

1 Vorwort

Personalmanagement in der Landwirtschaft – lange Zeit fand dieses Thema nur wenig Aufmerksamkeit. Diese Situation hat sich grundlegend geändert, seit die deutsche Landwirtschaft einen zunehmenden Anteil familienfremder Arbeitskräfte an den in der Landwirtschaft beschäftigten Personen verzeichnet. Dafür sind zwei Entwicklungen maßgeblich: In den neuen Bundesländern stellt der Lohnarbeitsbetrieb aus historischen Gründen die wichtigste Arbeitsverfassung dar, und in den alten Bundesländern setzt sich im landwirtschaftlichen Strukturwandel mehr und mehr der Typus des „erweiterten Familienbetriebs“ durch, der sich bei weiterhin dominierender Familienarbeitsverfassung ergänzend auf ständig und nicht ständig beschäftigte familienfremde Arbeitskräfte stützt.

Dieses Buch greift einige der sich aus dieser Entwicklung ergebenden Fragestellungen auf. Es ist ein Gemeinschaftsprodukt von Praktikern und Wissenschaftlern, die sich mit Fragen des Personalmanagements in der Landwirtschaft in ihrer täglichen Arbeit befassen.

Es ist darüber hinaus aus einem Projekt entstanden, das seit 2007 von der Landwirtschaftlichen Rentenbank gefördert wird: dem Praxis-Forschungsnetzwerk Personalmanagement in der Landwirtschaft. Als wir begannen, uns mit diesem Thema zu beschäftigen, fiel uns auf, dass es in der Agrar- und Ernährungsindustrie viele Menschen gibt, die personalwirtschaftliche Entscheidungen treffen müssen oder beratend in diesem Bereich tätig sind. Sie kennen sich aber nicht alle untereinander und können daher ihre Erfahrungen kaum austauschen. Deshalb wollten wir eine Plattform bieten, die die Vernetzung zwischen den Akteuren erleichtert.

Zum Auftakt fand im Februar 2008 eine eintägige Vortragsveranstaltung an der Universität Göttingen statt. Sie sollte eine Antwort auf die Fragen bieten, wo wir aktuell im Personalmanagement in der Landwirtschaft stehen und welche dringenden Fragen bearbeitet werden müssen. Erste Antworten auf diese Fragen machen wir auf diesem Wege einer breiten Öffentlichkeit zugänglich. Dankenswerterweise wurde diese Idee von Frau Dr. Michaela Roland

vom DLG-Verlag aufgegriffen und mit der großen Unterstützung von Frau Nina Eichberg auch umgesetzt. Darüber freuen wir uns sehr.

Seit der Auftaktveranstaltung ist unsere Arbeit weitergegangen, auch wenn die Aktivitäten in einem eher informellen Netzwerk für Außenstehende nicht immer sichtbar sind. Durch die Tagung konnten neue Kontakte aufgebaut werden; der Autorenkreis in den Fachzeitschriften zum Thema „Personalmanagement“ hat sich erweitert. An unserer eigenen Universität, der Georg-August-Universität Göttingen, konnten wir personalwirtschaftliche Themen fest im Lehrplan der Fakultät für Agrarwissenschaften verankern. Wir sind davon überzeugt, auf diese Weise einen Beitrag dazu zu leisten, dass Absolventen nach der Übernahme leitender Tätigkeit in der betrieblichen Praxis nicht unvorbereitet auf Personalmanagementfragen stoßen. Der rege Zuspruch der Studierenden zeigt uns, dass unsere studentischen Zuhörer in Göttingen den Bedarf an entsprechenden Ausbildungsinhalten ebenfalls sehen. Unterstützt werden wir in unserem Anliegen durch eine enge Kooperation mit Frau Brigitte Braun-Michels, einer ausgebildeten Diplom-Agraringenieurin und Organisationsberaterin, die in zweitägigen Seminaren mit den Göttinger Studierenden typische Führungssituationen durchspielt. Das Feedback auch auf diese Initiative ist überaus positiv. Damit nicht nur die Göttinger Studierenden von der Intensivierung der Ausbildung im Bereich des landwirtschaftlichen Personalmanagements profitieren, veranstalten wir im Frühjahr 2010 erstmals ein fünftägiges Seminar zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben in der Landwirtschaft.

