



Foto: Thorsten Eller

Nicht nur im Gespräch mit Auszubildenden sind klare Anweisungen und Aufträge gefragt.

## Klartext reden hilft

**Kommunikation mit Mitarbeitern** Der Fachkräftemangel macht sich auch im Weinbau bemerkbar. Bereits heute ist es für viele Betriebe eine echte Herausforderung, gute Leute zu gewinnen und zu halten. Kompetente Mitarbeiterführung ist gefragt und die braucht eine klare Kommunikation. Helma Ostermayer berät Unternehmen im Weinbau und der Agrarwirtschaft und macht deutlich, worauf es dabei ankommt.

**J**a, red' ich denn Chinesisch? – das Gefühl kennen viele Betriebsleiter und Führungskräfte, wenn es mal wieder nicht geklappt hat mit dem Mitarbeiter. Meistens wird der dann dafür verantwortlich gemacht, für begriffsstutzig oder inkompetent erklärt. Schon sind Missverständnisse da, die nicht selten teuer bezahlt werden mit schlechter Arbeitsleistung und nachlassender Motivation. Das Einfache scheint oft so schwierig: Klare Kommunikation – das A und O in der Mitarbeiterführung. Denn Führen heißt in erster Linie Kommunizieren.

Dabei kommt es auf den richtigen Zeitpunkt an. Tacheles reden, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist, können viele. Da bekommt der Mitarbeiter mal eine klare Ansage, dass es so nicht funktioniert. Und weil bis dahin die Nerven schon blank liegen, fällt diese meistens auch nicht besonders freundlich aus. Besser für alle Beteiligten wären klare Aufträge und Anweisungen von Anfang an.

### Klare Aufträge und Anweisungen

Was genau will ich von meinem Mitarbeiter? Was soll er tun? Welche Erwartungen bezüglich Arbeitsleistung und -qualität soll er erfüllen? Das gilt es als erstes zu klären und dies dann eindeutig und vollständig weiterzugeben. Am besten auf direktem Wege mit Blickkontakt, manchmal auch zusätzlich

schriftlich, damit komplexe Aufträge besser behalten und nachvollzogen werden können.

Regel Nummer eins: Nehmen Sie nichts für selbstverständlich. Eine Betriebsleiterin beklagt sich über einen Mitarbeiter, der nicht in der Lage ist, die Halle richtig zu fegen. „Jedes Mal, wenn ich danach in die Halle komme, sind noch Ölflecken auf dem Boden.“ Für sie ist es selbstverständlich, dass man, wenn man beim Fegen einen Ölfleck entdeckt, das Nötige tut, um ihn zu beseitigen. Aus ihrer Arbeitsanweisung geht dies jedoch nicht hervor. „Das ist doch eigentlich klar!“

**Das Einfache scheint oft so schwierig: Klare Kommunikation ist das A und O in der Mitarbeiterführung.**

Vorsicht: Immer wenn man das denkt, ist eigentlich gar nichts klar. Der Mitarbeiter kann vieles nicht wissen, wie es Chef oder Chefin im Betrieb haben wollen. Selbst wenn es sich um eine ausgebildete Fachkraft handelt, ist es oft notwendig, dass die Führungskraft gerade bei neuen Aufgaben oder Mitarbeitern ihre Erwartungen eindeutig formuliert. Das hat nichts mit Schikane zu tun, sondern mit klarer Kommunikation, die dazu dient, Missverständnisse, Fehler und Mehrarbeit zu vermeiden.

Regel Nummer zwei: Drücken Sie sich klar und deutlich aus. Damit sind vor allen Dingen eindeutige Worte gemeint. „Der Schlepper müsste mal wieder saubergemacht werden“, ist ein typisches Beispiel dafür, wie es nicht sein sollte. Wer ist hier gemeint? Wann soll der Schlepper saubergemacht werden? Und was ist unter sauber zu verstehen? Aber wenn dann niemand den Schlepper saubermacht, ist das Geschrei groß.

