

Den Alleskönner gibt es nicht

Gute Nachwuchsführungskräfte sind sehr gefragt und knapp. Wie Sie dennoch den passenden Mitarbeiter finden, haben Eva-Maria Kuhn und Anselm Elles zusammengefasst.

Gesucht: Praxisintegrierte Spezialisten mit generalistischem Blick und Führungsqualitäten - die Eier legende Wollmilchsau. In der Landwirtschaft ist nun wirklich ihre angestammte Branche. Wo sonst, wenn nicht hier, ist das Universalgenie zu Hause? Doch Alleskönner sind rar und gehören zu einer aussterbenden Spezies, glaubt man den Statistiken und den Klagen aus den Führungsetagen der Unternehmen.

Unabhängig davon, ob es Universalgenies jemals gegeben hat, zeichnet sich in zunehmendem Maße eine Verknappung eines entscheidenden Produktionsfaktors ab: Die gut aus- und fortgebildete, betriebswirtschaftlich strategisch denkende und handelnde, fachlich exzellente, vielseitig einsetzbare und junge Führungskraft.

Was heißt das für Bewerber und für landwirtschaftliche Unternehmen? Waren viele Agraringenieure vor wenigen Jahren noch nach ihrem Diplom auf der Suche nach einer adäquaten Beschäftigung, so sieht die Lage heute ganz anders aus. Hieß es noch vor wenigen Jahren von der Universität ab in die »Generation Praktikant«, die Umschulung oder gar eine Karrierechance außerhalb der Agrarwirtschaft zu suchen, so eröffnen sich jüngst gute Perspektiven am Horizont der Weizen- und Rapsfelder und insbesondere der Felder, auf denen nachwachsende Rohstoffe wachsen.

Die vom Bundesinstitut für Berufsbildung erhobenen Zahlen der Auszubildenden in der Landwirtschaft zeigen zwischen 1992 und 2007 allerdings ein (leicht) positives Wachstum von rund 20%. Jedoch stagnierten die westdeutschen Zahlen bei etwa 10000 Auszubildenden. Im Osten kam es zu

einer Verdoppelung, jedoch auf niedrigem Niveau. 2007 wurden 4500 Auszubildende gezählt. Der Trend ist nach wie vor leicht rückläufig.

Im Durchschnitt sind die Auszubildenden vergleichsweise jung. Dies lässt den Schluss zu, dass insbesondere in ländlichen Regionen überwiegend jugendliche mit niedrigem Schulniveau in die landwirtschaftlichen Ausbildungsberufe gelangen.

Gerade in den ländlichen Regionen besteht eine relativ große Vielfalt an agrarnahen Ausbildungsberufen. Sie bergen potentiellen landwirtschaftlichen Nachwuchs, der sich sein Grundlagenwissen in komplementären Bereichen wie dem der Landtechnik oder des Landhandels angeeignet hat.

Erfahrene Kräfte fehlen. Damit einhergehend oder quasi als Konsequenz bemerkt die Fachwelt eine zunehmende Knappheit an bereits etablierten Fach- und Führungskräften. Dies nicht zuletzt auch infolge einer deutlich zunehmenden Überalterung der Betriebsleiter. Insbesondere auf den vielen Großbetrieben in Ostdeutschland wird spürbar, dass die potentiellen Nachfolger in der Unternehmensführung fehlen.

»Go East« lautet deshalb die Devise, die insbesondere auch wir als Personalberater spüren: nicht nur die heimischen Betriebe sind auf der Suche nach geeigneten Mitarbeitern, auch große Unternehmen der Agrar- und Lebensmittelwirtschaft z. B. in Russland suchen Manager westlicher Prägung.

»Go East« - so lautet die Devise, die vielen Führungskräften verlockende Perspektiven bietet.



Foto: Landpixel

Doch bleiben wir im Lande. Was brauchen also Führungskräfte in dieser sich ändernden Welt der Landwirtschaft? Aus vielen Gesprächen mit unseren Mandanten in einstellenden Unternehmen kristallisieren sich folgende Merkmale als Anforderungsschwerpunkte für gesuchte Führungskräfte heraus:

- persönlicher Eindruck plus
- fachliche Qualifikation plus
- sogenannte weiche Faktoren, die viel zitierten »Soft Skills«.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, empfehlen wir künftigen Agro-Managern ein Studium an einer fachlich einschlägigen Universität oder Fachhochschule. Dort sollten sie sich grundlegende fachliche Kenntnisse aneignen. Aber sie können auch neue Bildungseinrichtungen nutzen, mit denen die Länder dem befürchteten Trend des Nachwuchsmangels begegnen wollen, wie beispielsweise Berufsakademien oder Fernstudienangeboten, die sich dem Agrarmanagement widmen. Mit betriebs- und personalwirtschaftlichen Fächern in den vielfältigen Angeboten der Bachelor- und Masterstudiengänge bieten die Bildungseinrichtungen der Länder Interessierten eine gute Grundlage für ihr Fortkommen auf ihrem Weg ins Management.

