

Das Rennen um die besten Köpfe

Lange Zeit konnten sich Biounternehmen zurücklehnen:

Die Bewerbungsstapel waren eher zu groß als zu klein. Doch die Lage verändert sich. Die Branche wird sich im Wettbewerb um die besten Köpfe mehr anstrengen müssen.

Thomas Fisel, Leiter des Traineeprogramms Ökolandbau, erläutert, was Nachwuchstalenten wichtig ist.

Pro Jahr werden deutlich über 1000 Fach- und Führungskräfte mit Hochschulabschluss in der Biobranche eingestellt. Das ist die Schätzung der FiBL (Forschungsinstitut für biologischen Landbau) Projekte GmbH auf Grundlage einer Unternehmensbefragung im Rahmen des Nachhaltigkeitskonzepts des Traineeprogramms Ökolandbau¹ (FiBL, 2016). Diese Zahl vergrößert sich aufgrund des Marktwachstums laufend. 88 Prozent der befragten Betriebe vermuten, dass der Bedarf in den kommenden Jahren gleich bleiben oder sich sogar erhöhen wird. Agrarwissenschaften, Betriebswirtschaft und Lebensmittelwissenschaften sind mit jeweils zwischen 25 und 30 Prozent Nennungen die seitens der Arbeitgeber gefragtesten Studienabschlüsse.

Im Bereich der nichtakademischen Fachkräfte (z. B. in Produktion, Logistik etc.) ist der Fachkräftemangel schon länger spürbar, bei den Akademikern schlägt die beginnende Trendwende erst seit wenigen Jahren durch. Dies erklärt sich daraus, dass die zurückgehende Geburtenrate bisher über einen steigenden Anteil an Studienanfängern und Absolventen überkompensiert werden konnte. Zwischen 2015 und 2020 wird jedoch der Scheitelpunkt vermutet, ab dann muss mit einer sinkenden Zahl von Studienabgängern gerechnet werden (KMK, 2005).

Gleichzeitig gibt es auch qualitative Veränderungen: Durch den Bologna-Prozess verlässt ein Großteil der Studierenden die Universität bereits nach drei Jahren mit dem Bachelor-Abschluss. In der Praxis hat die verkürzte Studienzeit jedoch vielfach zu einer Verschulung geführt. Den berufsfertigen Studienabgänger gibt es deshalb weitaus seltener. Die Absolven-

ten sind mit der Arbeitswelt meist noch wenig in Berührung gekommen und haben starken Orientierungsbedarf. Diese Tendenz sowie die Komplexitätssteigerung in den Unternehmen machen die betriebliche Ausbildung immer wichtiger.

Welche Erwartungen haben Nachwachskräfte?

Aufschlussreich ist die Shell-Jugendstudie, in deren Rahmen alle fünf Jahre etwa 2500 junge Menschen zwischen zwölf und 25 Jahren befragt werden (Shell, 2015). „Eine pragmatische Generation im Aufbruch“ – so wird die zuletzt erschienene Studie aus 2015 überschrieben. Sie beschreibt genau die Generation, mit deren Berufseintritt die Arbeitgeber in den nächsten zehn Jahren zu tun haben werden. Einige interessante Aussagen daraus:

▷ *Junge Menschen erschließen sich die Welt wieder mehr „aus einem gesicherten Nahraum“.* Das private Lebensumfeld genießt einen hohen Stellenwert. Die Nähe zu Familie, Freunden und zur Region, in der man sich wohlfühlt, ist wichtig. Auch attraktive Stellen werden von Nachwuchskräften, ▷

¹ Das Traineeprogramm Ökolandbau wird im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) von der FiBL Projekte GmbH im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft (BÖLN) durchgeführt. Siehe www.traineeprogramm-oekolandbau.de

Gut ausgebildete Nachwuchskräfte haben hohe Erwartungen an ihre zukünftigen Arbeitgeber.



im Zweifelsfall auch ohne Alternative, schon mal aufgegeben, wenn das räumliche oder soziale Umfeld nicht passt.

▷ *Junge Menschen fahren eher „auf Sicht“.* Vor dem Hintergrund einer hohen Veränderlichkeit des Umfelds planen sie ihre berufliche Zukunft eher kurz- bis mittelfristig und wollen flexibel bleiben. Eine Folge: Der Einsatz muss sich schnell lohnen. Sie wollen nicht mit langfristigen Versprechungen etwa bezüglich Gehaltshöhe oder neuer Aufgaben vertröstet werden.

