

# Suchen, finden, halten

Wachsende Betriebe brauchen qualifizierte Mitarbeiter. Wie Milcherzeuger diese Herausforderung meistern, zeigen Hauke Bronsema, Katharina Schlosser und Ludwig Theuvsen.

**D**ie Milchviehhaltung ist in den letzten Jahren vor allem in den klassischen Erzeugungsregionen wie Schleswig-Holstein oder Niedersachsen durch ein rasantes Betriebswachstum gekennzeichnet gewesen. Seit 2007 haben sich die Kuhzahlen, die zu Zeiten des engen Quotenregimes aufgrund der Leistungssteigerungen stetig rückläufig waren, in den Kerngebieten deutlich erhöht. Parallel dazu werden immer mehr Kühe in größeren Herden gehalten.

Bundesweit liegt die Wachstumsschwelle inzwischen bei 100 Kühen. Das dynamischste Wachstum ist dabei in der Gruppe der Betriebe mit 200 bis 299 Kühen zu erkennen. Die Zahl der Betriebe in dieser Größenordnung nahm deutschlandweit von 2011 auf 2012 nach Angaben des Statistischen Bundesamtes um mehr als 10 % zu. Damit wachsen auch in Westdeutschland immer mehr Familienbetriebe in Größenordnungen hinein, die zuvor nur aus den neuen Bundesländern bekannt waren.

Mit dem Ausbau der Produktion stellt sich für alle Betriebe die Frage nach der Arbeitserledigung. Die Einstellung von familienfremden Arbeitskräften, egal ob Auszubildender, Festangestellter oder Teilzeitkraft, ist unabdingbar. In Zeiten des sich verknappenden Angebots an qualifizierten Arbeitskräften kann gerade für die arbeitsintensive Milchviehhaltung hieraus eine echte Wachstumsbeschränkung resultieren. Daher wird das Gewinnen und das langfristige Halten von guten Arbeitskräften zu einer der wichtigsten Aufgaben im Rahmen der strategischen Weiterentwicklung von Milchviehbetrieben.

**Die Universität Göttingen hat zu diesem Thema eine Befragung in den wichtigen Milcherzeugungsregionen** Schleswig-Holsteins, Niedersachsens und Nordrhein-Westfalens durchgeführt. Die Umfrage konzentrierte sich auf diese Gebiete, da der Schwerpunkt auf stark wachsenden Familienbetrieben liegen sollte, die in diesen Regionen besonders häufig anzutreffen sind. Schwerpunkte der Befragung waren ver-

***Milchviehbetriebe sind vermehrt auf qualifizierte Mitarbeiter angewiesen und müssen sich als attraktive Arbeitgeber präsentieren.***

Foto: landpixel



## Übersicht 1: Voraussetzungen für eine Produktionsausweitung (in %)

| Möglichkeit, ...  | gut | teils/teils | problematisch |
|---|-----|-------------|---------------|
| ... weitere Flächen zu erwerben oder zu pachten.        | 9   | 28          | 63            |
| ... qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen.            | 29  | 42          | 30            |
| ... Arbeitskräfte für einfache Tätigkeiten zu gewinnen. | 46  | 43          | 12            |
| ... Kredite für das Betriebswachstum zu erhalten.       | 86  | 12          | 1             |

schiedene Teilbereiche des Personalmanagements, wie beispielsweise Personalbeschaffung, -führung und -motivation.

**Personal wird zum begrenzenden Faktor bei der Betriebsentwicklung.** Die klassischen Produktionsfaktoren in der Landwirtschaft sind seit jeher Boden, Kapital und Arbeit. Die Teilnehmer der Umfrage wurden gebeten, diese Faktoren für ihren Betrieb und ihr Umfeld zu bewerten, wenn sie an einen möglichen Ausbau der Milchviehhaltung denken. In Übersicht 1 lässt sich ablesen, dass neben der allgemein bekannten Problematik sich verknappender Flächen die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften, die mindestens über eine landwirtschaftliche Ausbildung verfügen und damit den Betriebsleiter auch bei verantwortungsvollen Aufgaben im Management unterstützen können, als zweitgrößtes Hemmnis für die Betriebsentwicklung gesehen wird. Etwas weniger drängend wird das Problem der Gewinnung von Arbeitskräften für einfache Tätigkeiten, die schnell erlernbar sind und keine landwirtschaftlichen Vorkenntnisse erfordern, eingeschätzt.

