeitszufriedenheit diskutiert? Eine Studie von Bronsema, Schloesser und Theuvsen hat schon 2012 deutlich aufgezeigt, dass der Gewinn von Arbeitskräften, sowohl von qualifizierten Mitarbeitern als auch Aushilfskräften für einfache Tätigkeiten, neben dem Flächenenerwerb, ausschlaggebend für die Ausweitung der Milchproduktion ist. Die Situation der Suche nach zuverlässigen und verantwortungsvollen Mitarbeitern hat sich in den vergangenen Jahren weiter zuspitzt. Die Arbeitszufriedenheit ist direkt verbunden mit der Attraktivität eines Arbeitsplatzes in der Landwirtschaft. Daraus resultieren gleichzeitig auch das Image der Arbeit in der Landwirtschaft und die Attraktivität der Landwirtschaft als Arbeitgeber insgesamt. Die Arbeitszufriedenheit des Einzelnen ist somit in jedem einzelnen Fall die Basis für die zukünftige Attraktivität der Grünen Berufe insgesamt. Es sollte somit jedem Einzelnen ein Anliegen sein, diese Attraktivität auf einem hohen Niveau zu halten. Doch welche konkreten Möglichkeiten hat ein Betriebsleiter dazu?

Abbildung 2: Die drei Dimensionen der Arbeitszufriedenheit



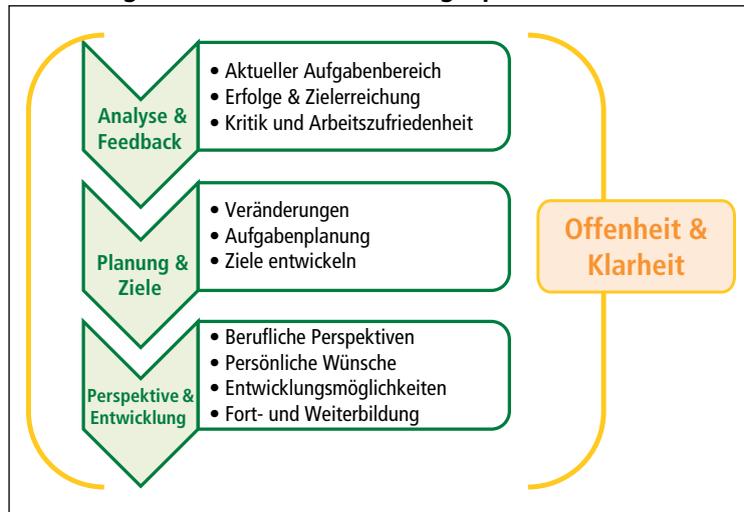
Quelle: Imke Junge

Was kostet ein Mitarbeiterwechsel?

Dass es sich auf jeden Fall lohnt, Zeit und Energie in die Mitarbei-

terführung zu investieren, zeigt der Blick auf die Kostenseite, wenn es im Betrieb tatsächlich zum Mitarbeiterwechsel kommt. Tritt der Fall ein, dass ein Mitarbeiter den Betrieb verlässt, ist zunächst die Überlegung, wie diese offene Stelle kurzfristig aufgefangen werden kann. Gibt es die Möglichkeit den Arbeitsplatz umzustrukturieren, kann anfallende Arbeit neu aufgeteilt werden oder wird die Stelle so wieder besetzt? Und auch in die dann folgende Stellenausschreibung muss der Betriebsleiter in der Regel einige Zeit investieren. Dazu kommen dann noch die Arbeitszeitstunden, die in die Auswahl der Bewerber und die Bewerbungsgespräche fließen. Summiert man diese Zeit auf, kommen schon die ersten zehn Arbeitszeitstunden zusammen. Läuft die Mitarbeitersuche über einen Personalvermittler, was gerade für leitende Funktionen nicht untypisch ist, kommt die Vermittlungsbüher noch dazu. Diese orientiert sich in der Regel am Gehalt des zu vermittelten Arbeitnehmers. Sind sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber einig, beginnt die Einarbeitungszeit. Während dieser Zeit wird nicht die volle Arbeitskraft ausgeschöpft. Zum einen muss sich der neue Mitarbeiter entsprechend orientieren, zum anderen leisten die Arbeitskollegen Unterstützung bei der Orientierung und

