



AUTORIN  
**Helene Paulsen**

Beratung für Naturland  
h.paulsen@  
naturland-beratung.de

# Arbeitskräfte FINDEN

# MARTIN SCHNEIDER

Dr. Martin Schneider ist Geschäftsführer der IAK Agrar Consulting GmbH, einem landwirtschaftlich orientierten Beratungsunternehmen aus Leipzig. Einer der Schwerpunkte des Unternehmens ist Personalmanagement.



**Viele Agrarbetriebe leiden unter dem Arbeitskräftemangel. Aufbau und Pflege einer Arbeitgebermarke können helfen, meint Martin Schneider im Interview.**

**Herr Schneider, der Fachkräftemangel in den deutschen Wirtschaftsbranchen ist in aller Munde. Auch auf den Landwirtschaftsbetrieben ist er zu spüren. Wie schlimm ist es?**

**Martin Schneider:** Herausfordernd und für manche Betriebe bereits existenziell. Insbesondere in den ostdeutschen Flächenländern merken wir, dass die sogenannte Baby Boomer-Generation nun in Rente geht. Dies entzieht dem Arbeitsmarkt Arbeitskräfte, da nachfolgende Generationen nicht so geburtenstark sind. In manchen Regionen Ostdeutschlands sind fünf bis fast zehn Prozent der erwerbsfähigen Bevölkerung verloren gegangen – und zwar innerhalb von fünf Jahren. Das ist dramatisch.

**Womit kann die Landwirtschaft im Wettlauf um Arbeitskräfte punkten?**

Die Landwirtschaft kann abwechslungsreiche Arbeitsplätze liefern und eine wirklich sinnstiftende Tätigkeit ermöglichen. Meist sind die Teams auf den Betrieben nicht sehr groß. Da gibt es sicherlich

Unterschiede zur Arbeit am Fließband oder zu größeren Konzernstrukturen. Aber selbstverständlich ist es die Aufgabe der Unternehmen, interessante Arbeitsplätze zu fairen Bedingungen anzubieten. Was kann es Sinnstiftenderes geben, als hochwertige und nachhaltige Nahrungsmittel bzw. Rohstoffe zur Erzeugung von Nahrungsmitteln herzustellen? Dies gilt es zu kommunizieren.

**Die sogenannten Baby Boomer gehen in Pension, jüngere Generationen kommen in den Arbeitsmarkt. Ändern sich damit die Ansprüche an den Arbeitgeber?**

Eindeutig ja! Nachdem die Baby Boomer nun nach und nach in Rente gehen und sich die Generation X bereits in der zweiten Lebensarbeitshälfte befindet, kommen jetzt die Vertreter der Generation Z verstärkt in die Arbeitswelt. Hier merken wir, dass sich insbesondere diese Generation von den vorherigen in ihren Ansprüchen an die Arbeitsumwelt unterscheidet. »



Fotos: Landpixel (2), privat (1)

## GENERATIONEN

- Babyboomer (1946-1965)
- Generation X (1965-1980)
- Generation Y (1980-1995) – auch als Millennials bezeichnet
- Generation Z (1995-2010)
- Generation Alpha (2010-2025)

Martin Schneider empfiehlt Agrarbetrieben, eine eigene Arbeitgebermarke zu pflegen und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu reagieren.

### Inwiefern?

In der Generation Z wird mehr hinterfragt als bei den Vorgängern. Arbeitskräfte aus dieser Generation legen besonderen Wert auf einen aus Ihrer Sicht optimalen Mix aus Arbeitsleben und Freizeit. Außerdem möchten sie mit der Arbeit etwas Sinnvolles bewirken. Es gibt Studien die aus-sagen, dass diese Generation die erste ist, für die Sinn als oberstes Kriterium der Berufswahl gilt.

### Lassen sich Generationen tatsächlich nach Hauptmerkmalen definieren?

Menschen unterscheiden sich dadurch, wie sie in ihrer Entwicklungs- und Ausbildungszeit sozialisiert wurden. In der Generation X sehen wir Präferenzen für geradlinige Lebensläufe. Dies sind insbesondere in Ostdeutschland Kinder der deutschen Teilung, die ihre Jugend in der Wendezeit erlebten und hier viele Brüche in Lebensläufen sahen. Die darauffolgende Generation Y wuchs in den stabileren Verhältnissen der Nachwendezeit auf. Diese Generation ist gekennzeichnet durch ein gesundes Selbstbewusstsein, die Menschen sind weltoffen. Vertretern dieser Generation ist eine sinnerfüllende Arbeit wichtig und auch eine geregelte Freizeit. Die derzeit in das Berufsleben einsteigende Generation Z ist im Internetzeitalter aufgewachsen, sie ist besonders technikaffin. In Studien wird diese Generation im Vergleich zu den vorhergehenden Generationen als eher entscheidungsschwach und unverbindlich charakterisiert. Andere Studien be-

sagen, dass ein großer Anteil dieser Generation für sozial und ökologisch verantwortungsbewusste Unternehmen arbeiten möchte. In dieser Generation wird mehr verglichen und grundsätzlich hinterfragt.

