

# Mitarbeiter bei Laune halten

**Fremdarbeitskräfte** Sie haben den passenden Mitarbeiter für Ihren landwirtschaftlichen Betrieb gefunden. Wir sagen Ihnen, wie Sie ihn führen und motivieren können, damit er dauerhaft und gerne auf Ihrem Betrieb bleibt.

Von dem Tag an, ab dem Sie Mitarbeiter beschäftigen, werden Sie für Ihren Betrieb grundsätzlich entscheiden müssen, wie sehr Sie Ihre Mitarbeiter in Ihrem Betrieb integrieren möchten. Soll der Mitarbeiter etwa Familienanschluss erhalten mit der Konsequenz, dass familieninterne Angelegenheiten dem Mitarbeiter nicht verborgen bleiben und der Mitarbeiter sehr weit, über die Teilnahme an den Mahlzeiten hinausgehend, eingebunden wird? Oder

möchten Sie einen eher distanzierten Weg beschreiten, etwa dergestalt, dass die Mitarbeiter sich komplett selbst versorgen oder zumindest die Mahlzeiten getrennt von der Betriebsleiterfamilie einnehmen? Dies sollten Sie für sich und Ihren Betrieb individuell entscheiden. Im Regelfall wird diese Entscheidung unter anderem davon abhängen, ob der Mitarbeiter dauerhaft auf dem Betrieb angestellt

dlz  
Serie



wird oder ob er nur saisonal für einen kurzen Zeitraum, zum Beispiel als Erntehelfer, beschäftigt werden soll. Weiterhin macht es einen Unterschied, ob es sich um einen Auszubildenden handelt, für den aufgrund seines Alters bei Fremdlehre über Familienanschluss anders nachgedacht werden muss.

Im Hinblick auf den Führungsstil sollten Sie bedenken, dass selbst diese



Foto: landpixel

Der Betriebsleiter sollte seine Mitarbeiter in Entscheidungen miteinbeziehen. Das verbessert die Identifikation zur Arbeit und zum Betrieb.



## Schneller Überblick

- Mitarbeiter in Entscheidungen miteinbeziehen.
- Dauerhafte Identifikation des Angestellten mit dem Betrieb schaffen.
- Verschiedene Motivationsformen anwenden.
- Weiterbildungen ermöglichen.
- Arbeitsverhältnis beenden.

sehr konkreten Überlegungen darüber, wo Ihre Mitarbeiter untergebracht und gepflegt werden, Ihre Wahrnehmung als Führungskraft beeinflussen werden. Allgemeine Empfehlungen zum Führungsstil können grundsätzlich nur sehr schwierig ausgesprochen werden. Jeder Mensch ist durch Erziehung und Wesenseigenschaften unterschiedlich und nicht für jeden passt jeder Führungsstil.

Eine fundierte Analyse etwa im Rahmen eines Coachings könnte hierzu eventuell Aufklärung bringen. Jedoch gilt mittlerweile als allgemein anerkannt, dass ein Führungsstil, der Mitarbeiter miteinbezieht, die meisten Vorteile auf sich vereint. Das bedeutet nichts anderes als die Mitarbeiter an Entscheidungen zu beteiligen und diese mit notwendigen Informationen zu versorgen. Damit erreichen Sie insgesamt eine höhere Identifikation der Mitarbeiter zur Arbeit und zum Betrieb.

## Arbeitskräfte motivieren

Grundsätzlich haben Sie viele Möglichkeiten, Ihre Mitarbeiter zu motivieren. In der Psychologie wird unterschieden zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Konkret bedeutet dies nichts anderes, als dass manche Tätigkeiten aufgrund ihrer Eigenschaften aus sich selbst heraus motivieren (intrinsisch), etwa weil die Tätigkeit Spaß macht oder interessant ist. Es kann aber auch sein, dass für andere Aufgaben erst externe Anreize geschaffen werden müssen, damit ein Mitarbeiter motiviert ist (extrinsisch) (siehe Kasten „Möglichkeiten der Motivation“).

