

**BBM**  
COACHING



**Brigitte Braun-Michels** , Diplom-Agrar-Ingenieurin , Wirtschaftsjournalistin , Organisationsberaterin



**BBM**  
COACHING

## Rheinischer Schweinetag

Vom Einzelkämpfer zur Führungskraft  
oder  
Wie Sie das  
Mitarbeiterwachstum managen können!

*22. November 2011*

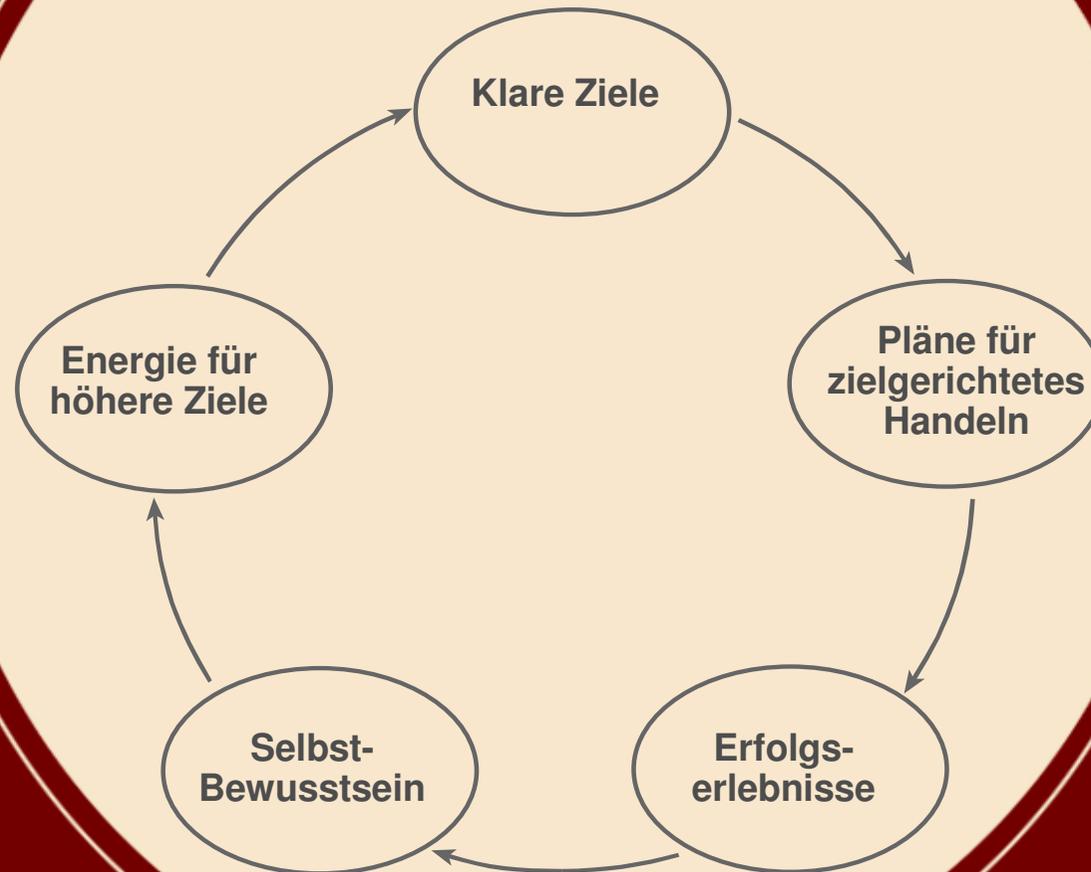
*Referentin:*

*Brigitte Braun-Michels, Dipl. Ing. Agr.  
Organisationsberaterin; Leipzig*

## Zu meiner Person

- Aufgewachsen auf einem Hof im Rheinland,
- Landwirtschaft in Bonn studiert,
- Leitende Positionen im Agrarjournalismus (Rheinische Bauernzeitung Koblenz u. Bauernzeitung Berlin),
- Organisations- / Unternehmensberatung beim VW-Konzern in Wolfsburg gelernt,  
-zertifizierte Organisationsaufstellerin,
- Seit über 10 Jahren selbstständig als Unternehmensberaterin im Bereich Markt und Management und Personalentwicklung,
- Lehrbeauftragte an der Uni Göttingen,
- Herausgeberin des Markt- und Managementdienstes Agromente.