### Agrarbetriebe sind ja durchaus sozial und ökologisch verantwortungsbewusste Unternehmen.

Tatsächlich kennen wir auch Landwirtschaftsbetriebe, die keine Probleme mit Arbeitskräftemangel haben. Sie sind gut darin, eine eigene Arbeitgebermarke zu pflegen und reagieren in der Personalführung auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Wer als Landwirtschaftsbetrieb zukünftig erfolgreich sein will, muss gute Arbeitskräfte finden und ans Unternehmen binden. Das ist eigentlich Chefsache Nummer 1.

### Was meinen Sie mit dem Begriff Arbeitgebermarke?

Das bedeutet, dass ein Betrieb ein Werteversprechen und ein Unternehmensleitbild kommuniziert – für aktuelle und künftige Mitarbeiter, für das gesamte Betriebsumfeld und für die Region. Förderlich für einen guten Ruf ist zum Beispiel ein gepflegtes und ordentliches Hofbild. Imagefördernd ist, dass man für ein gutes Branchenimage kämpft und natürlich, dass man attraktive Arbeitsbedingungen schafft. Vorteilhaft ist, wenn der Betrieb technisch gut ausgestattet ist und selbstverständlich auch angemessen entlohnt. Unbedingt muss

## „Wer als Landwirtschaftsbetrieb zukünftig erfolgreich sein will, muss gute Arbeitskräfte finden und ans Unternehmen binden.“

man auch der Landwirtschaft angepasste, aber geregelte Arbeitszeiten sicherstellen.

### Was gehört noch zur Mitarbeiterführung?

Wir empfehlen regelmäßige (mindestens jährliche) Mitarbeitergespräche. Diese werden im Vier-Augen-Prinzip zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem durchgeführt. Darin nimmt man sich außerhalb des täglichen Alltagsstresses Zeit. Zum Alltag sollten unbedingt auch die regelmäßige Mitarbeiterweiterbildung sowie insbesondere die Weiterbildung von Führungskräften gehören. Erfolgreiche Betriebe pflegen ein betriebsübergreifendes und jederzeit aktuelles Controllingssystem, womit betriebswirtschaftliche und produktionstechnische Kennzahlen verglichen und bewertet werden. Ausgewählte Kennzahlen daraus sollten auch an Mitarbeiter kommuniziert werden, sodass das tägliche Handeln zahlenmäßig belegt werden kann. Dies ist auch eine gute Grundlage für ein leistungsabhängiges Vergütungssystem.

### Stichwort Mitarbeitergespräche: Welche Themen sollten darin angesprochen werden?

Wir empfehlen unseren Mandanten, für solche Gespräche einen strukturierten Rahmen zu wählen. Dies kann beispielweise auf Grundlage eines Fragebogens basieren, den der Mitarbeiter und auch der Vorgesetzte in Vorbereitung auf das Gespräch aus-

füllen. Darin wird zunächst das vergangene Jahr reflektiert: Welche Aufgaben haben Kraft gekostet und was lief gut? Anschließend fokussiert man sich auf die kommende Periode und legt neue Ziele fest bzw. identifiziert Vorschläge zur Verbesserung der Arbeit. Im Folgenden sollte eine Selbst- und Fremdeinschätzung hinsichtlich der sogenannten „weichen Faktoren“ erfolgen. Zunächst schätzt sich der Mitarbeiter ein und diese Einschätzung wird dann vom Vorgesetzten gespiegelt. Hier lassen sich erfahrungsgemäß so manche Gemeinsamkeiten finden, aber auch Unterschiede in der Wahrnehmung herausarbeiten. Schlussendlich definiert man daraus konkrete Jahresziele, die schriftlich fixiert werden und in die Personalakte gehören.

### Ein letzter Tipp an die Agrarbetriebe?

Wir müssen so schnell wie möglich lernen, die in den vergangenen Jahren nach Deutschland gezogenen Menschen in den Agrarbetrieben als Arbeitskräfte zu integrieren. Erfolgreiche Betriebe praktizieren das bereits und haben damit zum Teil sehr gute Erfahrungen gesammelt. Fest steht, dass die berufstätige Bevölkerung zahlenmäßig in unserem Land weiter abnehmen wird. Mittlerweile gibt es bereits Dienstleister und Institutionen, die bei der Suche von zugewanderten Menschen für den Arbeitsmarkt helfen und ihre Integration unterstützen. 🐾

ANZEIGE



Wir sind für Sie da.

**Bio-Futter & Saatgut**  
aus dem Norden!



### BIOFUTTER

Maren Maitra, Tel. 0172 446 0465  
maitra@bio-futter.sh

für Schleswig-Holstein

Thies Thamling, Tel. 0162 765 4297  
thies.thamling@bio-futter.sh

### SAATGUT

Saatgut-Team

Telefon 04321 990-105  
saaten@gut-rosenkrantz.de

### GETREIDEHANDEL

Getreide-Team

Telefon 04321 990-102  
getreide@gut-rosenkrantz.de

Jetzt mit zwei Werken  
in Bassum und neu in Süderbrarup

Bio-Futter DE-ÖKO-006

[www.bio-futter.sh](http://www.bio-futter.sh)

Kontrollstellen:

Saatgut und Getreidehandel DE-ÖKO-001

[www.gut-rosenkrantz.de](http://www.gut-rosenkrantz.de)



BIOUISSE  
ORGANIC

(nur Handelsgesellschaft)

Wir sind Partner