▷ *Einen sicheren Arbeitsplatz halten 95 Prozent der Befragten für sehr wichtig.* Arbeitsplatzsicherheit bedeutet für diese Generation jedoch nicht unbedingt den Verbleib an der gleichen Arbeitsstelle beziehungsweise beim gleichen Arbeitgeber. Sie verbindet damit auch eine Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit: Bietet die Tätigkeit eine Perspektive in der Berufswelt? Kann ich meine Kompetenzen weiterentwickeln? Eröffnen mir Arbeitgeber und Tätigkeit neue Möglichkeiten oder ist das eher eine Einbahnstraße?

▷ *„Erfüllungsorientierung“ und „Nutzenorientierung“ sind kennzeichnend.* Die Arbeit soll erlauben, eigene Ideen einzubringen. Sie soll sinnvoll sein und man will dafür anerkannt werden. Gleichzeitig werden aber auch genügend Freizeit, ein hohes Einkommen und Aufstiegsmöglichkeiten erwartet. Auch eine flexible Gestaltung der Arbeit (Teilzeitmöglichkeiten, flexible Arbeitszeiten, Zeit für Familie und Kinder) wird hoch bewertet.

▷ *Diese Generation schaut im Vergleich zu den letzten Jugendstudien positiver in die Zukunft.* Sowohl gesellschaftliche Entwicklung als auch die wirtschaftliche Zukunft werden signifikant positiver gesehen als dies noch vor fünf Jahren bei der gleichen Altersgruppe der Fall war.

Folgerungen für Personalverantwortliche in der Biobranche

Die Ökobranche hat grundsätzlich gute Voraussetzungen, um junge Menschen zu finden und zu binden: Sinnhaftigkeit, Zukunftsfähigkeit, Möglichkeit zu Eigenverantwortung, überschaubare und gestaltbare Strukturen ... – das sind alles Ansatzpunkte zur Bindung und Motivation von jungen Menschen.

Unternehmen, die sich mit Biolebensmitteln beschäftigen, sind nach wie vor attraktiv für junge Leute. Der überwiegende Anteil der Betriebe schätzt die Bewerberlage bei offenen Stellen mit gut bis befriedigend ein, auch wenn der Scheitelpunkt bereits überschritten zu sein scheint oder es in Kürze sein wird. Dies beobachten wir – trotz nach wie vor guter Bewerbungslage – auch im Traineeprogramm Ökolandbau. Wer als Unternehmen wirklich auswählen will, muss in Zukunft gezielt an seinem Ruf als Arbeitgeber und geeigneten Aktivitäten bei der Personalanwerbung arbeiten. Auffällig sind die großen Unterschiede zwischen den Unternehmen: Insbesondere die Region sowie die (unterschiedliche) Bekanntheit des

Unternehmens beziehungsweise seiner Marke scheinen hier einen großen Einfluss zu haben. Unternehmen in Regionen, die sich abseits von Ballungsräumen oder Studienorten befinden, sind gefordert, spezifische Strategien zur Personalgewinnung und -bindung zu entwickeln.

Die Leistungsträger von morgen sind selbstbewusst und wissen um ihren „Marktwert“. Wenn sich Arbeitgeber nicht um sie bemühen, sind sie auch schnell auf dem Absprung. Immer wieder beobachten wir, dass über Zukunftsperspektiven und weitere Entwicklung zu wenig und zu spät gesprochen wird und die jungen Mitarbeiter sich dann schon anders orientiert haben. Junge Mitarbeiter haben hohe Erwartungen an den Arbeitgeber beziehungsweise die betreuenden Führungskräfte. Dies betrifft zum Beispiel Einarbeitung, soziale Einbindung und Weiterbildung. Wo sie erfolgreich stattfinden, entwickeln sie schnell Loyalität und Bindung. Wo jedoch eine „Hilf dir selbst“-Mentalität gepflegt wird und „nicht geschimpft, ist genug gelobt“ gilt, da verabschieden sich junge Mitarbeiter häufig in Richtung „wärmerer Gewässer“.

