



Die Chemie muss stimmen

Chefsache | Gute Führung ist extrem erfolgskritisch für Unternehmen, spielt eine große Rolle bei der Mitarbeiterbindung und wirkt sich im Recruiting aus. Sie ist eine Herausforderung, die kein Unternehmen auf die leichte Schulter nehmen sollte – ganz gleich ob großer Landtechnikkonzern, mittelständisches Handelsunternehmen oder die kleine Landmaschinenwerkstatt auf dem Land.

Wenn Führung im Unternehmen nicht funktioniert, wirkt das wie Sand im Getriebe. Zuerst knirscht es nur, dann ruckelt und stockt es und wenn nichts unternommen wird, ist das Getriebe schließlich irgendwann kaputt – das muss nicht sein.

Führungskultur im Wandel

„Auf die Frage, warum sich jemand beruflich verändern möchte, hören wir in den Vorstellungsgesprächen bei uns in der Personalberatung häufig, dass die Chemie mit dem Vorgesetzten nicht gestimmt hat, dass Versprechungen durch die Führungskraft nicht eingehalten wurden oder die Stimmung im Unternehmen wegen der schlech-

ten Führungskultur ganz einfach mies sei“, so Rainer Haske, Geschäftsführer der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG. „Dass schlechte Führung auch nach außen wirkt und kein Thema ist, das nur im geschützten Raum des Unternehmens zirkuliert, wird nach wie vor unterschätzt. Wir sehen das ganz deutlich in Fällen, in denen uns Kandidatinnen und Kandidaten für eine Position absagen, weil sie unter dem dortigen Vorgesetzten nicht arbeiten wollen. Daran erkennt man, wie eng die Agrarbranche vernetzt ist und wie schnell sich ein vermeintlich schlechter Ruf verbreiten kann.“

Eine aktuelle Studie der Boston Consulting Group (BCG) in vier europäischen

Staaten – darunter auch Deutschland – kommt nach Presseberichten zu dem Ergebnis, das die Definition von guter Führung beziehungsweise die Eigenschaften, die eine gute Führungskraft mitbringen sollte, von der Perspektive der Beteiligten abhängt. Je nachdem, ob man die Frage aus der Sicht des Unternehmens oder aus dem Blickwinkel der Mitarbeitenden betrachtet, verschieben sich die Prioritäten. Unternehmensseitig stehen Intellekt und klares Denken sowie Tatkraft im Vordergrund. Auf Seiten der Mitarbeitenden hingegen haben die sozialen Kompetenzen der Führungskräfte die Nase vorn. Diese unterschiedlichen Erwartungshaltungen zeigen, in welchem Spannungsfeld sich Führungskräfte

tagtäglich bewegen. Dabei ist gute Führung kein Hexenwerk. Viele Dinge kann man lernen und in den beruflichen Alltag integrieren – wenn ein gewisses Maß an Führungspotenzial vorhanden ist. Andere sind für Führungsaufgaben einfach nicht geeignet. Es entspricht nicht ihrem Naturell, weil Stärken und Talente in anderen Bereichen liegen. Für diese Menschen hat Führungsverantwortung die Wirkung einer Bestrafung und ist keine Beförderung.

Unternehmen wünschen sich Führungskräfte, die in der Lage sind, die Unternehmensstrategie in ihrem Verantwortungsbereich in Erfolge umzusetzen. Das fordert neben einem hohen Maß an Fachkompetenz auch Skills wie Entscheidungsstärke, Durchsetzungsvermögen und Engagement. Dass darüber hinaus auch soziale Kompetenzen erfolgskritisch sind, ist natürlich auch den Unternehmen klar. Viele setzen diese aber bei ihrem Führungspersonal einfach als gegeben voraus. Die Unternehmen geben Ziele und Strategien vor und überlassen die Umsetzung den Führungskräften. Das bietet Vielen genau die breiten Gestaltungsspielräume, die sie gerne nutzen. Andere sind dadurch aber überfordert. Sie geben den Druck ungefiltert weiter und überfordern damit ihrerseits ihre Mitarbeitenden. Die Rechnung geht dann nicht auf. Wenn Vorgaben und Ziele schlecht kommuniziert und die Realisierung nicht wertschätzend und gut gesteuert wird, bleiben Erfolge aus. Die Mitarbeitenden sind demotiviert. Die Führungskraft ebenso. Ein vermeidbarer Teufelskreis schlägt ein trauriges Rad.

