



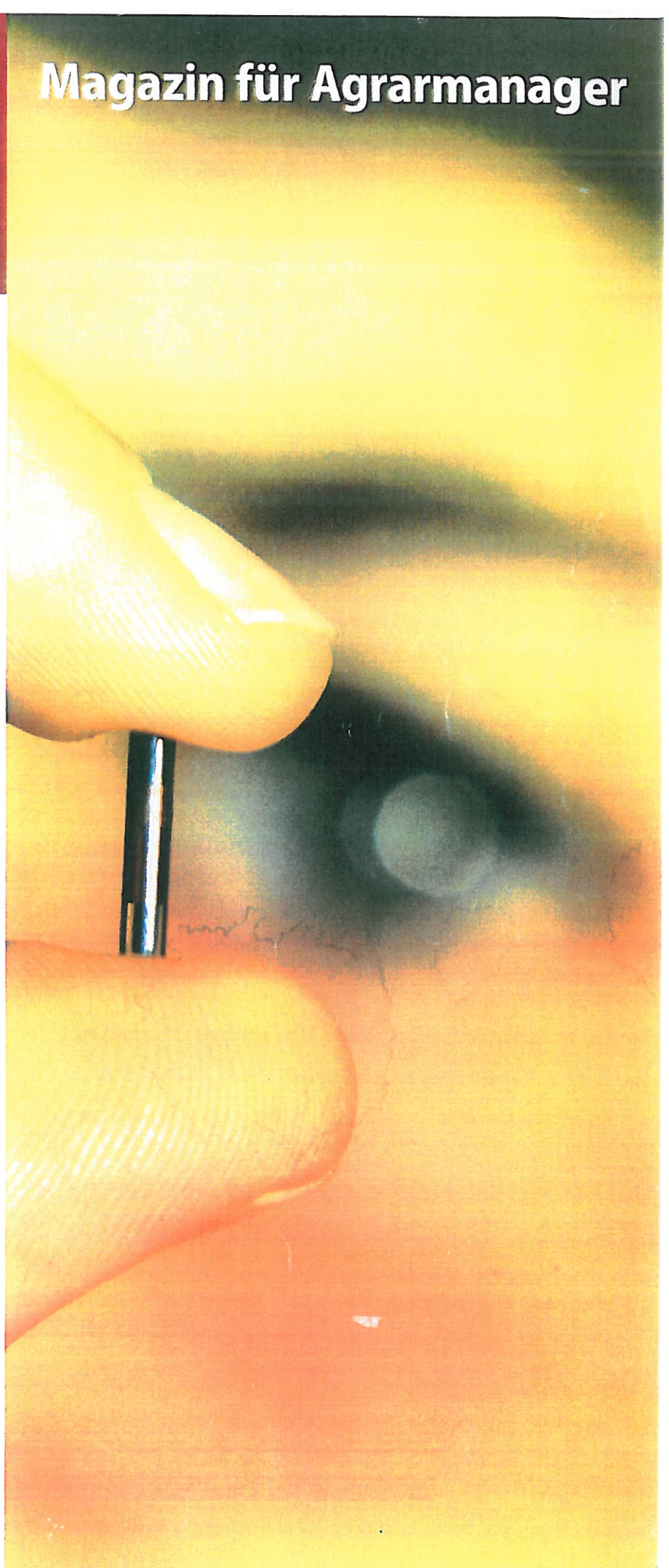
B 11845

10-2010

- Reportage
Der automatische Kuhstall
- Finanzierung
Wie überzeugt man eine Bank?
- Ackerbau
Fruchtfolge trotz Marktzwang
- Kälberaufzucht
Tränke höher konzentrieren



THEMA
**Precision Farming
im Stall**



Frau Kümmer, wunderschöner Artikel, den einer ihrer Vorgesetzten platziert hat. Könnte sicher als Vorlage für andere dienen. JK

Mitarbeiter bewerten ihr Unternehmen

Herrschen Sie noch oder führen Sie schon?



imago/imagebroker

Unternehmensberater sind überzeugt davon, dass nur zufriedene Mitarbeiter auch gute Leistungen bringen. Aber wann sind Mitarbeiter zufrieden? Unternehmensberaterin Annegret Frey-Schwarz führt Mitarbeiterbefragungen in der Landwirtschaft durch und kennt die Knackpunkte. Für sie gehören Betriebsleiter, die ihr Unternehmen bewerten, zu den Top-Führungskräften. Sie sind innovativ, mutig und erfolgreich.

