

Ausgewählte Aspekte des Personalmanagements in der Landwirtschaft

Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades
der Fakultät für Agrarwissenschaften
der Georg-August-Universität Göttingen

vorgelegt von

Janine Stratmann

geboren in Vechta

Göttingen, im Mai 2019

- 1) Referent Prof. Dr. Ludwig Theuvsen
- 2) Korreferentin Prof.in Dr.in Claudia Neu
- 3) Korreferent Prof. Dr. Tobias Pliening

Tag der mündlichen Prüfung 2. Juli 2019

Diese Dissertation ist mit der dauerhaften Kennung DOI: 10.53846/goediss-9770 registriert.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in das landwirtschaftliche Personalmanagement	1
2	Zufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer	39
2.1	Which aspects influence the job satisfaction of agricultural employees?	39
2.2	Wodurch wird die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer beeinflusst?	45
3	Erschließung neuer Arbeitskräftepotenziale	71
3.1	Flüchtlinge als Arbeitskräfte für die Landwirtschaft: Voraussetzungen – Potenziale – Handlungsbedarf	71
3.2	Are there equal job opportunities for refugees on farms?	87
3.3	Refugees as permanent skilled labour in agriculture? A PLS-SEM-analysis of German farm managers' perspectives	93
4	Personalwirtschaftliche Fragen mit Fokus Milchviehhaltung	123
4.1	Personalmanagement in der Milchviehhaltung.....	123
4.2	Berufsbilder in der Milcherzeugung.....	129
4.3	Wachstumsstrategien von Milchviehbetrieben mit Fremdarbeitskräften	149
5	Schlussbetrachtung und Ausblick	167
Anhang		173
	Veröffentlichungs- und Vortragsverzeichnis.....	173
	Beiträge der Autoren	177
	Lebenslauf.....	181
	Danksagung.....	183
	Zusammenfassung.....	185
	Summary.....	187
	Link zur Online-Version der Dissertation.....	189

1 Einführung in das landwirtschaftliche Personalmanagement

In der sogenannten Agrargesellschaft war über Jahrhunderte die Landwirtschaft der Wirtschaftssektor, in dem die Mehrzahl der Menschen in Deutschland und vielen anderen Ländern Beschäftigung fand (HILLMANN 2007). Angesichts der zunehmenden Industrialisierung seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts verlor die Landwirtschaft als Arbeitgeber jedoch fortgesetzt an Bedeutung; verstärkt kam es seit den 1950er Jahren zu einem Nachlassen der Wichtigkeit der Landwirtschaft für den Arbeitsmarkt in Deutschland (STATISTISCHES BUNDESAMT 2018). Im Zuge dieser Entwicklung wanderten Arbeitskräfte aus der Landwirtschaft aufgrund besserer Arbeitslöhne und -bedingungen nach und nach in andere Wirtschaftssektoren ab. Begleitet von der starken Abwanderung von Arbeitskräften vollzieht sich seit Jahrzehnten ein erheblicher struktureller Wandel in der Landwirtschaft – verbunden mit einer stark rückläufigen Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe (STATISTISCHES BUNDESAMT 2018).

Eine zentrale Herausforderung für Betriebe im landwirtschaftlichen Sektor besteht vor diesem Hintergrund darin, sowohl den Verlust von Arbeitskräften als auch die ebenfalls seit den 1950er Jahren real sinkenden Erzeugerpreise auszugleichen. Basierend auf dem rasanten technischen Fortschritt hat eine starke Technisierung und darüber hinaus seit wenigen Jahren eine zunehmende Automatisierung von Aufgaben und Arbeitsabläufen auf den Betrieben dazu beigetragen, dass die in andere Sektoren der Volkswirtschaft abgewanderten Arbeitskräfte durch den verstärkten Einsatz von Kapital substituiert werden konnten. Die Landwirtschaft gehört daher bereits seit Jahren zu einem der kapitalintensivsten Zweige der deutschen Volkswirtschaft gemessen am Bruttoanlagevermögen pro Erwerbstätigem (DBV 2018). Ungeachtet dessen ist seit den 2010er Jahren wieder ein leichter Anstieg der Zahl der sogenannten familienfremden bzw. Fremdarbeitskräfte in der Landwirtschaft zu beobachten (STATISTISCHES BUNDESAMT 2018). Als Fremdarbeitskräfte werden in der Landwirtschaft diejenigen Arbeitskräfte bezeichnet, die nicht zur Betriebsleitungs- bzw. Betriebsinhaberfamilie gehören. Während mehr Fremdarbeitskräfte in festen, in großer Anzahl aber auch in saisonalen Arbeitsverhältnissen zu verzeichnen sind, nimmt die Zahl der Familienarbeitskräfte im Zuge des agrarstrukturellen Wandels weiterhin kontinuierlich ab (STATISTISCHES BUNDESAMT 2011; 2014; 2017).

Hinreichend bekannt ist, dass viele Betriebe versuchen, sinkende Preise durch die Realisierung von Größendegressionsvorteilen – den sogenannten Economies of Scale – aufzufangen, um auf diese Weise wettbewerbsfähig zu bleiben und ausreichende Einkommen erzielen zu können (MACDONALD 2012). So ist der landwirtschaftliche Strukturwandel – über die rückläufige Anzahl an Betrieben hinaus – insbesondere auch durch ein starkes Wachstum der Durchschnittsgrößen der Betriebe, durch eine starke einzelbetriebliche

Spezialisierung auf wenige Betriebszweige, oft sogar nur auf einen einzigen Betriebszweig, sowie durch die zunehmende regionale Konzentration bestimmter Erzeugungsschwerpunkte, die zur Ausprägung beispielsweise von Ackerbau-, Veredlungs- und Futterbauregionen geführt hat, gekennzeichnet (BÄURLE UND TAMÁSY 2012).

In den nördlichen, westlichen und südlichen Bundesländern Deutschlands ist dieses starke betriebliche Wachstum seit den 1990er Jahren in zunehmendem Maße festzustellen (STATISTISCHES BUNDESAMT 2011; 2014; 2017). Daraus resultiert die Entwicklung der dort ansässigen Familienbetriebe, die zuvor ausschließlich Familienangehörige als Arbeitskräfte beschäftigt hatten, hin zu sogenannten erweiterten Familienbetrieben, die die Familienarbeitsverfassung mit der Beschäftigung von Fremdarbeitskräften kombinieren (SCHAPER et al. 2011). In den östlichen Bundesländern Deutschlands gibt es dagegen bereits seit den 1950er Jahren infolge historischer Gegebenheiten wie der Zwangskollektivierung eine bedeutende Anzahl an Großbetrieben neben vergleichsweise wenigen Familienbetrieben. Die heute für die neuen Bundesländer charakteristischen landwirtschaftlichen Großbetriebe sind i.d.R. nach der deutschen Wiedervereinigung aus ehemaligen landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) oder aus volkseigenen Betrieben (VEB) hervorgegangen (GERDS 2014).

Da im Allgemeinen mit dem betrieblichen Wachstum auch das Gesamtarbeitsvolumen innerhalb eines Betriebes ansteigt, entsteht daraus die einzelbetriebliche Notwendigkeit, mehr Personal einzusetzen oder andere Formen der Arbeitserledigung, beispielsweise die Auslagerung von Tätigkeiten an Lohnunternehmen, zu realisieren (SCHOLZ 2014). Die statistischen Daten zur Zahl der Arbeitskräfte in der Landwirtschaft (STATISTISCHES BUNDESAMT 2011; 2014; 2017) zeigen – wie zuvor bereits beschrieben – eine Verringerung der Anzahl der Familienarbeitskräfte und gleichzeitig einen Anstieg der Zahl der Fremdarbeitskräfte. Dieser gegenläufige Trend kann auf eine begrenzte Verfügbarkeit von Familienarbeitskräften und auf wachsende Betriebsgrößen zurückgeführt werden. Unter anderem aufgrund des bevorstehenden Generationswechsels der landwirtschaftlichen Arbeitskräfte, vor allem in den Agrarunternehmen der neuen und den erweiterten Familienbetrieben der alten Bundesländer, ist von einem weiter steigenden Angebot an zu besetzenden Arbeitsplätzen in der Landwirtschaft auszugehen. Damit dürfte die Bedeutung des landwirtschaftlichen Personalmanagements auch in Zukunft weiter zunehmen – wie es verschiedene Autoren in der jüngeren Vergangenheit bereits wiederholt postuliert haben (BITSCH 2010; HENKE et al. 2012).

In den Beiträgen von BITSCH (2010) und HENKE et al. (2012) ist wiederholt die Auffassung vertreten worden, dass das Personalmanagement für die große Mehrzahl der landwirtschaftlichen Betriebe bisher nur als administrative Aufgabe, v.a. in Form des Abschlusses von Arbeitsverträgen und der Lohnabrechnung, von Wichtigkeit war. Gleichzeitig wird betont, dass sich seit Ende der 2000er Jahre neue Handlungsfelder des landwirtschaftlichen

Personalmanagements entwickelt haben; allen voran ist aufgrund des steigenden Bedarfs an familienfremden Arbeitskräften und des im demographischen Wandel geringer werdenden Angebots an potenziellen Mitarbeitern das komplexe Thema des Suchens, Bindens und Haltens von Arbeitskräften zu nennen. Auch Fragen der Personalführung und –motivation haben mit der Zunahme der Zahl der familienfremden Arbeitskräfte erheblich an Bedeutung gewonnen (THEUVSEN 2010).

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten steigenden Relevanz personalwirtschaftlicher Fragen für die deutsche Landwirtschaft beschäftigt sich diese Dissertation mit ausgewählten Aspekten des landwirtschaftlichen Personalmanagements, die in den folgenden Kapiteln untersucht werden:

- In **Kapitel 1** folgt ein Übersichtsbeitrag zum „**Personalmanagement in der Landwirtschaft – Ein Status quo-Bericht**“ als Einleitung in das betrachtete Themengebiet. Der Beitrag gibt einen Literaturüberblick über die Forschungsergebnisse zum landwirtschaftlichen Personalmanagement im Zeitraum 2012 bis 2018 und schließt damit an die Beiträge von BITSCH (2010) und HENKE et al. (2012), welche diese Betrachtung bis zum Jahr 2011 vorgenommen hatten, an.
- In **Kapitel 2** steht die Arbeitszufriedenheit von landwirtschaftlichen Arbeitnehmern im Zentrum der Betrachtung. Für das erfolgreiche Suchen, Finden und Halten von Arbeitskräften ist die Beitritts- und Bleibemotivation von Arbeitskräften von großer Wichtigkeit. Für die Beitritts- wie die Bleibemotivation kann die Zufriedenheit von Arbeitskräften einen wertvollen Beitrag leisten, wie u.a. auch Überlegungen aus der Perspektive des Konzepts des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts zeigen (THEUVSEN 2010). Allerdings liegen in der wissenschaftlichen Literatur nur sehr wenige Erkenntnisse über die Ausprägung und die Determinanten der Arbeitszufriedenheit von landwirtschaftlichen Fremdarbeitskräften vor. Daher erscheint es naheliegend, dieses Gebiet mittels einer eigenen Datenerhebung und -auswertung zu bearbeiten. Dabei steht die Arbeitszufriedenheit von Arbeitskräften, die auf Basis eines dauerhaften, nicht nur saisonalen Arbeitsverhältnisses auf landwirtschaftlichen Betrieben tätig, jedoch nicht Mitglied der Betriebsleiterfamilie sind, im Fokus des Beitrags „**Which Aspects Influence the Job Satisfaction of Agricultural Employees?**“ (Kap. 2.1). Auf Basis von empirischen Ergebnissen aus einer eigenen Befragung werden betriebs- und personenbezogene Aspekte sowie deren Einfluss auf die Zufriedenheit der landwirtschaftlichen Arbeitnehmer untersucht. Als Grundlage für die Entwicklung des in der Untersuchung verwendeten Modells zur Analyse der Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft diente der Job Descriptive Index von NEUBERGER und ALLERBECK (1978). Vertiefender mit diesem Modell befasst sich der Beitrag „**Wodurch wird die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer beeinflusst?**“

(Kap. 2.2). Die Berücksichtigung der vielfältigen Einzelaspekte von Arbeitszufriedenheit sowie deren Verdichtung mittels Faktorenanalyse erlaubte die Identifikation verschiedener Zufriedenheitsdimensionen sowie Einblicke in die Korrelation von betrieblichen Aspekten mit der gesamten Arbeitszufriedenheit. Des Weiteren wird die Bedeutung der Lebens- sowie der Gesundheitszufriedenheit und deren Zusammenhang mit der Gesamtarbeitszufriedenheit bestimmt.

- Bei der Gewinnung von Arbeitskräften für die Landwirtschaft ist im demographischen Wandel auch die Identifizierung neuer Zielgruppen als potenzielle Beschäftigte von großer Relevanz. Hierzu ist es zum einen notwendig, die Anforderungen der Arbeitgeber an zukünftige Arbeitskräfte zu verstehen, um einen Abgleich zwischen den Potenzialen der neuen Zielgruppen und den Erwartungen der landwirtschaftlichen Betriebe vornehmen zu können. Zu dieser Frage gibt es bereits verschiedene Untersuchungen mit Bezug zur Landwirtschaft (GERDS 2014; GINDELE et al. 2015; BEINERT 2017). Des Weiteren müssen aber auch bislang nicht ausreichend berücksichtigte Arbeitnehmergruppen sowie mögliche Hindernisse für deren Beschäftigung identifiziert werden. Die vorliegende Arbeit greift diese Fragen exemplarisch am Beispiel von Flüchtlingen, die in den letzten Jahren den Weg nach Deutschland gefunden haben, auf.

In **Kapitel 3** werden daher spezielle Fragen zum Thema Flüchtlinge als Arbeitskräfte für die Landwirtschaft aus der Perspektive von Arbeitgebern gestellt, welche in der bisherigen Forschung selten berücksichtigt worden sind. Im Beitrag **„Flüchtlinge als Arbeitskräfte für die Landwirtschaft: Voraussetzungen – Potenziale – Handlungsbedarf“** (Kap. 3.1) geht es zunächst um die formalen und finanziellen Rahmenbedingungen für eine Integration von Flüchtlingen in den landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt in Deutschland. Daran schließen sich deskriptive Ergebnisse einer eigenen Erhebung unter Betriebsleitern an. Es werden deren Ansichten zur Arbeitserledigung sowie ihre Ansprüche an die Kompetenzen von Arbeitskräften im Allgemeinen analysiert. Schließlich werden die Voraussetzungen für sowie die Barrieren gegen eine Beschäftigung von Flüchtlingen in den Blick genommen. Auf der Basis dieser Befragung von Betriebsleitern beleuchtet der Beitrag **„Are there Equal Job Opportunities for Refugees on Farms?“** (Kap. 3.2), welche Ansprüche Betriebsleiter an die Kompetenzen von landwirtschaftlichen Arbeitskräften stellen und ob Vorbehalte gegenüber bestimmten – vor allem persönlichen bzw. äußeren – Eigenschaften von potenziellen Arbeitskräften bei einer Beschäftigungsentscheidung zum Tragen kommen würden. Die explorative Faktorenanalyse findet hier vor allem mit dem Ziel der Verdichtung der Vielzahl der möglichen von Arbeitskräften geforderten Kompetenzen Anwendung. Darüber hinaus wird die Bedeutung möglicher Hindernisse für eine Beschäftigung von Flüchtlingen untersucht.

Die detailliertere Analyse der Entscheidung von Betriebsleitern hinsichtlich einer Beschäftigung von Flüchtlingen erfolgt im Beitrag „**Refugees as permanent skilled labour in agriculture? A PLS-SEM-analysis of German farm managers' perspectives**“ (Kap. 3.3). Als Grundlage für das Forschungsmodell des Beitrags dient das theoretische Modell der individuellen Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung von kognitiven und sozialen Aspekten (BÖHM 2012). Dieses wird ergänzt durch die wahrgenommene Verhaltenssteuerung (perceived behavioural control), welche aus der Theorie des geplanten Verhaltens (TPB) von AJZEN (1991) bekannt ist. Die Datenbasis – ebenfalls aus der eigenen Befragung von Betriebsleitern zum Thema Flüchtlinge als Arbeitskräfte – wird unter Verwendung eines komponentenbasierten Strukturgleichungsverfahrens PLS (Partial Least Squares) analysiert. Das Ziel ist es, soziodemografische und andere Einflüsse auf die persönliche Einstellung von Betriebsleitern gegenüber Flüchtlingen als Arbeitskräften sowie die Determinanten der Bereitschaft zur Beschäftigung von Flüchtlingen zu untersuchen.

- Mit einem Gesamtumsatz von etwa 28 Mrd. Euro pro Jahr ist die Milchverarbeitung nach der Fleischverarbeitung der zweitwichtigste Zweig der deutschen Ernährungsindustrie (BVE 2018). Zugleich ist die Milcherzeugung ein vergleichsweise arbeitsintensiver Teil der Landwirtschaft, der zudem speziell in den nördlichen Bundesländern durch ein erhebliches Betriebsgrößenwachstum geprägt war. Daher wird im **vierten Kapitel** das Personalmanagement landwirtschaftlicher Betriebe mit dem Fokus auf die Milchviehhaltung betrachtet. Der Beitrag „**Personalmanagement in der Milchviehhaltung**“ (Kap. 4.1) gibt einen kurzen Überblick über den Stand der Forschungsliteratur zum gleichnamigen Themengebiet sowie über die Strukturentwicklung der Milchviehhaltung in Deutschland. Da bisher nur wenige empirische Ergebnisse zu diesem Themenfeld vorliegen (BITSCH 2010), beschäftigt sich der Beitrag „**Berufsbilder in der Milcherzeugung**“ (Kap. 4.2) mit der Untersuchung und Beschreibung von Aufgabenfeldern und daraus entstehenden, zum Teil neuen Berufsbildern in der Milchviehhaltung. Eine eigene Umfrage unter Milchviehhaltern zu den Berufsbildern Herdenmanager, Herdsman und Melker bildet hierbei die Grundlage für deren deskriptive Beschreibung und damit für die Herausarbeitung des entsprechenden Begriffsverständnisses in der landwirtschaftlichen Praxis. Die Grundlage des Beitrages „**Wachstumsstrategien von Milchviehbetrieben mit Fremdarbeitskräften**“ (Kap. 4.3) bildet eine postalische Befragung von Milchviehbetriebsleitern. Im Fokus steht die Frage, ob zwischen etwa gleich großen Milchviehbetrieben Unterschiede hinsichtlich der zukünftigen Ausrichtung bzw. hinsichtlich des betrieblichen Wachstums bestehen, worauf ggf. festgestellte Unterschiede beruhen und welche Rolle dabei der Einsatz von Fremdarbeitskräften spielt. Die Auswertung

der empirischen Daten erfolgte mittels explorativer Faktorenanalyse und darauf aufbauender Clusteranalyse.

- Im **fünften Kapitel** folgen eine kurze **Schlussbetrachtung zum Themenfeld der Dissertation** unter Berücksichtigung möglicher Limitationen des gewählten Forschungsansatzes **sowie ein Ausblick auf weitere Forschungsfragen** und mögliche Forschungsansätze.

Literatur

- Ajzen, I., 1991. The theory of planned behavior. In: *Organizational Behavior and Human Decision Process* 50: 179-215.
- Beinert, M., 2017. Fachliche, methodische und persönlich-soziale Anforderungen an landwirtschaftliche Arbeitskräfte vor dem Hintergrund der zunehmenden Technisierung und Digitalisierung in der Landwirtschaft. In: *Arbeitsmarkt, Ausbildung, Migration: Perspektiven für die Landwirtschaft. Schriftenreihe der landwirtschaftlichen Rentenbank*, Bd. 33, Frankfurt a. Main: 7-42.
- Bäurle, H.; Tamásy, C., 2012. Regionale Konzentrationen der Nutztierhaltung in Deutschland. *ISPA-Mitteilungsheft* 79. Vechta.
- Bitsch, V., 2010. Ein Blick nach draußen – Personalmanagement in der Landwirtschaft aus nordamerikanischer Perspektive. In: von Davier, Z. und Theuvsen, L. (Hrsg.): *Landwirtschaftliches Personalmanagement*, DLG-Verlag, Frankfurt/Main: 73-88.
- Böhm, D., 2012. Agri-environmental decision making of Chinese farmers. Economic, social, and cognitive determinants of farmers' nitrogen overuse in Shandong Province. Dissertation. Georg-August-University of Göttingen. Germany.
- BVE (Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e. V.), 2018. BVE-Jahresbericht 2017/ 2018. Berlin. Abruf unter: www.bve-online.de.
- DBV (Deutscher Bauernverband e.V.), 2018. Situationsbericht 2018/19. Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Berlin. Abruf unter: <https://www.bauernverband.de/situationsbericht-2018/19>.
- Gerds, M., 2014. Anforderungen von Agrarunternehmern an landwirtschaftliche Arbeitskräfte. Eine Präferenzmessung mithilfe der Discrete-Choice-Analyse. Dissertation. Humboldt-Universität zu Berlin.
- Gindele, N.; Laven, P.; Doluschitz, R., 2015. Anforderungen an die Qualifikation von Fremdarbeitskräften in der deutschen Landwirtschaft. In: *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie* 24: 285-294.
- Henke, S.; Schmitt, C.; Theuvsen, L., 2012. Personalmanagement in der Landwirtschaft: Überblick über den Stand der Forschung. In: *Berichte über Landwirtschaft* 90 (2): 317-329.
- Hillmann, K.-H., 2007. *Wörterbuch der Soziologie*. 5. Auflage. Stuttgart, Kröner Verlag.
- MacDonald, J., 2012. Why Are Farms Getting Larger? The Case of the US. In: Balmann, A. et al. (Hrsg.): *Unternehmerische Landwirtschaft zwischen Marktanforderungen und gesellschaftlichen Erwartungen*. Münster, Landwirtschaftsverlag: 25-46.
- Neuberger, O.; Allerbeck, M., 1978. *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen „Arbeitsbeschreibungsbogen“*. Bern, Huber Verlag.

- Schaper, C., Deimel, M.; Theuvsen, L., 2011. Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“: Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. In: German Journal of Agricultural Economics 60(1): 36-51.
- Scholz, C., 2014. Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 6. Auflage. München, Vahlen Verlag.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2011. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte. Landwirtschaftszählung/ Agrarstrukturerhebung 2010. Fachserie 3 Reihe 2.1.8. Daten der Jahre 2010, 2007, 2005, 2003, 2001, 1999. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2014. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte. Agrarstrukturerhebung 2013. Fachserie 3 Reihe 2.1.8. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2017. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte und Berufsbildung der Betriebsleiter/ Geschäftsführer. Agrarstrukturerhebung 2016. Fachserie 3 Reihe 2.1.8. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018. Arbeitsmarkt im Wandel – Wirtschaftsstrukturen, Erwerbsformen und Digitalisierung. Juni 2018.
- Theuvsen, L., 2010. Die Landwirtschaft vor neuen Herausforderungen. In: von Davier, Z. und Theuvsen, L. (Hrsg.): Landwirtschaftliches Personalmanagement – Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. DLG-Verlag, Frankfurt/Main: 11-18.

Personalmanagement in der Landwirtschaft – Ein Status quo-Bericht

JANINE STRATMANN, LUDWIG THEUVSEN, SIRKKA SCHUKAT

Der Beitrag liegt als Diskussionspapier vor
und ist in überarbeiteter Fassung vorgesehen zur Einreichung
bei der begutachteten wissenschaftlichen Schrift
Berichte über Landwirtschaft.

Inhalt

Zusammenfassung	11
1 Einleitung	12
2 Methodik	13
3 Konzeptioneller Rahmen und Forschungsfragen	14
4 Rahmenbedingungen des landwirtschaftlichen Personalmanagements in Deutschland	15
4.a Demographischer Wandel.....	15
4.b Landwirtschaftlicher Strukturwandel.....	17
4.c Auswirkungen auf das landwirtschaftliche Personalmanagement.....	18
5 Ausgewählte Themenfelder des Personalmanagements	19
5.a Personalbedarfsplanung	20
5.b Personalgewinnung und Personalbindung.....	21
5.c Personalmotivation.....	24
5.d Arbeitszufriedenheit	25
5.e Generationenmanagement.....	26
6 Ausgewählte strategische Handlungsoptionen	27
6.a Outsourcing.....	27
6.b Automatisierung	27
7 Fazit	28
8 Literatur	31

Zusammenfassung

Das Personalmanagement in der deutschen Landwirtschaft hat in den vergangenen Jahren sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis an Relevanz gewonnen. Daher wird im vorliegenden Beitrag der derzeitige Stand der wissenschaftlichen Literatur zum landwirtschaftlichen Personalmanagement untersucht. Zunächst werden Rahmenbedingungen wie der demografische Wandel und der landwirtschaftliche Strukturwandel sowie die damit verbundenen Herausforderungen Fachkräftemangel und Integration weiterer ständig beschäftigter Arbeitskräfte in landwirtschaftliche Betriebe aufgezeigt. Daran anknüpfend werden ausgewählte Themenfelder sowie einige strategische Handlungsoptionen für das landwirtschaftliche Personalmanagement betrachtet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bedeutung des Themenfeldes Personalbedarfsplanung mit mehreren Studien zu Anforderungen an Arbeitskräfte zugenommen hat. Die Themenfelder Personalgewinnung, Personalbindung, Personalmotivation sowie Arbeitszufriedenheit sind weiterhin häufig untersucht worden. Zum Personalmanagement ist mit dem Generationenmanagement ein relativ junges Themengebiet hinzugekommen, wobei dieses weiter an Wichtigkeit gewinnen wird. Des Weiteren entwickeln sich die ausgewählten strategischen Handlungsoptionen Outsourcing und Automatisierung seit einigen Jahren für landwirtschaftliche Betriebsleiter zu einer fortschreitend attraktiveren Alternative oder auch als Ergänzung in Teilbereichen des landwirtschaftlichen Personalmanagements.

1 Einleitung

In der landwirtschaftlichen Praxis wie auch der agrarökonomischen Forschung erfährt das Thema Personalmanagement in jüngerer Zeit eine erhöhte Aufmerksamkeit (FAZ 2018). Zum Stand der wissenschaftlichen Untersuchungen über das landwirtschaftliche Personalmanagement gibt es bisher nur wenige Übersichtsbeiträge, z.B. von BITSCH (2010), HENKE et al. (2012) oder KNOOP und THEUVSEN (2018). Im Beitrag von HENKE et al. (2012) werden die personalwirtschaftlichen Handlungsfelder sowie die Bedeutung des Themas für die Landwirtschaft in Deutschland vorgestellt und die relevanten Veröffentlichungen für ausgewählte Aufgabenfelder zusammengetragen. HENKE et al. (2012) bewerten die Zunahme der Anzahl an Artikeln in transferorientierten Zeitschriften in den Jahren 1998 bis 2010 als Indiz für eine gesteigerte Bedeutsamkeit des Themas für deutsche Landwirte. Sie kommen darüber hinaus zu dem Schluss, dass es in der agrarökonomischen Forschung zu personalwirtschaftlichen Fragen Defizite gäbe. BITSCH (2010) nimmt in ihrem Beitrag eine ähnliche Systematisierung vor und beleuchtet die wesentlichen Fragen des landwirtschaftlichen Personalmanagements für die USA. Dabei stellt sie heraus, dass die US-amerikanischen Landwirte im Bereich des Personalmanagements deutliche Schwachstellen erkennen (BITSCH 2010). KNOOP und THEUVSEN (2018) konzentrieren sich vorrangig auf personalwirtschaftliche Fragestellungen in Sonderkulturbetrieben.

In den Beiträgen von HENKE et al. (2012) sowie BITSCH (2010) werden nur Veröffentlichungen betrachtet, die bis einschließlich 2010 erschienen sind. Die Autoren prognostizieren auf Grundlage der Auswertung der bis zu diesem Zeitpunkt erschienenen Literatur eine zunehmende Bedeutung personalwirtschaftlicher Fragen für die Landwirtschaft in den folgenden Jahren. Inwieweit diese Prognosen zutreffend sind, wird im vorliegenden Beitrag dadurch überprüft, dass ein Überblick über relevante Teilgebiete des Personalmanagements auf Grundlage der seit Januar 2011 erschienenen Literatur gegeben wird. Zur Erreichung dieses Ziels wird zunächst die im Beitrag verwendete Methodik erläutert (Kap. 2). Aufbauend auf grundlegenden, aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre entlehnten Konzepten zur Strukturierung der wichtigsten Felder des Personalmanagements (STOCK-HOMBURG 2013; SCHOLZ 2014) und den Ergebnissen der durchgeführten strukturierten Literatursuche wird ein konzeptioneller Rahmen entwickelt (Kap. 3), der als Grundlage einer Systematisierung des Themas Personalmanagement in der Landwirtschaft dient. Die Ergebnisse der zielgerichteten Untersuchung der vorliegenden Fachliteratur werden sodann in den Kapiteln Rahmenbedingungen (Kap. 4), Themenfelder (Handlungsfelder und Wirkungen, Kap. 5), sowie in einem Abschnitt mit ergänzenden Überlegungen zu ausgewählten strategischen Handlungsoptionen vorgestellt (Kap. 6). Im Schlusskapitel wird ein Fazit für das Personalmanagement landwirtschaftlicher Betriebe gezogen.

2 Methodik

Auf der Basis einer Auswertung der einschlägigen Fachliteratur, die im Zeitraum von Januar 2011 bis Dezember 2018 veröffentlicht wurde, wird in diesem Beitrag der aktuelle Stand der Forschung zum landwirtschaftlichen Personalmanagement übersichtsartig dargestellt. In die Analyse werden Beiträge aus den nachfolgend beschriebenen Quellen einbezogen:

- (1) Internationale Fachzeitschriften: *Agribusiness*, *Agricultural Economics*, *American Journal of Agricultural Economics*, *Australian Journal of Agricultural Economics*, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, *European Review of Agricultural Economics*, *International Food and Agribusiness Management Review* und *Applied Economic Perspectives and Policy* (vormals: *Review of Agricultural Economics*);
- (2) Deutschsprachige Fachzeitschriften: *Berichte über Landwirtschaft*, *German Journal of Agricultural Economics* (vormals: *Agrarwirtschaft*), *Jahrbücher der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues*, *Jahrbücher der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie* (*Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies*), *Jahrbücher der Schweizerischen Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie* (*Journal of Socio-Economics in Agriculture*);
- (3) Die jährlich publizierten Sammelbände der Landwirtschaftlichen Rentenbank, Dissertationen und andere verfügbare Abschlussarbeiten.

Erfasst und ausgewertet wurden Beiträge, die sich mit Fragen des Personalmanagements landwirtschaftlicher Betriebe mit Ackerbau bzw. Nutztierhaltung in westlichen Industriestaaten befassen. Nicht in die Analyse einbezogen wurden Beiträge zum Personalmanagement von Unternehmen in den der Landwirtschaft vor- oder nachgelagerten Bereichen des Agribusiness, primär volkswirtschaftliche Themen. Aspekte des Personalmanagements in landwirtschaftlichen Betrieben mit besonderen Produktionsschwerpunkten wie z.B. Sonderkulturen oder Erwerbskombinationen (etwa Agro-Tourismus) werden nur am Rande betrachtet; personalwirtschaftliche Aspekte der Landwirtschaft außerhalb der westlichen Industriestaaten bleiben gänzlich unberücksichtigt.

Zur Identifikation relevanter Beiträge wurden folgende Suchbegriffe einzeln sowie in Kombination verwendet: *human resource management*, *labour*, *staff management*, *personnel procurement*, *recruitment*, *leadership*, *incentive schemes*, *incentive systems*, *human resource development*, *personnel development*, *working time*, *working hours*, *agriculture*, *Landwirtschaft*, *Personalmanagement*, *Lohnarbeit*, *Arbeitskraft*, *Fachkraft*, *Fachkräfte*, *Personalentwicklung*.

3 Konzeptioneller Rahmen und Forschungsfragen

In diesem Kapitel werden der konzeptionelle Rahmen sowie die Forschungsfragen, die für diesen Beitrag von Wichtigkeit sind, vorgestellt. Dem leichteren Verständnis der konzeptionellen Grundlagen des Beitrags dient die folgende Abbildung (Fig. 1). Sie basiert auf der in der Betriebswirtschaftslehre verbreiteten Annahme, dass sich betriebliches Handeln, etwa im Bereich des Personalmanagements, unter Berücksichtigung der jeweils relevanten Rahmenbedingungen vollzieht und auf die Erzielung bestimmter Wirkungen, namentlich im Hinblick auf die Erreichung der betrieblichen Ziele, ausgerichtet ist (EISENFÜHR UND THEUVSEN 2004).

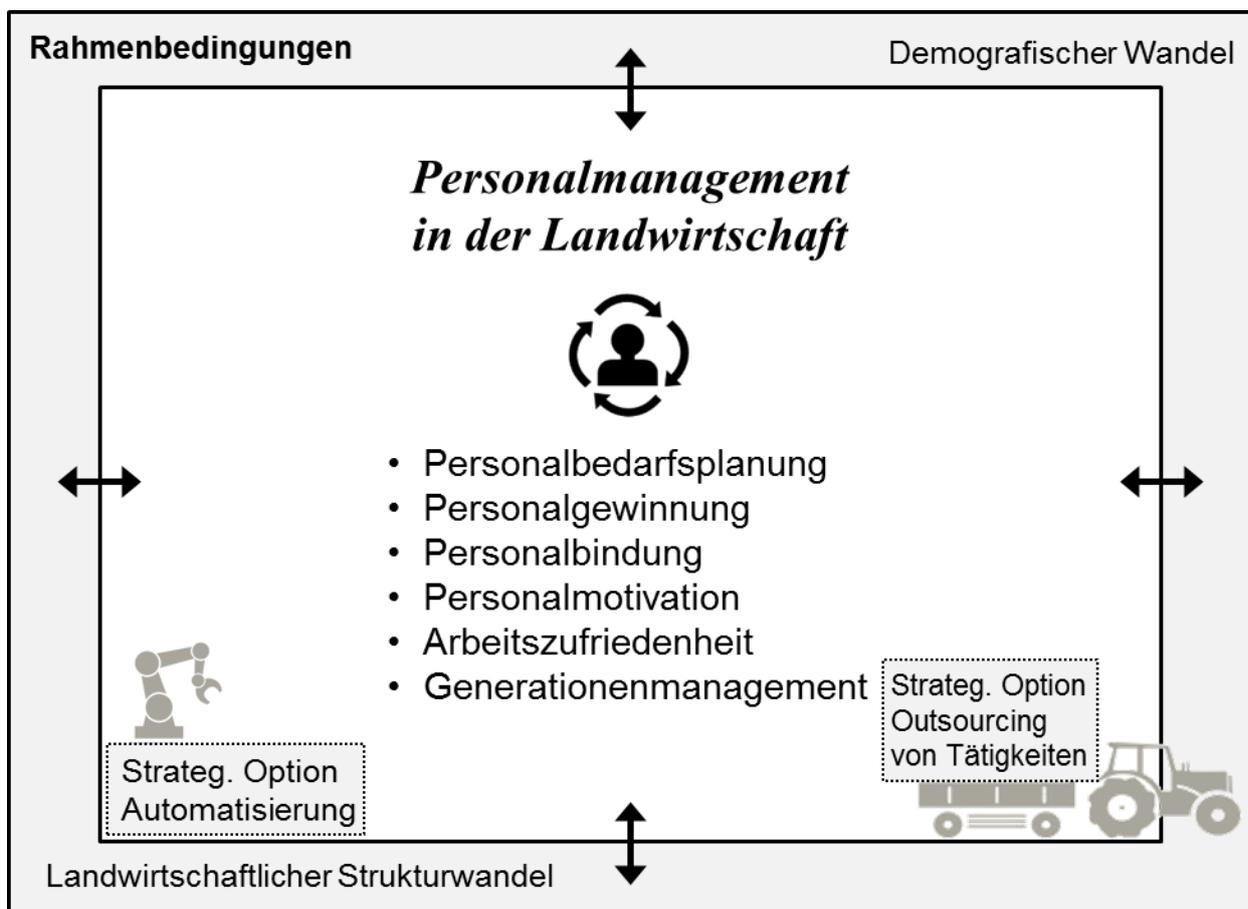


Fig. 1: Konzeptioneller Rahmen des Beitrags. Quelle: Eigene Darstellung (2019)

Als Rahmenbedingungen gelten diejenigen Faktoren, die von außen auf das Personalmanagement eines landwirtschaftlichen Betriebes Einfluss nehmen. Dazu zählen insbesondere der demographische Wandel sowie der landwirtschaftliche Strukturwandel. Handlungsfelder des Personalmanagement in der Landwirtschaft sind – mit im Einzelfall allerdings ganz unterschiedlicher Relevanz – vorrangig die Bestimmung des Personalbedarfs im Betrieb, die Personalgewinnung und –bindung, die Personalmotivation und das Management der Generationen in landwirtschaftlichen Betrieben. Wirkungen sind vor al-

lem im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit festzustellen. Je nach Entwicklung der wesentlichen Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen des betrieblichen Personalmanagements können zudem verschiedene strategische Handlungsoptionen von Belang sein, die ebenfalls im Rahmen dieses Beitrags angesprochen werden. Dazu zählen das Outsourcing von Tätigkeiten und die Automatisierung betrieblicher Tätigkeiten.

An den vorgestellten konzeptionellen Überlegungen zu den Rahmenbedingungen, Handlungsfeldern und Wirkungen des Personalmanagements sowie den strategischen Handlungsoptionen orientiert sich der weitere Aufbau des Beitrags. Zur Eingrenzung des Umfangs des Beitrags beschränkt sich die Darstellung der Rahmenbedingungen auf die Situation in Deutschland. Die Forschungsfrage bzw. -ziele lassen sich nun wie folgend definieren:

- (a) Wie sind die Prognosen der Autoren BITSCH (2010) und HENKE et al. (2012) bezüglich einer in den Folgejahren zunehmenden Bedeutung von Fragen des Personalmanagements für die Landwirtschaft in Deutschland zu beurteilen?
- (b) Das weitere Ziel der Untersuchung ist es, einen Überblick über wissenschaftliche Studien besonders relevanter Themenfelder des Personalmanagements zu geben.

4 Rahmenbedingungen des landwirtschaftlichen Personalmanagements in Deutschland

4.a Demographischer Wandel

Für die Bundesrepublik Deutschland wird regelmäßig die zu erwartende demographische Entwicklung beschrieben. Die aktuelle, 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung zeigt im Vergleich der Jahre 2018 und 2043, dass für den – aktuell realistischen – Fall einer eher verhaltenen Zuwanderung die Anzahl der Personen der jüngeren Geburtsjahrgänge auch in Zukunft weiter rückläufig sein wird (STATISTISCHES BUNDESAMT 2015) (Fig. 2).

Darüber hinaus existieren seit einigen Jahren Prognosen, wie sich der demografische Wandel in den verschiedenen Bundesländern auf die Anzahl der Erwerbspersonen auswirken wird. In der Abbildung (Fig. 3) ist die voraussichtliche prozentuale Entwicklung der Anzahl an Erwerbspersonen für jedes Bundesland im Zeitraum von 2005 bis 2030 dargestellt. Dabei ist lediglich für das Bundesland Hamburg von einer geringfügigen Zunahme der Anzahl der Erwerbspersonen auszugehen, während in der überwiegenden Zahl der Bundesländer mit weniger, zum Teil deutlich weniger Erwerbspersonen zu rechnen ist.

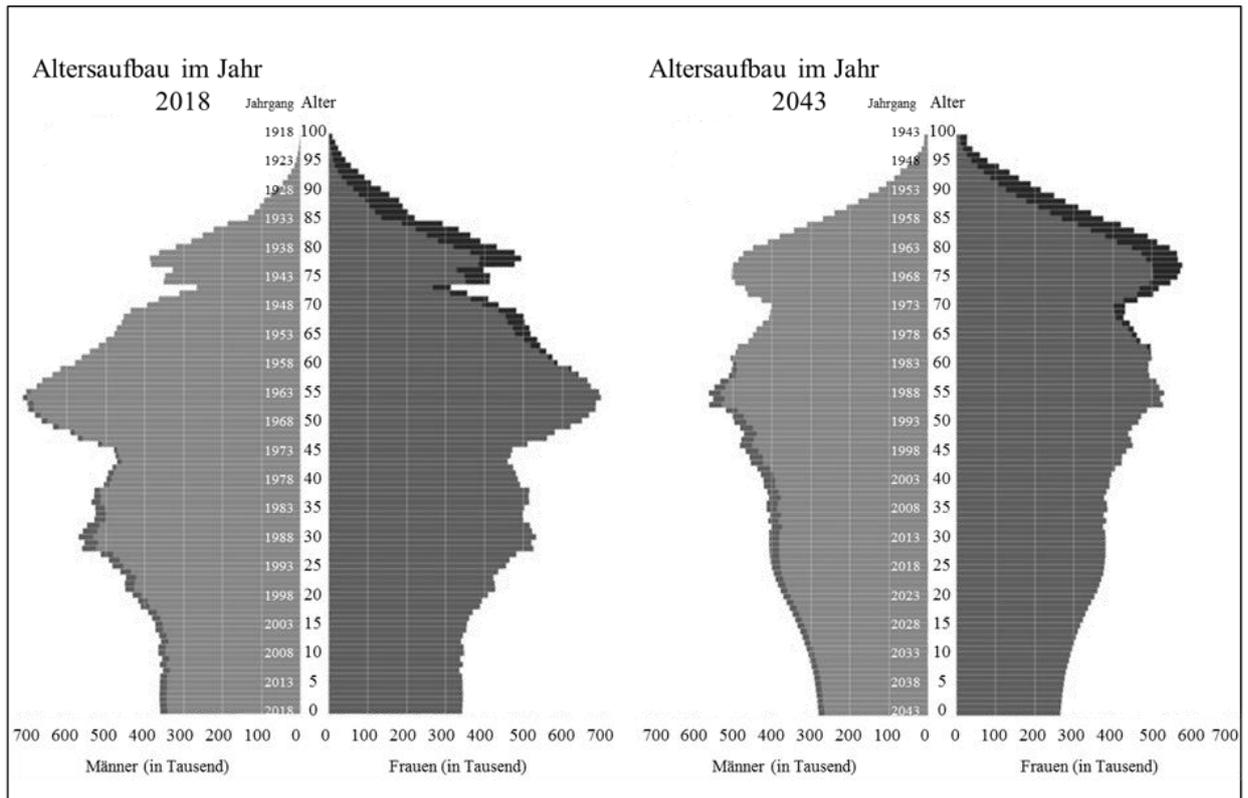


Fig. 2: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland in den Jahren 2018 und 2043 bei schwacher Zuwanderung, Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT (2015)

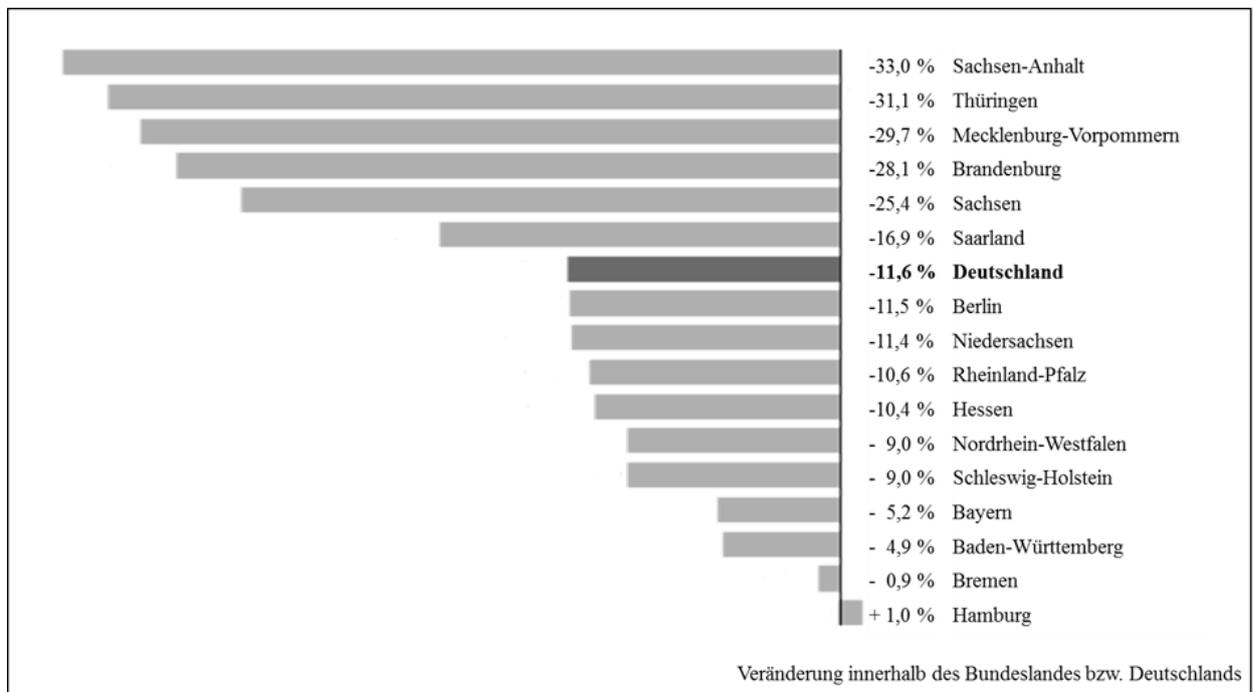


Fig. 3: Voraussichtliche prozentuale Veränderung der Erwerbspersonenzahl in den Bundesländern 2005 bis 2030. Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT (2009)

4.b Landwirtschaftlicher Strukturwandel

Seit vielen Jahrzehnten sind aufgrund des Wandels zunächst zur Industrie- und dann zur Dienstleistungsgesellschaft ein gesamtwirtschaftlicher Bedeutungsverlust der Landwirtschaft und damit verbunden eine Abwanderung von Arbeitskräften aus der Landwirtschaft in andere Wirtschaftssektoren zu beobachten (STATISTISCHES BUNDESAMT 2018). Dementsprechend zeigt die Abbildung (Fig. 4) eine stark rückläufige Anzahl der Erwerbstätigen im primären Sektor und eine Zunahme der Zahl der Erwerbstätigen vor allem im tertiären Sektor. Gemäß der engeren Definition des primären Sektors umfasst dieser im Wesentlichen die Urproduktion von Erzeugnissen durch Land- und Forstwirtschaft, Jagd, Fischerei und Wasserkraftnutzung.

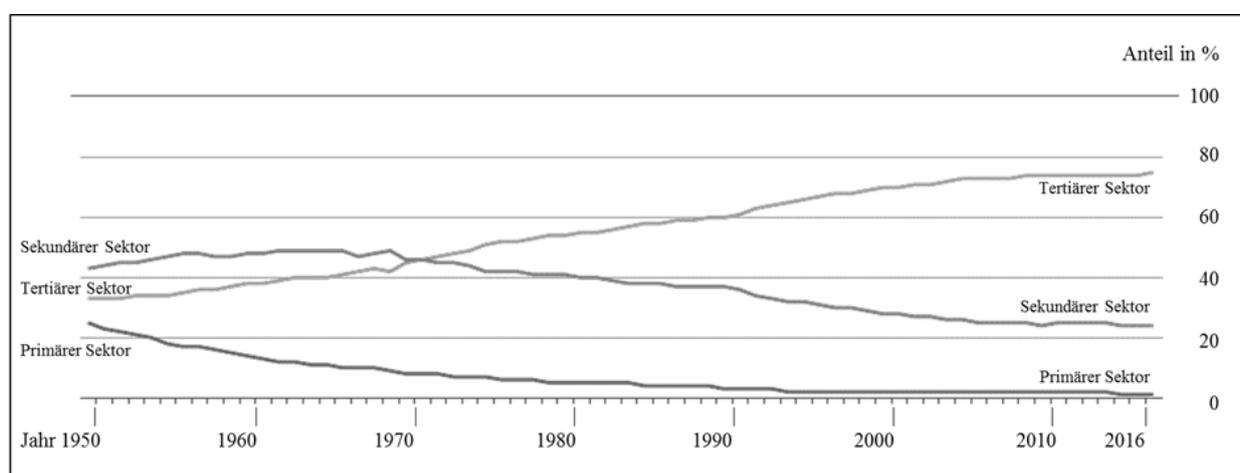


Fig. 4: Entwicklung der Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland nach Wirtschaftssektoren in % aller Erwerbstätigen. Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT (2018)

Nicht nur gesamtwirtschaftlich, sondern auch innerhalb der Landwirtschaft ist ein deutlicher Strukturwandel festzustellen. Dieser hat in den vergangenen Jahrzehnten weiter an Bedeutung gewonnen. Vor allem die Mechanisierung der Arbeit und Fortschritte bei den eingesetzten Produktionsmitteln haben zur Steigerung der Erträge sowie zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität beigetragen. Dies sowie die aufgrund des technischen Fortschritts zunehmenden Skaleneffekte haben ein Größenwachstum der Betriebe, eine Abnahme der Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe sowie einen Rückgang der Gesamtzahl der in der Landwirtschaft tätigen Arbeitskräfte zur Folge (THEUVSEN et al. 2017).

Abbildung (Fig. 5) zeigt für die vergangenen beiden Jahrzehnte die Entwicklung der Zahl der Arbeitskräfte in der Landwirtschaft sowie die Anteile der Familienarbeitskräfte, der ständigen familienfremden Arbeitskräfte sowie der Saisonarbeitskräfte. Die Anzahl der Familienarbeitskräfte geht kontinuierlich zurück. Dieser Trend konnte bis zum Jahr 2010 durch eine ansteigende Anzahl an Saisonarbeitskräften kompensiert werden. Seit dem Jahr 2010 ist aber eine rückläufige Zahl von Saisonarbeitskräften zu konstatieren. Ein

stetiger Anstieg ist im Betrachtungszeitraum hingegen beim Anteil der ständigen familienfremden Arbeitskräfte zu vermerken.

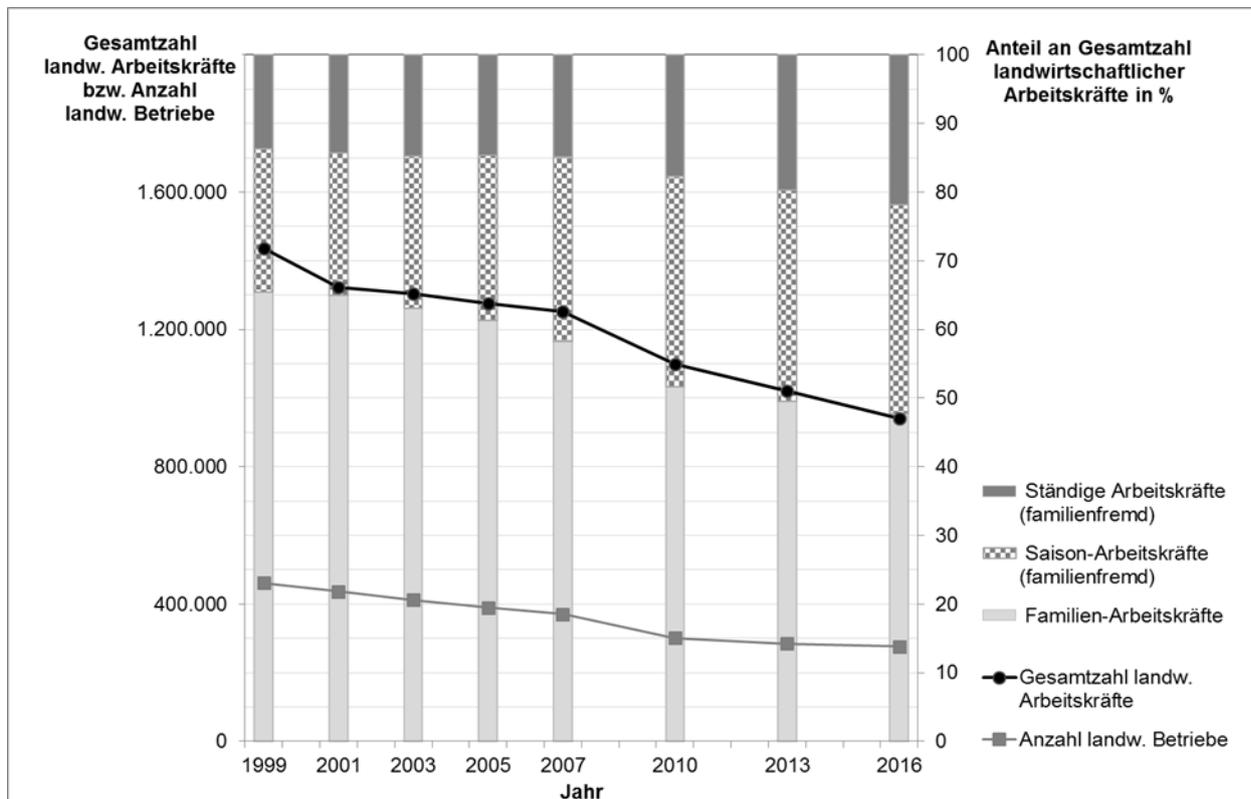


Fig. 5: Gesamtzahl landwirtschaftlicher Arbeitskräfte in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung nach Daten des STATISTISCHEN BUNDESAMTES 2011; 2014; 2017

4.c Auswirkungen auf das landwirtschaftliche Personalmanagement

Bereits vor einigen Jahren wurde prognostiziert, dass sich der demographische Wandel in Form eines Mangels an Arbeitskräften in der Landwirtschaft bemerkbar machen wird. Dies gilt umso mehr, als die Bevölkerung aus ländlichen Regionen verstärkt in die urbanen Zentren abwandert („Landflucht“) (THEUVSEN 2010). Der demographische Wandel und die Abwanderung von Arbeitskräften vermindern auf der einen Seite das Arbeitskräfteangebot, während auf der anderen Seite der landwirtschaftliche Strukturwandel die Nachfrage nach ständig beschäftigten familienfremden Arbeitskräften steigen lässt. Dies muss unweigerlich Konsequenzen für das landwirtschaftliche Personalmanagement haben, etwa im Hinblick auf die Personalgewinnung und -vergütung.

Hierbei gilt es, auf einige Unterschiede innerhalb Deutschlands hinzuweisen. In den westdeutschen Bundesländern nimmt auf den i.d.R. größer werdenden Familienbetrieben die Nachfrage nach familienfremden Arbeitskräften zu. Es entwickeln sich dort mehr und mehr sogenannte erweiterte Familienbetriebe mit zwei bis drei und in Einzelfällen mehr familienfremden Arbeitskräften (SCHAPER et al. 2011). Diese Entwicklung bringt das Ende

der reinen Familienarbeitsverfassung mit sich und macht eine Integration der neu eingestellten, familienfremden Arbeitskräfte in die betrieblichen Abläufe notwendig, sodass auf diesen Betrieben das Thema Personalmanagement seit einigen Jahren an Wichtigkeit gewinnt (SCHAPER et al. 2011). Aber auch in den ostdeutschen Bundesländern gibt es eine wachsende Bedeutung des Personalmanagements. Dort sind der demografische Wandel und die Abwanderung der Bevölkerung aus den ländlichen Regionen besonders stark ausgeprägt. Zudem ist beinahe 30 Jahre nach dem Mauerfall und der deutschen Wiedervereinigung der Generationswechsel in den Führungspositionen von Großbetrieben weiterhin in vollem Gang. Für alle Teile Deutschlands gilt, dass es für landwirtschaftliche Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter schwierig ist, Auszubildende sowie andere Arbeitskräfte für eine Tätigkeit in der Landwirtschaft zu begeistern (HEYDER et al. 2009).

Verschärft wird die Situation dadurch, dass aufgrund der anhaltend guten Konjunktur in allen Wirtschaftsbereichen der Bedarf an Arbeitskräften nicht mehr gedeckt werden kann (GRÖMLING 2017). Dies verschärft die Konkurrenz um Arbeitskräfte speziell für die Landwirtschaft. HOLST und VON CRAMON (2017) führen dazu aus, dass es in den kommenden Jahren vermutlich eine ausreichende Anzahl an Betriebsleitern geben wird, aber ein wachsender Bedarf an Facharbeitskräften zu verzeichnen sein wird und hierfür mehr Personen pro Jahr mit abgeschlossener Berufsausbildung benötigt werden, die auf dem leer gefegten Arbeitsmarkt jedoch zunehmend schwieriger zu finden sein werden.

Grundsätzlich hat sich also an den bereits von HENKE et al. (2012) konstatierten Herausforderungen für die Landwirtschaft nur wenig verändert. Dazu gehören der schon damals auf dem Arbeitsmarkt erkennbar werdende Fachkräftemangel sowie die verstärkte Notwendigkeit der Integration familienfremder Arbeitskräfte in die landwirtschaftlichen Betriebe. Vergleichsweise neu ist dagegen, dass die in der Landwirtschaft tätigen familienfremden Arbeitskräfte nur noch zum Teil aus dem Inland stammen; bei einem anderen Teil handelt es sich um dauerhaft oder temporär, meist aus dem mittel- und osteuropäischen Ausland zugewanderte oder um geflüchtete Personen. Für das Personalmanagement landwirtschaftlicher Betriebsleiter stellt diese Art von Personalintegration eine zunehmend wichtiger werdende Aufgabe, aber, beispielsweise aufgrund der vielfach vorhandenen Sprachbarriere, ebenfalls eine Herausforderung dar. Nachfolgend werden aktuelle Ergebnisse aus Studien des Zeitraums 2011 bis 2018 näher betrachtet.

5 Ausgewählte Themenfelder des Personalmanagements

Das Personalmanagement beinhaltet die Gesamtheit aller Gestaltungs- und Verwaltungsmaßnahmen, von denen Arbeitskräfte in einem Betrieb betroffen sind (SÄCHSISCHE LANDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT 2002). Zu den Arbeitskräften zählen dabei alle in einem landwirtschaftlichen Betrieb beschäftigten Personen, inklusive der Familien- und der Saisonarbeitskräfte (THEUVSEN 2010).

5.a Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung legt fest, wie viele Mitarbeiter mit welcher Qualifikation zu welchen Zeitpunkten und an welchen Orten zur Verwirklichung eines geplanten Produktions- oder Leistungsprogramms benötigt werden. Trotz einer Vielzahl unterschiedlicher Ansätze und Methoden wird in etwa 80% der Fälle der Personalbedarf in Deutschland anhand von Schätzungen auf der Basis von Erfahrungswerten festgelegt (SCHOLZ 2014). Dies gilt in besonderer Weise für kleine und mittlere Unternehmen, wie sie in der Landwirtschaft dominierend sind. Die Personalbedarfsplanung ist stets in quantitativer wie in qualitativer Hinsicht erforderlich. Während die quantitative Personalplanung auf die Bestimmung der erforderlichen Mitarbeiterzahl ausgerichtet ist, werden im Rahmen der qualitativen Bedarfsplanung Kompetenzen identifiziert, über die Mitarbeiter zu einem definierten Zeitpunkt verfügen müssen, um ein festgesetztes Leistungsprogramm vollständig erfüllen zu können (DRUMM 2008). Die Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs ist besonders bedeutsam für Unternehmen, die sich in einem dynamischen, etwa durch starke marktliche und technologische Veränderungen geprägten Umfeld mit hohem Konkurrenzdruck befinden, wie dies u.a. aufgrund der zwischenzeitlichen Liberalisierung der Agrarmärkte (BANSE et al. 2019) und der zunehmenden Digitalisierung (WEIDNER et al. 2019) auch für den landwirtschaftlichen Sektor kennzeichnend ist (STOCK-HOMBURG 2013). Die Stellenbeschreibung bildet die Basis für die Ermittlung individueller Anforderungsprofile für einzelne Arbeitsplätze innerhalb eines Unternehmens; sie stellt damit eine wichtige Grundlage der Personalbedarfsplanung dar. Inhaltlich sollten nach BRÖCKERMANN (2012) die Einordnung der Stelle in die Organisationsstruktur, die Ziele und Aufgaben der Stelle sowie die Rechte und Pflichten des Stelleninhabers bei der Abfassung der Stellenbeschreibung berücksichtigt werden.