Unternehmen müssen weiterdenken. Sie dürfen den Blick auf Führungspotenzial und soziale Kompetenzen nicht vernachlässigen. Nicht jeder ist eine geborene Führungskraft. Viele sind für ein Unternehmen an anderer Stelle viel wertvoller. Wer Fachexperten ungewollt mit Personalverantwortung belädt, läuft Gefahr, dass sie Ressourcen für Führungsarbeit verschwenden, die sie viel sinnvoller einsetzen könnten. Man nimmt ihnen die Chance, sich auf das zu konzentrieren zu können, dass ihnen Freude macht und wo sie dank ihrer Fachkompetenz Erfolge feiern könnten. Um solche Konstellationen zu verhindern, sollten Unternehmen Fachexperten nicht mit Führungsarbeit „quälen“. Für diese Zielgruppe sind Fachlaufbahnmodelle ohne Personalverantwortung eine deutlich attraktive Karriereoption. Wo hingegen Wille und Talent für eine Führungsaufgabe vorhanden sind, sollten Unternehmen im eigenen Interesse, beim Entfesseln dieses Potenzials Hilfestellung, zum Beispiel durch Führungscouchings, anbieten.

RAINER HASKE



- Jahrgang 1984, verheiratet, zwei Kinder, wohnhaft in Emstek
- Duales Studium (Ausbildung zum Industriekaufmann bei einem international agierenden Unternehmen der Agrartechnik + Wirtschaftsingenieurstudium an der FHWT Diepholz)
- Zusätzlich berufsbegleitendes Masterstudium (MBA Vertriebsingenieur an der Zentralen Fachhochschule für Fernstudien)

Berufsleben

- 7 Jahre Erfahrung im internationalen Vertrieb in global agierenden Maschinen- und Anlagenbau-Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche
- Wechsel in die Personalberatung im Jahr 2012
- Nach Stationen als Teamleiter Agrar und Prokurist seit Januar 2020 Geschäftsführer der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG

Entwickeln oder Verändern

„Wenn wir in einem Besetzungsverfahren vermehrt kandidatenseitig Absagen mit dem Hinweis darauf erhalten, dass der mögliche künftige Vorgesetzte für seine schlechte Führungsarbeit in der Branche bekannt ist, geben wir unseren Mandanten dieses Feedback weiter. Manchen ist nicht bewusst, dass sie so ein schlechtes Image in Sachen Führungskultur haben, andere haben dies oft zu lange ignoriert. Liegt das Feedback auf dem Tisch, muss das Unternehmen reagieren. Diese Reaktion können Entwicklungsmaßnahmen sein oder eine Veränderung des Verantwortungsbereichs der entsprechenden Person nach sich ziehen“ erläutert Rainer Haske. „Gerade wenn es um altgediente Haudegen geht, die mit viel Herzblut und Engagement über Jahre ein Unternehmen mit aufgebaut und geprägt haben, aber mit ihrem Führungsstil in der modernen Arbeitswelt mehr als nur anecken, wird es für die Unternehmen kompliziert. Ignorieren sie es, laufen sie Gefahr, im Kampf um den Nachwuchs, auf der Strecke zu bleiben. Gerade in diesen Fällen gilt es deshalb Lösungen zu finden, die zum einen der Lebensleistung der in Frage stehenden Führungskraft, zum anderen aber auch dem Erfordernis guter und moderner Führung entsprechen. Wenn Unternehmen diese Lösungen nicht in Eigenregie entwickeln können, sollten sie sich nicht scheuen sich Hilfe von extern zu holen. Es lohnt sich.“

Mitarbeitende wünschen sich Führungskräfte, die empathisch sind, gut, klar und wertschätzend kommunizieren und agieren, die ein offenes Ohr haben, verbindlich und ihrerseits auch offen für Ideen, aber auch Kritik sind.

