

Personalmanagement in der Milchviehhaltung

J. Stratmann und L. Theuvsen¹

Abstract - Der starke Strukturwandel der letzten Jahrzehnte innerhalb der europäischen Landwirtschaft setzt sich insbesondere in der Milchviehhaltung ungebrochen fort. In Deutschland z.B. wachsen viele der sog. erweiterten Familienbetriebe in den milchwirtschaftlichen Kernregionen des Nordens und Westens in Dimensionen, die nur mit einer wachsenden Anzahl an familienfremden Arbeitskräften zu bewältigen sind. Wurden bisher eher ungelernte Arbeitskräfte für einfache Tätigkeiten gesucht, bedarf es seit wenigen Jahren vermehrt fachlich weitaus höher qualifizierten Personals mit Studienabschluss für leitende Positionen in der Milchviehhaltung. Hier ist vielfach die Rede vom sogenannten Herdenmanager. Allerdings ist mit dem Auftreten und Wachsen des Bedarfs an Führungspersonal im Milchviehbereich eine starke Fluktuation dieser hoch qualifizierten Mitarbeiter von Betrieb zu Betrieb zu verzeichnen, was zu erhöhten Kosten für die Betriebe führt. Auf Basis der Literatur gibt daher dieser Beitrag einen Überblick über den Status quo und aktuelle Trends des Personalmanagements in Milchviehbetrieben.

EINLEITUNG

Seit Jahrzehnten vollzieht sich in der europäischen Landwirtschaft ein starker Strukturwandel. Bei gleich bleibenden oder sogar wachsenden Tierproduktionskapazitäten verringert sich die Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe zusehends (Nier et al., 2013). Die verbleibenden Betriebe wählen vielfach die Strategieoption Wachstum in Verbindung mit einer Spezialisierung (Sundrum, 2005). Besonders in arbeitsintensiven Betriebszweigen wie der Milchproduktion ist betriebliches Wachstum mit einem wachsenden Bedarf an familienfremden Arbeitskräften verbunden. Die Deckung des Bedarfs an Fachkräften in der Landwirtschaft stellt aber aufgrund des demografischen Wandels in den Industrieländern ein zunehmendes Problem dar (Heyder et al., 2009).

STRUKTURENTWICKLUNG

Insbesondere in der Milchviehhaltung zeigt sich u.a. in Deutschland in den letzten fünf Jahren ein starker Strukturwandel mit einem Rückgang der Anzahl der Milchviehbetriebe um zwanzig Prozent. Bei weiterhin steigender Einzeltierleistung nimmt im gleichen Zeitraum die Anzahl der Milchkühe sogar wieder leicht um ein Prozent zu (Statistisches Bundesamt, 2008, 2013). Ein Vergleich der Herdengrößen in der

Milchviehhaltung zeigt, dass ein Größenwachstum nur in Herden mit 100 bis 199 sowie mit 200 und mehr Milchkühen zu verzeichnen ist (Abbildung 1). Parallel dazu ist die Anzahl der Betriebe mit diesen Herdengrößen um 48% auf 6.744 (100 bis 199 Milchkühe) bzw. um 34% auf 2.220 Betriebe (200 und mehr Milchkühe) gestiegen.

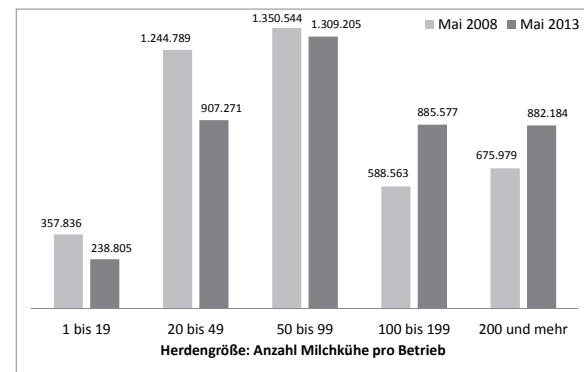


Abbildung 1. Verteilung der Milchkühe nach Herdengrößen in Deutschland. Nach Statistisches Bundesamt, 2008, 2013.

