

Attraktive Arbeitsbedingungen verringern den Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel macht auch vor der Grünen Branche nicht halt. Die Nachfrage nach den Diensten der Gartenprofis steigt, kann aber von Unternehmungen aufgrund des Personalmangels teilweise nicht befriedigt werden. Attraktive Arbeitsbedingungen können zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor werden. Beispiele erfolgreicher Unternehmungen zeigen, was konkret getan werden kann, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzulocken. Text: Anja Piller, Cornel Suter, Alexander Blättler*

Über den Fachkräftemangel und die Erwartungen der Generation Z an die Arbeitswelt wird viel gesprochen. Sie führen dazu, dass sich Unternehmen vermehrt Gedanken darüber machen, wie sie in Zukunft attraktiv bleiben können, um die benötigten Mitarbeitenden zu finden und zu halten. Dies ist kein Selbstzweck, denn letztlich geht es darum, dass die Unternehmen weiterhin die Bedürfnisse ihrer Kundinnen und Kunden erfüllen und damit ihren unternehmerischen Erfolg sicherstellen können. Doch was bedeuten diese beiden Trends konkret und welche Auswirkungen haben sie auf die Grüne Branche?

Anhaltender Fachkräftemangel

Die Kennzahlen der Gärtnerbranche zeigen, dass sowohl die Anzahl Betriebe als auch die Anzahl der Beschäftigten in den vergangenen zehn Jahren um 25 Prozent zugenommen haben. Die Bruttowertschöpfung hat sich in diesem Zeitraum verdoppelt. Die Arbeitsproduktivität der Beschäftigten hat sich ebenfalls verdoppelt, während die Personalkosten im Verhältnis zur Produktivität stabil geblieben sind.

Betrachtet man die Beschäftigungsstruktur der Branche etwas genauer, so zeigt sich, dass die Zahlen in den vergangenen zehn Jahren relativ stabil geblieben sind: Der Anteil Frauen an der Gesamtbeschäftigung liegt bei 18,5 Prozent. Der durchschnittliche Beschäftigungsgrad aller Angestellten beläuft sich auf 83 Prozent, wobei Frauen im Durchschnitt 61 Prozent und Männer 88 Prozent arbeiten, wie die Zahlen des Bundesamts für Statistik zeigen.

Daraus lässt sich schliessen, dass die Nachfrage nach den gärtnerischen Dienstleistungen zugenommen hat und die Branche insgesamt gewachsen ist. Es ist davon auszugehen, dass die Nachfrage auf diesem Niveau bleibt oder sogar weiter steigt. Zum einen führt die zunehmende Sensibilisierung der Gesellschaft für Themen wie

Nachhaltigkeit, Klimawandel und Regenwassermanagement zu einer steigenden Nachfrage nach ökologischen und «grünen» Produkten. Zum anderen investieren viele Privathaushalte insbesondere seit der Coronapandemie verstärkt in das eigene Heim und in einen schön gepflegten Garten.

Diese Kennzahlen und Interpretationen sind ein Beleg für den aktuellen Fachkräftemangel in der Grünen Branche. Sie lassen den Schluss zu, dass die Arbeitgebenden der Grünen Branche gut daran tun, sich Gedanken darüber zu machen, wie sie auch in Zukunft für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer attraktiv bleiben. Dies insbesondere vor dem Hintergrund des anstehenden Generationenwechsels und der Erwartungen der jüngeren Generationen an die Arbeitswelt.

So tickt die Generation Z

Zur Generation der Babyboomer gehören die zwischen 1945 und 1964 Geborenen. Sie stellen derzeit die bevölkerungsstärkste Generation dar. Arbeitnehmende dieser Generation erreichen nach und nach das Rentenalter. Aufgrund ihres Anteils an der Bevölkerung führt dies zu einer erheblichen Lücke bei den Erwerbstägigen. Eine kürzlich veröffentlichte Studie von Deloitte über die Generation Z zeigt eindrücklich auf, was dieser Generation im Allgemeinen, aber insbesondere bezogen auf die Arbeit wichtig ist. Zur Generation Z gehören die heutigen Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die zwischen 1995 und 2010 geboren wurden. Sie sind komplett mit digitalen Technologien aufgewachsen und soziale Medien gehören zu ihrem Alltag. Diese Generation gilt als besonders fordernd, ungeduldig sowie gesundheits- und umweltbewusst. Das Bedürfnis nach freier Entfaltung steht an erster Stelle.