Abbildung 3: Leitfaden Mitarbeitergespräch



Mithilfe einer Grundstruktur können sich beide Seiten optimal auf ein Mitarbeitergespräch vorbereiten. (eigene Darstellung)

Einarbeitung. Als Beispiel kann ein Mitarbeiter mit einem Stundenlohn von 12,85 € genommen werden, gemäß Tarifvertrag, veröffentlicht im Bauernblatt am 1. September 2018. Wird davon ausgegangen, dass 20 % der Arbeitszeit aufgrund der Einarbeitung nicht voll ausgeschöpft werden, kostet den Betrieb das rund 1.600 €. Werden die einzelnen Posten addiert, ergeben sich schnell hohe Kosten für einen Mitarbeiterwechsel. Auf eine gründliche Einarbeitung darf jedoch in keinem Fall verzichtet werden. Erfolgt diese nur mittel-

mäßig, kostet es den Betrieb am Ende auch wieder Geld.

Mitarbeitergespräche sind sinnvoll

Aus diesen Gründen lässt sich heute, auch in der Landwirtschaft, immer häufiger beobachten, dass Unternehmen in Teambildung und Mitarbeitermotivation investieren. Die Durchführung von Mitarbeitergesprächen ist sowohl für Vorgesetzte als auch Mitarbeiter eine gute Möglichkeit, Probleme anzusprechen, aber auch Lob zu äußern.

Daneben ist auch der tägliche Austausch wichtig. Viele Betriebe legen daher großen Wert auf eine gemeinsame Mahlzeit, zu der alle am Tisch sitzen und Raum für den ungezwungenen Austausch gegeben wird.

Das Mitarbeitergespräch wird als ein Instrument in der Personalführung eingesetzt. Der Austausch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter kann in kurzen und regelmäßigen Zeitintervallen erfolgen, in der Praxis sind es aber in der Regel längere Zeitintervalle. Oft werden Jahresgespräche genutzt. Grundsätzlich ist es sinnvoll, ein solches Gespräch immer dann anzubieten, wenn es die Situation auch erfordert. In diesen intensiven Gesprächen werden Arbeit und Leistung besprochen, aber auch Ziele gesetzt und zukünftige Entwicklungen thematisiert.

Auf diese Art und Weise erhalten die Mitarbeiter eine Rückmeldung zum aktuellen Stand im Job sowie Perspektiven für die kommenden Monate und Jahre. Gleichzeitig können Fragen und Anliegen beiderseits beantwortet werden. Für den Betriebsleiter hat ein solches Mitarbeitergespräch den Vorteil, dass in ruhiger Atmosphäre Feedback in beide Richtungen gegeben werden kann. Im Idealfall wird durch Mitarbeitergespräche die Personalentwicklung gezielt gestaltet und vorangetrieben.

Ein häufiges Problem dabei ist jedoch, dass diese Art von Gespräch von vielen häufig nicht als Chance, sondern als Last und Verpflichtung empfunden wird. Dabei gibt es einige Faktoren, die dafür ausschlaggebend sind, ob ein solches Gespräch von den Beteiligten als hilfreich empfunden wird. Zum einen ist die gute Vorbereitung ausschlaggebend für den erfolgreichen Gesprächsverlauf und gleichzeitig ist die Zielsetzung des Vorgesetzten beziehungsweise des Mitarbeiters Grundlage für einen produktiven Austausch. Vor allem als Chef sollte man nie auf gut Glück in ein solches Feedbackgespräch gehen. Eine erste Hilfestellung ist es, sich den Ablauf des Gesprächs vor Augen zu führen.

