



Foto: Landpixel

Herausforderung meistern: Mitarbeiterführung nach Plan

Endlich kommt der neue Mitarbeiter, endlich soll das wahr werden, was Sie sich erhoffen: Arbeitsentlastung. Aber ein Mitarbeiter verändert nicht nur Betriebsabläufe, sondern auch Sie selbst. Wie Sie diese neue Rolle für alle Beteiligten gut ausfüllen, beschreibt Britta Ziegler, Coach und Supervisorin in Bonn.

Ob man will oder nicht – mit der Einstellung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin wird man zum Chef, zur Chefin, zur Führungskraft. Das ist eine neue Rolle, in die man schlüpfen muss. Wenn Sie sie gut erfüllen wollen, dann hilft es, sich bestmöglich auf sie vorzubereiten.

Es war ein langer Entscheidungsprozess, bis Sie eine Vorstellung davon hatten, wie es mit dem Betrieb weitergehen soll. Nun ist die Entscheidung gefallen, dass der Betrieb wachsen soll oder ein zusätzlicher Betriebszweig, wie ein Bauernhofcafé, hinzukommen soll. Damit stand auch fest, dass die anstehende Mehrarbeit nur mit einer zusätzlichen Kraft erledigt werden kann.

► Unterstützung durch die Familie

Es ist etwas anderes, ob Sie den Betrieb mit Unterstützung von Familienangehörigen führen oder eine Fremdarbeitskraft dazu holen. Mithilfe von Familienmitgliedern und dem damit verbundenen Selbstverständnis, anzupacken, wenn Not am Mann ist – das ist das ei-

ne. Arbeitgeber zu sein und klare Erwartungen an die neue Arbeitskraft zu haben, ist das andere.

Ein Teil Ihrer Erwartungen ist vielleicht schon im Einstellungsgespräch auf den Tisch gekommen: Was soll der Mitarbeiter können? Welche Abschlüsse oder Qualifikationen soll er mitbringen? Muss Berufserfahrung vorhanden oder darf es auch ein Anfänger sein? Das sind Aspekte der fachlichen Kompetenz. Hinzu kommen solche der sozialen und persönlichen Kompetenz. Dazu gehört, ob Sie jemanden gesucht haben, der kommunikativ ist, auch in stressigen Situationen die Ruhe behält und der auch mal tagelang allein arbeiten kann. Ob Sie jemanden wollten, der es gewohnt ist, selbstständig Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu tragen.

Je nachdem, wie Sie diese Fragen beantwortet haben und was für einen Mitarbeiter Sie überhaupt brauchen und deshalb ausgewählt haben, werden Sie unterschiedlich agieren und führen müssen. Ein Berufsanfänger erfordert eine andere Anleitung als ein alter Hase. Mit einer Hilfskraft müssen Sie anders reden als mit einer Fachkraft. Eine selbstbewusste, mutige Person können Sie vielleicht schon am Anfang mit größeren Herausforderungen konfrontieren, als eine eher zurückhaltende Person. Diese braucht gegebenenfalls mehr Zeit, um Sicherheit zu gewinnen. Die eine belebt der Sprung ins kalte Wasser, für die andere ist es der Untergang.

► Erwartungen vom Mitarbeiter

Was man in dieser Anfangssituation gerne vergisst: Auch die eingestellte Person hat Erwartungen. Welche sind das? Beantworten Sie sich dazu folgende Frage: Wenn ich eine neue Arbeitsstelle annehmen würde, was bräuchte ich am ersten Tag oder in der ersten Woche, um gute Arbeit abliefern zu können? Das bringt Sie ein gutes Stück weiter. Wenn Sie es genauer wissen wollen, dann sind Befragungen zum Thema „Führung“ eine gute Quelle, die im Internet zu finden sind. Denn interessanterweise sind – egal, wen man fragt – die Erwartungen an Chefs oft sehr ähnlich. Drei Dinge werden immer wieder genannt: Wertschätzung, Feedback, Interesse an der Person.

- **Wertschätzung:** Neue Mitarbeiter sind prinzipiell motiviert. Sie wollen etwas leisten, Einsatz zeigen, Verantwortung übernehmen und den Anforderungen genügen. Wenn Sie all das bei Ihrem Mitarbeiter feststellen, dann sprechen Sie es auch aus. Denken Sie es nicht nur! Anerkennung und Wertschätzung sind wichtig für eine gelungene Chef-Mitarbeiter-Beziehung.
- **Feedback:** Wenn Sie ein positives Feedback geben können, dann freuen sich beide Seiten. Aber auch, wenn es etwas Kritisches anzumerken gibt, sollten Sie das tun. Eine kritische Rückmeldung ist besser als gar keine Rückmeldung. Für den Mitarbeiter ist es das Signal, dass es Ihnen nicht egal ist, was er tut, sondern dass er wahrgenommen und gesehen wird. Idealerweise nimmt man sich einmal im Jahr Zeit für ein etwa einstündiges Mitarbeitergespräch. Darin kommen die Aufgaben und die Leistung zur Sprache, aber auch das Verhalten des Mitarbeiters

und die Zusammenarbeit. Vielleicht wollen Sie in diesem Gespräch auch eine Rückmeldung von Ihrem Mitarbeiter? Wie findet er Sie als Chef? Was können Sie an sich verbessern?