Aufbauend auf der Stellenbeschreibung wird ein Anforderungsprofil festgelegt, in dem konkrete Anforderungen an eine Arbeitsstelle definiert werden (HENTZE und KAMMEL 2001). Diese Anforderungen werden in fachlich-kognitive sowie soziale Kompetenzen kategorisiert. Fachlich-kognitive Kompetenzen beinhalten bspw. Ausbildung, Berufserfahrung und Intellekt sowie methodische Kompetenzen wie eine strukturierte Arbeitsweise, während soziale Kompetenzen kommunikative Aspekte und Persönlichkeitskompetenzen umfassen. Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter besitzen einen dynamischen Charakter und sind somit, bspw. aufgrund des Umgangs mit neuen Technologien, Veränderungen unterworfen (STOCK-HOMBURG 2013). Auf der Basis von Befragungsergebnissen landwirtschaftlicher Betriebsleiter haben STRATMANN et al. (2017) Anforderungen an Flüchtlinge als ständige familienfremde Arbeitskräfte ermittelt. Für die Betriebsleiter sind dabei v.a. die Persönlichkeitskompetenzen Ehrlichkeit, Leistungsbereitschaft und Zuverlässigkeit sowie die sozialen Kompetenzen Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit von hoher Relevanz. Auf Seiten der methodischen Kompetenzen werden struktu-

riertes Arbeiten und problemlösendes Denken als wichtig erachtet. Als fachliche Voraussetzungen wurden deutsche Sprachkenntnisse, Fahrerlaubnisse der Klassen T und B sowie grundlegende landwirtschaftliche Kenntnisse auf Praktikumsniveau verlangt. Auch GINDELE et al. (2015) untersuchten, welche Kompetenzen bei familienfremden Arbeitskräften für Betriebsleiter bedeutsam sind. Von besonders hoher Wichtigkeit für alle befragten Betriebsleiter sind demnach Verlässlichkeit und Engagement. Mit zunehmender Betriebsgröße und steigendem Alter des Betriebsleiters gewinnt zudem eine spezialisierte fachliche Qualifikation der Arbeitskräfte an Bedeutung, da mit steigender Betriebsgröße die Arbeitsteilung auf den Betrieben zunimmt sowie vermehrt spezialisierte Fachkräfte eingesetzt werden und mit zunehmendem Alter die Erfahrung des Betriebsleiters in der Beurteilung von potenziellen Arbeitskräften steigt. Demgegenüber müssen auf kleineren Betrieben viele verschiedene Aufgaben von einer Person ausgeführt werden, so dass anstelle spezialisierten Fachwissens stärker generelle Qualifikationen im Vordergrund stehen (GINDELE et al. 2015; GERDS und POEHLS 2011).

5.b Personalgewinnung und Personalbindung

Die Personalgewinnung, auch als Personalbeschaffung bezeichnet, befasst sich mit der Suche nach Personal und der Auswahl von Bewerbern (SCHOLZ 2014). Aufbauend auf den Ergebnissen der Personalbedarfsermittlung steht im Rahmen der Personalgewinnung die Frage im Vordergrund, wo und wie die nötigen Mitarbeiter gesucht und gewonnen werden sollen. Die Personalgewinnung setzt sich somit aus Personalsuche und Personalauswahl zusammen. Dabei kommen verschiedene Maßnahmen zum Einsatz, die von der Eigen- bzw. Initiativbewerbungen der Arbeitssuchenden über Stellenanzeigen bis zum Einsatz von Personalvermittlern reichen.

Da mittlerweile mehr als 50% der Arbeitskräfte in der Landwirtschaft nicht mehr aus der Betriebsinhaberfamilie stammen, sondern sich aus Saison-Arbeitskräfte und aus ständig beschäftigten Fremdarbeitskräften rekrutieren (STATISTISCHES BUNDESAMT 2017), ist insbesondere dem Thema der Personalgewinnung eine wichtige Rolle beizumessen. Lange Zeit wurden in der Landwirtschaft neue Arbeitskräfte vorrangig durch den direkten Kontakt zu potenziellen Mitarbeitern geworben, weshalb ständig beschäftigte Mitarbeiter oft aus der Nähe des betreffenden Betriebes stammten. Gegenwärtig lässt sich jedoch beobachten, dass diese Art der Personalbeschaffung an Bedeutung verliert. Im Gegenzug werden zunehmend Arbeitskräfte aus dem Ausland, insbesondere aus Ost- und Mitteleuropa, akquiriert (PETRICK 2017). Die gestiegene, vor allem durch erntebedingte Arbeitsspitzen ausgelöste, Nachfrage nach Saisonarbeitskräften in Deutschland von etwa 30% der landwirtschaftlichen Arbeitskräfte (STATISTISCHES BUNDESAMT 2017) lässt sich mit inländischen Arbeitnehmern nicht decken, sodass die Saisonarbeitsplätze hauptsächlich mit ausländischen Arbeitskräften, vornehmlich aus Polen und Rumänien, besetzt werden (BITSCH et al. 2017; BITSCH und MITTELBERGER 2015). Die Rekrutierung dieser saisonal

beschäftigten Arbeitskräfte erfolgt häufig durch Nutzung persönlicher Netzwerke der bereits im Betrieb angestellten Arbeitskräfte, aber auch durch Einsatz professioneller, insbesondere im Ausland tätiger Arbeitsvermittler (SCHULTE und THEUVSEN 2015a). Des Weiteren werden zur Beschaffung von Personal in der Landwirtschaft am häufigsten persönliche Kontakte, Empfehlungen von Berufskollegen oder Bekannten, die Arbeitsagentur, Stellenanzeigen in Lokalzeitungen und Fachzeitschriften, Aushänge in (Fach-)Schulen und Hochschulen, Online-Jobportale, Initiativbewerbungen und der Einsatz von Personalberatern genutzt (GINDELE et al. 2016).

In einer Befragung erklärten allerdings mehr als 65 % der landwirtschaftlichen Betriebsleiter, dass es für ihren Betrieb schon zu deutlichen Engpässen im Bereich der Personalbeschaffung gekommen sei (GINDELE et al. 2016). Die Ursachen sind Imagedefizite des landwirtschaftlichen Sektors aus Sicht der Gesellschaft, das im Vergleich zu konkurrierenden Wirtschaftsbereichen niedrige Entgelt und die physisch immer noch vergleichsweise anstrengenden Arbeiten (RECKE et al. 2013). Als weitere Ursache wird die unzureichende Qualifikation der Arbeitssuchenden angeführt (GINDELE et al. 2016).

Während als Saisonarbeitskräfte seit Jahrzehnten ausländische Arbeitskräfte zum Einsatz kommen (MÜLLER et al. 2014), wird erst seit kurzem diskutiert, ob und inwieweit Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund auch die Nachfrage nach ständig beschäftigten Fachkräften in der Landwirtschaft decken können (PETRICK et al. 2015; KVARTUIK 2015; GERDS 2014). Seit der Flüchtlingskrise in den Jahren 2015 und 2016 wird ergänzend debattiert, inwieweit Flüchtlinge als Arbeitskräfte in der Landwirtschaft in Betracht kommen. Eine Studie von OTTER et al. (2018) hat ergeben, dass Flüchtlinge grundsätzlich eine positive Einstellung gegenüber der deutschen Landwirtschaft haben und durchaus bereit sind, in diesem Sektor erwerbstätig zu sein. Zudem lassen viele Flüchtlinge einen Bezug zur Landwirtschaft erkennen oder verfügen über eine Ausbildung oder zumindest Berufserfahrung in handwerklichen oder technischen Berufsfeldern. Um Flüchtlinge als Arbeitskräfte in der Landwirtschaft einsetzen zu können, sind verschiedene Maßnahmen notwendig. Dazu zählen bspw. auf Bundes- und Länderebene eine Vereinheitlichung der Rechtsanwendung im Bereich des Asyl- und Aufenthaltsrechts, eine konsequente Sprachförderung, eine gezielte Aus- und Weiterbildung sowie angesichts der Präferenzen von Flüchtlingen für städtische Ballungsräume eine Werbung für Arbeit und Leben im ländlichen Raum. Auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene ist eine enge Zusammenarbeit der beteiligten Akteure, etwa von Betrieben und öffentlichen Verwaltungen, erforderlich. Ferner stellen Praktika auf Betrieben eine Möglichkeit dar, um das Interesse von Flüchtlingen an einer Arbeit in der Landwirtschaft zu fördern (STRATMANN et al. 2017). Begünstigt wird der Einsatz von Flüchtlingen dadurch, dass es nach wie vor Aufgabenbereiche in der Landwirtschaft gibt, die durch eher einfache, wiederholende Tätigkeiten

gekennzeichnet sind, sodass nicht immer eine Qualifikation im Sinne einer Berufsausbildung notwendig ist, sondern desgleichen un- und angelernte Arbeitskräfte eingesetzt werden können (THEUVSEN et al. 2014).

Darüber hinaus hat die Gewinnung von Arbeitskräften insbesondere an Relevanz für die betriebliche Entwicklung, speziell für Tierhaltungsbetriebe wie bspw. Milcherzeuger, gewonnen. Eine Untersuchung von BRONSEMA et al. (2015) zeigt, dass die erfolgreiche Akquisition von Arbeitskräften in der Milchviehhaltung stark von der betrieblichen Strategie und den Zielen des Betriebsleiters abhängig ist. Die wichtigste Einflussmöglichkeit auf die erfolgreiche Gewinnung qualifizierter Arbeitskräfte ist die Attraktivität des Arbeitsplatzes, die wesentlich durch eine angemessene Entlohnung, flexible Arbeitszeiten und Fortbildungsmöglichkeiten bestimmt wird (BRONSEMA et al. 2013).

Aufgrund des durch den demographischen Wandel verursachten zunehmenden Fachkräftemangels gewinnt zudem die Personalbindung an Bedeutung. Sie umfasst zielorientierte Maßnahmen und Vorgehensweisen, die der Erhaltung von Mitarbeitern eines Betriebes dienen (DILLERUP und STIO 2013). Das Ziel lautet dabei, sowohl eine vertragliche als auch eine psychische Bindung der Mitarbeiter herzustellen (SCHOLZ 2014). Gleichzeitig ist die Personalbindung gerade bei saisonalen Arbeitskräften nur schwer zu realisieren (KNOOP und THEUVSEN 2018). Im Gegensatz dazu ist bei ständigen familienfremden Arbeitskräften in Führungsebenen eine geringe Wechselbereitschaft zu verzeichnen, was mit der Lohngestaltung und weiteren Anreizkomponenten begründet wird (BITSCH et al. 2017). In einer Studie von GINDELE et al. (2016) wurde untersucht, wie Landwirte versuchen, die Bindung des Personals zu sichern, um auf den Fachkräftemangel zu reagieren. 67 % der befragten Landwirte bemühten sich um eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen, um die vorhandenen Arbeitskräfte zu halten. 55 % der Landwirte reagierten mit einer Verbesserung des Lohnniveaus und 3 % ließen keinerlei Bemühungen erkennen, Personal zu binden.

THEUVSEN (2016) stellt heraus, dass die erfolgreiche Akquisition und die Bindung von Mitarbeitern in Betrieben insbesondere durch das von den potenziellen Arbeitnehmern wahrgenommene Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht beeinflusst werden. Als Anreize gelten bspw. die ausgeübten Tätigkeiten, die Höhe der Entlohnung, das Betriebsklima und die Arbeitszeiten. Auf der anderen Seite zählen Aspekte wie die persönliche Motivation, die tätigkeitsbezogene Qualifikation, die Zuverlässigkeit und die Erfahrung zu den Beiträgen des Mitarbeiters. Das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht gibt an, inwieweit die gesetzten Anreize des Betriebes mit den durch den potenziellen Mitarbeiter eingebrachten Beiträgen übereinstimmen (THEUVSEN 2016). Empirische Erhebungen legen nahe, dass Mitarbeiter in landwirtschaftlichen Betrieben Anreize differenziert wahrnehmen. Wiederholt hat sich gezeigt, dass – trotz insgesamt hoher Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft – eine höhere Entlohnung der Arbeitskräfte sowie die Gestaltung attraktiverer Arbeitszeiten als

notwendige Maßnahmen zur Sicherung der Beschaffung von Personal auf landwirtschaftlichen Betrieben anzusehen sind (NÄTHER et al. 2015; GANDORFER et al. 2016).

5.c Personalmotivation

Unter der Motivation eines Individuums werden die Richtung seines Verhaltens, d.h. die Entscheidung für eine von mehreren Handlungsalternativen, die Anstrengung, mit der die eingeschlagene Richtung verfolgt wird, und die Dauer, für die an der gewählten Richtung festgehalten wird, verstanden (CAMPBELL 2006). Die Schaffung der Voraussetzungen dafür, dass Mitarbeiter leistungsorientiert im Sinne der betrieblichen Ziele agieren, ist die Aufgabe der Mitarbeitermotivation (SÄCHSISCHE LANDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT 2002). Dabei existieren materielle und immaterielle Anreizsysteme. Zu den materiellen Anreizen gehört u.a. die Gestaltung des Entgeltsystems, während immaterielle Anreize bspw. die Gestaltung der Aufgaben, die Personalführung, das Betriebsklima sowie die Arbeitszeitgestaltung umfassen (WEIBLER und KUHN 2012).

In Landwirtschaft und Gartenbau kommen sowohl materielle als auch immaterielle Anreize zum Einsatz. So wird durch den Einsatz z.B. von leistungsabhängigen Entgeltsystemen (Lohnanreiz) versucht, eine Wirkung auf die Motivation der Arbeitskräfte zu erzielen (SCHOLZ 2014). Vor allem im Obst- und Gemüseanbau gelten die finanziellen Anreize als Motivationstreiber für die Mitarbeiter (GARMING 2016; SCHETTLER et al. 2016). Ergebnisse einer qualitativen Umfrage von BITSCH et al. (2017) zeigen, dass vor allem ausländische Arbeitskräfte durch das im Vergleich zu ihrem Heimatland hohe Einkommen in Deutschland dazu motiviert werden, saisonale Arbeiten in der deutschen Landwirtschaft auszuüben. Die höchste Relevanz sprachen die befragten Arbeitskräfte der Gesamtsumme des Verdienstes während der Saisonarbeit zu (BITSCH ET AL. 2017). Insbesondere im Bereich des Sonderkulturanbaus werden Mitarbeiter häufig im Akkord entlohnt, so dass mehr Leistung für diese eine höhere finanzielle Entlohnung einbringt (BRONSEMA et al. 2014; SCHULTE 2013). Bei leistungsbezogener Entlohnung verdienen Mitarbeiter im Gemüsebau durchschnittlich mehr als im Zeitlohn (SCHULTE und THEUVSEN 2015a). Durch die Einführung des Mindestlohns im Jahr 2015 ergaben sich jedoch Probleme hinsichtlich der Gewährung von materiellen Anreizen wie Leistungslohnsystemen. So berichteten Betriebsleitende von unzufriedenen Saisonarbeitskräften, die aufgrund der begrenzt zulässigen Arbeitszeit im Zeitraum der Saisonanstellung in deren Augen nicht genug verdienen. Daher hat die leistungsbezogene Entlohnung nach Einführung des Mindestlohns im Sonderkulturanbau als Motivationsanreiz an Bedeutung verloren (GARMING 2016). MUßHOFF et al. (2012) konnten im Falle von ständige Arbeitskräfte einen positiven Einfluss von Gehaltserhöhungen auf die Bereitschaft zur Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit nachweisen.

Als relevante immaterielle Anreize in landwirtschaftlichen Betrieben wurden insbesondere das Berufsbild sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie von ständigen Arbeitskräften als bedeutend erachtet (KLAFFKE 2014). Darüber hinaus wurde in weiteren Untersuchungen die Wichtigkeit von anderen immateriellen Anreizen wie ein gutes Arbeitsklima, die Arbeit mit modernen Maschinen, eine flexible Arbeitszeitgestaltung, Fortbildungen, zusätzliche Sozialleistungen, Job Enrichment, Job Rotation, innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten und Betriebsfeiern genannt (GINDELE et al. 2016; Näther et al. 2015). Die Motivation von Mitarbeitern wird darüber hinaus auch vom Führungsstil des Vorgesetzten beeinflusst, wobei zwischen autoritärem, passivem, fürsorglichem und kooperativem Führungsverhalten unterschieden wird (KAEHLER 2017). Als wirksame Methoden der Personalführung und Mitarbeiterkommunikation in der landwirtschaftlichen Praxis haben sich Mitarbeitergespräche und Besprechungen erwiesen (DINCHER 2014). MEYERDING (2016b) sowie REICHE UND SPARKE (2012) arbeiteten in ihren Studien Gestaltungsmöglichkeiten des Führungsverhaltens im Gartenbau heraus. Verbesserungsmöglichkeiten umfassen ein verstärktes Feedback zum individuellen Arbeitsverhalten, eine bessere Unterstützung der Arbeitskräfte und die Vereinbarung eines stärker zielorientierten Arbeitens. MEYERDING (2016b) betont außerdem, dass gerade im Gartenbau ein großer Handlungsspielraum für die Gestaltung der Mitarbeiterführung besteht. Abschließend ist anzumerken, dass (SCHULTE und THEUVSEN 2015b) einen erheblichen Einfluss der Mitarbeitermotivation auf die Effizienz in der landwirtschaftlichen Produktion feststellen konnten.

5.d Arbeitszufriedenheit

Der Begriff Arbeitszufriedenheit entstammt der Arbeitspsychologie und bewertet die Einstellung einer Person gegenüber ihrer Arbeit als emotionale Reaktion auf eine Situation (ULICH 2006). Die soziodemografischen Determinanten Alter, Geschlecht, beruflicher Abschluss und Herkunft konnten als starke Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit identifiziert werden (MEYERDING 2016c; MEYERDING 2017).

Verschiedene Studien ergaben, dass Arbeitnehmer in der Landwirtschaft insgesamt zufrieden mit ihrer Arbeitssituation sind und eine hohe Arbeitszufriedenheit aufweisen (MÜßHOFF et al. 2012; NÄTHER et al. 2013). Verantwortlich dafür sind vorrangig positive Verhältnisse zu Kollegen, das gute Betriebsklima, die Arbeitsbedingungen und der Arbeitsplatz als solcher (SPARKE und FISCHER 2011; NÄTHER et al. 2013). Weiterhin sind eine vom Mitarbeiter wahrgenommene positive Jobperspektive und das Entgelt wesentliche Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern in der Landwirtschaft (MEYERDING 2016c). Ebenfalls einen hohen Stellenwert für die Arbeitszufriedenheit in landwirtschaftlichen Unternehmen besitzt die Arbeitszeitgestaltung (RECKE et al. 2013). MEYERDING (2016a) untersuchte die Arbeitszufriedenheit von Berufstätigen und Studierenden im Gartenbau. Die Ergebnisse zeigen, dass eine ausgeglichene Work-Life-Balance ein wichtiges Kriterium für den auszuübenden Beruf darstellt. Zudem erwies sich ein fairer

Umgang der Führungskräfte mit den Mitarbeitern als eine weitere relevante Bedingung für die Arbeitszufriedenheit. Die Faktoren Entlohnung, Personalführung, Qualität der vorhandenen Unterkunft, Freizeitgestaltung sowie Lob und Anerkennung sind besonders bedeutsam im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit von Saisonarbeitskräften (MÜLLER et al. 2013; VON DER LEYEN et al. 2012). Zudem wirkt sich fehlender Kontakt ausländischer saisonal beschäftigter Arbeitskräfte zu den eigenen Familien negativ auf deren Arbeitszufriedenheit aus (MÜLLER et al. 2013); gleiches gilt für ein niedriges Lohnniveau von Saisonarbeitskräften (NÄTHER 2016).

5.e Generationenmanagement

Im Jahr 1928 wurde die Generation als eine gesellschaftliche Kohorte mit gemeinsamer Prägung durch die Geburtsperiode, den kulturellen Kontext und kollektiv erlebte Ereignisse in Kindheit und Jugend definiert (MANNHEIM 1928). Ein Generationenkonzept soll der Komplexitätsreduzierung dienen, indem es im Personalmanagement eine Einordnung von Arbeitnehmern in bedürfnisspezifische Kategorien ermöglicht. In der Landwirtschaft treffen häufig verschiedene Generationen aufeinander, bspw. die Vertreter der Generation der Baby Boomer, die in den Jahren zwischen 1950 und 1964 geboren sind, die Generation X, die zwischen 1965 und 1979 geboren wurde, die Generation Y (Geburt zwischen 1980 und 1993) und die Generation Z, die von 1994 bis 2010 geborene Personen, umfasst. Während die Generation Y stark durch die Globalisierung geprägt ist, steht die Generation Z in besonderer Weise unter dem Einfluss der Digitalisierung aller Lebensbereiche (MÖRSTEDT 2018).

Den verschiedenen Generationen werden – zum Teil etwas holzschnittartig – unterschiedliche Merkmale zugeschrieben. Als wichtigste Eigenschaften der Babyboomer gelten Teamgeist, Durchsetzungsvermögen, Betriebstreue und Verantwortungsbewusstsein (OERTEL 2014). Generation X ist durch eine hohe Lernbereitschaft, Erreichbarkeit und Belastbarkeit gekennzeichnet (STATISTISCHES BUNDESAMT 2013). Als Charakteristika der Generation Y gelten Multi-Optionen-Konsum und das Hinterfragen bestehender Verhältnisse (KLAFFKE 2014). Die höchste Wichtigkeit für die Generation Z besitzen Autonomie, Flexibilität und Transparenz (STATISTISCHES BUNDESAMT 2013). Dadurch, dass die verschiedenen Generationen unterschiedliche Charakteristika aufweisen, ergeben sich steigende Anforderungen an das Personalmanagement, insbesondere im Bereich der Personalführung (KLAFFKE 2014). Um das Potenzial der älteren Generation Baby Boomer langfristig nutzen zu können, schlägt OERTEL (2014) vor, ein gutes betriebliches Gesundheitsmanagement zu integrieren und Weiterbildungsmaßnahmen zu fördern sowie dass diese Personengruppe selbst Ausbildungsfunktionen im Betrieb übernehmen sollte. Für Generation X sind zur Gewährleistung von Arbeitszufriedenheit und -motivation vor allem Arbeitsplatzsicherheit, Fairness und Selbstverwirklichung relevant (NOWOTNY 2015). Ge-

neration Y hingegen fordert neben einer angemessenen Entlohnung auch Fairness, Anerkennung ihrer Arbeit sowie eine ausgeglichene Work-Life-Balance (KIENBAUM 2017). Für die Generation Z ist die Personalentwicklung mit medialen Lernformen und umfangreichem Feedback wichtig, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen (KLAFCKE 2014). Die Herausforderung für Betriebsleiter ist es, diese Generationen in Zukunft gemäß der jeweiligen Bedürfnisse im Betrieb einzubinden und damit die Arbeitskraft zu binden.

6 Ausgewählte strategische Handlungsoptionen

6.a Outsourcing

Unter Outsourcing wird die Auslagerung von Unternehmenstätigkeiten auf externe Dienstleister verstanden (BRUCH 1998). Ein Beispiel für die Landwirtschaft ist der Betriebsleiter, der für die Ernte seiner Feldfrüchte einen Lohnunternehmer engagiert und auf dessen Know-how, Arbeitskraft und Maschinenausstattung zurückgreift. Outsourcing von anfallenden Arbeiten in Arbeitszeitspitzen gilt in der Landwirtschaft bereits seit langem als wichtiger Schlüssel zur Kostenreduktion und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit (HEISE und THEUVSEN 2014). Die Frage, ob bestimmte Betriebsabläufe ausgelagert werden sollten, betrifft neben den operativen betrieblichen Tätigkeiten insbesondere auch die Informationsverarbeitung. Aufwand, der durch den Aufbau der notwendigen IT-Kenntnisse durch Aus- und Fortbildungen oder die Einstellung von qualifizierten Mitarbeitern verursacht wird, entfällt bei Inanspruchnahme externer Dienstleister. Outsourcing trägt zudem zur Risikoreduktion bei Personalausfall im Betrieb bei (WENDT et al. 2004). Ein Beispiel für eine IT-Dienstleistung im Agrarbereich sind cloud-basierte Herdenmanagementprogramme, die von einem externen Dienstleister angeboten werden. Betriebe profitieren durch die Optimierung von Prozessen aufgrund einer stärkeren Verknüpfung der vorhandenen Daten aus unterschiedlichen Betriebszweigen, bspw. Tierhaltung und Ackerbau (SCHÜLER 2015).

6.b Automatisierung

Neuere Ansätze für strategische Handlungsoptionen, um Weiterentwicklungen des Betriebes und das Eröffnen von Alternativen oder Ergänzungen zu einer Beschäftigung von Arbeitskräften zu erreichen, bieten die weitere Technisierung sowie eine festzustellend zunehmende Digitalisierung. Infolgedessen ist bereits eine sukzessive Veränderung der Durchführung von Betriebsabläufen in der Landwirtschaft zu konstatieren (HORSTMANN 2015). So nutzt die Präzisionslandwirtschaft (Smart Farming) in der Pflanzenproduktion GPS-gesteuerte Spurführungssysteme, automatische Datenerfassung, Teilschlagtechnik sowie die Feldrobotik (MINßEN 2015; PEDERSEN et. al 2008). In derselben Weise finden autonome Komponenten und vollautomatisierte Systeme, wie Melkroboter oder Fütterungsautomaten, in der Tierhaltung Anwendung (Smart Livestock Farming) (WISCHMANN und ROHDE 2019).

Die Automatisierung dient den Betriebsleitern zur innerbetrieblichen Effizienzverbesserung, aber ebenso als strategische Reaktion auf den zunehmenden Fachkräftemangel. So setzten nach einer Studie von GINDELE et al. (2016) 67 % der befragten Landwirte auf Technisierung und Automatisierung, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Aufgrund einer zunehmenden Komplexität der Technik - insbesondere der Mensch-Maschine-Schnittstellen – vor allem im Bereich der gesamten Landtechnik verschiebt sich das Anforderungsprofil der landwirtschaftlichen Arbeitnehmer, aber auch der Betriebsleiter selbst, sodass neue Kompetenzen gefordert werden (WALTER 2016). Neue Kompetenzen resultieren nach BEINERT (2017) vornehmlich aus dem Datenmanagement bei Precision Farming- und Herdenmanagementsystemen, dem damit einhergehenden „vernetzten Denken“ sowie der zunehmend daten-administrativen Rolle der Mitarbeiter und Betriebsleiter. Erfüllt werden können die neuen Anforderungen, denen Arbeitskräfte gerecht werden müssen, mit Hilfe von Schulungen, z.B. durch die Landesanstalten für Landwirtschaft oder Hochschulen, des Einsatzes problembasierter Lernformen, der Vereinfachung der Bedienung von komplexen Maschinen oder der direkten Unterweisung durch Vorgesetzte oder Servicepersonal beteiligter Unternehmen, sogenannter Vernetzungsberater (BEINERT 2017). In Australien wurde bspw. bereits eine virtuelle Plattform etabliert, um Precision Farming-Technologien in die Hochschulausbildung zu integrieren, sodass Studierende Zugang zu realen Daten angeschlossener Betriebe erhalten und somit die virtuelle Plattform als digitale Lernform verwenden können (TROTTER et al. 2016). Im Zusammenhang mit der zunehmenden Automatisierung empfiehlt es sich also dringend, durch das innerbetriebliche Personalmanagement rechtzeitig die Möglichkeit zu eröffnen, entsprechend den neuen Anforderungen die Kompetenzen der Betriebsleitenden und verbleibenden ständigen Arbeitskräfte durch berufliche Aus- und Weiterbildungen aufzuwerten.

7 Fazit

Eingangs des vorliegenden Beitrages wurde die Frage (a) aufgeworfen, wie die Prognosen der Autoren BITSCH (2010) und HENKE et al. (2012) bezüglich einer in den Folgejahren zunehmenden Bedeutung von Fragen des Personalmanagements für die Landwirtschaft in Deutschland zu beurteilen sind?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wurde in Kapitel 4 die Beschreibung der derzeitigen Rahmenbedingungen für das landwirtschaftliche Personalmanagement in Deutschland vorgenommen, welche verdeutlicht, dass sich der demografische Wandel in den vergangenen Jahren verschärft hat und weiter verschärfen wird (STATISTISCHES BUNDESAMT 2009; 2015). Desgleichen hat sich der landwirtschaftliche Strukturwandel im vergangenen Jahrzehnt in einer geringeren Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe mit wachsenden Betriebsgrößen fortgesetzt, wobei die Anzahl der ständigen Arbeitskräfte, die nicht der Betriebsinhaberfamilie angehören, seit wenigen Jahren zunimmt im Gegensatz

zur Zahl der Familienarbeitskräfte (STATISTISCHES BUNDESAMT 2011; 2014; 2018). Die von den Autoren BITSCH (2010) und HENKE et al. (2012) jeweils verfassten Prognosen einer zunehmenden Relevanz von personalwirtschaftlichen Fragestellungen für die deutsche Landwirtschaft sind somit für den betrachteten Zeitraum zu bestätigen. Des Weiteren haben sowohl der – bereits in beiden Veröffentlichungen vermerkte und für die Zukunft prognostizierte – Fachkräftemangel, als auch das Erfordernis einer besseren Integration familienfremder Arbeitskräfte in die landwirtschaftlichen Betriebe mehr Gewichtung erlangt.

Darüber hinaus war es das Ziel des vorliegenden Beitrags, einen Überblick über wissenschaftliche Untersuchungen besonders relevanter Themenfelder des Personalmanagements zu geben (b). Basierend auf den durch die Literaturrecherche erlangten Studien aus dem Zeitraum Januar 2011 bis Dezember 2018 wurde die Gliederung in die wichtigsten Themenfelder des Personalmanagements im Kapitel 5 unternommen. Die bedeutendsten Felder des landwirtschaftlichen Personalmanagements erstrecken sich auf Personalbedarfsplanung, Personalgewinnung und –bindung, Personalmotivation, Arbeitszufriedenheit und Generationenmanagement. Überdies wurden die strategischen Handlungsoptionen Outsourcing und Automatisierung in Kapitel 6 aufgegriffen. Die Themenfelder des Personalmanagements in der Landwirtschaft werden in wissenschaftlichen Beiträgen unterschiedlich stark aufgegriffen.

In den letzten Jahren hat die Personalbedarfsplanung im Rahmen von Betriebsleiterbefragungen zu Anforderungen an Arbeitskräfte Eingang in die wissenschaftliche Literatur gefunden (GINDELE et al. 2015; STRATMANN et al. 2017). Beide Autorengruppen heben die Wichtigkeit der erfassten Anforderungen für eine spätere Stellenbesetzung hervor. Auf Grundlage der Beiträge kann empfohlen werden, die Beratung von Landwirten hinsichtlich des Themas Personalbedarfsplanung zu verbessern, um dadurch z.B. Mitarbeiterfluktuationen zu reduzieren und v.a. die Personalbeschaffung im Sinne der Betriebsleiter zu verbessern.

Wesentlich mehr Veröffentlichungen wurden – wie schon in der Studie von HENKE et al. (2012) vermerkt - zum Themenkomplex Personalgewinnung und Personalbindung gefunden. Als neuere Entwicklung ist hierbei die verstärkte Auseinandersetzung mit dem Thema Integration von familienfremden Arbeitskräften in die Betriebe - anders formuliert die Erschließung neuer Arbeitskräftepotenziale - häufiger aufgegriffen worden (PETRICK et al. 2015; KVARTUIK 2015). Insbesondere vor dem Hintergrund des Flüchtlingszuzuges in den Jahren 2015 und 2016 wird inzwischen diskutiert, ob und mit welchen Voraussetzungen Flüchtlinge als ständige Arbeitskräfte für landwirtschaftliche Betriebe gewonnen werden könnten (OTTER et al. 2018; STRATMANN et al. 2017). Gerade vor dem gravierenden werdenden Fachkräftemangel sind Personalgewinnung und Personalbindung weiterhin von großer Relevanz für die deutsche Landwirtschaft.

Darüber hinaus gibt es seit einigen Jahren in den Themenfeldern Personalmotivation und Arbeitszufriedenheit für den landwirtschaftlichen Sektor ebenfalls eine wachsende Anzahl an wissenschaftlicher Literatur. Die Ergebnisse von SCHULTE und THEUVSEN (2015b) zeigen bspw. einen erheblichen Einfluss der Mitarbeitermotivation auf die Effizienz in der landwirtschaftlichen Produktion, welches eine starke Bedeutung der Mitarbeitermotivation für den Erfolg landwirtschaftlicher Betriebe erkennen lässt. Daher ist zu empfehlen, dass die Themen Personalmotivation und Arbeitszufriedenheit weiterhin in den landwirtschaftlichen Betrieben aufgegriffen und umgesetzt werden sollten, um eine positive Wirkung auf den Betriebserfolg erzielen zu können.

Eine neuere Herausforderung für landwirtschaftliche Betriebsleiter ist und wird das Generationenmanagement. Hierzu gibt es bisher keine Ansätze zur vertieften Untersuchung im Sektor Landwirtschaft, so dass es ein zukünftiges Forschungsthema darstellt, herauszufinden, wie Betriebsleiter innerbetrieblich mit Generationen umgehen, welche Unterschiede vorhanden sind und welche Faktoren für ein erfolgreiches Generationenmanagement von Wichtigkeit sind.

Insgesamt ist festzuhalten, dass das landwirtschaftliche Personalmanagement in Zukunft eine intensive Bedeutung für Betriebsleiter haben wird. Dabei können strategische Handlungsoptionen wie Outsourcing oder Automatisierung von wachsender Relevanz im Umgang mit einem zu erwartenden Fachkräftemangel sein. Insbesondere die Digitalisierung wird verstärkt als eine Herausforderung für das Personalmanagement in der Landwirtschaft zu erwarten sein. Aufgrund komplexer werdender Technologien sind Arbeitskräfte verstärkt in Mensch-Maschine-Interaktionen (WALTHER 2016) zu schulen. Aufgrund des fortschreitenden demografischen Wandels gilt dies vor allem für ältere bzw. älter werdende Mitarbeiter. Gleichzeitig sollte bedacht werden, dass neue Technologien und die durch sie ausgelösten Produktivitätssteigerungen Arbeitskräfte auch substituieren können. Daher ist zu empfehlen, dass die Beratung und die Betriebsentwicklungsplanung landwirtschaftlicher Betriebe zukünftig stärker die Entscheidungen und Präferenzen von Betriebsleitern (BRONSEMA et al. 2015) hinsichtlich Investition in Mensch oder Maschine in den Fokus nehmen sollten.

8 Literatur

- Banse, M.; Knuck, J.; Weber, S., 2019. Stabile und hohe Milchpreise?! – Optionen für eine Beeinflussung der Milchpreise. Thünen Working Paper 118. Braunschweig.
- Beinert, M., 2017. Fachliche, methodische und persönlich-soziale Anforderungen an landwirtschaftliche Arbeitskräfte vor dem Hintergrund der zunehmenden Technisierung und Digitalisierung in der Landwirtschaft. In: Arbeitsmarkt, Ausbildung, Migration: Perspektiven für die Landwirtschaft. Schriftenreihe der landwirtschaftlichen Rentenbank, Bd. 33, Frankfurt a. Main: 7-42.
- Bitsch, V., 2010. Ein Blick nach draußen – Personalmanagement in der Landwirtschaft aus nordamerikanischer Sicht. In: v. Davier, Z.; Theuvsen, L. (Hrsg.): Landwirtschaftliches Personalmanagement. Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. DLG-Verlag, Frankfurt a. Main: 73-88.
- Bitsch, V.; Mair, S.; Borucinska, M. M.; Schettler, C. A., 2017. Introduction of a Nationwide Minimum Wage: Challenges to Agribusinesses in Germany. In: *Economia Agroalimentare/Food Economy* 19 (1): 13-34.
- Bitsch, V.; Mittelberger, C., 2015. Eastern European seasonal employees in German horticulture: Role and recent developments in the context of the EU expansion. In: *Acta Horticulturae* 1099: 519-524.
- Bröckermann, R., 2012. Personalwirtschaft, 6. Auflage, Schäffer Poeschel, Stuttgart.
- Bronsema, H.; Näther, M.; Schlosser, K.; Theuvsen, L., 2013. Akquise von Arbeitskräften für wachsende Milchviehbetriebe: Einfluss von strategischen Entscheidungen und Personalmanagement. In: *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie* 23: 31-40.
- Bronsema, H.; Santelmann, A.; Theuvsen, L., 2014. Leistungsorientierte Entlohnung durch EDV-gestützte Erfassung von Erntemengen und Qualitätsmerkmalen in der Spargelernte. In: Clasen, M.; Hamer, M.; Lehnert, S.; Petersen, B.; Theuvsen, B. (Hrsg.): *IT-Standards in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Fokus: Risiko- und Krisenmanagement. Referate der 34. GIL- Jahrestagung*. Bonn: Köllen Verlag: 25-28.
- Bronsema, H.; Stratmann, J.; Schlosser, K.; Theuvsen, L., 2015. Wachstumsstrategien von Milchviehbetrieben mit Fremdarbeitskräften. In: *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V.*, Bd. 50: 111-123.
- Bruch, H., 1998. Outsourcing: Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken. Gabler, Wiesbaden.
- Campbell, D. E., 2006. *Incentives: motivation and the economics of information*. 2. Auflage, Cambridge, MA, Cambridge University Press.

- Dillerup, R.; Stio, R., 2013. Unternehmensführung. 4.Auflage, München, Vahlen.
- Dincher, R., 2014. Personalwirtschaft. 4. Auflage. Neuhofen/Pf., Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V.
- Drumm, H. J., 2008. Personalwirtschaft. 6. Auflage, Springer Verlag, Berlin.
- Eisenführ, F.; Theuvsen, L., 2004. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- FAZ - Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2018. Wie die Speisen der Zukunft reifen. URL: <https://www.faz.net/aktuell/race-to-feed-the-world/so-sieht-die-welternaehrung-der-zukunft-aus-15693859.html>, zuletzt aufgerufen am 28.12.18.
- Gandorfer, M.; Bitsch, V.; Friedel, F., 2016. Erfolgsstrategien von Obst- und Gemüsegenossenschaften im Zuge der Internationalisierung des Hortibusiness. In: Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank, Bd. 32, Frankfurt a. Main: 111-135.
- Garming, H., 2016. Auswirkungen des Mindestlohns in Landwirtschaft und Gartenbau: Erfahrungen aus dem ersten Jahr und Ausblick. Thünen Working Paper 53, Braunschweig.
- Gerds, M., 2014. Anforderungen von Agrarunternehmern an landwirtschaftliche Arbeitskräfte. Eine Präferenzmessung mithilfe der Discrete-Choice-Analyse. Logos Verlag, Berlin.
- Gerds, M.; Poehls, A., 2011. Stellenwert der Eigenschaften von Arbeitskräften aus Sicht landwirtschaftlicher Arbeitgeber – Welche Rolle spielen generische und berufsspezifische Kompetenzen? Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V., Bd. 46: 407-408.
- Gindele, N.; Kaps, S.; Doluschitz, R., 2016. Betriebliche Möglichkeiten im Umgang mit dem Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. In: Berichte über Landwirtschaft 94 (1): 106-120.
- Gindele, N.; Laven, P.; Doluschitz, R., 2015. Anforderungen an die Qualifikation von Fremdarbeitskräften in der deutschen Landwirtschaft. In: Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Bd. 24: 285-294.
- Grömling, M., 2017. Fehlende Arbeitskräfte deckeln die Konjunktur. IW-Kurzberichte 93/2017.
- Henke, S.; Schmitt, C.; Theuvsen, L., 2012. Personalmanagement in der Landwirtschaft: Überblick über den Stand der Forschung. In: Berichte über Landwirtschaft, 90 (2): 317-329.
- Hentze, J.; Kammel, A., 2001. Personalwirtschaftslehre, 7. Auflage, UTB, Stuttgart.

-
- Heise, H.; Theuvsen, L., 2014. Erfolgsfaktoren in der Landwirtschaft: Status Quo und Bedeutung der IT für die Wirtschaftlichkeit der Betriebe. In: Clasen, M.; Hamer, M.; Lehnert, S.; Petersen, B.; Theuvsen, B. (Hrsg.): Referate der 34. GIL-Jahrestagung - IT-Standards in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Fokus: Risiko- und Krisenmanagement. Bonn.
- Heyder, M., Von Davier, Z.; Theuvsen, L., 2009. Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. DLG (Hrsg.): Landwirtschaft 2020 – Herausforderungen, Strategien, Verantwortung. DLG-Verlag, Frankfurt/Main: 267-282.
- Holst, C.; Von Cramon, S., 2017. Zukünftige Herausforderungen der deutschen Landwirtschaft vor dem Hintergrund der aktuellen Alters- und Ausbildungsstruktur landwirtschaftlicher Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter. In: Arbeitsmarkt, Ausbildung, Migration: Perspektiven für die Landwirtschaft. Schriftenreihe der landwirtschaftlichen Rentenbank, Bd. 33, Frankfurt a. Main: 43-73.
- Horstmann, J., 2015. Kommunikationssysteme und Farming 4.0 in der Landtechnik, in: Frerichs, L. (Hrsg.): Jahrbuch Agrartechnik 2015, Braunschweig 2016: 1-7.
- Kaehler, B., 2017. Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen. 2. Auflage. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Kienbaum, 2017. Absolventenstudie 2017 – Arbeitest du noch oder lebst du schon? Nochmal unter die Lupe genommen: Die Karriereorientierung der Generation Y, Kienbaum Institut, Gummersbach.
- Klaffke, M., 2014. Erfolgsfaktor Generationen-Management-Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden, Springer-Gabler: 3-25.
- Knoop, M.; Theuvsen, L., 2018. Personalmanagement am Beispiel Sonderkulturen. In: Berichte über Landwirtschaft 96 (2).
- Kvartuik, V., 2015. Osteuropa als Quelle für landwirtschaftliche Fachkräfte in Deutschland. In: Berichte über Landwirtschaft 93 (3).
- Mannheim, K., 1928. Das Problem der Generationen, Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie 7: 157-185.
- Meyerding, S. G. H., 2016a. Job satisfaction and preferences regarding job characteristics of vocational and master craftsman scholars and horticulture students in Germany. In: Review of Agricultural and Applied Economics 19 (1): 30-49.

- Meyerding, S. G. H., 2016b. Organisation 2020: Empirische Untersuchung der heutigen und zukünftigen Bedeutung von Organisationsthemen für Gartenbauunternehmen sowie deren wahrgenommene Kompetenz. In: Kühl, R.; Aurbacher, J.; Herrmann, R.; Nuppenau E.-A.; Schmitz, M. (Hrsg.): Perspektiven für die Agrar- und Ernährungswirtschaft nach der Liberalisierung. Münster, Landwirtschaftsverlag: 131-142.
- Meyerding, S. G. H., 2016c. Mitarbeiterzufriedenheit in KMU. Mit einer empirischen Erhebung auf Grundlage des Vitamin-Modells und Potenzialanalyse der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung für die soziale und ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit am Beispiel von Gartenbauunternehmen. Aachen, Shaker Verlag.
- Meyerding, S. G. H., 2017. Analyzing job satisfaction and preferences of employees: the case of horticultural companies in Germany. In: International Food and Agribusiness Management Review 20 (5): 765-787.
- Minßen, T.-F., 2015. Mit autonomen Landmaschinen zu neuen Pflanzenbausystemen. Institut für mobile Maschinen und Nutzfahrzeuge. Braunschweig, 2015.
- Mörstedt, A.-B., 2018. Generation Z – geht'z noch? Vorträge anlässlich Behördenleitertagung/ Landesvorstehertagung, am 08.06.2018 in Bad Muskau, und des Forums HR Agribusiness 2019 des Agricareernet am 10.01.2019 an der Georg-August-Universität Göttingen. URL: <https://www.pfh.de/hochschule/forschung/vortrag-von-prof-dr-antje-britta-moerstedt-generation-z.html>. Zuletzt abgerufen am 10.04.2019.
- Müller, J.; von der Leyen, H.; Theuvsen, L., 2013. Kausalanalyse der Saisonarbeitsplatzwahl. Österreichische Gesellschaft für Agrarökonomie. Tagungsband 2013: 39-40.
- Müller, J., von der Leyen, H., Theuvsen, L. 2014. Volle Freizügigkeit für Arbeitnehmer – Arbeitsplatzwahl landwirtschaftlicher Saisonarbeitskräfte. In: Kirschke, D. et al. (Hrsg.): Wie viel Markt und wie viel Regulierung braucht eine nachhaltige Agrarentwicklung? Münster, Landwirtschaftsverlag: 159-170.
- Mußhoff, O., Tegtmeier, A., Hirschauer, N. (2012). Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit: Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten. Diskussionspapier Nr. 1213, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen.
- Näther, M.; Paustian, M.; Theuvsen, L., 2013. Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft. In: Grenzen der Qualitätsstrategie im Agrarsektor. 41. Jahrestagung der Schweizer Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie und 23. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie: 33-35.

- Näther, M.; Stratmann, J.; Bendfeldt, C.; Theuvsen, L., 2015. Wodurch wird die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer beeinflusst? In: *Journal of Socio-Economics in Agriculture* 8: 85-96.
- Näther, M., 2016. *Ökonomische Fragen der Agrar- und Ernährungswirtschaft: Personal- und Tierseuchenmanagement im Fokus*. Dissertation. Göttingen, Cuvillier Verlag.
- Nowotny, J., 2015. *Herausforderungen im Generationenmanagement*, Masterarbeit der Universität Wien.
- Oertel, J., 2014. *Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generation*, In: Klaffe, M. (Hrsg.): *Generationen-Management – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Wiesbaden, 27-56.
- Otter, V.; Thies, A. J.; Theuvsen, L., 2018. *Flüchtlinge auf dem deutschen Arbeitsmarkt: Ergebnisse einer PLS-Modellierung zu Präferenzen für Landwirtschaftliche Berufe*. In: Sauer, J. et al. (Hrsg.): *Agrar- und Ernährungswirtschaft zwischen Ressourceneffizienz und gesellschaftlichen Erwartungen*. Münster, Landwirtschaftsverlag: 67-78.
- Pedersen, S., Blackmore, B., Fountas, S., 2008. *Agricultural Robots – Applications and Economic Perspectives*. *Service Robot Applications*, 2008.
- Petrack, M.; Gotter, C.; Kvaruik, V.; Traikova, D.; Wiener, B.; Winge, S., 2015. *Beschäftigung von Migranten in der ostdeutschen Landwirtschaft*. *IAMO Policy Brief No. 25*. November 2015: 1-4.
- Petrack, M., 2017. *Incentive provision to farmworkers in post-socialist settings. Evidence from East Germany and North Kazakhstan*. In: *International Food and Agribusiness Management Review* 20 (2): 239-256.
- Recke, K.; Gindele, N.; Doluschitz, R., 2013. *Unternehmerische Möglichkeiten im Umgang mit dem Personalproblem in der Landwirtschaft – eine qualitative Erhebung zum Fachkräftemangel in Baden-Württemberg* In: *Grenzen der Qualitätsstrategie im Agrarsektor*. 41. Jahrestagung der Schweizer Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie und 23. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie: 31-33.
- Reiche, S.; Sparke, K., 2012. *Managing Job Commitment of Young Professionals in Germany's Green Industry*. In: *DGG-Proceedings* 2 (3): 1-5.
- Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft, 2002. *Personalmanagement in landwirtschaftlichen Unternehmen*. Managementunterlage. Leipzig, APRESYS Informations-Systeme.
- Schaper, C.; Deimel, M.; Theuvsen, L., 2011. *Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung*. In: *German Journal of Agricultural Economics* 60 (1): 36-51.

-
- Schettler, C. A.; Mair, S.; Bitsch, V., 2016. Auswirkungen des Mindestlohns im deutschen Gartenbau. In: Dirksmeyer, W.; Schulte, M.; Theuvsen, L. (Hrsg.): Aktuelle Forschung in der Gartenbauökonomie. Nachhaltigkeit und Regionalität – Chancen und Herausforderungen für den Gartenbau. Tagungsband zum 2. Symposium für Ökonomie im Gartenbau. Thünen Report 44, Braunschweig: 159-174.
- Scholz, C., 2014. Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 6. Auflage, Vahlen Verlag, München.
- Schüler, P., 2015. FAQ: Sichere Cloud-Speicherdienste. In: c't 1.2016: 142.
- Schulte, M., 2013. Entlohnung von EU-Saisonarbeitskräften auf Spargel- und Erdbeerbetrieben. Masterarbeit Georg-August-Universität Göttingen.
- Schulte, M.; Theuvsen, L., 2015a. Lohngestaltung von EU-Saisonarbeitskräften auf Spargel- und Erdbeerbetrieben. In: Dirksmeyer, W.; Theuvsen, L.; Kayser, M. (Hrsg.): Aktuelle Forschung in der Gartenbauökonomie. Tagungsband zum 1. Symposium für Ökonomie im Gartenbau. Thünen Report 22, Braunschweig: 267-282.
- Schulte, M.; Theuvsen, L., 2015b. Influence of incentive system design on individual farm performance. A survey in the German strawberry and asparagus sectors. In: European Journal of Horticultural Science 80 (5): 249-259.
- Schulte, M.; Sonntag, W.; Theuvsen, L., 2015. Der Markt für Obst und Gemüse. German Journal of Agricultural Economics 64 (1), Supplement: 49-61.
- Sparke, K.; Fischer, M., 2011. Arbeitszufriedenheit der zukünftigen Fach- und Führungskräfte im Gartenbau. In: Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. (Hrsg.): Organisations- und Personalentwicklung im Gartenbau Zusammenfassung der 49. Betriebswirtschaftlichen Fachtagung Gartenbau vom 05.-08. September 2011 in Elmshorn.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2009. Statistische Ämter des Bundes und der Länder – Demografischer Wandel in Deutschland, Auswirkungen auf die Zahl der Erwerbspersonen, Heft 4, 2009.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2011. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte. Landwirtschaftszählung/ Agrarstrukturerhebung 2010. Fachserie 3 Reihe 2.1.8. Daten der Jahre 2010, 2007, 2005, 2003, 2001, 1999. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2013. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit – Natürliche Bevölkerungsbewegung, Fachserie 1 Reihe 1.1, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2014. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte. Agrarstrukturerhebung 2013. Fachserie 3 Reihe 2.1.8. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2015. 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland; <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2043> zuletzt abgerufen am 01.06.2018.

- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2017. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte und Berufsbildung der Betriebsleiter/ Geschäftsführer. Agrarstrukturerhebung 2016. Fachserie 3 Reihe 2.1.8. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018. Arbeitsmarkt im Wandel – Wirtschaftsstrukturen, Erwerbsformen und Digitalisierung. Juni 2018. Artikelnummer: 1010200-18003-4.
- Stock-Homburg, R., 2013. Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente. Springer-Verlag, Wiesbaden.
- Stratmann, J., Theuvsen, L., Otter, V., Braun-Michels, B., 2017. Flüchtlinge als Arbeitskräfte für die Landwirtschaft: Voraussetzungen – Potenziale – Handlungsbedarf. In: Arbeitsmarkt, Ausbildung, Migration: Perspektiven für die Landwirtschaft. Schriftenreihe der landwirtschaftlichen Rentenbank, Bd. 33, Frankfurt a. Main: 105-127.
- Theuvsen, L., 2010. Die Landwirtschaft vor neuen Herausforderungen. In: Von Davier, Z.; Theuvsen, L. (Hrsg.): Landwirtschaftliches Personalmanagement. Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. DLG-Verlag, Frankfurt a. Main: 11-18.
- Theuvsen, L., 2016. Landwirtschaftliches Personalmanagement im Kontext gesellschaftlicher Herausforderungen. Vortrag Halle (Saale), 18.02.2016.
- Theuvsen, L.; Bronsema, H.; Guenther-Lübbers, W. 2014. Der Weg zum passenden Mitarbeiter. Fakt oder Mythos? DLG-Mitteilungen H. 4/2014: 14-17.
- Theuvsen, L.; Schaper, C.; Rübcke von Veltheim, F.; Thies, A. J., 2017. Nachhaltigkeitsbewertung landwirtschaftlicher Systeme: Herausforderungen und Perspektiven, Themenfeld 1: Analyse des landwirtschaftlichen Strukturwandels. Gutachten im Auftrag des Deutschen Bundestages. Vorgelegt dem Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag. November 2017.
- Trotter, M.; Gregory, S.; Trotter T.; Acuna, T.; Swain, D.; Fasso, W.; Roberts, J.; Zikan, A.; Cosby, A., 2016. Smart farm Learning Hub: Next Generation Precision Agriculture Technologies for Agricultural Education, Conference Paper, International Conference on Precision Agriculture, St. Louis.
- Ulich, E., 2006. Arbeitspsychologie, 7. Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Von der Leyen, H., Müller, J.; Theuvsen, L., 2012. Die Arbeitsplatzwahl von Saisonarbeitskräften – Implikationen für das Personalmanagement in KMU. In: J.-A. Meyer (Hrsg.): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Eul-Verlag, Lohmar und Köln: 159-182.
- Walter, A., 2016. Digitale Landwirtschaft: Wo wollen wir hin? In: Hans Eisenmann-Zentrum (Hrsg.): Tagungsband 7. Agrarwissenschaftliches Symposium: Digitale Landwirtschaft. Big Data – Smart Data – Datenmanagement, Freising: 9-12.

- Weibler, J.; Kuhn, T., 2012. Personalführung. 2. Auflage, München, Vahlen.
- Weidner, E.; Deerberg, G.; Keuter, V., 2019. Urban Agriculture. In: Neugebauer R. (eds) Biologische Transformation. Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg
- Wendt, K.; Spilke, J.; Thiede, M.; Piotraschke, H., 2004. Outsourcing von IV-Aufgaben landwirtschaftlicher Unternehmen - Einordnung und Nutzungsperspektiven. In: Zeitschrift für Agrarinformatik 2 (04).
- Wischmann S.; Rohde M., 2019. Neue Möglichkeiten für die Servicerobotik durch KI. In: Wittpahl V. (eds) Künstliche Intelligenz. Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg.

2 Zufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer

2.1 Which aspects influence the job satisfaction of agricultural employees?

MARIA NÄTHER, JANINE STRATMANN, CHRISTINA BENDFELDT, LUDWIG THEUVSEN

Der Beitrag wurde in dieser oder in ähnlicher Fassung als wissenschaftlicher Vortrag präsentiert und veröffentlicht im begutachteten wissenschaftlichen Tagungsband „Places of Possibility? Rural Societies in a Neoliberal World“, 26th Congress of the European Society for Rural Sociology in Aberdeen 2015.

Abstract

In the course of changes in agricultural policy and structural changes in agriculture, family-run farms are developing into extended family-run farms with additional non-family employees. As a consequence, farm managers increasingly have to deal with issues of personnel management. Considering the growing shortage of skilled labour, the importance of job satisfaction is also growing. This study analyses the influence of various farm associated factors as well as life and health satisfaction on the job satisfaction of agricultural employees. The results of a multivariate regression analysis show that health-related factors and the work itself exert an especially large influence on the job satisfaction of agricultural employees. These results offer farm managers a chance to influence farm-related factors positively in order to maximise job satisfaction among farm employees.

Introduction

For decades more and more people have been moving from rural to urban areas due to the limited number of attractive jobs in rural areas. Furthermore, living conditions are more attractive in or near cities. Moreover, in recent years agriculture in various countries has undergone profound structural changes as a result of increasing liberalisation in agricultural policy and markets as well as technological progress (BALMANN et al. 2006). In the course of these changes, farms have been developing towards what might be called extended family-run farms through the employment of additional nonfamily labour (SCHAPER et al. 2011). Hence, issues of personnel management, including tasks such as staffing, remuneration and leadership (ANDREÄ et al. 2002), have become more important. Furthermore, recruitment of personnel has become a significant challenge due to the growing shortage of skilled workers. In this context, a connection between job satisfaction and motivation to accept a job is frequently explained by the contribution-inducement theory (MARCH and SIMON 1993). Often, research on job satisfaction is substantially based on classical motivation theories (SCHÜTZ 2009). As a result, the concepts of job satisfaction and work motivation are closely interlinked in the literature (HACKMAN and OLDFHAM 1980). A few studies only consider individual determinants of job satisfaction in agriculture, for example, the influence of the design of incentive schemes. Further influences on job satisfaction that cannot be ascribed to daily business are life and health satisfaction, which have seldom been addressed so far. All in all, there is only scant evidence on the determinants of job satisfaction in agriculture. This study takes an initial step toward closing this research gap by examining various determinants of job satisfaction among agricultural employees.

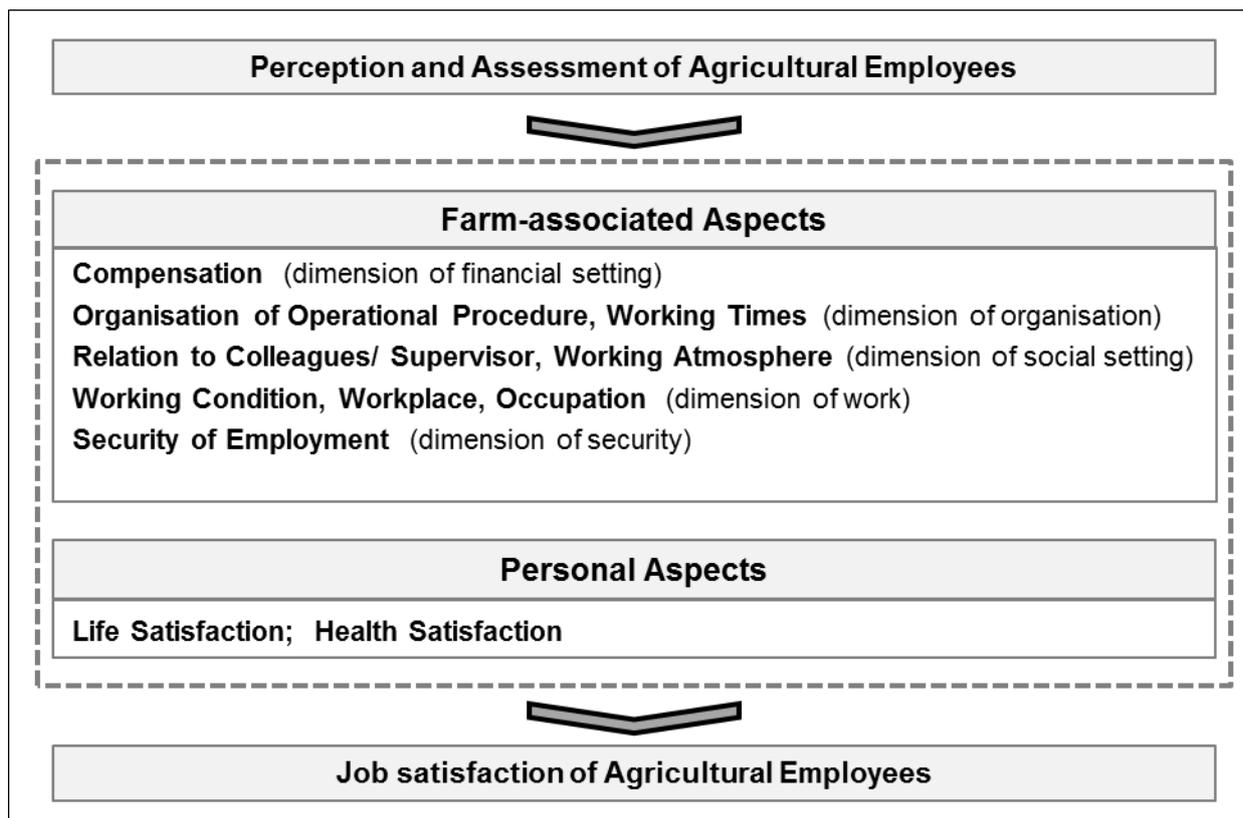


Fig. 6: Model of job satisfaction among agricultural employees, authors' illustration based on NEUBERGER and ALLERBECK 1978

Methods

Our model of job satisfaction among agricultural employees was based on the Job Descriptive Questionnaire developed by NEUBERGER and ALLERBECK (1978). Since not only farm-associated factors influence job satisfaction, personal factors such as life and health satisfaction have also been included as independent variables in the model (Fig. 6).