### TEURE FEHLER

„Missverständnisse sind kostspielig: Nahezu die Hälfte der Fehler in Unternehmen ist auf mangelnde Kommunikation zurückzuführen. Zudem leiden Arbeitseffizienz und Motivation.“  
Studie Ostermayer & Schulz 2011

### Andere Länder, andere Sitten

Wer mit polnischen, rumänischen oder Mitarbeitern anderer kultureller Herkunft zusammenarbeitet, tut sich mit der eindeutigen Kommunikation besonders 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 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 und Konflikten. Vieles wird leicht persönlich genommen, notwendige Ausein-

### Ja, red' ich denn Chinesisch?



Foto: © Helma Ostermayer

andersetzung werden vermieden. Auch beim Arbeitsgespräch gibt es kulturelle Unterschiede: Während Deutschland eher bekannt ist für vorausschauendes, gewissenhaftes und korrektes Arbeiten, haben beispielsweise in Rumänien Anpassungsfähigkeit und Flexibilität mehr Gewicht. Das kann dazu führen, dass Ziele während der Ausführung umdefiniert werden, weil es in dem Moment sinnvoller erscheint.

Bezüglich des Verhältnisses zwischen Chef und Mitarbeitern strebt man in Deutschland eine Kommunikation auf Augenhöhe an, wobei es in Polen oft noch als unhöflich gilt, einem Vorgesetzten zu widersprechen, selbst wenn man es dann nachher anders macht. Betriebsleiter sind daher gut beraten, wenn sie sich mit interkulturellen Unterschieden auseinandersetzen und ihr Führungsverhalten entsprechend anpassen.

**Informationsfluss optimieren**

In vielen Betrieben wird, ob bewusst oder unbewusst, schlichtweg zu wenig kommuniziert und nicht hinreichend informiert. Je mehr Personen im Unternehmen mitarbeiten, umso wichtiger ist es jedoch, für einen lückenlosen Informationsfluss zu sorgen. Ab etwa sechs Mitarbeitern wird das Delegieren von Verantwortung unausweichlich, wenn die Betriebsleitung einen Entlastungseffekt erzielen will. Damit sind auch andere Informationswege notwendig. Dies fängt bei Informationen über die Lage der Weinberge an und reicht über Anfang und Ende des eigenen Aufgaben- und Verantwortungsbereiches bis hin zu Informationen über Kunden und bestimmte Betriebsergebnisse.

Alle Führungskräfte wünschen sich Mitarbeiter, die selbstständig mitdenken und handeln. Das setzt jedoch voraus, dass jeder die Informationen hat, die er braucht, um die Aufgabe, die ihm übertragen wurden, im Sinne des Unternehmens auszuführen. Hilfreich ist es, einfach mal den Stuhl zu wechseln. Wenn ich Mitarbeiter wäre, welche Informationen würde ich haben wollen und brauchen, um meine Arbeit korrekt erledigen und mich

für das Unternehmen engagieren zu können? Dazu gehört auch zu wissen, wie die Rädchen des Betriebes ineinandergreifen und welchen Platz man selbst dabei einnimmt. Nur so kann der Mitarbeiter auch über den eigenen Tellerand schauen, mal für die Kollegen mitdenken und eine gewisse Flexibilität an den Tag legen.

Besonders wenn ein neuer Mitarbeiter in den Betrieb kommt und damit vielleicht sogar ein neuer Arbeitsplatz entsteht, müssen entsprechende Strukturen geschaffen und bisherige Kommunikationswege überdacht werden. Da reicht es nicht mehr aus, dass am Mittagstisch mit der Familie die nötigen Informationen ausgetauscht werden. Arbeitsgespräche können kurz und knackig sein, sollten aber regelmäßig und strukturiert stattfinden. Sie dienen dazu, Informationslücken zu vermeiden und die Schnittstellenkommunikation zu verbessern. In Betrieben mit mehreren Mitarbeitern können Infotafeln und Aushänge das System ergänzen oder auch neue digitale Lösungen, die allen Mitarbeitern zugänglich sind. Wichtig hierbei ist eine klare Vereinbarung, wer in Sachen Information eine Hol- und eine Bringschuld hat.

**Klare Aufgaben- und Verantwortungsbereiche**

Eine gute Möglichkeit, den Informationsfluss im Betrieb zu regeln, ist es, die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche für jeden Mitarbeiter zu definieren. Hierfür eignen sich Organigramme und Stellenbeschreibungen. Beides kann zusammen mit den Mitarbeitern entwickelt werden. Darin wird beschrieben, welche Hauptaufgaben und -ziele mit der jeweiligen Stelle verbunden sind, wie die Weisungsbefugnis und die Entscheidungskompetenzen geregelt sind.