Wir danken den Autoren, die trotz ihres dicht gedrängten Arbeitsalltags die Zeit gefunden haben, die Beiträge fertigzustellen, und freuen uns über ein Buch, das die Heterogenität der personalwirtschaftlichen Fragestellungen in der Landwirtschaft widerspiegelt.

Nach einem Überblicksartikel über die gestiegene Bedeutung von Unternehmerkompetenzen in der Landwirtschaft ist das Buch in zwei Teile gegliedert, die jeweils durch ein Einführungskapitel eingeleitet werden: „Mitarbeiter gewinnen“ sowie „Mitarbeiter führen und motivieren“. Uns war es wichtig, dass sowohl Praktiker als auch Wissenschaftler zu Wort kommen, und hoffen, dass unsere Leser aus den verschiedenen Beiträgen etwas für ihre tägliche Arbeit mitnehmen können.

Göttingen im Mai 2010

Dr. Zazie von Davier

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

2.1 Worum geht es?

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

„Personalbeschaffung ist die fristgerechte Deckung des ermittelten Nettopersonalbedarfs“ (Scherer, Süß, 2003, S. 31) – so nüchtern wird in einem gängigen Standardlehrbuch des Personalmanagements eine der zentralen Aufgaben jedes Betriebs umschrieben, der sich nicht ausschließlich auf Familienarbeitskräfte verlassen kann oder will: die Gewinnung geeigneter Mitarbeiter. In der Landwirtschaft ist diese Frage sowohl mit Blick auf festangestellte Mitarbeiter als auch auf Saisonarbeitskräfte zu klären. Bei ersteren stehen angesichts der Veränderungen, die landwirtschaftliche Innovations- und Wachstumsprozesse mit sich bringen, mehr und mehr Fragen der Mitarbeiterqualifikation im Mittelpunkt (von Davier et al., 2006). Bei Saisonarbeitskräften geht es demgegenüber vornehmlich darum, die verschiedenen rechtlichen Klippen so rechtzeitig zu umschiffen, dass zum Saisonauftakt die benötigten Arbeitskräfte in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen. Einen gewissen Sonderfall stellt die Beschaffung von Führungspersonal, etwa angestellten Betriebsleitern, dar, die einigen Besonderheiten unterliegt.

Den Ausgangspunkt der Gewinnung von Mitarbeitern bildet die Feststellung des Personalbedarfs in quantitativer und qualitativer sowie ggf. zeitlicher und räumlicher Hinsicht. Oder anders formuliert: Wie viele Mitarbeiter werden im Betrieb gebraucht? Und welche Qualifikationen müssen diese Mitarbeiter haben? Ergänzend ist ggf. zu fragen, wann genau bzw. für wie lange die Mitarbeiter an welchem (Einsatz-)Ort benötigt werden (Berthel, Becker, 2007). Auf landwirtschaftlichen Betrieben stellt die Personalbedarfsplanung angesichts insgesamt überschaubarer Mitarbeiterzahlen in der Regel kein größeres Problem dar. Das überraschende Ausscheiden von Mitarbeitern z. B. aufgrund von Kündigungen kann aber kurzfristiges Handeln erfordern.

Die Deckung des Personalbedarfs kann aus dem Kreis der vorhandenen Mitarbeiter (interne Personalbeschaffung) oder durch Inanspruchnahme des externen Arbeitsmarktes (externe Personalbeschaffung) erfolgen. Die interne Personalbeschaffung ist oft mit Maßnahmen der Personalentwicklung (Weiterbildungsmaßnahmen) verknüpft. Die interne Suche nach geeigneten Mitarbeitern vermindert für den Betrieb das Auswahlrisiko und motiviert die Arbeits-

kräfte im Betrieb, da sie Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung sehen (Berthel, Becker, 2007). Oft verlagert sie aber nur die Notwendigkeit, geeignete Mitarbeiter zu gewinnen, von einer Stelle des Betriebs an eine andere. Angesichts vergleichsweise geringer Mitarbeiterzahlen der meisten landwirtschaftlichen Betriebe sind ihr zudem enge Grenzen gesetzt. Es verbleibt daher meist nur die externe Beschaffung von Personal, die in unterschiedlicher Weise – durch persönliche Kontakte des Betriebsleiters oder von Mitarbeitern, Stellenanzeigen, Einschaltung der örtlichen Agentur für Arbeit u. ä. – unterstützt werden kann. Die externe Personalbeschaffung geht mit der Notwendigkeit der Personalauswahl, d. h. der Prüfung der Eignung der Bewerber im Hinblick auf die Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle, einher (Scherer, Süß, 2003).