## Was macht Ihren Erfolg aus?





## Agrargenossenschaft in Neufundland

5 000 ha, 950 Kühe, 1200 Mastplätze, 100 Mitarbeiter

„Ich möchte, dass die Mitarbeiter selbstständig arbeiten und mitdenken.“

Aufsichtsrat (drei „Berater“)

Vorstand: 1 Vorsitzender, 2 weitere Vorstände

Buchhaltung/Assistenz des Vorstandes

<u>Bereich 1</u>	<u>Bereich 2</u>	<u>Bereich 3</u>	<u>Bereich 4</u>
Pflanze	Rinder	Schweine	Direktvermarktung
Leiter 1	Leiter 2	Leiter 3	Leiter 4
FachArbeiter	FA	FA	FA

Azubis, Aushilfen, Saisonkräfte



## Einzelunternehmen in Wachsenhausen

200 ha, 1000 Mastpl., 200 Sauen, 1 Biogasanlage,

(Bisher neben dem Chef 1,5 „Aushilfen“)

„Ich bin mein eigener Herr und Diener.“

Aufsichtsrat: Betriebsleiter

Geschäftsführung GF: Betriebsleiter

**Buchhaltung/ Assistenz GF: Frau d. Betriebsleiters**

Bereich1	Bereich 2	Bereich 3
<b>Pflanze</b>	<b>Schweine</b>	<b>Biogas</b>
<i>Betriebsleiter</i>	<i>Betriebsleiter/Frau</i>	<i>Betriebsleiter</i>
	<b>Lehrling/Aushilfen</b>	



Fazit:

**Hilfe,**

**ich brauche den ersten festen,  
Vollzeit angestellten Mitarbeiter!**



## Wie sorgen Sie dafür, dass potentielle Fachkräfte Ihr Unternehmen positiv wahrnehmen?

### 1. Ihr Unternehmen attraktiv machen

Angenehm, Anders, Als, Alle, Anderen  
Visionen haben  
Wachstum- Entwicklungsabsichten benennen,  
Werte (vor)leben,  
Betriebsklima

### 2. Auf Ihr Unternehmen aufmerksam machen

Pressearbeit,  
Tag des offenen Hofes,  
Internetauftritt,  
Sponsoring,  
Teilnahme an Wettbewerben

**Werden sie eine attraktive Arbeitgebermarke!  
Entwickeln Sie eine klare Unternehmensidentität!**



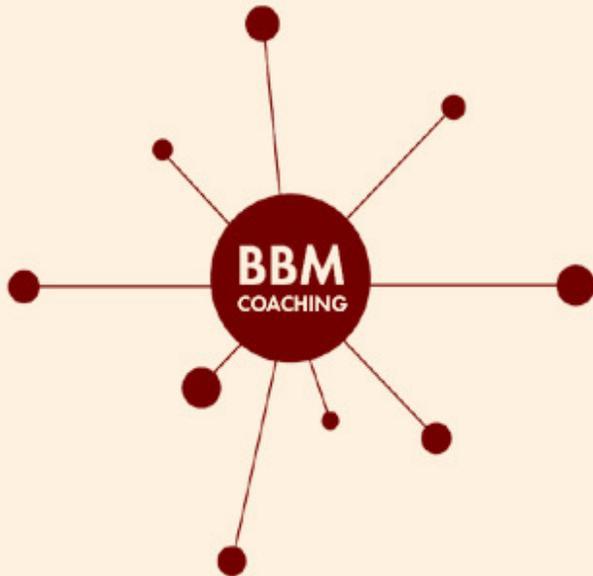
## **Wie gewinnen Sie den/die richtige(n) Mitarbeiter(in)?**

- **Was ist mein Ziel und wo brauche ich Unterstützung?**
- **Wie soll die Stelle aussehen und wie realistisch ist es, dass ein Mitarbeiter diese ausfüllen kann?**
- **Welche Erfahrungen/Kompetenzen muss der Mitarbeiter mitbringen? Und welche Talente?**
- **Welche Persönlichkeit passt in unser Unternehmen?**



## DIE AUSWAHL

- **Wo suche ich? Bekanntenkreis, Arbeitsamt, Stellenausschreibung, ...**
- **Suche ich selbst? Lasse ich suchen?**
- **Wie kann die Stelle evtl. gefördert werden?**
- **Wie bereite ich mich auf das Einstellungsgespräch vor?**



## Der erste Arbeitstag

**Sich Zeit nehmen, den Betrieb vorstellen,**

**Erste Abläufe erklären,**

**durchzuführende Aufgaben zeigen,**

**Arbeitsgebiete grob beschreiben**

**Einarbeitungsplan erläutern**

**Formalitäten (z.B. noch fehlende Unterlagen) klären**

....