Anke Serfling, NL-Redakteurin

Wie richtet man im 21. Jahrhundert ein gesundes Unternehmen innerhalb kurzer Zeit zu Grunde? Prof. Dr. Jörg Knoblauch verrät es in seinem Buch 'Die Personalfalle': „Optimieren Sie Ihre Prozesse! Sorgen Sie für maximale Effizienz! Besorgen Sie sich ausreichend Liquidität! ... Ja, tun Sie das alles, machen Sie also alles richtig – und vergessen Sie darüber Ihre Mitarbeiter! ... Und Sie sitzen in der Personalfalle. ... Sie haben versäumt zu erkennen, dass A-Mitarbeiter, die besten der Besten für den jeweiligen Job, jetzt und in Zukunft der einzige Garant für das dauerhafte Überleben eines Unternehmens sein werden, dass auf der anderen Seite unfähige Mitarbeiter Ihre Firma ruinieren“, so schreibt er

weiter. Damit Ihnen das nicht passiert, hat Prof. Knoblauch mit dem Unternehmen Tempus Consulting die Temp-Methode® zur Steigerung der Unternehmensfitness entwickelt, Berater wie Annegret Frey-Schwarz ausgebildet und lizenziert.

Am Anfang der Methode steht die Bewertung des Unternehmens, die aus insgesamt vier Teilen besteht. Einer davon sind die Mitarbeiter. Ziel ist es, die A- und C-Mitarbeiter – oder die Spitzenkräfte von den Schwachleistern zu trennen.

Fakt ist, die Basis eines erfolgreichen Unternehmens sind zufriedene Mitarbeiter. Sie sind motiviert und bringen die Leistung, die das Unternehmen zum Erfolg führt. Das bedeutet aber nicht, dass man *jeden* Mitarbeiter zufrieden stellen muss, sondern vielmehr, dass man die Besten auswählt. Dafür muss man allerdings seine Leute richtig kennenlernen und dafür eine Menge Zeit einplanen. Und die ist bekanntlich knapp. Die meisten Führungskräfte versinken in der täglichen Arbeit, sodass für die eigentlichen Führungsaufgaben kaum Zeit bleibt. „Führen heißt, die Talente seiner Mitarbeiter wie die Sonne zum Leuchten zu bringen“, erklärt Unternehmensberaterin Annegret Frey-Schwarz. „Dafür muss man aber um die Stärken und Schwächen jedes

Einzelnen wissen. Denn nur so kann er auch optimal eingesetzt werden. Mitarbeiter, die nicht zum Unternehmen passen, muss man mit der Realität konfrontieren und sich von Ihnen trennen. Das klingt hart, ist aber fair.“ Auch Prof. Knoblauch schreibt in seinem Buch: „Der Anteil der Mitarbeiter, die für ihre Aufgaben top geeignet sind, entscheidet betriebswirtschaftlich darüber, ob ein Unternehmen überlebt oder untergeht. ... Mit Gutmütigkeit an der falschen Stelle kann man ein Unternehmen zugrunde richten.“ Deshalb sollte man seine Leute unter die Lupe nehmen. Auch wenn Vier von fünf Führungskräften sagen, dass sie sich lieber mit Sachaufgaben als mit ihren Mitarbeitern beschäftigen. Für viele ist es das Wichtigste, ihren Fachverstand einzubringen. Allerdings sollten gute Mitarbeiter nicht auf das Fachwissen ihres Chefs angewiesen sein, sondern von selbst wissen, was sie wie und wann zu tun haben. Schließlich muss der Trainer einer Fußballmannschaft nicht am besten Fußball spielen können. Vielmehr ist es seine Aufgabe, das Team zusammenzuhalten und für jeden die richtige Position zu finden.“

Blickt man zurück in die Ausbildung der heutigen Betriebsleiter und Führungskräfte, wird schnell klar, warum die Vorlieben auf der fachlichen Ebene liegen. In vielen Ingenieur-



Annegret Frey-Schwarz
Ihre Ansprechpartnerin

Fon: 035341-47995

Mobil: 0177-8018308

annegret@frey-schwarz.de

www.frey-schwarz.de

Studiengängen – so auch in der Landwirtschaft – spielte das Führen und der Umgang mit Mitarbeitern bisher entweder keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Fachwissen stand im Mittelpunkt. Da ist es nur verständlich, dass man sich lieber den Dingen widmet, die man gelernt hat, wo man sich sicher fühlt.

