

# Fachkräftemangel: Mythos oder Realität?

## Strategien für Betriebsleiter

Seit Jahren angekündigt, scheint sich der Fachkräftemangel aktuell durch alle Branchen zu ziehen. Inwieweit trifft die Personalknappheit auch den Weinbau und was können Betriebe dagegen tun? Zeit für einen Perspektivenwechsel und ein neues Arbeitgeberverständnis – Betriebscoach Helma Ostermayer zeigt verschiedene Strategien dafür auf.

**T**ageszeitungen quellen über von Stellenangeboten, während noch vor wenigen Jahren der Trend eindeutig in Richtung Online-Inserate ging. „Der willige Bewerber findet uns auch so“, meinten viele Arbeitgeber und das hat auch eine ganze Weile funktioniert. Doch etwas ist anders geworden. Auch im Weinbau? Ein Blick in gängige Stellenportale und Fachmagazine zeigt: Auf 25 Stellenangebote kommt aktuell ein Gesuch. Dabei erstreckt sich die Bandbreite der Personalsuche auf fast alle Bereiche und Qualifikationsstufen. Sie reicht vom Betriebsleiter und Geschäftsführer über den Kellermeister, Winzer, Techniker bis zum Helfer im Weinberg oder Keller. Auch für Marketing und Vertrieb werden fähige Mitarbeiter gesucht. So könnte man nicht nur vom Fachkräfte-, sondern von einem generellen Arbeitskräftemangel sprechen.

### Fähige Mitarbeiter gesucht

Betriebsleiter berichten, dass die Suche nach geeignetem Personal immer schwieriger wird. Für das mittelgroße, vielleicht auch expandierende Familienweingut führt das zu einer extremen Belastung der Familienmitglieder. In größeren Betrieben wie Genossenschaften oder Kellereien geraten die dort beschäftigten Fachkräfte zunehmend unter Druck. Auch wenn aufgrund des Strukturwandels die Zahl der Betriebe stetig abnimmt, kann man nicht schlussfolgern, dass deshalb weniger qualifizierte Mitarbeiter benötigt werden.

Unbestritten führt der demographische Wandel dazu, dass weniger junge Menschen auf den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt drängen. Fehlende Flexibilität, sehr unterschiedliche Bildungsmotivation oder falsche Vorstellungen vom Beruf erschweren außerdem, dass Betriebe und Mitarbeiter sofort gut zusammenpassen. Die Guten können es sich aussuchen. Bachelorabsolventen werden zum Teil direkt von der Hochschule abgeworben – oft von Industrie und Handel – oder wählen den Weg in Beratung oder Lehre bei deutlich attraktiveren Arbeitsbedingungen. Für den produzierenden Weinbau kann es dagegen eng werden. Besonders auf der Ebene der guten Praktiker zeichnet sich mittelfristig ein gravierender Mangel ab. Wer in der Branche einen guten Ruf hat, kann seinen Bedarf gerade noch decken. Es mangelt aktuell eher im Helferbereich. Doch viele räumen auf Nachfrage ein, dass sie bei der Fachkräftegewinnung nicht ganz unbesorgt in die Zukunft blicken.

### Wichtiger Wettbewerbsfaktor

Die Verfügbarkeit qualifizierter Fach- und Führungskräfte stellt jedoch einen maßgeblichen Wettbewerbsfaktor dar. Hinzu kommt, dass sowohl fachlich als auch unternehmerisch die Anforderung an Be-



Jürgen und Annette Wagner im Gespräch mit Helma Ostermayer. Die jährliche Bestandsaufnahme ist für Mitglieder der Initiative für Gute Arbeit selbstverständlich.

*Foto: Melhubach/Helma Ostermayer*

triebsleiter und Führungskräfte ständig steigen. Besonders Meister und Techniker sind gefragter denn je. Wird der Mangel an Fachkräften möglicherweise zu einem der wichtigsten Begrenzungsfaktoren für Betriebe und Unternehmen im Weinbau? Im Moment bekommt man darauf von Betriebsleitern der Branche noch keine eindeutige Antwort. Das hat unter anderem auch damit zu tun, dass man sich die Frage bisher nicht gestellt hat.