Aber unsere Erfahrungen zeigen darüber hinaus: Die alleinige Fixierung auf Studienfächer und gute Noten ist nicht ausschlaggebend für die optimale Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften. Bei der Bewerberauswahl bekommen die Persönlichkeitseigenschaften im Ver-

Allein gute Noten sind nicht ausschlaggebend. Die Persönlichkeit ist entscheidend.

gleich zu den Noten immer stärkeres Gewicht. Ohne Erfahrungen auf der Scholle und im Stall geht oftmals gar nichts.

Ideal ist natürlich eine grundlegende Ausbildung in einem landwirtschaftlichen Ausbildungsberuf, gekoppelt mit einer früh erlangten praktischen Erfahrung in einem landwirtschaftlichen Betrieb. Wo dies nicht möglich ist, sollten studienbegleitende Praktika genutzt werden, Praxisnähe und »soziale Kompetenz« zu erwerben. Egal ob man selber von einem Hof stammt und quasi mit Stallgeruch das Studium angeht oder nicht, wir regen an, sich durch häufige praxisorientierte Phasen zu qualifizieren. Unterschiedliche Praktika in unterschiedlichen Betriebsformen bzw. Stufen der Wertschöpfungskette sind nützlich, um sich mit den vielfältigen Aufgaben einer künftigen Fach- und Führungskraft vertraut zu machen. Hier können durch den sich dabei möglicherweise entwickelnden »persönlichen Draht« gute Grundlagen für den weiteren Weg gelegt werden. Und weshalb gerade in dieser Phase nicht einmal ins Ausland gehen?

Landwirtschaftliche Unternehmer erhoffen sich durch einen solchen Werdegang vielseitige Einsatzmög-

Auf diese drei Punkte kommt es bei der Auswahl an

Aus der Erfahrung der Personalberatung konnte folgendes Anforderungsprofil für Führungskräfte aufgezeichnet werden:

- Persönlicher Eindruck »schon beim ersten Mal«: gepflegte Erscheinung, gute Umgangsformen;
- Fachliche Qualifikationen: Gute agrarwis-

senschaftliche Grundlagen plus Spezialisierungen, gute betriebswirtschaftliche Kenntnisse einschließlich Controlling, strategisches Management, Finanzierung, Marketing, Projektmanagement, produktions-technisches Wissen, Mediennutzung, Qualitätssicherung / -

management etc.; plus strategisch-orientierte Fertigkeiten, ● Kompetenzen als Managementpersönlichkeit: die Fähigkeit zum Gesamtüberblick, Führungsstärke, Personalmanagement, Verhandlungsführung, Selbstorganisation, Zeitmanagement, Kommunikation.

lichkeiten der künftigen Führungskraft und honorieren sowohl generalistische Kenntnisse als auch die Spezialisierungen. Dieses Wissen sollte sich der Bewerber nachweislich eigenmotiviert und engagiert angeeignet haben. Vorteile für die künftigen Führungskräfte sind:

- »Ich verschaffe mir selbstgesteuert einen Gesamtüberblick über spätere Beschäftigungsfelder« und
- »Meine Erfahrungen erleichtern mir die eigene Entscheidungsfindung, wenn noch nicht klar ist, wo ich mit meinen Fähigkeiten tatsächlich hinmöchte.«

Wie soll der Unternehmer vorgehen? Wie findet er, was er sucht? Die Zusammenarbeit innerhalb der Branche gibt es bereits, sie sollte dennoch verstärkt werden. Exzellente Informationsbroschüren der Ministerien und Behörden, neue Bachelor- und Master-Studiengänge, die EU-weite Perspektiven schaffen, Weiterbildungsangebote wie durch die Akademien der Genossenschaften oder des privaten Landhandels, Trainee-Programme wie das DLG-Traineeprogramm, diverse gute und informative Web-Portale bieten Bewerbern und Betrieben gute Unterstützung; um zusammenzufinden.

Netzwerke wie Alumni-Organisationen, gesponsorte Diplomarbeiten sowie von Fachorganen, spezialisierten Gremien und Unternehmen ausgelobte Förderpreise und Stipendien helfen den Unternehmen das gewünschte Klientel zu erschließen.



Foto: Landpixel

Nur wer die Praxis kennt, kann Mitarbeiter in den verschiedenen Aufgabengebieten zielorientiert führen.

Ähnlich wie die Unternehmen der Zuliefer- oder Ernährungsindustrie muss sich auch der landwirtschaftliche Betrieb bei der Suche geeigneter Fach- und Führungskräfte dahingehend hinterfragen, was sein »Branding« ist. Sowohl Auszubildenden als auch den Hochschulabsolventen ist gemein, dass ihr künftiger Arbeitgeber »attraktiv« und »perspektivisch« wirken muss.

