

Akquise von Arbeitskräften für wachsende Milchviehbetriebe: Einfluss von strategischen Entscheidungen und Personalmanagement

H. Bronsema, M. Näther, K. Schlosser und L. Theuvsen¹

Abstract - Im Zuge des fortschreitenden Strukturwandels wachsen viele landwirtschaftliche Betriebe in Größenordnungen hinein, die eine Abkehr von der vormals familiegeprägten Arbeitsverfassung bedeuten. Die Gewinnung von Arbeitskräften erlangt daher zunehmende Bedeutung für die betriebliche Entwicklung. Dies gilt insbesondere für die arbeitsintensive Milchviehhaltung. Auf Basis einer empirischen Erhebung bei 130 wachstumsorientierten Milchviehbetrieben in Deutschland werden in der vorliegenden Studie strategische und personalwirtschaftliche Einflussfaktoren aufgezeigt, die die Möglichkeiten zur erfolgreichen Akquise von Arbeitskräften beeinflussen.

EINLEITUNG

Familienbetriebe sind in (West-)Deutschland wie in vielen anderen Ländern die dominierende Organisationsform der Landwirtschaft (Schmitt, 1989). Seit 2007 ist in Deutschland jedoch nach jahrzehntelangem stetigem Rückgang wieder ein Anstieg von ständig in der Landwirtschaft angestellten familienfremden Erwerbspersonen zu beobachten (DBV, 2012). Eine Ursache liegt in der zunehmenden Herausforderung von erweiterten Familienbetrieben, die neben zwei bis drei familieneigenen Arbeitskräften weitere familienfremde Arbeitskräfte beschäftigen (von dem Bussche, 2005). Vor diesem Hintergrund ist gerade für Betriebe in der Milchviehhaltung, die ohnehin durch eine hohe Arbeitsintensität gekennzeichnet ist, die Gewinnung von Arbeitskräften eine der wichtigsten strategischen Aufgaben im Hinblick auf die zukünftige Betriebsentwicklung (Lassen und Busch, 2009). Im Rahmen einer Studie der Universität Göttingen wurden daher Milchviehbetriebe untersucht, die aufgrund der Beschäftigung von familienfremden Arbeitskräften dem skizzierten Bild des erweiterten Familienbetriebes entsprechen. Schwerpunkte der Befragung waren grundlegende Unternehmensstrategien sowie Strategien und Erfahrungen im Bereich des Personalmanagements. Diese betrieblichen Vorgehensweisen wurden im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Akquise von Arbeitskräften untersucht.

PERSONALEINSATZ UND -MANAGEMENT IM KONTEXT BETRIEBLICHER STRATEGIEN

Das grundsätzliche Vorgehen im Bereich des Personalmanagements ist als eine Funktionalstrategie zu verstehen, die sich gemäß dem Bild von der hierarchischen Abfolge betrieblicher Entscheidungen an dem durch die Unternehmensstrategie gesteckten Rahmen orientiert (Inderhees, 2007). Zunächst ist im Zuge der Festlegung der strategischen Ausrichtung des Personalmanagements zu klären, inwieweit überhaupt die Bereitschaft besteht, (weitere) familienfremde Mitarbeiter einzustellen. Alternative Strategien, die den Gesamtarbeitszeitbedarf des Betriebes reduzieren und somit Arbeitskapazitäten freisetzen, sind u.a. eine Erhöhung des Technisierungsgrades, die Auslagerung von Arbeiten an externe Dienstleister (Lohnunternehmen) oder die verstärkte Kooperation mit anderen Landwirten (Bronsema et al., 2012).

Mit der Einstellung von Lohnarbeitskräften sind Landwirte mit dem neuen Aufgabenbereich „Personalmanagement“ konfrontiert (Theuvsen und von Davier, 2010), auf den sie durch ihre Ausbildung und Erfahrung häufig nur begrenzt vorbereitet sind. Als wesentliche für die Landwirtschaft relevante Teilbereiche des Personalmanagements lassen sich Personalbeschaffung, -einsatz, -führung und -motivation benennen (Henke et al., 2012).

