



Genossenschaftliches Agribusiness:

Die Generation Z meldet sich zu Wort

Genossenschaften haben eine spezifische Philosophie, nämlich eine demokratische Grundstruktur und eine sich gegenseitig unterstützende Kultur. Diese Aussage passt gut zu dem, was man inzwischen in ihrer faszinierenden Andersartigkeit als „Generation Z“ bezeichnet. Könnte die Genossenschaft damit das Wirtschaftsmodell der Generation Z sein? Ein empirisches Forschungsprojekt aus dem genossenschaftlichen Agribusiness gibt dazu erste Antworten.

Owohl auch international weitgehend Einigkeit darüber herrscht, wie die Unter-25-Jährigen aus der Generation Z „ticken“, stellen sich bei der Übertragung auf eine konkrete Branche drei weitergehende Fragen: (1) Welche Merkmale der Generation Z treten hervor, wenn man sich auf eine spezifische Branche konzentriert? (2) Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das Employer Branding? (3) Welche Forderungen gibt es für Personalführung und für andere personalwirtschaftliche Systeme?

Das genossenschaftliche Agribusiness

Die im Rahmen dieses Artikels präsentierte Studie befasst sich mit dem genossenschaftlichen Agribusiness als einer speziellen Wertegemeinschaft: Dieses genossenschaftliche Prinzip basiert auf Hilfe zur Selbsthilfe. Zweck einer jeden Genossenschaft ist die Förderung ihrer Mitglieder.

„Gemeinsam seine Ziele besser zu erreichen als im Alleingang“ ist damit der Grundgedanke jeder Genossenschaft. Eine solche Kooperation bietet sich – so die Grundaussage des Deutschen Raiffeisenverbandes DRV – immer dann an, wenn das Verfolgen eines wirtschaftlichen Ziels die Leistungsfähigkeit des Einzelnen übersteigt, gleichzeitig aber die selbstständige Existenz erhalten bleiben soll. In einer Genossenschaft schließen sich deshalb die Mitglieder freiwillig zusammen, um gemeinsam zu wirtschaften. Dabei soll die wirtschaftliche Förderung aller Mitglieder aus eigener Kraft und nicht durch Unterstützung Dritter gelingen. Gerade deshalb muss auch eine Genossenschaft betriebswirtschaftlich effizient arbeiten.

Die Unternehmen im genossenschaftlich organisierten Agribusiness erfassen und verarbeiten das gesamte Spektrum von pflanzlichen und tierischen Erzeugnissen der Landwirtschaft und vermarkten ihre Produkte im In- und Ausland. Der Untersuchungsbereich deckt damit eine

breite Palette der Agrar- und Ernährungswirtschaft ab: Der Bezugs- und Absatzhandel versorgt die Landwirte mit Betriebsmitteln und erfasst pflanzliche Erzeugnisse wie Getreide. Über Raiffeisen-Märkte, Bau- und Brennstoffhandel sowie Tankstellen werden auch Bedarfe der Endverbraucher bedient. Die Winzergenossenschaften erzeugen rund ein Drittel des deutschen Weins. Weitere Genossenschaften vermarkten Obst, Gemüse, Blumen und andere Gartenbauprodukte. Rund zwei Drittel des deutschen Milchaufkommens werden von genossenschaftlichen Molkereien erfasst, verarbeitet oder vermarktet. Die Vieh- und Fleischgenossenschaften haben einen Erfassungsanteil von rund einem Drittel der Schweineschlachtungen in Deutschland und von rund einem Viertel der Rinderschlachtungen.

Gleichzeitig stellen Mitarbeitergewinnung und -bindung das genossenschaftliche Agribusiness vor spezielle Herausforderungen, sowohl qualitativ als auch quantitativ. Durch eine stärkere Internationalisierung, größere Volatilitäten auf den Märkten und steigende Qualitätsansprüche der Kunden wachsen die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter stetig. Der allgemeine Bevölkerungsrückgang und das „Aussterben“ auf dem Land werden für große Teile des genossenschaftlichen Agribusiness besonders starke Wirkungen entfalten. Auch wird die Landwirtschaft sicher nicht von allen (jungen) Menschen als attraktive Branche wahrgenommen. Zudem existiert keine einheitliche Arbeitgebermarke für ländliche Genossenschaften – und mit einigen Ausnahmen auch keine einzelnen, starken Arbeitgebermarken mit hoher Bekanntheit.

