Das Betriebsklima *und die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern müssen stimmen, sodass sich diese langfristig mit dem Betrieb identifizieren.*

FOTO: SABINE RÜBENSAAT

Finden, fördern, halten

Die Landwirtschaft kann bei potenziellen Arbeitskräften oftmals nicht mit einer hohen **Arbeitgeberattraktivität** punkten. Doch wie lässt sich auch in Zukunft die Versorgung mit Fachkräften gewährleisten?

Wenn es im Wettbewerb mit anderen Unternehmen und Branchen um die Gewinnung von Nachwuchskräften geht, steht die Landwirtschaft eher schlecht da. Die Ursachen sind vielfältig: Arbeitnehmer verdienen im ländlichen Raum häufig weniger als Industriearbeiter, die berufliche und persönliche Weiterentwicklung ist schwer zu verwirklichen, und es herrscht in der Öffentlichkeit vielfach ein unrealistisches Bild über Berufsbilder und Karrieremöglichkeiten in der Landwirtschaft.

Hinzu kommt, dass sich nicht alle landwirtschaftlichen Betriebe gleich entwickeln: So findet man die dynamisch wachsenden Betriebe, die häufig Fremdarbeitskräfte beschäftigen, und auslaufende Betriebe, die die Landwirtschaft nur noch als Nebenerwerb sehen und betreiben. Auch wenn Unternehmen ganz unterschiedlich sind, so wünschen sie sich doch alle gut ausgebildete Fachkräfte, die sich für den Betrieb einsetzen und auch Verantwortung übernehmen wollen und können. Zukünftig wird es noch schwieriger werden, geeignete Arbeitskräfte zu finden, wenn es den Betrieben und der Branche nicht gelingt, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

Entscheidend ist zunächst einmal, wie attraktiv Betriebe für ihre Zielgruppen als Arbeitgeber sind und wie sie von potenziellen Fachkräften wahrgenommen werden. Hier gilt es langfristig, ein positives Arbeitgeberimage aufzubauen und für mögliche Bewerber attraktiver zu werden. Das gelingt am besten, indem die Landwirte ihr Profil schärfen, ganz klar und deutlich kommunizieren, wofür sie als Unternehmen stehen, welche Werte ihnen wichtig sind und was sie von ihren Mitbewerbern um die besten Kräfte unterscheidet. So ,wie Produkte und Betrieb bereits über ein bestimmtes Ansehen verfügen, wird auch dem Landwirt als Arbeitgeber ein bestimmtes Image zugeschrieben. Diese sogenannte Arbeitgebermarke (Employer Brand) sollte gezielt entwickelt und alle Personalmarketingmaßnahmen zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern darauf abgestimmt werden. Dabei beinhaltet Employer Branding die Planung, Gestaltung und Kontrolle der Arbeitgebermarke und der entsprechenden Personalmarketingmaßnahmen. Ein schrittweises Vorgehen ist dabei ratsam. An erster Stelle steht zunächst die Erarbeitung des Arbeitgeberprofils mit den Fragen: „Wer bin ich?“, „Wie bin ich?“, „Was biete ich?“, und „Wie trete ich auf?“. Im zweiten Schritt werden Alleinstellungsmerkmale und Unterschiede zu anderen Betrieben erarbeitet. Erst an letzer Stelle stehen das Identifizieren möglicher Zielgruppen und die Entwicklung von Ideen, wie diese erreicht und angesprochen werden können. Um neue Zielgruppen in der Bewerberauswahl zu finden, ist es ratsam, sich in Netzwerken mit anderen landwirtschaftlichen Betrieben auszutauschen und gemeinsame Marketingstrategien zu entwickeln. Diese Netzwerke können sich erfolgreicher in der Region präsentieren, und mögliche Kandidaten finden leichter den für sie am besten geeigneten Betrieb. Die Auswahl an

Demografischer Wandel trifft Landwirtschaft

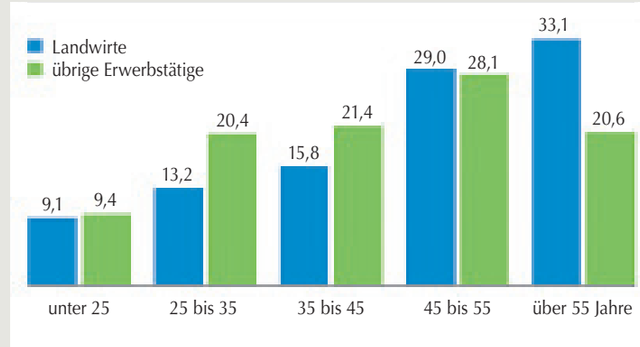
Ein Drittel der Landwirte ist älter als 55 Jahre. Damit sind Erwerbstätige in der Landwirtschaft im Vergleich zur übrigen Erwerbsbevölkerung, in der der entprechende Anteil bei nur 21 % liegt, deutlich älter *(Abb. 1)* Diese Altersstruktur deutet auf einen weiteren strukturellen Wandel hin. Bei den landwirtschaftlichen Betriebsinhabern zeigt sich, dass der Anteil der Jüngeren deutlich abgenommen hat. Waren 1999 noch 46 % aller Betriebsinhaber jünger als 45 Jahre, so ist dieser Anteil bis 2013 auf 26 % zurückgegangen *(Abb. 2)*. Andererseits ist der Anteil älterer Betriebsinhaber (55 Jahre und älter) von 29 auf 36 % gestiegen.