STUDIENDESIGN UND METHODE

Für die vorliegende empirische Erhebung wurden 130 Milchviehhalter aus Nordwestdeutschland auf postalischem Wege befragt. Das Untersuchungsgebiet wurde ausgewählt, da in dieser Region erweiterte Familienbetriebe stark verbreitet sind. Mit durchschnittlich 2,7 Familien- und 1,7 Fremdarbeitskräften (jeweils in Voll- oder Teilzeit) sowie 1,0 Auszubildenden entsprechen die untersuchten Betriebe genau den Kriterien dieses Betriebstyps.

Als wichtigste Eckdaten der Milchproduktion sind eine durchschnittliche Kuhzahl von 169 Tieren und eine Milchleistung von 9.307 kg im Jahr 2012 zu nennen. Die Wachstumsorientierung der Teilnehmer unterstreicht die wesentlich kleinere durchschnittliche Herdengröße im Jahr 2000 mit 95 Kühen und die angestrebte Erweiterung auf 213 Kühe im Jahr 2015. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Erhebung lagen auf dem grundsätzlichen strategischen Vorgehen und den betrieblichen Strategien im Bereich des

¹ M. Sc. Hauke Bronsema und M. Sc. Maria Näther sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness, Universität Göttingen (hbronse@gwdg.de/mnaethe@gwdg.de).

B. Sc. Katharina Schlosser ist studentische Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness, Universität Göttingen (katharina.schlosser@stud.uni-goettingen.de).

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness, Universität Göttingen (theuvsen@uni-goettingen.de).

Personalmanagements. Die Probanden wurden gebeten, im Wesentlichen anhand von fünfstufigen Likert-Skalen Position zu verschiedenen Statements zu beziehen. Für weitergehende Analysen wurde in den beiden inhaltlichen Kategorien jeweils eine explorative Faktorenanalyse zur Dimensionsreduzierung durchgeführt. Die erzeugten Faktoren fließen in eine Regressionsanalyse ein und dienen zur Erklärung der Chancen, Arbeitskräfte für den eigenen Milchviehbetrieb gewinnen zu können.

ERGEBNISSE UND DISKUSSION

Die erste Faktorenanalyse zum grundsätzlichen strategischen Vorgehen identifizierte die Faktoren „Strategie Fremd-AK“ (Cronbachs Alpha (Ca) 0,767), „Präferenz Milchviehhaltung“ (Ca 0,755) und „Präferenz praktische Tätigkeiten“ (Ca 0,604). Die drei Faktoren erklären 67 % der Gesamtvarianz. Der KMO-Wert (Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium) zur Überprüfung der Stichprobeneignung beträgt 0,669. Die zweite Faktorenanalyse zum Themenkomplex „Personalmanagement“ brachte die Faktoren „Zufriedenheit mit Mitarbeitern“ (Ca 0,694), „Arbeitsplatzattraktivität Milchproduktion“ (Ca 0,555) und „Grad der Arbeitsorganisation“ (Ca 0,378) hervor. Die drei Faktoren erklären 59 % der Gesamtvarianz; der KMO-Wert beträgt 0,668.

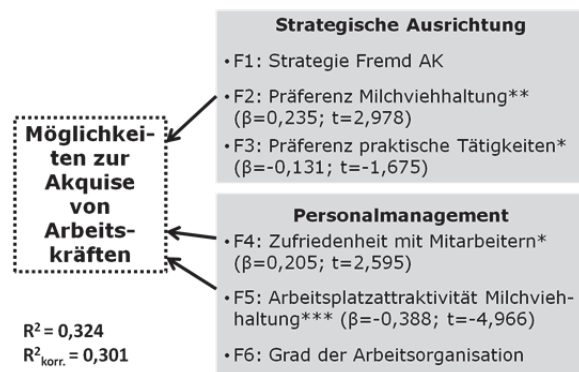


Abbildung 1. Einflüsse auf die Möglichkeiten zur Akquise von Arbeitskräften; Signifikanzniveau: $p \leq 0,01$ höchst signifikant***, $p \leq 0,05$ hoch signifikant**, $p \leq 0,1$ signifikant*
Quelle: Eigene Berechnungen

In der anschließenden Regression wurden die Möglichkeiten zur Akquise von Arbeitskräften als abhängige Variable definiert. Für vier der zuvor identifizierten Faktoren als unabhängige Variablen ließ sich ein signifikanter Einfluss nachweisen (Abb. 1).