Entfaltungsmöglichkeiten sind wichtig

Ein großes Potenzial der Branche liegt in den Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter. Dies ist eines der wirksamsten Motivationsmittel überhaupt. Gerade in den kleinen und mittleren Unternehmen können Nachwuchskräfte häufig schneller Verantwortung übernehmen und eigene Ideen einbringen, als dies in großen Konzernen mit durchdeklinierten Prozessen und Verantwortlichkeiten der Fall ist. Zu häufig werden die Nachwuchskräfte dabei jedoch allein gelassen. Das „Mach einfach mal“ endet dann in einer „Mission Impossible“. Hier ist unternehmensseitig mehr Professionalität gefragt: (gelebtes) Projektmanagement, Paten- oder Mentorensysteme, Hospitationen, gezielte (und begleitete) Rechercheaufträge und externe Fortbildungen könnten häufiger und systematischer eingesetzt werden. Aber das erfordert natürlich, dass die Führungskräfte für Personalentwicklung Zeit haben oder sich diese nehmen. Dies scheint noch häufig ein Engpass zu sein.

Die jüngere Generation ist bestrebt, den Beruf an die Lebenssituation und die eigenen Bedürfnisse mit großer Konsequenz anzupassen: Teilzeitmodelle, kurzfristige Anpassungen der Arbeitszeit, Zweitjobs als Ausgleich, Sabbatzeiten, Bildungsreisen und mehr. Auch wenn dies, gerade in kleinen Unternehmen, schwierig umsetzbar ist, sind diese gut beraten, sich hierfür Lösungen zu überlegen, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.

Und letztendlich bleibt noch die Gehaltsfrage, wenn es um die Attraktivität eines Arbeitgebers geht: Zwar zeigen viele Studien, dass der Zusammenhang zwischen Gehaltshöhe und

Traineeprogramm Ökolandbau

Das Traineeprogramm ist ein einjähriges, berufsbegleitendes Ausbildungsprogramm für den Fach- und Führungskräftenachwuchs der Biobranche. Teilnehmen können Unternehmen aus der gesamten Wertschöpfungskette. Als Trainees kommen Berufseinsteiger mit abgeschlossenem Studium, vorwiegend aus den Studiengängen Agrarwissenschaft, Gartenbau, Ernährungswissenschaft, Lebensmitteltechnologie oder Betriebswirtschaft infrage. Das Traineeprogramm wird mit verschiedenen Veranstaltungen auf der Biofach 2018 vertreten sein. Nutzen Sie die Gelegenheit uns kennenzulernen!

► Weitere Infos: Simone Windhagen, simone.windhagen@fibl.org, traineeprogramm-oekolandbau.de

Jobzufriedenheit ab einer mittleren Gehaltshöhe gering ist (Chamorro-Premuzic, 2013). Wird das eigene Gehalt jedoch als stark unterdurchschnittlich (im Vergleich zu Kollegen bzw. ehemaligen Kommilitonen) oder unfair erlebt, so hemmt dies die Motivation und befördert Wechselgedanken (Rose, 2016). Auch wenn es dazu keine offiziellen Zahlen gibt: Die Unternehmen der Biobranche müssen sich anstrengen, damit diese – gerade auch bei den Einstiegsgehältern – konkurrenzfähig wird. Sonst engagieren sich die besten Köpfe in anderen Unternehmen oder Branchen! □

Literatur

- » Chamorro-Premuzic, T. (2013): **Geld ist nicht alles**. In: *Harvard Business Manager, Spiegel-Gruppe, Hamburg*. Abrufbar unter kurzlink.de/alles-geld
- » FiBL Projekte GmbH (Hrsg.) (2016): **Nachhaltigkeitskonzept für das Traineeprogramm**. (unveröffentlicht)
- » Kultusministerkonferenz (Hrsg.) (2005): **Prognose der Studienanfänger, Studierenden und Hochschulabsolventen bis 2020**. Abrufbar unter kurzlink.de/studi-anfaenger
- » Rose, N. (2016): **Geld macht glücklich, aber ...** In: *Die Zeit, Zeitverlag Gerd Bucerius, Hamburg*. Abrufbar unter kurzlink.de/geld-gluecklich
- » Shell (Hrsg.) (2015): **Jugend 2015. 17. Shell Jugendstudie**. S. Fischer, Frankfurt

Thomas Fisel

FiBL Projekte GmbH, Projektleitung
Traineeprogramm Ökolandbau,
thomas.fisel@fibl.org

