

Mitarbeiterführung

# Kompetent führen bedeutet, klar zu kommunizieren

Gute Leute für den eigenen Betrieb zu finden und sie langfristig zu binden, ist für Betriebe der Geflügelwirtschaft ein wesentlicher Erfolgsfaktor. In Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels wird das immer mehr zu einer echten Herausforderung.

**W**ie viel einfacher wäre die Zusammenarbeit im Betrieb mit einer klaren Kommunikation? Arbeitsabläufe könnten dadurch effizienter gestaltet, Energie raubende Konflikte vermieden und die Motivation der Mitarbeiter positiv beeinflusst werden. In der Praxis erscheint das oft schwer. Doch Führen heißt vor allem eines, und zwar Kommunizieren. Dabei kommt es auf den richtigen Zeitpunkt an. Tacheles reden, wenn etwas schiefgegangen ist, können viele, doch das fällt meist nicht besonders freundlich aus. Besser für alle Beteiligten wären klare Aufträge und Anweisungen von Anfang an.

Was genau will ich von meinem Mitarbeiter? Was soll er tun? Welche Erwartungen bezüglich Arbeitsleistung und -qualität soll er erfüllen? Diese Dinge gilt es zu klären und dann eindeutig und vollständig an den oder die Betroffenen weiterzugeben, am besten auf direktem Wege und mit Blickkontakt. Bei komplexen Aufträgen kann es empfehlenswert sein, Arbeitsanweisungen zusätzlich schriftlich festzuhalten. Das Wichtigste dabei: Nehmen Sie nichts für selbstverständlich! „Eigentlich müsste der doch wissen, dass ...“, „eigentlich ist das doch klar ...“, ärgert man sich häufig, wenn der Mitarbeiter etwas vergessen hat, was für den Betriebsleiter selbstverständlich ist. Vorsicht: Immer, wenn Sie selbst „eigentlich“ denken, ist gar nichts klar. Der Mitarbeiter kann oft nicht wissen, wie Chef oder Chefin eine Aufgabe im Betrieb gern erledigt hätten. Selbst wenn es sich um eine ausgebildete Fachkraft handelt, empfiehlt es sich, dass die Führungskraft neue Aufgaben sowie ihre Erwart-

tungen an die Mitarbeiter so klar wie möglich formuliert.

Damit sind vor allen Dingen eindeutige Worte gemeint. Die Aussage, dass „der Schlepper mal wieder sauber gemacht werden“ müsste, ist ein typisches Negativbeispiel für eindeutige Anweisungen. Wer ist hier gemeint? Wann soll der Schlepper sauber gemacht werden? – Dehnbare Begriffe, die viele Missverständnisse bergen.

### Andere Länder, andere Sitten

Wer auf seinem Betrieb mit polnischen, rumänischen oder Mitarbeitern anderer kultureller Herkunft zusammenarbeitet, tut sich mit der eindeutigen Kommunikation häufig schwer. Die Sprachbarriere ist dabei meist das kleinere Hindernis. Anweisungen lassen sich auch über Bilder, Symbole und durch Vormachen vermitteln. Größere Unterschiede gibt es bezüglich des Kommunikationsstils. Dieser ist z. B. in Osteuropa stärker beziehungsorientiert als in Deutschland, wo man es gewohnt ist, sachbezogen und direkt zu kommunizieren. Das erschwert häufig den offenen Umgang mit Kritik. Vieles wird leicht persönlich genommen, notwendige Auseinandersetzungen werden vermieden, Fehler können nicht abgestellt werden. Auch beim Arbeitsstil gibt es kulturelle Unterschiede: Während Deutschland eher bekannt ist für vor-

ausschauendes und gewissenhaftes Arbeiten, haben beispielsweise in Rumänien Anpassungsfähigkeit und Flexibilität mehr Gewicht. Das kann dazu führen, dass das Ziel während der Ausführung einer Aufgabe vom Mitarbeiter selbstständig umdefiniert wird, weil es ihm in dem Moment sinnvoller erscheint. Betriebsleiter sollten sich daher mit interkulturellen Unterschieden auseinandersetzen und ihr Führungsverhalten entsprechend anpassen.

