

Fit für die Fremd-AK?

Attraktiver Arbeitgeber werden und bleiben

Ostdeutsche Großbetriebe aber auch größere Familienbetriebe kennen das Problem schon länger. Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter sind immer schwieriger zu finden. Zudem steigen die Ansprüche der Fremd-AK an die Betriebe. Das betrifft die Lohnvorstellungen, aber auch das gesamte Arbeitsumfeld. Wer im „Kampf um die besten Köpfe“ erfolgreich sein will, muss sich als Arbeitgeber weiterentwickeln. Was zeichnet einen attraktiven Arbeitgeber aus? Dazu sollen nachfolgend einige Erfahrungen aus der Beratungspraxis dargelegt werden.

Dr. Frank Wesenberg IAK AGRAR CONSULTING GMBH Leipzig

Eine Pressemitteilung des Beratungsunternehmens Gallup zur emotionalen Mitarbeiterbindung vom 16. März 2016 macht die Dimension dieser Herausforderung für die deutsche Wirtschaft sehr deutlich. Im Ergebnis einer Befragung wird festgestellt, dass lediglich 16 % der Mitarbeiter engagiert und zufrieden arbeiten. Die große Mehrheit, immerhin 68 % der Mitarbeiter, machen „Dienst nach Vorschrift“ und 16 % haben sogar innerlich bereits gekündigt. Auch für die Landwirtschaft dürfte gelten: Letztere zu motivieren ist in der Mehrzahl der Fälle reine Kraftverschwendung. Die Konzentration muss auf die große Gruppe derer gelegt werden, die lediglich „Dienst nach Vorschrift machen“ ohne dabei die bereits engagierten Mitarbeiter aus den Augen zu verlieren.

Zunächst sollte man sich klar machen, was für und was gegen eine Tätigkeit in der Landwirtschaft spricht. Zu den Positivpunkten zählen die abwechslungsreiche Tätigkeit, die hohe Sicherheit des Arbeitsplatzes (vergleichsweise wenig Insolvenzen), die i. d. R. kleinen Arbeitskollektive, die Nähe der Arbeitsstelle zum Wohnort und die zumeist niedrigeren Wohnkosten auf dem Lande. Als „Schattenseiten“ werden vielfach die vergleichsweise geringe Vergütung, die fehlende oder mangelhafte Infrastruktur in den Dörfern, das Arbeitszeitregime und die Wochenendarbeit sowie die wachsenden Imageprobleme der Landwirtschaft genannt.

Eigne ich mich als Arbeitgeber?

Insbesondere Betriebsleiter, die erstmals Mitarbeiter einstellen wollen, sollten sich zunächst einem Eigencheck un-



Mitarbeiter in Investitionsentscheidungen mit einbeziehen, fördert das Vertrauen und stellt sie nicht vor vollendete Tatsachen. Foto: agrarfoto

terziehen. Dabei geht es darum, folgendes realistisch einzuschätzen:

- Bin ich innerlich bereit, Verantwortung abzugeben? Gerade in der Milchproduktion geht es darum, den wertvollen Tierbestand und die Gesundheit der Tiere Fremden anzuvertrauen. Kann ich das nicht, dann ist alternativ zu überlegen, ob die geplanten Wachstumsschritte arbeitswirtschaftlich nicht besser durch Automatisierung abgesichert werden können.
- Kann sich mein Betrieb Fremdarbeitskräfte überhaupt leisten? Nicht erst seit der Einführung des Mindestlohnes ist die Beschäftigung von Arbeitskräften ein bedeutender Kostenfaktor. Fremd-AK haben zudem Anspruch auf bezahlten Urlaub und finanziellen Ausgleich bei Krankheit. Wenn sich

die Unternehmerfamilie in Krisenzeiten selbst den „Gürtel enger schnallt“, kann und darf sie das von ihren Arbeitnehmern nicht verlangen.

- Wie gut bin ich in der Lage, mit anderen zu kommunizieren und ggfs. mein Fachwissen weiterzugeben? Kommunikation und Dialog gehören zum A und O der Mitarbeiterführung.
- Wie verhalte ich mich in Konfliktsituationen? Als Arbeitgeber brauche ich nicht nur Fach- sondern auch Sozialkompetenz.