**Das Problem fehlender Arbeitskräfte ist als besonders dringend einzustufen.** Vor allem vor dem Hintergrund, dass über 80% der Betriebsleiter angeben, im Zuge ihrer Betriebsentwicklung weitere Mitarbeiter einsetzen zu wollen. 68% der befragten Milchviehhalter wollen zukünftig mehr qualifiziertes Personal beschäftigen, während nur etwa ein Drittel der Befragten Landwirte verstärkt auf Aushilfen setzt.

Alternativen zur Einstellung von Personal sind nur bedingt erkennbar. Das Auslagern weiterer Arbeiten an Lohnunternehmen nannte nur etwa jeder dritte Betriebsleiter als Alternative, 24% sehen noch Potential in der Erhöhung des Technisierungsgrades im Stall, z. B. durch den Einbau einer automatischen Fütterung.

Dieses Ergebnis ist typisch für die Situation wachsender Betriebe. Zunächst werden Arbeiten ausgelagert oder stärker technisiert. Sind diese Möglichkeiten ausgereizt, ist die Einstellung von Mitarbeitern – insbesondere für die Innenwirtschaft – irgendwann unausweichlich. An diesem Punkt sind viele der befragten Milcherzeuger bereits angekommen.

**In der Landwirtschaft werden, stärker noch als in anderen Branchen, traditionelle Wege der Personalbeschaffung bevorzugt.** Der klassische Weg, Arbeitskräfte zu gewinnen, ist nach wie vor der persönliche Kontakt. Fast 90% der Befragten gaben an, dass auf diesem Wege bereits ein Arbeitsverhältnis zustande gekommen ist. Ein Viertel der Betriebsleiter war schon einmal über die Schaltung einer Stellenanzeige in Fachzeitschriften erfolgreich. Anzeigen in Lokalzeitungen, das Arbeitsamt oder Jobportale im Internet spielen dagegen eine untergeordnete Rolle bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter.

Da qualifizierte Mitarbeiter jedoch nicht zwangsläufig im direkten Umfeld des Be-

etriebes oder der Betriebsleiterfamilie zu finden sein werden, wird in Zukunft eine überregionale Suche nach Nachwuchskräften unverzichtbar sein. Hierfür sind – anders als bisher – die überregionalen Medien und vor allem auch das Internet verstärkt zu nutzen. Zudem können auch Personen, die nicht direkt aus dem landwirtschaftlichen Umfeld stammen, zu wertvollen Mitarbeitern werden.

Es gilt jedoch, auf die Beschäftigungsmöglichkeiten in der Landwirtschaft aufmerksam zu machen. Aussagekräftige Stellenanzeigen, die die Anforderungen an die Bewerber und die Tätigkeiten an dem Betrieb klar benennen, können dabei helfen, sich einen Vorteil bei der Personalsuche zu verschaffen. Die neu gewonnenen Arbeitskräfte sollen nach Möglichkeit langfristig gehalten werden, was neben einer angemessenen Bezahlung auch ein professionelles Personalmanagement und ein attraktives Arbeitsumfeld erfordert. Neben einer hohen Qualität der Personalführung machen vor allem ein gutes Betriebsklima, moderne technische Ausstattung und flexible Arbeitszeiten einen Arbeitsplatz attraktiv. Da flexible Arbeitszeiten in der Landwirtschaft gerade bei Arbeitsspitzen beinahe unmöglich durchzusetzen sind, gilt es, für die Mitarbeiter einen entsprechenden Ausgleich zu schaffen – sei es über Sonderzahlungen oder Arbeitszeitkonten, die in Zeiten geringer Arbeitsbelastung ausgeglichen werden können.

**Wie steht es um die Mitarbeitermotivation?** Den angestellten Arbeitskräften wird überwiegend eine hohe Einsatzfreude be-

## Die Betriebe der Umfrage

Insgesamt haben sich 132 Betriebsleiter an der Erhebung beteiligt. Die teilnehmenden Betriebe haben einen durchschnittlichen Milchviehbestand von 164 Kühen und weisen ein überdurchschnittliches Produktionsniveau mit einer Milchleistung von mehr als 9.200 kg auf.

**Bezüglich des Einsatzes von Mitarbeitern** können die Befragten bereits einige Erfahrung vorweisen. Auf 95 Betrieben werden Vollzeit- oder Teilzeitkräfte beschäftigt; durchschnittlich sind dies 2,27 Arbeitskräfte.

