

Lass uns reden

Fremdarbeitskräfte Kurze Absprachen zwischen Betriebsleiter und Mitarbeiter über die anfallenden Arbeiten finden meist täglich statt. Darauf sollten sich Landwirte jedoch nicht beschränken.



Foto: landpixel

dlz
Serie



Wenn Sie auf Ihrem Betrieb Mitarbeiter haben, werden Sie für gewöhnlich jeden Tag mit Ihnen sprechen. Im Regelfall stehen die Besprechung und die Einteilung der anfallenden Arbeiten sowie der Austausch von Informationen, die für die Arbeitsabläufe und weitere Entscheidungen wichtig sind im Vordergrund. Idealerweise findet diese Art von Gesprächen regelmäßig etwa zu Beginn oder am Ende des Arbeitstags oder im Anschluss an gemeinsame Pausenzeiten statt – wenn Familienanschluss stattfindet. Meistens fallen diese Besprechungen jedoch relativ knapp aus und beschränken sich auf die anstehenden gemeinsamen Aufgaben. Für einen grundlegenden Austausch zu den Arbeitsbedingungen und den wechselseitigen Einschätzungen, wie diese noch besser gestaltet werden könnten, bleibt im betrieblichen Alltag häufig keine Zeit. Daher lohnt es, sich ab und zu Zeit für geplante Gespräche mit den Mitarbeitern zur Gestaltung und weiteren Optimierung der Arbeitsabläufe zu nehmen. In vielen Unternehmen sind diese so genannten Mitarbeitergespräche mittlerweile ein wichtiges Führungswerkzeug. Ihr Betrieb kann erheblich davon profitieren, wenn Sie die Ansichten und Bedürfnisse Ihrer Fremdarbeitskräfte ernst nehmen und sich Zeit für ein Mitarbeitergespräch nehmen.

Gegenseitige Erwartungen

Im Gegensatz zu den alltäglichen Gesprächssituationen, die überwiegend auf die aktuellen Arbeiten bezogen sind, geht es beim eigentlichen Mitarbeitergespräch um ein fest vereinbartes Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Dieses ist langfristig orientiert und dient dem grundsätzlichen Austausch über die Arbeitsbedingungen und mögliche Verbesserungen. Meist ist es in drei Phasen unterteilt. (siehe Kasten „Mitarbeitergespräch in drei Pha-

Nehmen Sie sich Zeit für das Mitarbeitergespräch. Es sollte nicht zwischen Tür und Angel stattfinden.



Schneller Überblick

- Fest geplante Mitarbeitergespräche führen.
- Im Vordergrund stehen dabei die gegenseitigen Erwartungen, was die Arbeitsaufgaben und die Arbeitsbedingungen betrifft.
- Angenehme und offene Atmosphäre ohne Zeitdruck schaffen.
- Ein Mitarbeitergespräch ist kein Konflikt- oder Kritikgespräch.
- Klare Zielvereinbarungen festlegen.

sen“). Im Vordergrund stehen die gegenseitigen Erwartungen, was die Arbeitsaufgaben und -bedingungen betrifft. Es ist also wichtig, beide Perspektiven des Arbeitsverhältnisses zu beleuchten. Da der Angestellte im Zentrum steht, sollte dieser zunächst zu Wort kommen. Fragen Sie konkret: Was ist Ihnen als Mitarbeiter wichtig? Was brauchen Sie für langfristige Motivation und Leistungsfähigkeit? Welche Ideen haben Sie? Und, auch wenn es unangenehm ist, sollten Sie fragen, wie, ihr Führungsverhalten durch ihren Mitarbeiter wahrgenommen wird? und wie die Zusammenarbeit mit den Kollegen eingeschätzt wird?“ Im Anschluss an die Schilderungen, sollten Sie Ihrem Mitarbeiter Ihre Sicht der Dinge mitteilen. Auch wenn Sie nicht mit allen Aussagen des Mitarbeiters einverstanden sind, sollten Sie dennoch überwiegend Verständnis für seine Bedürfnisse zeigen. Versuchen Sie jedoch auch für Ihre abweichenden Meinungen