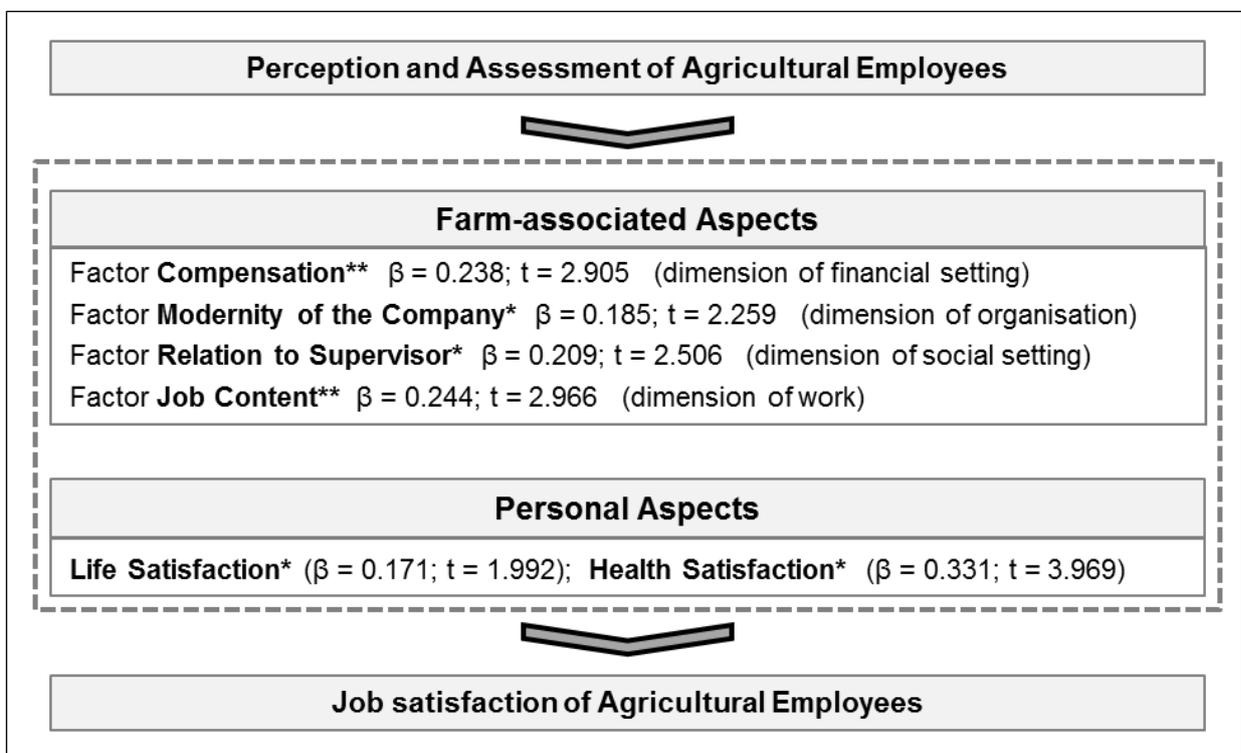
A standardised questionnaire with 45 questions was used to collect data. The survey was completed by 348 agricultural employees from northwest, north and East Germany. The data accumulated was analysed using IBM's SPSS Statistics 21.

To answer the research question how farm-associated factors as well as life and health satisfaction influence job satisfaction, an explorative factor analysis was first conducted, which identified seven factors. Later, two factors were excluded from the analysis due to a negative loading or high error probability. Then, a regression analysis was run to identify determinants of job satisfaction in agriculture.

Results

In this study, 86.7% of the respondents are men and 13.3% women. The average age is 43 years (20 to 68 years; $\sigma = 11.56$). The majority are permanent employees in full-time (78.0%) or part-time (9.7%) capacity. The remaining respondents are seasonal workers and spare-time workers. The average gross wage is $\mu = \text{€ } 12.42$ ($\sigma = \text{€ } 3.94$) per hour. The respondents are mainly employed in arable farming (64.9%), dairy production (9.4%) and pig production (8.2%).

Fig. 7 presents the results of the regression analysis, which explains 44% of the overall variance of job satisfaction; this model is highly significant. Four factors, representing various farm-associated factors, as well as life and health satisfaction, have a significant influence on the job satisfaction of agricultural employees. As can be seen, health satisfaction exerts the greatest influence ($\beta = 0.331$), followed by job content ($\beta = 0.244$).



Significance level: * = $p \leq 0.05$; ** = $p \leq 0.01$; *** = $p \leq 0.00$; $R^2 = 0.440$; $R^2_{\text{korr.}} = 0.392$; $F = 9.312^{***}$

Fig. 7: Influence of certain factors on the job satisfaction of agricultural employees, source: authors' results

Discussion and Conclusion

Before this study was conducted, there was a research gap regarding how various factors influence job satisfaction among agricultural employees. Most recent studies have focussed only on how financial factors influence job satisfaction. Like other studies (VON DAVIER 2007; MUßHOFF et al. 2012) and in alignment with contribution-inducement theory (MARCH and SIMON 1993), this study shows that job satisfaction among agricultural employees does not depend on financial factors alone.

In addition to compensation, this study has identified a number of important farm-associated factors as well as personal factors that influence job satisfaction. Additional analyses have shown that the job satisfaction of agricultural employees also depends on working hours, compensation level, and employees' decision-making competence as well as on personal attributes such as age. Furthermore, farm employees with decision-making competencies and a higher monthly income are more satisfied with their jobs than are employees who do not have decision-making competencies and whose income is lower. This is also the case for life satisfaction. According to our analysis, not all of the farm-associated factors included in the model contribute towards the explanation of job satisfaction. Nevertheless, the universal applicability of the basic model of NEUBERGER and ALLERBECK (1978) is confirmed. The relevance of life satisfaction and health satisfaction to job satisfaction, which has already been shown in earlier studies (FELFE 2012), is also confirmed.

Overall, this study empirically identified the most important influencing variables on the job satisfaction of agricultural employees. The results have implications for personnel management in agricultural businesses. They indicate how farm managers can increase employees' job satisfaction and, hence, their motivation to continue working on a farm, thereby helping to reduce the shortage of skilled labour.

References

- Andreä, K. S.; Brodersen, C.; Kühl, R., 2002. Führungsverhalten beziehungsweise Führungsstile in Agrarunternehmen. *German Journal of Agricultural Economics* 51 (3): 164-173.
- Balmann, A.; Dautzenberg, K.; Happe, K.; Kellermann, K., 2006. On the Dynamics of Structural Change in Agriculture: Internal Frictions, Policy Threats, and Vertical Integration. *Outlook on Agriculture* 35 (2): 115-121.
- Felfe, J., 2012. *Arbeits- und Organisationspsychologie 1: Arbeitsgestaltung, Motivation und Gesundheit*. Stuttgart, W. Kohlhammer Verlag.
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R., 1980. *Work Redesign*. Reading, MA, Addison-Wesley Publishing.
- March, J. G.; Simon, H. A., 1993. *Organizations*. (2nd ed.). Oxford: Blackwell.
- Mußhoff, O.; Tegtmeier, A.; Hirschauer, N., 2012. *Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit: Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten*. Diskussionspapier 1213, Göttingen.
- Neuberger, O.; Allerbeck, M., 1978. *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen „Arbeitsbeschreibungsbogen“*. Bern: Huber Verlag.
- Schaper, C.; Deimel, M.; Theuvsen, L., 2011. Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“: Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. *German Journal of Agricultural Economics* 60 (1): 36-51.
- Schütz, J., 2009. *Pädagogische Berufsarbeit und Zufriedenheit: Eine bildungsbereichsübergreifende Studie*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Von Davier, Z., 2007. *Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft: Eine empirische Analyse*. Dissertation, Universität Göttingen.

2.2 Wodurch wird die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer beeinflusst?

MARIA NÄTHER, JANINE STRATMANN, CHRISTINA BENDFELDT, LUDWIG THEUVSEN

Der Beitrag wurde in dieser oder in ähnlicher Fassung als wissenschaftlicher Vortrag präsentiert auf der Tagung „Ziele der Agrarpolitik“, 43. Jahrestagung der Schweizer Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie in Bellinzona 2015, und veröffentlicht in der begutachteten wissenschaftlichen Zeitschrift *Journal of Socio-Economics in Agriculture*, 2015.

Inhalt

Zusammenfassung	47
Abstract	47
1 Einleitung	48
2 Arbeitszufriedenheit	49
2.a Definition, Grundlagen und Bedeutung	49
2.b Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft	51
3 Untersuchungsmodell und Studiendesign	53
4 Resultate	55
4.a Charakterisierung des Datensatzes	55
4.b Zufriedenheit mit betrieblichen Aspekten	57
4.c Bedeutung von Lebens- und Gesundheitszufriedenheit.....	59
4.d Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit	60
5 Diskussion und Schlussfolgerungen	64
6 Ausblick	66
7 Literatur	66

Zusammenfassung

Im Zuge von Änderungen der Agrarpolitik und des Strukturwandels entwickeln sich landwirtschaftliche Familienbetriebe zu erweiterten Familienbetrieben mit familienfremden Arbeitskräften und müssen sich in der Folge vermehrt personalwirtschaftlichen Fragestellungen widmen. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels erlangt die Arbeitszufriedenheit von landwirtschaftlichen Arbeitnehmern eine wichtiger werdende Bedeutung. In dieser Studie werden die Einflüsse verschiedener betrieblicher Aspekte sowie der Lebens- und der Gesundheitszufriedenheit auf die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer untersucht. Die Ergebnisse einer multivariaten Analyse mittels eines Regressionsmodells zeigen, dass besonders die Gesundheitszufriedenheit und die Tätigkeit selbst einen großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer haben. Die Ergebnisse zeigen somit Möglichkeiten auf, wie Betriebsleiter die betrieblichen Aspekte positiv beeinflussen können, um die Arbeitszufriedenheit ihrer Arbeitnehmer zu steigern.

Abstract

In response to changes in agricultural policy and structural changes in agriculture, family-run farms are developing into extended family-run farms with non-family employees. As a consequence, farm managers frequently find themselves having to deal with issues of personnel management. Due to the increasing shortage of skilled labour, farm workers' job satisfaction has taken on growing importance in acquiring and retaining workers. This study investigates the influence of various farm-related factors, as well as lifestyle and health satisfaction, on the job satisfaction of agricultural employees. The results of a multivariate regression analysis show that two factors — health satisfaction and the work itself — play a particularly large role in farm workers' job satisfaction. These results suggest options for farm managers looking to increase job satisfaction among their non-family employees.

Keywords

Agricultural Employment, Personnel Management, Job Satisfaction

JEL classification

J28, J43, M54, Q19

1 Einleitung

Personalwirtschaftliche Fragestellungen besaßen in der westeuropäischen und der nordamerikanischen Landwirtschaft lange Zeit kaum Bedeutung; entsprechend gering war die Zahl der Publikationen zum Themenbereich Personalmanagement in der Landwirtschaft, wie Übersichtsartikel z.B. von BITSCH (2010) und HENKE et al. (2012) bestätigen. Diese Situation hat sich in den letzten Jahren geändert. In vielen Ländern ist die Landwirtschaft, nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Liberalisierung der Agrarmärkte und des technischen Fortschritts, durch einen tiefgreifenden Strukturwandel gekennzeichnet (BALMANN et al. 2006; MACDONALD 2012). Die Arbeitsverfassung landwirtschaftlicher Betriebe entwickelt sich im Zuge des Strukturwandels zunehmend in Richtung des sog. "erweiterten Familienbetriebes". Dank der Einstellung weiterer, familienfremder Arbeitnehmer ist dieser Typus des landwirtschaftlichen Familienbetriebes in der Lage, die notwendigen Größenvorteile zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu realisieren und auch zukünftig sicherzustellen (SCHAPER et al. 2011).

Vor diesem Hintergrund müssen sich landwirtschaftliche Unternehmer vermehrt personalwirtschaftlichen Fragestellungen widmen. Der Bereich des landwirtschaftlichen Personalmanagements umfasst vielfältige Aufgabenstellungen (ANDREÄ et al. 2002; Henke et al. 2012; VON DAVIER 2007). Neben der Mitarbeitermotivation und -führung entwickelte sich in den vergangenen Jahren insbesondere der – regional allerdings durchaus unterschiedlich ausgeprägte (BRONSEMA et al. 2012) – Fachkräftemangel mehr und mehr zu einer zentralen personalwirtschaftlichen Herausforderung. Angesichts der zunehmend schwieriger werdenden Personalbeschaffung gewinnt die kritische Überprüfung des landwirtschaftlichen Personalmanagements zur Identifizierung eventueller Schwachstellen an Bedeutung (THEUVSEN 2010).

Empirische Studien haben verschiedene Einflussgrößen auf die Attraktivität von Arbeitsplätzen in der Landwirtschaft identifiziert (MUBHOFF et al. 2012; STRAUSS et al. 2013). Als eine wichtige Einflussgröße, sowohl auf die Bleibemotivation landwirtschaftlicher Arbeitskräfte als auch auf deren Bereitschaft, eine Tätigkeit in der Landwirtschaft zu empfehlen, hat sich die Arbeitszufriedenheit herauskristallisiert (MÜLLER et al. 2014). Vertiefende Untersuchungen zu Ausprägungen und Determinanten der Arbeitszufriedenheit liegen für die westeuropäische Landwirtschaft allerdings derzeit kaum vor, so dass nur in Ansätzen bekannt ist, inwieweit mit Blick auf die Zufriedenheit von Arbeitnehmern in der Landwirtschaft möglicherweise Verbesserungsbedarf besteht.

Einen ersten Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke soll die vorliegende Studie leisten, indem mit Hilfe einer großzahligen empirischen Erhebung den Fragen nachgegangen wird, wie zufrieden landwirtschaftliche Arbeitnehmer mit ihrem Beruf sind und welche Determinanten die Ausprägung der Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft bestimmen. Dabei werden neben betrieblichen Aspekten auch die persönlichen Aspekte

Lebenszufriedenheit und Gesundheitszufriedenheit als Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit berücksichtigt.

Im Folgenden werden zunächst einige Grundzüge der Arbeitszufriedenheitsforschung (Kapitel 2) sowie das Untersuchungsmodell und das Studiendesign (Kapitel 3) dargestellt. In Kapitel 4 werden die empirischen Ergebnisse beschrieben. Abschließend werden die Ergebnisse diskutiert und Schlussfolgerungen aus ihnen gezogen (Kapitel 5).

2 Arbeitszufriedenheit

2.a Definition, Grundlagen und Bedeutung

Die Arbeitszufriedenheitsforschung blickt auf eine lange Geschichte zurück. Bereits kurz nach Beginn der Industrialisierung wurde in England eine erste empirische Studie zum Erleben der Arbeit durchgeführt (BABBAGE 1832). Weitere Studien folgten in den darauffolgenden Jahrzehnten, wie z.B. in Deutschland durch HERKNER (1905), WEBER (1908) und LEVENSTEIN (1912). Mittlerweile ist Arbeitszufriedenheit eines der populärsten und am intensivsten erforschten Gebiete der Arbeits- und Organisationspsychologie (SPECTOR 1997). Wurden im Jahr 1998 etwas mehr als 5.000 Studien gezählt (BÜSSING und BISSELS 1998), war diese Zahl sechs Jahre später bereits auf 15.300 und bis zum Jahr 2008 sogar auf mehr als 26.300 Artikel angestiegen (ROEDENBECK 2008). Trotz – oder auch aufgrund – dieser großen Anzahl an Arbeiten gibt es in der Forschung “kein eigenständiges Theoriekonzept der Arbeitszufriedenheit” (FISCHER 1989), sondern der Zugang zu diesem Themengebiet wird aus unterschiedlichen disziplinären Perspektiven, etwa der Ökonomie (HAMERMESH 2001), der Soziologie (FRASER et al. 2002) und der Psychologie (LOCKE 1976), gesucht.

Die Vielfalt der theoretischen Annäherungen schlägt sich in entsprechend unterschiedlichen definitorischen Zugängen zum Phänomen der Arbeitszufriedenheit nieder. FISCHER (1989) ordnet verschiedene Ansätze zur Festlegung der Begriffsbestimmung von Arbeitszufriedenheit ähnlich wie bei NEUBERGER und ALLERBECK (1978) in neun Ansätze: die Arbeitszufriedenheit als (aufgehobene) Soll-Ist-Differenz (GROSKURTH 1974), als das Erreichen bestimmter Werte (LOCKE 1976), als affektive Bewertungsreaktion (BROWN et al. 1966), als Bedürfnisbefriedigung (GRAEN et al. 1968), als Ergebnis komplexer Informationsverarbeitung (BRUGGEMANN 1975), als Gleichgewichtszustand (KORMAN 1970), als Einstellung zur Arbeit bzw. zu Aspekten der Arbeitssituation (YUKL und WEXLEY 1971), als Entsprechung einer Erwartungshaltung (GELLERMANN 1972) sowie als operationale Begriffsbestimmungen (HOPPOCK 1935) begreifen, ein. Weitere Autoren (BAUER und JENSEN 2004; VOM HOLTZ 1998; WIRTH 2008) diskutieren ähnlich wie FISCHER (1989) die Kategorisierung der Definitionsversuche durch NEUBERGER und ALLERBECK (1978). Einig sind sich diese Autoren allein darüber, dass Arbeitszufriedenheit ein mehrdimensionales und heterogenes latentes Konstrukt ist (SPECTOR 1997). Verbreitet ist die Definition von

LOCKE (1976), der Arbeitszufriedenheit als positiven emotionalen Zustand definiert, der aus der Bewertung des eigenen Arbeitsplatzes oder den Erfahrungen während der Ausübung der Arbeitstätigkeit resultiert. Nach BRUGGEMANN et al. (1975) wiederum bedeutet "Arbeitszufriedenheit, ... Zufriedenheit mit einem gegebenen (betrieblichen) Arbeitsverhältnis. (...) Arbeitszufriedenheit bezeichnet damit eine Attitüde, die das Arbeitsverhältnis, mit allen Aspekten, hinsichtlich der Beurteilungsdimension zufrieden – unzufrieden betrifft.

Ungeachtet der vielfältigen theoretischen Zugänge und Definitionen beruht die Forschung zur Arbeitszufriedenheit in erheblichem Umfang auf klassischen Motivationstheorien (SCHÜTZ 2009). Dies erklärt auch die enge Verflechtung von Arbeitszufriedenheits- und Motivationskonzepten in der Literatur (CHALUPA 2007; HACKMAN und OLDHAM 1980). Eine der unter diesem Gesichtspunkt bedeutendsten – wenn auch äußerst umstrittenen (SCHOLZ 2000) – Grundlagen stellt die Zwei-Faktoren-Theorie von HERZBERG et al. (1957) dar. Auf der Grundlage empirischer Untersuchungen werden zwei Gruppen von Einflüssen auf Arbeitszufriedenheit und –motivation unterschieden. Die erste Gruppe sind die Satisfaktoren, auch Motivatoren genannt, welche die Zufriedenheit von Mitarbeitern erhöhen können. Hierzu werden z.B. Leistung, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeiten und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung gezählt. Die zweite Gruppe sind die Dissatisfaktoren (Hygienefaktoren), die allenfalls Unzufriedenheit abbauen können. Dieser Gruppe sind die Aspekte Überwachung, Unternehmensverwaltung, Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu Führungskräften bzw. Kollegen, Status der Arbeit, Arbeitsplatzsicherheit, Entgelt und familiäre Implikationen der Arbeit zugeordnet (HERZBERG 1966).

In späteren Studien wurde die Arbeitszufriedenheit sowohl in ihrer Bedeutung für die Leistungs- als auch für die Beitritts- bzw. Bleibemotivation von Arbeitnehmern diskutiert. Einen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation postuliert u.a. das Weg-Ziel-Modell der Motivation von PORTER und LAWLER (1968). Dort wird ein Rückkopplungsmodell, in dem Leistung als Ergebnis von Anstrengung (Motivation) über intrinsische (z.B. Empfindungen eines Erfolgserlebnisses) und extrinsische (z.B. Bezahlung) Belohnungen zu Zufriedenheit führt bzw. führen kann, formuliert. Zufriedenheit wiederum kann über ihren Einfluss auf den wahrgenommenen Wert der Belohnungen neue Motivation hervorrufen (FISCHER 1989; PELZ 2004; SCHÜTZ 2009). Auch in der Zielsetzungstheorie wird auf der Grundlage empirischer Untersuchungen im sog. "high-performance cycle" eine zirkuläre Beziehung u.a. zwischen Leistung und Zufriedenheit angenommen (LOCKE und LATHAM 1990).

Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und der Motivation von Arbeitnehmern, einer Organisation beizutreten (Beitrittsmotivation) bzw. ihr Arbeitsverhältnis nach erfolgtem Beitritt nicht zu kündigen (Bleibemotivation), wird häufig unter Rückgriff auf die

Anreiz-Beitrags-Theorie (MARCH und SIMON 1993) erklärt. Nach CHALUPA (2007) und SCHOLZ (2000) sind Arbeitnehmer dann zufrieden, wenn es gelingt, ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht herzustellen. Demnach müssen die durch den Arbeitgeber angebotenen Anreize (Image der Tätigkeit, Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit, usw.) den von den Arbeitnehmern geleisteten Beiträgen zur Leistungserbringung im Unternehmen (u.a. Arbeitszeit, -qualität, Erfahrung, Ausbildung, Motivation) entsprechen.

Seit den 1990er Jahren wird jährlich über ein European Community Household Panel (ECHP) eine Umfrage zur Arbeitszufriedenheit in westeuropäischen Ländern durchgeführt. Berücksichtigt werden Determinanten wie Bezahlung, Haushaltsgröße, Art und Qualität der Arbeit sowie Arbeitsplatzsicherheit. Es wurde festgestellt, dass in allen Ländern die Art der Arbeit aus Sicht der Probanden die wichtigste Determinante der Arbeitszufriedenheit ist. Danach folgen die Bezahlung, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsplatzsicherheit (AHN und GARCIA 2004). Im deutschsprachigen Raum wird kontrovers diskutiert, wie (un-)zufrieden Arbeitnehmer mit ihrer Tätigkeit sind. In Deutschland wird durch den Deutschen Gewerkschaftsbund regelmäßig die Studie "Gute Arbeit" veröffentlicht. Die Kernergebnisse lauten, dass die Arbeitnehmer Kollegialität und Aufstiegschancen vermissen und ihre Arbeit im Allgemeinen nicht ausreichend wertgeschätzt wird. Die Befragten bemängeln zudem die Organisationskultur in Unternehmen, fühlen sich uninformiert, nicht gefördert und alleingelassen (LESCH et al. 2011).

2.b Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft

Im Gegensatz zur allgemeinen Arbeitszufriedenheitsforschung weist die Forschung zur Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft eine nur ca. 50jährige Geschichte auf (BITSCH und HOGBERG 2005). In entsprechenden Studien wird sehr häufig auf das Zwei-Faktoren-Modell von HERZBERG et al. (1957) zurückgegriffen. Unabhängig von der im Einzelfall gewählten theoretischen Grundlage sind die landwirtschaftlichen Studien oft zu ähnlichen Ergebnissen gekommen (BITSCH 2010). In der Studie von PORTER (1993) bspw. wurden 30 Arbeitskräfte in Milchviehbetrieben in New Hampshire zu ihrer Arbeit befragt. Etwa 50% der Befragten gaben an, dass sie die Tatsache, Anerkennung für ihre Leistung zu erfahren, als am wichtigsten für ihre Zufriedenheit empfinden. Auf den weiteren Plätzen folgen die Kommunikation mit dem Vorgesetzten und die Kontrolle über die Arbeitssituation. Finanzielle Anreize spielen nach dieser Untersuchung eine untergeordnete Rolle für die Arbeitszufriedenheit. In einer weiteren US-Studie wurde festgestellt, dass die befragten 295 Mitarbeiter von Milchviehbetrieben am unzufriedensten mit der Kommunikation des Vorgesetzten bzw. dessen Feedback sind. Dieser Aspekt ist zugleich am besten durch die Vorgesetzten zu beeinflussen (FOGLEMANN et al. 1999). In einer Untersuchung von BITSCH und HOGBERG (2005) wiederum, wurde herausgefunden, dass für Arbeitnehmer im Gartenbau mit und ohne Personalverantwortung dieselben Aspekte ihrer Tätigkeit zur Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit beitragen. Alle 15 im Rahmen dieser qualitativen

Erhebung befragten Arbeitskräfte betrachteten übereinstimmend die Arbeitsplatzsicherheit, den Arbeitserfolg und die Kompetenz des Vorgesetzten als positiv; im Gegensatz dazu wurden die Unternehmensregeln, die Personalpolitik und der Arbeitsinhalt ebenso wie die Bezahlung eher kritisch gesehen.

Bezüge zur Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft weisen z.T. auch Studien auf, die sich primär mit der Bleibe-, Beitritts- oder Leistungsmotivation von Arbeitskräften befassen. In der Studie von VON DAVIER (2007) zu leistungsorientierten Anreizsystemen in der Landwirtschaft zeigt sich, dass 84% der befragten Betriebsleiter ein gutes Betriebsklima als wichtigsten Anreiz für ihre Arbeitnehmer bezeichnen. Danach folgen der sichere Arbeitsplatz, moderne Maschinen, Betriebsfeste, die Flexibilisierung der Arbeitszeit und zusätzliche Sozialleistungen (Altersvorsorge). Die Anreize für Arbeitnehmer lassen sich also nicht auf finanzielle Anreize reduzieren, obwohl Leistungslöhne vielfach als Motor der Personalmotivation betrachtet werden (FREY und OSTERLOH 1997; KOSCHWITZ und DIPPMANN 1997; PRENDERGAST 1999). Ähnliche Ergebnisse ergab eine empirische Untersuchung von DIPPMANN (2010), in der ebenfalls die Bedeutung der Gestaltungsfelder Arbeit und Arbeitsbedingungen, Personalführung sowie Entgelt und Sozialleistungen für die Arbeitszufriedenheit beleuchtet wurden. VON DER LEYEN et al. (2012) haben für Saisonarbeitskräfte gezeigt, dass insbesondere das Betriebsklima und die Entlohnung einen großen Einfluss auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit haben. In einer weiteren Studie von MÜBHOFF et al. (2012) wurden – unter Berücksichtigung der Wahrnehmungen und Präferenzen von Arbeitnehmern – Einflussfaktoren auf die Bewertung und Möglichkeiten zur Steigerung der Attraktivität landwirtschaftlicher Tätigkeiten analysiert. Die Kernergebnisse dieser Studie lauten: Landwirtschaftliche Arbeitnehmer sind allgemein zufriedener und sehen finanzielle Anreize als unwichtiger an als nicht-landwirtschaftliche Arbeitnehmer. Trotzdem wurden Gehaltserhöhungen als positiver Einfluss auf die Bereitschaft zur Steigerung der Wochenarbeitszeit erkannt.

Insgesamt liegen nur in Ansätzen Erkenntnisse zu den Determinanten der Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft vor. Zudem betrachten die bisherigen Studien oft nur einzelne Bestimmungsgründe der Arbeitszufriedenheit, etwa die Gestaltung von Anreizsystemen oder das Kommunikationsverhalten von Vorgesetzten. Weitere, nicht dem betrieblichen Alltag zuzurechnende Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit, etwa die Lebens- und die Gesundheitszufriedenheit, sind bislang kaum thematisiert worden. Insofern sind große Forschungslücken im Hinblick auf ein umfassendes Verständnis der Ausprägung und der Bestimmungsgründe der Zufriedenheit von Arbeitskräften in der Landwirtschaft zu konstatieren.

3 Untersuchungsmodell und Studiendesign

Zwecks Operationalisierung des latenten Konstrukts "Arbeitszufriedenheit" sind unterschiedliche Messinstrumente entwickelt worden. Eines der im deutschsprachigen Raum am weitesten verbreiteten Instrumente zur quantitativen Arbeitszufriedenheitsmessung ist der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von NEUBERGER und ALLERBECK (1978), dessen Ausgangspunkt der "Job Descriptive Index" (JDI) von SMITH et al. (1969) darstellte, der um weitere Einflussgrößen ergänzt wurde. Nach dem ABB haben folgende Aspekte Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit: Kollegen, Vorgesetzter, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Entwicklung, Bezahlung, Organisation und Leitung, Arbeitszeit sowie Arbeitsplatz.

Bereits bei NÄTHER et al. (2013) wurde der ABB als Grundlage zur Überprüfung der Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer verwendet und auf landwirtschaftliche Arbeitnehmer und deren Tätigkeiten zugeschnitten. Anstelle der von NEUBERGER und ALLERBECK (1978) genannten Entwicklung wurde jedoch das Betriebsklima berücksichtigt. Der Grund dafür ist zum einen, dass sich in vorherigen Studien (VON DAVIER 2007; VON DER LEYEN et al. 2012) ein gutes Betriebsklima für die Arbeit in der Landwirtschaft als äußerst wichtig erwies. Zum anderen spielt der Aspekt des Entwicklungspotentials bzw. der Aufstiegschancen in der Landwirtschaft keine vergleichbar große Rolle wie z.B. in Industriebetrieben. Ferner wurde in der vorliegenden Studie der Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit aufgrund der großen Bedeutung, die ihr für die Zufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitskräfte zukommt (BITSCH 2007; BITSCH und HOGBERG 2005; VON DAVIER 2007; THEUVSEN 2010), in Form eines Statements hinzugefügt. Da weitere Studien (FELFE 2012, VON ROSENSTIEL und NERDINGER 2011) bereits gezeigt haben, dass nicht nur betriebliche, sondern auch persönliche Aspekte Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben, wurden die Lebenszufriedenheit und die Gesundheitszufriedenheit ebenfalls in das Untersuchungsmodell der vorliegenden Studie aufgenommen. Des Weiteren wurde ähnlich wie bei NÄTHER et al. (2013) eine Sortierung der Vielzahl der betrieblichen Aspekte in fünf Dimensionen vorgenommen: finanzielle, organisatorische, soziale, Tätigkeits- sowie Sicherheitsdimension. Insgesamt ergab sich das in Abbildung (Fig. 8) dargestellte Untersuchungsmodell für die vorliegende Studie.

Im Rahmen der vorliegenden Studie sind 348 landwirtschaftliche Arbeitnehmer mit verschiedenen Tätigkeitsschwerpunkten, z.B. im Ackerbau sowie in der Schweine-, Milchvieh- oder Geflügelhaltung, im Nordwesten, Norden und Osten Deutschlands per standardisiertem Fragebogen schriftlich zu ihrer Arbeitszufriedenheit befragt worden. Die Befragung erfolgte u.a. in Kooperation mit der Landwirtschaftskammer Niedersachsen im Nordwesten (n = 191; Rücklauf ca. 16%; im August bis Oktober 2012) sowie der Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein im Norden und Osten Deutschlands (n = 157; Rücklauf ca. 8%; im Oktober 2013).



Fig. 8: Untersuchungsmodell der Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer, eigene Darstellung in Anlehnung an NEUBERGER und ALLERBECK (1978) und NÄTHER et al. (2013)

Der verwendete Fragebogen bestand aus vier Teilen mit insgesamt 45 Fragen. Der erste Teil der Befragung umfasste allgemeine Fragen zum Betrieb. Darauf folgte der zentrale Abschnitt mit Fragen zur Arbeitszufriedenheit. Hier wurden unter Orientierung an dem entwickelten Untersuchungsmodell (vgl. Fig. 8) die verschiedenen Aspekte der Arbeitszufriedenheit erfasst. Zu diesem sollten die Probanden die Ausprägungen von drei bis neun beschreibenden Variablen je Arbeitszufriedenheitsaspekt auf vierstufigen Likert-Skalen angeben. So wurde z.B. abgefragt, inwieweit die Kollegen "stur", "hilfsbereit", "teamfähig" usw. sind. Zusätzlich kamen zwecks gesamthafter Bewertung der verschiedenen Aspekte der Arbeitszufriedenheit siebenstufige Kunin-Skalen, die durch Smileys dargestellt wurden, zum Einsatz. Beispielsweise wurde mit Hilfe dieser Skalen nach der Bewertung der Lebens-, der Gesundheits- und der Gesamtarbeitszufriedenheit gefragt. Im dritten Teil des Fragebogens wurden ergänzende Fragen zu Weiterbildungsmaßnahmen gestellt. Im letzten Abschnitt folgten soziodemographische Fragen. Die Auswertung der Daten erfolgte mit dem Programm IBM SPSS Statistics 21. Neben univariaten Analysen wurde eine Dimensionsreduktion anhand einer Faktorenanalyse vorgenommen. Zur Bestimmung, welche Einflüsse direkt auf die Arbeitszufriedenheit wirken, wurde eine multiple Regressionsanalyse mit der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit und den unabhängigen Variablen der betrieblichen und persönlichen Aspekte durchgeführt.

4 Resultate

4.a Charakterisierung des Datensatzes

In der vorliegenden Studie sind unter den 348 Befragten 86,7% Männer und 13,3% Frauen. Bezogen auf die Grundgesamtheit familienfremder ständig in der deutschen Landwirtschaft tätiger Arbeitnehmer ist der Männeranteil in dieser Stichprobe damit etwas überrepräsentiert (STATISTISCHES BUNDESAMT 2014). Das durchschnittliche Alter der befragten Arbeitnehmer liegt bei 43 Jahren (min. 20, max. 68; $\sigma = 11.56$).

Tab. 1 zeigt die Charakterisierung der Stichprobe im Vergleich zu den familienfremden ständig beschäftigten Arbeitskräften in der Landwirtschaft Deutschlands sowie der Befragungsregion. Die Charakterisierung des Datensatzes wie auch der Erhebungsablauf machen deutlich, dass es sich um eine nicht vollständig repräsentative Untersuchung handelt. Dennoch lassen sich aus der Erhebung aussagekräftige Erkenntnisse für die Landwirtschaft ableiten.

Bezogen auf die Grundgesamtheit von familienfremden ständig in der Landwirtschaft Deutschlands tätigen Arbeitnehmern und auf die Gesamtheit in der Befragungsregion sind in dieser Studie die Altersklassen der 25 bis 34jährigen, der 35 bis 44jährigen sowie der 45 bis 54jährigen leicht überrepräsentiert (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2014). Letztere Altersklasse stellt außerdem die größte aller Altersklassen in der Studie dar. Die

durchschnittliche Beschäftigungsdauer der befragten Arbeitnehmer in der Landwirtschaft ist mit 19 Jahren ($\sigma = 11.83$) recht hoch.

93% der Befragten haben eine abgeschlossene Berufsausbildung, davon 60,7% im landwirtschaftlichen Bereich, so dass das Qualifikationsniveau mit Blick auf die beruflichen Bildungsabschlüsse relativ hoch ist und etwas über dem Bundesdurchschnitt liegt (STATISTISCHES BUNDESAMT 2014). Der überwiegende Teil der Befragten sind fest angestellte Arbeitskräfte in Vollzeit (78,0%) oder Teilzeit (9,7%); bei den übrigen Befragten handelt es sich um geringfügig Beschäftigte und Verwalter.

Tab. 1: Merkmale der Stichprobe im Vergleich zu den familienfremden ständigen Arbeitskräften in der Landwirtschaft Deutschlands sowie der Befragungsregion,
Quelle: eigene Ergebnisse

		Stichprobe	Grundgesamtheit Deutschland	Nordwesten, Norden, Osten
Geschlecht ¹	Männer	86,7%	68,2%	69,8%
	Frauen	13,3%	31,8%	30,2%
Alter ¹	Ø	43 Jahre	n.v.	n.v.
	jünger als 25 Jahre	6,5%	10,2%	9,9%
	25 - 34 Jahre	20,8%	16,9%	16,3%
	35 - 44 Jahre	22,6%	18,1%	17,5%
	45 - 54 Jahre	33,7%	28,4%	30,2%
	älter als 54 Jahre	16,4%	26,4%	26,1%
Beschäftigungsdauer ¹	Ø	19 Jahre	n.v.	n.v.
Berufsausbildung ¹ in LWS		60,7%	40,0%	33,1%
Beschäftigung ¹	Vollzeit	78,0%	61,5%	67,7%
	Teilzeit	9,7%	38,5%	32,4%
Einkommen ²	Ø	12,42 €	9,92 €	n.v.
Ø Lohn/h (brutto) ♂		12,67 €	10,13 €	n.v.
Ø Lohn/h (brutto) ♀		9,87 €	9,28 €	n.v.
Wochenarbeitszeit ²	Ø	43,13 Std.	41,10 Std.	n.v.

1 Statistisches Bundesamt 2014;2 Statistisches Bundesamt 2011

Bei der Betrachtung des monatlichen Bruttoentgeltes fällt auf, dass sich mit jeweils rund 41% der größte Teil der Befragten in den Einkommensklassen 1.000 bis 2.000 € bzw. 2.000 bis 3.000 € befindet. Der durchschnittliche Bruttostundenverdienst liegt bei $\mu = 12.42$ € ($\sigma = 3.94$); dies ist mehr als das STATISTISCHE BUNDESAMT (2011) als durchschnittliches Entgelt je Stunde für landwirtschaftliche Arbeitnehmer in Deutschland nennt.

Weitere Formen der Entlohnung, wie Kost und Logis, spielen für die Situation der Befragten nur eine untergeordnete Rolle.

Die Tätigkeitsschwerpunkte der Befragten liegen vor allem im Ackerbau (64,9%), in der Milchproduktion (9,4%) und in der Schweineproduktion (8,2%). Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit der Studienteilnehmer liegt etwa 2 Stunden höher als die mittlere Arbeitszeit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer in Deutschland.

4.b Zufriedenheit mit betrieblichen Aspekten

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, wie zufrieden landwirtschaftliche Arbeitnehmer mit ihrer Arbeit sind, wurden die Probanden nach ihrer Zufriedenheit mit den verschiedenen in der Erhebung berücksichtigten betrieblichen Aspekten befragt. Wie Tab. 2 zeigt, sind die Arbeitnehmer am zufriedensten mit ihren Kollegen, ihrer Tätigkeit und ihren Arbeitsbedingungen; danach folgen der eigene Arbeitsplatz, das Betriebsklima sowie die Organisation des Betriebsablaufes. Die geringsten Zufriedenheitswerte erreichen die Aspekte Vorgesetzter, Arbeitszeit und Bezahlung. Der Mittelwert für den Aspekt Bezahlung ist der Einzige, der auf der Zufriedenheitsskala nicht den Wert +1 ("zufrieden") erreicht.

Tab. 2: Bewertung der betrieblichen Aspekte der Arbeitszufriedenheit durch landwirtschaftliche Arbeitnehmer, Quelle: eigene Ergebnisse

Aspekt	Dimension	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	μ	σ
Kollegen ¹	Soziale Dimension						x		1,71	1,23
Tätigkeit ¹	Tätigkeitsdimension						x		1,55	1,13
Arbeitsbedingungen ¹	Tätigkeitsdimension						x		1,38	1,17
Arbeitsplatz ¹	Tätigkeitsdimension						x		1,33	1,27
Betriebsklima ¹	Soziale Dimension						x		1,31	1,59
Betriebsablauf ¹	Organisatorische Dimension						x		1,19	1,45
Vorgesetzter ¹	Soziale Dimension						x		1,17	1,59
Arbeitszeit ¹	Organisatorische Dimension						x		1,10	1,41
Bezahlung ¹	Finanzielle Dimension					x			0,49	1,59
"Die Gefahr, meinen Arbeitsplatz zu verlieren, ist hoch!" ²	Sicherheitsdimension			x					-1,06	1,07

Skalenniveau: ¹Kunin-Skala von -3 = "vollkommen unzufrieden" bis +3 = "vollkommen zufrieden"

²Likert-Skala von -3 = "stimmt überhaupt nicht" bis +3 = "stimmt voll und ganz"

Mit den übrigen Aspekten ihrer Arbeit sind die Arbeitnehmer insgesamt im Mittel mindestens "zufrieden". Dagegen zeigen sich die befragten Arbeitnehmer bei der Frage nach der Gefahr, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, ablehnend; dies bedeutet, dass sie die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes als gering einstufen.

Weiterführende Auswertungen ließen für einzelne betriebliche Aspekte der Arbeitszufriedenheit Einflüsse auf deren Wahrnehmung und Bewertung erkennen.

Mit dem Aspekt Arbeitszeit sind die Befragten trotz der vergleichsweise hohen Wochenarbeitszeit von durchschnittlich 43,13 Stunden ($\sigma = 12,24$) überwiegend "zufrieden" bis "sehr zufrieden". Arbeitnehmer mit einer Wochenarbeitszeit von mehr als 46 Stunden sind allerdings – unabhängig von der Region, in der sie tätig sind – signifikant unzufriedener ($p = 0.002$) als Arbeitnehmer, die weniger als 46 Stunden pro Woche arbeiten.

Mit der Bezahlung sind die weiblichen Befragten signifikant unzufriedener ($\mu = -0,02$, $\sigma = 1,64$) als die männlichen Probanden ($\mu = 0,57$, $\sigma = 1,59$), obwohl bei einem Vergleich der Stundenlöhne der Arbeitnehmer für eine bestimmte Tätigkeit insgesamt kein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern festgestellt werden konnte. Allerdings ergibt die Auswertung, dass 45,7% der befragten Frauen, jedoch nur 14,9% der Männer in der Tierhaltung eingesetzt werden, in der die Vergütung mit im Mittel 10,80 € pro Stunde ($\sigma = 3,10$) signifikant ($p = 0,012$) geringer ist als im Ackerbau ($\mu = 12,67$ € pro Stunde; $\sigma = 3,83$). Der Stundenlohn der vollzeitbeschäftigten Frauen (6,8%) ist daher über alle Tätigkeiten hinweg mit $\mu = 9,87$ € pro Stunde ($\sigma = 3,10$) signifikant ($p = 0,032$) geringer als der der vollzeitbeschäftigten Männer (93,2%; $\mu = 12,30$ €, $\sigma = 3,48$). Ferner zeigte sich, dass die Zufriedenheit mit dem monatlichen Bruttogehalt in der höheren Einkommensklasse über 2.000 € pro Monat jeweils im Mittel höher ist als in der Einkommensklasse unter 2.000 €.

Betrachtet man die Arbeitnehmer nach Einkommensklassen, so ist über alle Einkommensklassen festzustellen, dass die Arbeitnehmer, die an betrieblichen Entscheidungen beteiligt sind oder Personalverantwortung besitzen, mit der Bezahlung und allen übrigen in Tab. 2 aufgeführten betrieblichen Aspekte signifikant zufriedener sind als Arbeitnehmer, die keine Entscheidungskompetenz besitzen und Anweisungen nur auszuführen haben.

Bei den Aspekten Bezahlung, Arbeitsplatz und Kollegen lassen sich Bewertungsdifferenzen zwischen den Befragten der verschiedenen Altersklassen erkennen. Die Altersgruppe der 35 bis 44jährigen zeigt sich mit dem Aspekt der Bezahlung unzufriedener als z.B. die Arbeitnehmer über 45 Jahre ($p = 0,009$), obwohl der durchschnittliche Stundenlohn zwischen beiden Gruppen nicht wesentlich variiert. Auch mit dem Arbeitsplatz ist die Gruppe der 35 bis 44jährigen am unzufriedensten, während in der Altersklasse der 45 bis 54jährigen die Kollegen die geringste Zufriedenheit auslösen. Beide Gruppen unterscheiden sich dabei signifikant von den unter 35jährigen, die wesentlich zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz und ihren Kollegen sind.

Tab. 3: Korrelationen (nach Pearson) zwischen den betrieblichen Aspekten sowie der Gesamtarbeitszufriedenheit, Quelle: eigene Ergebnisse

Aspekt	Dimension	Gesamtarbeitszufriedenheit
Bezahlung	Finanzielle Dimension	0,543***
Betriebsablauf	Organisatorische Dimension	0,585***
Arbeitszeit	Organisatorische Dimension	0,545***
Kollegen	Soziale Dimension	0,451***
Vorgesetzter	Soziale Dimension	0,571***
Betriebsklima	Soziale Dimension	0,633***
Tätigkeit	Tätigkeitsdimension	0,653***
Arbeitsbedingungen	Tätigkeitsdimension	0,657***
Arbeitsplatz	Tätigkeitsdimension	0,621***
Arbeitsplatzsicherheit	Sicherheitsdimension	0,207***

Signifikanzniveau der Korrelationen: * = $p \leq 0,05$; ** = $p \leq 0,01$; *** = $p \leq 0,001$

Zur Untersuchung der Bedeutung der verschiedenen betrieblichen Aspekte wurden die jeweiligen Korrelationen mit der Gesamtarbeitszufriedenheit errechnet (Tab. 3). Es ist zu sehen, dass alle betrieblichen Aspekte einen höchst signifikanten Zusammenhang mit der Gesamtarbeitszufriedenheit aufweisen. Dabei sind die höchsten Korrelationen zwischen der Gesamtarbeitszufriedenheit und den betrieblichen Aspekten Arbeitsbedingungen ($r = 0,657$), Tätigkeit ($r = 0,653$) und Betriebsklima ($r = 0,633$) zu finden.

4.c Bedeutung von Lebens- und Gesundheitszufriedenheit

Die Antworten der Befragten zum Thema Lebenszufriedenheit zeigen, dass 67,9% der Befragten mit ihrem Leben "zufrieden" bis "vollkommen zufrieden" sind. Im Mittel liegt die Lebenszufriedenheit bei $\mu = 0,97$ ($\sigma = 1,48$). Die Zufriedenheit mit ihrem Gesundheitszustand beurteilen 54,5% der Befragten mit "zufrieden" bis "vollkommen zufrieden". Im Durchschnitt liegt die Gesundheitszufriedenheit der Befragten bei $\mu = 0,71$ ($\sigma = 1,33$).

Zwecks Analyse der Bedeutung der Lebens- und Gesundheitszufriedenheit wurden ihre Korrelationen mit der Gesamtarbeitszufriedenheit errechnet. Es lassen sich auf mittlerem Niveau höchst signifikante Korrelationen der Lebenszufriedenheit ($r = 0,388$) und der Gesundheitszufriedenheit ($r = 0,333$) mit der Gesamtarbeitszufriedenheit feststellen (Tab. 4).

Tab. 4: Korrelationen (nach Pearson) zwischen der Lebens- und der Gesundheitszufriedenheit sowie der Gesamtarbeitszufriedenheit, Quelle: eigene Ergebnisse

	Lebens- zufriedenheit	Gesundheits- zufriedenheit	Gesamt- arbeits- zufriedenheit
Lebenszufriedenheit	1	0,309 ***	0,388 ***
Gesundheitszufriedenheit	0,309 ***	1	0,333 ***
Gesamtarbeitszufriedenheit	0,388 ***	0,333 ***	1

Signifikanz der Korrelation: * = $p \leq 0,05$; ** = $p \leq 0,01$; *** = $p \leq 0,001$

Die Lebenszufriedenheit der Arbeitnehmer unterscheidet sich je nach monatlichem Bruttoeinkommen sowie persönlicher Entscheidungskompetenz höchst signifikant. So sind die Arbeitnehmer, die über keine Entscheidungskompetenz verfügen und Anweisungen nur ausführen, deutlich unzufriedener mit ihrem Leben ($\mu = 0,74$, $\sigma = 1,53$) als Befragte mit Entscheidungskompetenz ($\mu = 1,44$, $\sigma = 1,25$). Arbeitnehmer mit einer monatlichen Entlohnung von unter 2.000 € sind unzufriedener mit ihrem Leben ($\mu = 0,67$, $\sigma = 1,56$) als Arbeitnehmer mit höherem Einkommen ($\mu = 1,27$, $\sigma = 1,33$).

Mit Blick auf den Gesundheitszustand ergeben sich signifikante Bewertungsunterschiede ($p = 0,005$) zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern; die Arbeitnehmer im Alter über 35 Jahre weisen eine geringere Gesundheitszufriedenheit ($\mu = 0,49$, $\sigma = 1,36$) als die jüngeren Arbeitnehmer ($\mu = 1,10$, $\sigma = 1,17$) auf.

4.d Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, wie sich die betrieblichen Aspekte sowie die Lebens- und die Gesundheitszufriedenheit auf die Arbeitszufriedenheit auswirken, wurde mit den Daten der 348 Befragten eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Diese ermöglichte es, die Vielzahl der abgefragten betrieblichen Variablen (vgl. Untersuchungsmodell in Fig. 8) einer Dimensionsreduktion zu unterziehen. Dabei bildeten sich sieben Faktoren, die Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit darstellen (vgl. Tab. 5).

Tab. 5: Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse, Quelle: eigene Ergebnisse

Extrahierte Faktoren (Dimension)	Variablen	Faktorladung	Cronbachs Alpha
F1: Vorgesetzter (Soziale Dimension)	fair	0,798	0,892
	guter Führungsstil	0,783	
	vertrauensvoll	0,774	
	rücksichtsvoll	0,766	
	unbeliebt	0,765	
	lobt oft	0,685	
	informiert schlecht	0,614	
	versteht etwas von seiner Arbeit	0,543	
F2: Modernität des Betriebes (Organisatorische Dimension)	familiär	0,486	0,887
	modern (Betriebsablauf)	0,823	
	zukunftsfähig	0,767	
	fortschrittlich	0,766	
	moderne Maschinen	0,744	
	altmodisch	0,734	
F3: Bezahlung (Finanzielle Dimension)	modern (Stalleinrichtung)	0,643	0,904
	angemessen	0,866	
	fair	0,799	
	leistungsgerecht	0,797	
	zufriedenstellend	0,768	
F4: Arbeitszeiten (Tätigkeitsdimension)	schlecht	0,761	0,892
	lange Arbeitszeiten	0,865	
	viele Überstunden	0,858	
	häufige Nachteinsätze	0,712	
	selten am Wochenende frei	0,677	
	anstrengende Arbeitsspitzen	0,675	
F5: Tätigkeit (Tätigkeitsdimension)	unregelmäßig	0,617	0,820
	langweilig	0,783	
	macht keinen Spaß	0,725	
	abwechslungsreich	0,667	
	gefällt mir	0,651	
F6: Positive Eigenschaften der Kollegen (Soziale Dimension)	festgefahren	0,565	0,803
	zuverlässig	0,824	
	leistungsbereit	0,800	
	teamfähig	0,686	
F7: Negative Eigenschaften der Kollegen (Soziale Dimension)	hilfsbereit	0,639	0,624
	stur	0,788	
	zerstritten	0,714	

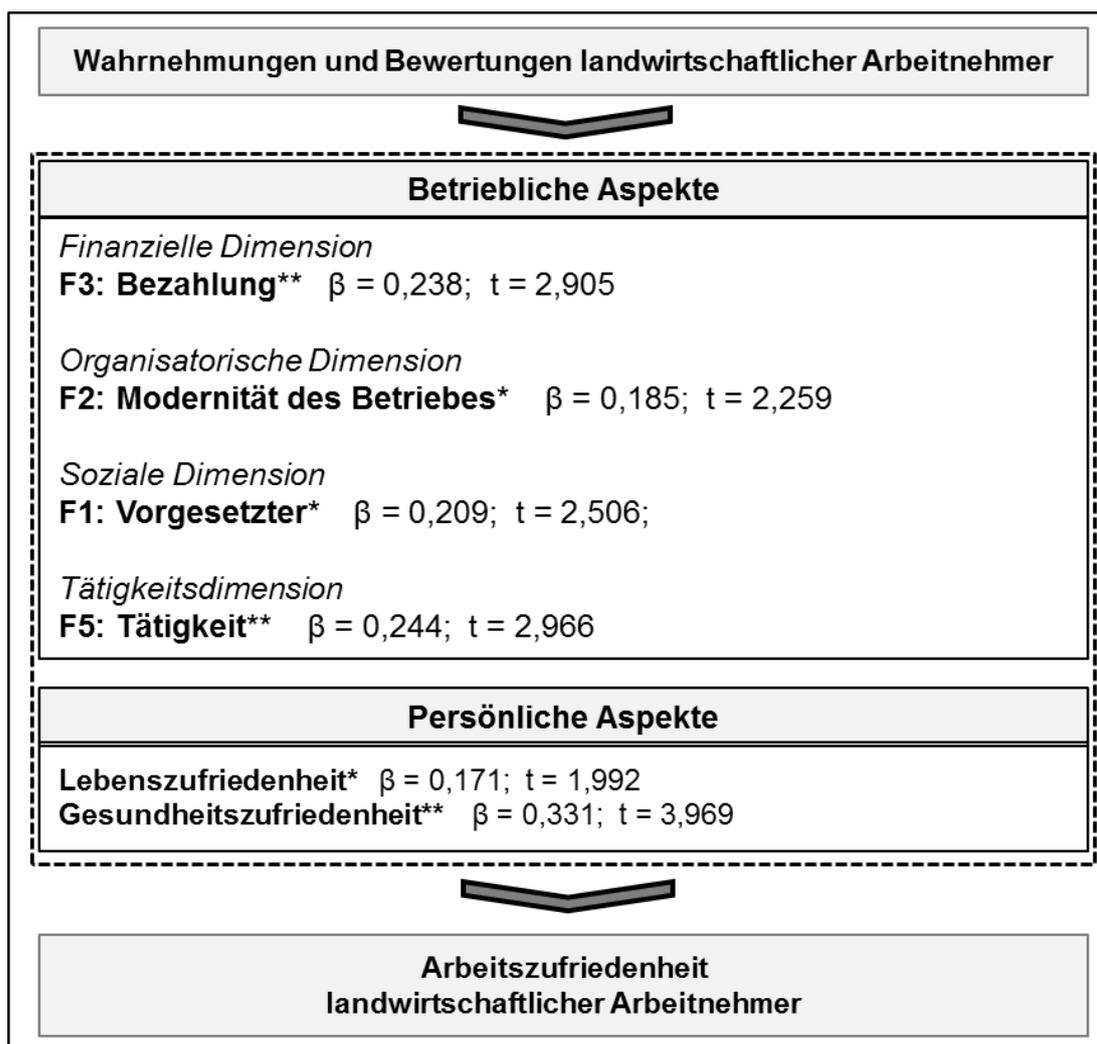
Summe der erklärten Gesamtvarianz = 63,3%; KMO = 0,884; Rotationsmethode: Varimax
n = 216; C α = Cronbachs Alpha

Faktor 1 (F1) umfasst Variablen zur Beschreibung des Vorgesetzten und entspricht relativ genau dem theoretischen Konstrukt, wie es unter Orientierung am ABB konzipiert wurde. Zusätzlich beinhaltet dieser Faktor die Variable "familiär", welche ursprünglich dem Bereich Betriebsklima zugeordnet worden war. Das anstelle der Entwicklung in das Untersuchungsmodell aufgenommene Betriebsklima kristallisierte sich in der Faktorenanalyse nicht als separater Faktor heraus. F2 setzt sich aus den Bereichen Organisation des Betriebsablaufes und Arbeitsplatz zusammen. Dieser Faktor umfasst Variablen wie "fortschrittliche und moderne Betriebsorganisation" sowie "Modernität des Arbeitsplatzes" (Maschinen und Ausstattung).

F3 und F4 fassen die Variablen, die zwecks Einschätzung der Bezahlung bzw. der Arbeitszeit eingeführt wurden, zusammen; damit wird die ursprünglich im Modell angenommene Struktur der Einflussgrößen auf die Arbeitszufriedenheit abgebildet. F5 beinhaltet Variablen, die die Tätigkeit im Betrieb beschreiben, z.B. "Spaß" oder "Abwechslung". Das Anforderungsniveau im Sinne von verantwortungsvollen oder selbstständigen Tätigkeiten ist nicht Bestandteil von F5. F6 und F7 repräsentieren Aspekte der Zufriedenheit mit Kollegen anhand von Variablen wie z.B. "teamfähig" oder "zerstritten".

Es fällt auf, dass der Aspekt der Arbeitsbedingungen (vgl. Untersuchungsmodell in Fig. 8) weder einen eigenständigen Faktor bildet noch in Form der abgeprüften Variablen, bspw. "anstrengend", "hektisch" oder "der Witterung ausgesetzt", in einem anderen Faktor enthalten sind. Die Werte für Cronbachs Alpha, die die Zuverlässigkeit der gebildeten Faktoren beschreiben, liegen ausnahmslos über dem in der Literatur geforderten Mindestwert von 0,5 (PETERSON 1994); werden Werte von 0,7 für Cronbachs Alpha bereits als gut bewertet (BROSIUS 2013). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie erfüllen somit ausnahmslos die in der Literatur genannten Anforderungen. Folgt man KAISER und RICE (1974), so ist der errechnete Kaiser-Meyer-Olkin-Wert (KMO) von 0,884 als gut zu bewerten. 63,3% der Gesamtvarianz werden durch die Faktoren erklärt.

Im Anschluss an die Faktorenanalyse wurde eine multiple Regressionsanalyse mit der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit durchgeführt, um zu bestimmen, welche Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit wirken. Dabei wurden in einem Zwischenschritt das Statement zur Arbeitsplatzsicherheit sowie der Faktor 4 Arbeitszeit aufgrund ihres negativen Vorzeichens verbunden mit einer hohen Irrtumswahrscheinlichkeit aus dem Regressionsmodell entfernt. Nach BACKHAUS et al. (2006) "... sollte man bei widersprüchlichen Ergebnissen oder sachlogisch unbegründeten Einflussfaktoren nicht zögern, diese aus dem Regressionsmodell zu entfernen, auch wenn der Erklärungsgehalt dadurch sinkt."



Signifikanzniveau: * = $p \leq 0,05$; ** = $p \leq 0,01$; *** = $p \leq 0,001$

$R^2 = 0,440$; $R^2_{\text{korr.}} = 0,392$; $F = 9,312^{***}$

Fig. 9: Einfluss verschiedener Aspekte auf die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer, Quelle: eigene Ergebnisse

Fig. 9 zeigt die verbliebenen Faktoren und Aspekte, welche 44% der Gesamtvarianz der Arbeitszufriedenheit erklären, wobei dieses Modell höchst signifikant ist. Vier betriebliche Aspekte sowie die Lebens- und die Gesundheitszufriedenheit haben einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer. Weiter wird aus Fig. 9 ersichtlich, dass die Gesundheitszufriedenheit den größten positiven Erklärungsbeitrag ($\beta = 0,331$) leistet, gefolgt von der Tätigkeit (F5).

Ein mittlerer positiver Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer geht von der Zufriedenheit mit der Bezahlung (F3) sowie dem Vorgesetzten (F1) aus. Etwas weniger bedeutsam sind die Modernität des Betriebes (F2) und die Lebenszufriedenheit. Die positiven und negativen Eigenschaften der Kollegen (F6 und F7) haben keinen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.

5 Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Zufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer mit verschiedenen Aspekten ihrer Tätigkeit war bislang nur lückenhaft erforscht. Soweit überhaupt Studien vorlagen, wurde die Arbeitszufriedenheit in der Regel überwiegend unter dem Gesichtspunkt der Zufriedenheit von Arbeitnehmern mit den materiellen und immateriellen Anreizen, die die Betriebe gewähren, betrachtet. Dabei konnte im Einklang mit den Aussagen der Anreiz-Beitrags-Theorie (MARCH und SIMON 1993) gezeigt werden, dass Arbeitnehmer in der Landwirtschaft ihren Arbeitsplatz nicht ausschließlich unter finanziellen Aspekten betrachten (MUßHOFF et al. 2012; VON DAVIER 2007).