■ Den Ist-Zustand bestimmen

Annegret Frey-Schwarz führt Mitarbeiterbefragungen in landwirtschaftlichen Unternehmen durch. Wie das aussehen kann, haben Sie vielleicht in der Reportage unserer Maiausgabe in diesem Jahr gelesen. Dort steht beschrieben, wie Seydaland Vereinigte Agrarbetriebe GmbH & Co. KG sich auf neues Terrain begeben hat und gemeinsam mit Frey-Schwarz das Unternehmen vorgebracht hat. Sie benutzt die Temp-Methode®. Bevor dieses Instrument angewandt wird, ist eine gewisse Vorarbeit nötig. Alle Mitarbeiter und die Führungskräfte werden auf die Befragung vorbereitet. „Chefs, die sich auf so etwas einlassen, wollen ihre Unternehmensfitness noch weiter erhöhen und gehören bereits zu den Spitzenbetrieben.“ Und obwohl das so ist, sind die Ergebnisse für viele Betriebsleiter schockierend. Aber wie Frey-Schwarz aus Erfahrung weiß, „ist das ganz normal, und vor allem ist es nicht schlimm.“ Denn eine Befragung ist lediglich eine Bestandsaufnahme. Darauf aufbauend wird mit der eigentlichen Arbeit begonnen.

■ Potenziale aufspüren

Ein Erfolgsfaktor ist der Teamchef bzw. die Führungskraft. Denn der Unternehmer ist die prägende Persönlichkeit, so schreibt es Tempus auf seiner Internetseite www.tempus-consulting.de. Er muss bereit sein, Verantwortung abzugeben und seine Mitarbeiter mit allen wichtigen Informationen versorgen. Das bedeutet, weg von der „Boss-Mentalität“, hin zu einem partnerschaftlichen Miteinander. „Führen darf nicht mit Herrschen verwechselt

werden“, fügt Frey-Schwarz hinzu. Sie ist überzeugt, dass Unternehmen mit flachen Hierarchien, wo die Führungskräfte und Mitarbeiter auf Augenhöhe, also partnerschaftlich miteinander umgehen, erfolgreicher sind. Ein weiterer Erfolgsfaktor sind die Mitarbeiter. Wo ihre Bedürfnisse bewusst im Mittelpunkt stehen, wird dies spürbar zum Unternehmenserfolg beitragen, schreibt Tempus Consulting® weiter. Der Aufbau der Fragebögen folgt einer bestimmten Struktur. Wie die Abbildung zeigt, sind die Aussagen mit Noten hinterlegt. Mitarbeiter und Führungskräfte kreuzen das ihrer Meinung nach Zutreffende an. Wie sich jeder denken kann, gibt es eine enorme aber natürliche Diskrepanz der Bewertungen. Dort wo Chefs eine Zwei ankreuzen würden, landet das Kreuz der Mitarbeiter ungefähr bei der Note vier. Es geht aber nicht darum, das Schlechte im Unternehmen aufzuzeigen und an den Pranger zu stellen, sondern Verbesserungspotenziale aufzuspüren. „Es gibt kaum ein Unternehmen, in dem die Bewertungsnote besser als vier ausfällt, denn das ist schon ein gutes Ergebnis“, weiß Frey-Schwarz aus ihrer langjährigen Erfahrung. Aber je schlechter die Bewertung ist, umso notwendiger ist die Verbesserung.“