**Wenn Du ein Schiff bauen willst,  
so trommle nicht die Leute zusammen,  
um Holz zu beschaffen,  
Werkzeuge vorzubereiten,  
Aufgaben zu vergeben  
und die Arbeit einzuteilen,  
sondern wecke in ihnen die Sehnsucht  
nach dem weiten, endlosen Meer.**

*(Antoine de Saint-Exupery)*





**Führungsstil ist die Art und Weise,  
wie Sie einen Mitarbeiter beaufsichtigen,  
oder unmittelbar mit ihm zusammenarbeiten.  
Führungsstil ist die Art, wie sie sich immer verhalten,  
wenn Sie versuchen,  
die Leistungen anderer zu beeinflussen!**

**K. Blanchard**

Feste Vorgabe und Kontrolle

Weder Vorgabe noch Kontrolle

Mein Wort ist  
Programm!

Was denken  
meine Mit-  
arbeiter?

Es wird schon  
alles gut  
gehen ...



**autoritär /  
patriarchalisch**



**kooperativ**



**laissez faire**



## Begleiten Sie den Mitarbeiter nach seinen Entwicklungsstufen

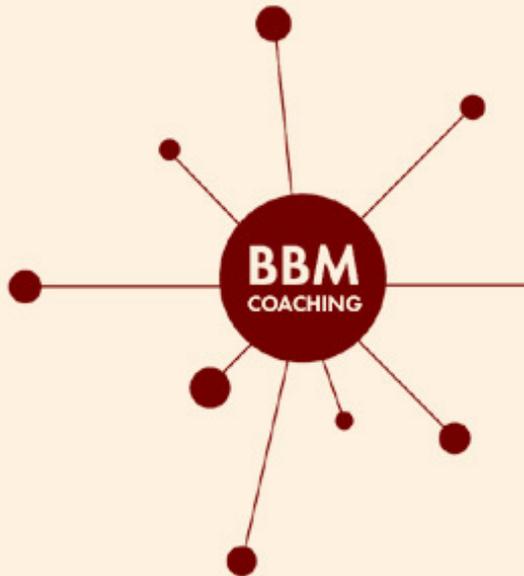
Richtung vorgeben

Begleiten und lenken

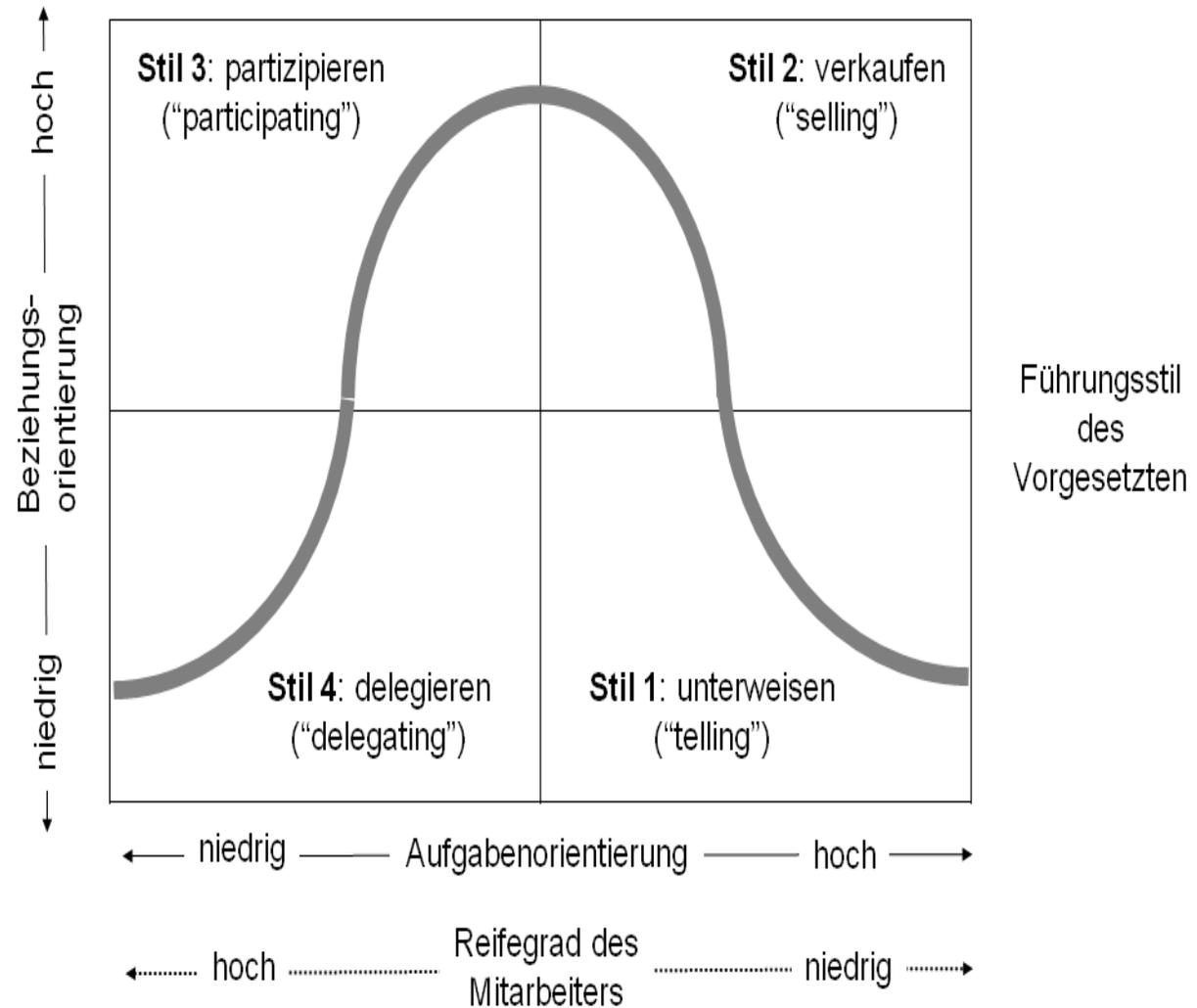
Motivieren

Entsprechen Sie dem „Reifegrad“ des Mitarbeiters.

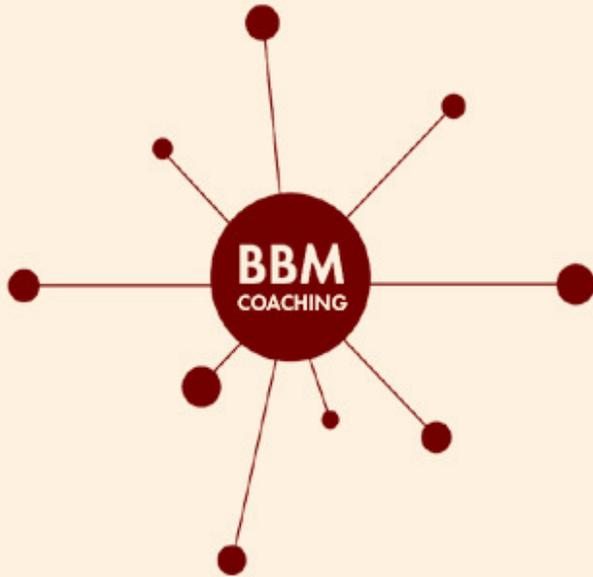
Erkennen Sie den Grad der Kompetenz, der Erfahrung, und des Engagement.



# Theorie des Situativen Führens nach Hersey und Blanchard



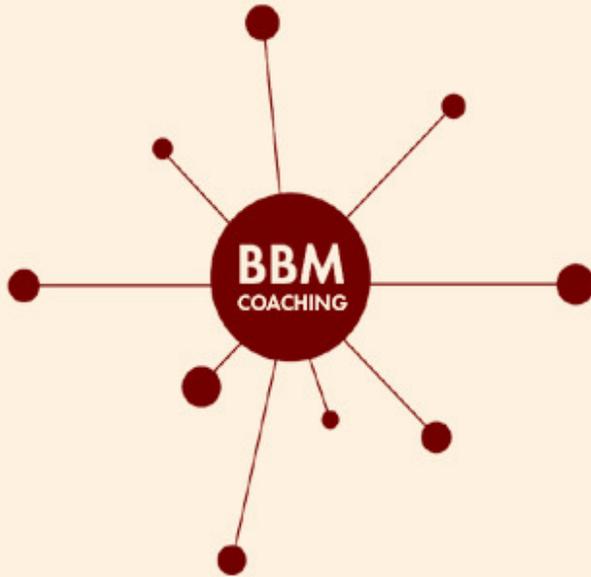
Quelle: Pelz, W., *Kompetent führen*, Wiesbaden 2004



## Motivationsfaktoren

- Interessante Aufgaben,
- Selbstständiges Arbeiten,
- Eigenverantwortung,
- Entscheidungsbefugnis,
- Leistungswettbewerb,
- Erfolgserlebnisse,
- Anerkennung guter Arbeitsergebnisse durch, den Vorgesetzten
- Aufstiegsmöglichkeiten,

....



