

Los jetzt, lass uns endlich diese Stellenanzeige schreiben!!! Melker gesucht mit Hochschuldiplom, nein, Quatsch ... , naja, Melker ..., der soll ja die Anlage leiten, 500 Kühe. Der oder die oder wer auch immer ... soll melken können und denken auch ... und Treckerfahren, sodass das Büro hier stehen bleibt. Und Rationen rechnen muss er, sie, und mit den Kühen umgehen, naja, und mit den Leuten auch ... Schreib dazu, wir sind nett, schönes Dorf, Erntefest, und Geld gibt's auch, naja, hm, Tari... dingsda fehlt noch, aber muss auch nicht, schreib was von regionalem Niveau oder so, die verstehen schon, die Milchpreise, jammer-schlecht, und überhaupt. Und, weißte, den Trabant auf der Tenne, der läuft wieder, Willi hat die Kerzen reingedreht, den kann er als Dienstwagen haben, der Kader. Da lernt er wenigstens, was „bodenständig“ heißt. Na los, das wird schon, schreib auf, und ab damit ins Internet!“

Diese etwas knorrig anmutende Rede eines Betriebsleiters an seine Sekretärin ist natürlich völlig frei erfunden. Das Einzige, was daran echt ist, ist der Dienstrabrant, der allerdings ganz und gar nicht „bodenständig“, sondern sehr geländegängig in einer märkischen Agrargenossenschaft seinen Dienst tut – zur Freude aller Fahrberechtigten. Ansonsten sagt uns der Sketch nur eines: „So wird es eher nichts!“ Personalgewinnung ist heute nicht nebenbei gemacht, sondern eine Kernaufgabe der Führung, und sie ist langfristig, mit Sorgfalt und Methodenkenntnis anzugehen. Beginnen wir bei den Voraussetzungen für eine erfolgreiche Personalsuche.

### Wissen, wen man sucht

Ganz zu Anfang des Prozesses stimmt die Geschäftsführung für sich oder gemeinsam mit dem Aufsichtsrat ab, wie die zu besetzende Stelle aussehen soll und welche Kompetenzen die gewünschte Person haben muss, damit die Suche ein Erfolg wird. Zu den notwendigen Angaben, die zu klären sind und auch in einer Stellenanzeige erscheinen, gehört zunächst die genaue Stellenbezeichnung. Insbesondere dann, wenn die Bearbeitung einer komplexen Arbeitsaufgabe erwartet wird, sollten ergänzend Angaben zum Einsatzbereich gemacht werden. Daneben ist eine genaue Tätigkeitsbeschreibung inklusive Angaben zu Arbeitszeit und -einsatz festzulegen. Diese muss nicht in jeder Stellenanzeige in voller Länge erscheinen, aber klar sein sollte das Einsatzprofil im Kreis der Entscheider, denn irgendwann kommt das erste Bewerbungsges-



*Jungfacharbeiter stammen oft aus der „Generation Y“. Sie wollen den Sinn in ihrer Arbeit sehen und legen viel Wert auf geregelte, gut organisierte Abläufe.*

FOTOS: SABINE RÜBENSAAT

## Bei Personalnot systematisch vorgehen

Die einen finden keinen Führungsnachwuchs, die anderen wären schon froh, wenn sie genug Melker hätten: Die Personalsituation in der Landwirtschaft ist kritisch wie selten zuvor. Daran kann der Einzelbetrieb nicht viel rütteln. Aber es gibt auch **Faktoren** bei der Personalsuche, die selbst gut zu beeinflussen sind.

sprach, und dann ist genau diese Information gefragt. Zu bedenken ist an dieser Stelle auch schon, welche Interaktionen die auszusprechende Stelle mit anderen Stellen des Teams hat, zu wem also die neue Person passen und mit wem sie kooperieren müsste.