Der Anteil der Beschäftigten, die eine landwirtschaftliche Ausbildung absolviert haben, beläuft sich bei den Teilzeitkräften auf 40%, während er bei den Vollzeitkräften mit 63% deutlich höher liegt. In der Ausbildung engagieren sich 121 Betriebe, die durchschnittlich 1,36 Auszubildende pro Jahr qualifizieren.

Die Mitarbeiter werden von fast allen Befragten in sämtlichen Bereichen der Außen- und Innenwirtschaft eingesetzt. Der Anteil der Betriebe, die Mitarbeiter mit Aufgaben des Herdenmanagements betrauen, liegt bei 24%.

## Mitarbeiter

scheinigt. Eine Mehrheit der Mitarbeiter ist bereit, auch einmal länger zu arbeiten, wenn es die betrieblichen Gegebenheiten erfordern. Dabei scheint die Bezahlung nicht immer an erster Stelle zu stehen, sondern vor allem der Spaß an der Arbeit. Damit haben die Betriebe bereits viel erreicht. Untersuchungen in der Landwirtschaft wie auch in anderen Branchen zeigen immer wieder, dass Aspekte wie Freude an der Arbeit und ein gutes Betriebsklima Arbeitnehmern vielfach wichtiger sind als eine hohe Entlohnung und erheblich langfristiger motivieren. Dennoch ist die absolute Lohnhöhe in der Landwirtschaft ein Problem. 39% aller Befragten halten das Lohnniveau in der Milchproduktion für zu gering. Nur etwa jeder fünfte Betriebsleiter empfindet das Lohnniveau als uneingeschränkt angemessen. Angesichts der Konkurrenz der Landwirtschaft mit anderen Branchen um gute Mitarbeiter sollten die Betriebsleiter darauf achten, nicht abgehängt zu werden und sich gerade die qualifizierten Arbeitskräfte durchaus etwas kosten lassen.

Denn auch die Zufriedenheit der Betriebsleiter mit der Qualität der geleisteten Arbeit ist auf einem vergleichsweise hohen Niveau angesiedelt: 60% der Befragten sind mit ihren Mitarbeitern zufrieden und bestätigen in der Regel, dass diese sehr selbstständig arbeiten.

**Vor allem fehlende Zuverlässigkeit der Mitarbeiter führt zur Kündigung.** Eine Kündigung wurde von den Befragten im Wesentlichen aus Gründen ausgesprochen, die im Bereich der Arbeitseinstellung und der sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter liegen (Übersicht 2). Demnach führen vor allem Unzuverlässigkeit, mangelnde Motivation und fehlende Teamfähigkeit dazu, dass die Angestellten entlassen werden. Gerade in diesen Bereichen



**Ein angenehmer Arbeitsplatz mit einem guten Betriebsklima und moderner Technik führt zu motivierten Mitarbeitern und damit zum Erfolg.**

sind die Betriebsleiter mit ihren gegenwärtigen Mitarbeitern jedoch im Allgemeinen äußerst zufrieden. Möglicherweise fallen daher Personen, die den diesbezüglichen Erwartungen nicht entsprechen, besonders negativ auf.

Fachliche Gründe spielten bei Kündigungen hingegen deutlich seltener eine Rolle. Dies unterstreicht, dass für ein funktionierendes Arbeitsverhältnis deutlich mehr Kompetenzen gefragt sind als nur eine auf dem Papier verbriefte Ausbildung. Nur in Einzelfällen führten finanzielle Gründe zu einer Reduktion des Mitarbeiterbestandes.

**Personalführung.** Eine gute oder schlechte Personalführung lässt sich zu großen Teilen daran ablesen, wie häufig

das Personal wechselt. Da von den befragten Betrieben nur ein kleiner Teil über einen häufigen Wechsel berichtet, scheinen die Betriebe insoweit gut aufgestellt. Dennoch gibt auch nur ein Drittel der Befragungsteilnehmer an, überhaupt keine Probleme damit zu haben, Mitarbeiter langfristig an ihren Betrieb zu binden. Generell hält sich gut die Hälfte der Betriebsleiter in der Personalführung für gut, nur 2% sehen hier eher Defizite bei sich selbst. Ähnlich verhält es sich mit der Arbeitsorganisation, mit der fast die Hälfte der Teilnehmer sehr zufrieden ist. Nur 9% sehen hier noch einen deutlichen Verbesserungsbedarf. Dabei sind diese Ergebnisse nicht zwangsläufig das Ergebnis einer ausdifferenzierten Personalführung. Nur auf jedem fünften Betrieb regeln feste Schichtpläne die Arbeitseinteilung langfristig. Noch weniger Betriebe verfügen über genaue schriftliche Arbeitsplatzbeschreibungen, die sicherstellen, dass alle Arbeiten immer genau gleich ausgeführt werden. Immerhin fast ein Drittel der Betriebsleiter entscheidet morgens spontan über die Arbeitszeiteinteilung.

