

Unternehmerische Möglichkeiten im Umgang mit dem Personalproblem in der Landwirtschaft – eine qualitative Erhebung zum Fachkräftemangel in Baden-Württemberg

K. Recke, N. Gindele und R. Doluschitz¹

Abstract - Auf Grundlage einer qualitativen Erhebung werden praktische Vorgehensweisen in der Personalbeschaffung und -haltung in Bezug auf das wachsende Personalproblem in der Landwirtschaft erörtert. Die Ergebnisse zeigen eine große Bandbreite an Meinungen und Unterschiede in verschiedenen Betriebsformen und bei unterschiedlichen Arbeitskrafttypen. Der Vergleich mit Ergebnissen anderer Studien zeigt, dass die Arbeitskräftesituation in Baden-Württemberg als weniger drastisch einzustufen ist als in den Neuen Bundesländern.

EINLEITUNG

In den Medien wird der Fachkräftemangel in Deutschland aktuell stark diskutiert. Auch in der Landwirtschaft treten immer wieder Diskussionen über Personalprobleme auf. Ebenfalls geben die sich verändernden Strukturdaten Anlass zur Sorge um die ausreichende Verfügbarkeit unselbstständiger Fachkräfte in der Landwirtschaft. Wie genau Betriebsleiter in der Praxis zu diesem Problem stehen und welche Ansätze in der Personalbeschaffung und Personalhaltung existieren, um dem Problem entgegenzuwirken, ist zentrale Frage dieser Arbeit. Die Erhebung erfolgte in Baden-Württemberg, da in diesem Bundesland im Gegensatz zu den Neuen Bundesländern diesbezüglich noch keine Forschungsergebnisse vorliegen.

Folgende Forschungsfragen sollen beantwortet werden:

1. Wie schätzen die landwirtschaftlichen Betriebsleiter die arbeitswirtschaftliche Situation auf dem landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt ein und wie wirkt sich diese Situation auf den Betrieben aus?
2. Wie wird in der Personalbeschaffung vorgegangen? Mit welchen Vorgehensweisen und nach welchen Kriterien wird Personal akquiriert?
3. Wie wird in der Personalhaltung vorgegangen? Welche Anreizmöglichkeiten werden in der Praxis genutzt, um das Personal im Betrieb zu halten?

METHODE

Die Forschungsfragen wurden mittels qualitativer Befragung eruiert. Dabei wurden 20 Betriebsleiter in Baden-Württemberg via telefonischem Leitfadenterview befragt. Der verwendete Leitfaden war in verschiedene Komplexe unterteilt: Arbeitsmarkt, Personalbeschaffung, Personalhaltung, Auszubildende/Praktikanten, Saisonarbeitskräfte, Fremd- und Familienarbeitskräfte. Die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse. Dabei wurden neben den vorgefertigten Fragekomplexen weitere Kategorien und Unterkategorien erzeugt. Durch die Generalisierung von Aussagen konnten wiederum Hypothesen generiert werden, welche in einer weiterführenden quantitativen Untersuchung erörtert werden sollen.

ERGEBNISSE

Die Analyse der Interviews ergibt ein breites Spektrum an Aussagen der Betriebsleiter zu den jeweiligen Bereichen bzw. Kategorien.