Studien im Agrarbereich und zahlreiche Praxisberichte führen zu der Einschätzung, dass die Besetzung offener Stellen mit Fach- und Führungskräften zunehmend problematisch wird. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch Wolfgang Kowallek, Sachbuchautor und Ausbildungsexperte, in seiner 2016 im Auftrag des Vereins zur Förderung der Land- und Forstarbeiter durchgeführten Untersu-

chung über die Entwicklung der Meisterprüfung in der Agrarwirtschaft. Sein Fazit: Der Fach- und Führungskräftebedarf in der Agrarbranche kann in Zukunft nicht ausreichend gedeckt werden. Auch wenn es sich in der Weinbranche vielleicht noch nicht so deutlich abzeichnet wie in anderen grünen Berufen: Unternehmen, die sich zukunftsfähig aufstellen wollen, sind gut beraten, das Thema spätestens jetzt auf ihre Agenda zu nehmen.

Was kann man tun? Am Anfang steht die Frage, wie man sich als Arbeitgeber präsentieren möchte. Drei Strategien können helfen, sich im Wettbewerb um die Besten gut aufzustellen.

### Erste Strategie: Selbst ausbilden ist der goldene Weg

Viele Betriebe haben sich aus unterschiedlichen Gründen in den letzten Jahren aus der Ausbildung zurückgezogen. Angehende Meister sehen zum Glück genau hier eine wichtige Schlüsselaufgabe, um Arbeitskräfte für ihre Betriebe zu sichern. Dazu gehört auch, Auszubildende nicht nur als billige Mitarbeiter zu sehen, sondern sich um eine gute Ausbildungsqualität auf hohem Niveau zu bemühen. Das ist für kleinere Weingüter manchmal ein Kraftakt. Deshalb kann gerade hier Ausbildung im Verbund und der Austausch mit anderen Ausbildern dabei helfen, diese Aufgabe zu meistern.

### Zweite Strategie: Attraktive Nachwuchswerbung betreiben

Doch potenzieller Nachwuchs muss erst mal gefunden werden. Längst kommen hierfür im Weinbau nicht mehr nur die Söhne und Töchter der Betriebsleiter in Frage. Berufsverbände und Kammern haben viel getan, um die Aufmerksamkeit für grüne Berufe zu erhöhen. Einzelne Betriebe können zusätzlich regionale Plattformen nutzen, ob Schulkontakte, Ausbildungsmessen oder die Tagespresse. Die Werbung für potenzielle Berufsinteressenten sollte jedoch neben dem positiven Image des Produktes Wein auch die Attraktivität des Berufs hervorheben. Spätestens hierbei tauchen die ersten Leerstellen auf. Authentische Informationen über die Team- und Führungskultur im Betrieb fehlen weitgehend, selbst auf den Webseiten renommierter, großer Weingüter. Doch darauf achten junge Menschen zunehmend bei der Jobsuche. Eine aktuelle Studie des Bundesinstituts für Berufs-



Was bietet mir ein Arbeitgeber? – Gerade für junge, motivierte Menschen ist diese Frage entscheidend. Foto: Bernhard Herzer/Wirtschaftsklasse Oppenheim

bildung (BIBB) kommt außerdem zu dem Ergebnis, dass die mangelnde soziale Passung eines Berufs oft ausschlaggebend dafür ist, wenn Jugendliche einen Beruf nicht wählen, obwohl dieser ihren Interessen und Neigungen entspricht. Wenn also Familie und Freunde einen Beruf als nicht sozial anerkannt einschätzen, lehnen potenzielle Interessenten diesen ab. Maßgeblich hierfür sind gute Arbeitsbedingungen und eine gute Bezahlung.

### Dritte Strategie: Sich als attraktiver Arbeitgeber profilieren

Nachhaltig etwas ändern kann man daher nur durch den Aufbau eines positiven Arbeitgeberimages. Schließlich kommt es nicht nur darauf an, gute Leute zu finden, sondern sie auch möglichst lange im Unternehmen zu halten. Das ist die Königsdisziplin. Die Wettbewerbssituation mit anderen Berufen wird sich noch verschärfen. Hier gilt es, sich als Arbeitgeber positiv am Markt hervorzuheben und etwas für seine Mitarbeiter zu tun. Gute Arbeit zu ermöglichen ist eine der wirksamsten Strategien gegen den Fachkräftemangel und zugleich die größte Herausforderung.