Mit der vorliegenden Studie ist es gelungen, die Zufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer mit verschiedenen betrieblichen Aspekten differenzierter abzubilden. Neben der Entlohnung wurden weitere wichtige Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit identifiziert und in das Untersuchungsmodell einbezogen. Ähnlich, wie bereits in der Studie von MUßHOFF et al. (2012) beschrieben wurde, sind landwirtschaftliche Arbeitnehmer mit ihrer derzeitigen Arbeitssituation insgesamt zufrieden. Bei näherer Betrachtung wird allerdings deutlich, dass die Zufriedenheit mit den einzelnen in die Untersuchung einbezogenen betrieblichen Aspekten differiert. Mit den Kollegen, dem Betriebsklima (Soziale Dimension) sowie der Tätigkeit, den Arbeitsbedingungen und dem Arbeitsplatz (Tätigkeitsdimension) sind die befragten Arbeitnehmer – ähnlich wie bereits in anderen Studien (DIPPMANN 2010; VON DAVIER 2007; VON DER LEYEN et al. 2012) – am zufriedensten.

Nach Aussage der Anreiz-Beitrags-Theorie sind Arbeitnehmer bereit, in ein Unternehmen einzutreten bzw. dort zu verbleiben, wenn ein Gleichgewichtszustand erreicht ist (CHALUPA 2007; THEUVSEN 2010). Die durch die Arbeitnehmer in der vorliegenden Studie positiv bewerteten Aspekte tragen zu einem Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen bei und üben somit einen positiven Einfluss auf die Bleibemotivation aus. Dass dieses zu einer geringeren Wechselbereitschaft führen kann, wird durch die hohe durchschnittliche Beschäftigungsdauer (19 Jahre) der befragten Arbeitnehmer zusammen mit einer insgesamt recht hohen Arbeitszufriedenheit bestätigt. Die in dieser Studie positiv bewerteten Aspekte werden auch von anderen Autoren als bedeutsam erachtet (HOWARD et al. 1991; WESENBERG und KÜNSTLING 2014). Für landwirtschaftliche Unternehmer ergeben sich hieraus verschiedene Anhaltspunkte, wie sie Arbeitnehmer an den Betrieb binden und sich zugleich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren können. Letzteres ist entscheidend für die Gewinnung neuer Arbeitskräfte und damit auch für die zunehmend schwieriger werdende Deckung des Fachkräftebedarfs in der Landwirtschaft (HEYDER et al. 2009; MUßHOFF et al. 2012).

Die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer kann durch betriebliche Aspekte (Arbeitszeit, Einkommen und Entscheidungskompetenz) sowie persönliche Merkmale, z.B. das Alter, beeinflusst werden. Dabei lässt sich in der vorliegenden Studie eine

Tendenz feststellen, nach der Arbeitnehmer mit Entscheidungskompetenz und einem höheren monatlichen Bruttogehalt mit betrieblichen Aspekten zufriedener sind als geringer entlohnte Arbeitnehmer ohne Entscheidungskompetenz. Dieses trifft auch für die Lebenszufriedenheit und die Gesamtarbeitszufriedenheit zu. Dieses Ergebnis der Untersuchung steht im Widerspruch zu den Erkenntnissen der Studie von BITSCH (2007), in der sich Führungskräfte nicht durchweg als zufriedener als die ihnen unterstellten Mitarbeiter erwiesen hatten. Da in der vorliegenden Studie zwei Drittel der Befragten nur ausführende Tätigkeiten ausüben und unzufriedener sind als die übrigen Befragten mit Entscheidungskompetenz, ist es ratsam, Maßnahmen, namentlich eine stärkere Delegation von Verantwortung, zu ergreifen, um die Arbeitszufriedenheit dieser unzufriedenen Arbeitskräfte zu steigern.

Nach den Ergebnissen dieser Studie leisten nicht alle der aus der Literatur in das Untersuchungsmodell übernommenen betrieblichen Aspekte einen Beitrag zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit. Allerdings hat mit Ausnahme der Arbeitsplatzsicherheit und der Arbeitszeit mindestens ein Aspekt aus jeder Dimension (vgl. Fig. 9) einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Damit wird zumindest in den wesentlichen Grundzügen das dem ABB von NEUBERGER und ALLERBECK (1978) zugrunde liegende Modell bestätigt, das somit seine universelle Anwendbarkeit unter Beweis gestellt hat. Die persönlichen Aspekte Lebens- und Gesundheitszufriedenheit tragen ebenfalls entscheidend zur Arbeitszufriedenheit bei, wie dies bereits in anderen Studien festgestellt worden war (FELFE 2012; VON ROSENSTIEL und NERDINGER 2011).

Insgesamt ist es mit der vorliegenden Studie gelungen, die wichtigsten Einflussgrößen auf die Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft zu benennen und empirisch abzusichern. Die Untersuchungsergebnisse lassen den Einfluss der im Modell verbliebenen Faktoren und der beschreibenden Variablen auf die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer erkennen. Damit sind zugleich Anknüpfungspunkte für Maßnahmen deutlich geworden, die es den Betriebsleitern erlauben, die Arbeitszufriedenheit ihrer Arbeitnehmer zu steigern, für eine höhere Bleibemotivation der Arbeitskräfte zu sorgen, für neue Mitarbeiter attraktiver zu werden und damit insgesamt dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Beispielsweise hat der Faktor Bezahlung, insbesondere die Wahrnehmung der Angemessenheit des Entgelts, einen großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit (vgl. Fig. 9 und Tab. 3). Dies weist darauf hin, dass Arbeitgeber die Angemessenheit der Bezahlung ihrer Arbeitnehmer überprüfen sollten, um deren Zufriedenheit steigern zu können. Analog können auch anknüpfend an die anderen relevanten Einflussgrößen auf die Arbeitszufriedenheit Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

6 Ausblick

Aus den vorliegenden Ergebnissen ergeben sich vielfältige Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten. So fällt bspw. auf, dass Einflussgrößen, die sich in der deskriptiven Auswertung der Befragungsergebnisse noch als bedeutsam erwiesen, etwa die Eigenschaften der Kollegen, durch die multivariaten Ergebnisse dieser Studie nicht bestätigt wurden. Eine Erklärung könnte sein, dass diese Aspekte eher einen indirekten Effekt auf die Arbeitszufriedenheit haben. Diese Vermutung lässt sich in dem hier herangezogenen Regressionsmodell nicht belegen, sondern sollte mit Hilfe eines Strukturgleichungsmodells überprüft werden. Eine weitere Möglichkeit für zukünftige Forschungsvorhaben besteht darin, den Einfluss der Arbeitszufriedenheit und der verbesserten Bleibemotivation von Arbeitnehmern auf den Betriebserfolg empirisch zu untersuchen.

7 Literatur

- Ahn, N.; Garcia, J. R., 2004. Job Satisfaction in Europe. FEDEA Working Paper.
- Andreä, K. S.; Brodersen, C.; Kühl, R., 2002. Führungsverhalten beziehungsweise Führungsstile in Agrarunternehmen. *German Journal of Agricultural Economics* 51 (3): 164-173.
- Babbage, C., 1832. *On the economy of machinery and manufacturers*. London: Charles Knight.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R., 2006. *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. 11. Auflage, Berlin u.a.: Springer Verlag.
- Balman, A.; Dautzenberg, K.; Happe, K.; Kellermann, K., 2006. On the Dynamics of Structural Change in Agriculture: Internal Frictions, Policy Threats, and Vertical Integration. *Outlook on Agriculture* 35 (2): 115-121.
- Bauer, H. H.; Jensen, S., 2004: Determinanten der Mitarbeiterbindung: Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie. In: Homburg, C. (Hrsg.): *Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung*. Arbeiten aus dem Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim. Wiesbaden: DUV: 245-270.
- Bitsch, V., 2007. Job Satisfaction in Horticulture: New Insights. *Journal of Acta Horticulturae* 762: 431-438.
- Bitsch, V., 2010. Ein Blick nach draußen – Personalmanagement in der Landwirtschaft aus nordamerikanischer Perspektive. In: Von Davier, Z. und Theuvsen, L. (Hrsg.): *Landwirtschaftliches Personalmanagement – Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren*. Frankfurt a. Main: DLG-Verlag: 73-88.

- Bitsch, V.; Hogberg, M., 2005. Exploring Horticultural Employees' Attitudes toward Their Jobs: A Qualitative Analysis based on Herzberg's Theory of Job Satisfaction. *Journal of Agricultural and Applied Economics* 37: 659-671.
- Bronsema, H.; Theuvsen, L.; Guenther-Lübbers, W., 2012. Fachkräftemangel: Fakt oder Mythos? *DLG-Mitteilungen* (4): 14-17.
- Brosius, F., 2013. SPSS 21. Heidelberg, mitp-Verlag.
- Brown, J.M.; Berrien, F.K.; Russel, D.L., 1966. *Applied Psychology*. New York.
- Bruggemann, A., 1975. Messung der Arbeitszufriedenheit. Die wissenschaftliche Übertragung eines umgangssprachlichen Begriffs. *Psychologie heute*, 1975, (8): 47-51.
- Bruggemann, A.; Groskurth, P.; Ulich, E., 1975. *Arbeitszufriedenheit*. Bern, Verlag Hans Huber.
- Büssing, A.; Bissels, T., 1998. Different forms of work satisfaction: Concept and qualitative research. *European Psychologist* 3: 209-218.
- Chalupa, M., 2007. *Motivation und Bindung von Mitarbeitern im Darwiportunismus*. München und Mering, Rainer Hampp Verlag.
- Dippmann, L., 2010. Wie zufrieden sind landwirtschaftliche Lohnarbeitskräfte? – Erkenntnisse aus Wissenschaft und Beratungspraxis. In: Von Davier, Z. und Theuvsen, L. (Hrsg.): *Landwirtschaftliches Personalmanagement – Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren*. Frankfurt a. Main: DLG-Verlag: 47-60.
- Felfe, J., 2012. *Arbeits- und Organisationspsychologie 1: Arbeitsgestaltung, Motivation und Gesundheit*. Stuttgart, W. Kohlhammer Verlag.
- Fischer, L., 1989. *Strukturen der Arbeitszufriedenheit: Zur Analyse individueller Bezugssysteme*. Göttingen, Hogrefe Verlag.
- Fogleman, S. L.; Miligan, R. A.; Maloney, T. R.; Knoblauch, W. A., 1999. Employee compensation and job satisfaction on dairy farms in the Northeast. Selected Paper, American Agricultural Economics Association Annual Meeting, Nashville, TN.
- Fraser, J.; Kick, E.; Barber, K., 2002. Organizational culture as contested ground in an era of globalization: Worker perceptions and satisfaction in the USPS. *Sociological Spectrum* 22: 445-471.
- Frey, B. S.; Osterloh, M., 1997. Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. *Die Betriebswirtschaft* 57: 307-321.
- Gellermann, S., 1972. *Motivation und Leistung*. Düsseldorf.
- Graen, G.; Dawis, R.; Weiss, D., 1968. Need type and job satisfaction among industrial scientists. *Journal on Applied Psychology*, 52, No. 4: 286-289.
- Groskurth, P., 1974. Arbeitszufriedenheit als normatives Problem. *Arbeit und Leistung*, 28: 285-288.

- Hackman, J. R.; Oldham, G. R., 1980. *Work Redesign*. Reading, MA, Addison-Wesley Publishing.
- Hamermesh, D. S., 2001. The Changing Distribution of Job Satisfaction. *Journal of Human Resources* 36: 1-30.
- Henke, S.; Schmitt, C.; Theuvsen, L., 2012. Personalmanagement in der Landwirtschaft: Überblick über den Stand der Forschung. *Berichte über Landwirtschaft* 90 (3): 317-329.
- Herkner, H., 1905. *Die Bedeutung der Arbeitsfreude in Theorie und Praxis der Volkswirtschaft*. Jahrbuch der Gehe-Stiftung (12), Dresden, Verlag Jahn und Jaenisch.
- Herzberg, F., 1966. *Work and Nature of Man*, London, Crosby Lockwood Staples.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Peterson, R. O.; Capwell, D. F., 1957. *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. Pittsburgh, Psychological Service of Pittsburgh.
- Heyder, M.; Von Davier, Z.; Theuvsen, L., 2009. Fachkräftemangel in der Landwirtschaft: Was ist zu tun? In: DLG e.V. (Hrsg.): *Landwirtschaft 2020: Herausforderungen, Strategien, Verantwortung*. Frankfurt am Main, DLG-Verlag: 267-284.
- Hoppock, R., 1935. *Job satisfaction*. Harper & Row. New York.
- Howard, W. H.; McEwan, K. A.; Brinkman, G. L.; Christensen, J. M. 1991. Human Resource Management on the Farm: Attracting, Keeping, and Motivating Labor. *Agribusiness* 7 (1): 11-26.
- Kaiser, H. F.; Rice, J., 1974. Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement* 34: 111-117.
- Korman, A.K., 1970. Toward a hypothesis of work motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 1970: 34-41.
- Koschwitz, D.; Dippmann, L., 1997. Mit wenig Aufwand viel erreichen? Leistungsorientierte Lohnsysteme in Agrarunternehmen. *Neue Landwirtschaft* 97 (4): 18-21.
- Lesch, H.; Schäfer, H.; Schmidt, J., 2011. *Arbeitszufriedenheit in Deutschland – Messkonzepte und empirische Befunde*. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Hundt Druck, Köln.
- Levenstein, A., 1912. *Die Arbeiterfrage: Mit besonderer Berücksichtigung der sozialpsychologischen Seite des modernen Großbetriebes und der psycho-physischen Einwirkung auf die Arbeiter*. München: Verlag Reinhardt.
- Locke, E. A., 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M. D. (Ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally: 1297-1349.
- Locke, E. A.; Latham, G. P., 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

- MacDonald, J., 2012. Why Are Farms Getting Larger? The Case of the US. In: Balmann, A. et al. (Hrsg.): Unternehmerische Landwirtschaft zwischen Marktanforderungen und gesellschaftlichen Erwartungen. Münster, Landwirtschaftsverlag: 25-46.
- March, J. G.; Simon, H. A., 1993. Organizations, 2nd Edition, Oxford, Blackwell Publishers.
- Müller, J.; Von der Leyen, H.; Theuvsen, L., 2014. Volle Freizügigkeit für Arbeitnehmer – Arbeitsplatzwahl landwirtschaftlicher Saisonarbeitskräfte. In: Kirschke, D. et al. (Hrsg.): Wie viel Markt und wie viel Regulierung braucht eine nachhaltige Agrarentwicklung? Münster, Landwirtschaftsverlag: 159-170.
- Mußhoff, O.; Tegtmeier, A.; Hirschauer, N., 2012. Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit: Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten. Diskussionspapier Nr. 1213, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen.
- Näther, M.; Paustian, M.; Theuvsen, L., 2013. Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft. In: Tagungsband Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie und Schweizer Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie, Wien: 33-34.
- Neuberger, O.; Allerbeck, M., 1978. Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“. Bern u.a., Huber Verlag.
- Pelz, W., 2004. Kompetent führen – Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren. Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Peterson, R.A., 1994. A meta-analysis of Cronbach's coefficient Alpha. In: Journal of Consumer Research 21 (2): 381-393.
- Porter, J. C., 1993. What Dairy Employees Think About Their Jobs. In: Symposium: Dairy Personnel Management: 2065-2068.
- Porter, L. W.; Lawler, E. E., 1968. Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Dorsey Press und Richard D. Irwin.
- Prendergast, C., 1999. The Provision of Incentives in Firms. Journal of Economic Literature 37 (1): 7-63.
- Roedenbeck, M. R. H., 2008. Theoretische Grundlagen eines komplexen Modells der Arbeitszufriedenheit (KMA) – Eine theoretische Meta-Analyse. Journal für Psychologie 16 (1): 1-19.
- Schaper, C.; Deimel, M.; Theuvsen, L., 2011. Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. German Journal of Agricultural Economics 60 (1): 36-51.
- Scholz, C., 2000. Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München, Vahlen.

- Schütz, J., 2009. Pädagogische Berufsarbeit und Zufriedenheit: Eine bildungsbereichsübergreifende Studie. Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag.
- Smith, P.C.; Kendall, L.M.; Hulin, C.L., 1969. The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Chicago, Rand McNally.
- Spector, P. E., 1997. Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2011. Verdienste und Arbeitskosten: Verdienste in der Landwirtschaft. Fachserie 16 Reihe 1, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2014. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte. Agrarstrukturerhebung 2013. Fachserie 3 Reihe 2.1.8. Wiesbaden.
- Strauss, A.; Kirner, L.; Neumayr, C.; Quendler, E., 2013. Rentabilität und Lebensqualität auf Bio-Milchviehbetrieben: ein Paradoxon? In: Neuhoff, D. et al. (Hrsg.): Ideal und Wirklichkeit – Perspektiven Ökologischer Landbewirtschaftung. Verlag Dr. Köster, Berlin: 714-717.
- Theuvsen, L., 2010. Die Landwirtschaft vor neuen Herausforderungen. In: Von Davier und Theuvsen (Hrsg.): Landwirtschaftliches Personalmanagement – Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. Frankfurt a. Main, DLG-Verlag, 11-18.
- Vom Holtz, R., 1998. Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. München, FGM-Verlag.
- Von Davier, Z., 2007. Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft: eine empirische Analyse. Dissertation Georg-August-Universität Göttingen.
- Von der Leyen, H.; Müller, J.; Theuvsen, L., 2012. Die Arbeitsplatzwahl von Saisonarbeitskräften – Implikationen für das Personalmanagement in KMU. In: Jörn-Axel Meyer (Hrsg.): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar und Köln, Eul-Verlag: 159-182.
- Von Rosenstiel, L.; Nerdinger, F. W., 2011. Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.
- Weber, M., 1908. Methodologische Einleitung für die Erhebungen des Vereins für Sozialpolitik über Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft in der geschlossenen Großindustrie. In: M. Weber (Hrsg.), Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik. Tübingen, Mohr: 1-60.
- Wesenberg, F.; Künstling, D., 2014. Zufriedene Mitarbeiter. Agrarmanager (3): 16-21.
- Wirth, M., 2008. Zum Einfluss von Persönlichkeit und Intelligenz auf die Ausbildungszufriedenheit. Dissertation Freie Universität Berlin.
- Yukl, G.A.; Wexley, K.N., 1971. Readings in organizational and industrial psychology. New York.

3 Erschließung neuer Arbeitskräftepotenziale

3.1 Flüchtlinge als Arbeitskräfte für die Landwirtschaft: Voraussetzungen – Potenziale – Handlungsbedarf

JANINE STRATMANN, LUDWIG THEUVSEN, VERENA OTTER, BRIGITTE BRAUN-MICHELS

Der Beitrag wurde in dieser oder in ähnlicher Fassung als Buchkapitel veröffentlicht in Band 33 „Arbeitsmarkt, Ausbildung, Migration: Perspektiven für die Landwirtschaft“ der Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank, Frankfurt/ Main, 2017.

Inhalt

1	Einleitung.....	73
2	Rahmenbedingungen für die Integration von Flüchtlingen in den landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt	74
2.a	Der rechtliche Rahmen	74
2.b	Das Ausbildungssystem	75
2.c	Die Förderbedingungen	76
3	Beschäftigungspotenziale für Flüchtlinge in der Landwirtschaft.....	77
3.a	Material und Methoden	77
3.b	Ergebnisse der Betriebsleiterbefragung	78
4	Fazit und Handlungsempfehlungen	81
5	Literatur	84

1 Einleitung

Der Anteil der Landwirtschaft an der Bruttowertschöpfung ist in Deutschland mittlerweile auf 0,6 % gesunken; trotzdem ist sie weiterhin ein wichtiger Arbeitgeber. So waren 2013 gut eine Million Menschen in der Landwirtschaft tätig, davon etwa die Hälfte als Familienarbeitskräfte, 30 % als Saisonarbeitskräfte und die übrigen knapp 20 % als ständig angestellte familienfremde Arbeitskräfte (AK) (DBV 2016). In den letzten Jahrzehnten ist die Sorge gewachsen, dass ein Fachkräftemangel droht (HEYDER ET AL. 2009), der die erfolgreiche Betriebsentwicklung hemmt (z. B. BRONSEMA ET AL. 2014). Der drohende Fachkräftemangel hat verschiedene Ursachen. Auf der Nachfrageseite sorgen die in den neuen Bundesländern dominierende Fremdarbeitsverfassung, der Trend zum sog. erweiterten Familienbetrieb (SCHAPER ET AL. 2011) sowie das vergleichsweise hohe Durchschnittsalter der Belegschaften in der Landwirtschaft für einen steigenden Bedarf an familienfremden AK. Der wachsenden Nachfrage steht aufgrund des demographischen Wandels und des verstärkten Trends zur akademischen Ausbildung ein erheblich schrumpfendes AK-Angebot gegenüber. Die Landwirtschaft ist zudem mit einer zunehmenden Abwanderung der Bevölkerung aus peripheren ländlichen Regionen konfrontiert (PETRICK ET AL. 2015). Vor diesem Hintergrund wird verstärkt die Option diskutiert, die sich bei Fachkräften öffnende Schere zwischen AK-Angebot und -Nachfrage in der Landwirtschaft u.a. durch den Einsatz ausländischer AK bzw. von AK mit Migrationshintergrund zu schließen (GERDS 2014; KVARTIUK 2015; PETRICK ET AL. 2015). Bei Saison-AK wird dies schon seit Jahrzehnten praktiziert (HESS 2004; MÜLLER ET AL. 2014).

Deutschland ist bereits seit langem ein Einwanderungsland, wie z. B. die starke Zuwanderung polnischer Arbeitskräfte in das Ruhrgebiet im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhundert gezeigt hat (HAIDA 2012). Die in den 1950er Jahren beginnende Anwerbung sog. „Gastarbeiter“ und die zunehmende Globalisierung haben zu einer erheblichen Zuwanderung beigetragen. Besonders hohe positive Wanderungssalden waren Mitte der 1960er Jahre, in der ersten Hälfte der 1970er Jahre, in den frühen 1990er Jahren sowie ab 2010 zu verzeichnen (MEDIENDIENST INTEGRATION 2016). Eine historisch einmalige Situation kennzeichnete den Zeitraum von Januar 2015 bis November 2016, als fast 1,2 Mio. Asylanträge gestellt wurden. Ungeachtet der damit verbundenen organisatorischen, finanziellen und gesellschaftlichen Herausforderungen werden auch die sich grundsätzlich ergebenden Chancen für den deutschen Arbeitsmarkt, speziell das Arbeitskräftepotenzial, betont (IAB 2015).

Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels und der verstärkten Zuwanderung steht im Mittelpunkt dieses Beitrags die Frage, welche Potenziale für eine Beschäftigung von Flüchtlingen in der deutschen Landwirtschaft bestehen. Im Einzelnen wird untersucht, wie die Rahmenbedingungen für die Integration von Flüchtlingen in den landwirt-

schaftlichen Arbeitsmarkt ausgestaltet sind (Kap. 2) und welche Beschäftigungspotenziale für Flüchtlinge die deutsche Landwirtschaft bietet (Kap. 3); einige Handlungsempfehlungen (Kap. 4) runden den Beitrag ab.

2 Rahmenbedingungen für die Integration von Flüchtlingen in den landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt

Der Zugang zum Arbeitsmarkt gilt als eine wesentliche Voraussetzung für die Integration von Flüchtlingen. Ob ein erfolgreicher Einstieg in den Arbeitsmarkt gelingt, hängt von zahlreichen Einflüssen ab, u.a. dem Bildungsniveau, den beruflichen Qualifikationen und den Sprachkenntnissen (BRÜCKNER ET AL. 2014). Für Flüchtlinge ist der Weg in den Arbeitsmarkt aufgrund von Sprachbarrieren und fehlenden Informationen über den deutschen Arbeitsmarkt besonders schwierig (VALLIZADEH ET AL. 2016); daher sind die institutionellen Rahmenbedingungen wie bspw. Sprachkurse, Informationsangebote oder finanzielle Ausbildungsbeihilfen von großer Bedeutung für die Erschließung des Arbeitskraftpotenzials von Flüchtlingen für die Landwirtschaft.

2.a Der rechtliche Rahmen

Ob Flüchtlinge einer Erwerbstätigkeit nachgehen können, hängt von ihrem aufenthaltsrechtlichen Status ab (vgl. BAMF 2017; BMAS 2017). Dabei wird zwischen folgenden Statusvarianten unterschieden:

Asylsuchende sind Personen, die nach ihrer Einreise um Asyl nachgesucht haben. Nach der Registrierung in einer Aufnahmeeinrichtung erhalten sie eine Aufenthaltsgestattung. Durch das Stellen eines Asylantrags beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) werden sie zu Asylbewerbern mit Aufenthaltsgestattung. Asylbewerber haben während der ersten drei Monate ihres Aufenthalts keinen Zugang zum Arbeitsmarkt; dasselbe gilt, solange sie verpflichtet sind, in einer Erstaufnahmeeinrichtung zu wohnen. Für Personen, die aus sicheren Herkunftsstaaten, z.B. den Balkanstaaten, Ghana oder dem Senegal, stammen und die nach dem 31.08.2015 einen Asylantrag gestellt haben, gilt ein generelles Beschäftigungsverbot (§ 61 Abs. 2 S. 4 AsylG). Allen anderen Asylbewerbern kann nach drei Monaten mit Zustimmung der Ausländerbehörde und der Arbeitsagentur ein Arbeitsmarktzugang gewährt werden. Die Arbeitsagentur überprüft die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, inwieweit Bevorrechtigte, z. B. Kandidaten mit deutschem oder EU-Pass, zur Verfügung stehen sowie die jeweiligen konkreten Arbeitsbedingungen. Mit dem Integrationsgesetz vom 31.07.2016 ist die Vorrangprüfung in 133 von 156 Bezirken der Bundesagentur für Arbeit für drei Jahre ausgesetzt worden. Diese entfällt zudem bei Hochqualifizierten und Fachkräften in Engpassberufen sowie nach 15 Monaten des Aufenthalts in Deutschland. Gänzlich zustimmungsfrei sind Berufsausbildungen sowie Beschäftigungen, die die anspruchsvollen Voraussetzungen für die Blaue Karte EU erfüllen.

Nach vier Jahren Aufenthalt in Deutschland kann generell ohne Zustimmung der Arbeitsagentur eine Tätigkeit aufgenommen werden; die Zustimmung der Ausländerbehörde ist weiterhin erforderlich.

Geduldete sind Personen, deren Asylantrag abgelehnt wurde, deren Abschiebung jedoch ausgesetzt wurde. Nach drei Monaten können sie unter den gleichen Bedingungen wie Asylbewerber einen Arbeitsmarktzugang erhalten. Ein sofortiger zustimmungsfreier Arbeitsmarktzugang ist möglich für Berufsausbildungen sowie für Tätigkeiten, die den Voraussetzungen der Blaue Karte EU genügen. Ein Arbeitsverbot besteht für Geduldete, wenn sie zum Zwecke des Leistungsbezugs eingereist sind, ihre Mitwirkungspflichten zur Ausreise verletzt, aus einem sicheren Herkunftsstaat stammen oder ihr Asylantrag nach dem 31.08.2015 abgelehnt wurde.

Asylberechtigte, d. h. Asylbewerber, deren Antrag positiv beschieden wurde, **anerkannte Flüchtlinge** nach § 16a GG oder der Genfer Flüchtlingskonvention, **Kontingentflüchtlinge**, die in festgelegter Anzahl nach Deutschland übersiedeln dürfen, sowie **subsidiär Schutzberechtigte**, denen bei Abschiebung in ihr Herkunftsland ein ernsthafter Schaden drohen würde, haben einen uneingeschränkten Zugang zum Arbeitsmarkt.

Der Gesetzgeber hat den Arbeitsmarktzugang von Flüchtlingen u.a. durch das neue Integrationsgesetz erleichtert. Trotzdem wird die Rechtsunsicherheit während des Asylverfahrens weiterhin als große Hürde für den Zugang zum Arbeitsmarkt beschrieben (IAB 2016).

Der Arbeitsmarkt ist insbesondere für Menschen in Duldung kaum zugänglich, da den Arbeitgebern jegliche Planungssicherheit fehlt. Oft stehen der Abschiebung mehrere Abschiebungshindernisse entgegen, so dass es zu sog. Kettenduldungen kommt (GÖBEL-ZIMMERMANN 2014). Geduldete Menschen verharren dann mitunter jahrelang in dieser Warteposition und haben nur unter Schwierigkeiten die Möglichkeit, einer Beschäftigung nachzugehen. Neben der Unsicherheit über die Zukunft geduldeter Menschen erweisen sich auch staatliche Sozialleistungen als Hindernis für die Arbeitsmarktintegration, da bei niedrigem Entgelt eine Arbeitsaufnahme finanziell unattraktiv ist (BAMF 2017; BA 2016). Den Arbeitsagenturen kommt eine Schlüsselfunktion für die Integration von Flüchtlingen in Unternehmen zu.

2.b Das Ausbildungssystem

Für die Beschäftigung von Flüchtlingen als Arbeitskräfte, die nicht nur Hilfstätigkeiten verrichten, sind in der Landwirtschaft grundlegende Fachkenntnisse aus Ausbildung oder Studium notwendig, um selbstständig die Arbeit erledigen zu können. Die Rahmenbedingungen – wie der Nachweis eines höherqualifizierten Schulabschlusses (Abitur oder Fachhochschulreife), die Studiendauer oder kein Einkommen während der Zeit des Studiums – stellen häufig Barrieren für die Aufnahme eines Studiums dar. Hingegen ist der

Zugang zu einer dualen Berufsausbildung in Deutschland auch ohne Schulabschluss möglich. Spätestens ab dem zweiten Ausbildungsjahr erhalten die Auszubildenden bereits ein Ausbildungsgehalt, so dass sie eigenes Geld verdienen und somit selbst zu ihrem Lebensunterhalt beitragen können. Im Folgenden werden daher Informationen über die duale Berufsausbildung aufgeführt.

Ausbildungsberufe, die für die Landwirtschaft von besonderer Bedeutung sind, werden umgangssprachlich häufig als „grüne Berufe“ bezeichnet. Dazu zählen: Brenner, Fachkräfte Agrarservice, Fischwirte, Forstwirte, Gärtner, Hauswirtschaftler, Landwirte, Milchtechnologe, Milchwirtschaftliche Laboranten, Pferdewirte, Pflanzentechnologen, Revierjäger, Tierwirte und Winzer. Die Ausbildung in diesen 14 „grünen Berufen“ erfolgt – wie in anderen Ausbildungsberufen auch (BOSCH ET AL. 2010) – im dualen System, d.h. in der Kombination von staatlich anerkanntem Ausbildungsbetrieb und berufsbildender Schule. Das Ausbildungsverhältnis wird i.d.R. über eine Dauer von drei Jahren vereinbart. Der Berufsschulunterricht findet im dualen System periodisch an einzelnen Wochentagen oder im Block statt. Bei den Berufen Landwirt, Fachkraft Agrarservice und Tierwirt sowie teilweise bei den Winzern besteht auch die Möglichkeit, dass die Auszubildenden im ersten Ausbildungsjahr in Vollzeit die landwirtschaftliche Berufs- bzw. Berufsfachschule besuchen. Im zweiten und dritten Ausbildungsjahr erfolgt die Ausbildung dann dual auf dem Ausbildungsbetrieb sowie durch den regelmäßigen Besuch einer berufsbildenden Schule. Oft und durch die Spezialisierung der Ausbildungsbetriebe bedingt, wird die Ausbildung ergänzt durch überbetriebliche Ausbildungsstätten, eine Kooperation mehrerer Betriebe mit unterschiedlicher Spezialisierung oder den zwischenzeitlichen Wechsel des Ausbildungsbetriebes (vgl. BILDUNGSSERVER AGRAR 2016; LWK 2016).

Zur speziellen Sprachförderung im Rahmen von Deutsch als Fremdsprache-Klassen gibt es in allen Bundesländern Maßnahmen, die den Schul- bzw. Berufsschulunterricht begleiten. Niedersachsen beispielsweise hat das Sprach- und Integrations-Modellprojekt (Sprint) entwickelt, in dem Sprachkompetenzen sowie Wissen über die regionale Kultur und Lebenswelt sowie das Berufs- und Arbeitsleben in Deutschland vermittelt werden. In Bayern wiederum können junge Flüchtlinge Integrationsklassen an den Berufsschulen besuchen. Das bayerische Landwirtschaftsministerium entsendet zudem Bildungsberater in die berufsbildenden Schulen, welche den Migranten die „grünen Berufe“ vorstellen und deren Attraktivität herausstellen.

2.c Die Förderbedingungen

Zur Förderung der Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt stehen zahlreiche Instrumente zur Verfügung:

Zur Eingliederung von Arbeitssuchenden und erschwert vermittelbaren Arbeitnehmern kann ein **Eingliederungszuschuss** gezahlt werden. Er beträgt maximal 50 % des gezahlten Entgelts, wird für 12 Monate ausbezahlt und muss von den Betrieben über die

Bundesagentur für Arbeit beantragt werden. Bewerber mit Sprach- und Bildungsdefiziten werden mithilfe der sechs- bzw. zwölfmonatigen **Einstiegsqualifizierung (EQ)** auf einen Ausbildungsplatz vorbereitet. Dafür muss der Betrieb einen Antrag bei der Arbeitsagentur stellen. Zudem muss ein Vertrag über Inhalte und Vergütung zwischen Betrieb und Flüchtling geschlossen werden. Für die Dauer des EQ muss der Arbeitgeber keinen Mindestlohn zahlen. Um die berufsfachlichen Kenntnisse eines Flüchtlings festzustellen, kann der Arbeitgeber eine **Maßnahme zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung** anbieten. Sie wird von dem Arbeitssuchenden über die Arbeitsagentur beantragt und darf bis zu sechs Wochen dauern; währenddessen wird das Arbeitslosengeld weitergezahlt. Für die **Förderung einer Umschulung oder Ausbildung** müssen die Arbeits- bzw. Ausbildungssuchenden die Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit sowie der Ausländerbehörde erhalten. Die Schulungen werden über den Bildungsgutschein organisiert, mit dem die Teilnehmer Zugriff auf das Kursangebot der Arbeitsagentur haben. Diese erstattet während der Teilnahme an Kursen bis zu 100 % des Arbeitsentgelts. Seit dem 1. Januar 2016 können Geduldete bei ihrer Ausbildung mit **ausbildungsbegleitenden Hilfen** unterstützt werden. Sie umfassen z. B. Sprachkurse oder eine sozialpädagogische Begleitung. Die ausbildungsbegleitenden Hilfen können maximal sechs Monate nach Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses genutzt werden (BA 2016; BDA 2016).

3 Beschäftigungspotenziale für Flüchtlinge in der Landwirtschaft

3.a Material und Methoden

Zur Ermittlung der Möglichkeiten zur Beschäftigung von Flüchtlingen in der Landwirtschaft wurden im Zeitraum 02.07. bis 28.08.2016 deutschlandweit Landwirte anhand eines standardisierten Online-Fragebogens zu allgemeinen Betriebsdaten, zur Beschäftigung von AK sowie zu soziodemografischen Daten befragt. Die Befragung wurde durch Landesbauernverbände, Wochenzeitungen, Online-Plattformen sowie Emails an Ausbildungsbetriebe beworben. Die Anzahl der vollständigen Fragebögen beträgt 190 bei einer mittleren Befragungsdauer von 22 Minuten. Die Datenanalyse erfolgte mit Hilfe der Software SPSS Statistics Version 24. Die befragten landwirtschaftlichen Betriebe (N = 190) befinden sich in 130 Landkreisen in den 13 Flächenbundesländern (Fig. 10). Im Vergleich zu Daten des STATISTISCHEN BUNDESAMTES (2014) sind lediglich die Befragten aus Niedersachsen mit rund 12 Prozentpunkten über- und die Befragten aus Bayern mit ca. 15 Prozentpunkten unterrepräsentiert. 88 % der Befragten bewirtschaften ihre Betriebe im Haupterwerb, 12 % im Nebenerwerb. 12 % sind Biobetriebe, 88 % konventionell wirtschaftende Betriebe. 91,6 % der Betriebe werden als Personengesellschaft, 6,3 % als Kapitalgesellschaft, 0,5 % als Stiftung und 1,6 % als eingetragene Genossenschaft ge-

führt. 36,3 % der Betriebe sind Ausbildungsbetriebe. Die Stichprobe enthält sowohl Gemischt- als auch spezialisierte Betriebe. Im Durchschnitt aller Betriebe werden 2,4 Familien-AK (umgerechnet in Vollzeit-AK: $\bar{x}=1,8$; $\sigma=1,1$; Spanne 0 bis 8), 4,7 Vollzeit-Fremd-AK ($\sigma=9,4$; Spanne 0 bis 55) sowie 14 Saison-AK ($\sigma=9,4$; Spanne 0 bis 270) beschäftigt. Die Betriebszweiggrößen weisen große Spannweiten auf. Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 46 Jahren ($\sigma=13,7$ Jahre; 17 bis 80 Jahre), der Frauenanteil bei 24 %.

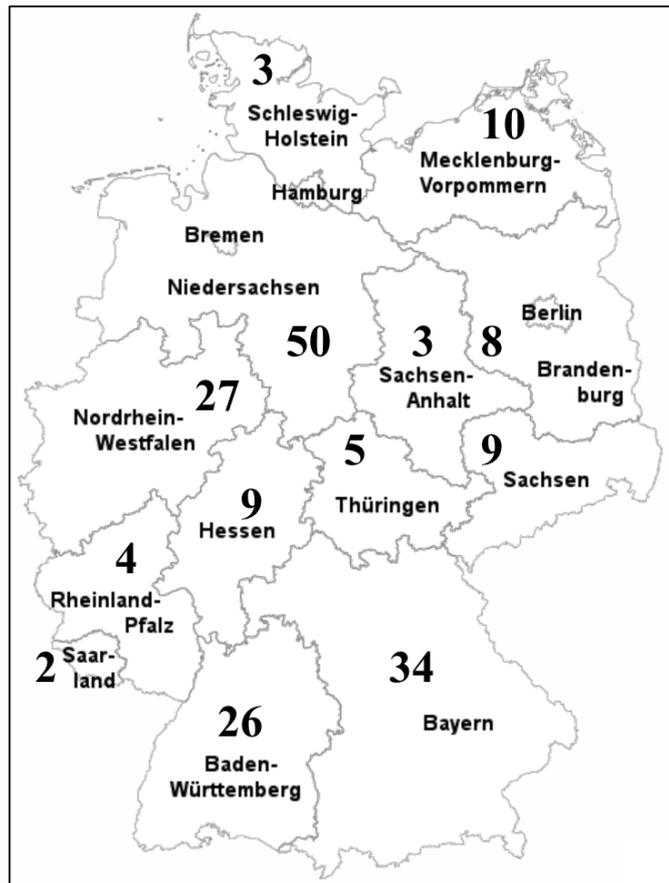


Fig. 10: Verteilung der Betriebsstandorte von Befragten (N=190), Quelle: eigene Ergebnisse

3.b Ergebnisse der Betriebsleiterbefragung

Personalbeschaffung in der Landwirtschaft

In der Landwirtschaft ist aufgrund des altersbedingten Ausscheidens von Mitarbeitern, vor allem in der ostdeutschen Landwirtschaft, und des fortgesetzten Trends zum erweiterten Familienbetrieb in den kommenden Jahren mit einem erhöhten Bedarf an familienfremden AK zu rechnen (HEYDER ET AL. 2009). Der in der Folge drohende Fachkräftemangel ist bereits heute spürbar. So stimmen nur etwa 28 % der Befragten der Aussage „Wenn ich geeignete Personen als ständige Fremd-AK suche, finde ich sie auch“ eher oder voll und ganz zu. Dagegen stufen 35 % den Satz als ganz und gar nicht oder eher nicht zutreffend ein; 37 % antworten mit teils/ teils. Ferner halten 70 % der Befragten das Statement „Es ist schwierig, Personal für körperlich anstrengende Arbeiten zu finden“ für

voll und ganz oder eher zutreffend. Weitere 17 % der Befragten antworteten mit teils/teils, halten diese Aussage also immerhin für teilweise zutreffend. Die Aussagen „Arbeitskräfte aus Deutschland sind schwer zu finden für die Beschäftigung als ständige Fremd-AK“ und „Arbeitskräfte aus Deutschland sind schwer zu finden für die Beschäftigung als Saison-AK“ treffen jeweils für mehr als 50 % der Befragten eher oder voll und für weitere 22 % teilweise zu. Etwas besser sieht es im Nachwuchsbereich aus; die Aussage „Arbeitskräfte aus Deutschland sind schwer zu finden für die Beschäftigung als Auszubildende“ trifft nach Meinung von mehr als 40 % der Befragten eher nicht oder ganz und gar nicht zu; weitere 34 % antworteten mit teils/ teils.

Anforderungen der Betriebsleiter an ständige familienfremde Arbeitskräfte

Arbeitgeber stellen Anforderungen an die Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen ihrer Arbeitskräfte. Die Angaben der befragten Betriebsleiter auf einer Skala von „sehr unwichtig“ (+1) bis „sehr wichtig“ (+5) zeigen, dass ihnen alle 14 abgefragten Persönlichkeitskompetenzen eher wichtig bis sehr wichtig sind. Auf den vorderen Plätzen rangieren Ehrlichkeit ($\bar{X}=4,8$; $\sigma=0,4$), Leistungsbereitschaft ($\bar{X}=4,7$; $\sigma=0,5$) sowie Zuverlässigkeit ($\bar{X}=4,7$; $\sigma=0,6$). Die vier abgefragten Sozialkompetenzen Teamfähigkeit ($\bar{X}=4,4$; $\sigma=0,7$), Kommunikationsfähigkeit ($\bar{X}=4,3$; $\sigma=0,8$), Konfliktfähigkeit ($\bar{X}=4,1$; $\sigma=0,8$) und Toleranz ($\bar{X}=4,0$; $\sigma=0,8$) werden ebenfalls als bedeutsam wahrgenommen. Des Weiteren sind zwei der vier Methodenkompetenzen (strukturiertes Arbeiten, $\bar{X}=4,3$; $\sigma=0,7$; problemlösendes Denken, $\bar{X}=4,2$; $\sigma=0,7$) eher wichtig für die landwirtschaftlichen Arbeitgeber. Aus dem Bereich der Fachkompetenzen werden nur drei der zehn abgefragten Fähigkeiten als eher wichtig betrachtet: Fahrerlaubnis der Klasse T ($\bar{X}=4,2$; $\sigma=1,0$), Fahrerlaubnis der Klasse B ($\bar{X}=3,7$; $\sigma=1,2$) sowie Erfahrung als Aushilfe bzw. Mitarbeit in der Landwirtschaft ($\bar{X}=3,5$; $\sigma=1,0$). Dagegen stufen die Befragten die Wichtigkeit einer abgeschlossenen landwirtschaftlichen Ausbildung ($\bar{X}=2,9$; $\sigma=1,0$), einer anderen Berufsausbildung ($\bar{X}=3,1$; $\sigma=1,0$) oder eines landwirtschaftlichen Praktikums ($\bar{X}=3,2$; $\sigma=1,1$) nur mit teils/ teils ein. Die relativ hohen Standardabweichungen (σ) von 1,0 und mehr deuten darauf hin, dass die Bedeutungen der abgefragten Fähigkeiten betriebsindividuell sehr unterschiedlich eingeschätzt werden.

Erfahrungen mit ausländischen Arbeitskräften und Attraktivität von Flüchtlingen

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (53 %) hat bereits Erfahrungen mit AK aus dem Ausland gesammelt. Zum Befragungszeitpunkt waren in 37 % der Betriebe ausländische AK und in 6 % der Betriebe Flüchtlinge beschäftigt. Jeweils etwa zwei Drittel der Betriebe mit entsprechenden Erfahrungen sind mit ausländischen AK bzw. Flüchtlingen eher zufrieden oder sehr zufrieden (Tab. 6). Die Bewertung erfolgte auf einer fünfstufigen Likert-Skala von „sehr unzufrieden“ (-2) bis „sehr zufrieden“ (+2). Insgesamt halten die befragten Betriebsleiter Flüchtlinge als ständige familienfremde AK ($\bar{X}=-0,09$; $\sigma=1,2$), Auszubildende ($\bar{X}=-0,37$; $\sigma=1,1$) oder Saison-AK ($\bar{X}=0,02$; $\sigma=1,2$) für eher nicht bzw. nur teilweise

attraktiv für ihre Betriebe. Gleichzeitig stufen sie sich auf einer Skala von „stimme ganz und gar nicht zu“ (-2) bis „stimme voll und ganz zu“ (+2) als eher bereit ein, „Flüchtlinge zunächst als Praktikanten zu beschäftigen“ ($\bar{X}=0,48$; $\sigma=1,1$). Außerdem wären sie bei einem entsprechenden AK-Bedarf eher willens, geeignete und an einer Tätigkeit in der Landwirtschaft interessierte Flüchtlinge als Saison-AK ($\bar{X}=0,34$; $\sigma=1,2$) oder als ständige familienfremde AK ($\bar{X}=0,15$; $\sigma=1,1$) zu beschäftigen. Dagegen stehen die Betriebsleiter der Beschäftigung von Flüchtlingen als Auszubildenden im Mittel eher ablehnend gegenüber ($\bar{X}=-0,18$; $\sigma=1,2$).

Tab. 6: Bisherige Erfahrungen mit ausländischen Arbeitskräften (AK) und/ oder Flüchtlingen, Quelle: eigene Ergebnisse

Betriebe			Zufriedenheit						
Betriebe mit ...	Anzahl	Anteil an N=190	\bar{X}	Σ	sehr unzufrieden (-2)	eher unzufrieden (-1)	teils/ teils (0)	eher zufrieden (+1)	sehr zufrieden (+2)
ausländischen AK	70	37 %	0,73	1,3	12,9 %	2,9 %	18,6 %	30,0 %	36,7 %
Flüchtlingen als AK	11	6 %	0,55	1,2	9,1 %	9,1 %	18,2 %	45,5 %	18,2 %

Offenheit gegenüber anderen kulturellen Prägungen

Kulturen bestimmen, wie Menschen fühlen, denken und handeln (HOFSTEDE ET AL. 2010). Kulturelle Diversität bzw. Distanz hat daher einen erheblichen Einfluss auf zahlreiche personalwirtschaftliche Fragestellungen (PALICH UND GOMEZ-MECHIA 1999). Dies gilt auch für die Landwirtschaft. Nach Angaben der Befragten würde ihre Entscheidung über die Einstellung einer familienfremden AK im Mittel eher stark durch das Tragen einer Ganzkörperschleierung ($\bar{X}=4,2$; $\sigma=1,1$) sowie die Sprache ($\bar{X}=3,7$; $\sigma=0,9$) beeinflusst werden (Skala von „gar nicht“ (+1) bis „sehr stark“ (+5)). Durch Hautfarbe, Nationalität oder Religion fühlen sich die Befragten eher nicht beeinflusst (jeweils $\bar{X}<2,5$; $\sigma=1,0$). Durch das Alter, das äußere Erscheinungsbild, das Befolgen von Fastenvorschriften, das Einhalten von Gebetsverpflichtungen im Tagesverlauf und das Tragen eines Kopftuchs fühlen sie sich teils/ teils beeinflusst; gleiches gilt für die Sprache bei Saison-AK (jeweils $\bar{X}>2,7$; $\sigma=1,2$).

Auf die Frage nach Barrieren für eine Beschäftigung wird wiederum die Sprache genannt (Fig. 11). Obwohl die Befragten zuvor angegeben hatten, dass sie sich durch die Religion der einzustellenden Person eher nicht beeinflusst fühlen, wird aus Fig. 11 ersichtlich, dass die größere kulturelle Distanz zu muslimischen Flüchtlingen eher als Einstellungs- hürde wirkt. Mit rechtlichen Fragen zur Beschäftigung von Flüchtlingen haben sich die Befragten bisher eher nicht beschäftigt ($\bar{X}=-0,7$; $\sigma=1,4$). Um Flüchtlinge als Arbeitskräfte

einstellen zu können, benötigen die Betriebsleiter ihrer eigenen Auffassung nach insbesondere Unterstützung bei der Vermittlung und Auswahl der Arbeitskräfte, der Bewältigung der Bürokratie sowie der Sprachausbildung ($\bar{X}=1,2$; $\sigma=0,9$).

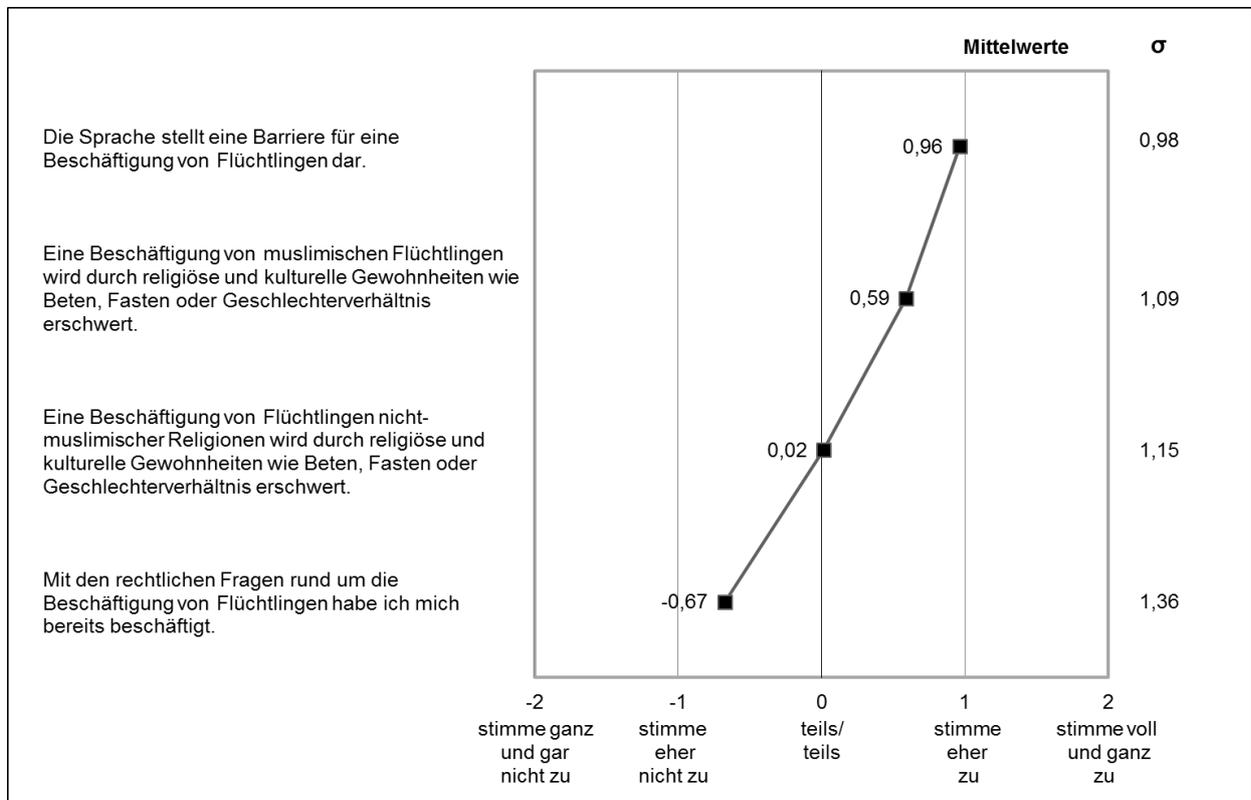


Fig. 11: Mögliche Einflüsse auf die Beschäftigungsbereitschaft, Quelle: eigene Ergebnisse

4 Fazit und Handlungsempfehlungen

In der Landwirtschaft besteht ein erheblicher Fachkräftemangel (HEYDER ET AL. 2009). Trotzdem wird das Thema „Flüchtlinge als Arbeitskräfte“ noch widersprüchlich gehandhabt. Einerseits ist – auch dank der verbreiteten, überwiegend positiven Erfahrungen mit ausländischen Saison-AK – eine relativ große Bereitschaft zu erkennen, ausländische AK zu beschäftigen und kulturelle Diversität zu akzeptieren. Andererseits verhalten sich die meisten Betriebe abwartend und haben sich bislang kaum konkret mit Möglichkeiten der Beschäftigung von Flüchtlingen befasst; die Angst vor der damit verbundenen Bürokratie scheint ein wesentlicher Hemmschuh zu sein.

OTTER ET AL. (2018) haben in einer Befragung von Flüchtlingen im Jahr 2016 in sechs Flüchtlingsunterkünften in drei Regionen Deutschlands festgestellt, dass Flüchtlinge ein überwiegend positives Bild von der deutschen Landwirtschaft haben und teilweise auch grundsätzlich bereit sind, dort zu arbeiten, namentlich in der Pflanzenproduktion. Viele Flüchtlinge haben zudem einen Bezug zur Landwirtschaft oder einen beruflichen Hinter-

grund im handwerklichen oder technischen Bereich; sie bevorzugen allerdings überwiegend ein Leben im städtischen Raum (OTTER ET AL. 2018). So wird in der Summe ein gewisses, aber überschaubares Potenzial für die Schließung der Fachkräftelücke in der Landwirtschaft durch Flüchtlinge erkennbar. Auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse können die folgenden Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:

- Die unterschiedliche Auslegung des Asyl- und Aufenthaltsrechts durch die Länder verunsichert Behörden und Unternehmen. Es müssen dringend Anstrengungen zur Vereinheitlichung der Rechtsanwendung unternommen werden.
- Zur Lösung des Problems von (Ketten-)Duldungen von Flüchtlingen ist ein klarer Rechtsrahmen erforderlich, der schnelle Entscheidungen bezüglich der Ausweisung oder des weiteren Verbleibs und der Beschäftigung der Menschen in Deutschland ermöglicht.
- Die Sprachförderung sollte auf hohem Niveau fortgeführt und ggfs. sogar noch weiter intensiviert werden. Für den Besuch berufsbildender Schulen ist das Sprachniveau B2 im Sinne des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen erforderlich, zum Austausch auf landwirtschaftlichen Betrieben reicht das Sprachniveau B1. Die Bundesländer sollten, die für die Sprachförderung erforderlichen Mittel weiterhin im notwendigen Umfang bereitstellen.
- Das Bildungsniveau der Flüchtlinge ist extrem unterschiedlich; Hochschulabsolventen sind ebenso darunter wie Analphabeten. Die Bildungskluft muss im Bedarfsfall durch eine berufsbegleitende allgemeine Schulbildung sowie gezielten ergänzenden Unterricht aufgefangen werden.
- Die landwirtschaftlichen Interessenverbände sollten in Abstimmung mit Berufsschulen und anderen Ausbildungsstätten Konzepte entwickeln, um Flüchtlinge über die Möglichkeiten der Beschäftigung in der Landwirtschaft, den Wert einer – oft als langwierig und finanziell wenig attraktiv empfundenen – dualen Ausbildung sowie mögliche Vorteile des Lebens im ländlichen Raum, etwa mit Blick auf die vorteilhafte Wohnraumsituation (Nähe zum Arbeitsplatz, geringe Kosten), zu informieren. Speziell für Tätigkeiten im Ackerbau und solche mit Technikbezug sollte unter den Flüchtlingen gezielt Werbung gemacht werden.
- Die landwirtschaftlichen Betriebe brauchen – wie alle anderen Arbeitgeber – mehr Planungssicherheit. Die Flüchtlinge müssen für bestimmte, vorab festgelegte Zeiträume den Betrieben auch tatsächlich als Arbeitskräfte zur Verfügung stehen und dürfen nicht wiederholt kurzfristig von den Behörden aus unterschiedlichen Gründen einbestellt und damit aus dem Betriebsalltag herausgerissen werden.
- Die Betriebsleiter haben Angst vor überbordender Bürokratie, intransparenten, durch unklare Zuständigkeiten geprägten Behördenprozessen und rechtlichen

Problemen bei der Beschäftigung von Flüchtlingen. Behörden, die im Kontakt mit Unternehmen stehen, sollten daher klare Ansprechpartner benennen und diese mit umfassenden Entscheidungskompetenzen sowie dem erforderlichen fachlichen Know-how ausstatten. Die Mitarbeiter bei den zuständigen Behörden erweisen sich in der Praxis häufig als sehr unterschiedlich kompetent. Wo fachliche Defizite erkennbar werden, ist die Weiterbildung der Behördenmitarbeiter zu intensivieren.

- Die erfolgreiche Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt setzt die enge Zusammenarbeit verschiedener Akteure (Behörden, Arbeitgeber, Ehrenamtliche usw.) voraus. Runde Tische zur Erleichterung des (Erfahrungs-)Austausches haben sich bewährt und sollten flächendeckend durch die Kommunen eingerichtet werden.
- Sogenannte Integrationscoaches sind notwendig, um Flüchtlinge auf ihre neue Umwelt und das Berufsleben vorzubereiten. Sie unterstützen die Flüchtlinge außerdem in der Übergangsphase in den Alltag und helfen aktiv beim Einstieg in den Beruf und das soziale Umfeld. In den Betrieben schaffen sie Akzeptanz für kulturelle Diversität. Die Kommunen sollten flächendeckend Integrationscoaches einführen; Bund und Länder sind gefordert, entsprechende finanzielle Mittel bereitzustellen.
- Die landwirtschaftlichen Betriebe benötigen Hilfen bei der Bewältigung von Sprachbarrieren und kultureller Diversität sowie der Entwicklung einer angemessenen Führungskultur. Die landwirtschaftlichen Interessenverbände, die Landwirtschaftskammern, die Arbeitsverwaltung oder die zuständigen Landesbehörden sollten entsprechende Fortbildungsangebote, etwa zur Schulung von Führungsfähigkeiten und interkulturellen Kompetenzen, anbieten.
- Landwirtschaftliche Betriebe sind grundsätzlich offen für die Beschäftigung von Flüchtlingen. Diese probeweise als Praktikanten zu beschäftigen, erscheint als ein wichtiger erster Schritt für eine Annäherung beider Seiten. Entsprechende Angebote sollten durch Verbände, Ausbildungsstätten etc. gefördert werden.
- Bereits erfolgreiche Pilotprojekte sollten ausgebaut werden. Sie dienen dem Sammeln von Erfahrungen und helfen als Best Practice-Beispiele anderen Betrieben bei der Integration von Flüchtlingen in ihre Arbeitsprozesse.

5 Literatur

- BA - Bundesagentur für Arbeit, 2016. Potenziale nutzen – geflüchtete Menschen beschäftigen. Nürnberg.
- BAMF - Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, 2017. Zugang zum Arbeitsmarkt für geflüchtete Menschen. <http://www.bamf.de/DE/Infothek/FragenAntworten/ZugangArbeitFluechtlinge/zugang-arbeit-fluechtlingenode.html> Abrufdatum: 14.01.2017.
- BDA - Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 2016. Willkommenskultur – Ein Leitfaden für Unternehmen im Umgang mit ausländischen Fachkräften. Berlin.
- Bildungsserver Agrar, 2016. Bildungsserver Agrar des Bundesinformationszentrum Landwirtschaft. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung. www.bildungsserveragrar.de. Abrufdatum: 20.12.2016.
- BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017. Arbeitsmarktzugangsmöglichkeiten für Flüchtlinge. <http://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Neustart-in-Deutschland/Neustart-Arbeitgeber/arbeitsmarktzugangasylbewerber-geduldete.html>. Abrufdatum: 14.01.2017.
- Bosch, G.; Krone, S.; Langer, D. (Hrsg.), 2010. Das Berufsbildungssystem in Deutschland. Aktuelle Entwicklungen und Standpunkte. Wiesbaden.
- Bronsema, H.; Sonntag, W.; Theuvsen, L., 2014. Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit von Milchviehbetrieben außerhalb von Erzeugungszentren. In: Kirschke, D. et al. (Hrsg.): Wie viel Markt und wie viel Regulierung braucht eine nachhaltige Agrarentwicklung? Münster, Landwirtschaftsverlag: 185-196.
- Brückner, H.; Liebau, E.; Romiti, A.; Vallizadeh, E., 2014. Arbeitsmarktintegration von Migranten in Deutschland: Anerkannte Abschlüsse und Deutschkenntnisse lohnen sich. IAB-Kurzbericht 21.3/2014, Nürnberg.
- DBV - Deutscher Bauernverband, 2016. Situationsbericht 2016/17. Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Berlin.
- Gerds, M., 2014. Anforderungen von Agrarunternehmern an landwirtschaftliche Arbeitskräfte. Eine Präferenzmessung mithilfe der Discrete-Choice-Analyse. Berlin.
- Göbel-Zimmermann, R., 2014. Erteilung eines Aufenthaltstitels aus humanitären Gründen statt Kettenduldungen durch die obersten Landesbehörden. In: Barwig, K., Beichel-Benedetti, S., Brinkmann, G. (Hrsg.): Freiheit. Baden-Baden: 179-190.
- Haida, S., 2012. Die Ruhrpolen. Nationale und konfessionelle Identität im Bewusstsein und im Alltag 1871-1918. Dissertation Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.