## Hygienefaktoren/Stabilisatoren

**Gute Arbeitsplatzausstattung,**

**Gerechte Entlohnung,**

**Angemessene Sozialleistungen,**

**Sicherheit des Arbeitsplatzes,**

**Befriedigende, zwischenmenschliche Beziehungen,**

**Attraktives Firmenimage,**

....



## Das können Sie delegieren

**Häufig wiederkehrende Aufgaben, einmaliger Einweisungsaufwand**

**Zeitaufwendige Aufgaben mit geringem Fehlerrisiko**

**Durch Vorgaben weitgehend geregelte Aufgaben**

**Detailaufgaben und Spezialistentätigkeit**

**Routinemäßige Ausführungsentscheidungen**

**Typische Stellvertreteraufgaben**

**Weiterqualifizierende Einzelarbeiten**

...





## Das sollten Sie selber tun

Treffen von Grundsatzentscheidungen,

Entscheidungen mit hoher Tragweite und hohem Fehlerrisiko,

Entscheidungen in außergewöhnlichen Situationen,

Streng vertrauliche Angelegenheiten

Grundlegendes Informieren und Anleiten der Mitarbeiter,

Kontrollieren, Beurteilen und Kritisieren der Mitarbeiter,

Disziplinarische Maßnahmen,

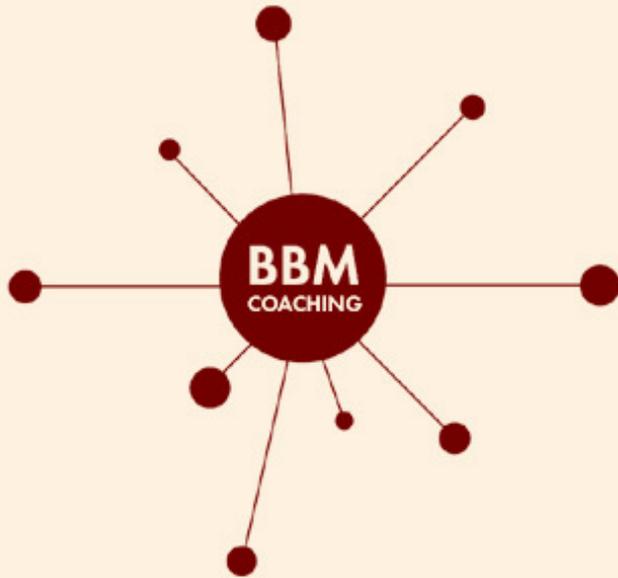
Angelegenheiten der Mitarbeiterfürsorge

...



Sobald Sie Personalverantwortung haben, sind Sie der Orientierungspunkt!

Mitarbeiter profitieren von Ihren Stärken und arrangieren sich mit Ihren Schwächen!



## Das Mitarbeitergespräch

**Ziele: Orientierung geben, Leistung überprüfen, Bilanz ziehen, Fördern, Entwickeln**

**Phase 1: Positive Einstimmung**

**Phase 2: Thema u. Ziel des Gespräches**

**Phase 3: Wie sieht der Mitarbeiter die Angelegenheit?**

**Phase 4: Wie beurteilen Sie die Dinge?**

**Phase 5: Gemeinsame Lösung finden**

**Phase 6: Positiver Abschluss**





- **Gehen Sie mit Ihrem Mitarbeiter so um, wie Sie sich wünschen, dass er mit Ihnen umgeht.**
- **Achten Sie auch die eigenen Grenzen und die eigene Leistung.**
- **Versuchen sie authentisch und berechenbar zu sein.**



- **Ergänzen Sie Ihr Selbstbild durch die Einschätzung anderer (Fremdwahrbild) . Oft halten sich Führungskräfte für sehr gradlinig und Mitarbeiter kämpfen mit unklaren Aufgaben.**
- **Führungskräfte, die sich Ihrem Fremdbild stellen, haben eine klarere Vorstellung Ihrer Wirkung auf andere und werden wirksamer in ihrer Führungsrolle.**

## Die Erfahrungen





- o **Die Qualität des Unternehmens ist zu erkennen, wenn der Chef nicht vor Ort ist!**
- o **Arbeiten Sie am Unternehmen und nicht nur in ihm!**
- o **Ein Unternehmer muss auch loslassen können.**

**Jeder Unternehmer hat die  
Mitarbeiter, die er verdient!**



**Für Führung gibt es kein Patentrezept!**

***Führung ist nicht in erster Linie Technik,  
sondern in erster Linie geistige Haltung.***

***Sie brauchen dafür viel Geduld und  
Toleranz!***

*Guido G. Sandler*



**Gemeinsam erreichen Sie mehr!  
Viel Erfolg dabei!**