Hier besteht noch deutliches Verbesserungspotential auf den Betrieben. So können beispielsweise Arbeitspläne und genaue Arbeitsplatzbeschreibungen genutzt werden, um die Planbarkeit der Arbeit für die Mitarbeiter zu verbessern, die Leistungserwartungen zu verdeutlichen und Arbeitskräften mehr Orientierung zu geben. Zugleich wird die Arbeitsorganisation optimiert, indem Betriebsabläufe weiter strukturiert und verbessert werden, was in der Regel dem Betriebserfolg generell zugutekommt.

## Übersicht 2: Deshalb haben Betriebsleiter ihren Mitarbeitern gekündigt (in %)

| Kündigungsgründe                                       | sehr bedeutend | teils/teils | weniger bedeutend |
|--|----------------|-------------|-------------------|
| Unzuverlässigkeit                                      | 79             | 6           | 16                |
| Mangelnde Motivation                                   | 69             | 16          | 14                |
| Fehlende Teamfähigkeit                                 | 62             | 17          | 21                |
| Persönliche Differenzen                                | 42             | 36          | 22                |
| Erwartete fachliche Qualifikation wurde nicht erfüllt. | 39             | 22          | 39                |
| Probleme, den Mitarbeiter zu finanzieren.              | 5              | 5           | 91                |



Foto: agrarmotive

**Probleme sehen die Befragten durchaus hinsichtlich ihrer eigenen Ausbildung.**

Beinahe zwei Drittel der Betriebsleiter fühlen sich unzureichend bis gar nicht auf ihre heutige Rolle als Führungskraft vorbereitet. Bislang bereiten Ausbildung und

Studium die Landwirte demnach noch viel zu wenig auf die spätere Rolle als Führungskraft vor.

Zugleich ist aber auch jeder Betriebsleiter selber gefragt, sich entsprechend weiterzubilden. Daher ist ein erheblicher Bedarf an Schulungsangeboten, die sich explizit an die Gruppe der Betriebsleiter erweiterter Familienbetriebe richten, erkennbar. Die Beratungsträger und Ausbildungsinstitutionen sind gefordert, neue Konzepte zu entwickeln, die das bisherige Angebot ergänzen und auf die besonderen Anforderungen von Betriebsleitern, die bereits mitten im Berufsleben stehen und nur über knappe Zeitbudgets verfügen, zugeschnitten sind.

**Fazit.** Der steigende Bedarf besonders an qualifizierten Mitarbeitern ist auf den befragten Betrieben deutlich zu erkennen. Er steht in engem Zusammenhang mit den betrieblichen Entwicklungen hin zu größeren Tierzahlen. Qualifizierte Mitarbeiter sind begehrt und werden nicht zwangsläufig im direkten Umfeld des Betriebes zu finden sein. Eine überregionale Suche

sowie eine klare Definition von Tätigkeit und Anforderungen an die Bewerber gewinnen daher zunehmend an Bedeutung. Zudem sollte der Arbeitsplatz so attraktiv gestaltet werden, dass einmal gewonnene Mitarbeiter möglichst lange gehalten werden können. Hier spielen vor allem ein angenehmes Arbeitsumfeld, Planbarkeit und definierte Leistungserwartungen eine wichtige Rolle. Auch sollten sich die Betriebsleiter gute Mitarbeiter durchaus etwas kosten lassen.

Die meisten Landwirte waren mit ihrem Personalmanagement zufrieden. Im Detail lassen sich aber noch viele Verbesserungsmöglichkeiten vor allem bei der Strukturierung von Betriebsabläufen erkennen. Eine wichtige Rolle wird hier in Zukunft die Aus- und Weiterbildung spielen, die die Betriebsleiter zukünftig noch stärker auf ihre Rolle als Führungskraft vorbereiten muss.

*Hauke Bronsema, Katharina Schlosser,  
und Prof. Dr. Ludwig Theuvsen,  
Department für Agrarökonomie und  
Rurale Entwicklung, Universität Göttingen*