Sinnvollerweise klärt man auch weit oben, ob es sich um eine Voll- oder Teilzeitstelle handelt, ob eine Befristung vorgesehen ist und wann die in Rede stehende Stelle idealerweise besetzt sein sollte. Das sind für viele Bewerber Ausschlusskriterien. Auch sollte nicht vergessen werden, das Unternehmen angemessen zu beschreiben. Wird die Ortsangabe durch ein Bild und gegebenenfalls eine Kurzbeschreibung ergänzt, kann das für das Bewerberinteresse förderlich sein.

Weiterhin abzustimmen und zu beschreiben sind die Anforderungen und Erwartungen des einstellenden Unternehmens an den Bewerber. Hier lassen sich, um nichts zu vergessen, drei Stichworte sehr gut merken: Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz. Während die

Fachkompetenz durch die erreichten Ausbildungsabschlüsse meist recht klar beschrieben ist, fällt ein Urteil im Hinblick auf die Methodenkompetenz schon schwerer. Hier sind, je nach Zielgruppe, Zertifikate und Befähigungsnachweise einzufordern und Referenzen zu sichten. Richtig schwierig wird es in Sachen Sozialkompetenz. Jeder kennt zwar die in den Stellenanzeigen üblichen Floskeln zu diesen Fragen, aber schlau geworden ist daraus wahrscheinlich bisher kaum einer: Jeder wird sich in Bewerbung und Vorgespräch als teamfähig, einsatzbereit, kollegial und höflich bezeichnen. Ob das alles stimmt, zeigt erst die Probezeit.

Wer nun Klarheit darüber hat, was er von seiner neuen Kraft verlangt, sollte auch genau wissen, was er ihr bietet. Immerhin agieren wir auf einem Markt, bei dem sich die Anbieter von Arbeitskraft den Nachfrager (Arbeitgeber) aussuchen können. Hinsichtlich der finanziellen Entlohnungskomponenten muss man heute sicher diskutieren, ob 12 €/Stunde für Facharbeiter oder 3.000 € für Füh-

rungskräfte noch angemessen sind. Wie in namhaften Internetportalen abzulesen ist, steigen heute junge Ingenieure in vielen Gewerbebereichen mit 46.000 bis 48.000 € Jahresgehalt ein. Das hat auch auf die Landwirtschaft in vielen Regionen erhebliche Auswirkungen. In Fällen, in denen die betrieblichen Zahlungsmöglichkeiten für gute Gehälter nicht ausreichen, kann man das Salär durch geldwerte, aber als Kosten verbuchbare Nebenleistungen von A wie Auto bis Z wie Zusatzversicherung aufbessern. Auch eine großzügigere Freizeitregelung und ein klarer Schichtplan sind für manchen Geld wert – mit dem Angebot von 20 Urlaubstagen pro Jahr sammelt niemand mehr Punkte. Am Ende zählt für die meisten Bewerberinnen und Bewerber heute das Gesamtbild aus den Vergütungskomponenten.

Daneben stehen bei vielen Zielgruppen Qualifikationsmöglichkeiten und Aufstiegschancen hoch im Kurs. Für andere Zielgruppen sind ein hoher Grad an Selbstständigkeit und kurze Entscheidungswege wichtig, wieder

andere verzichten auf vieles, wenn sie nur in einem jungen Team und auf „toller Technik“ zum Einsatz kommen. Hin und wieder soll es auch welche geben, die gern Verantwortung übernehmen oder gar Mitunternehmer werden wollen. Diese Spezies Bewerber steht zwar auf der Roten Liste des europäischen Naturschutzes, aber fragen kann man ja mal ... Manchmal erlebt man auch als Arbeitgeber Wunder! Schon eher in großen Gruppen gefragt sind Wohnraum, Baugrund, Möglichkeiten für Hobbys (Reiten, Jagen, Traktor Pulling et cetera), ansprechende Firmenkleidung, angenehme Sozialeinrichtungen und infrastrukturelle Benefits wie Verkehrsanbindung und Kinderbetreuung. Das kann vor allem in der Kombination teuer werden, doch leider ist es damit noch keineswegs genug.