Hinzu kommt noch ein weiterer Punkt: Es gibt weniger Schulabgänger und Azubis. 2015 waren die Ausbildungsverhältnisse in der Gesamtwirtschaft weiter rückläufig. So nahm die Zahl in Deutschland um 1,6 % auf rund 1,3 Millionen ab. Im Agrarbereich blieb die Zahl der Auszubildenden mit 33 500 dagegen fast konstant (-0,2 %). Die Anzahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge stieg in den agrarwirtschaftlichen Berufen gegenüber dem Vorjahr leicht um 0,4 % auf 13 500 an, während sie in der Gesamtwirtschaft leicht zurückging (-0,3 %).

Situationsbericht 2016/2017 des Bauernverbandes, Seite 87

ABBILDUNG 1

Altersstruktur der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen (Anteile der Altersgruppen in Prozent, 2015)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Situationsbericht 2017-Gr35-4

regionalen Ausbildungs- und Arbeitsplätzen in der Landwirtschaft wird transparenter und für mögliche Bewerber interessanter. Bei gemeinsamen Auftritten, Jobmessen und anderen Rekrutierungsveranstaltungen werden positive Bilder zu Berufen in der Landwirtschaft gezielt positioniert.

Für den Beruf begeistern

Die Nachwuchs- und Mitarbeitergewinnung beginnt schon lange vor der eigentlichen Ausbildung. Ein moderner und aktueller Internetauftritt gehört heute auf jeden Fall dazu. Urlaub auf dem Bauernhof, Hoffeste, die Direktvermarktung auf dem Wochenmarkt und ein Hofladen, kombiniert mit einem Café – mit diesen Beispielen können sich die Betriebe nicht nur ein zusätzliches Standbein schaffen, sondern tun auch gleichzeitig etwas für das Image der Landwirtschaft. Zudem bieten sie eine gute Chance, um mit Kunden und möglichen Bewerbern ins Gespräch zu kommen

Eine intensive Bewerbung offener Stellen über alle Kanäle ist ratsam: eigenes Netzwerk, Social Media, Schulen, Stellenanzeigen etc. Aufgrund des mangelnden Angebots am Markt für Fach- und Führungskräfte kann es sich auch kein Betrieb leisten, von vornherein auf bestimmte Personengruppen als Personalressource zu verzichten. Bislang wenig genutztes Potenzial wie z. B. die Ansprache von Frauen für eine landwirtschaftliche Tätigkeit, sollte bei geeigneter Personalpolitik mit ausgeschöpft werden. Eine weitere Zielgruppe für Neueinstellungen könnten Migranten aus Osteuropa oder Flüchtlinge sein. Hier gilt es aus der Vielzahl der Kandidaten diejenigen mit landwirtschaftlichen Vorkenntnissen bzw. einem Interesse am Agrarsektor herauszufiltern und dann entsprechend weiterzubilden.

***Geeignete Mitarbeiter** zu finden – nicht allein darum geht es. Viel wichtiger ist, neu gewonnene Fachkräfte dauerhaft an den Betrieb zu binden. Sogenannte „weiche" Faktoren werden dabei zukünftig neben der Bezahlung eine wichtige Rolle einnehmen.*
FOTO: HELMUT WÖLKE

Fachpersonal binden

Haben Sie die richtigen Mitarbeiter gefunden, gilt es diese an den Betrieb zu binden. Das gelingt am besten, wenn sie positive Erfahrungen machen, ihre Erwartungen an den Job erfüllt werden und sie sich als Mensch ernst genommen und wertgeschätzt fühlen. Unternehmen profitieren von leistungsfähigem und qualifiziertem Fachpersonal, wenn sie die Individualität und den jeweiligen Wert des Menschen erkennen.