Eine dreistufige Studie

Zunächst wurden in einem Workshop wichtige Merkmale für die Arbeitgeberattraktivität im genossenschaftlichen Agribusiness analysiert – und zwar zum einen als Möglichkeitsraum aus Sicht von Geschäftsführern der genossenschaftlichen Betriebe, zum anderen als Wunschprofil aus Sicht von Vertretern der Generation Z.

Danach wurden zentrale Themen über Fragebögen vertieft, und zwar wieder getrennt nach Generation Z (n = 67) und nach Geschäftsführern (n = 71). Der Altersdurchschnitt bei der Generation Z lag bei 21 Jahren. 55 Prozent waren Auszubildende, sechs Prozent Trainees und 33 Prozent junge Angestellte.

Nach der Auswertung wurden die Ergebnisse in einem Abschlussworkshop Interessierten aus dem genossenschaftlichen Agribusiness vorgestellt und gemeinsam diskutiert. Ziel dabei war es, umsetzbare Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Zentrale Gestaltungsbereiche

Im ersten Workshop wurden für Generation Z wichtige Gestaltungsfelder lokalisiert. Ganz oben stand dabei neben der Jobsicherheit der konkrete Arbeitsplatz: Er sollte keine Zone unangenehmer Erfahrungen sein, sondern im Idealfall ein Ort mit Wohlgefühlgarantie. Es geht also weniger um große Visionen oder extreme Flexibilität. Vielmehr legt die Generation Z Wert darauf, ihr unmittelbares Arbeitsumfeld angenehm zu gestalten. Sie hat Interesse an Weiterbildung und möchte sich gestalterisch einbringen. Besonders wichtig ist auch die Arbeit mit Menschen, dagegen die Arbeit im Homeoffice keine anzustrebende Dauerlösung.

Diese Merkmale wurden per Fragebogen bei der Generation Z erhoben. Abbildung 1 zeigt die fünf Merkmale mit der höchsten Priorität. Zusätzlich wurde danach gefragt, für wie stark ausgeprägt die Studienteilnehmer

den jeweiligen Faktor bei ihrem Arbeitgeber halten. Hier sieht man deutlichen Handlungsbedarf. Vor allem bei der Wohlfühlatmosphäre klaffen Wunsch (86 %) und Wirklichkeit (39 %) weit auseinander. Die Ergebnisse aus Abbildung 1 decken sich dabei mit Aussagen aus dem Workshop.

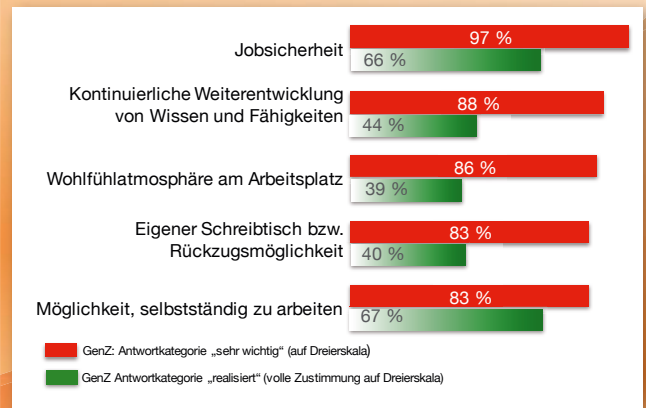


Abbildung 1: Was ist der Generation Z am wichtigsten und wie wird es praktiziert?