## Magnet für gute Leute?

Wer frisches Personal vom Markt gewinnen will, tut im zweiten



**Nachwuchsführungskräfte** gehören zu großen Teilen der „Generation X“ an. Für viele Menschen aus dieser Gruppe sind eine klare Unternehmensperspektive und ein sicherheitsbetontes Management wichtig.

Schritt gut daran, sich selbst zu prüfen. „Bin ich, ist mein Team überhaupt bereit, die gewünschten Leute aufzunehmen?“ muss die Frage lauten. Und: „Sind wir als Unternehmen attraktiv für diejenigen, die wir suchen?“ Um das beurteilen zu können, muss man sein Unternehmen sowie seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genau kennen. Wer hier ein unabhängiges Bild haben möchte, sollte tatsächlich, und das ist hier und heute die einzige Werbung, einen Berater engagieren. Dieser wird sich genau anschauen, wie die Außendarstellung des Hauses ist und ob das Team/die Teams aufnahmebereit sind für Menschen unterschiedlicher Herkunft, Ausbildung, Sprache, Kultur und Persönlichkeit. Auch das hat sehr viel mit der Frage nach „verfügbarem Personal“ zu tun!

Nicht minder genau Bescheid wissen sollte der Personal suchende Betriebsleiter zudem über die Eigenheiten seiner Zielgruppe. Wie ticken diejenigen, unter denen ich meinen Nachwuchs suche? Worauf legen sie viel Wert, worauf weniger? Um hier zu einem Bild zu kommen, kann man sich selbst (ganz ohne Berater!) vergegenwärtigen, welcher Nachwuchsgeneration die einzelnen Zielgruppen der Personalsuche angehören. Lehrlinge sind meist 16 bis 20 Jahre alt und damit heute der sogenannten „Generation Z“ zugehörig, die die Bildungsfachleute etwa zwischen den Geburtsjahrgängen 2000 bis 2012 einordnen. Jungfachkräfte hingegen sind meist um die 30 Jahre alt und gehören damit zur „Generation Y“, die die Fachliteratur etwa von Jahrgang 1980 bis 1994 sieht. Letztlich zum Führungsnachwuchs: Er ist beim Einsatz oft schon um die 40 Jahre alt und gehört damit zum Teil noch der Generation X an (Jahrgänge 1965-1980). Die sozialen, politischen und wirtschaftlichen Bedingungen, unter denen diese Menschengruppen ihre Jugend erlebt haben und erwachsen geworden sind,

unterscheiden sich grundlegend. Dementsprechend unterscheiden sich wichtige Merkmale der Generationen:

■ **Die Generation X** – das sind hierzulande die Kinder der deutschen Teilung, die ihre prägende Jugend in der Wendezeit erlebt haben. Diese war für viele ostdeutsche Familien von großen Umbrüchen geprägt – entsprechend häufig finden wir heute in der Generation X eine ausgeprägte Abneigung gegen Unsicherheit und Unternehmerrisiko sowie Angst vor Arbeitslosigkeit und Abwertung. Stand der Diskussion ist auch, dass Menschen dieser Generation eine ausgeprägte Präferenz für geradlinige Lebensläufe haben, oft extrem leistungsbereit sind und am ehesten Überstunden und schlechte Führung tolerieren – einfach aus Abneigung gegenüber Veränderungen.

■ **Das sieht bei der Generation Y** ganz anders aus. Sie ist die Jugend der Nachwendzeit, die ihre prägenden Jahre oft schon in stabileren Verhältnissen und in wirtschaftlichen Aufschwüngen erlebt hat. Den Vertretern dieser Altersgruppe sagt man ein gesundes Selbstbewusstsein nach. Mit autoritären Anweisungen kommt man hier als Arbeitgeber oft nicht weiter, denn alles wird hinterfragt. Sinnerfüllende Arbeit und geregelte Freizeit sind die alles überstrahlenden Werte. Die meisten Ypsiloner sind weltoffen und liberal, haben wenig Spaß an Politik und gelten als partner-, familien- und teamorientiert. In Kommunikation sind sie überwiegend verbindlich, im unternehmerischen Verhalten sicher im Umgang mit Unsicherheit.