„Was bietet mir ein Arbeitgeber?“ Diese Frage ist gerade für viele junge Menschen maßgeblich. Bei der Einkommenshöhe besteht noch in vielen Bereichen Hand-

lungsbedarf, wenngleich der Weinbau nie voll und ganz mit Industrielöhnen mithalten können wird. Doch es gibt auch auf nicht-monetärer Ebene viel zu tun. Der Faktor „Life-Balance“ nimmt an Bedeutung zu. Mitarbeiter fragen zunehmend nach dem Sinn ihrer Tätigkeit und wollen diese gut mit ihrem Privatleben vereinbaren können. Dies hat mit gesellschaftlichen Veränderungen zu tun und nicht mit vermeintlicher Bequemlichkeit.

Von Unternehmen fordert das kreative Lösungen. Arbeits- und Lebenswelt müssen noch besser aufeinander abgestimmt werden. Dass sich Saisonspitzen und die ein oder andere Überstunde nicht vermeiden lassen ist klar und selten ein wirkliches Problem. Aber die Balance muss stimmen. Es braucht zeitnahen Ausgleich, tendenziell sogar mehr in Freizeit als in Geld und vor allem Wertschätzung für zusätzliches Engagement, das viele immer noch für selbstverständlich halten. Verlässliche Vereinbarungen zwischen Betrieben und Mitarbeitern sind gefragt, die nicht einseitig zu Lasten der Beschäftigten gehen. Auch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die sich am individuellen Bedarf der Mitarbeiter orientieren, sollten stärker in den Blick genommen werden. Doch vor allem der Führungsstil und die Kommunikationskultur im Unternehmen sind entscheidend und nicht selten

## Initiative für Gute Arbeit

Die Initiative für Gute Arbeit ist ein branchenübergreifender Zusammenschluss kleiner und mittelständischer Unternehmen und versteht sich als Arbeitgebermarke. Ihre Wurzeln liegen im Gartenbau und Handwerk. Deshalb ist sie auch für Weinbaubetriebe geeignet. Das Netzwerk setzt darauf, dass seine Mitglieder aktiv werden, sprich: Prozesse im Unternehmen in Gang setzen, um sich immer mehr zu einem attraktiven Arbeitgeber zu entwickeln. Dabei dienen zwölf Kriterien für Gute Arbeit als Orientierung. Sie sind zusammengefasst unter den Überschriften Sicherheit, Wertschätzung, Verbundenheit, Freiheit und Entwicklung. Genau darauf kommt es an, um Mitarbeiter an den Betrieb zu binden. Mehr Infos: [www.initiative-fuer-gute-arbeit.de](http://www.initiative-fuer-gute-arbeit.de)



ein maßgeblicher Grund, weshalb gerade die Guten den Betrieb wieder verlassen.

Und so könnte man zu der Einschätzung gelangen, dass die zweite Seite des Fachkräftemangels ein Mangel an Führungskompetenz ist. Mitarbeiter sind bereit, Bestleistungen zu erbringen, wenn sie wertschätzend behandelt werden. Kommunikation auf Augenhöhe und konstruktives Feedback gehören dazu. Eine klare Führung steht menschlicher Unterstützung nicht entgegen. Mit Offenheit für die Belange und Ideen der Mitarbeiter, Vertrauen und Verantwortung kann man Motivation weitaus mehr fördern als mit rigiden Vorgaben, fehlenden Absprachen und dem Abschieben unliebsamer Aufgaben. Den Mitarbeiter als die wertvollste Ressource zu sehen heißt nicht, ihm den roten Teppich auszurollen, sondern ihn ernst zu nehmen und an der eigenen Führungskompetenz zu arbeiten. Also: Nicht jammern, sondern selber machen! Das braucht Mut, kostet Zeit und auch etwas Geld. Doch was ist die Alternative?