und Entscheidungen Verständnis bei dem Angestellten zu erreichen, indem Sie die Gründe dafür transparent darlegen. Auf diese Weise erfährt der Mitarbeiter mehr über die Hintergründe von Entscheidungen und fühlt sich wertgeschätzt. Die eigene Wahrnehmung von Kommunikation und diejenige durch andere Personen ist häufig verzerrt. Daher lassen sich durch diese offenen Mitarbeitergespräche auf Augenhöhe viele Missverständnisse aus der Welt schaffen. Außerdem können Sie von den Ideen Ihrer Angestellten zur weiteren Verbesserung der Arbeitsabläufe erheblich profitieren. Damit die Mitarbeitergespräche aber auch wirklich erfolgreich sind, sollten einige wichtige Vorbedingungen erfüllt sein.

Optimale Rahmenbedingungen

Mitarbeitergespräche sollten in einer angenehmen und offenen Atmosphäre ohne Zeitdruck und ohne Unterbrechungen



Foto: landpixel

Der Betriebsleiter sollte sich während des Gesprächs mit seinem Angestellten wichtige Aspekte notieren.



Mitarbeitergespräch in drei Phasen

- 1** Einschätzung der Arbeitssituation durch den Mitarbeiter.
- 2** Einschätzung der Arbeitssituation durch den Betriebsleiter.
- 3** Abgleich der Einschätzungen, Analyse der Ursachen für Abweichungen und gegebenenfalls Vereinbarung von Maßnahmen.

durch Dritte stattfinden. Es handelt sich um Vieraugengespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Vereinbaren Sie also mit ihm einen festen Termin und informieren Sie ihn über Sinn und Zweck des Gesprächs, damit sich auch der Angestellte vorbereiten kann! Als Gesprächsort wählen Sie am besten einen Raum, wo Sie nicht durch Telefon oder unerwartete Besucher gestört werden. Schalten Sie nach Möglichkeit auch Ihr Mobiltelefon auf lautlos! Als Dauer für das Mitarbeitergespräch sollten etwa 60 bis 90 Minuten vorgesehen werden. Eine Vorbereitung darauf ist sowohl für den Mitarbeiter als auch für den Betriebsleiter sinnvoll und wichtig.

Im Gespräch sollte der Angestellte im Zentrum stehen. Lassen Sie ihn also auch zu Wort kommen. Beachtet werden sollte, dass die Besprechung durchweg auf einer sachlichen und ehrlichen Ebene abläuft. Als Betriebsleiter ist es Ihre Aufgabe, dass Sie immer wieder zu den wichtigen Punkten zurückfinden. Es ist kaum zu vermeiden, dass das Gespräch abschweift. Aber auch die Tatsache, dass Sie wieder zum eigent-

lichen Thema der Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Zusammenarbeit zurückführen, beweist dem Mitarbeiter, dass er geschätzt wird. Zudem zeigt es, dass Sie als Führungskraft die Fäden in der Hand behalten. Denken Sie daran, dass das Mitarbeitergespräch kein Kritik- oder Konfliktgespräch ist. Denn diese müssen immer unmittelbar dann geführt werden, wenn sie auftreten, beispielsweise wenn Fehler in der Arbeitserledigung vorliegen oder bei Problemen auf zwischenmenschlicher Ebene. Im Gegensatz zu diesen Krisengesprächen sollte das Mitarbeitergespräch deutlich mehr Anerkennung als Kritik enthalten. Jedoch haben Konflikt- und Mitarbeitergespräch gemeinsam, dass auf sachlicher und offener Ebene Ich-Botschaften (wie wird die Situation jeweils wahrgenommen) ausgetauscht werden. Bei beiden ist das Ziel jedoch gleich.

Landwirtschaftliche Betriebsleiter sollten für Mitarbeitergespräche feste Termine einplanen.