- Hess, S., 2004. Die Beschäftigung mittel- und osteuropäischer Saisonarbeitskräfte in der deutschen Landwirtschaft. In: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 82: 602-627.
- Heyder, M.; Von Davier, Z.; Theuvsen, L., 2009: Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. Was ist zu tun? In: DLG (Hrsg.): Landwirtschaft 2020. Herausforderungen, Strategien. Frankfurt/Main: 113-130.
- Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M., 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3. Aufl., New York.
- IAB - Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2015. Flüchtlingseffekte auf das Erwerbsspersonenpotenzial. <http://www.iab.de/751/section.aspx/972>. Abrufdatum: 29.12.2016.
- IAB - Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2016. Zuwanderungsmonitor. Nürnberg, Februar 2016.
- Kvartiuk, V., 2015. Osteuropa als Quelle für landwirtschaftliche Fachkräfte in Deutschland. In: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 93 (3): 1-22.
- LWK - Landwirtschaftskammer, 2016. Informationen zur Bildung und Berufsausbildung, Verband der Landwirtschaftskammern in Deutschland. www.landwirtschaftskammern.de/bildung.htm. Abrufdatum: 20.12.2016.
- Mediendienst Integration, 2016: Wanderungsbilanz der Bundesrepublik Deutschland (1950-2014). <http://mediendienst-integration.de/migration/wer-kommt-wer-geht.html>. Abrufdatum: 29.12.2016.
- Müller, J.; Von der Leyen, H.; Theuvsen, L., 2014. Volle Freizügigkeit für Arbeitnehmer – Arbeitsplatzwahl landwirtschaftlicher Saisonarbeitskräfte. In: Kirschke, D. et al. (Hrsg.): Wie viel Markt und wie viel Regulierung braucht eine nachhaltige Agrarentwicklung? Münster, Landwirtschaftsverlag: 159-170.
- Otter, V.; Thies, A. J.; Theuvsen, L., 2018. Flüchtlinge auf dem deutschen Arbeitsmarkt: Ergebnisse einer PLS-Modellierung zu Präferenzen für Landwirtschaftliche Berufe. In: Sauer, J. et al. (Hrsg.): Agrar- und Ernährungswirtschaft zwischen Ressourceneffizienz und gesellschaftlichen Erwartungen. Münster, Landwirtschaftsverlag: 67-78.
- Palich, L. E.; L. R. Gomez-Mechia, 1999. A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity. In: Journal of Management, 25. Jg., 1999, H. 4: 587-606.
- Petrick, M.; Gotter, C.; Kvartiuk, V.; Traikova, D.; Wiener, B.; Winge, S., 2015. Beschäftigung von Migranten in der ostdeutschen Landwirtschaft. IAMO Policy Brief No. 25., November 2015: 1-4.

- Schaper, C.; Deimel, M.; Theuvsen, L., 2011. Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. *German Journal of Agricultural Economics* 60 (1): 36-51.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2014. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte. Agrarstrukturerhebung 2013. Fachserie 3 Reihe 2.1.8. Wiesbaden.
- Vallizadeh, E.; Giesselmann, M.; Romiti, A.; Schmelzer, P., 2016. Der Weg der Geflüchteten in den deutschen Arbeitsmarkt. In: IAB (Hrsg.): IAB-BAMF-SOEP- Befragung von Geflüchteten: Überblick und erste Ergebnisse. Nürnberg: 48-54.

3.2 Are there equal job opportunities for refugees on farms?

JANINE STRATMANN UND LUDWIG THEUVSEN

Der Beitrag wurde in dieser oder in ähnlicher Fassung als wissenschaftlicher Vortrag präsentiert und veröffentlicht im begutachteten wissenschaftlichen Tagungsband „Uneven Process of Rural Change“, 27th Congress of the European Society for Rural Sociology in Krakow 2017.

Abstract

In recent years many refugees have migrated to Europe. Job market access is considered crucial for their successful integration, and European farmers are potential employers. But what are the requirement profiles, e.g. of an agricultural worker? And are farmers willing to employ refugees or do they discriminate them? To answer these questions, 190 German farmers were interviewed. Results are promising and show partially low employment barriers on the part of farmers.

Introduction

In the years 2015 and 2016 there was a strong flow of refugees from various countries to Europe (ECONOMIST 2016). Hence, a big discussion about possibilities of integrating these refugees into social life and about prospects of work for refugees has started in many parts of Europe (BORJAS and MONRAS 2016). Refugees were housed in urban areas as well as in rural areas. After the asylum procedure is passed, it is especially important to earn money with a job for a self-determined life. So in a long term view more jobs for refugees will be needed in urban areas as well as in rural areas.

Today there is already a higher unemployment rate in rural areas than in urban areas, e.g. in the countryside of Eastern Germany (DESTATIS 2016). However, because of the ongoing structural changes in agriculture there could be more jobs available for non-family fulltime workers on farms in the future (EURS 2016). Therefore, the scope of this work is to figure out a requirement profile for agricultural workers employed by farmers in Germany and to get knowledge of farmers' attitudes towards refugees or of barriers farmers perceive before employing refugees on their farms.

Methodology and Data Set

Farmers were asked in summer 2016 by means of a standardised online questionnaire all over Germany (N=190). The questionnaire was designed based on a literature review and included questions about farm characteristics and requirement profiles for agricultural workers in permanent jobs, statements about willingness to employ refugees and socio-demographics of the respondents. Data were analysed with IBM SPSS Statistics Version 24.

The farmers who participated in the study are on average 45 years old ($\sigma=13.7$; 17-80 years) and 76% of them are male. 88% of the farms are conventional, 12% organic farms. Only 12% of the farmers have another main source of income compared with the German average of 54% (DESTATIS 2013). The data set includes farms with mixed structures as

well as specialised arable and livestock farms; i.e., 2% have viticulture, 5% fruit cultivation, 42% forestry (1-4,000 hectare), 26% milking cows (Ø180 cows, 25-1,300). 83 farmers (44%) are not engaged in livestock production.

On average 2.4 family workers ($\sigma=1.1$; 0-8), 4.7 full-time non-family workers ($\sigma=9.4$; 0-55) and 14 seasonal workers ($\sigma=9.4$; 0-270) are employed. The number of employed people as well as the structure and size of the farms surveyed are very diverse.

Results

As a result, the demands of the farmers for agricultural workers also differ considerably and it is difficult to get a portrait of “the” farm worker and the required competence profile. Hence, an explorative factor analysis (FA) was run to reduce 32 qualification competences from four groups of competences into a smaller number of factors reflecting required competence profiles.

Tab. 7: Results of the factor analysis (FA), source: authors' results

Factor	Cronbachs Alpha	Number of competences included	Number of competences before
“Personal competences I”	0.804	5	14
“Social competences”	0.799	4	4
“Professional competences”	0.755	4	10
“Personal competences II”	0.685	2	.
“Methodological comp.”	0.653	2	4
<i>Total number of competences</i>	-	17	32

KMO = 0.840; explains 65.9% of the total variance

Tab. 7 shows the result of FA; the five factors extracted include 17 different competences. The FA explains 65.9% of the total variance among the 17 variables. These variables are well-suited for the FA as the Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy is relatively high at 0.840. Furthermore, all factor loadings of the single variables were higher than 0.5.

Besides normality test results, Tab. 8 shows also descriptive statistics for distribution of answers to question “How much is your employment decision influenced by the following characteristics or attributes of job candidates?” Farmers do not feel influenced by attributes like age, sex, nationality, religion, or skin colour of the job applicants. But farmers

say that they are influenced by the language skills of permanent and seasonal workers, by the observance of prayer obligations during the day, by wearing of a burqa or by the external appearance of the job candidates.

Tab. 8: Test of standard distribution and significance for answers to question “How much is your employment decision influenced by the following characteristics or attributes of job candidates?” Source: authors’ results

Variables	Mean value	Significance	Std. Dev.	Std. Err.
Sex	-0.71	0.000 ***	1.13	0.08
Age	-0.34	0.000 ***	0.92	0.07
Religion	-1.01	0.000 ***	1.04	0.08
External appearance	0.10	0.161 n.s.	0.98	0.07
Visible eye-catching piercing	-0.31	0.001 ***	1.21	0.09
Language skills of seasonal worker	0.13	0.067 n.s.	0.99	0.07
Observance of daily prayer obligations	0.16	0.086 n.s.	1.30	0.09
Wearing of a headscarf	-0.10	0.349 n.s.	1.47	0.11

Scale: -2=totally disagree, -1=disagree, 0=neutral, +1=agree, +2=totally agree; N=190; Level of significance (bidirectional): ***= $p \leq 0.001$; **= $p \leq 0.01$; *= $p \leq 0.05$; not significant (n.s.)= $p > 0.05$

To identify the determinants of farmers’ willingness to employ refugees, a multiple linear regression analysis was conducted. The results are shown in Tab. 9. All in all the results show that farmers do not see skin colour, religion or nationality by itself as major barriers against the employment of refugees. Farmers consider refugees reliable workers but it is also shown that language skills of workers are a very important issue as well as farmers’ lack of knowledge about refugees’ qualifications.

Tab. 9: Multiple linear regression of farmers' willingness to employ refugees,
source: authors' results

Independent variables	Regression Coefficient Beta	Significance	VIF
Language is a barrier for employment of refugees.	0.127	0.063	1.194
I consider refugees are reliable workers.	0.287	0.001***	1.407
I am willing to employ refugees as trainees firstly.	0.440	0.000***	1.360

Dependent variable: "If I need farm workers I will employ suitable refugees who want to work in agriculture as permanent workers."

N=190; Corr. $R^2 = 0.461$; $F=33,3$; $p=0.000^{***}$; Durbin-Watson-Test=2.089;
Signific.: ***= $p \leq 0.001$; **= $p \leq 0.01$; *= $p \leq 0.05$; not significant (n.s.)= $p > 0.05$

This leads to recommendations for policy-makers and other concerned parties on how to include refugees into the agricultural job market and rural areas: First, learning German language very quickly is a crucial first step for job market integration. Second, farmers need more information about the qualification profiles of refugees. More transparency about jobs and requirements will be helpful for both sides.

Acknowledgement

The authors gratefully acknowledge the financial support provided by Landwirtschaftliche Rentenbank, Frankfurt/Main, Germany.

References

- Borjas, G. J.; Monras, J., 2016. The Labor Market Consequences of Refugee Supply Shocks, IZA Discussion Papers, No. 10212.
- Destatis - German Federal Statistical Office, 2013. Agriculture, Forestry and Fishery. Socioeconomic Circumstances. Agrarstrukturerhebung. Wiesbaden.
- Destatis - German Federal Statistical Office, 2016. Regional Atlas of Unemployment 2016. Wiesbaden.
- Economist, The, 2016. Travelling in Hope; Migration to Europe. 2016., Oct 22, 56-53. [https:// search.proquest.com/docview/1830786930?accountid=11144](https://search.proquest.com/docview/1830786930?accountid=11144) Request: 13.04.2017.
- EURS - EU Parliament Research Service, 2016. Precision agriculture and the future of farming in Europe - Scientific Foresight Study. Brussels.

3.3 Refugees as permanent skilled labour in agriculture? A PLS-SEM-analysis of German farm managers' perspectives

JANINE STRATMANN, JANNIKA HARMS, VERENA OTTER

Der Beitrag liegt als Diskussionspapier vor
und ist in überarbeiteter Fassung vorgesehen zur Einreichung
bei der begutachteten wissenschaftlichen Schrift
Agriculture and Human Values.

Inhalt

1	Introduction	95
2	Theoretical Framework.....	97
3	Study Design and Method	101
4	Results	102
4.a	Data Set Description	102
4.b	Descriptive Results	105
4.c	PLS-Estimation	106
5	Discussion and Conclusion	109
5.a	Discussion and Conclusion: Data Set	109
5.b	Discussion and Conclusion: Descriptive Results.....	110
5.c	Discussion and Conclusion: PLS-Estimation.....	111
6	Appendix: Evaluation of Measurement Model.....	115
7	References.....	118

Abbreviations

AVE	Average variance extracted
CR	composite reliability
GDR	German Democratic Republic
ha	Hectare
H1	Hypothesis 1
HTMT	Hetero-trait-mono-trait
PBC	Perceived behavioural control
PLS	Partial least squares
R2-value	Value for coefficient of determination
SD	Standard deviation
SEM	Structural equation modelling
TPB	Theory of planned behaviour
VIF	Variance inflation factor (VIF)

1 Introduction

In the EU's rural areas farm businesses are considered important employers. In Germany for instance, more than one million people were reported working at farming businesses in 2017. 50 % of those were family labour, 30 % seasonal workers, and 20 % non-family permanent workers (FEDERAL STATISTICAL OFFICE 2017a). In recent years, the demand for permanent non-family workers has generally increased with farm size given the rapid structural change in this sector (FEDERAL STATISTICAL OFFICE 2018). Due to the farm co-operative structures that persisted in the German Democratic Republic (GDR) until the German reunion in 1990 farms in East Germany are still relatively larger. These farms involve non-family permanent workers with high average ages. Simultaneously, West German farms have been rapidly growing in size towards so called extended family farms seeking to employ more and more non-family permanent workers (SCHAPER et al. 2011). On the other hand, the supply of skilled agricultural workers is shrinking due to overall demographic change, but also due to urbanisation and the trend of third-level education in German society (PETRICK et al. 2015). In view of this excess demand and the increasing competition for labour, German farm managers fear a shortage of skilled labour (HEYDER et al. 2009) and thus a lack of economic success and strategic growth of their production plants (BRONSEMA et al. 2014).

In light of these concerns there is an on-going debate among practitioners, politicians and researchers about closing the gap of permanent and skilled labour in agricultural production with immigrants (KVARTIUK 2015; PETRICK et al. 2015). Such development already takes place with seasonal work in this sector through the employment of short-term temporary labour migrants mostly from Eastern Europe, e.g. for the harvest of horticultural crops (HESS 2004; MÜLLER et al. 2014). This proposition seems reasonable against the background that Germany, which is traditionally a migration country, perceived a strong influx of asylum seekers from non-EU countries since 2010 (MEDIENDIENST INTEGRATION 2016).

In 2015 and 2016 alone, around 1.2 million migrants have arrived as asylum seekers, more specifically as migrants asking for protection because of war or humanity reasons. Like other migrants these refugees are generally recognised in the literature as an opportunity for the German labour market (IAB 2015; PAULSEN et al. 2016) once they have received a work permit. In this regard, OTTER et al. (2018) already analysed these refugees' preferences for agricultural jobs and identified potentials, especially for plant production. However, up to now the academic literature falls short of investigating the perspective of the farm managers and their employment decisions.

Therefore, it is the objective of this paper to uncover German farm managers' decision-making process which generates their intention and actual behaviour towards the employment of refugees as permanent workers. A complex behavioural model is developed based on the theory of planned behaviour (AJZEN 1991) and the theoretical model of individual decision making (BÖHM 2012). This model is empirically applied on quantitative primary data from 188 German farm managers¹ by using PLS-estimation. The results grant interesting implications to farm managers, politicians, governmental institutions, and agricultural interest groups. The goal is to unfold potentials and overcome constrains for bridging the gap of permanent and skilled labour in German agriculture. Simultaneously the successful integration of refugees through their employment can be fostered.

The paper is structured as follows: in the next section the conceptual research framework and its theoretical foundation is explained. Thereafter study design, methods of analysis and results are presented. Finally, discussion, conclusions and implications are provided.

¹ In this study, the term "farm managers" represents those persons who are responsible for the staffing decisions on the particular farms.

2 Theoretical Framework

In standard neoclassical economic theory it is presumed that decision making is led by extrinsic motivational factors such as profit maximisation. However, various studies have increasingly highlighted the importance of intrinsic factors also for decision making, in economic contexts (ANOSIKE AND COUGHENOUR 1990; TURVEY 1991). In excess of other branches, farm managers are under special exterior pressure from social or environmental surroundings which is influencing their decision making (NAPIER 1991; POTTER 1995) and do not always behave in accordance with the limited profit maximisation model of “the Homo Oeconomicus”(KIRCHGÄSSNER 2000). Accordingly, previous studies have shown that decision making in agriculture is not only connected to financial incentives though it is connected to a large variety of other individual determinants (BECKER 1976; GASSON 1973; DECI AND RYAN 1985; KAHNEMAN AND TVERSKY 2000). From a theoretical perspective this is accounted for in the basic assumption of the theory of planned behaviour (TPB) that human behaviour is reason-based (AJZEN 1991; AJZEN 2002). Accordingly, TPB deals with the explanation and prediction of behaviour (AJZEN 1991; AJZEN 2005) and is therefore used as one of the basic concepts underlying the conceptual model of this study (Fig. 12) along with the model of individual decision-making by BÖHM (2012). These two approaches show similarities in their assumption that *actual behaviour* is determined by the behavioural *intention* which finds its basis in *personal attitudes* and *subjective norms*. While the TPB defines *perceived behavioural control* as a third predictor of the *intention*, the model of individual decision-making integrates *contextual factors*, *socio-demographic factors*, and *restrictions* (BÖHM 2012).

The central importance of the *intention* for the definite conduction of a *behavioural action* has further been empirically confirmed by numerous research studies in different context (ARMITAGE and CONNER 2001). Apart from this general observation, a survey among personnel managers of German industrial companies has shown that 22% of the companies are already employing refugees while only slightly more (23%) have the intention to do so (CESIFO 2017). In this context it can be assumed that the *intention* might also be a first-order predictor also in the case of employment decisions. Hence, in this study the *intention* of farm managers to employ refugees and the actual employment of refugees on the farms are conceptualized. The coherence between *intention* and *behaviour* is tested in **H1**. In addition, *perceived behavioural control* (PBC) is dictated to some extent by opportunities and resources available to the person (AJZEN 2005). In TPB the *perceived behavioural control* explains the expectation of the person on how difficult or easy the execution of the planned *behaviour* will be (AJZEN 1991). In this study the *perceived behavioural control* is included to analyse farm managers' PBC towards their *intention* to employ refugees (**H2A**). The *perceived behavioural control* of farm managers towards their *individual behaviour* employment of refugees is also hypothesised (**H2B**).

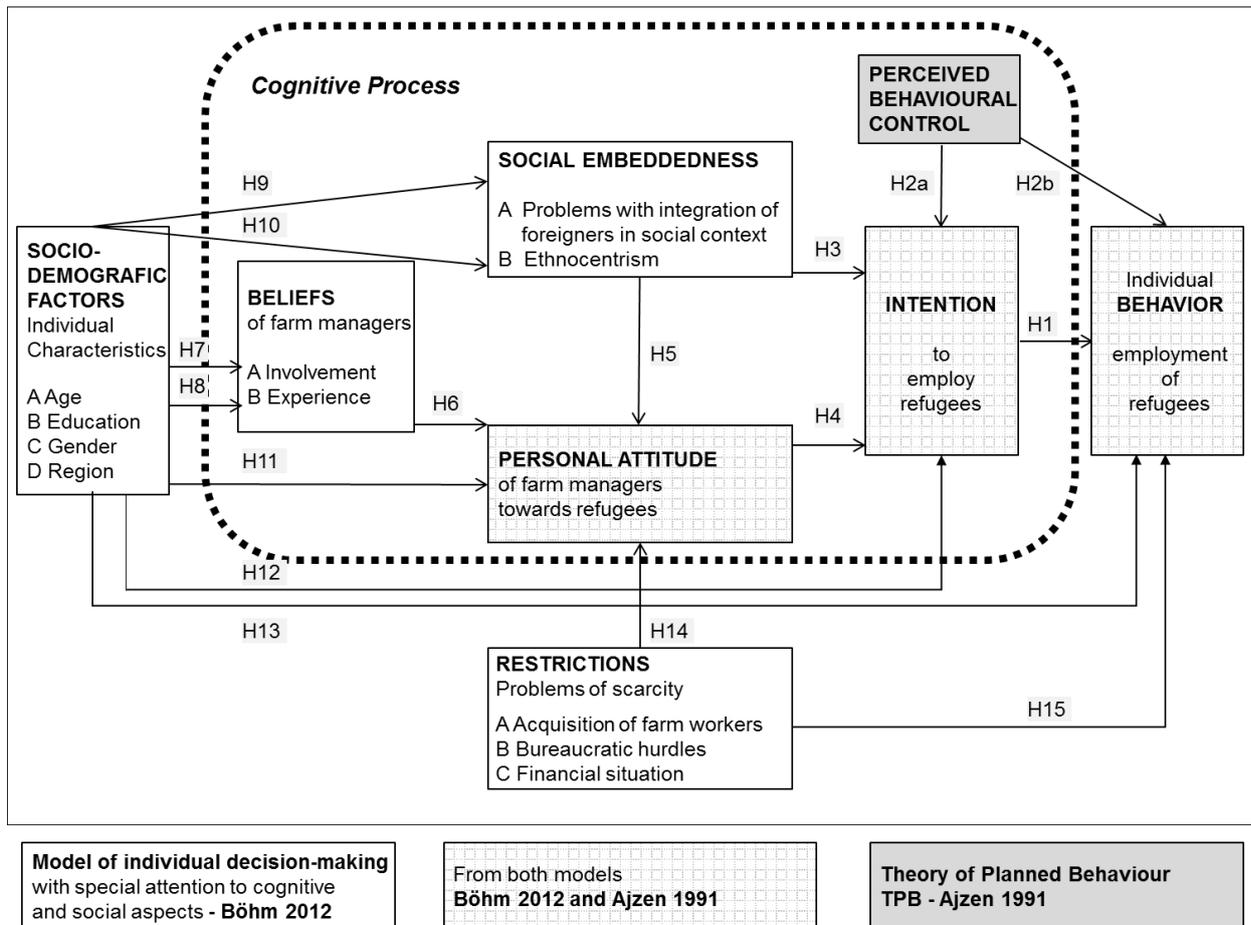


Fig. 12: Theoretical framework with hypotheses

source: authors' graphic based on AJZEN 1991 and BÖHM 2012

GRANOVETTER (1985) explained that institutions, persons, and behaviour are embedded in structures of social relations. According to GRANOVETTER (1985) in BÖHM's model (2012) social relations impact on person's behaviour. Two issues of social embeddedness are measured in this study: *problems with integration of foreigners in social context* and *ethnocentrism*. *Problems with integration of foreigners in social context* can base e.g. on problems with language so refugees cannot integrate themselves into the social and cultural context such as a sports club or a local community (HECKMANN 1997). *Ethnocentrism* can be explained as the devaluation of foreign groups as part of group-based misanthropy (ZICK et al. 2011). ZICK et al. (2011) explain the devaluation of foreign people or groups because of nationality, religion or skin colour. Reasons are seen in an ideology of inequality. Prejudices such as negative beliefs towards so called outgroups are part of it (ZICK et al. 2011). People compare another group of people (outgroup), such as foreigners, with the own group and devaluate the other group (HOPF 1999). A negative influence on the *intention* to employ refugees could also arise from gained own observations and problems with integration of refugees in the region of the farm (**H3A**). This is of

particular importance in the context of this study since problems with integration are more often present in rural areas, where most of the German farms are located, than in cities (GEIBLER et al 2010). Moreover, it is hypothesised that the *ethnocentrism* of a person causes negative influence on the *intention* to employ refugees (**H3B**).

The *personal attitude* is defined as a summary judgemental evaluation of all attitudes towards the object of evaluation (BOHNER and DICKEL 2011). Positive or negative attitudes, indicating preferences or rejections, can be acquired through direct experience, by social influence or through information processing. Gaining of an attitude is conducted through repeated confrontation with the object of evaluation (ZICK 2004; ZICK and KÜPPER, 2016). An object of evaluation can be a person (a famous person, or the person itself), or a group of people (foreigners, conservative politicians), an inanimate object (SUV) or an abstract object such as freedom of opinion or anything what a person could hold in mind (BOHNER and DICKEL 2011). The existence of the influence of *personal attitudes* on farmers' managerial decisions has also been described by BÖHM (2012). Hence, in this study it is presumed that positive *personal attitudes* of farm managers can have a positive impact on their *intention* to employ refugees (**H4**; MCLAREN 2003). Besides that, an influence of *social embeddedness* on *personal attitudes* is expected (BÖHM 2012). Therefore it is tested, if a negative impact on the *personal attitude* of farm managers could also arise from own observed problems with *integration* of refugees and gained experiences in the region of the farm (**H5A**). Also, it is hypothesised that the *ethnocentrism* of the farm manager causes negative influence on their *personal attitude* towards refugees (**H5B**).

In addition, *beliefs* express personal opinions and convictions (JEWELL and MORRISON 2010). Two issues of *beliefs* can be measured: *involvement* and *experience*. *Involvement* is known as the degree of ego-involvement or also as the degree of the subjective feeling of relevance of a *behaviour* (ZAICHKOWSKY 1985). *Experiences* are made by a person in daily life and society (FULTON ET AL. 1996) and can be gained by repeated confrontation with the object, e.g. a refugee (Zick 2004). Thus, in this study it is hypothesised if *involvement* and *experience* both affect farm managers' *personal attitude* towards refugees (**H6A + H6B**).

A further aspect to consider is that *socio-demographic factors* are due to the person himself such as *age*, *education*, *gender* and *regional affiliation*. BÖHM (2012) presumes in her model that *socio-demographic factors* affect farm managers' decision-making and farm managers' *beliefs*. Hence, the influence of farm managers' *socio-demographics* on their *involvement* (**H7A-D**) and on their *experience* (**H8 A-D**) is tested in this study. Additionally, BÖHM's model also shows a linkage of *socio-demographic factors* with *social embeddedness* (BÖHM (2012)). This is grounded in results by e.g. BOWLES and GINTIS (1975) who claimed that people from different social classes have received different educations and therefore show diverse cognitive processes. Consequently, in this empirical study it is an

influence of *socio-demographic factors* such as *age*, *gender*, *education*, or *region* on *social embeddedness* such as *problems with integration* (**H9A-D**) and *ethnocentrism* (**H10A-D**) is hypothesised. Similar argumentations can be established for the influence of *socio-demographic factors* on *personal attitudes* (BÖHM 2012) which has been empirically proven by KÜPPER et al. (2016) for the *attitude towards* refugees in a rather general non-agricultural context. In particular the influence of *age* and *education* on *personal attitudes* was rated as significant. Thus, people with lower *education* as well as people of higher *ages* show very negative *attitudes towards* refugees. Regarding the gender there was no significant difference in attitudes towards refugees although men tend to be more negative than women towards refugees (KÜPPER et al., 2016). Therefore, it is hypothesised if *socio-demographic factors* of the farm manager influence their *personal attitude* towards refugees accordingly (**H11A-D**). Moreover, it is expected that *socio-demographic factors* also influence the *intention* to employ refugees (**H12A-D**) and the *individual behaviour* of a farm manager (**H13A-D**; BÖHM 2012).

Furthermore, BÖHM (2012) considers constraint such as *financial restrictions* or *scarcity issues* and their potential influence on farm managers' cognitive process and even on farm managers' *personal attitudes* in her model. E.g. nowadays, the recruitment of qualified employees for open positions is generally described as difficult by many German farm managers (GINDELE et al. 2015). Therefore, some of them try to solve the problem by hiring workers from foreign countries (GINDELE 2016). A positive influence of difficulties with *acquisition of farm worker* on farm managers' *personal attitude* towards refugees (**H14A**) and a negative influence on farm managers' *behaviour* (**H15A**) are tested. Even though the German job market and especially the job market in agriculture could offer a great potential for the integration of refugees (PAULSEN et al. 2016), the employment of refugees requires time and perseverance of a company (FLAKE et al. 2017). In the literature especially, difficulties to get in direct contact with refugees who are suitable employees and to overcome *bureaucratic hurdles* such as achievement of employment permit are described as drivers of these additional efforts (FLAKE et al. 2017). Hence, the hypotheses testing a negative influence of *bureaucratic hurdles* on the *personal attitude* (**H14B**) and on farm managers' *behaviour* (**H15B**) are included in the model. Furthermore, refugees who could potentially work are often bounded to participate in language or preparatory courses. Those refugees can only start working after passing their courses (FLAKE et al. 2017). So, in more and more cases companies have to wait for refugees as suitable employees. As OTTER et al. (2018) figured out, most of the refugees have no work experience or in sufficient working knowledge in modern agriculture. This leads to a time and work consuming task for farm managers to train refugees for the required purpose of work. In addition, the integration of refugees into farms requires higher supervision expenditures due to potential barriers in language and culture (FLAKE et al. 2017).

Thus, a negative influence of the *financial situation on personal attitude (H14C)* and farm managers' *behaviour (H15C)* are tested in the model of this empirical study.

3 Study Design and Method

The data collection for this study was conducted between July and August 2016 using a standardised online questionnaire. The survey was distributed among farm managers via email, online-platforms and local agricultural journals. 188 farm managers (N) from all over Germany completed the survey. Respondents needed 22 minutes on average to answer all 35 questions of the three questionnaire-parts: General information about the farm (including the question whether refugees are already employed on the particular farm or not), questions on the socio-psychological constructs (*beliefs, social embeddedness, personal attitudes towards refugees, restrictions, perceived behavioural control, and intentions to employ refugees*) and socio-demographic data of the respondent. The questions have been derived case-specifically from the literature which represents the basis for the particular hypothesis. Phrasing and understandability were tested in discussions with German researchers as well as in pre-tests with farm managers.

For the measurement of socio-psychological constructs Likert- and Likert-Type-scaled statements were used. Before starting the analysis all negatively phrased statements had to be recoded to assure that all measures have the same direction. The variable *age* of farm managers has been directly measured on a ratio scale in years. The items *education, gender, region* and *behaviour* have been measured on nominal scales and were coded as dummy variables (yes=1 and no=0).

For descriptive data analysis with uni- and bivariate methods the software SPSS Statistics Version 25 has been used. The SEM-PLS-estimation for analysing the reflective causal dependences within the research model was worked out using the software SmartPLS Version 3.2. The PLS method combines path components analysis, main component analysis and regression analysis in one procedure (HAIR et al. 2016). This method has the advantage that it shows relatively low sensibility regarding small sample sizes. Additionally, the PLS-method is extremely suitable for very complex models and explorative studies (HAIR et al. 2016) making it particularly suitable for this empirical study. A PLS-model is based on an inner and an exterior linear system of equations which is called the structural equation model (SEM). (HAIR et al. 2016). The analysis consists of two steps: At first the exterior model or measurement model is evaluated for reliability and validity (Tab. 14-16). The second step is the testing of the structural (inner) model. The structural model examines the dependences between latent variables such as *socio-demographic factor age* or *personal attitude* that are measured by using indicators (HAIR et al. 2016; HUBER et al. 2007). This means that the second step is testing the hypotheses.

4 Results

4.a Data Set Description

At first, the data were analysed using uni- and bivariate methods to receive a description of the sample. Thereby, it is compared with the basic population (all German farm managers) to check for representativeness of the data set (BACKHAUS 2006). The participants are on average almost 46 years old ($\sigma = 13.5$; min 19; max 80). The age-distribution of the sample differs from the basic population of all farm managers insofar that especially the younger groups 18 to 24 years, 25 to 34 years, and 34 to 45 years are largely over-represented while the groups 45 to 54 years and older than 54 years are largely under-represented (Tab. 10). Additionally, the participants show a relatively high level of education or professional training: 84.6% of the farm managers perceived tertiary education and hold a bachelor or master degree from either a University or a University of Applied Science, or a doctoral degree from a University or finished a technician's or a master craftsman's training from technical colleges. This share is 1/5 higher than the percentage of the basic population of farm managers (67.0%). The remaining 15.4% of the sample have passed a job training while 24.5% of the basic population passed a job training and 8.5% of them do not even have a job training.

Tab. 10: Socio-demographics of farm managers in comparison to basic population of German farm managers

Socio-demographic variable	Measurement scale	Sample farm managers N=188	Farm managers in Germany ¹
Age	Average in years	45.7	n.a.
	18 - 24 years	5.3 %	0.6 %
	25 - 34 years	20.2 %	6.5 %
	35 - 44 years	21.3 %	16.4 %
	45 - 54 years	23.4 %	36.2 %
	older than 54 years	29.8 %	40.3 %
Education	Tertiary education passed	84.6 %	67.0 %
	Job training passed	15.4 %	24.5 %
	Without job training	0.0 %	8.5 %
Gender	Men	76.6 %	92.0 %
	Women	23.4 %	8.0 %
Region	West	81.4 %	91.0 %
	East	18.6 %	9.0 %
¹ Federal Statistical Office (2017a), based on agricultural structure survey 2016			
Source: Authors' calculations			

A difference from the basic population can also be observed for the gender distribution. With 23.4%, the share of females is almost three times higher in the sample than in the basic population of German farm managers.

Furthermore, in the group of farm managers who already employ refugees ($n=11$) 100% hold a degree of tertiary education. In comparison to that in the group of farm managers who do not already employ refugees ($n=177$) 84% passed a tertiary education. The farm managers who are already employing refugees are 91% male and 13% are from region of East Germany compared to the group without employment of refugees (76% male; 18% from East Germany).

18.6% of the farms included in the sample are located in Eastern Germany. This is twice as much as in the basic population of farms (9.0%). A detailed view about distribution of the farms all over the different federal states of Germany can be seen in Tab. 11. Farms from Bavaria, Rhineland-Palatinate and Schleswig-Holstein are under-represented in the sample in comparison to the basic population of German farms while those from Lower Saxony, Saarland, Brandenburg, Mecklenburg-Western Pomerania, Saxony, and Thuringia are relative over-represented.

More than one-third of the farms in the sample are certified apprenticeship farms, meaning that they own a permission and the farm is accepted by law to train apprentices on the job. Most of the farms in the sample are operated as individual companies (70.2 %), 21.3% are operated in other natural entities and 8.5% are managed in legal entities. The legal entities and the natural entities are largely over-represented in the sample. The same holds true for farms managed in the main acquisition (88%) in comparison to the basic population of farms (50%). The percentage of conventional farming systems in the sample (88.0%) is almost as high as in the basic population (92.6%).

The sample includes farm managers responsible for agricultural mixed farms and specialised farms in very different sizes. E.g., the cultivation areas of agricultural land and permanent pasture of the farms in the sample show mean values of 234.4 ha ($\sigma= 345.7$; 1 - 2,900) and 60.6 ha ($\sigma= 123.5$; 1 - 1,200) respectively. The average farm size in Germany is 59.6 ha per farm (Federal Statistical Office 2017b). Most of the farm managers in the sample are involved in arable farming (88.3 %). This are a lot more than in the basic population (74.7%). The farms with permanent pasture, permanent crops such as wine and fruits, keeping poultry, or keeping cattle are under-represented in the sample. Only the percentage of farms with dairy cattle (26.1%) in the sample is comparable to the basic population. The percentage of farms keeping any type of pigs is one-and-a-half times higher in the sample than in the basic population of farms. Furthermore, the farms of the sample employ on average 2.4 family workers ($\sigma=1.2$; min 0, max 6), 4.7 permanent non-family workers in full-time ($\sigma=9.4$; min 1; max 55), 2.0 permanent non-family workers in

part-time ($\sigma=2.0$; min 0; max 17), and 14 seasonal workers ($\sigma= 39$; min 0; max 270). Refugees are already employed at 11 (5.9%) of the 188 farms in the sample.

Tab. 11: Farm characteristics of the sample in comparison to all farms in Germany

Variable	Description	Sample N=188	Farms in Germany ¹
Farm is located in federal state	Baden-Wurttemberg	13.3 %	14.8 %
	Bavaria	18.1 %	32.7 %
	Bremen	0.0 %	0.1 %
	Hamburg	0.0 %	0.2 %
	Hessen	4.8 %	5.9 %
	Lower Saxony	26.1 %	13.7 %
	North Rhine-Westphalia	14.3 %	12.2 %
	Rhineland-Palatinate	2.1 %	6.3 %
	Saarland	1.1 %	0.4 %
	Schleswig-Holstein	1.6 %	4.6 %
	Berlin	0.0 %	0.1 %
	Brandenburg	4.3 %	1.9 %
	Mecklenburg-Western Pomerania	5.3 %	1.8 %
	Saxony	4.7 %	2.4 %
	Saxony-Anhalt	1.6 %	1.6 %
Thuringia	2.7 %	1.3 %	
Apprenticing company	yes	35.6 %	n.a.
Legal form	Individual companies (=natural entity of one person)	70.2 %	88.7 %
	Other natural entities: GbR, KG, OHG	21.3 %	9.3 %
	Legal entities: AG, eG, KGaA, GmbH, SE	8.5 %	2.0 %
Form of acquisition	Main acquisition	88.0 %	50.0 %
Farming system	Conventionell	88.8 %	92.6 %
Sectors of production (several answers were possible)	Dairy cattle	26.1 %	25.1 %
	Cattle (incl. dairy farms)	34.0 %	43.9 %
	Pigs	22.9 %	14.6 %
	Poultry	7.4 %	17.8 %
	Agricultural land	88.3 %	74.7 %
	Permanent pastures	63.3 %	82.2 %
	Permanent crops: wine and fruits	6.4 %	11.1 %
¹ Federal Statistical Office (2017b), based on agricultural structure survey 2016			
Source: Authors' calculations			

4.b Descriptive Results

As mentioned in the description of the study design the model is based on different items. Mean values and standard deviations of these items are listed in Tab. 12. Furthermore, there are the mean values and standard deviations of the answers of those farm managers who already employ refugees at their farms compared to the means and standard deviations of answers from farm managers who have not yet employed refugees. It is tested if there is a significant difference between the answers of those two groups.

Significant differences between the groups are shown for the statements “invol1” and “invol2” included in construct *beliefs: involvement*. The group who already employs refugees at the farm answers with rather higher agreement to the questions regarding *beliefs: involvement*. Also, the group with employed refugees significantly rather agrees to have experience with workers from foreign countries (“experi”) than the group without refugees. Furthermore, the experienced farm managers perceive less problems with *social embeddedness: Problems with integration of foreigners in social context* (“integr”) and they “assess refugees as reliable workers” (“perso1”) significantly more than the other group does.

One more significant difference in the answers of the groups is that the group of farm managers without refugees rather agrees with the statement: “it is not difficult to find workers who can do physically demanding work.” (“acqui1”) than the group of farm managers with refugees does. And finally, the farm managers of the group which employs refugees rather agrees to the statement “Without financial subsidy I will employ refugees.” than the other group does.

Tab. 12: Descriptive statistics for variables included in PLS-estimation

Factor	Variable Description	Total sample (N=188)		Farms with refugees (n=11)		Farms without refugees (n=177)		Result T-Test
		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	
Socio-demographic: A Age	Age of farm manager (years)	45.73	13.48	53.9	11.0	45.2	13.5	2.092
Beliefs: A Involvement	Invol1 I have already thought about employing refugees as workers.	2.82	1.41	5.0	0.0	2.69	1.34	5.706 ***
	Invol2 I have already studied the legal questions related with the employment of refugees.	2.34	1.36	4.91	0.30	2.18	1.23	7.323 ***
	Invol3 I am well informed about the educational level of refugees.	2.10	1.08	3.45	1.13	2.02	1.03	4.488
Beliefs: B Experience	Experi I already have experience with workers from foreign countries.	3.21	1.65	4.82	0.41	3.11	1.64	3.439 ***
Soc. emb.: A Integration	Integr Integration problems in our region represent no barrier for the employment of refugees at my farm.+	3.24	1.17	4.00	0.78	3.19	1.18	2.245 **
Soc. emb.: B Ethnocentrism	Ethno1 Observance of lent during Ramadan	2.94	1.36	3.18	1.40	2.92	1.35	0.619
	Ethno2 Observance of prayer and supplication during the day	3.16	1.29	3.45	1.04	3.15	1.31	0.766
	Ethno3 Wearing a headscarf	2.88	1.46	2.64	1.29	2.89	1.47	-0.564
Personal attitude towards refugees	Perso1 I assess refugees as reliable workers.	3.09	0.87	3.73	1.35	3.05	0.82	2.539 ***
	Perso2 An employment of (a) Muslim refugees is NOT difficult because of religious and cultural routines such as praying, Lent or gender distribution.+	2.43	1.09	2.82	1.25	2.40	1.08	1.234
	Perso3 An employment of (b) refugees from not Muslim religions is NOT difficult because of religious and cultural routines such as praying, Lent or gender distribution.+	2.99	1.15	3.73	0.91	2.94	1.15	2.213
Restriction: A Acquisition of workers	Acqui1 It is NOT difficult to find workers who can do physically demanding work.+	2.10	1.08	1.64	0.51	2.13	1.10	-1.479 **
	Acqui2 It is NOT difficult to find workers from Germany for apprenticeship employment.+	3.24	1.06	3.36	0.81	3.23	1.07	0.402
Restriction: B Bureaucratic hurdles	Bureau For the employment of refugees at my farm it needs help concerning procurement, education, training and language courses from public authorities and organisations.	4.26	0.86	4.27	1.01	4.25	0.85	0.069
Restriction: C Financial situation	Financ Without financial subsidy I will employ refugees.+	2.89	1.16	2.91	0.83	2.89	1.18	0.046 *
Intention to employ refugees	Inten1 I am willing, to employ refugees firstly as trainees.	3.48	1.13	4.18	0.87	3.44	1.13	2.139
	Inten2 If there is a need for workers at the farm, I will employ those refugees who are willing to work at farms and who are qualified for the job as a permanent worker.	3.14	1.14	4.18	1.08	3.08	1.12	3.188
	Inten3 If there is a need for workers at the farm, I will employ those refugees who are willing work at farms and who are qualified for the job as an apprentice.	2.80	1.21	3.73	1.10	2.75	1.20	2.643
	Inten4 If there is a need for workers at the farm, I will employ those refugees who are willing to work at farms and who are qualified for the job as a seasonal worker.	3.35	1.20	3.55	1.04	3.34	1.21	0.555
Perceived behavioural control	Percei If I am looking for qualified persons as permanent workers I can find them.	2.94	1.05	2.73	1.10	2.95	1.05	-0.677
<p>Age=Direct measure (ratio scale, years); Invol; Experi; Integr; Perso; Acqui; Bureau; Financ; Inten; Percei= Statement scale: 1=totally disagree, 2=disagree, 3=partly, 4=agree, 5=totally agree; Ethno= Statement scale: 1=not at all, 2=rather not, 3=partly, 4=rather strong, 5=very strong; +=reversly coded; Level of significance: * = p<0.10 ** = p<0.05 *** = p<0.01 Source: Authors' calculations</p>								

4.c PLS-Estimation

During processing the data set with PLS-programme and for the evaluation of the PLS-estimation it is important to get an overview if all criteria of quality evaluation such as factor loadings of items, composite reliability (CR), average variance extracted (AVE), hetero-trait-mono-trait (HTMT), and variance inflation factor (VIF) are fulfilled. In this study, all the criteria meet the requirement of quality evaluation (Hair et al. 2016) as it can be seen in the tables 14-16 in the appendix.

Moreover, the results of PLS-estimation were computed using bootstrapping with 5,000 resamples (HAIR et al. 2016). Also, the hypotheses are tested by using the values of path coefficients with their significance and the coefficient of determination (R^2). The critical value for the coefficient of determination (R^2) is 0.25 (HAIR et al. 2016). It is difficult to set a rule-of-thumb for the R^2 but the smaller the coefficient of determination, the higher is the influence of residues which are not observed in the model. The rating of R^2 depends on the complexity of the model and on the discipline of science. E.g. in studies about consumer satisfaction R^2 -values of 0.2 are already high and satisfying for researchers (HAIR et al. 2016).

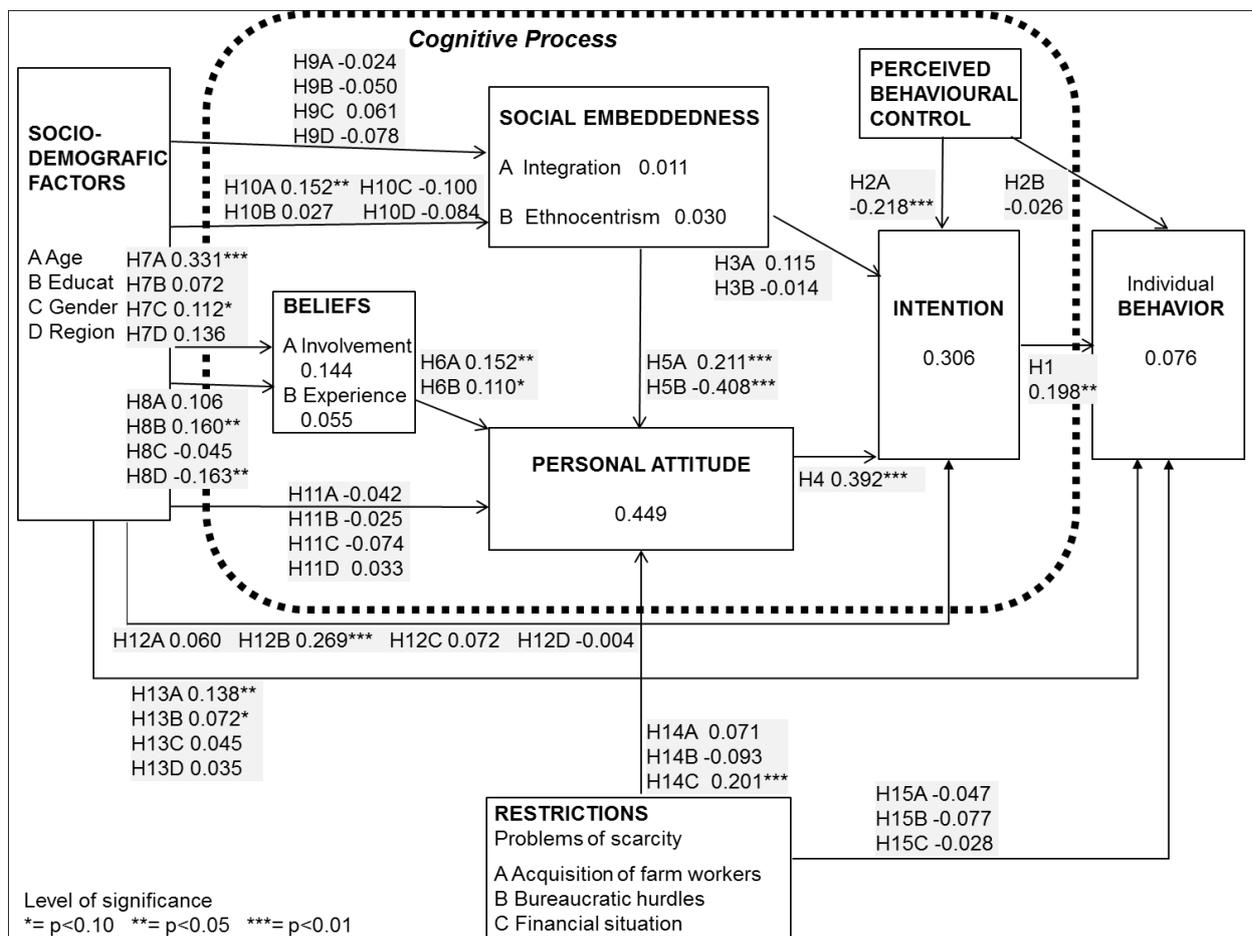


Fig. 13: Research model with hypotheses, source: authors' calculations

In Fig. 13 the R^2 values of the factors *personal attitude* towards refugees ($R^2=0.449$), and *intention* to employ refugees ($R^2=0.306$), are higher than 0.25. The factors *involvement* ($R^2=0.144$), *experience* ($R^2=0.055$), *integration* ($R^2=0.011$), *ethnocentrism* ($R^2=0.030$), and *individual behaviour* ($R^2=0.076$) show much lower values. Nevertheless, the high number of items in this rather complex explorative model should be considered in the evaluation of the study model.

For evaluation of the hypotheses it is important to get an overview over the dependences between the latent constructs. Therefore, the path coefficients are considered (HAIR et al. 2016). The results are shown in Fig. 13. First of all, the hypothesis **H1** (0.198**) can be confirmed because the *intention* to employ refugees affect significantly positive on the *individual behaviour*. Then there is a significant negative influence of factor *perceived behavioural control* on the *intention* to employ refugees (-0.218***, **H2A** confirmed). Additionally, the factor *perceived behavioural control* has non-significant negative influence on *the individual behaviour* and hypothesis **H2B** (-0.026) is rejected. The factors *integration* and *ethnocentrism* both have a lack of significant of the influence on the *intention* to employ refugees (0.115, **H3A**; -0.014, **H3B**; both rejected). Hypothesis **H4** (0.392***) is confirmed by a significant positive effect from *personal attitude* towards refugees on the construct *intention* to employ refugees. The factors *personal attitudes* towards refugees and *perceived behavioural control* together explain 30.6% of the variance in the construct *intention* to employ refugees.

A direct positive influence on the construct *personal attitude* towards refugees turns out from the factor *integration* (0.211***, **H5A** rejected). The factor *ethnocentrism* (-0.408***, **H5B** confirmed) has a significant negative influence on the construct *personal attitude* towards refugees. The factors *involvement* (0.152**, **H6A**) and *experience* (0.110*, **H6B**) demonstrate significant positive influences on construct *personal attitude* towards refugees and both hypotheses are confirmed.

The socio-demographic items *age* (0.331***, **H7A**) and *gender* (0.112*, **H7C**) significantly influence positively on the construct *involvement* and confirm both hypotheses. These items explain 14.4% of the variance in the factor *involvement*. The not significant influences of the items *education* (0.072, **H7B**) and *region* (0.136, **H7D**) on the construct *involvement* lead to rejection of both hypotheses. There is no significant influence of the items *age* (0.106; **H8A** rejected) and *gender* (-0.145, **H8C** rejected) on the factor *experience*. Whereas the item *education* (0.160**, **H8B** confirmed) and *region* (-0.163*** **H8D** confirmed) show effects on *experience*. Furthermore, the *four socio-demographic* items do not show any significant impact on the factor *integration* and **H9** must be fully rejected (-0.024, **H9A**; -0.050, **H9B**; 0.061 **H9C**; -0.078, **H9D**).

Only the socio-demographic item *age* (0.152**, **H10A** confirmed) significantly influences on the *ethnocentrism*. The hypotheses **H10B** (0.027), **H10C** (-0.100), and **H10D** (-0.084) therefore have to be rejected because there is no significance. The rejection also applies for the hypothesis **H11** (-0.042, **H11A**; -0.025, **H11B**; -0.074 **H11C**; 0.033, **H11D**): There is no significant impact of the *socio-demographic items* on factor *personal attitude* towards refugees within this model.

The item *education* (0.269***, **H12B** confirmed) shows significant impact on the factor *intention* to employ refugees while *age* (0.060, **H12A** rejected), *gender* (0.072, **H12C** rejected), and *region* (-0.004, **H12D** rejected) do not show significant effects on the factor. Also, the items *gender* (0.045; **H13C** rejected) and *region* (0.035, **H13D** rejected) do not influence significantly on the factor *individual behaviour*. But *age* (0.138***, **H13A** confirmed) and *education* (0.072*, **H13B** confirmed) have a significant positive effect on *individual behaviour*.

The factors *involvement*, *experience*, *integration*, *ethnocentrism*, and the significant positive influence of factor *restriction: financial situation* (0.201***, **H14C** rejected) explain 44.9% of the variance in the construct *personal attitude* towards refugees. Finally, the remaining hypotheses for *restrictions* show non-significant influences on *personal attitude* towards refugees (0.071, **H14A** rejected; -0.093, **H14B**; rejected) or on *individual behaviour* (-0.047, **H15A** rejected; -0.077, **H15B**; rejected -0.028, **H15C**; rejected). A list of all confirmed and rejected hypotheses is shown in Tab. 13.

5 Discussion and Conclusion

The purpose of this study was to explore German farm managers' decision-making process which causes their intention and actual behaviour towards employment of refugees as workers at their farms. Therefore, a complex behavioural model was developed based on the theory of planned behaviour (AJZEN 1991; AJZEN 2005) and on the theoretical model of individual decision making (BÖHM 2012). The new Model was applied on data from 188 German farm managers. By using uni- and bivariate methods and multivariate methods PLS-estimation the results of the study have been generated and are discussed in this chapter.

5.a Discussion and Conclusion: Data Set

The sample description in Tab. 10 shows that farm managers who are younger than 44 years are over-represented in comparison to the basic population. This is possible due to the fact that the survey was done online and people born after 1980 (generation of *digital natives*) are more familiar with internet usage than people from older generations (PRENSKY 2001). Therefore, younger farm managers might more likely participate in an online based survey. Furthermore, the percentage of female farm managers is over-represented in the sample. This correlates with the recent announcement published with data from 2016 that more farm managers are female across Europe than in the years before (EU 2019). So, more females of the younger generation pursue a position as a farm manager. Moreover, the level of education of farm managers in the sample is higher than in the basic population. This might also be due to the high percentage of younger people because the level of education in younger generations is higher than in prior generations (BIALIK and FRY 2019). Farm managers of farms located in Lower Saxony and in East

Germany are over-represented in the sample and with that the percentages of farms with other legal forms than individual company are over-represented (Tab. 11). The increased farm sizes compared to the overall average in Germany correlates very well with the over-representation of farms driven in main acquisition. The high farm size average in the sample could be interpreted as farms with future and growth perspectives because farm managers of farms with growth perspective care even more about the legal form of the farm (Wu et al. 2014).

It must be considered that the sample is not totally representative for all farm managers and farms in Germany. However, the data represent the larger farms of Germany where already an amount of non-family permanent workers is employed. This could mean that managers of larger farms are more interested in the topics “staff recruitment” and “refugees as workers on farm” than farm managers of smaller farms. The results of this study give valuable hints on tendencies about the perspective of a group of farm managers who could also be the target audience of the research results.

5.b Discussion and Conclusion: Descriptive Results

The descriptive results for the variables which are included in the PLS-estimation indicate a particular importance: Because there are interesting comparisons of received responses with significant results of farm managers who already employ refugees and of those who do not.

Farm managers who have experience with employment of refugees show more positive attitudes, see less problems with integration and also see refugees as reliable workers (“perso1”). This can be traced back to the experience in employment of refugees because it confirms the conception that e.g., attitudes are conducted through repeated confrontation with the object of evaluation (ZICK 2004; ZICK and KÜPPER, 2016). Hence, it can be helpful if refugees first do a traineeship on farms so farm managers have confrontation with refugees and can gain their own (positive) experience with refugees. Therefore, an advice to farm managers is: provide payed traineeship positions for refugees on farms.

In addition, the results show no significant difference in the answers about *ethnocentrism*. But maybe farm managers avoided socially undesirable responses (TAYLOR 1961). This could indicate a bias in wording of the statements regarding ethnocentrism. But it is also realistic that there was simply no difference in answers between both groups. E.g., in case of the statement “wearing a headscarf” maybe most of the farm managers are used to see persons with headscarves, especially for female workers in animal husbandry, because that was very common to wear a headscarf on farms in Germany in earlier years (ZANDER et al. 2013).

In addition, it is interesting that farm managers without employment of refugees significantly more reject the statement “without financial subsidy I will employ refugees” (*restriction: financial situation*) than the other group. This could be due to having less financial problems than farm managers who already employ refugees, or they just do not want to employ refugees, or there could also be a gap in farm managers’ perception about financial subsidy. This could indicate that it would have been better to quantify an amount of subsidy in the wording of this statement. If the answer to this statement is seen in regard to the next discussed statement about acquisition than the group maybe does not have any problem to find workers. Because they rather agree significantly more to the statement about no difficulties in acquisition of farm workers for physically demanding work (*restriction: acquisition of farm workers*) than the refugee-experienced group. Furthermore, the perception about the term “physically demanding work” could also differ between the groups of farm managers, so they may have varied expectations towards the physical condition of farm workers. Unfortunately, in the questionnaire there was no definition given of physically demanding work. This could have caused an observation bias for this statement.

5.c Discussion and Conclusion: PLS-Estimation

The results of the multivariate method PLS-estimation show interesting findings in Tab. 13 and Fig. 13. The positive influence of *intention* to employ refugees on *individual behaviour* (**H1**) is confirmed in this study according to the results of AJZEN (1991), AJZEN (2005), ARMITAGE and CONNER (2001) and CESIFO (2017). Therefore, it is first to observe, if farm managers show a high *intention* to employ refugees, then the *behaviour* of employment of refugees will be quite realistic.

Moreover, there was the research question asking about influences on farm managers’ decision-making. At this point a negative influence of *PBC* on farm managers’ *intention* is confirmed (**H2A**) and in the spirit of TPB (AJZEN 1991; AJZEN 2002) it must be interpreted as perceived difficulties in the execution of the *intention* to employ refugees. So, farm managers perceive difficulties in the execution of this *behaviour*. Now, it is interesting to see what kind of difficulties? Contrary to that (H2A), AJZEN’s assumption about influence of *PBC* on *behaviour* (**H2B**) is not confirmed with this study because of a missing significance. Surprisingly against the findings of HOPF (1999) the perception about negative impacts of *problems with integration* or *ethnocentrism* on *intention* is not confirmed in this study (**H3A; H3B**). In the present study there is no direct influence of these factors on farm managers’ *intention* to employ refugees. Therefore, it can be interpreted as good news because *social embeddedness* does not generally represent barriers for the employment of refugees in this study.

According to the assumptions of MCLAREN 2003 and BÖHM 2012 the surveyed farm managers show positive influences of *personal attitudes* towards refugees on the *intention* to employ refugees (**H4**). This is an important indication for further tasks: Farm managers who show positive *personal attitudes* towards refugees, might be easier to convince in offering a traineeship position or a working position for refugees on the farm in the future. Furthermore, there is a positive impact of *integration* on *personal attitudes* (**H5A**) and an expected negative influence of *ethnocentrism* on *personal attitudes* (**H5B**). This can be interpreted as follows: farm managers who do not recognise *integration* problems in their region as a barrier have a more positive *attitude* towards refugees. So, these are maybe more open minded than others to employ refugees. But if farm managers show *ethnocentrism* their *personal attitude* towards refugees is negative and they will be not open-minded to try an employment of refugees at their farms.

In addition, the perceptions of positive influences of *involvement* and *experience* on *personal attitudes* are confirmed (**H6A + H6B**) in accordance with the results of ZAICHKOWSKY (1985) and ZICK (2004). This means that if farm managers are already involved in the topic of refugees or have already *experience* with workers from foreign countries they do have positive *personal attitude* towards refugees. This can also be very helpful to convince these farm managers to start an employment of refugees at their farms.

BÖHM (2012) assumed impacts of socio-demographic factors such as *age*, *education*, *gender*, or *region* on the *involvement* (**H7A-D**) and on *experience* (**H8A-D**). This is confirmed only for some of the hypotheses (**H7A; H7C; H8B; H8D**). Furthermore, an impact of social demographics on *integration* (**H9A-D**) and on *ethnocentrism* (**H10A-D**) was supposed (BOWLES and GINTIS 1975; BÖHM 2012) and could only be verified for the impact of *age* on *ethnocentrism* (**H10A**). This means older farm managers show higher *ethnocentrism*. So, in the inversion it means younger farm managers can be perceived as more open minded to the employment of refugees. Instead of significant influences of the *socio-demographic factors* on *personal attitude* (**H11A-D**) there is no significance against the findings of KÜPPER et al. (2016). This is very surprisingly und interesting because it means that the *personal attitude* is not directly influenced by a socio-demographic characteristic in this study. But nevertheless, the variance in the construct *personal attitude* is relatively high (44.9%). It can be explained by significant positive influences of *involvement*, *experience*, *integration*, *restriction of financial situation* and by a negative significant influence of *ethnocentrism*. Moreover, only a few expected (BÖHM 2012) influences of *socio-demographic characteristics* on *intention* (**H12A-D**) and on *behaviour* (**H13A-D**) are found: *education* influences positively on *intention* (**H12B**) and on *behaviour* (**H13B**), *age* impacts positively on *behaviour* (**H13A**). This will be also very interesting for the future because it gives the opportunity to ask better educated older farmers to open a traineeship or a

working position for refugees. Only 8 of 28 hypotheses covering *socio-demographic characteristics* are confirmed in this study. It can be concluded that there are less impacts of farm managers' *socio-demographic characteristics* than it was assumed in the beginning.