In der Regel setzt extrinsische Motivation am Belohnungssystem an und hat stärkere, aber kurzfristige Effekte, während intrinsische Faktoren eher eine langfristige Wirkung zeigen. Auch in der Landwirtschaft können Sie über verschiedene Formen der Anreizsetzung Ihre Mitarbeiter motivieren.

Eine angemessene Lohnhöhe ist hierbei ein ganz entscheidender Faktor. Je nach Betriebszweig kommen auch verschiedene Formen der Prämienlohngestaltung in Betracht. So sind etwa Akkordzuschläge



Der Austausch mit dem Mitarbeiter ist sehr wichtig. Er sollte auch in geplante Anschaffungen, zum Beispiel einer Maschine, miteinbezogen werden.

Foto: landpixel



Es ist wichtig, als Chef seinen Mitarbeitern kontinuierlich mehr Entscheidungsbefugnisse zu übertragen. Das motiviert ihn und zeigt ihm Ihre Wertschätzung.

Foto: landpixel

bei der Obst- oder Spargelernte sinnvoll oder Zuschläge dafür, dass man bestimmte Qualitätskriterien oder Leistungsparameter etwa im Bereich Tierhaltung erreicht (siehe „Entlohnung von Mitarbeitern“, in dlz 1/13, Seite 112:). Solche Anreizsysteme bergen jedoch die Gefahr, dass der Anreizeffekt verpuffen kann. Eine Variante mit mehr Langzeitwirkung wäre, wenn die Mitarbeiter an Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen dürfen. Auch das kontinuierliche Übertragen von weiteren

Entscheidungsbefugnissen ist dauerhafter. Dies zeigt dem Mitarbeiter Ihre Wertschätzung, indem ihm verdeutlicht wird, dass Sie dauerhaft mit ihm zusammenarbeiten möchten, da Sie ihn weiterqualifizieren. Denken Sie also einmal über einen Weiterbildungsgutschein für Ihre Mitarbeiter nach. Andere Möglichkeiten wären, ein Gemeinschaftsgefühl zu schaffen, zum Beispiel über Hof- und Erntefeste, eine gemeinsame Betriebskleidung mit Logo usw. Für viele Mitarbeiter in der Landwirtschaft

## Möglichkeiten der Motivation

Intrinsische Motivation	Extrinsische Motivation
Sie hat als Basis selbst bestimmte Faktoren, die jeder Einzelne für sich als wichtig erachtet. Typische intrinsische Faktoren sind das Streben nach verantwortungsvollen und wichtigen Tätigkeiten, Entscheidungsfreiheiten, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und interessante Arbeitsinhalte.	Sie beruht auf Anreizsetzung durch Dritte (zum Beispiel den Vorgesetzten) mit dem Ziel, jemanden zu einem gewünschten Verhalten zu motivieren. Typische Beispiele sind Gehaltserhöhungen, Lob und Beförderungen, aber auch Bestrafungen wie Gehaltsreduzierung oder disziplinarische Maßnahmen.

Quelle: Eigene Darstellung, Dr. Heyder, LWK

dlz 2013



Foto: landpixel

**Bevor Sie einen Mitarbeiter einstellen, sollten Sie sich Gedanken machen, ob er an gemeinsamen Mahlzeiten teilnehmen sollte und damit Familienanschluss erhält.**

## Bereits erschienen

Für viele landwirtschaftliche Betriebe stellen sich durch den mit dem Strukturwandel einhergehenden vermehrten Einsatz familienfremder Mitarbeiter neue Herausforderungen. Wie finde ich geeignete Mitarbeiter? Wie halte ich motivierte Mitarbeiter? Was kann der Mitarbeiter machen, was ist Chefsache? Das sind alles Themen, die Familienbetriebe meist bislang für sich nicht beantworten mussten. Damit die Beschäftigung von Mitarbeitern zu einer spürbaren Arbeitsentlastung des Betriebsleiters und von dessen Familie führt, gilt es, eine Reihe von Punkten zu beachten. Hierzu zählen:

- Das Anforderungsprofil (dlz 11/12, Seite 120)
- Die Auswahl passender Mitarbeiter über Bewerbungsgespräche (dlz 12/12, Seite 109)
- Die Berechnung des Personalaufwands (dlz 1/13, Seite 112)
- Die Arbeitsplanung (dlz 3/13, Seite 138)
- Mitarbeitergespräche (dlz 4/13, Seite 130)

sind auch die Arbeitszeiten, saubere und sichere Arbeitsplätze, welche eine dauerhafte Anstellung schaffen, wichtig für die Arbeitszufriedenheit.