Berufsausbildung keine Nebensache

Mitarbeitergewinnung beginnt bereits lange vor der eigentlichen Ausbildung. Auf der diesjährigen Tagung der DLG

Spitzenbetriebe Milch hat der Geschäftsführer der Milch-Land GmbH Veilsdorf, Silvio Reimann, seine Erfahrungen mit der Nachwuchsgewinnung vorgestellt. Diese beginnt mit einem positiven Erscheinungsbild des Unternehmens. Dazu gehören ein ansprechender und aktueller Internetauftritt, Hoffeste, soziales Engagement in den Gemeinden, qualifizierte Pressearbeit, Angebote von Ferienjobs/Praktika und natürlich zufriedene Mitarbeiter. Die Nachwuchsgewinnung geht für ihn von der Betriebsbesichtigung mit Kindergartengruppen und Grundschulklassen über die einwöchigen Schülerpraktika für Schüler der 7. bis 9. Klasse bis zur Berufsausbildung und zum Hochschulpraktikanten. Sein Credo für eine erfolgreiche Berufsausbildung heißt: Die Ausbildung darf nicht nur Arbeit bedeuten, sondern muss Spaß machen. Großer Wert wird in seinem Unternehmen auf eine kontinuierliche Ausbildung gelegt. Jährlich beginnen 4 bis 5 Lehrlinge die Ausbildung. In Veilsdorf wird dafür ein hauptamtlicher Lehrausbilder beschäftigt. Das ist auch für ostdeutsche Großbetriebe heute eher die Ausnahme als die Regel. Zudem muss klar sein, Auszubildende sind keine billigen Arbeitskräfte, die Personallücken schließen.

Mitarbeitermotivation endet nicht bei der Einstellung

In Zeiten knapper Arbeitskräfte sind die Unternehmen nicht selten geneigt, zu nehmen was zu kriegen ist. Den attraktiven Arbeitgeber zeichnet jedoch aus, dass er das gerade nicht tut. Er nimmt sich zunächst die erforderliche Zeit für eine exakte Stellenbeschreibung. Dann wird er genau prüfen, wie gut der Bewerber zum Unternehmen bzw. der Familie und ggfs. den bereits vorhandenen Mitarbeitern passt. Da ist es schon wichtig zu wissen, aus welcher beruflichen und persönlichen Situation heraus die Bewerbung erfolgt. Sind die Anforderungen und Kernaufgaben bekannt und kann sich der Bewerber oder die Bewerberin mit dem Unternehmen bzw. der Familie und Teamkollegen identifizieren. Können die eigenen Stärken und Schwächen beurteilt werden und wie entwicklungsbereit ist er oder sie? An diesen wenigen Fragestellungen wird deutlich, es lohnt sich durchaus etwas mehr Zeit in das Bewerbungsgespräch zu investieren. Zudem soll auch der oder die Neue spüren, wie wichtig er oder sie für die Zukunft des Unternehmens ist.



Für Bewerbungsgespräche sollten sich Betriebsleiter genügend Zeit nehmen, damit man diejenigen findet, der am besten in die Familie und das Team passt.

Foto: landpixel

Ist die Einstellung erfolgt, muss auch unternehmerseitig klar sein, dass eine gute Anfangsmotivation i. d. R. kein Dauerzustand ist. D. h. für den Arbeitgeber, den Motivationsstand „Dienst nach Vorschrift“ aktiv vermeiden. Dazu gehören u. a.:

- Aus eigenen arbeitswirtschaftlichen Untersuchungen der IAK in fast 40 Milchviehbetrieben wissen wir: Überlastung – aber auch Unterforderung – der Fremd-AK müssen vermieden werden. Insbesondere dauerhafte körperliche und psychische Mehr- und Überlastung ist demotivierend. Dieser Zustand wird häufig schleichend erreicht und wird deshalb von den Betroffenen umso schlimmer empfunden. Im Arbeitsvertrag zugesagte tägliche Arbeitszeiten, freie Tage und Urlaub müssen auch eingehalten werden. Die in der Landwirtschaft erforderliche und von den Beschäftigten auch anerkannte Flexibilität darf nicht überstrapaziert werden. Immer daran denken: Auch der Arbeitnehmer hat Familie. Eine klare Aufgabenzuordnung hilft ebenfalls Überlastung zu vermeiden. Aber auch ständige Unterforderung lässt die Motivation schnell schwinden. Das Angebot zur Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen ist vielen Beschäftigten wichtig. Nicht zuletzt profitiert auch das Unternehmen von Mitarbeitern, die bereit sind, sich

weiterzubilden.