Im Bereich der allgemeinen strategischen Ausrichtung lässt sich ein deutlich positiver Einfluss der Präferenz für die Milchviehhaltung auf die Einschätzung der Betriebsleiter, wie erfolgreich sie Arbeitskräfte für ihren eigenen Betrieb gewinnen können, feststellen ($\beta=0,235^{**}$). Die hohe Motivation und Begeisterung für den Beruf des Milchviehhalters trägt damit möglicherweise zu einer besonders positiven Vermittlung und Ausgestaltung des Arbeitsplatzes bei, was auch dessen Attraktivität für Arbeitnehmer steigert. Der Faktor „Präferenz praktische Tätigkeiten“ weist einen negativen Einfluss auf ($\beta=-0,131^*$). Eine Erklärung könnte sein, dass Landwirte,

die selber noch stark im operativen Geschäft tätig sind, das drohende Problem fehlender Arbeitskräfte als Problem für ihre Betriebsentwicklung unterschätzen.

Im Themenfeld „Personalmanagement“ weist der Faktor Zufriedenheit mit den Mitarbeitern ($\beta=0,205^{**}$) einen positiven Einfluss auf, was ein Hinweis auf ein aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-sicht zufriedenstellendes Personalmanagement ist. Zufriedene Arbeitgeber haben zudem signifikant seltener Arbeitnehmern kündigen müssen. Betriebsleiter, die die Attraktivität des Arbeitsplatzes Milchviehhaltung gering schätzen, sehen sich auch bei der Gewinnung von Arbeitskräften schlechter aufgestellt ($\beta=-0,388^{**}$). Einerseits spielen hier standortbedingte Aspekte, z.B. die Konkurrenz leistungsstarker Industrieunternehmen, eine Rolle, andererseits lassen sich auch Korrelationen zu einer veralteten technischen Ausstattung, die die Attraktivität des Arbeitsplatzes vermindert, nachweisen.

SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie geben einen ersten Einblick in die Bedeutung von Unternehmens- und Personalmanagementstrategien für die Möglichkeiten der Akquise von Mitarbeitern. Im Fokus der weiteren Auswertungen steht eine detaillierte Untersuchung konkreter Einzelmaßnahmen, die Empfehlungen zur Optimierung des Personalmanagements wachsender Milchviehbetriebe ermöglichen.

LITERATUR

- Bronsema, H., Sonntag, W. und Theuvsen, L. (2012). Abseits der Kernregionen. *DLG-Mitteilungen* 10/2012: 88-91.
- DBV (Deutscher Bauernverband) (2012). *Situationsbericht 2012/13*. Berlin.
- Henke, S., Schmitt, C. und Theuvsen, L. (2012). Personalmanagement in der Landwirtschaft: Überblick über den Stand der Forschung. *Berichte über Landwirtschaft* 90(2):317-329.
- Inderhees, P.G. (2007). *Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupteinwerbsbetriebe: Eine Untersuchung am Beispiel Nordrhein-Westfalens*. Dissertation Universität Göttingen.
- Lassen, B. und Busch G. (2009). *Entwicklungsperspektiven der Milchproduktion in verschiedenen Regionen Niedersachsens: ein agri benchmark dairy-Projekt*. von Thünen-Institut. Braunschweig.
- Schmitt, G. (1989). Warum ist Landwirtschaft eigentlich überwiegend „bäuerliche Familienwirtschaft“? *Berichte über Landwirtschaft* 67(1):161-219.
- Theuvsen, L. und von Davier, Z. (2010). Mitarbeiterführung. In: Z. von Davier und L. Theuvsen (Hrsg.). *Landwirtschaftliches Personalmanagement - Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren*, pp. 29-34. Frankfurt a. M.: DLG-Verlag.
- von dem Bussche, P. (2005). Das neue Leitbild: Der erweiterte Familienbetrieb. In: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.). *Mehr Markt für Landwirte, Konsequenzen und Strategien*, pp. 61-69. Frankfurt a. M.: DLG-Verlag.