### Fazit

Der Arbeits- und Fachkräftemangel im Weinbau wird in den kommenden Jahren zunehmend Realität und zum Risikofaktor für die Zukunft etlicher Betriebe werden. Mythos scheint nur noch die Ansicht einiger Verantwortlichen zu sein, dass allein ein möglichst niedriges Lohnniveau das wirtschaftliche Wachstum sichern kann – das ist leider nicht nur im Weinbau so. Robert Bosch sagte dazu: „Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne zahle.“ Die wichtigste Strategie gegen den Fachkräftemangel sollte daher lauten: „Ich bin nicht deshalb ein attraktiver Arbeitgeber, weil ich die besten Mitarbeiter habe, sondern ich habe die besten Mitarbeiter, weil ich ein guter Arbeitgeber bin!“ ●

### Mehr Infos

Helma Ostermayer, aufgewachsen in einem Weinbaubetrieb, ist selbstständige Beraterin, Trainerin und Partnerin der Initiative für Gute Arbeit sowie Referentin in der Meisterausbildung der LWK Rheinland-Pfalz für Personalmanagement und Mitarbeiterführung. [www.ostermayer-online.com](http://www.ostermayer-online.com)

## Interview mit Jürgen Wagner

# Es ist wichtig, sich als guter Arbeitgeber zu zeigen

„Top-Arbeitgeber“ im Weinbau: Die Richard Wagner GmbH und Co. KG, Fachhandel für Kellereimaschinen und Kellereibedarf in Alzey, ist erstes Mitglied der Initiative für Gute Arbeit (IFGA) aus der Weinbranche. Die Beweggründe dafür erklärt Geschäftsführer Jürgen Wagner.

### Warum sind Sie Mitglied der Initiative für Gute Arbeit geworden?

Jürgen Wagner: Uns ist klar geworden, dass es künftig nicht mehr genügt, sich selbst als guten Arbeitgeber zu sehen. Diese Tatsache muss auch kommuniziert werden. Und die Qualität muss sichergestellt werden. Denn gute Absicht genügt manchmal nicht.

### Was bringt Ihnen die Mitgliedschaft in der Initiative für Gute Arbeit bisher?

Jürgen Wagner: Zum einen hilft uns als Unternehmen die jährliche Evaluierung dabei, auf dem Weg zu bleiben und Personalthemen nicht auf die lange Bank zu schieben. Wir stellen fest, dass die Themen, die die anderen Mitgliedsunternehmen beschäftigen, oft die gleichen sind, wenn es um Mitarbeiterfragen geht. Der persönliche Austausch mit anderen anspruchsvollen Arbeitgebern der Initiative liefert auch uns immer wieder nützliche Ideen und birgt insofern das Potenzial für weitere Verbesserung.

### Was tun Sie in Ihrem Unternehmen konkret, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?

Jürgen Wagner: Wir haben zum Beispiel unser Engagement im Bereich Ausbildung erheblich verstärkt. Neben Fortbildungen für mehrere Ausbilder im Betrieb und der Erarbeitung eines Ausbildungskonzeptes werben wir nun auch auf regionalen Ausbildungsmessen für die Ausbildung in unserem Unternehmen.

### Welchen Tipp geben Sie anderen Unternehmen im Wettbewerb um die besten Köpfe und Talente?

Jürgen Wagner: Wir haben erkannt, wie wichtig es ist, sich als guter Arbeitge-



Helma Ostermayer interviewt Jürgen Wagner  
Foto: Melhubach/Helma Ostermayer

ber zu zeigen – gerade wenn der Markt eng ist. Die Investition in Maßnahmen, um ein guter Arbeitgeber zu werden, lohnt sich in jedem Fall.

Interview: Helma Ostermayer

## Voneinander lernen

Betriebe, die zur Initiative für Gute Arbeit gehören, halten in einer jährlichen Bestandsaufnahme fest, wie sie die einzelnen Punkte umsetzen, welche Fortschritte sie bereits gemacht haben und welche Ziele sie sich setzen. Das sichert nachvollziehbar den Qualitätsstandard des Siegels „Top-Arbeitgeber“, das die Mitglieder auch werblich nutzen dürfen. Um voranzukommen, ist der Austausch mit anderen Unternehmern besonders wertvoll. Neben einer bundesweiten Unternehmertagung gibt es regionale Treffen, bei denen sich die Mitglieder austauschen, gemeinsam neue Ideen entwickeln und voneinander lernen. Die Webseite der Initiative dient als Plattform, um das Unternehmen und die Menschen, die dort arbeiten vorzustellen und das Recruiting zu unterstützen. Mehr Infos zur Initiative und den zwölf Kriterien für Gute Arbeit gibt es hier: [www.initiative-fuer-gute-arbeit.de](http://www.initiative-fuer-gute-arbeit.de)