Von dem Bussche (2005) beschreibt eine Herdengröße von 180 Kühen als eine für einen Familienbetrieb mit zwei bis drei Familien- bzw. familienfremden Arbeitskräften zu handhabende Größe, mit der man am Markt auch neben „Agrar-Giganten“ bestehen könne. Über die Größe des so definierten erweiterten Familienbetriebs sind also bereits mehr als 11% der Milchviehbetriebe in Deutschland mit 42% der Gesamtanzahl an Milchkühen hinausgewachsen.

WACHSENDER PERSONALBEDARF

Die zunehmende Zahl großer Betriebe führt zu einem stark wachsenden Bedarf an familienfremden Arbeitskräften. Dabei werden nicht mehr ausschließlich Arbeitskräfte für einfache Tätigkeiten gesucht, sondern vielfach steht hoch qualifiziertes Personal mit Studienabschluss im Fokus. Diese Personengruppe wird für leitende Positionen in der Milchviehhaltung eingesetzt und mit dem Begriff Herdenmanager bezeichnet. Allerdings ist mit dem Auftreten dieses neuen Bedarfs an Führungspersonal auch eine hohe Fluktuation von Herdenmanagern auf den Betrieben zu verzeichnen (Pein, 2012). Ökonomisch ist mit einer Mitarbeiterfluktuation, der erneuten Mitarbeitersuche sowie der Integration neuer Arbeitskräfte immer eine Erhöhung der Kosten für Betriebe verbunden (Scholz, 2014).

Die Beschaffung von gut ausgebildeten Fachkräften und Führungspersonal für die Landwirtschaft ist von Milchviehhaltern wiederholt als Voraussetzung

¹ M.Sc. Janine Stratmann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für „Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness“ der Georg-August-Universität Göttingen (jstratm@uni-goettingen.de).

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen ist Inhaber des Lehrstuhls „Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness“ am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Universität Göttingen (Theuvsen@uni-goettingen.de).

für eine Produktionserweiterung genannt worden (Bronsema et al., 2012; Schaper et al., 2011). Die Anstrengungen, die von Milchviehhaltern im Bereich der Personalbeschaffung unternommen werden, sind zudem anhand zahlreicher wiederkehrender Stellenaussagen in landwirtschaftlichen Printmedien ersichtlich. Dort werden Anforderungen an die Qualifikation der gesuchten Personen genannt, aber nur vereinzelt die zu erledigenden Tätigkeiten kommuniziert. Heyder et al. (2009) führen als Gründe für die Schwierigkeiten von landwirtschaftlichen Betrieben, Fachkräfte zu finden, den demografischen Wandel an, der in vielen Industrieländern zum Tragen kommt.

Trotz der wachsenden Nachfrage von Milchviehbetrieben nach leitendem Personal existiert nur ein geringes Weiterbildungsangebot speziell für Herdenmanager. Hierbei handelt es sich um eher kurze, drei bis vierwöchige Weiterbildungsmaßnahmen zu Produktionsfragen und Personalführung (SMUL, 2007). Innerhalb von Studiengängen oder mehrmonatigen Ausbildungen wird bis heute in Deutschland keine umfangreiche und qualifizierende Ausbildung zum Herdenmanager angeboten.

FORSCHUNGSANSÄTZE

In den USA wird seit etwa 20 Jahren zu Fragen des Personalmanagements in der Landwirtschaft und im Bereich Milchviehhaltung geforscht (Bitsch, 2010). In amerikanischen und deutschen Studien werden häufig die Entlohnung und die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern betrachtet (Stahl et al., 1999; Porter, 1993; Von Davier, 2007). Bei der Befragung von Milchviehhaltern in Michigan und Wisconsin, die die Anzahl der Kühe innerhalb von 10 Jahren um mindestens 20% gesteigert hatten, zeigt sich, dass vor der Betriebserweiterung Schwierigkeiten mit der Personalbeschaffung und der Kommunikation auftraten. Nach der Erweiterung wurden Probleme mit der Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter sowie weiterhin mit der Personalanwerbung und Kommunikation genannt. Die Probleme nach der Betriebserweiterung wurden hauptsächlich auf die eigene Unerfahrenheit zurückgeführt (Hadley et al., 2002). Hier finden sich möglicherweise Gründe für die Mitarbeiterfluktuation auf Milchviehbetrieben.