Difficulties such as *restrictions or problems of scarcity* are, surprisingly, only seen in one item: a significant influence of restrictions is found for a positive impact of *financial situation* on *individual behaviour* (**H14C**). That is to say, even if the farm managers do not get a financial support, they would employ refugees. Furthermore, the hypotheses of restrictions **H14A-C** and **H15A-C** are not confirmed contrary to GINDELE (2016), BÖHM (2012) and FLAKE et al. (2017). So, farm managers' *personal attitude* and farm managers' *individual behaviour* are not influenced by restrictions in this study in contrary to the assumptions in literature. It is very interesting that farm managers' *involvement* (0.152**), *experience* (0.110*), *integration* (0.211***) and restriction of financial situation (0.201***) affect positively and *ethnocentrism* (-0.408***) affects strongly negative on their *personal attitudes*. A direct impact of a few *socio-demographic characteristics* on other constructs than *personal attitude* but no direct influence on *personal attitude* is measured.

Concludingly, in this study farm managers' *personal attitudes* do depend on constructs in the cognitive process except one restriction from outside. Moreover, it is observed that *personal attitude* strongly positively (0.392***) impacts on *intention* whereas the *PBC* influences negative on *intention* of farm managers. Therefore, it is very important that farms managers' *personal attitudes* are positively influenced through their *beliefs* and the factors of *social embeddedness* in the cognitive process so they will be more open minded towards refugees.

Because of the relatively good quality of evaluation of the (inner) measurement model and of the (outer) research model it can be summarised that in principle the study model is suitable for the regarded context. For further studies it would be necessary to improve some of the statements of the questionnaire regarding a definition of physical demanding work and about an amount of subsidy and preconditions for subsidies.

In further research the representativeness of the sample could be improved. Besides that, it would be interesting to observe the questions also in other countries of the EU. Moreover, it would be interesting to compare the perspectives of farm managers from different nations towards foreign workers.

Tab. 13: Confirmed and rejected hypotheses with results of PLS-estimation and level of significance

Hypothesis	Content of hypothesis	Result	Signi.	Hypothesis is
H1	There is a positive influence of intention on individual behaviour.	0.198	**	confirmed
H2A	There is an influence of perceived behaviour control on intention to employ refugees.	-0.218	***	confirmed
H2B	There is an influence of perceived behaviour control on individuell behaviour.	-0.026	n.s.	rejected
H3A	There is a negative influence of problems with integration of foreigners in social context on intention to employ refugees.	0.115	n.s.	rejected
H3B	There is a negative influence of ethocentrism on intention to employ refugees.	-0.014	n.s.	rejected
H4	There is a positive influence of personal attitudes towards refugees on intention to employ refugees.	0.392	***	confirmed
H5A	There is a negative influence of problems with integration of foreigners in social context on personal attitudes towards refugees.	0.211	***	rejected
H5B	There is a negative influence of ethocentrism on personal attitudes towards refugees.	-0.408	***	confirmed
H6A	There is a positive influence of involvement on personal attitudes towards refugees.	0.152	**	confirmed
H6B	There is a positive influence of experience on personal attitudes towards refugees.	0.110	*	confirmed
H7A	There is an influence of age on involvement.	0.331	***	confirmed
H7B	There is an influence of education on involvement.	0.072	n.s.	rejected
H7C	There is an influence of gender on involvement.	0.112	*	confirmed
H7D	There is an influence of region East Germany on involvement.	0.036	n.s.	rejected
H8A	There is an influence of age on experience.	0.106	n.s.	rejected
H8B	There is an influence of education on experience.	0.160	**	confirmed
H8C	There is an influence of gender on experience.	-0.045	n.s.	rejected
H8D	There is an influence of region East Germany on experience.	-0.163	**	confirmed
H9A	There is an influence of age on problems with integration of foreigners in social context.	-0.024	n.s.	rejected
H9B	There is an influence of education on problems with integration of foreigners in social context.	-0.050	n.s.	rejected
H9C	There is an influence of gender on problems with integration of foreigners in social context.	0.061	n.s.	rejected
H9D	There is an influence of region East Germany on problems with integration of foreigners in social context.	-0.078	n.s.	rejected
H10A	There is an influence of age on ethocentrism.	0.152	**	confirmed
H10B	There is an influence of education on ethocentrism.	0.027	n.s.	rejected
H10C	There is an influence of gender on ethocentrism.	-0.100	n.s.	rejected
H10D	There is a negative influence of region East Germany on ethocentrism.	-0.084	n.s.	rejected
H11A	There is a negative influence of age on personal attitudes towards refugees.	-0.042	n.s.	rejected
H11B	There is a positive influence of education on personal attitudes towards refugees.	-0.025	n.s.	rejected
H11C	There is a negative influence of gender on personal attitudes towards refugees.	-0.074	n.s.	rejected
H11D	There is a negative influence of region East Germany on personal attitudes towards refugees.	0.033	n.s.	rejected
H12A	There is a negative influence of age on intention to employ refugees.	0.060	n.s.	rejected
H12B	There is a positive influence of education on intention to employ refugees.	0.269	***	confirmed
H12C	There is a negative influence of gender on intention to employ refugees.	0.072	n.s.	rejected
H12D	There is a negative influence of region East Germany on intention to employ refugees.	-0.004	n.s.	rejected
H13A	There is a positive influence of age on individual behaviour.	0.138	**	confirmed
H13B	There is an influence of education on individual behaviour.	0.072	*	confirmed
H13C	There is an influence of gender on individual behaviour.	0.045	n.s.	rejected
H13D	There is a negative influence of region East Germany on individual behaviour.	0.035	n.s.	rejected
H14A	There is a positive influence of acquisition of workers on personal attitudes towards refugees.	0.071	n.s.	rejected
H14B	There is a negative influence of bureaucratic hurdles on personal attitudes towards refugees.	-0.093	n.s.	rejected
H14C	There is a negative influence of financial situation on personal attitudes towards refugees.	0.201	***	rejected
H15A	There is a positive influence of acquisition of workers on individual behaviour.	-0.047	n.s.	rejected
H15B	There is a negative of bureaucratic hurdles on individual behaviour.	-0.077	n.s.	rejected
H15C	There is a negative influence of financial situation on individual behaviour.	-0.028	n.s.	rejected
Signi.= Level of significance: n.s.= not significant * = p<0.10 ** = p<0.05 *** = p<0.01				
Source: Authors' calculations				

6 Appendix: Evaluation of Measurement Model

Tab. 14: Reliability, internal consistency and discriminant validity of the measurement model, part I

Item	Statement	Mean	SD	Factor loading	CR	AVE
Factor: "Socio-demographic: A Age"					1.000	1.000
Age	How old are you?	45.73	13.48	1.000		
Factor: "Socio-demographic: B Education"					1.000	1.000
Educat	Farmer manager with tertiary education.	0.85	0.36	1.000		
Factor: "Socio-demographic: C Gender"					1.000	1.000
Gender	Are you male?	0.77	0.43	1.000		
Factor: "Socio-demographic: D Region"					1.000	1.000
Region	If the farm is located in the east of Germany.	0.13	0.34	1.000		
Factor: "Beliefs: A Involvement"					0.897	0.744
Invol1	I have already thought about employing refugees as workers.	2.82	1.41	0.841		
Invol2	I have already studied the legal questions related with the employment of refugees.	2.34	1.36	0.913		
Invol3	I am well informed about the educational level of refugees.	2.10	1.08	0.832		
Factor: "Beliefs: B Experience"					1.000	1.000
Experi	I already have experience with workers from foreign countries.	3.21	1.65	1.000		
Factor: "Social embeddedness: A Problems with Integration of Foreigners"					1.000	1.000
Integr	Integration problems in our region represent no barrier for the employment of refugees at my farm.+	3.24	1.17	1.000		
Factor: "Social embeddedness: B Ethnocentrism"					0.898	0.746
Ethno1	Observance of lent during Ramadan	2.94	1.36	0.889		
Ethno2	Observance of prayer and supplication during the day	3.16	1.29	0.881		
Ethno3	Wearing a headscarf	2.88	1.46	0.818		
<p>Age= Direct measure (ratio scale, years); Educat; Gender; Region; Behavi= Dummy variables (1=yes, 0=no); Invol; Experi; Integr; Perso; Acqui; Bureau; Financ; Inten; Percei= Statement scale: 1=totally disagree, 2=disagree, 3=partly, 4=agree, 5=totally agree; Ethno= Statement scale: 1=not at all, 2=rather not, 3=partly, 4=rather strong, 5=very strong; +=reversly coded; SD=Standard deviation;</p> <p>Quality criteria (HAIR et al. 2016): Reliability of items: Factor loading at least >0.4; good >0.7 Internal consistency: CR=Composite reliability >0.7 Discriminant validity: AVE=Average variance extracted >0.5</p> <p>Source: Authors' calculations</p>						

Tab. 15: Reliability, internal consistency and discriminant validity of the measurement model, part II

Item	Statement	Mean	SD	Factor loading	CR	AVE
Factor: "Personal attitude towards refugees"					0.824	0.611
Perso1	I assess refugees as reliable workers.	3.09	0.87	0.719		
Perso2	An employment of (a) Muslim refugees is NOT difficult because of religious and cultural routines such as praying, Lent or gender distribution.+	2.43	1.09	0.836		
Perso3	An employment of (b) refugees from not Muslim religions is NOT difficult because of religious and cultural routines such as praying, Lent or gender distribution.+	2.99	1.15	0.786		
Factor: "Restriction: A Acquisition of workers"					0.773	0.630
Acqui1	It is NOT difficult to find workers who can do physically demanding work.+	2.10	1.08	0.817		
Acqui2	It is NOT difficult to find workers from Germany for apprenticeship employment.+	3.24	1.06	0.770		
Factor: "Restriction: B Bureaucratic hurdles"					1.000	1.000
Bureau	For the employment of refugees at my farm it needs help concerning procurement, education, training and language courses from public authorities and organisations.	4.26	0.86	1.000		
Factor: "Restriction: C Financial situation"					1.000	1.000
Financ	Without financial subsidy I will employ refugees.+	2.89	1.16	1.000		
Factor: "Intention to employ refugees"					0.874	0.634
Inten1	I am willing, to employ refugees firstly as trainees.	3.48	1.13	0.822		
Inten2	If there is a need for workers at the farm, I will employ those refugees who are willing to work at farms and who are qualified for the job as a permanent worker.	3.14	1.14	0.857		
Inten3	If there is a need for workers at the farm, I will employ those refugees who are willing to work at farms and who are qualified for the job as an apprentice.	2.80	1.21	0.745		
Inten4	If there is a need for workers at the farm, I will employ those refugees who are willing to work at farms and who are qualified for the job as a seasonal worker.	3.35	1.20	0.757		
Factor: "Perceived behavioural control"					1.000	1.000
Percei	If I am looking for qualified persons as permanent workers I can find them.	2.94	1.05	1.000		
Factor: "Individual behaviour: Employment of refugees"					1.000	1.000
Behavi	Do you already employ refugees as workers at your farm?	0.06	0.24	1.000		
<p>Age= Direct measure (ratio scale, years); Educat; Gender; Region; Behavi= Dummy variables (1=yes, 0=no); Invol; Experi; Integr; Perso; Acqui; Bureau; Financ; Inten; Percei= Statement scale: 1=totally disagree, 2=disagree, 3=partly, 4=agree, 5=totally agree; Ethno= Statement scale: 1=not at all, 2=rather not, 3=partly, 4=rather strong, 5=very strong; +=reversly coded; SD=Standard deviation;</p> <p>Quality criteria (HAIR et al. 2016): Reliability of items: Factor loading at least >0.4; good >0.7 Internal consistency: CR=Composite reliability >0.7 Discriminant validity: AVE=Average variance extracted >0.5</p>						
Source: Authors' calculations						

Tab. 16: Latent variable correlations of the measurement model

Latent variable	Socio-demographic factor: A Age	Socio-demographic factor: B Education	Socio-demographic factor: C Gender	Socio-demographic factor: D Region	Beliefs: A Involvement	Beliefs: B Experience	Social embeddeddn.: A Integration	Social embeddeddn.: B Ethocentrism	Personal attitudes towards refugees	Restriction: A Acquisition of work.	Restriction: B Bureaucr. hurdles	Restriction: C Financial situation	Intention to employ refugees	Perceived behavioural control	Indiv. behaviour: Employment of refugees
Socio-demographic factor: A Age	1.000														
Socio-demographic factor: B Education	-0.102	1.000													
Socio-demographic factor: C Gender	0.209	0.147	1.000												
Socio-demographic factor: D Region	0.093	-0.006	-0.006	1.000											
Beliefs: A Involvement	0.351	0.054	0.191	0.066	1.000										
Beliefs: B Experience	0.065	0.144	0.001	-0.154	0.235	1.000									
Social embeddeddn.: A Integration	-0.013	-0.039	0.049	-0.080	0.201	0.157	1.000								
Social embeddeddn.: B Ethocentrism	0.120	-0.002	-0.064	-0.069	0.007	0.138	-0.206	1.000							
Personal attitude towards refugees	-0.081	-0.008	-0.025	0.034	0.196	0.090	0.409	-0.511	1.000						
Restriction: A Acquisition of work.	-0.071	0.122	0.167	0.137	-0.004	-0.201	0.135	-0.186	0.165	1.000					
Restriction: B Bureaucr. hurdles	0.017	0.007	0.106	0.011	0.146	0.091	-0.040	0.074	-0.144	-0.076	1.000				
Restriction: C Financial situation	-0.155	-0.001	-0.029	-0.045	0.104	0.006	0.288	-0.263	0.411	0.065	-0.150	1.000			
Intention to employ refugees	0.011	0.253	0.094	-0.014	0.239	0.158	0.263	-0.208	0.418	-0.064	0.322	0.239	1.000		
Perceived behavioural control	0.009	0.058	0.122	0.083	-0.056	-0.076	0.039	-0.127	0.088	0.348	-0.118	0.008	-0.152	1.000	
Indiv. behaviour: Employment of refugees	0.152	0.106	0.084	0.036	0.459	0.245	0.162	0.022	0.182	-0.054	0.005	0.003	0.197	-0.050	1.000

Quality evaluation:
Latent variable correlations < squares of the correlations of that construct with any other construct in the model (HAIR et al. 2016).
Source: Authors' calculations

7 References

- Ajzen, I., 1991. The theory of planned behavior. In: *Organizational Behavior and Human Decision Process* 50: 179-215.
- Ajzen, I. 2002. Residual effects of past later behavior: Habituation and reasoned Action Perspectives. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 6, No.2: 107-122.
- Ajzen, I., 2005. *Attitudes, personality, and behavior*. Second edition, Open University Press.
- Armitage, C. J.; Conner, M., 2001. Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40: 471–499.
- Anosike, N.; Coughenour, M. C., 1990. The socioeconomic basis of farm enterprise diversification decisions. *Rural Sociology* 55: 1-24.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R., 2006. *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. 11. Auflage, Berlin u.a.: Springer Verlag
- Becker, G. S., 1976. *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bialik, K.; Fry, R., 2019. Millennial life: How young adulthood today compares with prior generations. Report of Pew Research Center: Social & Demographic Trends. Washington, 14th February 2019.
- Böhm, D. 2012. Agri-environmental decision making of Chinese farmers. Economic, social, and cognitive determinants of farmers' nitrogen overuse in Shandong Province. Dissertation. Georg-August-University of Göttingen. Germany.
- Bohner, G.; Dickel, N., 2011. Attitudes and Attitude Change. *Annual Review of Psychology* 62: 391-417.
- Bowles, S.; Gintis, H., 1975. *Schooling in capitalist America*. New York: Basic.
- Bronsema, H.; Sonntag, W.; Theuvsen, L., 2014. Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit von Milchviehbetrieben außerhalb von Erzeugungszentren. In: Kirschke, D. et al. (Hrsg.): *Wie viel Markt und wie viel Regulierung braucht eine nachhaltige Agarentwicklung?* Münster, Landwirtschaftsverlag: 185-196.
- CESifo, 2017. Share of Companies Employing Refugees Triples. In: *Randstad ifo Personnel Manager Survey for Quarter 1 2017*. www.ifo.de/w/Bhb6W2Ls. Date of request: 21.04.2019.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M., 1985. *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.

- EU, 2019. Females in the field: more women managing farms across Europe. Agricultural and Rural Development. Data of Eurostat 2016. https://ec.europa.eu/info/news/queens-frontage-women-farming-2019-mar-08_en. Brussels, 8th March 2019. Date of request: 21.04.2019.
- Federal Statistical Office (Destatis), 2017a. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte und Berufsbildung der Betriebsleiter/ Geschäftsführer. Agrarstrukturerhebung 2016. Fachserie 3 Reihe 2.1.8. Wiesbaden.
- Federal Statistical Office (Destatis), 2017b. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Rechtsformen und Erwerbscharakter. Agrarstrukturerhebung 2016. Fachserie 3 Reihe 2.1.5. Wiesbaden.
- Federal Statistical Office (Destatis), 2018. Arbeitsmarkt im Wandel – Wirtschaftsstrukturen, Erwerbsformen und Digitalisierung. Juni 2018. Wiesbaden.
- Flake, R.; Jambo, S.; Pierenkemper, S.; Placke, B.; Werner, D., 2017. Engagement von Unternehmen bei der Integration von Flüchtlingen - Erfahrungen, Hemmnisse und Anreize. Köln: Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung.
- Fulton, D.; Manfredo, M. J.; Lipscomb, J., 1996. Wildlife value orientations: A conceptual and measurement approach. *Human Dimensions of Wildlife* 1: 24-47.
- Gasson, R., 1973. Goals and Values of Farmers. *Journal of Agricultural Economics* 24 (3): 521-542.
- Geißler, F.; Hartmann, J.; Kestler, J.; Raumer, D.; Schwarzer, B., 2010. Individuelle und kontextuelle Effekte auf Einstellungen gegenüber Migranten. Ein europäischer Vergleich. In: Siegert, M. und Kogant, I. (Ed.). *Einstellungen gegenüber ethnischen Minderheiten in Europa*. Bamberg: University of Bamberg Press. 35-87.
- Gindele, N., 2016. Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft. Dissertation, Universität Hohenheim.
- Gindele, N.; Lavèn, P.; Doluschitz, R., 2015. Anforderungen an die Qualifikation von Fremdarbeitskräften in der deutschen Landwirtschaft. *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie*. Band 24: 285-294.
- Granovetter, M., 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3: 481-510.
- Hair, J.F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M., 2016. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, SAGE.
- Heckmann, F., 1997. Integration und Integrationspolitik in Deutschland. Friedrich Heckmann: Integration und Integrationspolitik in Deutschland. In: *Europäisches Forum für Migrationsstudien (efms)*. Efms-paper, Nr. 11, 1997

- Hess, S., 2004. Die Beschäftigung mittel- und osteuropäischer Saisonarbeitskräfte in der deutschen Landwirtschaft. In: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 82: 602-627.
- Heyder, M.; Von Davier, Z.; Theuvsen, L., 2009. Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. Was ist zu tun? In: DLG (Hrsg.): Landwirtschaft 2020. Herausforderungen, Strategien. Frankfurt/Main: 113-130.
- Hopf, W., 1999. Ungleichheit der Bildung und Ethnozentrismus. Zeitschrift für Pädagogik. 45, 6: 847-865.
- Huber, F.; Herrmann, A.; Meyer, F.; Vogel, J.; Vollhardt, K., 2007. Kausalmodellierung mit Partial Least Squares. Eine anwendungsorientierte Einführung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- IAB - Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2015: Flüchtlingseffekte auf das Erwerbspotenzial. <http://www.iab.de/751/section.aspx/972>. Date of request: 20.08.2018.
- Jewell, L. M.; Morrison, M. A., 2010. "But There's a Million Jokes About Everybody...": Prevalence of, and Reasons for, Directing Negative Behaviors Toward Gay Men on a Canadian University Campus Journal of Interpersonal Violence, Volume: 25 issue: 11, 2094-2112.
- Kahneman, D.; Tversky, A., 2000. Choices, values, and frames. New York: Cambridge University Press.
- Kirchgässner, G., 2000. Homo oeconomicus: das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 2nd Edition. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Küpper, B.; Rees, J.; Zick, A., 2016. Geflüchtete in der Zerreißprobe-Meinungen über Flüchtlinge in der Mehrheitsbevölkerung. In Zick, A. et al.(Hrsg.): FES-Studie: Gespaltene Mitte - Feindselige Zustände: Rechtsextreme Einstellungen in Deutschland. Dietz.
- Kvartiuk, V., 2015. Osteuropa als Quelle für landwirtschaftliche Fachkräfte in Deutschland. In: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 93 (3): 1-22.
- McLaren, L. M., 2003. Anti-Immigrant Prejudice in Europe: Contact, Threat Perception, and Preferences for the Exclusion of Migrants. Social Forces 81(3): 909-936.
- Mediendienst Integration, 2016. Wanderungsbilanz der Bundesrepublik Deutschland (1950-2014). <http://mediendienst-integration.de/migration/wer-kommt-wer-geht.html>. Date of request: 20.08.2018.
- Müller, J.; Von der Leyen, H.; Theuvsen, L., 2014. Volle Freizügigkeit für Arbeitnehmer – Arbeitsplatzwahl landwirtschaftlicher Saisonarbeitskräfte. In: Kirschke, D. et al. (Hrsg.): Wie viel Markt und wie viel Regulierung braucht eine nachhaltige Agrarentwicklung? Münster, Landwirtschaftsverlag: 159-170.

- Napier, Ted L., 1991. Factors affecting acceptance and continued use of soil conservation practices in developing societies: a diffusion perspective. *Agriculture, Ecosystems & Environment* 36 (3-4): 127-14.
- Otter, V.; Thies, A. J.; Theuvsen, L., 2018. Flüchtlinge auf dem deutschen Arbeitsmarkt: Ergebnisse einer PLS-Modellierung zu Präferenzen für Landwirtschaftliche Berufe. In: Sauer, J. et al. (Hrsg.): *Agrar- und Ernährungswirtschaft zwischen Ressourceneffizienz und gesellschaftlichen Erwartungen*. Münster, Landwirtschaftsverlag: 67-78.
- Paulsen, H.; Kortsch, T.; Kauffeld, S.; Naegele, L.; Mobach, I.; Neumann, B., 2016. Anerkennung der beruflichen Kompetenzen von Flüchtlingen – Ein Beitrag zur Integration. *Gruppe. Interaktion. Organisation*, 2016, 47: 243-254.
- Petrick, M., Gotter, C., Kvartiuk, V., Traikova, D., Wiener, B., Winge, S., 2015. Beschäftigung von Migranten in der ostdeutschen Landwirtschaft. *IAMO Policy Brief No. 25.*, November 2015: 1-4.
- Potter, S. M., 1995. A Nonlinear Approach to US GNP. *Journal of Applied Econometrics* 10: 109-125.
- Prensky, M., 2001. Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, Vol. 9 (5): 1-6.
- Sauer, U., 2010. Werte und tatsächliches Verhalten in der Kontingenten Bewertung. Eine empirische Studie im Landkreis Northeim. Dissertation. Georg-August-University of Göttingen. Germany.
- Schaper, C.; Deimel, M.; Theuvsen, L., 2011. Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. *German Journal of Agricultural Economics* 60 (1): 36-51.
- Taylor, J. B., 1961. What do attitude scales measure: The problem of social desirability. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 62 (2): 386-390.
- Turvey, M. T., 1991. Coordination. *American Psychologist* 45 (8): 938-953.
- Wu, F.; Guan, Z; Myers, R., 2014. Farm capital structure choice: theory and an empirical test. *Agricultural Finance Review*, Vol. 74 (1): 115-132
- Zaichkowsky, J. L., 1985. Measuring the Involvement Construct. *Journal of Consumer Research*, Volume 12, Issue 3, December 1985, Pages 341–352.
- Zander, K.; Isermeyer, F.; Bürgelt, D.; Christoph-Schulz, I.; Salamon, P.; Weible, D., 2013. *Erwartungen der Gesellschaft an die Landwirtschaft*. Thünen-Institut. Abschlussbericht: Stiftung Westfälische Landschaft.

- Zick, A., 2004. Soziale Einstellungen. In: Sommer, G. und Fuchs, A. (Hrsg.). Krieg und Frieden-Handbuch der Konflikt- und Friedenspsychologie. Weinheim, Basel, Berlin: Beltz Verlag.
- Zick, A.; Küpper, B., 2016. Rechtsextreme und menschenfeindliche Einstellungen. In: Virchow, F., Langebach, M. und Häusler, A. (Hrsg.). Handbuch Rechtsextremismus. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Zick, A.; Küpper, B.; Hövermann, A., 2011. Die Abwertung des Anderen - Eine europäische Zustandsbeschreibung zu Intoleranz, Vorurteilen und Diskriminierung. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.

4 Personalwirtschaftliche Fragen mit Fokus Milchviehhaltung

4.1 Personalmanagement in der Milchviehhaltung

JANINE STRATMANN UND LUDWIG THEUVSEN

Der Beitrag wurde in dieser oder in ähnlicher Fassung als Poster präsentiert und veröffentlicht im begutachteten wissenschaftlichen Tagungsband „Lebensmittelversorgung, Lebensmittelsicherheit und Ernährungssouveränität“, 24. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie in Wien 2014. In der vorliegenden Fassung wurden Daten aus dem Jahr 2018 ergänzt.

Zusammenfassung

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 ungelehrte 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 gleichbleibenden 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 Jahren 2008 bis 2013 ein starker Strukturwandel mit einem Rückgang der Anzahl der Milchviehbetriebe um zwanzig Prozent (Fig. 14)

Bei weiterhin steigender Einzeltierleistung nimmt im Zeitraum 2008 bis 2013 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 für Herden mit 100 bis 199 sowie mit 200 und mehr Milchkühen zu verzeichnen ist (Fig. 14). 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.

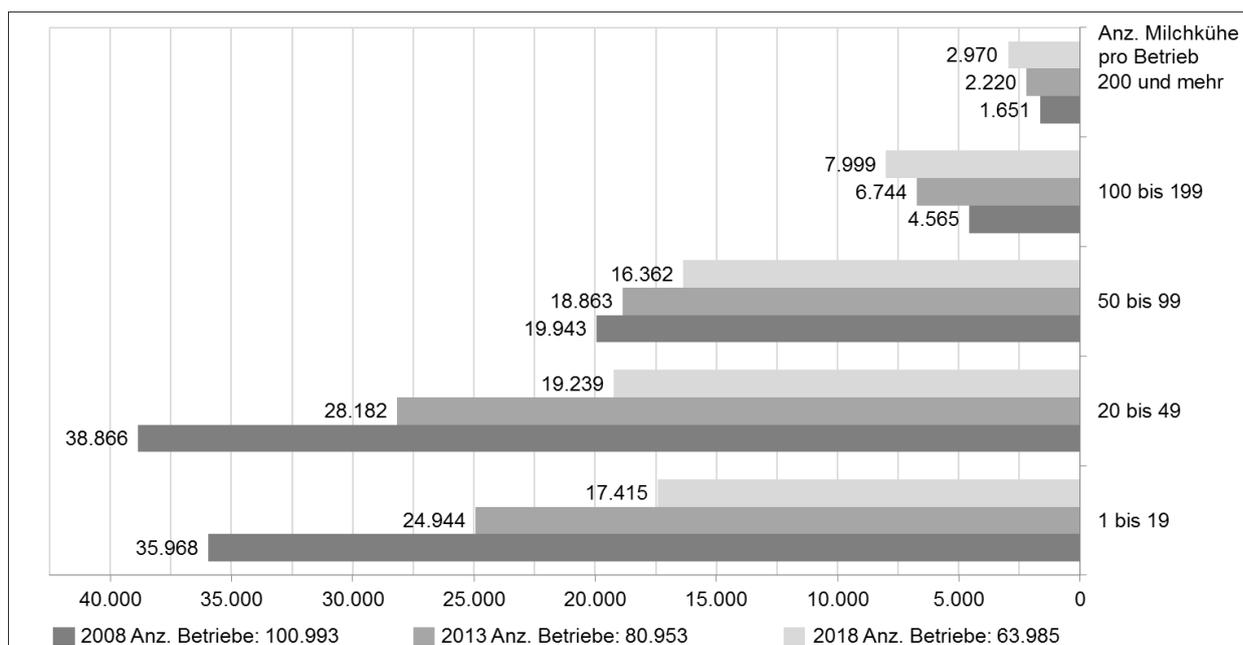


Fig. 14: Verteilung der Betriebe nach Herdengrößenklassen in Deutschland, eigene Darstellung nach Daten des STATISTISCHEN BUNDESAMTES 2008; 2013; 2018

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.

Tab. 17: Prozentuale Verteilung der Anzahlen an Milchkühen auf Herdengrößenklassen, eigene Darstellung nach Daten des STATISTISCHEN BUNDESAMTES 2008; 2013; 2018

Jahr	2008	2013	2018
Milchkühe	4.217.711	4.223.042	4.167.236
Herdengröße	Anteil	Anteil	Anteil
1 - 19	8 %	6 %	4 %
20 - 49	30 %	21 %	15 %
50 - 99	32 %	31 %	28 %
100 - 199	14 %	21 %	26 %
ab 200	16 %	21 %	28 %

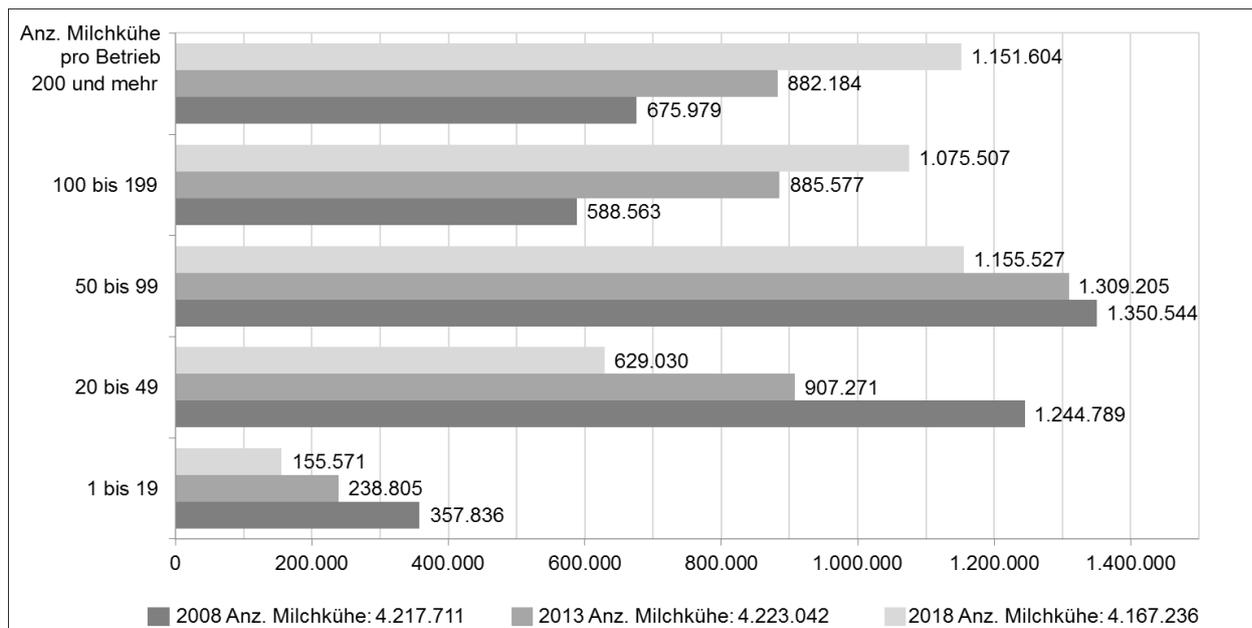


Fig. 15: Verteilung der Milchkühe nach Herdengrößen in Deutschland, eigene Darstellung nach Daten des STATISTISCHEN BUNDESAMTES 2008; 2013; 2018

Wachsender Personalbedarf

Die zunehmende Anzahl 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 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 Stellenanzeigen 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 zum heutigen Zeitpunkt 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 nordamerikanischer Perspektive. In: Von Davier, Z. und Theuvsen, L. (Hrsg.): Landwirtschaftliches Personalmanagement. DLG-Verlag, Frankfurt/Main: 73-88.
- Bronsema, H.; Schlosser, K.; Theuvsen, L., 2012. Mitarbeiter suchen, halten, finden. DLG-Mitteilungen 12/ 2012: 66-69.
- Bronsema, H.; Näther, M.; Schlosser, K.; Theuvsen, L., 2013. Akquise von Arbeitskräften für wachsende Milchviehbetriebe. Tagungsband, ÖGA.

- Hadley, G. L.; Harsh, S. B.; Wolf, C. A., 2002. Managerial and financial implications of major dairy farm expansion in Michigan and Wisconsin. *Journal of Dairy Science* 85: 2053-2064.
- Heyder, M.; Von Davier, Z.; Theuvsen, L., 2009. Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. DLG (Hrsg.): *Landwirtschaft 2020 – Herausforderungen, Strategien, Verantwortung*. DLG-Verlag, Frankfurt/Main: 267-282.
- Nier, S.; Bäuerle H.; Tamásy, C., 2013. Die deutsche Milchviehhaltung im Strukturwandel. *Mitteilungen*, Heft 81, Vechta.
- Pein, S., 2012. Herdenmanager – ein Traumjob? *Top Agrar* 11/ 2012: R16-R19.
- Porter, J.C., 1993. What dairy employees think about their jobs. *Journal of Dairy Science* 76: 2065-2068.
- Schaper, C.; Deimel, M.; Theuvsen, L., 2011. Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. *German Journal of Agricultural Economics* 60 (1): 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. <https://www.smul.sachsen.de/lfulg/3759.htm>. Abrufdatum: 07.05.2014.
- Stahl, T. J.; Conlin, B. J.; Seykora, A. J.; Steuernagel, G. R., 1999. Characteristics of Minnesota dairy farms that significantly increased milk production from 1989-1993. *Journal of Dairy Science* 82: 45-51.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2008. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Fachserie 3 Reihe 4.1. Viehbestand vom 3. Mai 2008. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2013. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Fachserie 3 Reihe 4.1. Viehbestand vom 3. Mai 2013. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Fachserie 3 Reihe 4.1. Viehbestand vom 3. Mai 2018. Wiesbaden.
- Sundrum, A., 2005. Perspektive der Nutztierhaltung in Deutschland aus Sicht der Produktionsebene. *Berichte über Landwirtschaft*. 83 (1): 14-32.
- Von dem Bussche, P., 2005. Das neue Leitbild: Der erweiterte Familienbetrieb. DLG (Hrsg.): *Mehr Markt für Landwirte, Konsequenzen und Strategien*. DLG-Verlag, Frankfurt/Main: 7-8; 61-69.
- Von Davier, Z., 2007. *Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft: eine empirische Analyse*. Dissertation Georg-August-Universität Göttingen.

4.2 Berufsbilder in der Milcherzeugung

JANINE STRATMANN, JANNIKA HARMS, LUDWIG THEUVSEN

Der Beitrag liegt als Diskussionspapier vor
und ist in überarbeiteter Fassung vorgesehen zur Einreichung
bei der begutachteten wissenschaftlichen Schrift
Berichte über Landwirtschaft.

Inhalt

1	Einleitung.....	131
2	Theoretischer Hintergrund	132
2.a	Qualitative Personalbedarfsplanung in Betrieben	132
2.b	Qualifikationen und Berufsbild.....	133
2.c	Ausgewählte Berufsbilder in der Milchproduktion.....	134
3	Methodik	136
3.a	Auswahl der Befragungsteilnehmer	136
3.b	Aufbau und Auswertung des Fragebogens	136
4	Empirische Ergebnisse	137
4.a	Beschreibung der Stichprobe	137
4.b	Anforderungen an Arbeitskräfte in Milchviehbetrieben	138
4.c	Berufsbilder Herdenmanager, Herdsman und Melker	139
4.d	Entlohnung von Herdenmanagern, Herdsman und Melkern	143
5	Diskussion und Resümee.....	145
6	Literatur	146

1 Einleitung

Im Zuge des sich weiter fortsetzenden Strukturwandels in der europäischen Landwirtschaft ist u.a. in Deutschland ein starker Rückgang der Zahl milcherzeugender Betriebe zu beobachten (STATISTISCHES BUNDESAMT 2011; 2014; 2018). Gleichzeitig sind die in der Produktion verbleibenden Milcherzeuger mit steigenden Tierzahlen durch stärkere Spezialisierungsgrade gekennzeichnet (STATISTISCHES BUNDESAMT 2011; 2014; 2018; SUNDRUM 2005), so dass Kostendegressionseffekte (MACDONALD 2012) zum Tragen kommen. Ein weiteres Merkmal sich vergrößernder Betriebe ist der Anstieg des Gesamtarbeitsvolumens pro Betrieb, welches einen erhöhten Bedarf an Arbeitskräften bewirkt, der in vielen Fällen mit Hilfe familienfremder Arbeitskräfte gedeckt wird. Somit kann auch für die Landwirtschaft eine stark zunehmende Bedeutung von Humanressourcen für die Betriebe konstatiert werden (BITSCH und OLYNK 2007). Speziell in den alten Bundesländern ist der Strukturwandel mit einem Wandel vom Familienbetrieb zum sogenannten erweiterten Familienbetrieb (SCHAPER et al. 2011) verbunden. Allerdings haben sich bisher nur wenige Autoren überhaupt mit Fragen des Personalmanagements in der Landwirtschaft beschäftigt, da dieses Forschungsgebiet erst seit etwa 20 Jahren Eingang in die agrarökonomische Forschung gefunden hat (BITSCH 2010; HENKE et al. 2012).

Das bereits aufgezeigte Wachstum der verbleibenden Milchkuhbetriebe kann außer zu einem Anstieg des Arbeitskräftebedarfs ferner zu strukturellen Veränderungen der Betriebsorganisation, etwa zu einer verstärkten innerbetrieblichen Arbeitsteilung (SCHÜLE 1997), führen. Zudem reagieren viele Wachstumsbetriebe auf den zunehmenden Arbeitsanfall mit einem verstärkten Einsatz moderner Technologien, etwa automatischer Melksysteme (BRONSEMA et al. 2012). Sowohl von den Veränderungen der Betriebsorganisation als auch dem verstärkten Einsatz moderner Technologien können sich Auswirkungen auf die von den Mitarbeitern im Betrieb zu erfüllenden Aufgaben und damit die Anforderungen an die Mitarbeiter ergeben (SCHEM und PIETSCH 2007; BEINERT 2017). Im Zuge dieser Entwicklung kristallisieren sich zum Teil ganz neue Berufsbilder heraus, so etwa der Beruf des Herdenmanagers auf größeren Milchviehbetrieben (BUSCHSIEWEKE et al. 2014).

Um den beschriebenen Veränderungen des Personalbedarfs in quantitativer und qualitativer Hinsicht Rechnung tragen zu können, werden konkrete Maßnahmen im Rahmen des landwirtschaftlichen Personalmanagements notwendig. BITSCH und OLYNK (2007) etwa stellen fest, dass neben der Ermittlung des quantitativen Bedarfs vor allem die Definition der von den Mitarbeitern verlangten Fähigkeiten unerlässlich ist um ein erfolgreiches Personalmanagement in Betrieben mit landwirtschaftlicher Nutztierhaltung durchführen zu können. Bislang ist über die notwendigen Qualifikationen von Mitarbeitern auf größeren Milchviehbetrieben mit Wachstumsstrategie aber nur wenig bekannt. Darüber hinaus liegen kaum vertiefte Kenntnisse darüber vor, welche Aufgabeninhalte für die sich

im landwirtschaftlichen Strukturwandel herausbildenden neuen Berufsbilder, aber auch für traditionelle Berufe in der Milcherzeugung kennzeichnend sind. Insofern ist eine erhebliche Forschungslücke zu konstatieren, zu deren Schließung der vorliegende Beitrag beisteuern will. Im Mittelpunkt stehen die folgenden Forschungsfragen:

- (a) Welche Anforderungen an Qualifikationen von Arbeitskräften gibt es auf Milchkuhbetrieben in Deutschland?
- (b) Welche Inhalte und Aufgaben charakterisieren die Berufsbilder Herdenmanager, Herdsman und Melker auf Milchviehbetrieben?
- (c) Welche Entlohnung würde den Berufsbildern Herdenmanager, Herdsman und Melker auf Milchviehbetrieben durch die Betriebsleiter gezahlt werden?

2 Theoretischer Hintergrund

Nach BERTHEL und BECKER (2013) umfasst die Personalplanung die gesamte Planung im Rahmen des Personalmanagements, womit sie zu einem wichtigen Bestandteil der gesamtbetrieblichen Planung wird. Die Personalplanung beinhaltet dabei verschiedene Aufgaben, die darauf ausgerichtet sind, spezifische Ziele und Maßnahmen des zukünftigen Personalgeschehens zu bestimmen (OLFERT 2012). Dazu zählen die Planungen des Personalbestandes, des Personalbedarfs, des Personaleinsatzes, der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung, der Personalfreistellung und vor allem auch die Personalkostenplanung. Die erfolgreiche Planung und Ausführung dieser Teilbereiche des Personalmanagements dienen dazu, die notwendige Anzahl an Arbeitskräften für die anfallenden Tätigkeiten im Betrieb rechtzeitig für einen definierten Zeitraum bereitstellen zu können (BECKER 2002). Die Basis der Personalplanung ist stets die Personalbestandsplanung. Diese eruiert den zukünftig zu erwartenden Personalstab auf Basis des aktuellen Personalstabs (OLFERT 2012). Aufbauend auf der Personalbestandplanung erfolgt die Personalbestandsplanung, die in die qualitative sowie die quantitative Personalbedarfsplanung gegliedert wird. Während sich die qualitative Bedarfsplanung mit der Analyse und Planung der bereits vorhandenen und zukünftig notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen der Arbeitskräfte beschäftigt, werden im Rahmen der quantitativen Bedarfsplanung konkrete Messwerte zu definierten Tätigkeitsfeldern der Mitarbeiter in einem Betrieb erfasst (BERTHEL und BECKER 2013).

2.a Qualitative Personalbedarfsplanung in Betrieben

Im Rahmen der qualitativen Personalbedarfsermittlung werden diejenigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen erfasst, die in der Zukunft als relevant erachtet werden (DRUMM 2008). Diese relevanten Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen resultieren aus den von den Arbeitskräften auszuführenden Tätigkeiten einer Stelle, wodurch sich ein Anforderungs- oder Kompetenzprofil für Mitarbeiter entwickeln lässt. Sind alle

auszuführenden Tätigkeiten einer Stelle inklusive ihrer Inhalte bekannt, lässt sich daraus der qualitative Personalbedarf begründen. Zur Unterstützung der qualitativen Personalbedarfserfassung werden Stellenbeschreibungen, berufliche Kategorisierungen und Anforderungsprofile herangezogen (OLFERT 2012). Stellenbeschreibungen beinhalten alle Tätigkeiten und notwendigen Kompetenzen einer Stelle (JUNG 2011). Dahingegen beschreiben Anforderungsprofile die formale Gesamtheit der Anforderungen, die im Rahmen der Stelle an eine Arbeitskraft gestellt werden. Dazu werden diejenigen Fähigkeiten, Kenntnisse, Verhaltensweisen und Erfahrungen expliziert, die für die Tätigkeitsausübung der betreffenden Stelle als notwendig erachtet (OLFERT 2012). Die Kombination aus Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil bildet eine solide Basis zur Akquisition passender Bewerber (JUNG 2011). Aufgrund dessen gelten Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil als die beiden wichtigsten Datengrundlagen der qualitativen Personalbedarfsplanung (STOCK-HOMBURG 2013).

2.b Qualifikationen und Berufsbild

Nach ROBERTS (2010) wird Qualifikation mit dem individuellen Arbeitsvermögen einer Person gleichgesetzt. Das individuelle Arbeitsvermögen ist zu beschreiben als die Aufgabenerledigung einer Person innerhalb einer bestimmten Zeit (BERTHEL und BECKER 2013). Je nach Person variiert das individuelle Arbeitsvermögen aufgrund von unterschiedlichen Fähigkeiten, Kenntnissen und Verhaltensmustern (ROBERTS 2010). In anwendungsorientierten Konzepten des Personalmanagements ist es nicht unüblich, dass die Begrifflichkeiten Qualifikation und Kompetenz synonym verwendet werden. Kompetenz lässt sich dabei in drei Arten unterscheiden: der Fach-, Methoden- und der Sozialkompetenz. Gelegentlich erfolgt zudem eine zusätzlich separate Betrachtung von Führungskompetenz und persönlicher Kompetenz (BERTHEL und BECKER 2013).

Die Fachkompetenz bezeichnet das fachliche Wissen einer Arbeitskraft, das für die Ausübung der anfallenden Tätigkeiten innerhalb einer betrachteten beruflichen Branche aus fachlicher Sicht erforderlich ist (BERTHEL und BECKER 2013; JUNG 2011). Zur Fachkompetenz werden neben beruflichem Wissen die so genannten Hard Skills gezählt, die bspw. besondere Fremdsprachenkenntnisse, Führerscheinklassen oder den kompetenten Umgang mit Informationstechnologien umfassen (JUNG 2011).

Eine Methodenkompetenz beschreibt das Vermögen eines Arbeitnehmers, alle Optionen im Rahmen seiner Möglichkeiten zu nutzen und zu organisieren (NICOLAI 2014). Dazu zählen theoretische sowie praktische Arbeitstechniken und Managementkompetenzen, die es den Arbeitskräften ermöglichen, ihre jeweiligen Potenziale fachgerecht und effektiv zu realisieren (JUNG 2011). BERTHEL und BECKER (2013) differenzieren bspw. zwischen der Analyse-, Lern- und Reflexionsfähigkeit, während JUNG (2011) zusätzlich die Innovationsfähigkeit berücksichtigt.

Unter dem Begriff Sozialkompetenz wird die Befähigung eines Individuums verstanden, sich in Gruppen unterschiedlicher Struktur hinsichtlich Alter, Geschlecht, sozialer Herkunft oder Hierarchieebene zu integrieren sowie sach- und personenbezogene Konflikte zu identifizieren und zu lösen (JUNG 2011). Obligatorische personenbezogene Merkmale dafür sind zum einen Kommunikationsfähigkeiten und Konfliktbereitschaft (NICOLAI 2014), zum anderen Kooperationsbereitschaft, Team- und Kritikfähigkeit (JUNG 2011).

Die Einheit aus Fach- Methoden- und Sozialkompetenz schafft die so genannte berufliche Handlungskompetenz (JUNG 2011). Weiterhin wird zwischen Führungskompetenz und persönlicher Kompetenz differenziert. Führungskompetenz kann im weiteren Sinne als Komponente der Sozialkompetenz angesehen werden, da sie die Fähigkeit meint, Führungsverhalten zu zeigen und Verantwortung übernehmen zu können (BERTHEL und BECKER 2013). Die persönliche Kompetenz, auch unter dem Begriff Selbstkompetenz geführt, bezeichnet die allgemeine Fähigkeit eines Arbeitnehmers, sich weiterzuentwickeln (NICOLAI 2014). Zur persönlichen Kompetenz bzw. Selbstkompetenz werden des Weiteren Eigenständigkeit, Kritikfähigkeit, Zuverlässigkeit sowie Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein gezählt. Somit kann die Selbstkompetenz gleichzeitig als Teil der Methodenkompetenz verstanden werden (BERTHEL und BECKER 2013).

Fachspezifische Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen sowie die Synthese von Tätigkeiten, welche auf den Einkommenserwerb eines Arbeitnehmers abzielen, werden unter dem Begriff Beruf subsumiert. Jedem Beruf wird genau ein Berufsbild zugeordnet (BECKER 2002). Dieses Berufsbild bildet die typische Qualifikation eines Stelleninhabers ab (NICOLAI 2014), indem es übliche Arbeitsvorgänge einer Stelle beschreibt und somit als Hilfestellung bei der Personalbeschaffung für den Betriebsleiter fungiert (BECKER 2002). Verglichen mit Stellenbeschreibungen weisen Berufsbilder weniger präzise Formulierungen und einen geringeren Informationswert auf (BECKER 2002).

2.c Ausgewählte Berufsbilder in der Milchproduktion

Die Milchproduktion in landwirtschaftlichen Betrieben umfasst eine Vielzahl verschiedener Arbeitsfelder. Dazu zählen bspw.

- Bereichsleiter
- Dairy Herdsman (Herdenbetreuer)
- Fütterer
- Herdenmanager
- Kälberfrau /-mann
- Melker
- Tierproduktionsleiter

Im Zuge des Strukturwandels haben sich neben den traditionellen landwirtschaftlichen Berufsbildern, wie bspw. dem des Melkers oder des Landwirtes, neue Berufsbilder entwickelt. Dazu zählt zum Beispiel der Beruf des Herdenmanagers, der sich nach BUSCHSIEWEKE et al. (2014) bereits in größeren deutschen Milchviehbetrieben etabliert habe. Trotz dessen unterliege das Aufgabenprofil eines Herdenmanagers zwischen verschiedenen Betrieben einer starken Variation (BUSCHSIEWEKE et al. 2014), sodass eine eindeutige und einheitliche Beschreibung des Berufsbildes bislang fehle (PEIN 2012). Der Herdenmanager stellt nach PEIN (2015) das Bindeglied zwischen Betriebsleiter und dem restlichen Mitarbeiterstab innerhalb der Milchproduktion dar und besetzt damit eine „Sandwich-Position“. Dabei ist er dem so genannten Herdsman sowie dem Melkpersonal hierarchisch überlegen, dem Betriebsleiter jedoch untergeordnet (BUSCHSIEWEKE et al. 2014). Diese betriebliche Position erfordert sowohl fachliche Kompetenzen als auch ein hochgradiges Koordinations- und Kommunikationsvermögen (PEIN 2013). Somit kann der Herdenmanager als Führungskraft im Milchviehbetrieb angesehen werden (PEIN 2015), der einen wesentlichen Teil der Verantwortung für die Milchviehherde übernimmt (PEIN 2013). Die Tätigkeiten eines Herdenmanagers umfassen neben Fruchtbarkeits- und Gesundheitsmanagement auch Controlling und Personalführung. Folglich sind für ihn neben Fachwissen auch Kenntnisse im Personalmanagement notwendig, da er bspw. Aufgaben delegieren, Unterweisungen geben und mit Mitarbeitern kommunizieren muss (PEIN 2015). Im Vergleich dazu bekleidet der Herdsman keine Führungsfunktion, sondern agiert als exekutive Arbeitskraft (PEIN 2013), indem er unmittelbar an der Kuh arbeitet (BUSCHSIEWEKE et al. 2014). Eine Gegenüberstellung der Tätigkeiten von Herdenmanagern und Herdsman ist Tab. 18 zu entnehmen.

Tab. 18: Aufgaben von Herdenmanager und Herdsman, Quelle: Buschsieweke et. al. (2014)

Herdenmanager	Herdsman
Arbeitspläne erstellen	Behandlungen nach Rücksprache mit dem Herdenmanager durchführen
Brunstbeobachtung	Eigenständige Durchführung der Frischmelker-routine
Datenerfassung und –auswertung	Geburtsüberwachung und –hilfe
Futtrationen berechnen	Stellvertretend Durchführung der Brunstbeobachtung
Mitarbeiterführung	Versorgung der neugeborenen Kälber
Zuchtauswahl	

Von Betrieb zu Betrieb ist es nicht untypisch, dass die Aufgaben des Herdenmanagers und des Herdsman starker Variation unterliegen. Daher soll im Folgenden auf Grundlage einer empirischen Studie der Frage nachgegangen werden, welche Anforderungen an die Qualifikationen von Arbeitskräften auf Milchviehbetrieben in Deutschland gestellt werden und welche Inhalte und Tätigkeiten die Berufsbilder Herdenmanager, und Herdsman im Vergleich zum lange etablierten Beruf Melker charakterisieren.

3 Methodik

3.a Auswahl der Befragungsteilnehmer

Um die Unterschiede zwischen den neuen Berufsbildern Herdsman und Herdenmanager sowie dem Beruf Melker zu erfassen, wurde eine Befragung von Milchviehbetriebsleitern zu diesen drei Berufsbildern durchgeführt. Per E-Mail wurden Milchviehhalter in ganz Deutschland angeschrieben. Die E-Mail-Adressen stammen aus einer im Internet zugänglichen Empfängerliste, in der sehr viele Ausbildungsbetriebe mit dem Betriebszweig Milchviehhaltung in fast allen Bundesländern Deutschlands enthalten sind. Es erhielten per E-Mail ca. 1.600 Milchviehhalter aus allen Bundesländern Deutschlands eine Einladung zum Ausfüllen der Online-Befragung. Des Weiteren wurden Unternehmen und regionale Agrarzeitschriften ersucht, den Link zur Befragung an ihre Milcherzeuger weiterzugeben. Weitere 200 Ausbildungsbetriebe in Niedersachsen erhielten den Fragebogen postalisch. Aus dem Bundesgebiet nahmen insgesamt 54 Betriebsleiter an der Erhebung teil. Insgesamt wurden 1.800 Landwirte aufgerufen, an der Befragung teilzunehmen, so dass sich eine Rücklaufquote von etwa 3% ergibt.

3.b Aufbau und Auswertung des Fragebogens

Bestehend aus 47 Fragen war der Fragebogen in drei Teile gegliedert. Die Betriebsdaten und die Daten zur Betriebsstruktur wurden im ersten Teil der Befragung erhoben. Des Weiteren wurden detailliert die Anzahl, das Beschäftigungsverhältnis, die Nationalität und die Aufgaben der Arbeitskräfte erfragt. In gleicher Weise wurde mithilfe mehrerer Fragen der zukünftige Arbeitskräftebedarf der Betriebe erhoben.

In dem zweiten Teil der Befragung wurde nach den Anforderungen an die Arbeitskräfte gefragt. Im Weiteren galt es, Statements zum Management von Arbeitskräften auf dem Betrieb und zur Wichtigkeit von bestimmten Eigenschaften bzw. Kompetenzen von Arbeitskräften zu beantworten.

Über die zu untersuchenden Berufsbilder Herdenmanager, Herdsman und Melker wurden den Teilnehmern Fragen zur Einschätzung der jeweiligen Aufgabenbereiche, über ihre Anforderung an die (Berufsaus-)Bildung für diese Berufsbilder sowie eine Einschätzung über die Entlohnung gestellt. Es schlossen sich Fragen an, die sich explizit auf den

Beruf des Herdenmanagers bezogen. Im letzten Abschnitt des Fragebogens wurden die soziodemografischen Daten der Befragten erfasst.

Im Fragebogen wurden unterschiedliche Fragetypen verwendet. Zum größten Teil wurden geschlossene Fragen verwendet, bei denen die Teilnehmer aus vorgegebenen Antwortalternativen auswählen sollten. Dabei fanden verschiedene Antworttypen Anwendung. Die am häufigsten verwendeten Antwortformate sind das gebundene Antwortformat sowie Ratingskalen in Form von Likert-Skalen. Bei einem gebundenen Antwortformat wurden den Befragten vorher festgelegte Antwortmöglichkeiten angeboten, die einen bestimmten Bereich umfassen. Die Ratingskalen bestanden im verwendeten Fragebogen aus fünf Antwortkategorien mit verbalen Skalenbezeichnungen der Dimensionen Wichtigkeit und Zustimmung. Zudem wurden offene Fragen verwendet, in denen die Befragten ihre Antwort zu einer bestimmten Frage frei formulieren sollten (RAAB-STEINER und BENSCH 2012). Die Auswertung der Fragebögen erfolgte mittels univariater Analysemethoden mit dem Statistikprogramm IBM SPSS Statistics 25.

4 Empirische Ergebnisse

4.a Beschreibung der Stichprobe

Im Jahr 2015 sind im Rahmen der vorliegenden Studie 54 Betriebsleiter von Milchviehbetrieben in Deutschland mithilfe eines standardisierten Fragebogens befragt worden. Alle befragten Betriebsleiter führen den Betrieb im Haupterwerb. 93% dieser Betriebe werden konventionell bewirtschaftet, die übrigen 7% ökologisch. Die Betriebe haben fünf unterschiedliche Rechtsformen: 59% Einzelunternehmen, 30% GbR, 5,5% KG, 4% GmbH und 1,5% der Betriebe sind eG. Die weitaus meisten Befragungsteilnehmer mit 89% sind männlich; 11% der Probanden sind weiblich. Die Teilnehmer sind im Durchschnitt 44 Jahre alt (Spanne 22 bis 73 Jahre). 41% der Befragten geben als höchsten Berufsabschluss den Landwirtschaftsmeister an. 28% der Befragten haben einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss. Die übrigen Teilnehmer haben eine landwirtschaftliche Berufsausbildung absolviert oder die zweijährige Fachschule abgeschlossen.

Die in der Stichprobe berücksichtigten Betriebe hatten zum Befragungszeitpunkt im Jahr 2015 durchschnittlich 203 Milchkühe mit einer durchschnittlichen Milchmenge von 9.109 Milch-kg/Kuh und Jahr in der Milchleistungsprüfung (MLP). Die Betriebe bewirtschafteten im Durchschnitt 212,5 ha Ackerland und 90 ha Grünland. Der überwiegende Anteil der Betriebe hat neben der Milchviehhaltung und dem Ackerbau keine weiteren Betriebszweige. 9% der Betriebe gaben als weiteren Betriebszweig die Schweinemast, 4% die Sauenhaltung, ebenfalls 4% die Ferkelaufzucht und 2% die Geflügelmast an. Auf 35% der Betriebe wurden Bullen gemästet. Des Weiteren hatten 14% der Betriebe eine Biogasanlage mit durchschnittlich 468 kW und 54% der Betriebe besaßen eine Photovoltaik-Anlage mit durchschnittlich 142 kW.

87% der Betriebe arbeiteten mit Familienarbeitskräften; Fremdarbeitskräfte waren auf 93% der Betriebe angestellt. Die Fremdarbeitskräfte waren auf 91% der Betriebe deutscher Nationalität; weitere Arbeitskräfte stammten aus Polen, Rumänien und Russland. Die Fremdarbeitskräfte werden überwiegend als Melker im Betrieb eingesetzt, die Familienarbeitskräfte dagegen übernehmen die Leitung des Betriebes. Die aktuelle Ausstattung mit Arbeitskräften bezeichnen die Betriebsleiter als ausreichend. Für das Jahr 2020 sehen sie vor allem einen Bedarf an zusätzlichen ungelernten Arbeitskräften. Die im Durchschnitt errechneten Größenkennzahlen der Betriebe wie Anzahl Milchkühe und bewirtschaftete Flächen in Hektar machen deutlich, dass es sich in dieser Stichprobe um überdurchschnittlich große Milchviehbetriebe handelt (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2014). So kann dieser Datensatz als Sondierungsstichprobe bezeichnet werden.