Was muss ein Unternehmen heute bieten, wenn es für einen Bewerber attraktiv sein soll? Ganz klar muss es Perspektiven bieten, denn erfolgreich auf Dauer ist nur, wer in partner-

schaftlichem Miteinander den Weg in die Zukunft gemeinsam geht. Bei der knapper werdenden Ressource landwirtschaftliche Führungskraft können sich Angehörige dieses Personenkreises künftig aussuchen, mit wem sie sich längerfristig auf den Weg machen. Unternehmen, und dazu zählen wir natürlich landwirtschaftliche Großbetriebe, kommen nicht umhin, weiterhin an einem positiven Image zu arbeiten, um attraktiv zu bleiben.

Nicht nur bei der Vermarktung von Marktfrüchten ist der landwirtschaftliche Betrieb oftmals ein »Mengenpasser«, der selbst bei hoher Angebotsbündelung nur bedingt Einfluss

auf den Preis seiner Produkte nehmen kann. Ebenso verhält es sich auch bei der Personalsuche, weshalb gezielt individuelle, den jeweiligen Betrieb auszeichnende Bindungsinstrumente für Führungspersönlichkeiten genutzt werden müssen. Selbstständiges Arbeiten, Ergebnis- und (möglicherweise) Personalverantwortung, variable Gehaltsanteile sowie seitens des Unternehmens erwünschte und geförderte Weiterbildungsmöglichkeiten können bereits als Anreize genutzt werden. Aber auch immaterielle Anreize wie das Arbeiten mit einem einzigartigen Naturbezug, mit anspruchsvoller Technik, für gesunde Ernährung und mithin für eine lebenswerte Gesellschaft sind Motivationsinstrumente für die beschriebene Klientel.

Nicht zuletzt, insbesondere in ländlichen Regionen und bei »hofnahem« Wohnen, sollte auch das familiäre Umfeld für die Angehörigen der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Es sollte derart geprägt sein, dass durch Betriebswohnungen ein attraktives Umfeld geschaffen wird, welches möglichst private Rückzugsräume und die gebotene Diskretion garantiert.

Führungskräfte können natürlich auch im eigenen Betrieb selbst ausgebildet werden. Unternehmen, die dies befürworten, argumentieren mit der Branchennähe und damit, dass die Expertise im Hause bleibt. Wir plädieren jedoch dafür - nicht zuletzt angesichts der vor unserer Gesellschaft stehenden Herausforderungen - dass die Unternehmen beweglicher werden, über den Tellerrand gucken und im Sinne einer Befruchtung von außen, auch draußen einkaufen.

Landwirtschaftliche Führungskräfte sind strebsame, wache, weltoffene Unternehmer. Sie haben sich in Praktika, oftmals auch Auslandspraktika und internationalem Studientausch gewappnet und stehen für die Herausforderungen der Zukunft bereit.

Unser Tipp für Unternehmen: Stellen Sie junge, gut ausgebildete Nachwuchsführungskräfte ein und geben ihnen eine Chance, auf Ihrem Betrieb weitere Praxis zu erlangen. Verzichten Sie jedoch keineswegs auf die Erfahrung älterer Führungskräfte. Der Mix macht's! Packen wir's an: Die Zukunftsaussichten der Branche sind einfach glänzend.

Eva-Maria Kuhn und **Anselm Elles**, AFC Personalberatung GmbH, Bonn

Die Besten richtig testen

Wer die Wahl hat, hat die Qual. Immer wieder werden wir Personalberater mit der Frage konfrontiert, wie Bewerber effektiv getestet werden können. Es gibt Befürworter von Typencharakterisierungen, wie sie durch bestimmte standardisierte Verfahren ermittelt werden können. Dies erfolgt anhand von Fragen, die tendenzielle Aussagen zulassen über Persönlichkeitsmerkmale, Neigungen und Verhaltensweisen. In der Regel, so unsere Erfahrung, bietet ein

persönliches Bewerbungsgespräch in der Landwirtschaft eine Möglichkeit, sich fachlich und persönlich kennen zu lernen.

Worauf kommt es an?

Das heißt für den einstellenden Betrieb

- den Werdegang des Bewerbers, Abschlüsse, Praxiserfahrung und Motivation,
- seine persönlichen Schwerpunkte und Ziele zu hinterfragen,
- den Eindruck durch Zeugnisse oder Referenzen

zu ergänzen oder gar zu widerlegen,

- aber vor allem auch einen persönlichen Eindruck zu gewinnen. Denn was für den Bewerber beim einstellenden Betrieb gilt, gilt umgekehrt auch für den einstellenden Betrieb beim Bewerber.

Vorbereitung ist wichtig. Bereiten Sie sich entsprechend auf das Auswahlgespräch vor und definieren Sie vorweg, was aus Ihrer Sicht aber auch aus derjenigen des

Bewerbers für ein gutes Miteinander erforderlich ist. Nichts ist schädlicher für eine erfolgreiche Zusammenarbeit als Informationen, die sich erst in der Einarbeitungszeit als »so war das nicht gemeint« herausstellen.

In anderen Fällen können eigens konzipierte Assessments mit strukturierten Bewerberinterviews und einer Reihe praxisorientierter Aufgaben eine Hilfestellung sein, den geeigneten Bewerber zu ermitteln.