In einer umfassenden Betrachtung kristallisierten sich acht aus Sicht der Generation Z besonders relevante Bereiche heraus (Übersicht 1). Bemerkenswert sind dabei auch die Punkte, die als wenig wichtig eingestuft werden: Dazu zählen technologische Abgrenzung („Keine private Handynummer an Chef“) ebenso wie „Vertrauensarbeitszeit“.

Bereich	Top-3-Faktoren	Wichtigkeit	Realisiert
Arbeitsinhalt	■ Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten	83 %	67 %
	■ Übernahme von Verantwortung	72 %	51 %
	■ Arbeiten mit Menschen	70 %	82 %
Arbeitsort	■ Kurzer Anfahrtsweg zum Arbeitsplatz	62 %	39 %
	■ Möglichkeit, hin und wieder im Homeoffice zu arbeiten	22 %	13 %
	■ Arbeiten in/mit der Natur	14 %	14 %
Arbeitsplatz	■ Eigener Schreibtisch/Rückzugsmöglichkeit	83 %	40 %
	■ Wohlfühlatmosphäre am Arbeitsplatz	86 %	39 %
	■ Sportmöglichkeiten/-zuschüsse	32 %	14 %
Arbeitszeit	■ Überstundenvergütung	54 %	32 %
	■ Gleitzeit	43 %	25 %
	■ Vertrauensarbeitszeit	39 %	37 %
Führung	■ Prinzip der offenen Tür	63 %	50 %
	■ Jährliche Leistungsbeurteilung	58 %	43 %
	■ Klare Ansagen	54 %	32 %
Karriere/Vergütung	■ Kontinuierliche Weiterentwicklung	88 %	44 %
	■ Klare Aufstiegsstrukturen	68 %	27 %
	■ Nachvollziehbares Karrieresystem	63 %	32 %
Privat versus Beruf	■ Abschaltung E-Mailprogramm	46 %	40 %
	■ Nicht-Erreichbarkeit nach Dienstschluss	30 %	19 %
	■ Keine private Handynummer an Chef	23 %	18 %
Unternehmenskultur	■ Jobsicherheit	97 %	66 %
	■ Bezug zur Region	59 %	74 %
	■ Unternehmenswerte entsprechen den eigenen Werten	49 %	38 %

Übersicht 1: Die acht untersuchten Bereiche und jeweils die Top-Items (Antwortkategorie „sehr wichtig“ bzw. „stimme voll zu“)

Wie bei allen empirischen Studien ist auf den Aussagewert der Befunde hinzuweisen: Gerade durch den unmittelbaren Vergleich mit den Aussagen aus den Workshops sind die Daten zur „Wichtigkeit“ als weitgehend repräsentativ für die Generation Z im genossenschaftlichen Agribusiness einzustufen. Etwas anders könnte es bei der Spalte „realisiert“ aussehen, da möglicherweise die Generation Z in denjenigen Betrieben weniger auf die Befragung hingewiesen wurde, wo die Arbeitssituation für die Generation Z weniger im Fokus steht.

Wohlfühlen: Arbeitszeit als angenehme Lebenszeit

Wohlfühlatmosfera spielt für die Generation Z eine wichtige Rolle. Sie hat zudem große Hebelwirkung für die Gesamtzufriedenheit, die sich aus folgenden Items ergibt:

- „Ich würde mich jederzeit wieder für meinen Betrieb entscheiden!“
- „Ich würde meinen Betrieb jederzeit als Arbeitgeber weiterempfehlen!“
- „Mein Betrieb wird als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen!“

Man sieht aus den in Abbildung 2 dargestellten Regressionsanalysen, dass sich die Gesamtzufriedenheit zu 31 Prozent aus der Wohlfühlatmosfera speist. Weitere wichtige Punkte sind die Unterstützung bei einer gesunden Ernährung (typisch für Generation Z, in dieser Höhe aber überraschend), der Internetauftritt und die freie Gestaltung von Arbeitsbeginn/-ende. Letzteres ist aber nicht zu verwechseln mit einer arbeitgeberseitigen Arbeitszeitflexibilität, die naturgemäß nicht oben auf der Prioritätenliste der Generation Z steht. Die fünf Items aus Abbildung 2 (rechts unten) erklären zusammen 72 Prozent der Varianz der Gesamtzufriedenheit (rechts oben).

