

Jeder hat ein individuelles Führungsverhalten. Andere zu führen oder sich von anderen führen lassen sind tief verankerte menschliche Verhaltensmuster. Das Kleinkind lernt bereits Strategien, um andere für seine Ziele zu gewinnen. Wir lernen, wem wir uns gerne anvertrauen und welche Verhaltensweisen uns Orientierung und Sicherheit geben. Je mehr Führung von uns erwartet wird, etwa als Ausbilder, Teamleiter oder Betriebsleiter, desto wichtiger ist es, sich das eigene Führungsverhalten klar zu machen.

Jeder Mitarbeiter reagiert unterschiedlich auf unsere Signale. Die freundliche Bitte um mehr Ordnung in der Werkstatt nimmt der eine gar nicht wahr. Für den anderen ist das bereits ein heftiger Anpöf. Als Führungskraft kann man sich darüber ärgern. Wirkungsvoller und nervenschonender ist es, das eigene Kommunikationsverhalten zu variieren und mit den Mitarbeitern darüber zu sprechen, welche Signale wie zu verstehen sind.

Leiten lernen

Zudem erfordern unterschiedliche Aufgaben unterschiedliche Führungsstile: Während das engmaschige Prinzip „Normachen - Nachmachen“ beim Einarbeiten eines neuen Mitarbeiters im Melkstand unumgänglich ist, stößt es bei komplexeren Aufgaben schnell an Grenzen. Die „ganz lange Leine“ („Bitte kümmere dich darum, dass alles vorbereitet ist, damit wir übermorgen früh mit dem Säen beginnen können!“) wird wohl nur bei sehr reifen Mitarbeitern funktionieren. Als Führungskraft benötigen wir eine ganze Reihe von Abstufungen zwischen diesen beiden Führungsstilen.

Führen „aus dem Bauch heraus“ hat seine Grenzen. Gerade im wachsenden Betrieb genügt es häufig nicht, Arbeiten zu delegieren, Verantwortung muss stattdessen zunehmend delegiert werden. Es geht deshalb darum, die Mitarbeiter durch gute Führungsarbeit in die Lage zu versetzen, Verantwortung zu übernehmen und die „lange Leine“ im Sinne der Betriebsziele zu nutzen. Professionelles Führungsverhalten lässt sich entwickeln, indem Einfühlungsvermögen und Gespür mit klarem Verstand fruchtbar zusammenwirken. Das erfordert, sich mit der eigenen Persönlichkeit auseinanderzusetzen und sich professionelles Führungshandwerk anzueignen. In der Fachausbildung lernt man dies leider nur eingeschränkt. Berufsbegleitende Aus-



Der landwirtschaftliche Betriebsleiter kann erfolgreich agieren, wenn er sich neben den unternehmerischen Aufgaben den Herausforderungen der Mitarbeiterführung stellt.*

FOTOS: SABINE RÜBENSAAT

Führen mit Herz und Verstand

Den **Beschäftigten, der Arbeitsaufgaben versteht** und diese korrekt und möglichst selbstständig ausführt, wünscht sich ein Chef. Damit das im Tagesgeschäft funktioniert, muss der Leiter selbst Voraussetzungen dafür schaffen.

und Weiterbildungen zum Thema Führung sind deshalb in vielen Unternehmen die Voraussetzung, um Führungsverantwortung zu bekommen. Selbst erfahrene Führungskräfte brauchen Raum und Zeit, um ihre Führungsrolle und ihr Führungsverhalten zu reflektieren und ihren Werkzeugkoffer zu erweitern.

Der ideale Mitarbeiter

In Seminaren sind sich landwirtschaftliche Betriebsleiter schnell in einem einig: Der ideale Mitarbeiter soll die aktuelle Arbeitssituation verstehen. Das kann man sich beispielsweise so vorstellen:

Max Bauer*, unser idealer Mitarbeiter, sieht die Arbeit selbst. – Nicht irgendeine, er erkennt, dass heute nicht der richtige Zeitpunkt ist, um im Vorbeigehen die Tränkebecken zu säubern, sondern dass es vielmehr darum geht, die Stallarbeit möglichst zügig abzuschließen, weil mit dem Silieren begonnen werden soll. Ab 9 Uhr wird er nämlich als zusätzlicher Schlepperfahrer in der Silokette benötigt. Er versteht also die betrieblichen Zusammenhänge soweit, dass er daraus selbstständig

sinnvolle Rückschlüsse für seinen Arbeitsbereich zieht.

Sich Ziele setzen: Max Bauer will aber auch noch frühstücken, und hat sich deshalb schon am Vortag zum Ziel gesetzt, dass er heute bereits um 8.15 Uhr mit der Stallarbeit fertig ist, um gut gestärkt um 9 Uhr mit betanktem Traktor und angehängtem Transportwagen zu dem Schlag aufzubrechen, auf dem der Lohnhäcksler um 9.30 Uhr mit der Arbeit beginnt.

Planen: Der ideale Mitarbeiter hat deshalb beschlossen, eine halbe Stunde früher mit der Stallarbeit zu beginnen. Weil er weiß, dass es trotzdem eng wird, hat er seinem Chef am Vortag vorgeschlagen, dass auch ein weiterer Kollege früher anfängt. Außerdem hat er mit dem Betriebsleiter vereinbart, einige aufschiebende Routinearbeiten im Stall auf den nächsten Tag zu verschieben.

Durchführen: Wie geplant beginnen Bauer und sein Kollege um 5.30 Uhr im Stall. Alles läuft normal. Beim Melken bemerkt er jedoch Brunstsymptome bei einer der Spitzenkühe, die in der Vergangenheit mehrfach besamt werden musste. Er fragt den Betriebsleiter deshalb, ob

die Kuh nach dem Melken aus der Herde separiert werden soll, auch wenn sich dadurch die Stallarbeit verlängert.

Kontrollieren und Bewerten: Trotz des frühzeitigen Beginns wird es knapp und Max Bauer bleiben nur zehn Minuten für eine schnelle Tasse Kaffee und ein Brötchen auf die Hand. Gerade rechtzeitig schafft er es, auf dem vereinbarten Schlag zu sein, so dass der eingetroffene Häcksler sofort mit der Arbeit beginnen kann. Max informiert abends den Betriebsleiter, dass nächstes Mal entweder eine halbe Stunde früher im Stall begonnen werden muss oder eine andere Person das Separieren von brünstigen Kühen übernehmen sollte.

Aufgaben des Chefs

So ein vorbildliches Verhalten kommt selten von selbst! Dass sie ihre Mitarbeiter so haben wollen, darin sind sich Führungskräfte schnell einig. Dass dieses Auftreten nicht nur die Kompetenz von Max Bauer, sondern auch die Führungskompetenzen seiner aktuellen und früheren Führungskräfte widerspiegelt, ist Wenigen bewusst. Seine bisherigen Führungskräfte