4.b Anforderungen an Arbeitskräfte in Milchviehbetrieben

Die Betriebsleiter wurden um ihre Einschätzung bezüglich der Relevanz vorgegebener Eigenschaften und Kompetenzen von Arbeitskräften – ohne Angabe konkreter Position der Arbeitskraft oder Berufsbild oder Aufgabenzuordnung - für den Betrieb befragt. Die Eigenschaften und Kompetenzen lassen sich in die Kategorien Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz sowie allgemeine Merkmale (Charakteristika) aufteilen. In Fig.°16 ist ein Anforderungsprofil zu sehen, das zeigt, welche Eigenschaften bzw. Kompetenzen in den befragten Betrieben von Arbeitskräften gefordert werden. Es ist zu erkennen, dass den Betriebsleitern die Methodenkompetenzen und die sozialen Kompetenzen wichtiger sind als die Fachkompetenzen und die allgemeinen Merkmale (Charakteristika). Insbesondere die sozialen Kompetenzen Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Motivation und Pünktlichkeit werden von den Befragten als sehr wichtig geschätzt. Dagegen spielen die allgemeinen Merkmale wie Alter, Geschlecht und Nationalität eine eher untergeordnete Rolle. Auffällig ist, dass Erscheinungsbild und Kommunikation der Arbeitskräfte von den Betriebsleitern als eher wichtig eingeschätzt werden. Die Fachkompetenzen potentieller Arbeitskräfte werden von den Befragten als eher unwichtig beschrieben. Die Methodenkompetenzen wie eine gute Auffassungsgabe, Fähigkeit zum strukturierten Arbeiten sowie eigenständiges Arbeiten, werden dagegen als deutlich wichtiger eingeschätzt.

Anforderungsprofil (N = 54 befragte Betriebsleiter)	Bedeutung der Eigenschaften					Mittelwerte
	nicht wichtig	eher nicht wichtig	teils/ teils	eher wichtig	sehr wichtig	
	1	2	3	4	5	
Allgemeine Merkmale						
· Alter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,2
· Geschlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1,6
· Nationalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,1
· Erscheinungsbild und Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,6
Fachkompetenz						
· Erfahrung im Umgang mit Tieren bzw. Maschinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3,7
· Landwirtschaftliche Berufsausbildung*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,8
· Mind. 2-jährige Berufserfahrung*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,2
· Landwirtschaftliche Fachschule*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,0
· Andere Berufsausbildung*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2,3
Methodenkompetenz						
· Strukturiertes Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,3
· Eigenständiges Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,2
· Gute Auffassungsgabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,3
Soziale Kompetenz						
· Ehrlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,9
· Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,3
· Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,8
· Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,2
· Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,8
· Charakter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,2
· Pünktlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4,6

Fig. 16: Bedeutung der Kompetenzen von Arbeitskräften für Betriebsleiter,
Quelle: Eigene Berechnungen

4.c Berufsbilder Herdenmanager, Herdsman und Melker

Die Betriebsleiter wurden zudem speziell zum Herdenmanager weitergehend befragt. Hier zeigt sich, dass 90,7% der Betriebe aktuell keinen Herdenmanager beschäftigt haben. Als Gründe dafür nannten sie i.d.R., dass bedingt durch die zu geringe Betriebsgröße kein Bedarf an einem Herdenmanager existiert. Außerdem geben die Betriebsleiter an, dass diese Aufgaben entweder von ihnen selbst oder von einer anderen Familienarbeitskraft übernommen werden.

In der Erhebung wurden die Befragten gebeten, die Aufgaben für die Berufsbilder Melker, Herdsman und Herdenmanager näher zu kennzeichnen, indem sie angaben, ob sie diesen drei Positionen bestimmte Aufgaben zuordnen oder nicht. Es waren 19 Tätigkeiten vorgegeben. Außerdem gab es die Möglichkeit, Freitext unter Sonstige Aufgaben einzutragen. Die Tätigkeiten lassen sich in die vier Kategorien organisierende/planende, kon-

trollierende, führende und durchführende Tätigkeiten einteilen. Der Kategorie der organisierenden bzw. planenden Tätigkeiten waren sechs Einzelaufgaben zugeordnet. Die Kategorien und die Zuordnung zu den drei Berufsbildern sind in Fig. 17 dargestellt. Es zeigt sich, dass die Aufgaben dieser untersuchten Kategorie überwiegend dem Herdenmanager, in relativ zahlreichen Fällen jedoch auch dem Herdsman zugeordnet werden. Dem Melker werden diese Tätigkeiten im Mittel nur von etwa 10% der Befragten zugerechnet.

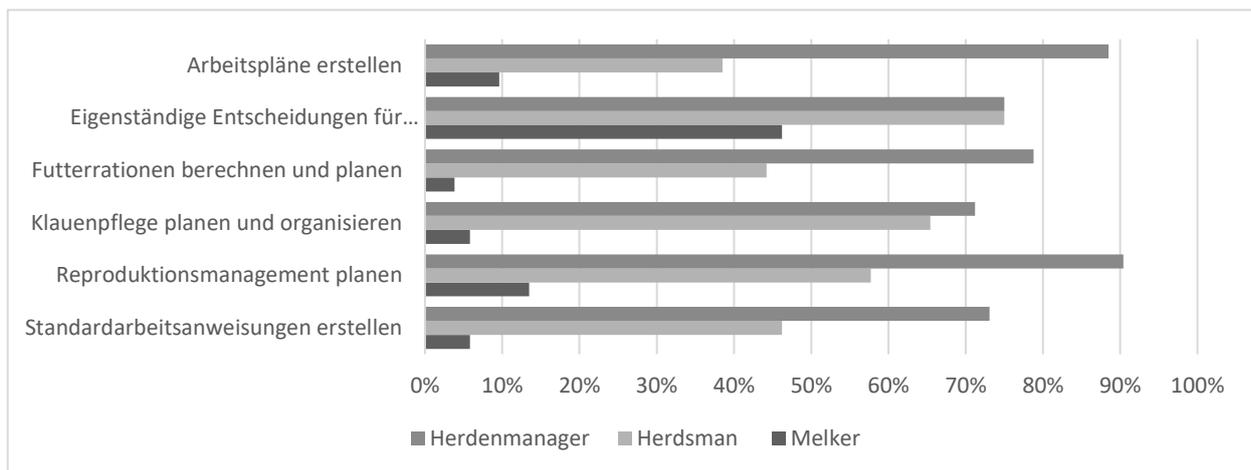


Fig. 17: Zuordnung organisierender/ planender Tätigkeiten, Quelle: Eigene Berechnungen

Der Gruppe der kontrollierenden Tätigkeiten (Fig. 18), wurden drei Aufgaben zugeordnet. Im Einzelnen waren dies das Kontrollieren der Aufgabenerledigung anderer Arbeitskräfte, die Kontrolle der Tiergesundheit sowie die Kontrolle der trockenstehenden Kühe. Das Überprüfen der Aufgabenerledigung wird mit etwas mehr als 80% dem Herdenmanager zugordnet. Bei der Kontrolle der Tiergesundheit und der Trockensteher ergibt sich ein etwas anderes Bild. Diese Aufgaben werden dem Herdsman von den Befragten noch etwas häufiger als dem Herdenmanager zugeordnet. Immerhin 75% bzw. 50% der befragten Betriebsleiter sehen auch eine Verantwortung des Melkers für die Wahrnehmung dieser Aufgaben.

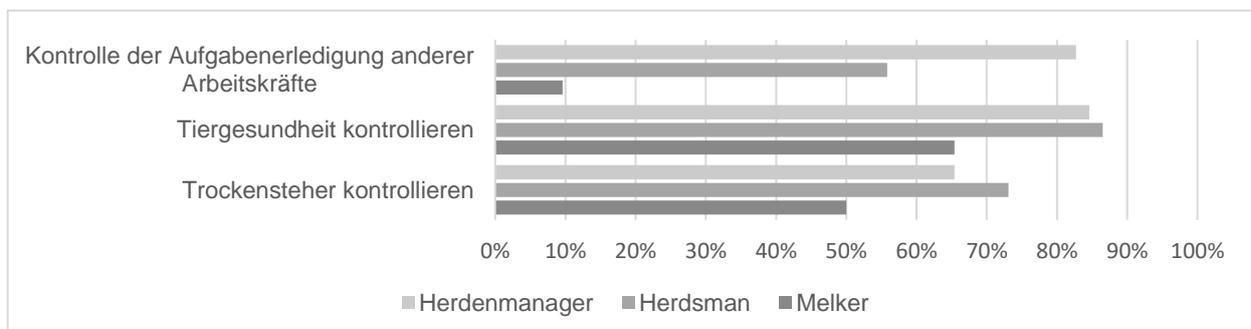


Fig. 18: Zuordnung kontrollierender Tätigkeiten, Quelle: Eigene Berechnungen

Des Weiteren sind Tätigkeiten, die dem Bereich der Führung zugeordnet werden können, vorgegeben worden (Fig. 19). Diese Tätigkeiten sollen auf 90% der Betriebe vom Herdenmanager übernommen werden, aber auf vielen Betrieben auch dem Herdsman und teilweise auch dem Melker werden diese Aufgaben zugeteilt.

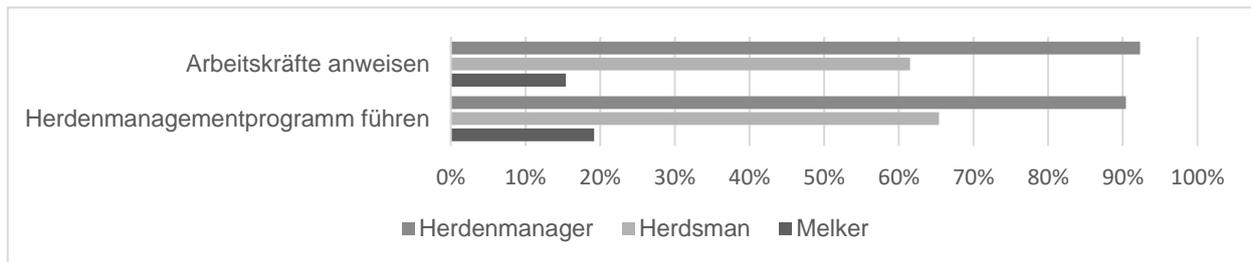


Fig. 19: Zuordnung führender Tätigkeiten, Quelle: Eigene Berechnungen

Die letzte Gruppe der vorgegebenen Aufgaben sind die durchführenden Tätigkeiten, die in Fig. 20 dargestellt sind. Hier ergibt sich ein uneinheitliches Bild. Während das Melken der frischlaktierenden Kühe, der kranken Kühe, das tägliche Melken, das Durchführen von Behandlungen bei Eutererkrankungen beim Melken und die Liegeboxenpflege mit großer Mehrheit dem Melker zugeordnet werden, werden die weiteren vorgegebenen Arbeiten eher dem Herdsman zugerechnet. Dieser übernimmt nach Meinung der Betriebsleiter die Besamung der Tiere, das Enthornen der Kälber, die tägliche Fütterung, die Versorgung der Kälber sowie die Klauenpflege. Bei der Durchführung der weiteren Krankheitsbehandlungen ergibt sich ein gemischtes Bild. Überwiegend wird der Herdsman für diese Aufgabe als verantwortlich betrachtet, aber auch dem Herdenmanager wird von 60% der Betriebsleiter diese Aufgabe zugeordnet. Ähnlich sieht es bei der Besamungsdurchführung aus. Auch hier wird von der Mehrheit der Befragten der Herdsman als ausführende Kraft angegeben, aber immerhin auch 50% der Betriebsleiter ordnen dem Herdenmanager diese Tätigkeit zu. Alle anderen ausführenden Tätigkeiten werden dem Herdenmanager mehrheitlich nicht zugeordnet.

Die befragten Betriebsleiter hatten zudem die Möglichkeit, nicht vorgegebene Aufgaben, die sie den Berufsbildern Herdenmanager, Herdsman oder Melker zuordnen würden, anzugeben. Hierzu wurden für den Melker von weniger als 5% der Befragten Angaben gemacht. Er soll demnach zusätzlich zu den vorgegebenen Tätigkeiten das Umtreiben der Kühe sowie die tägliche Reinigung von Melkstand, Milchammer und Arbeitsmaterial übernehmen. Außerdem kontrolliert er das Vorhandensein von Reinigungsmitteln. Neben den Tätigkeiten, die die Melker, Herdsman und Herdenmanager im Betrieb nach Meinung der Befragten übernehmen sollen, sind auch die geforderte Berufsausbildung und das mögliche Entgelt erhoben worden.

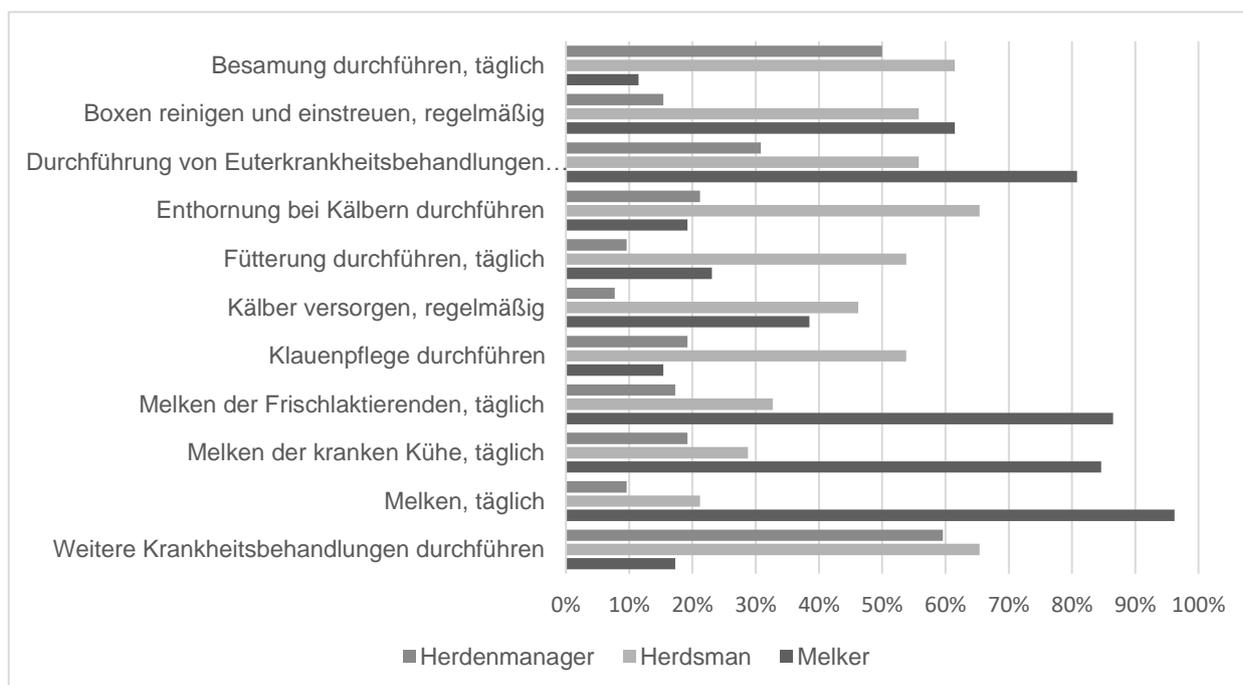


Fig. 20: Zuordnung durchführender Tätigkeiten, Quelle: Eigene Berechnungen

Tab. 19: Einschätzung der Betriebsleiter zu notwendigen Qualifikationen von Melker, Herdsman und Herdenmanager; Mehrfachnennungen waren möglich; Quelle: eigene Berechnung

Qualifikation / Abschluss	Erfordernis für Berufsbild Melker (Anteil Zustimmung)	Erfordernis für Berufsbild Herdsman (Anteil Zustimmung)	Erfordernis für Berufsbild Herdenmanager (Anteil Zustimmung)
Keine Ausbildung	64%	14%	6%
Landwirtschaftliche Berufsausbildung	53%	81%	56%
Einjährige Fachschule	6%	42%	39%
Zweijährige Fachschule (Agrar-betriebswirt)	0%	25%	58%
Landwirtschafts-meister	2%	31%	48%
Studium	0%	8%	42%

Tab. 19 zeigt, dass 64% der Befragten keine Berufsausbildung als Voraussetzung für die Ausübung des Berufs des Melkers sehen. 53% sind der Meinung, dass eine landwirtschaftliche Berufsausbildung erforderlich ist. Der Herdsman sollte nach Einschätzung von 81% der Betriebsleiter eine landwirtschaftliche Ausbildung absolviert haben. 41% erwarten den Abschluss der Einjährigen Fachschule, 31% fordern einen Abschluss als Landwirtschaftsmeister. Der Herdenmanager sollte nach Meinung der befragten Betriebsleiter eine landwirtschaftliche Ausbildung (56%) oder den Abschluss als Agrarbetriebswirt (58%) vorweisen können. 42% der Betriebsleiter erwarten einen Studienabschluss von einem Herdenmanager.

4.d Entlohnung von Herdenmanagern, Herdsman und Melkern

Die Betriebsleiter wurden im Weiteren gefragt, welches Entgelt sie einem Herdenmanager, einem Herdsman und einem Melker auszahlen würden. Bei den nachfolgenden Angaben des Entgelts handelt es sich um berechnete Mittelwerte aus den Angaben der Betriebsleiter (Tab. 20). 73% der Betriebsleiter sind der Meinung, dass dem Melker ein festes Entgelt von 11 € pro Stunde zusteht. 25% würden dem Melker ein Grundgehalt von 12,50 € pro Stunde zahlen und 27% das Entgelt von Leistungskenngrößen abhängig machen. Dies sind überwiegend Indikatoren der Tiergesundheit wie Zellzahl, Euterkrankheitsrate und Milchqualität. Zudem werden auch die Herdenleistung in Bezug auf die Milchmenge und der wirtschaftliche Erfolg als Kriterien für die Bemessung des Entgelts genannt.

Der Herdsman soll in 75% der Betriebe ein festes Entgelt von 14,46 € pro Stunde bekommen. Aber auch 22% der Betriebe sehen ein Grundgehalt von 13,60 € pro Stunde und eine leistungsabhängige Bezahlung in Höhe von 37,27% des Gesamtgehaltes als angemessen an. Diese leistungsabhängige Bezahlung ist vor allem an Kriterien wie Besamungserfolg, Fruchtbarkeit, Herdenleistung und Gesundheit der Tiere gebunden. Des Weiteren spielt der Betriebserfolg eine Rolle.

Der Herdenmanager würde in 58% der Betriebe ein festes Entgelt von 16,36 € pro Stunde erhalten. 34% der Betriebsleiter ziehen ein Grundgehalt von 17 € vor und eine leistungsabhängige Bezahlung, deren Anteil 38,24% am Gesamtgehalt ausmacht. Diese leistungsabhängige Bezahlung ist an das Betriebs- bzw. Betriebszweigergebnis gekoppelt sowie an die Tiergesundheit, die Herdenleistung, die Grundfutterleistung, die Remontierungsrate, die Zwischenkalbezeit, den Besamungsindex und die Tierverluste.

Tab. 20: Angaben der Betriebsleiter zur geschätzten Brutto-Entlohnung für Melker, Herdsman, Herdenmanager, Quelle: eigene Berechnungen

Entlohnung	Berufsbild Melker (n=102)	Berufsbild Herdsman (n=102)	Berufsbild Herdenmanager (n=94)
1) Festes Entgelt pro Stunde	(75% der Befragten) ø 11,02 €	(69% der Befragten) ø 14,46 €	(60% der Befragten) ø 16,36 €
2) Grundgehalt pro Stunde plus leistungsabhängiger Anteil	(25% der Befragten) ø 12,46 €	(22% der Befragten) ø 13,59 €	(36% der Befragten) ø 17,13 €
2a) Leistungsabhängiger Anteil an Entlohnung	27,3%	37,3%	38,2%
2b) Kriterien für leistungsabhängigen Anteil (Mehrfachnennungen möglich)	Betriebsergebnis, BWL Milchvieh, wirtschaftlicher Erfolg, gute Leistung, Milchleistung, Tiergesundheit, Eutergesundheit, Milchqualität, Arbeitsaufwand für erkrankte Kühe	Betriebserfolg, Gewinn, Tiergesundheit, Milchleistung, Besamungserfolg, Sauberkeit, Fruchtbarkeit, Reproduktionsrate, Tierverluste	Betriebserfolg, Gewinn, wirtschaftl. Kennzahlen, gute Leistung, Milchleistung, Tiergesundheit, Index biolog. Leistungen, Qualität und Einsatz
3) Andere Antworten	0%	(2% der Befragten) 3.000€/ Monat	(2%) 2.500€/ Monat (1%) 4.000€/ Monat (1%) 4.500€/ Monat

5 Diskussion und Resümee

Die befragten Betriebsleiter ordnen dem Herdenmanager überwiegend die organisierenden bzw. planenden, die kontrollierenden und die führenden Tätigkeiten im Milchviehbereich zu. Dies zeigt, dass der Herdenmanager, wie von PEIN (2015) beschrieben, von den Betriebsleitern als Führungskraft angesehen wird. Der Herdenmanager arbeitet nach den vorliegenden Ergebnissen – ähnlich wie bereits BUSCHSIEWEKE et. al. (2014) sowie PEIN (2013) beschrieben – nicht mehr überwiegend direkt an der Kuh. Er kontrolliert vielmehr die Aufgabenerledigung anderer Arbeitskräfte, gibt Arbeitsanweisungen und erstellt Arbeitspläne. Dieses zeigt, dass er eine Weisungsbefugnis gegenüber anderen Arbeitskräften besitzt und unterstreicht, dass es sich um eine Führungsposition mit Gesamtverantwortung für die Herde und deren Leistung handelt. Die Angaben der befragten Betriebsleiter zu der (Berufs-)Ausbildung, die ein Herdenmanager absolviert haben sollte, deuten ebenfalls darauf hin, dass es sich bei dem Beruf des Herdenmanagers um eine Führungsposition handelt. Die überwiegende Anzahl der Betriebsleiter fordert den Abschluss als Agrarbetriebswirt oder ein abgeschlossenes Studium. Da es sich bei diesen Bildungsabschlüssen um Abschlüsse mit einem hohen theoretischen Anteil handelt, ist davon auszugehen, dass für den Herdenmanager vergleichsweise hohe Ansprüche an die Ausbildung und somit ein großes Wissen über die Themenkomplexe Milchviehhaltung und Ökonomie der Milcherzeugung erfordert.

Mit einem Entgelt von 16,67 € brutto pro Stunde gehen die Betriebsleiter deutlich über die von PEIN (2013) genannten 10,39 € brutto pro Stunde hinaus. Dies zeigt, dass Herdenmanagern von den Betriebsleitern zunehmend mehr Wertschätzung entgegengebracht wird und dass ein Herdenmanager als wichtig für den Betrieb erachtet wird.

Im vorliegenden Forschungsprojekt haben mehr als 90 % der Betriebe keinen Herdenmanager eingestellt, da sie aufgrund der Betriebsgröße keinen Bedarf an einer solchen Arbeitskraft sehen. Dies zeigt, dass die befragten Betriebe noch mit weniger spezialisierten Arbeitskräften auskommen. Die Aufgabenbereiche des Herdenmanagers sind somit von den meisten Betriebsleitern ohne die Möglichkeit des Rückgriffs auf eigenes Erfahrungswissen beantwortet worden.

Die vorliegende Arbeit ermöglicht Einblicke in die Aufgabenbereiche des Herdenmanagers, des Herdsman und des Melkers. Da aber 90 % der befragten Betriebe keinen Herdenmanager eingestellt haben, sind die dargestellten Ergebnisse zu den Tätigkeiten eines Herdenmanagers soweit eher eine theoretische Annäherung an den Aufgabenbereich der Berufsbilder und sollte in weiteren Untersuchungen näher betrachtet werden. Hier könnte weitere Forschung ansetzen, die die tatsächlichen Aufgabenbereiche von in der Praxis tätigen Herdenmanager ggfs. qualitativ untersuchen.

6 Literatur

- Becker, F.G., 2002. Lexikon des Personalmanagements. Über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit. 2. Auflage. München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- Beinert, M., 2017. Fachliche, methodische und persönlich-soziale Anforderungen an landwirtschaftliche Arbeitskräfte vor dem Hintergrund der zunehmenden Technisierung und Digitalisierung in der Landwirtschaft. In: Schriftenreihe der Rentenbank, Band 33, S.7-42. Frankfurt am Main.
- Berthel J. und F.G. Becker, 2013. Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 10. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bitsch, V., 2010. Ein Blick nach draußen – Personalmanagement in der Landwirtschaft aus nordamerikanischer Perspektive. In: v. Davier, Z. und Theuvsen, L. (Eds.): Landwirtschaftliches Personalmanagement – Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. Frankfurt a. Main: DLG-Verlag, 73-88.
- Bitsch, V. und N.J. Olynk, 2007. Skills required of Managers in Livestock Production: Evidence from Focus Group Research.
- Bronsema, H., Sijbesma, G. und L. Theuvsen, 2012. Nutzung technischer Unterstützungssysteme im Herdenmanagement beim Einsatz automatischer Melksysteme. In: M. Clasen et al. (Hrsg.): Informationstechnologie für eine nachhaltige Landwirtschaft. Fokus: Forstwirtschaft. Bonn: Köllen, S. 55-58.
- Buschsieweke F.; Rothert J.; Stelljes A. (2014). Wen suchen Sie eigentlich? DLG - Mitteilungen 12/2014: 68-69
- Henke, S., Schmitt, C. und Theuvsen, L., 2012. Personalmanagement in der Landwirtschaft: Überblick über den Stand der Forschung. In: Berichte über Landwirtschaft, 90: 317-329.
- Drumm, H. J., 2008. Personalwirtschaft. 6. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Jung, H., 2011. Personalwirtschaft. 9. Auflage. München: Oldenbourg.
- Lutter, M., 2009. Strukturwandel in der europäischen Milchviehhaltung: Ergebnisse einer regional differenzierten Befragung. Arbeitsberichte aus der vTI-Agrarökonomie, Thünen-Institut, Braunschweig 2009.
- MacDonald, J., 2012. Why are Farms getting larger? The case of the US. In: Schriften der GEWISOLA 47: 25-46. Wissenschafts-Verlag.
- Nicolai, C., 2014. Personalmanagement. 3. Auflage. Konstanz, München: UVK- Verlagsgesellschaft.
- Olfert, K., 2012. Personalwirtschaft. 15. Auflage. Herne, Westfalen: NWB Verlag.
- Pein S., 2012. Herdenmanager - ein Traumjob? top agrar 11/2012: R16 - R19.

- Pein S., 2013. Herdenmanager ökonomisch bewerten. *Elite* 3/2013: 16 – 20.
- Pein S., 2015. Herdenmanager in der Sandwich - Position. *top agrar* 1/2015: R24 - R26.
- Raab-Steiner, E.; Benesch, M., 2012. Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung. 3. Auflage. Wien: Facultas.wuv Universitätsverlag.
- Roberts, L., 2010). *Gabler-Wirtschafts-Lexikon*. 17. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Schaper, C., Deimel, M. und L. Theuvsen, 2011. Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. In: *German Journal of Agricultural Economics*, 60 (1): 36-51.
- Scherm, E.; Pietsch, G., 2007. *Organisation – Theorie, Gestaltung, Wandel*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Schüle, H., 1997. *Organisations- und Managementstrukturen landwirtschaftlicher Großbetriebe*. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten. Bonn Köllen. Dissertation 1997.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2011. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte. Landwirtschaftszählung/ Agrarstrukturerhebung 2010. Fachserie 3 Reihe 2.1.8. Daten der Jahre 2010, 2007, 2005, 2003, 2001, 1999. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2014. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte. Agrarstrukturerhebung 2013. Fachserie 3 Reihe 2.1.8. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018. Arbeitsmarkt im Wandel – Wirtschaftsstrukturen, Erwerbsformen und Digitalisierung. Juni 2018. Artikelnummer: 1010200-18003-4.
- Stock-Homburg, R., 2013. *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente*. Springer-Verlag, Wiesbaden.
- Sundrum, A., 2005. Perspektive der Nutztierhaltung in Deutschland aus Sicht der Produktionsebene. In: *Berichte über Landwirtschaft*, 83 (1): 14-32.

4.3 Wachstumsstrategien von Milchviehbetrieben mit Fremdarbeitskräften

HAUKE BRONSEMA, JANINE STRATMANN, KATHARINA SCHLOSSER, LUDWIG THEUVSEN

Der Beitrag wurde in dieser oder in ähnlicher Fassung veröffentlicht
in der begutachteten wissenschaftlichen Schrift

Mußhoff, O. et al. (Hrsg.): Neuere Theorien und Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus. Münster, Landwirtschaftsverlag: 111-123.

und mit dem Best Paper Award 2014 der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V. in Göttingen ausgezeichnet.

Inhalt

Zusammenfassung	151
1 Einleitung	151
2 Wachstumsstrategien von Familienbetrieben im landwirtschaftlichen Strukturwandel	152
3 Methode und Stichprobe	154
3.a Studienbeschreibung und Methode.....	154
3.b Stichprobenbeschreibung	154
4 Empirische Ergebnisse	155
4.a Faktoren- und Clusteranalyse	155
4.b Wachstumsorientierung	158
5 Diskussion	161
6 Schlussfolgerungen und Ausblick	162
7 Literatur	164

Zusammenfassung

Die strategische Ausrichtung landwirtschaftlicher Betriebe ist eine klassische agrarökonomische Fragestellung. Im Rahmen der Strategieoptionen nehmen bei langfristiger Fortführungsabsicht Wachstumsstrategien die dominierende Position ein. Eine typische Entwicklung ist hierbei die Abkehr vom ausschließlich durch Familienarbeitskräfte bewirtschafteten Betrieb zu einem um familienfremde Arbeitskräfte ergänzten Unternehmen. Im vorliegenden Beitrag werden Datensätze von 122 Milchviehbetrieben, die diesen Entwicklungsschritt bereits vollzogen haben und damit im Wesentlichen eine ähnliche Strategie verfolgen, differenzierter untersucht. Hierbei lassen sich drei Cluster, die Untergruppen im Rahmen der Wachstumsstrategie von Milchviehbetrieben repräsentieren, identifizieren. Es zeigt sich, dass für die Ausdifferenzierung der Wachstumsstrategien insbesondere persönliche Präferenzen der Betriebsleiter von Bedeutung sind. Die für die strategische Ausrichtung häufig als eminent angeführte Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren spielt hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Die Studie ergänzt die bisherige Forschung um wichtige, neue Variablen zur Beschreibung und Erklärung von Strategien in der Landwirtschaft. Die Problematik der Existenz von Mobilitätsbarrieren zwischen strategischen Gruppen und ihre Durchbrechung werden diskutiert.

Schlüsselbegriffe

Strategische Gruppen, Wachstum, Milchvieh, Personalmanagement, Faktorausstattung, Clusteranalyse

1 Einleitung

Die deutsche Landwirtschaft unterliegt einem starken Strukturwandel. So nahm die Zahl aller landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland im Zeitraum von 1996 bis 2010 um 44,6 % ab. In der Milchviehhaltung ist für diesen Zeitraum mit einer Abnahme um 51,7 % sogar ein noch stärkerer Rückgang zu verzeichnen (NIER et al. 2013). Den ausscheidenden Betrieben stehen expandierende Betriebe gegenüber, die im Wesentlichen auf Grundlage der Übernahme des Produktionsfaktors Boden ihre Produktion erweitern (BALMANN und SCHAFT 2008). Diese klassischen Anpassungsstrategien werden im landwirtschaftlichen Sprachgebrauch mit „wachsen oder weichen“ umschrieben (DEUTSCHER BAUERNVERBAND 2011). Im Sinne der in der Literatur zum strategischen Management gebräuchlichen Unterscheidung verschiedener hierarchisch angeordneter Strategieebenen sind sie der obersten Ebene der Unternehmens- oder Gesamtbetriebsstrategie zuzuordnen (JOHNSON et al., 2011; LÜPPING und SCHAPER 2010).

Auch landwirtschaftlichen Betrieben stehen grundsätzlich verschiedene Strategiealternativen offen (INDERHEES 2007). Trotz vielfältiger Strategieoptionen ist Wachstum, häufig in Verbindung mit Spezialisierung auf einzelne Betriebszweige, die in der Landwirtschaft

am weitesten verbreitete Vorgehensweise zur Sicherung des langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs (SUNDRUM 2005). Für die auch bei Milchviehbetrieben vorherrschende Organisationsform des Familienbetriebes (SCHMITT 1989) bedeutet dies häufig eine Abkehr von der ausschließlichen Familienarbeitsverfassung hin zum sog. erweiterten Familienbetrieb, der neben zwei bis drei familieneigenen Arbeitskräften weitere familienfremde Arbeitskräfte (Fremd-AK) beschäftigt (SCHAPER et al. 2011; VON DEM BUSSCHE 2005). Der Trend zum erweiterten Familienbetrieb schlägt sich auch in der Zahl der angestellten familienfremden Erwerbspersonen in der Landwirtschaft nieder, die nach jahrzehntelanger Abnahme seit 2007 wieder ansteigt (DEUTSCHER BAUERNVERBAND 2012). Für die zukünftige agrarstrukturelle Entwicklung werden erweiterte Familienbetriebe daher von großer Bedeutung sein. In bisher veröffentlichten Beiträgen wurde der erweiterte Familienbetrieb vornehmlich als einheitliche strategische Gruppe betrachtet (SCHAPER et al. 2011; VON DEM BUSSCHE 2005). Der vorliegende Beitrag ergänzt die bisherige Forschung um eine differenzierte empirische Untersuchung von erweiterten Familienbetrieben am Beispiel der Milchviehhaltung. Zielsetzung ist die Identifikation von Clustern bzw. einzelnen strategischen Gruppen innerhalb dieser Strategieoption. Als strategische Gruppe werden dabei Unternehmen einer Branche, in diesem Fall landwirtschaftliche Betriebe mit Milchviehhaltung, bezeichnet, die dieselben oder sehr ähnliche Strategien verfolgen (PORTER 1980). Von besonderem Interesse ist die Frage, inwieweit die strategische Ausrichtung eines Milchviehbetriebes mit Wachstumsstrategie und damit seiner Zugehörigkeit zu einer strategischen Gruppe auf der Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren oder der Präferenzstruktur der jeweiligen Betriebsleiter beruht. Ergänzend werden Unterschiede im Personalmanagement, das für den betrachteten Betriebstyp von zunehmender Bedeutung ist (VON DAVIER et al. 2006), untersucht.

2 Wachstumsstrategien von Familienbetrieben im landwirtschaftlichen Strukturwandel

Dank fortschreitender Produktivitätssteigerungen wuchs in der Vergangenheit das Angebot an landwirtschaftlichen Produkten fortlaufend schneller als die Nachfrage. Dies führte zu tendenziell sinkenden Erzeugerpreisen und Margen, die die Landwirte mit Produktivitätssteigerungen und einer Ausdehnung der Produktion beantworteten, die wiederum das Angebot vergrößerten. Dieser Zusammenhang wird durch den Begriff der „landwirtschaftlichen Tretmühle“ charakterisiert (COCHRANE 1958). In dieser Entwicklung liegt eine wesentliche Ursache für die Dominanz von Wachstumsstrategien in Verbindung mit Kostenvorfäherschaftsstrategien zwecks Realisierung von Degressionseffekten (Economies of Scale) durch größere Produktionseinheiten (MACDONALD 2012). Größeren landwirtschaftlichen Betrieben werden zudem bessere Möglichkeiten zur Etablierung effektiver Managementstrukturen zugeschrieben (DOLUSCHITZ et al. 2011), die auch zu ihrer insgesamt größeren Wettbewerbsfähigkeit beitragen (PETER 1993; WEISS 1998).

Trotz anderer möglicher Strategieoptionen (INDERHEES 2007) ist Wachstum in Verbindung mit Kostenführerschaft somit die am weitesten verbreitete Strategie landwirtschaftlicher Betriebe, sich dem Wettbewerb zu stellen (DRESCHER und DEERBERG 2004; ODENING 2000). Insbesondere in Regionen mit familienbetrieblich dominierten Strukturen wird auch für die Zukunft ein Festhalten an der Expansion der Betriebsgrößen erwartet (ISERMEYER 2009).

Zur Erklärung der Strategiewahl landwirtschaftlicher Betriebe (INDERHEES 2007) – wie auch zur Erklärung der Zugehörigkeit von Betrieben zu bestimmten strategischen Gruppen (HOMBURG und SÜTTERLIN 1992) – wird in der Literatur insbesondere auf das (Markt-) Umfeld, die Ressourcenausstattung und auf Betriebsleitereigenschaften verwiesen. Das marktliche und politische Umfeld ist im Bereich der Produktion von Standardmilchartikeln in Deutschland als weitgehend identisch anzusehen. Die vorliegende Untersuchung fokussiert daher auf die Ressourcen- und die Betriebsleiteranalyse, da hier unternehmensindividuelle Unterschiede vorliegen können, die standort- und personenabhängig sind, und daher sowohl Strategieunterschiede begründen können, als auch im Sinne der Literatur zu strategischen Gruppen als Mobilitätsbarrieren zu betrachten sind (CAVES und GHEMAWAT 1992).

Die Milchviehhaltung ist im Hinblick auf den Einsatz der klassischen landwirtschaftlichen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital als intensiv zu kennzeichnen (BALMANN und SCHAFT 2008; BRONSEMA et al. 2014). Da die standort- und betriebsspezifischen Ressourcen der Produktion durch eine hohe regionale Variabilität gekennzeichnet sind (SUNDRUM 2005), können Wachstumsstrategien je nach Standort mehr oder weniger stark limitiert werden. Für die Identifikation unterschiedlich ausgeprägter Wachstumsstrategien ist die Ressourcenverfügbarkeit daher in hohem Maße bedeutsam. Gleiches gilt für die Betriebsleitereigenschaften, deren elementare Bedeutung für den Betriebserfolg zunehmend anerkannt wird (LINSEISEN et al. 2000). Das insgesamt umfangreiche Aufgabenfeld der Unternehmensleitung, das dem Betriebsleiter als in der Regel einziger Führungsperson auf Familienbetrieben zukommt, verschiebt sich im Zuge des Betriebswachstums zudem verstärkt in Richtung strategischer und koordinierender Aufgaben (INDERHEES 2007). Für den Familienbetrieb stellt dabei insbesondere die Abkehr von der für diesen Betriebstyp schon im Namen dokumentierten prägenden Familienarbeitsverfassung eine der zentralen Herausforderungen dar. Die Einstellung der ersten Fremdarbeitskraft ist oft eine Barriere, die als besonders hohe Wachstumshürde beschrieben wird (JENDRZIAK 2013). Die Entscheidung hierzu hängt deutlich von der Präferenzstruktur des Betriebsleiters und – aufgrund der engen Verknüpfung zwischen Betrieb und Familie – der Entscheidungsfindung in der Unternehmerfamilie ab (GASSON und ERRINGTON 1993). Die folgende Analyse fokussiert daher neben der Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren auch auf die Präferenzen der Betriebsleiter.

3 Methode und Stichprobe

3.a Studienbeschreibung und Methode

In der vorliegenden Studie wurden Milchviehhalter aus Schleswig-Holstein, Nordrhein-Westfalen und dem nördlichen Niedersachsen im Mai 2012 anhand eines standardisierten Fragebogens auf postalischem Wege befragt. Das Untersuchungsgebiet ergab sich aus dem Erhebungsziel, Wachstumsbetriebe mit Fremd-AK für die Befragung zu gewinnen. Die genannten Regionen sind durch eine hohe Dichte und ein ausgeprägtes einzelbetriebliches Wachstum der Milchproduktion gekennzeichnet (KREINS und GÖMANN 2008; LASSEN et al. 2009). Letzteres führt zur Beschäftigung von Fremd-AK auf den Betrieben, welche Bedingung für die Teilnahme an der Befragung war. Nach Eliminierung unvollständiger Datensätze sowie von Ausreißern im Verlauf der Analysen standen die Datensätze von 122 Milchviehhaltern zur Verfügung.

Der Fragebogen untergliederte sich in drei Teile: Erhebung allgemeiner Betriebsdaten, strategische Vorgehensweise der Betriebe und Strategien im Bereich des Personalmanagements. Die verwendeten Fragen wurden auf der Basis von Literaturstudien und Expertenbefragungen erstellt. Neben offenen und nominal skalierten Abfragen kamen im Wesentlichen geschlossene Fragen mit fünfstufigen Likert-Skalen von +2 bis -2 zum Einsatz.

Die Auswertung der Daten erfolgte mit dem Statistik-Programm IBM SPSS Statistics 21 zunächst anhand uni- und bivariater Analyseverfahren (BACKHAUS et al. 2011). Im Zuge der Anwendung multivariater Methoden erfolgte eine Dimensionsreduktion mittels einer explorativen Faktorenanalyse. Die identifizierten Faktoren dienten als Inputvariablen für die darauf aufbauende Clusteranalyse. Ziel der Clusteranalyse war es, strategische Gruppen von landwirtschaftlichen Betrieben zu identifizieren, so dass die gefundenen Gruppen möglichst heterogen, aber die Mitglieder innerhalb einer Gruppe möglichst homogen sind (SCHENDERA 2010).

3.b Stichprobenbeschreibung

Die Fokussierung auf wachsende Milchviehbetriebe bedingt, dass die Probanden mit durchschnittlich 187 ha landwirtschaftlicher Nutzfläche und einem Bestand von im Mittel 170 Milchkühen über erheblich größere Betriebe verfügen als der Durchschnittsbetrieb in Deutschland (STATISTISCHES BUNDESAMT 2013). Des Weiteren zeichnen sich die Betriebe durch eine hohe Spezialisierung aus. Nur 36 % der Betriebe betreiben Bullenmast (Ø 99 Bullen pro Betrieb) und 10 % Mastschweinehaltung (Ø 936 Plätze pro Betrieb). Auch das Engagement im Bereich Biogas ist mit 6 % der Betriebe, die über eine Biogasproduktion verfügen, als eher zurückhaltend zu beurteilen. Die Spezialisierung wird zudem durch eine überdurchschnittliche Jahresmilchleistung in Höhe von 9.307 Milch-kg dokumentiert.

Das Durchschnittsalter der befragten Betriebsleiter beträgt 43 Jahre und es ist ein überdurchschnittlich hoher Ausbildungsstand zu verzeichnen. 18 % der Befragten haben ein Studium, 34 % die Meisterausbildung und 42 % die zweijährige Fachschule abgeschlossen. Aufgrund der getroffenen Vorauswahl von Betrieben mit Fremd-AK, sind die Ergebnisse nicht repräsentativ für alle Milchviehbetriebe in den Untersuchungsregionen. Sie zeigen aber durchaus belastbare Tendenzen für expansiv wachsende Milcherzeuger in Form des erweiterten Familienbetriebs in den untersuchten Regionen Nord- und Nordwestdeutschlands auf.

4 Empirische Ergebnisse

4.a Faktoren- und Clusteranalyse

Um die Identifikation von strategischen Gruppen und damit verschiedenartiger Ausprägungen von Wachstumsstrategien innerhalb der untersuchten Betriebe vorzubereiten, wurde zunächst eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Diese ermöglicht es, die Vielzahl der abgefragten Items zur strategischen Ausrichtung der Betriebe einer Dimensionsreduktion zu unterziehen. Es konnten drei Faktoren extrahiert werden (vgl. Tab. 21).

Der Faktor „(Anti-)Fremd-AK-Strategie“ beschreibt die Bereitschaft, die Einstellung von Fremd-AK im Rahmen der betrieblichen Entwicklung nicht zu forcieren. Mit dem Faktor „Präferenz Milchviehhaltung“ wird ausgedrückt, inwieweit die ohnehin schon auf diese Produktionsrichtung spezialisierten Betriebe sich mit der gewählten Betriebsausrichtung identifizieren. Die „Präferenz für praktische Tätigkeiten“ zeigt, welchen Stellenwert die praktische Tätigkeit im Verhältnis zum Zeitaufwand für die Betriebsorganisation im Arbeitsalltag der Betriebsleiter einnimmt. Insgesamt erklären die drei identifizierten Faktoren 67 % der Gesamtvarianz. Mit einem KMO-Wert (Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium) von 0,669 zur Beurteilung der Stichprobeneignung kann die Güte der Gesamtheit der ausgewählten Variablen zur Erklärung des Faktorenmodells für eine explorative Studie als „ziemlich gut“ bewertet werden (KAISER und RICE 1974). Die ausgewiesenen Werte für Cronbachs Alpha ($C\alpha$), die die Reliabilität, d.h. die Zuverlässigkeit der Faktoren beschreiben, erreichen ausnahmslos den in der Literatur genannten Mindestwert von 0,5 (PETERSON 1994).

Auf der Basis der ermittelten Faktoren wurde in einem weiteren Schritt eine Clusteranalyse durchgeführt. Nach der Eliminierung von Ausreißern mittels der Single-Linkage-Methode erfolgte mit Hilfe des Ward-Algorithmus die Bestimmung der optimalen Clusteranzahl. Das Elbow-Kriterium diente als Entscheidungshilfe und wies auf eine Drei-Clusterlösung hin, welche gewählt wurde. Abschließend wurde durch das K-Means-Verfahren die ermittelte Näherungslösung des Ward-Algorithmus mit fünf Iterationen optimiert (BROSIUS 2011).

Tab. 21: Ergebnisse der Faktoranalyse und Charakterisierung der Cluster, eigene Ergebnisse

	Cluster A „Moderne Familienbetriebe“	Cluster B „Managende Arbeitgeber“	Cluster C „Wachstumsorientierte Praktiker“	Ge- sam- stich- probe
N = Anzahl der Probanden	51	33	38	122
(Anti-)Fremd-AK-Strategie*** (C α =0,767)	0,59 bc	-0,79 ac	0,03 ab	-0,05
¹ Strategisch setze ich nicht auf die Einstellung von Fremd-AK zur Realisierung von betrieblichem Wachstum und Erfolg. *** (FL=0,825)	-0,24 b	-1,09 ac	-0,32 b	-0,49
¹ Ich wachse nur in Dimensionen, die mit Familienarbeitskräften zu bewerkstelligen sind. *** (FL=0,781)	-0,41 bc	-1,45 ac	-0,95 ab	-0,86
¹ Ich scheue die finanziellen Verpflichtungen, die durch die Beschäftigung von Fremd-AK entstehen. *** (FL=0,770)	-0,45 b	-1,42 ac	-0,74 b	-0,80
¹ Anstatt (weitere) Fremd-AK einzustellen, versuche ich, Arbeiten an Lohnunternehmen auszulagern. *** (FL=0,665)	0,25 b	-0,79 ac	0,08 b	-0,08
Präferenz Milchviehhaltung *** (C α =0,775)	0,32 b	-0,91 ac	-0,35 b	0,01
¹ Trotz der hohen Arbeitsbelastung bereitet mir die Arbeit mit Kühen sehr viel Freude. *** (FL=0,856)	1,20 b	0,61 ac	1,29 b	1,07
¹ Wenn ich die Zeit noch einmal zurückdrehen könnte, würde ich wieder Milchviehalter werden. *** (FL=0,825)	1,22 b	0,15 ac	1,16 b	0,91
¹ Ohne Kühe würde mir der Beruf Landwirt keinen Spaß machen. *** (FL=0,800)	1,00 b	-0,42 ac	0,87 b	0,57
Präferenz für praktische Tätigkeiten *** (C α =0,604)	-0,65 c	-0,38 c	0,98 ab	0,07
¹ Ich bin draußen effektiver als am Schreibtisch. *** (FL=0,891)	-0,65 c	-0,27 c	0,79 ab	-0,10
¹ Für mich ist die Zeit am Schreibtisch nicht so sinnvoll wie die tägliche Arbeit im Betrieb. *** (FL=0,791)	-0,92 c	-1,18 c	0,03 ab	-0,70
Anzahl Milchkühe ***	135 b	214 a	178	170
Landw. Nutzfläche in ha ***	153 b	236 a	192	187
Familien-AK insgesamt, n.s.	2,7	2,6	2,8	2,7
Fremdarbeitskräfte insgesamt (ohne Auszubildende) ***	0,7 bc	3,0 a	1,7 a	1,6
Auszubildende, n.s.	1,2	1,3	1,1	1,2
Ø Wochenarbeitszeit Betriebsleiter in Std., n.s.	64	63	67	64
Zeitaufwand für praktische Tätigkeit in % **	67	61 c	73 b	68

Extraktionsmethode: Erklärte Gesamtvarianz = 67 %; KMO = 0,669;

Signifikanzniveau: * = p ≤ 0,05, ** = p ≤ 0,01, *** = p ≤ 0,001, n.s. = nicht signifikant, Buchstaben kennzeichnen einen signifikanten Unterschied zum entsprechenden Cluster, z.B. „c“ = Cluster A unterscheidet sich signifikant von Cluster C (Post-Hoc-Test T2 nach Tamhane auf dem Signifikanzniveau 0,05),

fett = clusterbildende Faktoren, C α = Cronbachs Alpha, FL = Faktorladung,

¹Skala von +2 = Trifft voll und ganz zu bis -2 = Trifft ganz und gar nicht zu.

Eine Diskriminanzanalyse als relatives Validitätskriterium bestätigte die Klassifizierungsgenauigkeit zu 98,8 %. Die Güte der Clusteranalyse ist somit konform mit den Anforderungen aus der Literatur (BACKHAUS et al. 2011).

Tab. 21 gibt einen Überblick über die identifizierten Cluster. Es erfolgte ein Mittelwertvergleich anhand einer einfaktoriellen Varianzanalyse (ANOVA) zu den in den clusterbildenden Faktoren vereinten Statements und clusterbeschreibenden betrieblichen Parametern.

Das Cluster A „Moderne Familienbetriebe“ stellt mit 41,8 % der Befragten die größte Gruppe dar. Sie verhalten sich gegenüber der Einstellung von Fremd-AK zurückhaltend und möchten einen möglichst großen Teil der anfallenden Arbeit durch Familienarbeitskräfte abdecken. Bei einem zukünftigen Wachstum setzen sie verstärkt auch auf die Auslagerung von Arbeiten an Lohnunternehmer. In Übereinstimmung mit ihrer Einstellung beschäftigen sie die geringste Anzahl an Fremd-AK, sind aber dennoch in gleichem Umfang wie die übrigen Cluster in der Ausbildung engagiert. Entsprechend der geringeren Anzahl an Arbeitskräften verfügen sie mit 135 Milchkühen über die geringste Betriebsgröße. Sie zeigen eine deutliche Präferenz für die Milchviehhaltung auf. Bezüglich ihrer Wochenarbeitszeit und ihres Zeitaufwands für praktische Tätigkeiten liegen sie im Mittelfeld der Vergleichsgruppen. Dennoch betonen die Landwirte dieses Clusters die hohe Bedeutung der Arbeit am Schreibtisch, die einen eher organisatorischen und planerischen Charakter hat.

Das Cluster B „Managende Arbeitgeber“ setzt sich aus den größten Betrieben der Stichprobe zusammen. Hierzu passend agieren die Landwirte besonders progressiv in der Einstellung von Fremd-AK und beschäftigen auch die meisten familienfremden Arbeitskräfte. Die Betriebsleiter dieses Clusters messen den eher organisatorischen Tätigkeiten am Schreibtisch im Vergleich zu den anderen Gruppen die höchste Präferenz bei. Dennoch stimmen sie der Aussage, „draußen“ effektiver zu sein als am Schreibtisch, geringfügig mehr zu als die Mitglieder des Clusters „Moderne Familienbetriebe“. Die Tatsache, dass sie jedoch am wenigsten Zeit für praktische Tätigkeiten aufwenden, könnte darauf hindeuten, dass sie auch im operativen Geschäft koordinierende und steuernde Funktionen einnehmen. Die Präferenz für die Milchviehhaltung ist bei den Betrieben von Cluster B eher geringer ausgeprägt, was eine unternehmerische Sichtweise unterstreichen könnte, die nicht so stark an einzelne Produktionszweige gebunden ist.

Das landwirtschaftliche Engagement der „Wachstumsorientierten Praktiker“ in Cluster C wird durch eine hohe Präferenz für die Milchviehhaltung ähnlich wie bei Cluster A getragen. Bezüglich der weiteren strategischen Entwicklung im Hinblick auf die Bedeutung der Beschäftigung von Fremd-AK bewegen sie sich zwischen Cluster A und Cluster B. Auch ihre Betriebsgröße und die Anzahl der Arbeitskräfte liegen zwischen den Werten der Vergleichsgruppen. Auffallend ist eine geringe Fokussierung auf Schreibtischarbeiten, was

sich auch in dem größten Engagement für praktische Tätigkeiten widerspiegelt. Dementsprechend arbeiten sie mit durchschnittlich 67 Stunden pro Woche am meisten.

4.b Wachstumsorientierung

In Tab. 22 wird die Wachstumsorientierung der teilnehmenden Betriebe der Gesamtstichprobe thematisiert und nach Clustern differenziert. Erhoben wurden die Bestandszahlen und die Flächenausstattung für das Jahr 2000, zum Befragungszeitpunkt 2012 und für das Jahr 2015 (Planung). Die Milchviehbestände sind seit dem Jahr 2000 bis zum Befragungszeitpunkt deutlich gewachsen und liegen erheblich über dem Durchschnitt der deutschen Milchviehbetriebe mit einem Bestandszuwachs von 50 % (STATISTISCHES BUNDESAMT 2002).

Tab. 22: Verlauf des betrieblichen Wachstums, Quelle: eigene Ergebnisse

	Cluster A „Moderne Familienbetriebe“	Cluster B „Managende Arbeitgeber“	Cluster C „Wachstumsorientierte Praktiker“	Gesamtstichprobe
N = Anzahl der Probanden	51	33	38	122
Anzahl Milchkühe 2000 ***	78 ^{bc}	109 ^a	105 ^a	95
Anzahl Milchkühe 2012 ***	135 ^b	214 ^a	178	170
Anzahl Milchkühe 2015 *	178	259	218	212
Wachstum 2000 zu 2012	73 %	96 %	70 %	79 %
Wachstum 2012 zu 2015	32 %	21 %	22 %	25 %
Weibl. Nachzucht 2000 **	73 ^c	99	111 ^a	91
Weibl. Nachzucht 2012 *	118 ^c	171	163 ^a	146
Weibl. Nachzucht 2015 n.s.	130	169	180	156
Wachstum 2000 zu 2012	62 %	73 %	47 %	60 %
Wachstum 2012 zu 2015	10 %	-1 %	10 %	7 %
Landw. Nutzfläche in ha 2000 ***	104 ^{bc}	155 ^a	143 ^a	130
Landw. Nutzfläche in ha 2012 ***	153 ^b	236 ^a	192	187
Landw. Nutzfläche in ha 2015 **	177 ^b	257 ^a	219	209
Wachstum 2000 zu 2012	47 %	52 %	34 %	44 %
Wachstum 2012 zu 2015	16 %	9 %	14 %	12 %
Signifikanzniveau: * = p ≤ 0,05, ** = p ≤ 0,01, *** = p ≤ 0,001, n.s. = nicht signifikant, Buchstaben kennzeichnen einen signifikanten Unterschied zum entsprechenden Cluster, z.B. „c“ = Cluster A unterscheidet sich signifikant von Cluster C (Post-Hoc-Test T2 nach Tamhane auf dem Signifikanzniveau 0,05).				

Analog zum Wachstum des Milchviehbestandes hat auch der Umfang der weiblichen Nachzucht zugenommen, fällt jedoch schwächer aus. Dies gibt einen Hinweis auf die Strategie, im Zuge des Betriebswachstums die Jungviehaufzucht auszulagern (LASSEN

und BUSCH 2009), um die Flächeneffizienz und –verwertung durch Nutzung für die Milchproduktion zu erhöhen. Das wird auch durch die bis zum Jahr 2015 geplante Betriebsentwicklung bestätigt. Während weitere Wachstumsschritte im Milchviehbestand geplant sind, sind nur marginale Erhöhungen der Jungviehbestände vorgesehen. Bei den größeren Betrieben aus Cluster B bleibt der Jungviehbestand sogar nahezu konstant. In dieser Gruppe wird zudem vom prozentual geringsten Flächenzuwachs ausgegangen. Hieraus lassen sich erste Hinweise auf sich abzeichnende Wachstumslimitationen durch die begrenzte Verfügbarkeit des Faktors Fläche ableiten. Im Durchschnitt entspricht das geplante Flächenwachstum mit 12 % nur der Hälfte der Zuwachsrate der Milchviehbestände, was die Tendenz zur weiteren Produktionsintensivierung durch Erhöhung der Flächenproduktivität unterstützt (DORFNER 2013).

Der beschriebenen Entwicklung gemäß, geben 77 % der Betriebsleiter im Weiteren an, dass sie sich den besonderen Herausforderungen, die durch ein größeres Betriebswachstum entstehen, in vollem Umfang gewachsen fühlen. Nur 6 % äußern hieran leichte Zweifel. Die Wachstumsorientierung fußt auf einer als solide eingeschätzten wirtschaftlichen Situation der Betriebe, die von 86 % der Befragten als gut oder sehr gut charakterisiert wird.

Zur Überprüfung, inwieweit die auf die strategische Ausrichtung der Cluster beruhende Wachstumsorientierung auf eine unterschiedliche Zugänglichkeit zu Ressourcen zurückzuführen ist, wurden die Einschätzung der Faktorverfügbarkeit sowie weitere Rahmenbedingungen abgeprüft. Themenbereiche waren hierbei:

- der Erwerb oder die Pacht weiterer landwirtschaftlicher Flächen,
- der Erhalt von Baugenehmigungen,
- die Gewinnung von qualifizierten landwirtschaftlichen Arbeitskräften (mindestens landwirtschaftliche Ausbildung),
- die Gewinnung von Arbeitskräften für einfache Tätigkeiten (ohne landwirtschaftliche Ausbildung) und
- der Erhalt von Krediten für die Finanzierung des Betriebswachstums.

In allen Themenbereichen ergaben sich zwischen den Clustern keine signifikanten Unterschiede, so dass ein starker Zusammenhang zwischen Strategiewahl und Ressourcenverfügbarkeit für die Stichprobe abgelehnt werden kann. Insgesamt ist jedoch eine deutliche Reihenfolge in der Beurteilung zu erkennen. Von allen Betrieben gleichermaßen werden an erster Stelle die Bedingungen auf dem Bodenmarkt als stark negativ beurteilt. Bereits an zweiter Stelle wird die Gewinnung von Personal, insbesondere von qualifizierten Fremd-AK, als problematisch klassifiziert. Dies ist umso bedeutender, je mehr die Beschäftigung von Fremd-AK, die mit dem Übergang zum erweiterten Familienbetrieb

verbunden ist, einen integralen Bestandteil der Wachstumsstrategie ausmacht. So geben 58 % der Milchviehhalter an, dass sie strategisch in besonderer Weise auf die Einstellung von Fremd-AK zur Realisierung von betrieblichem Wachstum und Erfolg setzen. Nur 13 % der Teilnehmer lehnen diese Aussage eher ab, 29 % zeigen sich hier ambivalent. Derzeit werden auf den Betrieben durchschnittlich 2,7 Familien- und 1,6 familienfremde Arbeitskräfte (jeweils in Voll- oder Teilzeit), sowie 1,2 Auszubildende beschäftigt.

Vor diesem Hintergrund ist die Weiterentwicklung des sich in den erweiterten Familienbetrieben noch in den Ansätzen befindlichen Personalmanagements als ausschlaggebend für den zukünftigen Betriebserfolg einzustufen. Die Herausforderung liegt dabei sowohl in der Gewinnung von Arbeitskräften für den landwirtschaftlichen Betrieb als auch in der Schaffung von Voraussetzungen für möglichst langfristige Arbeitsverhältnisse. Über zahlreiche Statements wurden hierzu Einschätzungen der Betriebsleiter zur Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter, zur Attraktivität des Arbeitsplatzes und zur Einbindung der Mitarbeiter in den Betrieb erfasst. Es ergaben sich zwischen den Clustern keine signifikanten Unterschiede. Abweichende Beurteilungen zeigten sich nur für den Bereich der praktischen Arbeitsorganisation und den Stellenwert der Ausbildung (vgl. Tab. 23).