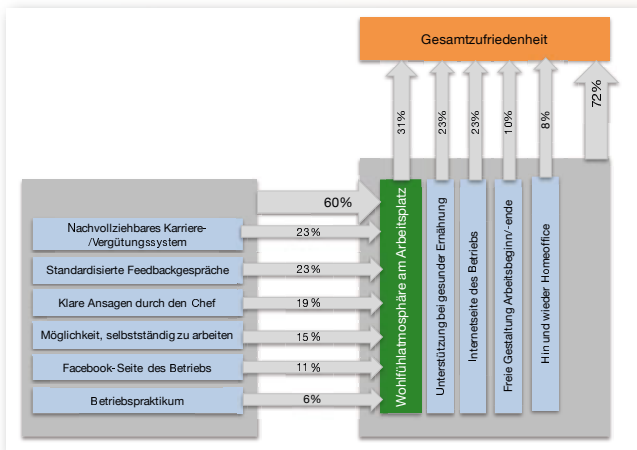


Abbildung 2: Relevanz von Items für Gesamtzufriedenheit und Wohlfühlatmosfera

Wie Abbildung 2 links zeigt, geht es bei der Wohlfühlatmosfera nicht nur um den „Kuschelfaktor“, sondern um ein nachvollziehbares Karriere-/Vergütungssystem (23 %), um standardisierte Feedbackgespräche (23 %) sowie klare Ansagen des Chefs (19 %). Hinzu kommt die Möglichkeit, selbstständig arbeiten zu können. Im kommunikativen Bereich ist wichtig, dass es eine Facebook-Seite gibt, die aber mehr der sozialen Interaktion der Generation Z dient und die man deshalb auch gut mit Freunden sowie Kollegen „teilen“ kann. Interessant auch der Hinweis auf vorherige Betriebspraktika: Denn so weiß man, auf was man sich

einlässt. Insgesamt erklären diese sechs Items 60 Prozent der Varianz der erlebten Wohlfühlatmosfera.

Vier Generation-Z-Typen

Auch wenn die Vertreter der Generation Z relativ ähnlich ticken, unterscheiden sie sich in einigen Attributen, wodurch sich vier Z-Typen herauskristallisierten (Abbildung 3):

Am häufigsten kommt der Typ **„Nimm mich an die Hand“** vor (45 % in der reinen Form). Er wünscht sich klare Ansagen durch den Chef, zudem eine Arbeitnehmervertretung, die bei der Wahrung seiner Rechte und Interessen hilft. Ebenso ist es für sein Sicherheitsgefühl wichtig, kontinuierlich auch für den externen Arbeitsmarkt qualifiziert zu werden.

Der Typ **„Ich lebe die Genossenschaftsidee“** kam in reiner Form selten vor. Ihm ist das soziale Engagement des Arbeitgebers wichtig, das sich in der Regel auf die eigene Region bezieht. Daher achtet er bei der Wahl seines Arbeitgebers auf den Bezug zur Region. Zusätzlich zählen für ihn Merkmale, wie Umweltschutz und Naturnähe.

Der Typ **„Zeig mir, was Du kannst“** möchte „gebrauchpinselt“ werden. Daher ist es ihm wichtig, dass sich der potenzielle Arbeitgeber in der Öffentlichkeit präsentiert und seine Arbeitgeberqualitäten schmackhaft macht. Dazu gehört die Ausstellung auf einer Jobmesse ebenso wie der Besuch in der Schule.

Der Typ **„Meine Freizeit geht Dich gar nichts an“** sieht besonders die klare Trennung zwischen Beruf und Privatleben als wichtig an. Für ihn ist es ein „No-Go“, nach Dienstschluss noch mit geschäftlichen Dingen belästigt zu werden.