■ Die Perspektive wechseln

Die Fragebögen werden von der Beraterin ausgewertet, wobei beide Seiten mit den Ergebnissen konfrontiert werden. Wenn der Chef sieht, was die Mitarbeiter angekreuzt haben, erscheinen oft tiefe Falten auf der Stirn, obwohl er es eigentlich schon immer gewusst hat. „Ein wichtiger Grund für die Ergebnisse ist die mangelnde Kommunikation. Daraus entstehen Missverständnisse, die das Ergebnis negativ beeinflussen.“ Die Sichtweise und die Interessen eines Mitarbeiters sind eben ganz andere als die des Chefs. Ein Perspektivwechsel kann hier Wunder bewirken. Wer sich in den anderen hineinversetzt, sich

öffnet, wird besser verstehen können. Hier sind Unternehmen mit flachen Hierarchien klar im Vorteil. Denn flache Hierarchien führen zu gleicher Wahrnehmung – je weiter sich die Ebenen voneinander entfernen, umso unterschiedlicher sind die Prioritäten, das Wissen und der Informationsstand. Hinzu kommt die typische Kluft zwischen Mitarbeiter und Chef. Für Führungskräfte ist es wichtig, ehrlich zu sich selbst zu sein, nichts zu verschönern und das eigene Handeln in Frage zu stellen. Die Befragung hat nicht nur bewertenden Charakter, sondern wirft auch Fragen auf. Was kann getan werden? Wo sind Lösungsansätze? Ziel ist es, einen Fahrplan für das nächste Jahr mit konkreten Verbesserungsvorschlägen und Handlungsanweisungen aufzustellen, um so die Unternehmensfitness zu erhöhen.

Fazit: Warum sind manche Unternehmen erfolgreicher als andere? Weil sie ihre Mitarbeiter mit ins Boot holen! „Ich war auch einer dieser inkonsequenten Manager, die alles taten, nur nicht das, wozu sie eigentlich da sind – die besten Mitarbeiter an ihr Unternehmen zu binden und die ungeeigneten Mitarbeiter entweder gar nicht erst einzustellen oder zügig wieder zu entlassen“, schreibt Prof. Knoblauch. Wer als Chef die Personalentwicklung in Angriff nimmt, braucht keinen Autoritätsverlust zu fürchten, ganz im Gegenteil. Die Anerkennung für ihn wird steigen. Die kleinsten Veränderungen seitens des Chefs – ein Lob, ein Danke, ein freundlicher Gruß – reichen schon aus, um erstes Vertrauen aufzubauen. Beraterin Frey-Schwarz weiß, dass sich das Betriebsklima verbessert und das Betriebsergebnis steigt, wenn man als Unternehmen auf seine besten Mitarbeiter setzt und diese entwickelt. (se) NL

Weitere Informationen finden Sie auf den Internetseiten: www.die-personalfalle.de

Auszug aus dem Fragebogen. Die Mitarbeiter und der Teamchef, oder die Führungskraft kreuzen die zutreffende Aussage an. So kann der Ist-Zustand erfasst werden. Auf dem Fragebogen gibt es jeweils noch sechs weitere Handlungsfelder.

		Note 6	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Mitarbeiter	Handlungsfeld: Offene kommunizieren	Es wird nicht kommuniziert – Miss-trauen und Tabus bestimmen den Alltag.	Nur vereinzelt erhalten Mitarbeiter Informationen.	Über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus wird nicht kommuniziert.	Durch regelmäßige Publikationen und Beleg-schaftsversammlungen werden Mitarbeiter über zentrale Entwicklungen informiert.	Mitarbeiter werden über alles informiert (offene Kommunikation). Das heißt auch: »Leichen« werden aus dem Keller geholt und würdig begraben.	Kommunikation total – die Wirklichkeit ist die Wirklichkeit (gegenseitige Kritikfähigkeit).
Teamchef	Handlungsfeld: Erfolg vereinbaren	Das Unternehmen funktioniert nach Befehl und Gehorsam.	Es gibt sporadische Treffen im Führungskreis.	Strategietage mit den Führungskräften finden regelmäßig statt. Die Kräfte werden zum Beispiel durch ein Jahresmotto gebündelt.	Es gibt individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften durch Quartalsgespräche.	Alle Mitarbeiter sind in den Prozess der Zielfindung und -realisierung eingebunden.	Das Gehalt ist an das Erreichen der Ziele gekoppelt. Die Mitarbeiter tragen auf diese Weise das Unternehmensrisiko mit.

Quelle: Tempus-Consulting