Diese Wünsche sollte man nicht leichtfertig auf den Wunsch, in Watte gepackt werden zu wollen, reduzieren. Das erwarten Mitarbeitende nämlich gerade in hand-



Autoritärer Führungsstil mit lauter Einbahnstraßenkommunikation ohne Wertschätzung für den Mitarbeiter schadet heute mehr als es nutzt. Zudem spricht sich in einer überschaubaren Branche schlechte Führungsarbeit herum. Das schreckt junge Nachwuchskräfte ab.

festeren Branchen wie der Landtechnik nicht. Es geht vielmehr darum ein Klima zu schaffen, das nicht von Befehl und Gehorsam geprägt ist, sondern indem miteinander an der Zielerreichung gearbeitet wird. Voraussetzung hierfür ist, dass Mitarbeitende die Ziele kennen und verstehen. Deshalb sind die kommunikativen Fähigkeiten von Führungskräften enorm wichtig. Ihnen steht ein bunter Strauß von Kommunikationsinstrumenten zur Verfügung, die sie situativ oder regelmäßig einsetzen können. Sie müssen ein Gespür dafür entwickeln, was wann gefragt ist. Muss etwa gelobt werden, um noch einen Funken mehr Leistungspotenzial entflammen zu können, oder ist konstruktive Kritik gefragt, die dazu anspornt, es beim nächsten Mal besser zu machen. Reicht es, sich auf regelmäßige Teamrunden und jährliche Mitarbeitergespräche zu konzentrieren oder braucht das Team mehr.

Führungskräfte können zudem zwischen verschiedenen koordinatorischen Führungsinstrumenten wählen oder diese miteinander kombinieren, um die Vorgaben der Unternehmensführung in ihrem Verantwortungsbereich umzusetzen. Sie können mit Zielen führen, Aufgaben an fähige Mitarbeitende delegieren oder ihre Teams bei der Entscheidungsfindung und Planung mit einbinden. Das heißt nicht, dass das Ruder aus der Hand gegeben wird.

„Eine gute
Führungskraft bleibt
klar, authentisch
und dem Mitarbeiter
wertschätzend
gegenüber“.

Rainer Haske
Geschäftsführer,
Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG

Letztlich entscheidet die Führungskraft innerhalb ihrer Kompetenzen immer noch selbst. Aber sich die Meinung des Team einzuholen, kann äußerst hilfreich sein, wenn es beispielsweise darum geht zu schauen, was realistisch überhaupt umsetz-



bar ist, wo man sinnvollerweise Schwerpunkte setzen sollte oder Support aus anderen Abteilungen benötigt.

Wer Vorgaben und Ziele, die sich aus der Unternehmensstrategie für den Verantwortungsbereich ergeben, klar darstellt, die Mitarbeitenden so abholt und mitnimmt, kann im Idealfall die Leistung seines Teams deutlich erhöhen. Parallel dazu steigt auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die sich gehört sowie mit ihrer Kompetenz und als Mensch wertgeschätzt fühlen. Für alle Seiten eine Win-win-Situation.

Nicht vergessen darf man auch die Frage, was die Führungskraft eigentlich selbst unter guter Führung versteht. Wie will sie wahrgenommen werden, wo Akzente setzen? Fühlt sie sich gut genug gerüstet, um die Herausforderung der Führungsarbeit meistern zu können?

Manche Führungskräfte reiben sich zwischen den anderen Beteiligten auf und bleiben selbst auf der Strecke. Wenn von oben nur Druck und enge Vorgaben kommen, ist es schwer gut führen zu können beziehungsweise es fordert sehr viel mehr Kraft als dort, wo Gestaltungsspielräume bestehen und die Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung eng und kooperativ ist. Die Entscheidung in welchem Umfeld und welcher Kultur man als Führungskraft aktiv werden will, liegt schließlich ganz allein genau bei der betreffenden Führungskraft.