Wenn Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber emotional verbunden sind, machen sie sich Gedanken um das Wohl des Betriebes. Sie identifizieren sich mit den Produkten und die unternehmerischen Interessen werden so zu ihren eigenen. Ein wertvoller Nebeneffekt: Die Angestellten sprechen oft und gut über ihren Arbeitgeber, sind motiviert, leistungsbereit und arbeiten gerne. Das alles wirkt sich positiv auf Produktivität, Arbeitsqualität, Gewinn, Innovationsfähigkeit, Wandlungsbereitschaft und Image des Betriebes aus. Konkret sollten sowohl Überlastung, als auch Unterforderung von Mitarbeitern vermieden werden. Dauerhafte körperliche und psychische Mehrbelastung und Überlastung ist demotivierend. Im Arbeitsvertrag zugesagte tägliche Arbeitszeiten, Urlaub, freie Tage müssen auch eingehalten werden. Zwar erfordert die Arbeit in der Landwirtschaft eine gewisse Flexibilität, die auch von den Beschäftigten anerkannt wird, diese sollte aber nicht überstrapaziert werden. Schließlich hat ja der Arbeitnehmer auch ein Privatleben. Zur Schaffung einer guten Work-Life-Balance können individuelle Arbeitszeitmodelle mit klaren Aufgabenzuordnungen vereinbart werden. Arbeitszeitkonten tragen zur Sicherung der ganzjährigen Beschäftigung bei, indem Überstunden in arbeitsärmeren Monaten abgebaut werden (*BauernZeitung, 18/2017, Seite 45).*

Ehrgeiz unterstützen

Die Landwirtschaft ist derzeit erheblichen strukturellen Veränderungen unterworfen, und sowohl die Arbeitsabläufe als auch Wissen und Fähigkeiten der Arbeitnehmer verändern sich. Aus- und Weiterbildung in der Landwirtschaft sollten daher einen höheren Stellenwert erhalten. Vielen Beschäftigten ist die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen wichtig. Davon profitiert auch das Unternehmen. Betriebsleitungen sollten grundsätzlich offen für Fortbildungen ihrer Mitarbeiter sein und diese bei entsprechendem Bedarf auch zeitlich und/oder finanziell ermöglichen.

Ein attraktiver Arbeitgeber legt Wert auf ein gutes Betriebsklima und auf Mitarbeiter, die sich in ihrem Team wohlfühlen. Mitarbeiter wollen einbezogen, gefragt und beteiligt werden. Offene und transparente Kommunikation mit allen Beteiligten, die Einbindung der Mitarbeiter in betriebliche Prozesse tragen zu einem guten Betriebsklima bei. Je mehr die Mitarbeiter mit eingebunden werden und je mehr Freiraum und Verantwortung sie haben, desto mehr werden sie sich auch engagieren. Lob und faire, angemessene Kritik sollten gleichermaßen geübt werden. Die persönliche Wertschätzung und Anerkennung sind jedoch ebenso wichtig und motivierend.

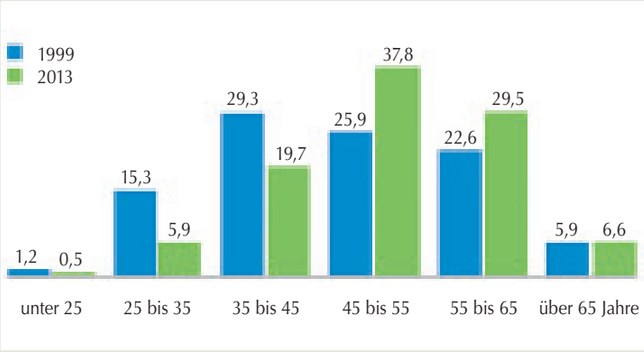
Mitarbeiter in der Landwirtschaft verfügen zumeist über eine hohe Motivation. Gute Bezahlung ist wichtig, finanzielle Anreize stehen jedoch bei den meisten nicht an erster Stelle, denn wer sich für einen Job im Agrarbereich entscheidet, hat nicht den Spitzenverdienst im Auge. Auch Sachleistungen wie die Bereitstellung der Arbeitskleidung über deren Reinigung bis hin z. B. zu Einkaufs- und Tankgutscheinen kommen bei Beschäftigten gut an und sind einfach und kurzfristig umzusetzen. Ob Sie in Zukunft Mitarbeiter finden und im Betrieb halten, hängt auch vom Bild der Landwirtschaft in der Öffentlichkeit ab. So bleiben aktive Imagearbeit und Nachwuchswerbung eine Zukunftsaufgabe für die Betriebe. Die Landwirtschaft kann interessante, abwechslungsreiche und spannende Arbeitsplätze bieten. Dieses positive Bild nach außen zu kommunizieren wird eine der zentralen Aufgaben sein.

FAZIT: Der beste Beleg und die beste Werbung für einen attraktiven Arbeitgeber ist es, wenn eigene Mitarbeiter gut über den Betrieb und den Chef sprechen. Mitarbeiter, die gerne und motiviert arbeiten, die für ihr Unternehmen „brennen", kommunizieren dies auch in ihren eigenen Netzwerken. Die Chance, Bewerbungen aus diesen persönlichen Netzwerken zu erhalten, wird dadurch größer.

Anne-Marie Glowienka,
hochForm, Gesundheits- und Demografiemanagement

ABBILDUNG 2

Altersstruktur landwirtschaftlicher Betriebsinhaber im Zeitvergleich [1] (Anteile der Altersgruppen in Prozent)



[1] Betriebe der Rechsform Einzelunternehmen
Quelle: Statistisches Bundesamt, Situationsbericht 2017-Gr35-5