Tab. 23: Praktische Arbeitsorganisation und Ausbildung, Quelle: eigene Ergebnisse

	Cluster A „Moderne Familienbetriebe“	Cluster B „Managende Arbeitgeber“	Cluster C „Wachstumsorientierte Praktiker“	Gesamtstichprobe
N = Anzahl der Probanden	51	33	38	122
¹ Schichtpläne regeln in meinem Betrieb die Arbeitseinteilung langfristig. ***	-0,52 ^b	0,09 ^{ac}	-0,66 ^b	-0,40
¹ Bei mir hat jeder Angestellte seinen eigenen Aufgabenbereich. *	0,20	0,58	0,24	0,31
¹ Mir fällt es schwer, Verantwortung an Fremd-AK abzugeben. ***	-0,18 ^b	-0,82 ^{ac}	-0,13 ^b	-0,34
¹ Lehrlinge auszubilden, ist mir ein besonderes Anliegen. ***	1,10 ^{bc}	0,52 ^a	0,39 ^a	0,72
Signifikanzniveau: * = p ≤ 0,05, ** = p ≤ 0,01, *** = p ≤ 0,001, n.s. = nicht signifikant, Buchstaben kennzeichnen einen signifikanten Unterschied zum entsprechenden Cluster, z.B. „c“ = Cluster A unterscheidet sich signifikant von Cluster C (Post-Hoc-Test T2 nach Tamhane auf dem Signifikanzniveau 0,05), ¹ Skala von +2 = Stimme voll und ganz zu bis -2 = Stimme ganz und gar nicht zu.				

Die größeren Betriebe des Clusters B heben sich hierbei durch eine strukturiertere Arbeitsorganisation mit eigenen Aufgabenbereichen für die jeweiligen Mitarbeiter und eine längerfristige, u.a. durch Schichtpläne geregelte Verteilung von Aufgaben leicht von den Vergleichsgruppen ab. Ebenso sind diese Betriebsleiter am ehesten bereit, Verantwortung an Fremd-AK abzugeben. Darüber hinaus ergeben sich Unterschiede hinsichtlich

der Einbindung von Auszubildenden in den betrieblichen Arbeitsablauf. Während die Ausbildung von Lehrlingen im Familienbetrieb deutlich forciert wird – wahrscheinlich auch aufgrund der bislang geringen Mitarbeiterzahl – ist sie für Betriebe der Cluster B und C weniger bedeutend.

Hinsichtlich der Fragestellung, ob bereits Arbeitsverhältnisse seitens der Betriebsleiter in ihrer Position als Arbeitsgeber zu kündigen waren, ist festzustellen, dass die Betriebsleiter der Cluster B und C mit 58 % bzw. 50 % signifikant häufiger Arbeitsverhältnisse auf ihre Initiative hin aufgelöst haben. Bei den „Modernen Familienbetrieben“ waren dies nur 27 %. Hieraus Rückschlüsse auf eine Abhängigkeit zum Personalmanagement zu ziehen, ist nicht angezeigt, da die größeren Betriebe des Cluster B auch insgesamt mehr Arbeitskräfte beschäftigen und im Zuge einer kontinuierlichen Betriebsentwicklung davon auszugehen ist, dass sie bereits seit längerem mit Fremd-AK arbeiten und als Arbeitgeber fungieren. Auch statistische Analyseverfahren konnten hier keinen Zusammenhang nachweisen.

5 Diskussion

Erweiterte Familienbetriebe, die die bislang dominierende Familienarbeitsverfassung um Elemente der Fremdarbeitsverfassung ergänzt haben, sind in der Literatur bislang als homogene strategische Gruppe behandelt worden (SCHAPER et al. 2011; VON DEM BUSCH 2005). In der vorliegenden Studie gelang es, am Beispiel nord- und nordwestdeutscher Milcherzeuger Unterschiede innerhalb dieser Gruppe von wachstumsorientierten Betrieben mit Fremd-AK zu identifizieren. Die Untersuchung bestätigt und ergänzt damit frühere Untersuchungen, in denen es – allerdings nicht am Beispiel des erweiterten Familienbetriebs – gelungen war, strategische Gruppen in der Landwirtschaft zu identifizieren (INDERHEES 2007; MCLEAY et al. 1996). Für die Identifikation strategischer Gruppen erwiesen sich dabei insbesondere die Präferenzen und Einstellungen der Betriebsleiter als besonders bedeutsam, während die regional unterschiedliche Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren keinen messbaren Einfluss auf die Ausdifferenzierung verschiedener strategischer Gruppen hatte. Dieser Befund unterstreicht die bereits in früheren Untersuchungen festgestellte zentrale Rolle der Betriebsleiterqualifikationen und -einstellungen für den Betriebserfolg und die Betriebsentwicklung (BRONSEMA et al. 2014; INDERHEES 2007; LINSEISEN et al. 2000). Es bestätigt sich ferner die häufig im ressourcenbasierten Ansatz des strategischen Managements aufgestellte Hypothese, dass es weniger die tangiblen, physischen Ressourcen sind, die Unterschiede in der strategischen Ausrichtung und im Erfolg von Unternehmen erklären, sondern vorwiegend intangible und Humanressourcen (ANDREWS und DE SERRES 2012).

Damit verbunden ist die Identifikation strategischer Schlüsselvariablen, die die strategische Ausrichtung landwirtschaftlicher Betriebe determinieren. Als solche Faktoren hat INDERHEES (2007) u.a. die Wachstumsorientierung, die Kooperationsbereitschaft und das Investitionsverhalten der Betriebe genannt. In der vorliegenden Studie konnten mit der Einstellung zur Beschäftigung familienfremder Arbeitskräfte, der Präferenz für einen bestimmten Betriebszweig und der Präferenz für operativ-praktische versus Koordinations- und Managementaufgaben weitere Variablen zur Beschreibung und Erklärung von Strategien in der Landwirtschaft identifiziert werden.

Nach Lesart der Literatur zum strategischen Management sind strategische Gruppen relativ dauerhafte Strukturen innerhalb von Branchen, da zwischen den Gruppen Mobilitätsbarrieren existieren (CAVES und GHEMAWAT 1992), die einen einfachen Wechsel von einer Gruppe in eine andere sehr schwierig machen. Da Präferenzen und Einstellungen als relativ stabile und dauerhafte kognitive Orientierungen von Betriebsleitern zu kennzeichnen sind (WEBER et al. 2005), erfüllen sie die Bedingung, die dauerhafte Zugehörigkeit von Betrieben zu einer bestimmten strategischen Gruppe erklären zu können. Auch in der neueren Literatur zur Pfadabhängigkeit gelten „kognitive Lock-ins“ als eine Ursache von Pfadabhängigkeiten unternehmerischen Handelns und damit für das langfristige Festhalten von Unternehmen an einer bestimmten Strategie (ACKERMANN 2001). Im Falle von landwirtschaftlichen Familienbetrieben kann ein solcher „Lock-in“ die Einstellung von Mitarbeitern bei der Entwicklung zum erweiterten Familienbetrieb sein (JENDRZIAK 2013). Diesen Schritt haben alle Unternehmen in der vorliegenden Studie bereits in der Vergangenheit vollzogen, was die Möglichkeit zur Überwindung derartiger Barrieren unterstreicht. Dennoch zeigt sich am Beispiel der Betriebe in Cluster B und C, die sich – ausgehend von einem ähnlich großen, noch in Familienarbeitsverfassung zu organisierenden Kuhbestand im Jahr 2000 – unterschiedlich entwickelt haben, dass auch nach dem Durchbrechen einer strategischen Barriere die strategische Ausrichtung und die Wachstumsgeschwindigkeit nicht identisch verlaufen. Dies verdeutlicht, dass die Beseitigung von Mobilitätsbarrieren komplex ist und die Vorgehensweisen vielgestaltig sind. Eine Begründung könnte in unterschiedlichen Motiven für den erfolgten Strategiewechsel liegen. Während bei einem Teil der Betriebe ein Anpassungsdruck aufgrund des landwirtschaftlichen Strukturwandels wahrgenommen wird und Wachstum auslöst (LIßMANN 2010), sehen andere Betriebsleiter Betriebswachstum als Möglichkeit, sich unbeeinflusst durch strukturelle Veränderungen aktiv auf neue Entwicklungspfade zu begeben (GARUD und KARNØE 2001).

6 Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Ergebnisse der vorliegenden empirischen Untersuchung zeigen, dass sich wachstumsorientierte Milchviehbetriebe Nord- und Nordwestdeutschlands – auch nach dem

Übergang zu einem um Fremdarbeitskräfte erweiterten Betrieb – nicht zu einer einheitlichen strategischen Gruppe zusammenfassen lassen. Trotz der Entscheidung, den strategischen Weg zum erweiterten Familienbetrieb einzuschlagen, wird deutlich, dass sich die Präferenzen der Betriebsleiter hinsichtlich der Beschäftigung familienfremder Arbeitskräfte und der Organisation von Arbeit noch deutlich zwischen den identifizierten Clustern unterscheiden. Dies schlägt sich beispielsweise darin nieder, dass sich die Arbeitsorganisation der größten Betriebe im vorliegenden Beispiel von der der anderen Cluster unterscheidet.

Daraus ergeben sich mehrere Handlungsempfehlungen für die Beratungspraxis. So empfiehlt es sich, im Rahmen der Betriebsentwicklungsplanung in Zukunft stärker als bisher neben den ökonomischen Aspekten auch die Einstellungen und Präferenzen des jeweiligen Betriebsleiters für bestimmte Produktionszweige und Arbeitsweisen zu berücksichtigen. Gerade für Betriebsleiter, die den Clustern „Managende Arbeitgeber“ oder „Wachstumsorientierte Praktiker“ zuzuordnen sind, werden aufgrund der hohen Anzahlen an Fremdarbeitskräften sowohl das Personalmanagement mit Fokus auf Personalbeschaffung als auch die innerbetrieblichen Organisationsprozesse stark an Bedeutung gewinnen. Dies macht zeitnah entsprechende Angebote zur Fortbildung und auch Beratung dieser Betriebsleiter erforderlich.

Die Untersuchungsergebnisse bieten vielfältige Ansatzpunkte für weitere Forschungen. So wäre es angesichts der unterschiedlichen Motive, die dem Betriebswachstum zugrunde liegen, ein interessanter Ansatz, mit einer größeren Anzahl von Betrieben zu prüfen, inwieweit eine strategische Konsistenz (JOHNSON et al. 2011) zwischen der strategischen Grundausrichtung Wachstum als Unternehmensstrategie und der (Personalmanagement-) Strategie als betrieblicher Funktionalstrategie vorliegt. Eine weitere Zielsetzung könnte die Identifizierung weiterer Lock-ins sein, die die Zugehörigkeit zu einer bestimmten strategischen Gruppe erklären, um darauf aufbauend Ansatzpunkte zur Pfadbrechung und Schaffung neuer strategischer Optionen aufzuzeigen (GARUD und KARNØE 2001).

Weiterhin kann Gegenstand zukünftiger Forschungsarbeiten sein, inwieweit die Zugehörigkeit zu einer strategischen Gruppe den ökonomischen Erfolg landwirtschaftlicher Unternehmen beeinflusst; entsprechende Zusammenhänge sind für andere Branchen, etwa die Brauwirtschaft, aufgezeigt worden (NIEDERHUT-BOLLMANN 2006). Ungeklärt ist zudem die überregionale und ggfs. auch internationale Übertragbarkeit der Ergebnisse. Zur Klärung dieser Frage würde sich z.B. ein Vergleich mit „historisch“ in Fremdarbeitsverfassung arbeitenden Betrieben, etwa in Ostdeutschland, anbieten, um Erfolgsfaktoren und strategiebestimmende Variablen des Managements größerer (Milchvieh-) Betriebe zu untersuchen.

7 Literatur

- Ackermann, R., 2001. Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform. Mohr Siebeck, Tübingen.
- Andrews, D.; A. De Serres, 2012. Intangible Assets, Resource Allocation and Growth: A Framework for Analysis. Economics Department Working Paper No. 989. OECD. In: www.oecd.org/eco/workingpapers. Abrufdatum: 01.03.2014.
- Backhaus, K.; Erichson, E.; Plinke, W. und R. Weiber, 2011. Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung. Springer, Berlin/ Heidelberg.
- Balman, A.; Schaft, F., 2008. Zukünftige ökonomische Herausforderungen der Agrarproduktion: Strukturwandel vor dem Hintergrund sich ändernder Märkte, Politiken und Technologien. In: Archiv Tierzucht Dummerstorf 51: 13-24.
- Bronsema, H.; Sonntag, W.; Theuvsen, L., 2014. Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit von Milchviehbetrieben außerhalb von Erzeugungszentren. In: Kirschke, D. et al. (Hrsg.): Wie viel Markt und wie viel Regulierung braucht eine nachhaltige Agrarentwicklung? Münster, Landwirtschaftsverlag: 185-196.
- Brosius, F., 2011. SPSS 19. Mitp, Heidelberg/ München.
- Caves, R.E.; Ghemawat, P., 1992. Identifying Mobility Barriers. In: Strategic Management Journal, 13 (1): 1-12.
- Cochrane, W.W., 1958. Farm Prices: Myth and Reality. In: Oxford University Press, Minnesota Archive Editions. University of Minnesota, Minneapolis.
- Deutscher Bauernverband, 2011. Strukturwandel: Wachsen oder Weichen? In: Deutsche Bauern Korrespondenz 10/11: 16-17.
- Deutscher Bauernverband, 2012. Situationsbericht 2012/13. Berlin.
- Doluschitz, R.; Morath, C.; Pape, J., 2011. Agrarmanagement. Ulmer, Stuttgart.
- Dorfner, G., 2013. Flächeneffizienz – Der neue Indikator für den Betriebserfolg. In: Agrar 4/2013: 2-3.
- Drescher, K.; Deerberg, K., 2004. Kostenführerschaft in der Landwirtschaft. In: Bauernblatt, 28.2.2004: 20-22.
- Garud, R.; Karnøe, P., 2001. Path Creation as a Process of Mindful Deviation. In: Garud, R. und P. Karnøe (Ed.): Path Dependence and Creation. Mahwah, NJ – London: 1-38.
- Gasson, R.; Errington, A. 1993. The Farm Family Business. CAB International, Wallingford.
- Homburg, C.; Sütterlin, S., 1992. Strategische Gruppen: Ein Survey. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62: 635-662.

- Inderhees, P.G., 2007. Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe: Eine Untersuchung am Beispiel Nordrhein-Westfalens. Dissertation Universität Göttingen.
- Isermeyer, F., 2009. Weltmilchmarktentwicklung und Produktionsstrukturen in der Milchwirtschaft. In: Züchtungskunde 81 (6): 381-388.
- Jendrziak, M., 2013. Wachstum mit Augenmaß. In: Agrarmanager 2/2014: 28-29.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R., 2011. Strategisches Management – Eine Einführung. Pearson Studium, München.
- Kaiser, H. F.; Rice, J., 1974. Little Jiffy, Mark IV. Educational and Psychological Measurement 34: 111-117.
- Kreins, P.; Gömann, H., 2008. Modellgestützte Abschätzung der regionalen landwirtschaftlichen Landnutzung und Produktion in Deutschland vor dem Hintergrund der „Gesundheitsüberprüfung“ der GAP. In: Agrarwirtschaft 57: 195-206.
- Lassen, B.; Busch, G., 2009. Entwicklungsperspektiven der Milchproduktion in verschiedenen Regionen Niedersachsens: Ein Agribenchmark Dairy-Projekt. In: Arbeitsberichte aus der vTI-Agrarökonomie, Braunschweig.
- Lassen, B., Isermeyer, F.; Friedrich, C., 2009. Änderung der Quotenhandelsgebiete in Deutschland – wohin wandert die Milchproduktion? In: KTBL-Schrift 474: 144-155.
- Linseisen, H., Bodmer, U.; Wagner, P., 2000. Bedeutung der Unternehmerbefähigung zum Zwecke der Kreditvergabe. In: Berichte über Landwirtschaft, 78 (2): 262-281.
- Lißmann, G., 2010. Der Zwang zum Wachstum zwingt zum Strukturwandel. Vortrag im Rahmen des ALB-Winterprogrammes 2009/10. Eichhof, Bad Hersfeld.
- Lüpping, W.; Schaper, C., 2010. Erfolgsfaktoren in der Milchproduktion: Ergebnisse eines Benchmarking auf Basis einer Vollkostenrechnung. In: Theuvsen, L. und C. Schaper (Hrsg.). Milchwirtschaft ohne Quote. Eul, Lohmar-Köln: 55-82.
- MacDonald, J., 2012. Why Are Farms Getting Larger? The Case of the US. In: Balmann, A. et al. (Hrsg.): Unternehmerische Landwirtschaft zwischen Marktanforderungen und gesellschaftlichen Erwartungen. Münster, Landwirtschaftsverlag: 25-46.
- McLeay, F.; Martin, S.; Zwart, T., 1996. Farm Business Marketing Behavior and Strategic Groups in Agriculture. In: Berichte über Landwirtschaft 67 (1): 161-219.
- Niederhut-Bollmann, C., 2006. Strategische Gruppen in der deutschen Brauwirtschaft. Dissertation, Göttingen.
- Nier, S.; Bäuerle, H.; Tamásy, C., 2013. Die deutsche Milchviehhaltung im Strukturwandel. Mitteilungen, Heft 81, Vechta.
- Odening, M., 2000. Anpassungsstrategien für Agrarunternehmen. In: Neue Landwirtschaft 2/2000: 14-16.

- Peter, G., 1993. Eine Ermittlung der langfristigen Durchschnittskostenkurve von Marktfuchtbaubetrieben anhand des Economic Engineering-Ansatzes. Dissertation, Universität Göttingen.
- Peterson, R.A., 1994. A meta-analysis of Cronbach's coefficient Alpha. In: Journal of Consumer Research 21 (2): 381-393.
- Porter, M. E., 1980. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York, and London.
- Schaper, C.; Deimel, M.; Theuvsen, L., 2011. Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. In: German Journal of Agricultural Economics 60 (1): 36-51.
- Schendera, C. F. G., 2010. Clusteranalyse mit SPSS. Oldenbourg, München.
- Schmitt, G., 1989. Warum ist Landwirtschaft eigentlich überwiegend „bäuerliche Familienwirtschaft“? In: Berichte über Landwirtschaft 67 (1): 161-219.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2002. Statistisches Jahrbuch 2002. In: http://www.digitzeitschriften.de/dms/img/?PPN=PPN635628112_2003&DMDID=DMD-LOG_0018&LOGID=LOG_0022&PHYSID=PHYS_0156#navi.
Abrufdatum: 28.02.2014.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2013. Statistisches Jahrbuch 2013, Kapitel 18: Land- und Forstwirtschaft. In: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Statistisches-Jahrbuch/LandForstwirtschaft.pdf?_blob=publicationFile.
Abrufdatum: 20.02.2014.
- Sundrum, A., 2005. Perspektive der Nutztierhaltung in Deutschland aus Sicht der Produktionsebene. In: Berichte über Landwirtschaft, 83 (1): 14-32.
- Von Davier, Z.; Schaper, C.; Bahrs, E.; Theuvsen, L., 2006. Anreizsysteme für qualifizierte Fremdarbeitskräfte in landwirtschaftlichen Innovations- und Wachstumsprozessen. In: Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank 21, Frankfurt a. M.: 11-56.
- Von dem Bussche, P., 2005. Das neue Leitbild: Der erweiterte Familienbetrieb. In: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.). Mehr Markt für Landwirte, Konsequenzen und Strategien. DLG-Verlag, Frankfurt a. M.: 61-69.
- Weber, H.; Rammsayer, T.; Bengel, J., 2005. Handbuch der Persönlichkeitspsychologie. Hogrefe, Göttingen.
- Weiss, C., 1998. Size, Growth, and Survival in the Upper Austrian Farm Sector. In: Journal of Small Business Economics 10 (4): 305-312.

5 Schlussbetrachtung und Ausblick

Über Jahrhunderte war Landwirtschaft der Wirtschaftssektor, in dem die Mehrheit der Menschen tätig war. Aufgrund von Industrialisierung, Strukturwandel und Technisierung hat sich die deutsche Landwirtschaft in den zurückliegenden Jahrzehnten stark verändert. Diese Veränderung zeigt sich vor allem in einer seit der Mitte des 20. Jahrhunderts sinkenden Anzahl an landwirtschaftlichen Betrieben (STATISTISCHES BUNDESAMT 2018). Die Betriebe, die sich für einen Verbleib in der Produktion entscheiden, sind seit einigen Jahren sehr häufig auch durch eine Spezialisierung auf die für sie betriebswirtschaftlich relevanten Produktionsrichtungen gekennzeichnet (SUNDRUM 2005; BRONSEMA et al. 2015). Aus den genannten Entwicklungen resultieren veränderte Ansprüche sowohl an landwirtschaftliche Arbeitskräfte (AK) als auch an landwirtschaftliche Betriebsleiter. Für landwirtschaftliche Betriebsleiter ergeben sich im Bereich des Personalmanagements neue Herausforderungen, welche über die bisher vorherrschenden administrativen Aufgaben, etwa die Lohnabrechnung, deutlich hinausgehen. In der Literatur war es um Untersuchungen zum Personalmanagement in der Landwirtschaft bislang allerdings rar bestellt.

Vor diesem Hintergrund war es das Ziel der Dissertation, ausgewählte Aspekte des landwirtschaftlichen Personalmanagements wie die Sicherstellung der Arbeitszufriedenheit von ständig beschäftigten landwirtschaftlichen Arbeitskräften, die Erschließung neuer Arbeitskräftepotenziale zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs sowie personalwirtschaftliche Fragen mit Fokus auf die vielerorts durch ein starkes Betriebsgrößenwachstum gekennzeichnete Milchviehhaltung zu untersuchen.

Zusammenfassung der Ergebnisse

- In **Kapitel 2** wurde die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer anhand eines Modells auf Basis des Arbeitsbeschreibungsbogens (ABB) von NEUBERGER und ALLERBECK (1978) untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass es insgesamt gelungen ist, die wichtigsten Determinanten der Arbeitszufriedenheit anhand empirischer Daten, die im Wege einer Mitarbeiterbefragung in der Landwirtschaft gewonnen wurden, zu identifizieren. Die Arbeitszufriedenheit von ständig beschäftigten landwirtschaftlichen Arbeitskräften ist nicht nur von der Bezahlung abhängig, sondern auch von weiteren betrieblichen Aspekten wie der Modernität des Betriebes, der sozialen Beziehung zum Vorgesetzten und der Tätigkeit als solcher sowie den persönlichen Aspekten Lebenszufriedenheit und Gesundheitszufriedenheit von Arbeitnehmern.
- Die Erschließung neuer Arbeitskräftepotenziale wurde in **Kapitel 3** für Flüchtlinge als potenzielle ständig beschäftigte Arbeitskräfte in der Landwirtschaft untersucht.

Die Resultate verdeutlichen, dass aufgrund recht verbreiteter, überwiegend positiver Erfahrungen mit ausländischen Saison-Arbeitskräften eine relativ große Bereitschaft bei den landwirtschaftlichen Betriebsleitern erkennbar ist, kulturelle Diversität zu akzeptieren und ausländische AK zu beschäftigen. Allerdings verhält sich die Mehrzahl der Betriebsleiter abwartend und hat sich bislang selten konkret mit Möglichkeiten der Beschäftigung von Flüchtlingen befasst. Dabei scheint die Angst vor einer damit verbundenen Bürokratie ein Hemmnis zu sein. Des Weiteren zeigte die Auswertung der Anforderungen von landwirtschaftlichen Betriebsleitern an Flüchtlinge als Arbeitskräfte, dass v.a. das Sprechen und Verstehen der deutschen Sprache ein sehr wichtiges Kriterium für die Beschäftigung von Flüchtlingen als Arbeitskräfte ist.

Des Weiteren konnten vergleichsweise wenige direkte Wirkungen der soziodemografischen Faktoren Alter, Bildungsstand, Geschlecht sowie Region, in der sich der Betrieb befindet, auf die Ansichten, auf den Ethnozentrismus, auf die Verhaltensabsicht sowie auf das tatsächliche Verhalten der Betriebsleiter festgestellt werden. Die Ansichten der Betriebsleiter auf der Basis eigener Erfahrungen mit dem Thema Flüchtlinge als Arbeitskräfte wirken positiv, Ethnozentrismus wirkt dagegen negativ auf die persönliche Einstellung gegenüber Flüchtlingen. Die persönliche Einstellung wiederum hat einen positiven Einfluss auf die Verhaltensabsicht der Beschäftigung von Flüchtlingen; letztere wiederum zeigt einen positiven Zusammenhang zum individuellen Verhalten der Beschäftigung von Flüchtlingen.

- In **Kapitel 4** wurden personalwirtschaftliche Fragen mit Fokus Milchviehhaltung untersucht. Die Analyse von empirischen Daten und aktueller Literatur zeigt, dass der landwirtschaftliche Strukturwandel mit wachsenden Betriebsgrößen und einer geringeren Anzahl an Betrieben auch in der Milchviehhaltung stattfindet. Allerdings ist die Gesamtanzahl der Milchkühe in Deutschland in etwa gleichbleibend, so dass in der Folge auf den stark wachsenden Milchviehbetrieben seit einigen Jahren eine Anpassung der betrieblichen Strukturen stattfindet und im Zuge der stärkeren innerbetrieblichen Arbeitsteilung und Spezialisierung zum Teil neue Berufsbilder entstehen. Die Berufsbilder Landwirt und Melker existieren dort bereits seit vielen Jahrzehnten. Die Ergebnisse einer Befragung von Milchvieh-Betriebsleitern zeigen jedoch, dass die neuen Berufsbilder Herdenmanager und Herdsman entstanden sind. Während ein Melker weiterhin vornehmlich die Aufgaben rund um das Melken erfüllt, sind Herdsman und Herdenmanager mit weiter spezialisierten Aufgaben in der Milchviehhaltung befasst. Der Herdsman ist eher wenig mit Kontroll-, Organisations- und Managementtätigkeiten, aber hauptsächlich mit Aufgaben betreffend Tierpflege, Tiergesundheit und Tierzucht befasst. Diese Aufgaben werden teilweise auch dem Herdenmanager übertragen, wobei

diesem darüber hinaus sehr häufig eine Reihe von Kontroll-, Organisations- und Managementtätigkeiten zugeschrieben werden.

Die Befragung von milchviehhaltenden Betriebsleitern zu Wachstumsstrategien bestätigte, dass strategische Entscheidungen bezüglich der Betriebsgrößen auf Milchviehbetrieben auch Veränderungen der Betriebsstrukturen sowie personalwirtschaftliche Anpassungen verursachen. Es zeigt sich, dass insbesondere auch die persönlichen Präferenzen der Betriebsleiter von Bedeutung für die Ausdifferenzierung der jeweiligen Wachstumsstrategie sind. Die Verfügbarkeit von Ressourcen wie Boden, Kapital oder Personal spielt dabei eher eine nachrangige Rolle.

Empfehlungen und Ausblick

Aus den Ergebnissen des **Kapitels 2** ergeben sich Anknüpfungspunkte für Maßnahmen, die es Betriebsleitern erlauben, die Arbeitszufriedenheit ihrer Arbeitnehmer zu steigern, für eine höhere Bleibemotivation der Arbeitskräfte zu sorgen, für neue Mitarbeiter attraktiver zu werden und damit insgesamt dem einzelbetrieblich bereits auftretenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Hier sind einerseits die Aspekte eine moderne Ausstattung des Betriebes, gute soziale Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und eine angemessene Bezahlung zu nennen. Eher noch wichtiger als die Bezahlung ist die jeweilige Tätigkeit im Betrieb. Eine Verbesserung der Tätigkeit hinsichtlich der Schonung der Gesundheit oder der Einführung flexiblerer Arbeitszeiten wären Möglichkeiten, um eine höhere Zufriedenheit der familienfremden ständig beschäftigten Arbeitskräfte in der Landwirtschaft zu erreichen.

Anschließend an die Ergebnisse aus **Kapitel 2** könnte ein zukünftiges Forschungsvorhaben darin bestehen, den Einfluss der Arbeitszufriedenheit und der verbesserten Bleibemotivation von Arbeitnehmern auf den Betriebserfolg empirisch zu untersuchen. Im Falle einer Bestätigung der Annahme, dass Arbeitszufriedenheit und Bleibemotivation der Arbeitskräfte wichtige Erfolgsdeterminanten sind, wäre dies eine Möglichkeit, den landwirtschaftlichen Arbeitgebern die erhöhte Wichtigkeit der Motivation ihrer Arbeitnehmer aufzuzeigen. Daran anschließend könnte eine qualitative Befragung von Arbeitnehmern mit unterschiedlichen Ausprägungen ihrer Zufriedenheit genauer die Gründe für Unzufriedenheit oder Zufriedenheit und somit weitere Anknüpfungspunkte zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit aufdecken.

Als Empfehlungen aus **Kapitel 3** sind zu folgern, dass die deutsche Sprache möglichst schnell von Flüchtlingen erlernt werden sollte, da dieses essentiell für die Integration im Betrieb und im gesellschaftlichen Umfeld ist. Da Betriebsleiter insbesondere mehr Informationen über die Qualifikationsprofile und die zeitliche Verfügbarkeit von Flüchtlingen benötigen, empfiehlt es sich, mehr Transparenz über Arbeitsplätze in der Landwirtschaft

und über die Qualifikationsprofile von Flüchtlingen zu schaffen bzw. die Beseitigung von gegenseitigen Informationsbarrieren zu beschleunigen. Eine zu empfehlende Maßnahme könnte dabei ein verbessertes Angebot von bezahlten Praktikumsplätzen auf landwirtschaftlichen Betrieben sein.

Für **Kapitel 4** ist zunächst eine Limitation zu beachten: Die Ergebnisse der Befragung von Betriebsleitern zu Berufsbildern in der Milchviehhaltung beruhen auf der geringen Stichprobengröße von 54 Befragten und die Mehrzahl der Befragten gab an, dass auf ihrem Betrieben bisher keine Personen arbeiten, denen die Berufsbilder Herdsman und Herdenmanager zuzuordnen sind. Letzteres mag auch ein Grund für die geringe Teilnahmebereitschaft an dieser Befragung sein, trotz weit verbreiteter Druck- und Online-Fragebögen. Es ist also zu folgern, dass die Mehrheit der Betriebsleiter bereits von den neuen Berufsbildern gehört hat, sie aber selbst noch keine entsprechende praktische Erfahrung damit gesammelt haben. Dennoch konnte ein erster grundlegender Einblick in die Ansichten von Betriebsleitern zu den neuen Berufsbildern Herdenmanager und Herdsman gewonnen werden. Es ergibt sich die Empfehlung, die Berufsbilder exakter voneinander abzugrenzen. Sowohl potenzielle Arbeitnehmer, die in diesen Berufsfeldern arbeiten möchten, als auch Arbeitgeber, also landwirtschaftliche Betriebsleiter, bekämen somit grundlegende Informationen über die genauen Inhalte und Anforderungen der neuen Berufsbilder, wie sie bspw. bereits für die Berufsbilder Landwirt und Tierwirt vorhanden sind.

Aus der Forschungsperspektive können für die genauere Spezifizierung der neuen Berufsbilder gegebenenfalls weitere, detailliertere Untersuchungen zu ihren Inhalten (**Kapitel 4**) sowie zu Betrieben und Betriebsstrukturen, in denen die Berufsbilder bereits in Arbeitsplätze umgesetzt sind, notwendig sein. Diese Untersuchung sollte aufgrund der vergleichsweise geringen Anzahl an Großbetrieben, die mit diesen Berufsbildern bereits aufwarten können, als qualitative Vor-Ort-Befragung von Betriebsleitern und Personen, die im jeweiligen Berufsbild tätig sind, vorgenommen werden.

Auf Basis der Ergebnisse zu Wachstumsstrategien von Milchviehbetrieben (**Kapitel 4**) ist zu empfehlen, dass neben den ökonomischen Aspekten einer Betriebsentwicklungsplanung in Zukunft wesentlich stärker die Einstellungen und Präferenzen der Betriebsleiter im Hinblick auf Betriebszweige, Arbeitsweisen und Personalmanagement berücksichtigt werden sollten. Aufgrund der wachsenden Anzahl an familienfremden ständig Beschäftigten innerhalb der Landwirtschaft empfiehlt es sich dringend, speziell für erweiterte Familienbetriebe Angebote zur Beratung und vor allem zur Fortbildung hinsichtlich Personalmanagement und innerbetrieblicher Organisationsprozesse zu unterbreiten.

Anknüpfend an **Kapitel 4** liegt ein Ansatzpunkt für die weitere Forschung darin, die Motive für die unterschiedlichen Präferenzen von Betriebsleitern hinsichtlich Betriebszweigwahl und Personalmanagement zu untersuchen. Des Weiteren könnten Fragestellungen

des strategischen Managements vertieft betrachtet werden, wie bspw. eine Untersuchung der Gründe für eine Zugehörigkeit zu strategischen Gruppen, um Ansätze für Möglichkeiten des Gruppenwechsels oder für die Schaffung neuer Strategieoptionen zu finden. Die Analyse der ökonomischen Auswirkungen der Zugehörigkeit zu einer strategischen Gruppe auf den ökonomischen Betriebserfolg ist ein weiterer möglicher Forschungsansatz.

Insgesamt bleibt fest zu halten, dass mit der vorliegenden Dissertation vor allem neue Ergebnisse quantitativer Studien Eingang in die Personalmanagementliteratur finden. Damit werden die zum Erhebungszeitpunkt vorgefundenen Gegebenheiten des derzeitigen landwirtschaftlichen Personalmanagements betrachtet und Erklärungen für dessen aktuelle Ausprägung unterbreitet. Für die weitere Forschung könnten qualitative Studien ein hilfreiches Instrument sein, um zunächst neue Lösungsansätze zu gewinnen und diese gegebenenfalls in einem zweiten Schritt quantitativ vertieft zu untersuchen.

Literatur

- Bronsema, H.; Stratmann, J.; Schlosser, K.; Theuvsen, L., 2015. Wachstumsstrategien von familiengeführten Milchviehbetrieben mit Fremdarbeitskräften, In: Mußhoff, O. et al. (Hrsg.): Neuere Theorien und Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues. Münster, Landwirtschaftsverlag: 111-123.
- Neuberger, O.; Allerbeck, M., 1978. Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen „Arbeitsbeschreibungsbogen“. Bern, Huber Verlag.
- Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018. Arbeitsmarkt im Wandel – Wirtschaftsstrukturen, Erwerbsformen und Digitalisierung. Juni 2018.
- Sundrum, A., 2005. Perspektive der Nutztierhaltung in Deutschland aus Sicht der Produktionsebene. Berichte über Landwirtschaft. 83 (1): 14-32.

Anhang

Veröffentlichungs- und Vortragsverzeichnis

Publikationen in begutachteten wissenschaftlichen Schriften

Bronsema, H.; Stratmann, J.; Schlosser, K.; Theuvsen, L., 2015: Wachstumsstrategien von familiengeführten Milchviehbetrieben mit Fremdarbeitskräften, In: Mußhoff, O. et al. (Hrsg.): Neuere Theorien und Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus. Münster, Landwirtschaftsverlag: 111-123.

Ausgezeichnet mit dem Best Paper Award der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V. in Göttingen 2014.

Näther, M.; Stratmann, J.; Bendfeldt, C.; Theuvsen, L., 2015: Wodurch wird die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer beeinflusst? Journal of Socio-Economics in Agriculture, 2015, Volume 8: 85-96.

Begutachtete wissenschaftliche Vorträge mit Publikation

The XXVI European Society for Rural Sociology (ESRS) Congress "Places of Possibility? Rural Societies in a Neoliberal World", 18.-21.08.2015, Aberdeen, Scotland, p.176f, Näther, M.; Stratmann, J.; Bendfeldt, C.; Theuvsen, L.: Which factors influence the job satisfaction of agricultural employees?

The XXVII European Society for Rural Sociology (ESRS) Congress "Uneven process of Rural Change", 24.-27.07.2017, Krakow, Poland, p.107f, Stratmann, J.; Theuvsen, L.: Are there Equal Job Opportunities for Refugees on Farms?

Begutachtete wissenschaftliche Vorträge

54. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V. (Gewisola) „Neuere Theorien und Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus“, 17.-19.09.2014, Göttingen, Deutschland, Bronsema, H.; Stratmann, J.; Schlosser, K.; Theuvsen, L.: Wachstumsstrategien von familiengeführten Milchviehbetrieben mit Fremdarbeitskräften.

43. Jahrestagung der Schweizer Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie (SGA) „Ziele der Agrarpolitik“, 16.+17.April 2015, Bellinzona, Schweiz,

Näther, M.; Stratmann, J.; Bendfeldt, C.; Theuvsen, L.: Warum Arbeitszufriedenheit die landwirtschaftliche Tätigkeit attraktiver macht.

Begutachtete wissenschaftliche Vorträge

24th International Scientific Conference of Czech University of Life Sciences (CULS)
“Agrarian Perspectives: Global Agribusiness and the Rural Economy” 16.-
18.09.2015, Prague, Czech Republic,

Stratmann, J.; Ladwig, F.; Theuvsen, L.: Personnel structures and incentive schemes of big and expanding dairy farms.

57. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V. (GeWiSoLa) „Agrar- Und Ernährungswirtschaft zwischen Ressourceneffizienz und gesellschaftlichen Erwartungen“, 13.-15.09.2017, München, Deutschland,

Theuvsen, L.; Stratmann, J.: Personalmanagement in erweiterten Familienbetrieben: Stand der Forschung.

Begutachteter wissenschaftlicher Posterbeitrag mit Publikation

Stratmann, J.; Theuvsen, L., 2014: Personalmanagement in der Milchviehhaltung, Tagungsband 2014, S.123-124, 24. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA), „Lebensmittelversorgung, Lebensmittelsicherheit und Ernährungssouveränität“, 25.-26.09.2014, Universität für Bodenkultur, Wien, Österreich.

Wissenschaftliche Publikation als Buchkapitel

Stratmann, J.; Theuvsen, L.; Otter, V.; Braun-Michels, B., 2017: Flüchtlinge als Arbeitskräfte für die Landwirtschaft: Voraussetzungen – Potenziale – Handlungsbedarf; S. 105-128, Band 33 „Arbeitsmarkt, Ausbildung, Migration: Perspektiven für die Landwirtschaft“ der Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank, ISSN 1868-5854, Frankfurt/ Main, 2017.

Beiträge in praxisorientierten Schriften

Stratmann, J., 2015. Arbeiten(en) in der Landwirtschaft – Jobs gestern und heute. In: Frohes Schaffen!? - Arbeit in der Landwirtschaft, Dokumentationsband der 23. Witzenhäuser Konferenz 1. bis 5. Dezember 2015, Projektgruppe Frohes Schaffen – Arbeit in der Landwirtschaft (Hrsg.), Kassel University Press, ISBN: 978-3-7376-0114-6.

Theuvsen, L.; Stratmann, J., 2014: Was den Betrieb am Laufen hält - Personalmanagement und Betriebsorganisation. In: Agrarmanager, 12/2014, S.24-26.

Theuvsen, L.; Stratmann, J., 2016: Nicht ohne Nebenwirkung – Risikomanagement-Instrumente zur Milchpreisabsicherung. In: DLG-Mitteilungen 06/2016, S.63-65.

Vorträge

„Milcherzeugung 2020 – Herausforderungen und Chancen“, KWS-Agrarforum, 26.01.2015, Kyritz.

„Milcherzeugung 2020 – Perspektiven der Milcherzeugung aus Sicht der Forschung“ Molkerie Frischli, 08.09.2015, Isernhagen.

„Arbeit(en) in der Landwirtschaft – Jobs gestern und heute“, 23. Witzenhäuser Konferenz, 02.12.2015, Witzenhausen.

„Risikomanagement in der Milcherzeugung“, Thüringer Milchtag, 22.02.2016, Erfurt.

„Entscheidende Faktoren für einen erfolgreichen Umgang mit der Milchpreiskrise in Deutschland“ („Klíčové faktory pro úspěšné řešení mléčné krize v Německu“) 16. Konferenz Mais in der Praxis, KWS Osiva, 10.-12.01.2017, Brno, Tschechien.

„Personalmanagement in der Milcherzeugung“ im Rahmen des Moduls „Das Milchrind“ der Georg-August-Universität Göttingen, 07.03.2017, Göttingen.

„Personalmanagement in der Milcherzeugung“ im Rahmen des Moduls „Das Milchrind“ der Georg-August-Universität Göttingen, 04.03.2019, Göttingen.

Beiträge der Autoren

Personalmanagement in der Landwirtschaft – Ein Status quo-Bericht (1)

Idee und Konzeption des Beitrags: Janine Stratmann, Ludwig Theuvsen

Literaturrecherche: Janine Stratmann, Sirkka Schukat

Literaturanalyse: Janine Stratmann, Sirkka Schukat

Überarbeitung: Janine Stratmann, Ludwig Theuvsen

Which Aspects Influence the Job Satisfaction of Agricultural Employees? (2.1)

Idee und Konzeption des Beitrags: Janine Stratmann, Maria Näther

Literaturrecherche: Maria Näther, Janine Stratmann

Literaturanalyse: Janine Stratmann, Maria Näther

Durchführung der empirischen Untersuchung: Christina Bendtfeld

Datenanalyse: Janine Stratmann, Maria Näther

Diskussion der Ergebnisse: Janine Stratmann, Maria Näther

Überarbeitung: Janine Stratmann, Maria Näther, Ludwig Theuvsen

Wodurch wird die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer beeinflusst? (2.2)

Idee und Konzeption des Beitrags: Janine Stratmann, Maria Näther

Literaturrecherche: Maria Näther, Janine Stratmann

Literaturanalyse: Janine Stratmann, Maria Näther

Durchführung der empirischen Untersuchung: Christina Bendtfeld

Datenanalyse: Janine Stratmann, Maria Näther

Diskussion der Ergebnisse: Janine Stratmann, Maria Näther

Überarbeitung: Janine Stratmann, Maria Näther, Ludwig Theuvsen

Flüchtlinge als Arbeitskräfte für die Landwirtschaft: Voraussetzungen – Potenziale – Handlungsbedarf (3.1)

Idee und Konzeption des Beitrags: Janine Stratmann, Verena Otter, Ludwig Theuvsen

Literaturrecherche: Janine Stratmann, Verena Otter

Literaturanalyse: Janine Stratmann, Verena Otter

Durchführung der empirischen Untersuchung: Janine Stratmann, Jannika Harms

Datenanalyse: Janine Stratmann

Diskussion der Ergebnisse: Janine Stratmann, Ludwig Theuvsen, Verena Otter

Überarbeitung: Janine Stratmann, Verena Otter, Ludwig Theuvsen, Brigitte Braun-Michels

Are there Equal Job Opportunities for Refugees on Farms? (3.2)

Idee und Konzeption des Beitrags: Janine Stratmann

Literaturrecherche: Janine Stratmann

Literaturanalyse: Janine Stratmann

Durchführung der empirischen Untersuchung: Janine Stratmann, Jannika Harms

Datenanalyse: Janine Stratmann

Diskussion der Ergebnisse: Janine Stratmann, Ludwig Theuvsen

Überarbeitung: Janine Stratmann, Ludwig Theuvsen

Refugees as permanent skilled labour in agriculture? A PLS-SEM-analysis of German farm managers' perspectives (3.3)

Idee und Konzeption des Beitrags: Janine Stratmann, Verena Otter

Literaturrecherche: Janine Stratmann

Literaturanalyse: Janine Stratmann

Durchführung der empirischen Untersuchung: Janine Stratmann, Jannika Harms

Datenanalyse: Janine Stratmann

Diskussion der Ergebnisse: Janine Stratmann, Verena Otter

Überarbeitung: Janine Stratmann, Verena Otter

Personalmanagement in der Milchviehhaltung (4.1)

Idee und Konzeption des Beitrags: Janine Stratmann

Literaturrecherche: Janine Stratmann

Literaturanalyse: Janine Stratmann

Durchführung der empirischen Untersuchung: Janine Stratmann

Datenanalyse: Janine Stratmann

Diskussion der Ergebnisse: Janine Stratmann, Ludwig Theuvsen

Überarbeitung: Janine Stratmann, Ludwig Theuvsen

Berufsbilder in der Milcherzeugung (4.2)

Idee und Konzeption des Beitrags: Janine Stratmann

Literaturrecherche: Janine Stratmann, Jannika Harms

Literaturanalyse: Jannika Harms; Janine Stratmann

Durchführung der empirischen Untersuchung: Janine Stratmann, Jannika Harms

Datenanalyse: Janine Stratmann

Diskussion der Ergebnisse: Janine Stratmann

Überarbeitung: Janine Stratmann, Ludwig Theuvsen

Wachstumsstrategien von Milchviehbetrieben mit Fremdarbeitskräften (4.3)

Idee und Konzeption des Beitrags: Janine Stratmann, Hauke Bronsema

Literaturrecherche: Janine Stratmann, Hauke Bronsema,

Literaturanalyse: Janine Stratmann, Hauke Bronsema

Durchführung der empirischen Untersuchung: Katharina Schlosser

Datenanalyse: Janine Stratmann

Diskussion der Ergebnisse: Janine Stratmann, Hauke Bronsema, Ludwig Theuvsen

Überarbeitung: Janine Stratmann, Hauke Bronsema, Ludwig Theuvsen

Lebenslauf

Janine Stratmann
geboren in Vechta

jstratm@outlook.de

Berufserfahrung

- 2013 – 2020 Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Department für Agrarökonomie und RURALE ENTWICKLUNG
an der Georg-August-Universität Göttingen
- 2012 – 2013 Stellvertretende Betriebsleiterin und Milchvieh-Herdenmanagerin
Landwirtschaftsbetrieb Wiechering-Sudmann KG in Diepholz
- 2010 – 2012 Key-Account-Managerin Hygienemanagement
H. Bröring GmbH & Co.KG (BRÖRING) in Dinklage

Bildungsweg

- 2013 – 2019 Qualifikation zum Dr. sc. agr.
im Rahmen des Promotionsstudiums Agrarwissenschaften
an der Georg-August-Universität Göttingen
- 2006 – 2009 Master of Science Abschluss in Agrarwissenschaften
Studienrichtung Nutztierwissenschaften
an der Georg-August-Universität Göttingen
Masterarbeit: Untersuchungen zur Melkbarkeit von Holstein-Kühen
- 2007 – 2008 EU-Erasmus-Semester im Master of Science
an der SLU, Sveriges lantbruksuniversitet Uppsala, Schweden
- 2003 – 2006 Bachelor of Science Abschluss in Agrarwissenschaften
Studienrichtung Nutztierwissenschaften
an der Georg-August-Universität Göttingen
Bachelorarbeit: Genetische und phänotypische Trends für
Leistungs- und Sekundärmerkmale in ökologisch wirtschaftenden
Milchviehbetrieben
- 2001 – 2003 Landwirtin Abschluss der dualen Ausbildung
Landwirtschaftsbetriebe Eckhoff GbR in Heeslingen
und M. Pues in Glandorf
- 2001 Allgemeine Hochschulreife Abschluss
am Gymnasium Graf-Friedrich-Schule in Diepholz

Danksagung

„WAHRES GLÜCK IST, SEINEN GEIST FREI ZU ENTFALTEN.“ ARISTOTELES

Es ist ein wahres Glück für mich, die Möglichkeit zur freien Entfaltung meiner Gedanken in wissenschaftlicher Arbeit bekommen zu haben. Dafür gilt mein ergebenster Dank meinem Doktorvater Prof. Dr. Ludwig Theuvsen, der mir diese Gelegenheit eröffnet, mich mit seiner unendlichen Geduld begleitet und gefördert hat, sowie mir das Thema zur Bearbeitung überlassen hat.

Frau Prof.in Dr.in Claudia Neu und Herrn Prof. Dr. Tobias Plieninger danke ich sehr für die Übernahme der Prüfertätigkeiten bei Dissertation und Disputation.

Den Korreferentinnen meiner Doktorandenseminare Dr.in Zazie von Davier, Dr.in Heinke Heise und Dr.in Sina Nitzko danke ich vor allem für ihre wertvollen Anregungen ebenfalls sehr. Die Zusammenarbeit mit Studierenden bei deren Anfertigung von Bachelor- und Masterarbeiten sowie mit Dr. Holger Bergmann in der gemeinsam durchgeführten Lehrveranstaltung hat mich mit großer Freude erfüllt.

Für gute Gespräche und vielfältige Unterstützung danke ich den Kolleginnen und Kollegen im Team Theuvsen und am DARE.

Während der Promotionszeit konnte ich neue Verbindungen in Göttingen und Umgebung knüpfen und es haben sich Freundschaften entwickelt. Darüber freue ich mich sehr. Es seien stellvertretend einige genannt: Astrid, Dagmar und Sven, sowie meine Lenglerner Kontakte. Darüber hinaus danke ich insbesondere Heinke und Sirkka herzlich für die persönlichen Gespräche. Jörg gab mir die wunderbare Möglichkeit zur Zerstreuung bei der Jagd und zu vielen guten Gesprächen außerhalb des Universitätslebens in der Umgebung Göttingens.

Die Anregung und die damals überraschende Idee zu dieser mehrjährigen wissenschaftlichen Arbeit verdanke ich Sibylle und Hans-Jürgen und den Gesprächen mit ihnen. Dankeschön von Herzen! Denn ohne beide und ihre Förderung wäre es nicht dazu gekommen.

Genauso wäre ich zum Abschluss meines Bildungsweges, dieser Arbeit und zu den inhaltlichen Ideen nicht gelangt ohne die Unterstützung meiner gesamten Familie. Überdies danke ich meinen Eltern und meinem Bruder aus tiefstem Herzen für ihr Vertrauen und ihre immerwährende Unterstützung.

Göttingen, im Mai 2019

Janine Stratmann

Zusammenfassung

Über Jahrhunderte war Landwirtschaft der Wirtschaftssektor, in dem die Mehrzahl der Menschen tätig war. Aufgrund von Industrialisierung, Strukturwandel und Technisierung hat sich die deutsche Landwirtschaft in den zurückliegenden Jahrzehnten stark verändert. Diese Veränderung zeigt sich vor allem in einer seit Mitte des 20. Jahrhunderts sinkenden Anzahl an landwirtschaftlichen Betrieben. Landwirtschaftliche Betriebe, die sich für einen Verbleib in der Produktion entscheiden, nehmen seit einigen Jahren sehr häufig auch Spezialisierungen in für sie betriebswirtschaftlich relevanten Produktionsrichtungen vor. Zum einen entstehen hieraus veränderte Ansprüche an landwirtschaftliche Arbeitskräfte. Zum anderen ergeben sich für landwirtschaftliche Betriebsleiter im Bereich des Personalmanagements neue Herausforderungen, die über die bisher vorherrschenden administrativen Aufgaben hinausgehen. In der Literatur ist es um Untersuchungen zum Personalmanagement in der Landwirtschaft allerdings bislang rar bestellt.

Vor diesem Hintergrund war es das Ziel der Dissertation, ausgewählte Aspekte des landwirtschaftlichen Personalmanagements wie die Sicherstellung der Arbeitszufriedenheit von ständig beschäftigten landwirtschaftlichen Arbeitskräften, die Erschließung neuer Arbeitskräftepotenziale zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs sowie personalwirtschaftliche Fragen mit Fokus auf die vielerorts durch ein starkes Betriebsgrößenwachstum gekennzeichnete Milchviehhaltung zu untersuchen.

Die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit können wie folgt zusammengefasst werden:

In Kapitel 2 wurde die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer anhand eines Modells auf Basis des Arbeitsbeschreibungsbogens (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978) untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass es insgesamt gelungen ist, die wichtigsten Determinanten der Arbeitszufriedenheit anhand empirischer Daten, die im Wege einer Mitarbeiterbefragung in der Landwirtschaft gewonnen wurden, zu identifizieren. Die Arbeitszufriedenheit von ständig beschäftigten landwirtschaftlichen Arbeitskräften ist nicht nur von der Bezahlung abhängig, sondern auch von weiteren betrieblichen Aspekten wie der Modernität des Betriebes, der sozialen Beziehung zum Vorgesetzten und der Tätigkeit als solcher, sowie den persönlichen Aspekten Lebenszufriedenheit und Gesundheitszufriedenheit von Arbeitnehmern.

Die Erschließung neuer Arbeitskräftepotenziale wurde in Kapitel 3 für Flüchtlinge als potenzielle ständig beschäftigte Arbeitskräfte in der Landwirtschaft untersucht. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass aufgrund recht verbreiteter, überwiegend positiver Erfahrungen mit ausländischen Saison-Arbeitskräften eine relativ große Bereitschaft bei den landwirtschaftlichen Betriebsleitern erkennbar ist, kulturelle Diversität zu akzeptieren und ausländische AK zu beschäftigen. Allerdings verhält sich die Mehrzahl der Betriebsleiter abwartend und hat sich bislang selten konkret mit Möglichkeiten der Beschäftigung von Flüchtlingen befasst. Dabei scheint die Angst vor einer damit verbundenen Bürokratie ein

Hemmnis zu sein. Des Weiteren zeigte die Auswertung der Anforderungen von landwirtschaftlichen Betriebsleitern an Flüchtlinge als Arbeitskräfte, dass v.a. das Sprechen und Verstehen der deutschen Sprache ein sehr wichtiges Kriterium für die Beschäftigung von Flüchtlingen als Arbeitskräfte ist. Des Weiteren konnten vergleichsweise wenige direkte Wirkungen der soziodemografischen Faktoren Alter, Bildungsstand, Geschlecht sowie Region, in der sich der Betrieb befindet, auf die Ansichten, auf den Ethnozentrismus, auf die Verhaltensabsicht sowie auf das tatsächliche Verhalten der Betriebsleiter festgestellt werden. Die Ansichten der Betriebsleiter auf der Basis eigener Erfahrungen mit dem Thema Flüchtlinge als Arbeitskräfte wirken positiv, Ethnozentrismus wirkt dagegen negativ auf die persönliche Einstellung gegenüber Flüchtlingen. Die persönliche Einstellung wiederum hat einen positiven Einfluss auf die Verhaltensabsicht der Beschäftigung von Flüchtlingen; letztere wiederum zeigt einen positiven Zusammenhang zum individuellen Verhalten der Beschäftigung von Flüchtlingen.

In Kapitel 4 wurden personalwirtschaftliche Fragen mit Fokus Milchviehhaltung untersucht. Die Analyse von empirischen Daten und aktueller Literatur zeigt, dass der landwirtschaftliche Strukturwandel mit wachsenden Betriebsgrößen und einer geringeren Anzahl an Betrieben auch in der Milchviehhaltung stattfindet. Allerdings ist die Gesamtzahl der Milchkühe in Deutschland in etwa gleichbleibend, so dass in der Folge auf den stark wachsenden Milchviehbetrieben seit einigen Jahren eine Anpassung der betrieblichen Strukturen stattfindet und im Zuge der stärkeren innerbetrieblichen Arbeitsteilung und Spezialisierung zum Teil neue Berufsbilder entstehen. Die Berufsbilder Landwirt und Melker existieren dort bereits seit vielen Jahrzehnten. Die Ergebnisse einer Befragung von Milchvieh-Betriebsleitern zeigen jedoch, dass die neuen Berufsbilder Herdenmanager und Herdsman entstanden sind. Während ein Melker weiterhin vornehmlich die Aufgaben rund um das Melken erfüllt, sind Herdsman und Herdenmanager mit weiter spezialisierten Aufgaben in der Milchviehhaltung befasst. Der Herdsman ist eher wenig mit Kontroll-, Organisations- und Managementtätigkeiten, aber hauptsächlich mit Aufgaben betreffend Tierpflege, Tiergesundheit und Tierzucht befasst. Diese Aufgaben werden teilweise auch dem Herdenmanager übertragen, wobei diesem darüber hinaus sehr häufig eine Reihe von Kontroll-, Organisations- und Managementtätigkeiten zugeschrieben werden. Die Befragung von milchviehhaltenden Betriebsleitern zu Wachstumsstrategien bestätigte, dass strategische Entscheidungen bezüglich der Betriebsgrößen auf Milchviehbetrieben auch Veränderungen der Betriebsstrukturen sowie personalwirtschaftliche Anpassungen verursachen. Es zeigt sich, dass insbesondere auch die persönlichen Präferenzen der Betriebsleiter von Bedeutung für die Ausdifferenzierung der jeweiligen Wachstumsstrategie sind. Die Verfügbarkeit von Ressourcen wie Boden, Kapital oder Personal spielt dabei eher eine nachrangige Rolle.

Göttingen, im Mai 2019, Janine Stratmann

Summary

For centuries, agriculture was the economic sector in which the majority of people worked. Due to industrialisation, structural change and mechanisation, German agriculture has changed considerably in recent decades. This change is especially evident in the declining number of farms since the middle of the 20th century. For some years now, farms that have decided to remain in production have very often also specialized in the production directions that are economically relevant to them. On the one hand, this results in changed demands on agricultural labour. On the other hand, new challenges arise for farm managers in the area of human resource management that go beyond the administrative tasks that have predominated up to now. However, studies on human resource management in agriculture have been scarce in the literature so far.

Against this background, the aim of the dissertation was to examine selected aspects of agricultural human resource management such as ensuring the job satisfaction of permanently employed agricultural workers, the development of new labour potentials to cover labour needs, and human resource management issues with a focus on dairy farming, which in many places is characterised by strong farm size growth.

The main results of the work can be summarised as follows:

In Chapter 2, the job satisfaction of agricultural workers was investigated using a model based on the job description form (ABB) of Neuberger and Allerbeck (1978). The results show that overall it was possible to identify the most important determinants of job satisfaction using empirical data obtained by means of an employee survey in agriculture. The job satisfaction of permanently employed agricultural workers is not only dependent on payment, but also on other operational aspects such as the modernity of the farm, the social relationship with the supervisor and the job as such, as well as the personal aspects of life satisfaction and health satisfaction of workers.

Refugees as potential permanent workers in agriculture were examined in chapter 3 as a way to access new labour potential. The results show that, due to quite widespread, predominantly positive experiences with foreign seasonal workers, there is a relatively high willingness among farm managers to accept cultural diversity and to employ foreign workers. However, the majority of farm managers adopt a wait-and-see attitude and have so far rarely dealt with the possibilities of employing refugees. Fear of the bureaucracy involved seems to be an obstacle. Furthermore, the evaluation of the requirements of farm managers for refugees as workers showed that speaking and understanding the German language is a very important criterion for employing refugees. Furthermore, comparatively few direct effects of the socio-demographic factors of age, education level, gender and the region in which the farm is located on the views, ethnocentrism, behavioural intention and actual behaviour of the farm managers were found. The views of the farm managers based on their own experiences with the issue of refugees as workers have a positive effect, while ethnocentrism has a negative effect on personal attitudes towards refugees.

The personal attitude in turn has a positive influence on the behavioural intention to employ refugees; the latter in turn shows a positive correlation to the individual behaviour of employing refugees.

In Chapter 4, human resource issues were examined with a focus on dairy farming. The analysis of empirical data and current literature shows that the structural change in agriculture with growing farm sizes and a smaller number of farms is also taking place in dairy farming. However, the total number of dairy cows in Germany is more or less constant, so that as a consequence, on the strongly growing dairy farms, an adjustment of the farm structures has been taking place for some years and in the course of the stronger on-farm division of labour and specialisation, partly new job profiles are emerging. The occupational profiles of farmer and milker have already existed there for many decades. However, the results of a survey among dairy farm managers show that the new job profiles of herd manager and herdsman have emerged. While a milker continues to perform primarily milking-related tasks, herdsman and herd manager are involved in more specialised tasks. The herdsman is less involved with control, organisation and management activities, but mainly with tasks concerning animal care, animal health and animal breeding. These tasks are also partly assigned to the herd manager, who is also very often attributed with a number of control, organisation and management activities. The survey among dairy farm managers on growth strategies confirmed that strategic decisions regarding dairy farm sizes also cause changes in farm structures as well as adjustments in personnel management. It is shown that the personal preferences of the farm managers are of particular importance for the differentiation of the respective growth strategy. The availability of resources such as land, capital or personnel plays a rather subordinate role.

Link zur Online-Version der Dissertation

Ausgewählte Aspekte des Personalmanagements in der Landwirtschaft



<http://dx.doi.org/10.53846/goediss-9770>