In Bezug auf die Studie sind für die Generation Z gemäss Studie folgende Faktoren besonders wichtig: Die Arbeit hat als

identitätsstiftender Faktor abgenommen. Familie und Freunde sind wichtiger. Die häufigsten Kündigungsgründe sind eine nicht marktgerechte Entlohnung sowie die fehlende Sinnhaftigkeit der Arbeit, wobei die Sinnhaftigkeit wichtiger ist als die Funktion. Arbeitgeber können sich somit nicht mehr darauf verlassen, dass sich die Mitarbeitenden mit ihrem Job identifizieren. Die Generation ist dem Arbeitgeber gegenüber weniger loyal und beabsichtigt häufiger, den Arbeitgeber zu wechseln. Die steigenden Lebenshaltungskosten und der Klimawandel bereiten dieser Generation grosse Sorgen. Und nicht zuletzt ist dieser Generation die Work-Life-Balance besonders wichtig: Der Wunsch nach flexiblen Arbeitsbedingungen, verkürzten Arbeitswochen und Sabbatical-Programmen wird vermehrt angemeldet.

Der anstehende Generationenwechsel macht auch vor der Grünen Branche nicht halt. Bei der Suche nach Sinnhaftigkeit hat diese Branche ein Ass im Ärmel: Die Grüne Branche leistet einen wesentlichen Beitrag im Kampf gegen den Klimawandel und zugunsten der aktuellen Nachhaltigkeitsdiskussion. Damit lässt sich die Generation Z abholen, denn für sie bildet Sinnhaftigkeit der Arbeit die Basis für die Identifikation mit dem Job und dem Arbeitgeber.

Die Arbeitsbedingungen verbessern

Beispiele ausgewählter Unternehmen der Grünen Branche zeigen, welche Ansätze bereits erfolgreich umgesetzt werden, um attraktive und flexible Arbeitsbedingungen zu bieten und dem Bedürfnis nach einer Work-Life-Balance gerecht zu werden. Dabei zeigt sich, dass attraktive Arbeitsbedingungen auf unterschiedlichen Ebenen umgesetzt werden können: von strategischen Entscheidungen hinsichtlich Leistungserbringung über eine bewusste Gestaltung der Unternehmens- und Organisationskultur bis hin zur Anpassung formeller und rechtlicher Rahmenbedingungen.



Gärtnerinnen und Gärtner bleiben auch in den nächsten Jahren gesuchte Leute. Themen wie Klimaschutz und Biodiversität führen zu einer steigenden Nachfrage ihrer Leistungen. Foto: Shutterstock/MiSchu

Die Aebi-Kaderli Baumschulen AG in Düdingen (FR) hat sich schon vor langer Zeit mit der Frage rund um ihre Arbeitgeberattraktivität auseinandergesetzt. Die Leitung des Produktionsbetriebes hat vor einigen Jahren ihre Unternehmensausrichtung und die damit verbundene Unternehmensstruktur bewusst hinterfragt und angepasst. Daraus resultierte der Entscheid, nur noch Fachgartencenter und Baumschulen als Kunden direkt zu beliefern. Diese strategische Entscheidung hat sich positiv auf die Arbeitsbedingungen ausgewirkt. Am Freitag und Samstag wird nicht mehr ausgeliefert und es findet kein Direktverkauf vor Ort statt. Dadurch müssen die Mitarbeitenden am Samstag nicht mehr arbeiten und am Freitag bleibt genügend Zeit für die Pflege der Kulturen.