- **Interesse:** Mit jedem Gespräch, das über das Fachliche hinausgeht, signalisieren Sie Interesse an Ihrem Mitarbeiter und nehmen Ihre Chef-Rolle ernst. Sie zeigen, dass er nicht nur eine Arbeitskraft für Sie ist, sondern ein Mensch, von dem Sie sich wünschen, dass er gerne bei Ihnen arbeitet. Wenn Sie sich immer wieder fragen, ob Ihnen das gelingt, dann hat die Entscheidung, einen Mitarbeiter einzustellen, auch Sie verändert.

► Wenn es schwierig wird

Liebesbeziehungen funktionieren meistens nicht ohne Konflikte und genauso ist es mit Arbeitsbeziehungen. Das Wichtigste im Falle eines Konfliktes ist, im Gespräch zu bleiben und den Kontakt nicht abubrechen und zu verstummen. Ideal ist es, seine eigenen Wünsche zu kennen und sie angemessen zu formulieren. Dabei hilft die Feedback-Regel anhand der drei Ws: Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch. Zunächst wird die Wahrnehmung des Verhaltens des anderen beschrieben, dann die daraus resultierende Wirkung auf einen selbst und zum Schluss wird ein Wunsch ausgesprochen, der ein neues Verhalten beschreibt. Bei-

spiel: Du bist diese Woche zweimal zu spät gekommen... (Wahrnehmung) ... das ärgert mich total... ich musste jedes Mal meine Arbeit unterbrechen, wenn du gekommen bist... (Wirkung) ... ich möchte, dass das eine Ausnahme bleibt und du mich auf dem Handy anrufst, wenn du zu spät kommst... (Wunsch).“

Darüber hinaus lohnt es sich fast immer, die Motivation des anderen für ein bestimmtes Verhalten zu erfragen. Vielleicht gibt es gute Gründe für das Zuspätkommen oder es gibt einen Interpretationsspielraum, weil es geheißen hat: „Wir fangen üblicherweise um 7 Uhr an.“ Doch was bedeutet „üblicherweise“? Reden hilft in den meisten Fällen. ◀



Britta Ziegler berät Menschen in Führungspositionen und hilft auch Landwirten dabei, ein guter Chef zu sein oder zu werden.

Foto: Claudia Schmidt-Packmohr

Hier will man Mitarbeiter sein

„Ich suche Gastgeber“, sagt Peter Zens, Betriebsleiter des Erlebnisbauernhofes Gertrudenhof in Köln-Hürth. 50 feste Mitarbeiter und 30 Aushilfen hat er eingestellt, die sich im Hofladen und in seiner „Gastromeile“ einbringen.

„Meine Mitarbeiter sind mit Herzblut bei der Arbeit, empfangen die Hofbesucher mit Freude“, betont er. „Damit das klappt, ist bei dieser Anzahl von Mitarbeitern eine gute Kommunikationsstruktur unerlässlich!“

Wie gelingt ihm das? Zunächst: Alle Bewerbungsgespräche führt er persönlich.

„Ich möchte entscheiden, wer eingestellt wird und kann ihnen gleich die Unternehmensphilosophie vorstellen.“ Beim Bewerbungsgespräch spielt er mit offenen Karten; sagt auch, dass Wochenendarbeit dazu gehört und im Sommer Überstunden anfallen, dafür im Winter aber weniger zu tun ist. „Bei der Wahl des Mitarbeiters bin ich nicht

auf seine Kompetenz vom Papier festgelegt, sondern setze ihn an der Stelle auf dem Hof ein, wo er gut hinpasst“, berichtet er. Nur so hätte auch der Mitarbeiter ein Interesse, dauerhaft zu bleiben, wenn er seinen Interessen folgen und seine Fähigkeiten entfalten könne.

► Einarbeitung wichtig

Die Einarbeitung hält Peter Zens für elementar. „Wenn jemand ein halbes Jahr neben der Spur läuft, kann man ihn nicht mehr einfangen!“ Jedes Quartal findet ein ganztägiger Mitarbeiter-Workshop statt für neue Mitarbeiter. Hier werden Fragen beantwortet wie „Was gefällt dir hier? Was ist das Besondere am Hof?“. Zusammen mit Zens erarbeiten die Mitarbeiter die Unternehmensphilosophie, um voll dahinter zu stehen. Auch Standrads wie „Wo finde ich was? An wen wende ich mich in welchem Fall?“ werden geklärt. „Üblicherweise dauert es lange, bis man als Neuer die anderen Mitarbeiter kennengelernt hat. Durch einen Tag, den man zusammen verbringt, wachsen alle schneller zusammen und fühlen sich wohl auf dem Hof.“ Selbst Mitarbeiter, die nur auf den Hof kamen, um Geld zu verdienen, gefiel das gute Miteinander besonders gut.

In der Probezeit setzt Agraringenieur Zens drei Mitarbeitergespräche an. Die Gespräche führt dann der direkte Vorgesetzte. „Es ist wichtig, diese Gespräche oft zu führen. Man kann besser am Anfang viel Zeit darin investieren, als später, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist“, ist er überzeugt. Dann sei

Regelmäßige Mitarbeitergespräche findet Peter Zens wichtig.