Mitarbeitergespräch strukturieren

Dabei sind es in der Regel drei entscheidende Phasen, die dem Gespräch eine Struktur geben, siehe dazu auch Abbildung 3. Nach einem kurzen Einstieg wird zunächst die zurückliegende Arbeitszeit ana-



Soziale Auseinandersetzungen gibt es nicht nur in der Milchviehherde. Auch das Arbeitsklima im Stall kann manchmal schwierig sein. Dann gilt es, gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Die Offenheit aller Beteiligten ist dabei Grundvoraussetzung. Fotos (2): Imke Junge

lysiert. Das kann so aussehen, dass aktuelle Aufgaben und bisherige Erfolge besprochen werden. Welche Ziele waren gesetzt und wie wurden sie erreicht? Diese erste Betrachtung bietet Platz für eventuelle Kritikpunkte und lässt Rückschlüsse auf die Arbeitszufriedenheit zu. Im nächsten Schritt kann dann eine gemeinsame Planung entwickelt werden und daraus auch neue Ziele festgelegt werden. Für die bessere Umsetzbarkeit sollten diese auch konkret formuliert und festgehalten werden. Sind diese Punkte zusammen bearbeitet worden, bietet das Gespräch den Raum, um berufliche Perspektiven und auch persönliche Wünsche anzusprechen. Hier können auch Entwicklungsoptionen gemeinsam durchgesprochen werden und Ideen für die Fort- und Weiterbildung eingebracht werden. Abgerundet wird das Gespräch dann mit einem kurzen Abschluss, indem noch einmal die gemeinsamen Vereinbarungen festgehalten werden. Eine genaue Zeitvorgabe gibt es für ein Mitarbeitergespräch nicht. Dies ist individuell anzupassen, liegt in der Regel aber häufig bei einer bis anderthalb Stunden. Auf der einen Seite sollte immer genug Zeit zur Verfügung stehen, um eine ruhige und stressfreie Atmosphäre zu garantieren. Auf der anderen Seite sollte es nicht zu lang werden, da sich die Gesprächsteilnehmer sonst schnell in Details verrennen können und auch die Konzentration nachlässt. Hier gilt für den Vorgesetzten auch immer die Devise: Erfahrungen sammeln und aus jedem geführten Mitarbeitergespräch lernen.

Unterstützung von außen nutzen

Ist man sich seiner Rolle der Gesprächsleitung unsicher, ist es durchaus sinnvoll, sich externe Unterstützung bei der Durchführung von Mitarbeitergesprächen zu holen. Gerade die passende Formulierung zu finden, ohne den Gegenüber damit zu treffen, ist oft schwierig. Ein weiterer Vorteil dabei ist es, dass man sich im Gespräch auf sich selbst konzentrieren kann. In diesen Situationen einen geschulten Trainer an der Seite zu haben, der das ganze Gespräch begleitet, nimmt oftmals den Druck, alles richtig machen zu müssen. Erfolgreich kann ein solches Gespräch erst werden, wenn von Anfang an klar gestellt wird, das komplett offen mit einander gesprochen wird. Dies muss von allen Beteiligten zu

Beginn eingefordert werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass sowohl während des Gesprächs aber auch als Gesprächsergebnis absolute Klarheit herrscht, und das bei allen Beteiligten.

Gruppengespräche zur Teambildung

Neben dem Einzelgespräch kann es durchaus sinnvoll sein, auch mit dem gesamten Mitarbeiterteam ein Gruppengespräch durchzuführen. Dabei kann ein solches Gruppengespräch sowohl als Präventivmaßnahme genutzt werden, bevor es zu Konflikten innerhalb der



Nicht nur die Kühe sollen sich im Stall wohlfühlen, auch die Mitarbeiter. Daher ist es wichtig, sich als Chef regelmäßig mit der Arbeitszufriedenheit seiner Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Die Arbeitsplatzgestaltung sollte zum Beispiel regelmäßig zusammen mit den Mitarbeitern besprochen werden.

Gruppe kommt als eine Art teambildende Maßnahme. Gründe können zum Beispiel ein neuer Mitarbeiter sein oder die Umgestaltung von Aufgabenbereichen im Betrieb. Bestehen bereits Konflikte innerhalb der Gruppe, ist ein Gruppengespräch mit externer Unterstützung gerade für den Vorgesetzten eine gute Möglichkeit, seine neutrale Stellung auf einer Ebene mit seinen Mitarbeitern einzuhalten und nicht in die Zwickmühle zu kommen, möglicherweise unbewusst Stellung zu beziehen. Auch beim Gruppengespräch steht die Offenheit und Klarheit aller Teilnehmer über allem anderen. Es ist wichtig, genau aufzuzeigen, dass alle Gesprächsteilnehmer auf der gleichen Ebene stehen und sich auf diesem Grundgerüst austauschen.