AUSBLICK

Das Thema Personalmanagement von Milchviehbetrieben hat im deutschsprachigen Raum erst vor wenigen Jahren Einzug in die Forschung gefunden. Der Zusammenhang von strategischen Entscheidungen und Personalmanagement (Bronsema et al., 2013; Schaper et al., 2011) sowie die Ausgestaltung von Entlohnungssystemen wurden bereits untersucht (Von Davier, 2007). Die Zufriedenheit von Mitarbeitern wiederum wird von Bitsch (2010) als mögliches Mittel zur Verringerung der Mitarbeiterfluktuation benannt. Forschungsbedarf besteht noch im Hinblick auf die Aufgabenbereiche und die Zufriedenheit von Herdenmanagern sowie den Anforderungen der Betriebsleiter an die Position des Herdenmanagers.

LITERATUR

Bitsch, V. (2010). Ein Blick nach draußen - Personalmanagement in der Landwirtschaft aus nordame-

rikanischer Perspektive. Von Davier, Z. und Theuvsen, L. (Hrsg.): Landwirtschaftliches Personalmanagement. S. 73-88. DLG-Verlag, Frankfurt/Main.

Bronsema, H., Schlosser, K. und Theuvsen, L. (2012). Mitarbeiter suchen, halten, finden. DLG-Mitteilungen 12/ 2012. S. 66-69.

Bronsema, H., Näther, M. Schlosser, K. und Theuvsen, L. (2013). Akquise von Arbeitskräften für wachsende Milchviehbetriebe. Tagungsband, ÖGA 2013.

Hadley, G. L., Harsh, S. B. und Wolf, C. A. (2002). Managerial and financial implications of major dairy farm expansion in Michigan and Wisconsin. *Journal of Dairy Science* 85, S. 2053-2064.

Heyder, M., von Davier, Z. und Theuvsen, L. (2009). Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. DLG (Hrsg.): Landwirtschaft 2020 – Herausforderungen, Strategien, Verantwortung. S. 267-282. DLG-Verlag, Frankfurt/Main.

Nier, S., Bäuerle H. und Tamásy, C. (2013). Die deutsche Milchviehhaltung im Strukturwandel. Mitteilungen, Heft 81, Vechta.

Pein, S. (2012). Herdenmanager – ein Traumjob?. *Top Agrar* 11/ 2012, S. R16-R19.

Porter, J.C. (1993). What dairy employees think about their jobs. *Journal of Dairy Science* 76, S. 2065-2068.

Schaper, C., Deimel, M. und Theuvsen, L. (2011). Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. *German Journal of Agricultural Economic* 60 (1), S. 36-51.

Scholz, C. (2014). Personalmanagement. 6. Auflage. Vahlen, München.

SMUL (2007). Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie. Ausbildung zum DLG-Herdenmanager auch in Köllitsch. Referat 75: Tierhaltung, Fütterung. Abruf am 07.05.2014 <https://www.smul.sachsen.de/lfulg/3759.htm>.

Stahl, T. J., Conlin, B.J., Seykora, A. J. und Steuernagel, G.R. (1999). Characteristics of Minnesota dairy farms that significantly increased milk production from 1989-1993. *Journal of Dairy Science* 82, S. 45-51.

Statistisches Bundesamt (2008). Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Fachserie 3 Reihe 4.1. Viehbestand vom 3. Mai 2008. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2013). Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Fachserie 3 Reihe 4.1. Viehbestand vom 3. Mai 2013. Wiesbaden.

Sundrum, A. (2005). Perspektive der Nutztierhaltung in Deutschland aus Sicht der Produktionsebene. *Berichte über Landwirtschaft*. 83 (1), S. 14-32.

Von dem Bussche, P. (2005). Das neue Leitbild: Der erweiterte Familienbetrieb. DLG (Hrsg.): Mehr Markt für Landwirte, Konsequenzen und Strategien. S. 7-8 u. 61-69. DLG-Verlag, Frankfurt/Main.

Von Davier, Z. (2007). Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft: eine empirische Analyse. Dissertation Georg-August-Universität Göttingen.