Das ist gerade im Familienbetrieb nicht immer einfach und oft fehlt auch in kleineren Betrieben das Bewusstsein für die Notwendigkeit hierfür. Ein Mitarbeiter, für den das aber nicht klar ist, kann es schlussendlich niemandem recht machen. Vor allem aber hilft es auch dem Betriebsleiter, sich erstmal selbst klar zu werden, was der Mitarbeiter tun und verantworten soll und was nicht. So gesehen, beginnt Mitarbeiterführung bereits vor der Einstellung eines Mitarbeiters. Das erfordert ein bisschen Planung und kostet etwas Zeit. Aber schlechte oder keine Planung kostet deutlich mehr Geld. Wer als Betriebsleiter wirklich Entlastung haben will, muss hier bereits mit dem richtigen Delegieren anfangen. Das hat auch etwas mit Loslassen und Vertrauen zu tun. Da sind Führungskräfte eindeutig gefordert, in Vorlage zu gehen.

**Konstruktives Feedback**

„Wenn ich als Chef nichts sage, ist alles in Ordnung.“ Gilt das auch, wenn der Mitarbeiter den Auftrag einwandfrei und sogar noch schneller als erwartet umgesetzt oder eine tolle Präsentation gehalten und vom Kunden Anerkennung bekommen hat? Bleibt diese

**KUNST DER KRITIK**

Konstruktive Kritik ist...

- auf die Sache bezogen
- eindeutig und konkret
- versehen mit einem Verbesserungshinweis
- wertschätzend im Ton
- keine Einwegkommunikation

vom Chef aus, ist das ein Kahlschlag für die Motivation. Es müssen nicht immer salbungsvolle Worte sein. Ein „Daumen hoch“ für gute Leistung oder tolles Engagement, um zu zeigen: Ich habe bemerkt, dass Du Dich hier reinknienst. Bei größeren Projekten darf es dann auch mal ein bisschen mehr sein.

Jeder Mensch braucht Rückmeldung zu seiner Arbeit, um zu wissen, ob er auf dem richtigen Weg ist oder etwas verändern muss. Leider bekommen die Mitarbeiter meistens nur Gemecker zu hören, wenn etwas nicht in Ordnung ist. Hilfreicher für beide Seiten wäre, in solchen Fällen den Dampf woanders abzulassen und dann den Mitarbeiter darauf hinzuweisen: An diesem Punkt war ich noch nicht mit deiner Leistung oder deinem Verhalten zufrieden, da musst du dich noch verbessern.

Viele Mitarbeiter können durchaus mit Kritik umgehen, sofern diese konstruktiv ausgeübt wird. Rückmeldung zur Arbeit sagt nicht zuletzt auch etwas darüber aus, was man voneinander hält. Wer die nicht bekommt, bildet sich seine Meinung selbst. Das ist nicht immer von Vorteil. Konstruktives Feedback ist eindeutig, auf die Sache bezogen und enthält konkrete Hinweise, was genau verbessert oder beibehalten werden soll. Auch unangenehme Fakten müssen benannt werden, aber wertschätzend im Ton. Vor allem aber ist Feedback keine Einwegkommunikation, sondern eine Gelegenheit, gemeinsam zu überlegen, wie man noch besser werden kann.

**Fazit**

Klare und wertschätzende Kommunikation im Betrieb sollte sich nicht nur auf Kundenebene abspielen, sondern vor allen Dingen, zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Sie ist gelebte Unternehmenskultur – Voraussetzung für langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit.

**VERSCHIEDENE KULTUREN**

**Kommunikation mit osteuropäischen Mitarbeitern**

Neben der Sprachbarriere gibt es oft Unterschiede in Bezug auf

- Arbeitsstil
- Kommunikationsstil
- Umgang mit Kritik und Konflikten
- Hierarchie und Machtgefälle
- Zeitempfinden

Führungskräfte sollten um diese interkulturellen Unterschiede wissen und ihr Führungsverhalten entsprechend anpassen.

**INFOS UND KONTAKT**

Diplom-Sozialpädagogin Helma Ostermayer aus Grünstadt/Pfalz berät und begleitet seit vielen Jahren Betriebsleiter, Führungskräfte und Teams im Weinbau und der Agrarwirtschaft bei der Gestaltung einer konstruktiven und erfolgreichen Zusammenarbeit. Dazu bietet sie Coaching, Seminare und betriebliche Beratung an. Mehr Infos: [www.ostermayer-online.com](http://www.ostermayer-online.com)