Für die Forschung ist es weiterhin spannend zu prüfen, ob diese Typen auch in anderen Branchen in einer ähnlichen Form existieren, und ob auch da der Typ „Nimm mich an die Hand“ dominiert. Letzteres würde dem Erklärungsmuster der „Helikoptereltern“ entsprechen, wonach die Generation Z von klein auf ans „Umsorgt-Werden“ gewöhnt wird.

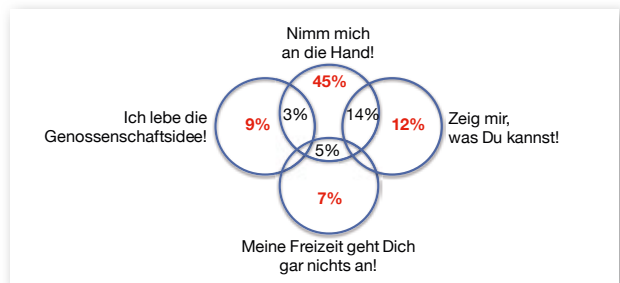


Abbildung 3: Verteilung der vier Z-Typen im genossenschaftlichen Agribusiness

Konsequenz: Aktion und Kommunikation

Auf der einen Seite geben viele Ansichten der Generation Z wichtige Impulse für die Weiterentwicklung unserer Arbeitswelt: Nicht jeder muss und will im Hamsterrad der Karriereerwartungen glücklich werden. Und auch wenn

sich das manche feudalistische Chefs nicht vorstellen können: Die Arbeit muss nicht für jeden das Wichtigste im Leben und das Ellenbogenprinzip der Alpha-Tiere nicht die Maxime des täglichen Miteinanders sein. Auf der anderen Seite lassen sich nicht immer alle Wünsche der Generation Z realisieren. Dies betrifft fixe Arbeitszeiten, klare Aufgabenstrukturen oder aber auch das Verschonen vor unangenehmer Führungsverantwortung.

Die Maxime lautet also: Auch der Ponyhof hat seine Grenzen! Unternehmen tun gut daran, in einen branchenspezifischen Dialog mit der Generation Z einzusteigen und sich beispielsweise den Realismus der Generation Z zunutze zu machen. Der hat sich auch in diesem Projekt gezeigt: So sieht die Generation Z längere Arbeitszeiten während der Erntezeit ein. Allerdings muss das nach klaren Regeln erfolgen, die auch einen Ausgleich beinhalten. Da der Generation Z die Trennung von Beruf und Privatleben wichtig ist, will sie nach Dienstschluss nur ausnahmsweise erreichbar sein. Dazu kann ein Notfallplan dienen, der gemeinsam entwickelt wird und klare Regeln für Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer vorgibt.

Gemeinsam mit den Teilnehmern des Abschlussworkshops wurden zwei Gruppen von Konsequenzen identifiziert (Übersicht 2): Zum einen sollen im betrieblichen Arbeitsalltag konkrete Aktionen erfolgen. Hierzu gehört unter anderem, dass Führungskräfte ihren Führungsstil anpassen und vor allem lernen, zwischen der Generation Y und Z zu unterscheiden. Zum anderen spielen im genossenschaftlichen Agribusiness auch kommunikative Botschaften eine wichtige Rolle. Das Thema Jobsicherheit, das der Generation Z extrem wichtig ist, existiert im Agribusiness durchaus und sollte viel stärker über belegbare Fakten (z. B. Anzahl betriebsbedingter Kündigungen in den letzten fünf Jahren oder Daten zu Betriebszugehörigkeiten) in den Vordergrund gerückt werden.

Aktion	Kommunikation
„Wohlfühlatmosphäre“ über Führungsstil und allgemeine Arbeitsplatzgestaltung positiv beeinflussen.	„Jobsicherheit“ stärker in der internen und externen Kommunikation forcieren, dabei auf belegbare Fakten achten.
„Bezug zur Region“ betonen und auf Nähe zum Wohnort, Studienort sowie Freund oder Freundin achten.	Die Möglichkeiten zum „Selbstständigen Arbeiten“ in der Kommunikation nach innen und außen betonen.
Der Generation Z die Möglichkeit zur Mitgestaltung von Arbeitsinhalten geben.	Warum arbeitet die Jugend im Agribusiness? „Wir arbeiten mit Menschen und für Menschen!“
Führungskräfte vor allem in einem differenzierten Umgang mit den Generationen Y und Z schulen.	„Homeoffice“ weder als existente, noch als nicht-existente Option kommunizieren.