Die Aebi-Kaderli Baumschulen AG hat sich unter anderem dank dieser Massnahme auf dem Arbeitsmarkt einen sehr guten Ruf erarbeitet und verfügt heute über genügend Fachkräfte. Dieses Beispiel zeigt, dass attraktive Arbeitsbedingungen durch übergeordnete, strategische Entscheide hinsichtlich der Leistungserbringung geschaffen werden können.

Mitsprache und Teambildung

Ein weiteres positives Beispiel, wie auf der Ebene der Unternehmenskultur angesetzt werden kann, um die Attraktivität als Ar-

beitgeberin zu steigern, ist die Gartenbau-firma Hodel & Partner AG in Malters (LU). Die Leitung hat die Unternehmenskultur durch neu entwickelte Führungsgrundsätze gefestigt. Mit geselligen und informellen Anlässen fördern sie die Teambildung und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden. Im Unternehmen gibt es einen offiziellen «Hodel & Partner»-Rat mit Vertretern aus allen Geschäftsbereichen, inklusive der Lernenden. Bei wichtigen Entscheidungen, wie beispielsweise der Anschaffung einer neuen Maschine oder der Anpassung der Arbeitszeiten, wird dieser Rat in die Entscheidungsfindung miteinbezogen.

Seit der Coronapandemie gibt es jeden Sonntagabend zur Einstimmung auf die Woche eine Videobotschaft mit Neuigkeiten, mit dem Wochenthema und mit Informationen zu personellen Veränderungen. Zusätzlich können die Mitarbeitenden selbst gemachte Fotos und Videos zu ihren Tätigkeiten in der vergangenen Woche zeigen. Durch dieses Wochenvideo sehen alle im Betrieb, was die anderen Teams gerade machen, und der Teamzusammenhalt wird spürbar gestärkt. Seit einigen Monaten wird die positive Stimmung im Unternehmen mit Impressionen aus dem Geschäftsalltag auf der Website nach aussen getragen. Dadurch erhalten potenzielle zukünftige Mitarbeitende einen Eindruck davon, wie es ist, Teil des Teams von Hodel & Partner zu sein.

Verantwortung fördert Kreativität

Auch die Firma Landskap Garten GmbH in der Stadt Luzern hat sich attraktive Arbeitsbedingungen auf die Fahne geschrieben. Sie legt grossen Wert auf flache Hierarchien im Unternehmen. Den Mitarbeitenden wird viel Verantwortung und Entscheidungskompetenz übertragen. Dabei können sie die Entwicklung der Unternehmung aktiv mitgestalten. Sei es zum Beispiel bei der Einrichtung des Werkhofs oder bei der Anschaffung von neuen Gerätschaften. Die daraus resultierende Selbstständigkeit führt zu Kreativität und fördert die individuelle Handschrift in der Gartengestaltung. Das Aufgabengebiet der Mitarbeitenden wird explizit abwechslungsreich gestaltet, was wiederum zur Attraktivität des Unternehmens beiträgt.

Neben den typischen gärtnerischen Dienstleistungen werden auch Tätigkeiten im Zusammenhang mit ergänzenden Materialien wie Wasser, Elektrizität, Holz oder Metall ausgeführt, die für die Gartengestaltung ebenfalls erforderlich sind. Auf Wunsch können sich die Mitarbeitenden in den für sie interessanten Bereichen weiterbilden. Die Sozial- und Aufenthaltsräume sind grosszügig gestaltet und haben sich zu einer Art Homebase entwickelt. Mittags kocht ein pensionierter Koch im Auftrag des Unternehmens gesunde und regionale Menüs mit Nahrungsmitteln aus dem Garten

des Werkhofs. Das gemeinsame Mittagessen stärkt den Teamzusammenhalt und regt an, sich über private und geschäftliche Dinge auszutauschen.

