



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

Fachbereich Agrarwirtschaft und Lebensmittelwissenschaften

Fachgebiet Agrarwirtschaft

Erstprüfer: Prof. Dr. Theodor Fock

Zweitprüfer: Dr. Joachim Kasten

Masterthesis

Fachkräftemangel in der Landwirtschaft

Wie sind Betriebe in Niedersachsen aufgestellt?

urn:nbn:de:gbv:519-thesis2023-0202-9

von

Hanna Blanck

Wetzen

15.03.2023

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
2 Landwirtschaftlicher Arbeitsmarkt Niedersachsen	3
2.1 Attribute der niedersächsischen Landwirtschaft.....	3
2.2 Struktur landwirtschaftlicher Betriebe.....	4
2.3 Struktur landwirtschaftlicher Arbeitskräfte	6
3 Fachkräftemangel	10
3.1 Definitionen	11
3.2 Erfassung der Fachkräftesituation der niedersächsischen Landwirtschaft	12
3.2.1 Vakanzzeit	13
3.2.2 Arbeitslosen-Stellen-Relation.....	14
3.2.3 Altersstrukturentwicklung	16
3.2.4 Arbeitsmarktkennzahlenprognose 2030	17
3.3 Ursachen bzw. Transformationsprozesse	23
3.3.1 struktureller Wandel	24
3.3.2 gesellschaftlicher Wandel.....	26
4 Arbeitszufriedenheit	30
4.1 Theorien der allgemeinen Arbeitszufriedenheit	30
4.2 Theorie der landwirtschaftlichen Arbeitszufriedenheit	34
4.2.1 soziale Dimension.....	37
4.2.2 organisatorische Dimension	39
4.2.3 Tätigkeitsdimension.....	41
4.2.4 finanzielle Dimension.....	44

5 Methodik	48
5.1 Interviewpartner*innen.....	49
5.2 Interviewleitfaden.....	51
5.3 Durchführung der Interviews.....	52
5.4 Auswertung der Interviews.....	53
5.5 Sicherstellung der Forschungsqualität.....	54
6 Ergebnisse und Diskussion	55
6.1 Hypothese 1	58
6.2 Hypothese 2	65
6.3 Hypothese 3	69
6.4 Hypothese 4	85
7 Handlungsempfehlungen	92
8 Resümee	95
9 Literatur	98
10 Anhang	107
10.1 Berechnungen zu Kapitel 3.....	107
10.2 Interviewleitfaden.....	109
10.3 Einverständniserklärung Experteninterview.....	111
10.4 Eidesstaatliche Erklärung	112

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe in Nds. von 1999 bis 2020.....	4
Abbildung 2: Flächenausstattung landwirtschaftlicher Betriebe in Nds. von 1999-2020.....	6
Abbildung 3: Anzahl Arbeitskräfte je landwirtschaftlichem Betrieb in Nds.	7
Abbildung 4: Altersstruktur in Landwirtschaft Nds. 2020	10
Abbildung 5: Entwicklung der Vakanzzeit landwirtschaftlicher Stellen in Nds.....	14
Abbildung 6: Entwicklung der Arbeitslosen-Stellen Relation in der Landwirtschaft Nds.	15
Abbildung 7: Entwicklung der Altersstruktur von Familienarbeitskräften sowie von ständig beschäftigten Fremdarbeitskräften in der Landwirtschaft Nds. von 2010 bis 2030.....	17
Abbildung 8: Entwicklung Anzahl ständiger Arbeitskräfte in Nds.....	19
Abbildung 9: betriebliche Strategien und Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels.....	29
Abbildung 10: Erweitertes Züricher-Modell nach Büssing.....	32
Abbildung 11: Determinanten des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichtes	33
Abbildung 12: betriebliche Determinanten der Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft...	35
Abbildung 13: Ranking der Bedeutung einzelner Determinanten der Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft.....	36
Abbildung 14: prozentuale Verteilung Arbeitsunfälle nach Arbeitsgebieten in der Landwirtschaft.....	43
Abbildung 15: Bruttomonatsgehälter Fachkräfte verschiedener Berufe in Nds.....	46
Abbildung 16: Handlungsempfehlungen.....	92
Abbildung 17: Checkliste zur Erstellung einer Employer Branding Strategie.....	94

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 : Entwicklung der Arbeitskraftkategorien von 2007 bis 2020 in Nds.	8
Tabelle 2: Ersatzbedarf ständig beschäftigter Arbeitskräfte bis 2030 in der Landwirtschaft Nds.....	20
Tabelle 3: Entwicklung der „landwirtschaftlichen“ Ausbildungsquoten in Nds.....	21
Tabelle 4: Entwicklung des Nachwuchskräftepotential in der Landwirtschaft Nds.	22
Tabelle 5: Anforderungen an eine Fachkraft in der Landwirtschaft 4.0	25
Tabelle 6: Wochenarbeitsstunden und gewünschte Veränderung der Wochenarbeitszeit Landwirtschaft und Fischerei 2018	40
Tabelle 7: Berufskrankheiten Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau.....	44
Tabelle 8: Kriterien Leistungslohn unters. Produktionszweige in der Landwirtschaft	47
Tabelle 9: Soziodemografische Daten Betriebsleiter*innen sowie Betriebsinformationen ...	50
Tabelle 10: Arbeitskräfteaufstellung der Betriebe.....	51
Tabelle 11: allgemeine Treiber von Fluktuation	64