Einige Betriebe sind nicht auf der Suche nach Arbeitskräften und haben somit eine gute Arbeitssituation auf dem Betrieb. Andere Betriebe sind dringend auf der Suche nach Arbeitskräften, wobei viele dieser Betriebe den Betriebszweig Rohmilcherzeugung haben. Auszubildende Betriebe mit Betriebszweig Milchvieh haben es auch tendenziell schwerer, Auszubildende zu finden als Betriebe ohne Viehhaltung. Weitere Betriebsleiter suchen auf die Dauer eine gut bis sehr gut qualifizierte Fachkraft. Als Gründe für die geringe Anzahl an Bewerbern werden das niedrige Lohn-Leistungs-Verhältnis, die Arbeitszeiten, wenige gute Ausbildungsbetriebe und die falsche Kommunikation des Berufsstands angegeben. Die Ablehnung von Bewerbern beruht laut den Aussagen der befragten Landwirte auf fehlender Qualifikation und mangelhafter Ausbildung. Die gute Arbeitskräftesituation wird hingegen auf den entsprechenden Betrieben mit einem guten Betriebsklima, guter Ausbildung und Zeit für die Arbeitskräfte begründet. Durchschnittlich arbeiten auf den befragten Betrieben 3,5 Arbeitskräfte, wovon 2 Familienarbeitskräfte und 1-2 Fremdarbeitskräfte sind. Auf den meisten Betrieben sind schon von Beginn der Betriebsbewirtschaftung Fremdarbeitskräfte angestellt. Betriebsvergrößerungen oder Überbelastung der Familie sind

¹ Prof. Dr. Reiner Doluschitz und M. Sc. Nicola Gindele, Universität Hohenheim, Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre, Stuttgart, Deutschland (reiner.doluschitz@uni-hohenheim.de; nicola.gindele@uni-hohenheim.de).

Katharina Recke Studentin des Master Agribusiness, Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland (katharina.recke@uni-hohenheim.de).

häufig Ursachen für Neueinstellungen. Als Vorteile für Fremdarbeitskräfte werden der Zugewinn an Freizeit und weiteren Qualifikationen genannt, sowie die bessere Planbarkeit. Nachteilig sind die zusätzlichen Kosten bei der Einstellung einer Fremdarbeitskraft und die Planung bei Krankheitsausfall, sowie fehlendes Durchhaltevermögen seitens der Angestellten. Insgesamt wird die Arbeitsmarktsituation von den Betrieben in Baden-Württemberg sehr unterschiedlich gesehen. Die verschiedenen Betriebsformen bzw. Betriebszweige haben mit unterschiedlichen Problemen zu kämpfen. Im Bereich der tierischen Erzeugung ist es beispielsweise die nicht vorhandene Motivation dort zu arbeiten, im Saisonkräftebereich sind es viele rechtliche Hürden und im Ackerbau ist es das fehlende Know-how der potenziellen Arbeitskräfte.

Für die Personalbeschaffung werden vorwiegend persönliche Kontakte und Printmedien, online Medien, aber auch das Arbeitsamt genutzt. Bei Letzterem werden von zahlreichen Betriebsleitern schlechte Erfahrungen angegeben. Als Kriterien für passendes Personal geben die Betriebsleiter die menschlichen und fachlichen Fähigkeiten als höchste Priorität an. Auch Motivation und Begeisterungsfähigkeit sind weitere wichtige Kriterien. Die schulische Vorbildung wird von vielen Betriebsleitern explizit als Kriterium ausgeschlossen.

In der Personalhaltung werden vor allem Maßnahmen im Bereich der Weiterbildung durchgeführt. Die Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung wird in vielen Betrieben in unterschiedlichem Ausmaß praktiziert. Für das Personalmanagement haben die meisten Betriebe keinen bestimmten Ansprechpartner. Als hauptsächlich materieller Anreiz dient der Lohn. Dieser wird in den meisten Betrieben tariflich bezahlt. Zusätzlich gibt es in manchen Betrieben auch Bonussysteme für geleistete Überstunden, Betriebszugehörigkeit oder qualitativ gute Arbeit. Systeme zur leistungsorientierten Entlohnung sind bisher wenig implementiert.