- Je mehr Arbeitnehmer beschäftigt werden, umso wichtiger wird das Arbeitskollektiv. Der attraktive Arbeitgeber hat ein Gespür dafür, wer zu welchen Kollegen passt und wird das bei seinen Entscheidungen berücksichtigen. Sicher kann nicht allen Wünschen entsprochen werden, aber es ist wichtig, dass sich die Mitarbeiter in ihrem Team wohlfühlen.
- Wer Mitarbeiter beschäftigt, muss auch für das Arbeitsumfeld Verantwortung zeigen. Unzufriedene Mitarbeiter sind nicht selten die Folge von defekten Arbeitsmitteln und Technik sowie fehlenden oder unzumutbaren Sanitär-, Umkleide- und Aufenthaltsräumen.
- Mitarbeiter fühlen sich bei Investitionsentscheidungen, die ihr Arbeitsumfeld betreffen, oft ausgegrenzt. Letztlich sind es jedoch i. d. R. sie, die mit der Investitionsentscheidung längere Zeit leben müssen. Haben sie keine positive Grundeinstellung zur Investition, wird sich das mit hoher Wahrscheinlichkeit negativ auf die Arbeit auswirken. Deshalb zeichnet einen guten Arbeitgeber aus, dass er Informationsdefizite vermeidet und seine Beschäftigten in sie betreffende Investitionsentscheidungen einbezieht. Oft hilft es, Skeptiker zu überzeugen, wenn sie das Vorhaben in einem anderen Betrieb sehen oder gar selbst ausprobieren können.
- Kritik ist wichtig und wird nicht zwingend als Motivationskiller empfunden. Sie muss jedoch begründet sein sowie offen und direkt ausgesprochen werden. Pauschalkritik und ständiges Nörgeln wirken dagegen kontraproduktiv. Vielfach wird zudem völlig unterschätzt, wie wichtig es für Arbeitnehmer ist, dass gute Arbeitsleistungen auch öffentlich anerkannt werden.

Geld ist nicht alles?!

Wenn die Vergütung nicht an erster Stelle steht, dann ist das ein gutes Zeichen. Wer sich für einen Job in der Landwirtschaft entscheidet, hat mehrheitlich ohnehin nicht den „Spitzenverdienst“ im Auge. Klar muss aber auch sein, dass eine Bezahlung auf Mindestlohnniveau keine dauerhafte Option ist. Auch in der Landwirtschaft steigen die Verdienstansprüche. Das ist nicht ungewöhnlich, sondern vielfach äußeren Faktoren geschuldet. So steigen die Lebenshaltungskosten

und die Anforderungen an die Mobilität. Im gesamten sozialen Bereich erhöhen sich Gebühren und Zuzahlungen. Nicht zuletzt müssen ein steigendes Renteneintrittsalter bei gleichzeitig geringeren Rentenansprüchen durch Privatvorsorge abgefangen werden. Deshalb ist es zunächst kein Wunder, wenn der Arbeitgeber als attraktiver empfunden wird, der höhere Löhne zahlt. Im Unternehmen selbst kommt der Lohngerechtigkeit eine besondere Bedeutung zu. Es kommt nicht selten vor, dass – im Zuge des allgemeinen Fachkräftemangels – neue Mitarbeiter zu besseren Konditionen eingestellt werden als sie das Stammpersonal hat. Eine solche Verfahrensweise kann und wird nicht lange gut gehen.

Landwirtschaftsbetriebe haben zudem gute Erfahrungen damit gemacht, ihren Beschäftigten Sachleistungen zu gewähren. Das geht von der Bereitstellung der Arbeitskleidung über deren Reinigung bis hin zu Einkaufs- und Tankgutscheinen. <<

■ Fazit

Die Beschäftigung von Mitarbeitern stellt enorme Anforderungen an den Unternehmer. Im einzelbäuerlichen Betrieb müssen der Unternehmer selbst und seine Familie für die Beschäftigung von Fremd-AK bereit sein. Es geht nicht allein darum, geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Viel wichtiger ist es, die gewonnenen Fremd-AK auch dauerhaft im Unternehmen zu halten. Neben der Bezahlung kommt hierbei den so genannten „weichen“ Faktoren eine besondere Bedeutung zu. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich im Unternehmen wohl fühlen. Ein langjähriges Stammpersonal, das auch nach außen gut über das Unternehmen und den Chef spricht, ist dabei der beste Beleg für einen attraktiven Arbeitgeber.

■ KONTAKT ■■■

Dr. Frank Wesenberg
IAK Agrar Consulting GmbH
Leipzig
f.wesenberg@iakleipzig.de