Als besondere Herausforderung hat es sich erwiesen, genügend qualifizierte Bewerber für eine Arbeit in der Landwirtschaft zu begeistern. Die hohe und teilweise stark schwankende Arbeitsbelastung in der Landwirtschaft, vergleichsweise niedrige Entgelte und Imageprobleme bei einer der Landwirtschaft stark entfremdeten Bevölkerung erweisen sich oft als hohe Hürden für die Gewinnung von Mitarbeitern. Der Fachkräftemangel ist daher in der Landwirtschaft bereits Realität. Zur Lösung dieses Problems wird empfohlen, systematischer als bisher die Anreize, die die landwirtschaftlichen Betriebe ihren Mitarbeitern bieten, und die Beiträge, die (potenzielle) Mitarbeiter in den Betrieb einzubringen meinen, zu analysieren. Nur wenn das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht gewährleistet ist, wird es gelingen, für die Erfüllung der Aufgaben im Betrieb ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen (Heyder, von Davier, Theuvsen, 2009).

2.2 Die Landwirtschaft vor neuen Herausforderungen

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

Fachkräftemangel in der Landwirtschaft

In der Landwirtschaft wird teilweise bereits heute ein Fachkräftemangel beklagt (Wiener, 2005). In der Zukunft wird sich dieses Problem trotz überdurchschnittlich hoher Arbeitslosigkeit in vielen ländlichen Gebieten noch erheblich verschärfen. Auf der Suche nach Ursachen fallen gesellschaftliche sowie betriebliche Gründe ins Auge.

Auf der **gesellschaftlichen Ebene** hat der Fachkräftemangel in der Landwirtschaft eine Ursache in der allgemeinen demographischen Entwicklung, die in jüngster Vergangenheit bereits zu einem Rückgang des Arbeitskräfteangebots in Deutschland geführt hat. Dieser Trend wird sich noch erheblich verschärfen (Schneider, 2006). Die Deckung des Personalbedarfs wird daher nicht nur für landwirtschaftliche Betriebe erheblich schwieriger, so dass der Wettbewerb um Arbeitskräfte zunehmen wird und die Betriebe sich auf ein höheres Durchschnittsalter ihrer Mitarbeiter einstellen müssen. Aus Sicht der Landwirtschaft ist zudem bedeutsam, dass die Bevölkerung aus ländlichen Regionen verstärkt in die urbanen Zentren abwandert. Der demographische Wandel verläuft vor diesem Hintergrund in den meisten ländlichen Räumen deutlich schärfer als in den Städten. Die Gewinnung von Arbeitskräften für landwirtschaftliche Betriebe wird dadurch nochmals schwieriger.

Als weitere Erschwernisse für die Personalbeschaffung ist die gewachsene soziale und berufliche Mobilität auch in ländlichen Räumen zu nennen. Auch die auf dem Land Geborenen ziehen häufiger um und gehen bei der Wahl ihres Berufs und ihres Arbeitgebers vermehrt eigenständige Wege. Landwirtschaftliche Betriebe können daher immer weniger auf eine traditionsorientierte Berufswahl junger Menschen, die sich beispielsweise am Elternhaus orientiert, vertrauen, sondern müssen aktiv im Wettbewerb mit anderen Berufen und Arbeitgebern, auch solchen in städtischen Regionen, um Nachwuchskräfte werben. Von dieser Entwicklung sind ländliche Regionen Ostdeutschlands in besonderer Weise betroffen, aus denen vor allem junge Frauen abwandern (Holst, Schupp, 2004).