Abkürzungsverzeichnis

AK	Arbeitskraft
AKE	Arbeitskrafteinheit
ATA	Agrarwirtschaftlich-Technische*r-Assistent*in
BGJ	Berufsgrundbildungsjahr
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
e.U.	Einzelunternehmen
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
ha	Hektar
kW	Kilowatt
LSN	Landesamt für Statistik Niedersachsen
LWK	Landwirtschaftskammer
LSKN	Landesamt für Statistik und Kommunikationstechnologie
LTA	Landwirtschaftlich-Technische*r Assistent *in
m.	männlich
Nds.	Niedersachsen
SVLFG	Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau
Tsd.	Tausend
unters.	unterschiedlich
w.	weiblich

1 Einleitung

„Fachkräfte zu finden, wird für deutsche Unternehmen immer schwieriger. Doch immer wieder werden Stimmen laut, dass dieses Problem selbstverschuldet ist und nicht allein an der Arbeitsmarktsituation liegt.“ Amerland, A., 2018

Das Zitat verfasste Andrea Amerland, Redakteurin beim Springer Verlag im Fachgebiet Management und Führung, im Jahr 2018 in Bezug auf die allgemeine Fachkräftesituation in Deutschland. Laut Amerland sind Anstrengungen von Unternehmen im Bereich des Personalmanagements häufig nicht ausreichend, um Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden (Amerland, A., 2018).

Auch landwirtschaftliche Betriebsleiter*innen in Niedersachsen berichten immer häufiger von Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen mit Fachkräften. Anknüpfend an das Eingangszitat von Amerland und vor dem Hintergrund besonderer Rahmenbedingungen der landwirtschaftlichen Tätigkeit gilt zu hinterfragen, inwieweit die geschilderte Problematik auf Betriebe in Niedersachsen zu projizieren ist: Die Entwicklung landwirtschaftlicher Betriebe war in der Vergangenheit von zahlreichen Transformationsprozessen bestimmt, die bis zum jetzigen Zeitpunkt andauern. Betriebsleiter*innen reagieren häufig mit betrieblicher Expansion. In Niedersachsen wird die Betriebsform des „klassischen“ Familienbetriebes vom sogenannten „erweiterten“ Familienbetrieb abgelöst. Hier sind neben den Familienarbeitskräften mehrere Fremdarbeitskräfte im Betrieb tätig. Infolgedessen steigt kontinuierlich der Bedarf an betriebsfremden Fachkräften (Gindele, N., et al., 2015). Die Ausstattung mit Fachkräften beeinflusst den Erfolg des Betriebes maßgeblich. Ein Mangel an Fachkräften geht mit einer abnehmenden Produktivität sowie dem Verlust von Wettbewerbsfähigkeit für den Betrieb einher (Agrar-Pressportal, 2021). Die beschriebene Entwicklung impliziert für Betriebsleiter*innen die Erweiterung des Tätigkeitsfeldes um die Dimension des Personalmanagements, zu welchem sie bisher kaum Berührungspunkte hatten. Um eine erfolgreiche Fachkräftebeschaffung sowie -bindung zu erzielen, ist es notwendig, dass Betriebsleiter*innen den landwirtschaftlichen Arbeitsplatz für Arbeitnehmer*innen attraktiv gestalten (Knoop, M., Theuvsen, L., 2018). Die Schaffung von Arbeitszufriedenheit trägt maßgeblich dazu bei (Mußhoff, O., et al., 2012).

Die Thesis thematisiert aufgrund der beschriebenen Aktualität und Relevanz für Betriebe in Niedersachsen den Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. Übergeordnetes Ziel der Thesis ist es, festzustellen, ob ein Fachkräftemangel in der niedersächsischen Landwirtschaft vorliegt. Es

gilt aufzudecken, welche Ursachen zu den Stellenbesetzungsproblemen der Betriebsleiter*innen führen. Im Mittelpunkt steht hierbei die Gestaltung der landwirtschaftlichen Arbeitsstelle. Es soll zusammengefasst werden, welche Anforderungen Arbeitnehmer*innen an eine attraktive Arbeitsstelle besitzen. Außerdem gilt zu erfassen, wie landwirtschaftliche Arbeitsstellen sich im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit von Arbeitskräften aktuell positionieren. Von besonderem Erkenntnisinteresse ist, inwiefern Betriebsleiter*innen Maßnahmen im Rahmen des Personalmanagements umsetzen, um Arbeitszufriedenheit zu erzeugen und damit versuchen, die landwirtschaftliche Arbeitsstelle attraktiv zu gestalten. Es erfolgt ein „Soll-Ist-Abgleich“. Mithilfe der Beantwortung der im Folgenden formulierten Forschungsfragen sollen vorhandene Wissenslücken aufgrund mangelnder Daten und Literatur geschlossen werden:

- Wie stellt sich die Fachkräftesituation auf landwirtschaftlichen Betrieben in Niedersachsen dar?
- Welche Ursachen führen zu Stellenbesetzungsproblemen in der niedersächsischen Landwirtschaft?
- Inwieweit ist mangelhaftes sowie nicht zielgerichtetes Personalmanagement der Betriebsleiter*innen ursächlich für Stellenbesetzungsprobleme auf den Betrieben?