Coachings können helfen

Wenn die Führungskraft merkt, dass sie Hilfe braucht, um ihrem eigenen Anspruch

DAS RÄT DER EXPERTE

- Unternehmen sollten ihr Bewusstsein für die besondere Bedeutung von guter Führung für den Unternehmenserfolg insgesamt schärfen und die Thematik bei der Besetzung von Führungspositionen im Blick behalten.
- Unternehmen sollten ihren Führungskräften Unterstützung beim Aufbau und der Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenzen anbieten. Das gilt zwar insbesondere, aber bei weitem nicht nur für den Führungsnachwuchs, sondern auch für erfahrene Kräfte.
- Führungskräfte müssen aber auch selbst aktiv werden, wenn sie sich unsicher fühlen und Unterstützung brauchen. Wer eine Führungsaufgabe angeboten bekommt, sich dadurch aber überfordert fühlt, weil er oder sie glaubt, diese annehmen zu müssen, sollte das Gespräch mit seinen Vorgesetzten oder der Personalabteilung suchen. So können vielleicht Alternativen gefunden werden, die ein Gewinn für alle Beteiligten sind.
- Gute Führung bedeutet nicht, das Mitarbeitende in Watte gepackt werden müssen. Es geht vielmehr darum, ein Klima zu schaffen, in dem Kritik wertschätzend und konstruktiv geäußert werden kann und zu einer Verbesserung der Leistung führt. Wer klar und wertschätzend sowohl kommuniziert als auch agiert, dabei verbindlich und authentisch bleibt, der hat auf dem Weg zur guten Führungskraft vieles richtig gemacht.
- Gute Führung heißt auch, jene Personen, die dies nicht leisten können, als Unternehmen aus der Schusslinie zu nehmen und ihnen alternative Laufbahnoptionen anzubieten – gerade dann, wenn es sich um Schlüsselpersonen handelt, die für den Erfolg besonders wichtig sind, zum Beispiel verdiente Mitarbeiter in der Konstruktion oder versierte Kräfte im Controlling.

**MANN
FILTER**



Großen Aufgaben gewachsen.

MANN-FILTER für Landmaschinen.

**Schützen
Sie Ihren
Maschinen-
park!**

an gute Führung gerecht werden zu können, ist es auch an ihr, diese Unterstützung aktiv einzufordern. Gerade bei Nachwuchsführungskräften haben sich über einen längeren Zeitraum begleitende Coachings oder Mentoringprogramme als hilfreich erwiesen. Hier werden Situationen aus dem Führungsalltag reflektiert und verschiedene Lösungsoptionen erarbeitet. Diese sind wertvolle Tools im Werkzeugkoffer der Führungskraft für künftige Herausforderungen.

Was gute Führung ist, hängt vom Standpunkt des Betrachters ab. Wegen der elementaren Bedeutung des Themas für den Unternehmenserfolg, die Leistungserbringung und ihre Strahlkraft auf andere wichtige Faktoren wie Mitarbeiterbindung oder Personalbeschaffung, sollten Unternehmen sich diesem Thema aktiv annehmen und ihre Führungskultur regelmäßig hinterfragen. Dort, wo nachgesteuert oder neujustiert werden muss, sollte dies zeitnah geschehen. Wem es gelingt, gute Führung über alle Ebenen im Unternehmen zu etablieren, der legt die Basis für eine gesteigerte Leistungsbereitschaft der Belegschaft, sorgt für Zufriedenheit und auch dafür, sich als attraktiver Arbeitgeber im Kampf um die besten Fach- und Führungskräfte besser positionieren zu können. Gute Führung ist im Sinne aller Beteiligten und deshalb sollten auch alle ihren individuellen Beitrag dazu leisten. ■

alexander.bohnsack@dlv.de
purnhagen@personal-schwerdtfeger.de

Auch in kritischen Situationen ist heute kommunikatives Geschick und Moderation vom Chef im Team gefragt.



Ob Traktor, Mähdescher oder Feldhäcksler: Landmaschinen sind vor allem während der Erntesaison höchsten Belastungen ausgesetzt. Lebensdauer und Wirtschaftlichkeit Ihres Maschinenparks hängen auch von der richtigen Wahl der Filter ab. Luft-, Öl-, Kraftstoff-, Innenraum- und Hydraulikfilter: Für namhafte Hersteller und gängige Modelle finden Sie in unserem umfassenden Produktprogramm den passenden Filter. Vertrauen Sie deshalb auf Original MANN-FILTER in 100% Erstausrüstungsqualität.

MANN-FILTER – Perfect parts. Perfect service.
www.mann-filter.com