Mit zunehmender Größe des Betriebes ist es erforderlich, sich gezielt über Kommunikationsstrukturen Gedanken zu machen. Der Betriebsleiter kann nicht mehr mit jedem Einzelnen regelmäßig sprechen. In der Praxis wird jedoch schlichtweg zu wenig kommuniziert.

### Informationsfluss optimieren

Je mehr Personen im Unternehmen mitarbeiten, umso wichtiger ist es, für einen lückenlosen Informationsfluss und geeignete Informationswege zu sorgen. Dies fängt bei Produktionsabläufen an und reicht über Anfang und Ende des eigenen Aufgaben- und Verantwortungsbereiches bis hin zu Informationen über Kunden, Lieferanten und Betriebsergebnisse. Wer sich Mitarbeiter wünscht, die selbstständig mitdenken und handeln, muss ihnen auch die Informationen geben, die sie dafür brauchen.

Ein Perspektivenwechsel kann helfen. Fragen Sie sich: Wenn ich Mitarbeiter wäre, welche Informationen würde ich haben wollen und brauchen, um meine Arbeit korrekt erledigen und mich mit dem Unternehmen identifizieren zu können? Insbesondere, wenn ein neuer Mitarbeiter in den Betrieb kommt und vielleicht sogar ein neuer Arbeits-



platz entsteht, müssen entsprechende Strukturen geschaffen und bisherige Kommunikationswege überdacht werden. Da reicht ein Informationsaustausch am Mittagstisch nicht aus. Arbeitsbesprechungen können kurz und knackig sein, sollten aber regelmäßig und strukturiert stattfinden. Infotafeln und Aushänge können das System ergänzen, ebenso neue digitale Lösungen, die allen Mitarbeitern zugänglich sind. Wichtig hierbei ist eine klare Vereinbarung, wer in Sachen Information eine Hol- und eine Bringschuld hat.

### Feedback ist essenziell

Führungskräfte agieren häufig nach dem Motto: „Wenn ich als Chef nichts sage, ist alles in Ordnung.“ Bleibt die Anerkennung jedoch aus, ist das ein Kahlschlag für die Motivation. Natürlich darf man erwarten, dass Mitarbeiter ihre Arbeit ordentlich erledigen. Aber ein Lob ab und an hat noch niemandem geschadet und wirkt sich äußerst positiv auf die Motivation aus. Es müssen nicht immer große Worte sein. Manchmal reicht schon ein „Daumen hoch“ für gute Leistung oder Engagement, um zu zeigen: Ich habe bemerkt, dass du dich hier reinknienst.

Jeder Mensch braucht eine Rückmeldung zu seiner Arbeit, um zu wissen, wo er steht. Leider bekommen die Mitarbeiter meistens nur Gemecker zu hören, wenn etwas nicht in Ordnung ist. Hilfreicher für beide Seiten wäre dann, den Mitarbeiter sachlich darauf hinzuweisen: An diesem Punkt war ich noch nicht mit deiner Leistung zufrieden, da musst du noch besser werden. Dazu gehört auch ein Hinweis, wie der Mitarbeiter sich verbessern kann. Viele Menschen können durchaus mit Kritik umgehen, wenn sie konstruktiv ausgeübt wird: Klar und deutlich in der Sache, wertschätzend im Ton.