Übersicht 2: Aktion und Kommunikation als Handlungsempfehlungen

Ergebnis

Die Generation Z im genossenschaftlichen Agribusiness unterscheidet sich in ihren Wünschen und Erwartungen nur wenig von ihren „Artgenossen“ in anderen Branchen. Denn auch sie ist realistisch: Man kann im Hamsterrad noch so fest treten, es bringt allenfalls Burnout und Krankenstand. Deshalb ist es positiv, die Arbeitswelt nicht so verbissen zu sehen und gewisse Prioritäten auf Freizeit beziehungsweise Familie zu legen. Teilweise leistet die Generation Z mit geregelter Arbeitszeit und

ohne Stress mehr als völlig überforderte Vertreter der Generation Y, die Überstunden schon als Hochleistung interpretieren.

Aber: Betriebe müssen sich darüber klar werden, wo sie den Wünschen der Generation Z nicht nachgeben wollen, wo also das Prinzip „Ponyhof“ sein Ende findet. Es muss verbindliche Spielregeln geben, die beispielsweise als Ausnahme Arbeit außerhalb der regulären Arbeitszeit zulässt und Verantwortung fordert. Genau hier liegt auch der potenziell noch weiter auszubauende Bezug zwischen der genossenschaftlichen Idee und der Genossenschaft als ein besonders für die Generation Z attraktiver Arbeitgeber. Dann wäre die Genossenschaft nicht nur ein Arbeitgeber wie jeder andere, sondern könnte sich gerade in der gegenseitigen Unterstützung und in der Abkehr von der reinen Ellbogengesellschaft zu einem ganz speziellen Wirtschaftsmodell der Generation Z entwickeln. Auch Konzepte wie „Sharing Economy“ passen sich hier gut ein.

Dass dies möglich und teilweise auch angestrebt ist, konnte die parallele Befragung von Geschäftsführern zeigen. Danach sind Wünsche der Generation Z durchaus umsetzbar. Es gibt aber – bei aller Euphorie – auch gegensätzliche Entwicklungen: Die eine davon tritt immer dann konterkarierend gegen die Generation Z auf, wenn die Führung der Betriebe selbstüberschätzend patriarchalisch führt – streng nach der Devise „Ich habe immer schon Jugendliche verstanden und zu einer richtigen Führungskraft entwickelt, für die Arbeit im Lebensmittelpunkt steht“. Die zweite Gefahr liegt in der globalisierenden Digitalisierung: Wenn aus ihr vornehmlich das Merkmal „verstärkter Wettbewerb“ mitgenommen wird, dann führt dies zu einem darwinistischen Betriebsklima, das von der Generation Z wenig positiv gesehen wird.

Diese Gedanken weiterführend wäre es richtig, die besonderen Merkmale der Generation Z zu einer umfassenden Idee der Genossenschaften zu nutzen. Dann geht es nicht nur darum, die Außendarstellung der einzelnen Genossenschaften im Sinne der Arbeitgeberattraktivität zu optimieren, sondern auch den Gedanken der Genossenschaften weiterzuentwickeln. ◀

Quellenhinweise:

Scholz, Christian, Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt (Wiley 2014)

<http://www.Die-Generation-Z.de>

Eine Kurzfassung der Studie ist bei der ADG abrufbar unter <http://shortlinks.de/s0j9>

Autoren

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes,

E-Mail: scholz@orga.uni-sb.de

Dipl.-Ing. agr. René Borresch

Bereichsleiter Agribusiness und Verbundgruppen, Akademie Deutscher Genossenschaften ADG,

E-Mail: Rene_Borresch@adgonline.de