■ **Die „Zettis“** wiederum sind aufgewachsen im Internetzeitalter. Das bewirkt einerseits, dass diese Gruppen extrem technikaffin und rund um die Uhr online sind. Reales und digitales Leben scheinen ineinander überzugehen. Andererseits gelten diese Jugendlichen als tendenziell entscheidungsschwach und unver-

bindlich. Viele ertrinken auch bei einfachen Fragen des Lebens in Alternativen. Explosiv wird die Mischung dann, wenn sich aus dem Internet heraus zusätzlich Leistungsdruck entfaltet: Jugendliche beugen sich oft kritiklos den Maßstäben in sozialen Medien. Vollends zur Verzweiflung bringen sie ihre Lehrausbilder, wenn sie ein bei Wikipedia abbeschriebenes Wissensversatzstück in den Lernraum posten und nicht sofort Rückmeldung bekommen. Die sind sie nämlich aus den Internetforen gewohnt!

Genau diese Eigenheiten sind es, die ganz unterschiedliche Ansprüche der einzelnen Kadergruppen an einen „attraktiven“ Arbeitgeber bedingen. Einen Überblick über typische Ansprüche der einzelnen Bewerbergruppen bietet der Textkasten. Nicht zu unterschätzen ist letztlich, dass alle Generationen gleichermaßen vor einer Beschäftigungszusage ihre Aussichten im Unternehmen kennenlernen wollen. Hier sollte also das einstellungswillige Unternehmen prüfen, welche Aussagen es zur eigenen Perspektive, zur Teamentwicklung und zur persönlichen Perspektive des einzustellenden Mitarbeiters/der einzustellenden Mitarbeiterin machen kann. Hiervon wird, das ist bei dieser Arbeitsmarktlage kein Wunder, sehr wesentlich abhängen, ob die neue Kraft ins Unternehmen kommt, ob sie anwächst und ob sie bleibt.

**FAZIT: Wer unter den Bedingungen eines angespannten Arbeitsmarktes erfolgreich Mitarbeiter suchen will, braucht eine genaue Vorstellung von der zu suchenden Kraft, ihren wünschenswerten Fähigkeiten, aber auch ihren Ansprüchen an die Unternehmensumwelt. Diese sind zwischen den einzelnen am Arbeitsmarkt aktiven Bewerbergenerationen keineswegs einheitlich. Je besser sich ein Unternehmen auf diese Aspekte einstellen kann und sie auch kommuniziert, umso erfolgreicher wird es bei der Nachwuchsgewinnung sein. Die Frage, ob die bunte Karriere Seite im Internet erfolgversprechender ist als ein Durchforsten der sozialen Medien oder die Suche im eigenen Dorf, ist dann gleich nicht mehr so wichtig.**

DIETER KÜNSTLING,  
DR. THOMAS TANNEBERGER,  
IAK Agrar Consulting, Leipzig/Berlin

### BEWERBERGRUPPEN

#### Ansprüche an die Unternehmensumwelt

##### Unternehmensphilosophie:

- X schätzt Gerechtigkeit.
- Y sucht nach Glaubwürdigkeit.
- Z hätte gern eine Richtungsvorgabe.

##### Einsatzbereitschaft:

- X will gut sein und „ackern“.
- Y fragt beiläufig nach Freizeit.
- Z macht, was im Web alle machen.

##### Entlohnung:

- X will Gehalt und Ruhe.
- Y will Tantieme oder Wochenende.
- Z will das, was im „Lohnspiegel“ steht.

##### Diskussion:

- X hat hier und heute einen Standpunkt.
- Y ist offen, aber uninteressiert.
- Z triffst Du nur bei Facebook oder Instagram.

##### Kommunikation:

- X will Aufgabe.
- Y will Sinn.
- Z will Rückmeldung.

##### Entscheidungen:

- X entscheidet nach Wertemuster.
- Y entscheidet nach Qualität der Erklärung.
- Z braucht erst mal Zeit (reagiert auf Druck negativ).