Auszeit mit Feriengeld

Das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden liegen der Markus Enz AG in Giswil (OW) am Herzen. Das Zentralschweizer Grossunternehmen hat dafür unter anderem die Kampagne «Enz Vital» lanciert. Diese beinhaltet neben den Themen Sicherheit und Gesundheit auch Massnahmen zur Erhaltung der Arbeitgeberattraktivität. Teilzeitstellen sind in allen Unternehmensbereichen möglich. In den Wintermonaten Januar bis März besteht die Möglichkeit, eine Auszeit zu nehmen oder einer anderen beruflichen Tätigkeit nachzugehen. Diese unbezahlte Auszeit wird vom Unternehmen mit einem Feriengeld von 500 Franken pro Monat unterstützt, egal, ob man sich in fernen Welten erholt oder in den verschneiten Bergen Ski fährt. Und natürlich gilt dieses Angebot auch dann, wenn die Mitarbeitenden einen Sprachaufenthalt absolvieren oder zur Abwechslung eine Saisonstelle antreten. Bei einer ununterbrochenen Abwesenheit von drei Monaten wird sogar ein zusätzlicher Bonus von 500 Franken ausbezahlt.

Diese vier Beispiele zeigen auf, dass es unterschiedliche Möglichkeiten gibt, um attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen und damit die benötigten Mitarbeitenden zu finden und zu halten. Auf welcher Ebene am besten angesetzt wird, ist abhängig vom Unternehmenszweck, der Kultur wie auch der strategischen Ausrichtung der Firma.

Unternehmenskultur in Wandel

Der Fachkräftemangel und die Erwartungen der Generation Z an die Arbeitswelt stellen die Grüne Branche vor Herausforderungen. Dies bietet aber auch Chancen. Das stetige Wachstum in Kombination mit dem anstehenden Generationenwechsel und den Bedürfnissen der Generation Z erfordert jedoch ein Umdenken in Bezug auf Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur.

Erfolgreiche Beispiele aus der Branche zeigen, dass Anpassungen sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene die Attraktivität für Arbeitnehmende steigern können. Die Ansätze gehen von flexiblen Arbeitszeiten über flache Hierarchien bis zu gezielten Massnahmen zur Förderung des Teamzusammenhalts und der Work-Life-Balance.

Dazu kommt die Sensibilisierung der Gesellschaft für Themen wie Nachhaltigkeit und Klimawandel sowie die zunehmenden



Vor allem die junge Generation schätzt eine gute Life-Work-Balance und Teilzeitstellen.

Foto: Shutterstock/Black Salmon

Investitionen in Gärten, die der Branche grosse Chancen bieten. Ein entscheidender Erfolgsfaktor kann die Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen sein. Im Kontext der Grünen Branche gilt es, die spezifischen Anforderungen und Werte der Generation Z als Chance für den zukünftigen Erfolg zu nutzen. Dies erfordert, die Unternehmensstruktur und -kultur entsprechend zu gestalten, um auf die Bedürfnisse des Mitarbeitenden und der Gesellschaft gleichermaßen zu reagieren. Denn nur, wenn es gelingt, auch zukünftig ausreichend Arbeitnehmende zu gewinnen und zu halten, kann die erhöhte

Nachfrage erfüllt und die Unternehmungen erfolgreich sein. Sich Gedanken darüber zu machen, ist wichtig – oder sich bestärkt zu fühlen und weiterzumachen.

* Dieser Beitrag entstand im Rahmen der Weiterbildung «Executive MBA, Management – Leadership» an der Hochschule Luzern. Die Autoren sind:

- **Anja Piller**, Post Immobilien Management & Services AG, HR Geschäftspartnerin, Mitglied der Geschäftsleitung
- **Cornel Suter**, Stadt Luzern, Leiter Stadtgrün
- **Alexander Blättler**, AMAG Automobil und Motoren AG, Geschäftsführer VW Nutzfahrzeuge Center

Ebenso achten junge Mitarbeitende auf eine gesunde Arbeitsbelastung.

Foto: Shutterstock/hurricanehank

