

Personalmanagement

Personalgespräche, Tätigkeitsbeschreibung, Organigramm und Co. – Instrumente der Personalführung in Landwirtschaftsbetrieben

Datum 26.02.2024

Bearbeiter Marion Rothe, Dr. Martin Schneider

Kontakt +49 34297 714-48; m.rothe@iagleipzig.de

1 Einleitung

Die ersten Monate des Kalenderjahres werden in Unternehmen oftmals dazu genutzt, sich Gedanken über die Effizienz und Effektivität der eigenen Personalführungsstruktur zu machen. Gerade in Zeiten fehlender Arbeitskräfte ist es besonders wichtig, sich diesem Thema zu widmen. Natürlich muss es grundsätzlich das Ziel der Geschäftsführung sein, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen wohlfühlen, ihre Arbeitsleistung wertgeschätzt wird und man sich im gesamten Team dem Unternehmen und dem Zweck des Unternehmens zugehörig fühlt.

Dass wir insbesondere in den ostdeutschen Flächenländern gerade erst am Anfang der sich weiter zuspitzenden Personalknappheit stehen, zeigt deutlich das Diagramm im Vortrag, der auch in der Februar-Ausgabe des aktuellen IAK-Newsletters vorgestellt wird: https://www.iak-leipzig.de/fileadmin/user_upload/PDFs/DLG-Wintertagung_2024_IAK-Vortrag_zu_Investivperspektiven.pdf (Folie 6).

Im Folgenden möchten wir Tipps und Hinweise geben, welche Elemente der Personalführung in einem Unternehmen enthalten sein sollten.

2 Durchführung von strukturierten Personalgesprächen

Im Personalgespräch nehmen sich Vorgesetzte/r und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter (im Folgenden: MA) außerhalb des alltäglichen Betriebsablaufs einmal etwas Zeit, um die Zusammenarbeit der vergangenen Periode (z.B. des vergangenen Jahres) auszuwerten und die Ziele für die Zukunft zu vereinbaren. Es werden verschiedene Aspekte der Arbeitsbeziehung besprochen, Feedback von beiden Seiten gegeben und die Leistung des/der MA bewertet. Des Weiteren geht es darum, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen sowie offene Fragen und Anliegen zu klären, die im Betriebsalltag oftmals untergehen, bei Nichtansprache aber langfristig zu Unzufriedenheit bis zur inneren Kündigung im Extremfall führen können.

Personalgespräche sollten in **strukturierter Form** ablaufen. Es hat sich bewährt, dafür entsprechende **Fragebögen** zu verwenden. Um das Gespräch erfolgreich durchzuführen, sollten beiden Seiten, Vorgesetzte/r und MA ausreichend Zeit haben, um sich auf das Treffen vorzubereiten. Der Fragebogen kann hier hilfreich sein und Anleitung bieten. Darin führt zunächst der/die MA die Arbeitsaufgaben der vergangenen Periode auf und bewertet die eigene Arbeitsleistung. Er/sie liefert Informationen, warum gewisse Leistungen besonders gut erledigt werden konnten und wo Schwierigkeiten auftraten. Darauf aufbauend sollte die Selbsteinschätzung des/der MA und die Einschätzung des/der Vorgesetzten zu verschiedenen Parametern zusammengeführt und abgeglichen werden. Im letzten Teil des fragebogengeleiteten Personalgesprächs werden dann konkrete Ziele und, wenn möglich, messbare Zielerreichungskriterien definiert. Des Weiteren werden gemeinsam Entwicklungsmöglichkeiten festgelegt.

Die Durchführung des Personalgesprächs mit einem strukturierten Fragebogen führt automatisch dazu, dass das Gespräch schriftlich dokumentiert wird und in der Personalakte abgelegt

werden kann. Spätestens im nächsten Jahr kann man sich im folgenden Personalgespräch darauf berufen und daran anknüpfen. Dies hilft, Vereinbarungen festzuhalten und den Fortschritt im Laufe der Zeit zu verfolgen. Selbstverständlich sollten die Erkenntnisse des Personalgesprächs auch in die kontinuierliche Führungsarbeit über das Jahr einfließen.

Gerne unterstützen wir Sie bei der Einführung von fragenbogengeleiteten Personalgesprächen im Unternehmen auf Grundlage von langjährig erprobten Fragebogenstrukturen.

3 Einführung bzw. Aktualisierung einer konkreten Tätigkeitsbeschreibung

Die Zeit der Durchführung von Personalgesprächen ist auch immer wieder der richtige Zeitpunkt dafür, um die Tätigkeitsbeschreibung des/der MA zu aktualisieren. Diese gibt Aufschluss über Aufgaben, Tätigkeiten und Kompetenzen des/der MA sowie über die an ihn/sie gestellten Anforderungen. Außerdem gibt die Tätigkeitsbeschreibung einen Einblick zur Einordnung der Tätigkeit in das Gesamtgefüge von Führung und Organisation. Die Tätigkeitsbeschreibung sollte als Anlage zum Arbeitsvertrag vorhanden sein. Auch bei vorhandenen MA ist es oft sinnvoll, eine Tätigkeitsbeschreibung einzuführen, da dies noch einmal einen Fokus legt auf die aus Sicht des Unternehmens wichtigen Punkte. Gerade in Konfliktsituationen können sich beide Seiten auf die getroffenen Vereinbarungen berufen.

Vorlagen für Tätigkeitsbeschreibungen für verschiedene Positionen von MA in Agrarunternehmen können bei uns abgerufen werden.

4 Organigramm

Ein Organigramm zeigt die Struktur des Unternehmens auf und verdeutlicht auf einen Blick, wie die Bereiche miteinander verbunden sind. Es zeigt Positionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Das Organigramm sollte allen MA bekannt sein und kann auch bei Vorstellungsgesprächen unterstützen. Damit ist eine direkte Sicht auf die Strukturierung einer Organisation möglich.