Diese Formen von Mitarbeitergesprächen drücken zum einen die Wertschätzung des Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitern aus. Sie ermöglichen es dem Vorgesetzten aber auch, sein Team

besser zu verstehen und jeden einzelnen seinen Stärken und Schwächen entsprechend einschätzen zu können, was sich wiederum positiv auf die Zusammenarbeit und somit auch auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter auswirkt.

Fortbildung im Bereich Mitarbeiterführung

Die theoretischen Grundlagen der Personalführung werden Betriebsleitern in der Landwirtschaft heute bereits in ihrer Ausbildung mit auf den Weg gegeben. In der Ausbildung zum Agrarbetriebswirt und Meister werden heute

auch Grundlagen für Führungskräfte vermittelt. Um dieses Wissen weiter auszubauen, wird das Seminarangebot für Führungskräfte immer größer. In der außerlandwirtschaftlichen Branche gibt es interessante Möglichkeiten, in Seminaren seine Qualitäten als Führungskraft zu verbessern. Außerdem bietet die Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein in regelmäßigen Abständen Betriebsleiterseminare an, in denen unter anderem Fragestellungen rund um die Mitarbeiterführung bearbeitet werden. Diese sind im aktuellen Weiterbildungs-Kalender der Landwirtschaftskammer aufgeführt. Daneben wird auch eine Beratung für Arbeitnehmer und Arbeitgeber angeboten (<https://www.lksh.de/bildung/fort-und-weiterbildung/>).

Das Ganze muss passen

Eine Grundlage für zufriedene Mitarbeiter ist gute Kommunika-

tion zwischen allen Mitarbeitern und Vorgesetzten im Betrieb notwendig. Aber auch das Arbeitsumfeld muss entsprechend passen. Vielfach wird aus Sicht des Mitarbeiters das Gesamtpaket angesprochen, welches stimmen muss. Zu diesem Gesamtpaket zählen natürlich die Arbeitszeiten, feste Regelungen für die Dienste am Wochenende und an den Feiertagen. Es sind aber auch oft kleinere Punkte, die zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beitragen. So ist es immer öfter die Frage nach einem Raum für die Mittagspause oder auch Besprechungen: Wird zum Beispiel Mineralwasser zu freien Verfügungen angeboten oder wird eine gemeinsame Weihnachtsfeier für alle Mitarbeiter und Aushilfen ausgerichtet? Oft ist es auch das persönliche Gespräch zwischendurch, dass dem Mitarbeiter die Wertschätzung entgegenbringt, die wiederum auch der Vorgesetzte von seinem Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit im Betrieb einfordert.

FAZIT

Der Fach- und Führungskräfte-mangel wird für immer mehr Unternehmen spürbar. An den Arbeitsmärkten nimmt die Zahl der verfügbaren Leistungsträger stetig ab. Somit nimmt das Thema Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität auch in der Landwirtschaft mittlerweile in immer mehr Betrieben einen hohen Stellenwert ein. Diese Punkte sind heute wettbewerbs-, wenn nicht sogar existenzentscheidende Faktoren. Es gilt, die für das Unternehmen wichtigen Zielgruppen anzuziehen, langfristig zu binden und zu motivieren. Für einige Landwirte mag es trockener Stoff sein, sich um das Arbeitsklima zu kümmern, aber klare Richtlinien, Planung und Absprachen bei der Durchführung von Aufgaben erhöhen die Sicherheit und auch die Zufriedenheit im Betrieb – sowohl bei den Mitarbeitern als auch beim Landwirt selbst. Dabei ist ein gutes Arbeitsklima im Betrieb ein stetiger Prozess, an dem alle Beteiligten mitwirken müssen.

Imke Junge
Landwirtschaftskammer
Tel.: 0 43 81-90 09-48
ijunge@lksh.de