Auch Ihr Betrieb kann von einer höheren Identifikation der Mitarbeiter mit Ihnen als Arbeitgeber erheblich profitieren. Wichtig ist, dass Sie deren Ansichten und Bedürfnisse ernst nehmen. Das Wohlbefinden auf Ihrem Betrieb trägt dazu bei, langfristig Angestellte zu motivieren und zu halten.

Nehmen Sie sich daher genügend Zeit für den Austausch mit Ihren Mitarbeitern und beziehen Sie diese bei geplanten Anschaffungen, etwa von Maschinen, in die Kaufentscheidung ein. Klar ist, dass Sie als Chef die Entscheidung fällen, da aber Ihr Mitarbeiter mit der Maschine arbeiten wird, sollten Sie dessen Meinung achten und seine Informationen nutzen, um eine Entscheidung zu finden.

## Mitarbeiter kündigen

Als Betriebsleiter werden Sie aber auch die Erfahrung machen, dass trotz aller Bemühungen manche Mitarbeiter nicht zu Ihrem Betrieb passen. Dann müssen

Sie darüber nachdenken, dass Sie das Arbeitsverhältnis beenden sollten. Allerdings müssen vielfältige Voraussetzungen erfüllt sein, damit eine Kündigung wirksam wird. Ganz wesentlich ist sicher, dass eine Kündigung ausschließlich in Schriftform Gültigkeit hat. Fax oder E-Mail sind nicht ausreichend. Zudem sollte man sich vom Empfänger schriftlich bestätigen lassen, dass dieser die Kündigung erhalten und Kenntnis über den Inhalt hat. In dieser Empfangsbestätigung muss das Datum der Übergabe und der Erhalt hervorgehen und sie muss gegengezeichnet werden. Hieraus ergibt sich, die Kündigung persönlich zu überbringen und damit die Fristwahrung nachweislich zu führen. Ebenfalls wichtig bei einer Kündigung durch den Arbeitgeber ist, dass dieser den zu Kündigenden auffordert, dass er sich schnellstmöglich bei der Arbeitsagentur arbeitssuchend beziehungsweise arbeitslos melden muss.

Da aber die Kündigung von Mitarbeitern eine gerichtliche Auseinandersetzung zur Folge haben kann, sollten Sie sich am besten mit Ihrem Rechtsanwalt oder dem zuständigen Arbeitgeberverband in Verbindung setzen.

## Fazit

Auch landwirtschaftliche Betriebsleiter müssen darüber nachdenken, dass das Führungsverhalten und die Motivation von Mitarbeitern wichtige Bereiche geworden sind. Von Bedeutung ist hierbei die Erkenntnis, dass Angestellte landwirtschaftlicher Betriebe andere Ziele als der Betriebsleiter oder der potenzielle Hofnachfolger haben. Für Mitarbeiter sind Fragen der Entlohnung und der Arbeitsplatzgestaltung, aber auch Aspekte wie Weiterbildung und eigener Entscheidungsspielraum wichtige Elemente für die Motivation. Es lohnt sich, für Gespräche mit Mitarbeitern genügend Zeit einzuplanen, da diese hierdurch Wertschätzung erfahren. Wichtig für die dauerhafte Identifikation ist es nämlich, die Angestellten mitzunehmen. Auch gemeinsame Veranstaltungen und eine Betriebskluft sowie ansprechende Arbeitsplatzbedingungen führen zu höherer Arbeitszufriedenheit, einem allgemein besseren Betriebsklima sowie zu einer langfristigen Motivation Ihrer Mitarbeiter. nb ■

Lesen Sie in der aktuellen dlz next „Plötzlich Chef – Wie führe ich ältere Mitarbeiter“

**Dr. Matthias Heyder**

Landwirtschaftskammer  
Niedersachsen