### Wertschätzung als Antrieb

Wertschätzung ist ein wichtiger Wertschöpfungsfaktor. Fehlt sie, führt das meistens zu Demotivation und zu Produktivitätsverlusten. Das fängt beim Chef an mit einem transparenten, fairen und konsequenten Führungsstil, was sich dann im Team fortsetzt. Ein respektvoller Umgangston, eine freundliche Begrüßung und umfassendes gegen-

seitiges Informieren sind Zeichen der Wertschätzung. Dazu gehört auch eine angemessene Arbeitskleidung, das Sehen und Anerkennen des Engagements sowie das Einbinden von Mitarbeitern, sie nach ihrer Meinung zu fragen, auf ihre Fragen zeitnah zu antworten, sich auch mal für Privates zu interessieren und vieles mehr.

Das alles sind kleine Dinge mit großer Wirkung, insbesondere auf die Motivation der Mitarbeiter. Was diese betrifft, lässt sich vieles bewirken, wenn zunächst die Dinge abgestellt werden, die zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern führen. Denn es ist leichter, Motivation zu zerstören als sie aufzubauen. Dafür können Sie als Chef sich fragen:

» Sind die Arbeitszeiten so geregelt, dass die Mitarbeiter gut damit zurechtkommen?

» Ist das Arbeitsumfeld entsprechend mit dem benötigten Material ausgestattet?

» Ist das Betriebsklima positiv?

» Gibt es eine offene Kommunikation?

» Wie gut ist das Ansehen des Betriebes?

» Sind die Mitar-

beiter ihren Kompetenzen entsprechend eingesetzt?

» Erhalten sie eine leistungs- und anforderungsgerechte Entlohnung?

### Erfolg braucht einen guten Rahmen

Erst wenn diese Rahmenbedingungen stimmen, kann die eigentliche Motivation des Mitarbeiters zum Tragen kommen, können zusätzliche Anreize wie mehr Eigenverantwortung, Fortbildung oder gezielte Anerkennung von Leistungen ihre Wirkung erzielen. Eine klare und wertschätzende Kommunikation im Betrieb ist die Voraussetzung für eine langfristige und erfolgreiche Zusammenarbeit.



HELMA OSTERMAYER  
Sozialpädagogin, Trainerin und Coach  
Grünstadt/Pfalz

## Konstruktives Feedback

### Fünf Tipps, wie es gelingen kann

» Auf die Sache bezogen:

*Nehmen Sie Stellung zum Verhalten oder zur Leistung des Mitarbeiters, niemals zu seiner Person als solches!*

» Eindeutig und konkret:

*Formulieren Sie konkret, was Ihnen gefallen oder missfallen hat. Nennen Sie Beispiele dafür!*

» Optimierend, also versehen mit einem Verbesserungshinweis:

*Machen Sie einen Vorschlag oder geben Sie eine Hilfestellung, wie der Mitarbeiter sich künftig verbessern kann. Vermeiden Sie sogenannte Einwegkommunikation!*

» Wertschätzend im Ton:

*Bleiben Sie professionell und wertschätzend im Tonfall. Lassen Sie Beleidigungen und Pauschalurteile außen vor!*

» Zeitnah:

*Geben Sie ein Feedback in direktem zeitlichen Zusammenhang zu dem, was es anzuerkennen oder zu kritisieren gilt. Eine Ausnahme bilden starke negative Emotionen. Hier gilt: Erst mal Dampf ablassen!*

*Durch die Beachtung dieser Punkte hat die Kritik einen Mehrwert für Chef und Mitarbeiter und wirkt so konstruktiv, was so viel wie „hilfreich, ergiebig, nützlich“ bedeutet.*

Helma Ostermayer  
[www.woxikon.de](http://www.woxikon.de)



### ZUR AUTORIN

Seit vielen Jahren berät und begleitet Helma Ostermayer Betriebsleiter, Führungskräfte und Teams in der Agrarwirtschaft und anderen Branchen bei der Gestaltung einer konstruktiven und erfolgreichen Zusammenarbeit. Dazu bietet sie Coaching, Seminare und betriebliche Beratung an.

» [www.ostermayer-online.com](http://www.ostermayer-online.com)

» [info@ostermayer-online.com](mailto:info@ostermayer-online.com)