DISKUSSION

Der aktuell stark diskutierte Fachkräftemangel in der Landwirtschaft ist, bezogen auf Baden-Württemberg, bislang noch nicht als dramatisch anzusehen. Feststellbar ist zwar, dass der Bereich der tierischen Erzeugung für viele Arbeitnehmer unattraktiver ist als der Ackerbau, was auch die Ergebnisse von Mußhoff et al. (2012) und Dippmann (2010) bestätigen. Im Vergleich mit Erhebungen aus den Neuen Bundesländern ist jedoch zu erkennen, dass sich die Situation in Baden-Württemberg noch stark von der Situation in den Neuen Bundesländern unterscheidet. Dies ist auf Unterschiede in der Rechtsform, der Betriebsgröße und somit auch in der Arbeitskräfteverteilung zurückzuführen. So ist im vergleichsweise kleinstrukturierten Baden-Württemberg die Anzahl der Fremdarbeitskräfte immer noch relativ gering. Außerdem ist auf vielen ehemals als reine Familienbetriebe geführten Betrieben die Mentalität erhalten geblieben sich auch familienintern auszuhelfen. Dies hilft insbesondere Arbeitsspitzen, wie beispielsweise während der Ernte, zu bewältigen.

Die Personalbeschaffungsmethoden der befragten Betriebe könnten sich beispielsweise um die Perso-

nalberatung ausweiten lassen, wobei dies von Kuhn (2010) auf die Suche nach Fach- und Führungskräften reduziert wird. Auch im Bereich der Online-medien sind noch viele Möglichkeiten nicht ausgeschöpft.

Bezogen auf die Personalhaltung sind auf den Betrieben erste Ansätze für leistungsorientierte Entlohnung und Erfolgsbeteiligungen zu erkennen. In diesem Bereich herrscht jedoch noch großer Informations- und Anwendungsbedarf. Die Forschungsergebnisse von v. Davier (2010) zur leistungsorientierten Entlohnung liefern hierzu zahlreiche Vorschläge und konkrete Beispiele zur Umsetzung in der Praxis. Hier sind die Betriebsleiter gefordert, sich weiterzubilden, um ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen und so ihre Mitarbeiter auch dauerhaft an den Betrieb binden zu können. Generell sollte das Personalmanagement noch mehr in die tägliche Unternehmensführung eingegliedert werden. Einige Betriebe bilden sich in diesem Bereich bereits weiter, auf anderen bestehen noch einige Defizite.

SCHLUSSFOLGERUNG

Insgesamt kann festgestellt werden, dass im Vergleich zum Rest Deutschlands und vor allem verglichen mit den Neuen Bundesländern die Personalsituation in der Landwirtschaft Baden-Württembergs weniger drastisch anzusehen ist. Es zeigt sich jedoch, dass noch viele weitere Ansatzpunkte zur Überprüfung der Arbeitskräftesituation in Baden-Württemberg vorhanden sind. Die Überprüfung dieser kann dazu beitragen, dass sich die Situation in Baden-Württemberg nicht ähnlich der in den Neuen Bundesländern zuspitzt, sondern frühzeitig Präventivmaßnahmen getroffen werden können.

LITERATUR

- Dippmann, L. (2010). Wie zufrieden sind landwirtschaftliche Lohnarbeitskräfte? Erkenntnisse aus Wissenschaft und Beratungspraxis. In: v. Davier, Z., Theuvsen, L. (2010). *Landwirtschaftliches Personalmanagement - Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren*. pp. 47-60. Frankfurt a.M.: DLG-Verlags-GmbH.
- Kuhn, E.-M. (2010). Auf der Suche nach Talenten - Personalberatung für die Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: v. Davier, Z., Theuvsen, L. (2010): *Landwirtschaftliches Personalmanagement - Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren*. pp. 19-27. Frankfurt a.M.: DLG-Verlags-GmbH.
- Mußhoff, O., Tegtmeier, A. und Hirschauer, N. (2012). *Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit - Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten*. Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung (Hrsg.), Universität Göttingen.
- Wiener, B. (2005). *Wachsender Fachkräftebedarf in der Landwirtschaft*. Halle-Wittenberg: Forschungsberichte aus dem zsh.
- v. Davier, Z. (2007). *Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft: eine empirische Analyse*. Dissertation, Universität Göttingen.