Es sollen die Einschätzungen und Vereinbarungen zur weiteren Verbesserung der Arbeitsabläufe und der Zusammenarbeit abgeglichen werden. Wichtige Aspekte sollten Sie notieren. Ebenso sind Vereinbarungen festzuhalten und eventuell sollte ein nächster Gesprächstermin ins Auge gefasst werden.

Ziele vereinbaren

Ein großer Vorteil von Mitarbeitergesprächen ist, dass Sie Ihre Angestellten aktiv in die Gestaltung der Arbeitsbedingungen miteinbeziehen. Somit machen die Mitarbeiter häufig Vorschläge, wie man die Arbeitsabläufe optimieren kann. Zudem können Sie durch die transparente Entscheidungsfindung klare Ziele vereinbaren und festlegen.

Zu Ihren Aufgaben als Betriebsleiter beziehungsweise auch als Angestellter mit Personalverantwortung (beispielsweise Herdenmanager) gehört es dann, diese Vereinbarungen kontinuierlich darauf zu kontrollieren, ob die Ziele erreicht wurden. Ansonsten müssen Sie wiederum unter Einbindung Ihrer Mitarbeiter Anpassungen vornehmen. Diese Aufgaben zählen jedoch zu Ihren alltäglichen Führungsaufgaben und sind nicht Bestandteil des eigentlichen Mitarbeitergesprächs. Nutzen Sie jedoch die Gelegenheit, auf diesem Weg Ihren Angestellten Wertschätzung entgegenzubringen und diese bei Zielerreichung und für Verbesserungsvorschläge zu loben! Motivierte Angestellte und hohe Leistungen werden es Ihnen danken.

Fazit

Auch in der Landwirtschaft lässt sich vieles zwischen Betriebsleiter und Mitarbeiter nicht einfach zwischen Tür und Angel klären. Es lohnt sich, für Mitarbeitergespräche feste Termine einzuplanen. Diese eignen sich hervorragend, um in ruhiger und lockerer Atmosphäre ohne Zeitdruck zwischen Angestelltem und Vorgesetzten über die Arbeitsbedingungen zu sprechen. Dabei werden häufig auch Potenziale aufgedeckt, die dabei helfen, Arbeitsabläufe und insbesondere die Zusammenarbeit zu verbessern. Im betrieblichen Alltag hingegen bleibt für diesen tiefgehenden Austausch oft keine Zeit.

Gezielte Mitarbeitergespräche signalisieren Ihren Mitarbeitern, dass es Ihnen wichtig ist, dass diese sich auf Ihrem Betrieb wohlfühlen. Im sich verschärfenden Wettbewerb um qualifizierte und motivierte Angestellte sollten Sie sich die Zeit für diesen Austausch auf Augenhöhe nehmen. Eine höhere Arbeitszufriedenheit und langfristige Motivation Ihrer Mitarbeiter sowie ein allgemein besseres Betriebsklima lohnen sich allemal. nb ■

Dr. Matthias Heyder

Landwirtschaftskammer
Niedersachsen



Foto: landpixel

Ein Mitarbeitergespräch sollte am besten in einem Raum stattfinden, indem Sie nicht durch das Telefon gestört werden.



Bereits erschienen

Viele landwirtschaftliche Betriebe sind im Zuge des Strukturwandels gewachsen und dazu übergegangen, familienfremde Mitarbeiter zu beschäftigen. Damit es zu einem passgenauen Einsatz von Mitarbeitern und damit zu einer spürbaren Arbeitsentlastung des Betriebsleiters und dessen Familie kommt, gilt es, eine Reihe von Punkten zu beachten. Hierzu zählen:

- Das Anforderungsprofil (dlz 11/12, Seite 120)
- Die Auswahl passender Mitarbeiter über Bewerbungsgespräche (dlz 12/12, Seite 109)
- Die Berechnung des Personalaufwands (dlz 1/13, Seite 112)
- Die Arbeitsplanung (dlz 3/13, Seite 138).