Mithilfe einer vorangehenden Literaturrecherche sowie Experteninterviews soll die Zielsetzung dieser Thesis erreicht werden. Zunächst wird der allgemeine landwirtschaftliche Arbeitsmarkt in Niedersachsen beschrieben. Mithilfe von relevanten Kennzahlen wird die Entwicklung der Fachkräftesituation dargestellt. Im nächsten Kapitel wird der Begriff „Fachkräftemangel“ definiert. Anhand ausgewählter Indikatoren wird die aktuelle Fachkräftesituation landwirtschaftlicher Betriebe in Niedersachsen auf einen Mangel untersucht. Weiterhin wird eine Fachkräfteprognose aufgestellt. Anschließend werden mögliche Ursachen eines Fachkräftemangels erläutert. Das vierte Kapitel beschreibt die Grundlagen der Arbeitszufriedenheit. Ein an die Landwirtschaft adaptiertes Modell von Gindele et al. wird vorgestellt. In Anlehnung an die Dimensionen der Arbeitszufriedenheit nach Gindele et al. werden unterschiedliche Kennzahlen und Studien zur Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Mitarbeiter*innen zusammengestellt. Das nachfolgende Kapitel begründet und erläutert die verwendete Methodik. Im Anschluss werden die Ergebnisse der Experteninterviews vorgestellt und diskutiert. Daraus resultieren Handlungsempfehlungen für landwirtschaftliche Betriebsleiter*innen in Niedersachsen. Zuletzt wird ein Resümee gezogen.

2 Landwirtschaftlicher Arbeitsmarkt Niedersachsen

Das folgende Kapitel bildet den landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt in Niedersachsen ab. An diesem nehmen landwirtschaftliche Betriebe sowie landwirtschaftliche Arbeitskräfte teil. Landwirtschaftliche Betriebe agieren als Nachfrager, während landwirtschaftliche Arbeitskräfte Arbeitsleistung anbieten (Giesecke, J., 2013). Grundsätzlich kann auf dem Arbeitsmarkt „marktrationales Handeln“ beobachtet werden. Zusätzlich wird der Arbeitsmarkt durch soziologische Aspekte maßgeblich beeinflusst (Beckmann, F., Spohr, F., 2022). Aufgrund individueller Rahmenbedingungen differenziert sich der landwirtschaftliche Arbeitsmarkt von den Arbeitsmärkten anderer Branchen. Im Folgenden werden daher zunächst die entscheidenden Attribute der niedersächsischen Landwirtschaft dargestellt. Anschließend folgt eine Skizzierung der Strukturen der landwirtschaftlichen Betriebe sowie Arbeitskräfte in Niedersachsen anhand der Landwirtschaftszählungen 2003, 2007 und 2016 sowie der Agrarstrukturerhebungen 2010 sowie 2020.

2.1 Attribute der niedersächsischen Landwirtschaft

In Niedersachsen steht der Landwirtschaft eine Fläche von 2,6 Millionen Hektar zur Verfügung. Davon werden 73% als Acker genutzt, während die restliche Fläche als Grünland bewirtschaftet wird. Auf den Betrieben werden 2,4 Millionen Rinder, 8,2 Millionen Schweine und 80 Millionen Hühner gehalten (Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2021). Aufgrund heterogener Standortgegebenheiten heben sich die Betriebe regional hinsichtlich ihrer Struktur sowie ihrer betrieblichen Ausrichtung voneinander ab (Davier von, Z., 2007). Niedersachsen wird von Futterbaubetrieben dominiert, nachfolgend schließen sich Marktfrucht- und Veredelungsbetriebe an. Die Ausbildung dieser Betriebsschwerpunkte resultiert in erster Linie aus der Bonität der Böden (Krampf, K., 2021). Futterbaubetriebe sind überwiegend auf den schweren Marschböden im Nordwesten Niedersachsens lokalisiert und haben sich auf die Milchviehhaltung fokussiert. Der Südosten Niedersachsens in den Regionen Hildesheim, Hannover und Göttingen ist gekennzeichnet durch Lössböden. Marktfruchtbetriebe nutzen den fruchtbaren Standort zum Anbau von Zuckerrüben und Weizen. Im Nordosten Niedersachsens hat ebenfalls eine Spezialisierung auf den Marktfruchtanbau stattgefunden. Aus der Kombination von sandigen Böden und dem Einsatz der Feldberegnung ist der Kartoffelanbau erwachsen. Betriebe im Südwesten Niedersachsens konzentrieren sich auf die Veredlung (Windhorst, H.-W., Grabkowsky, B., 2007). Das Ergebnis des sandigen Geestbodens ist die intensive Haltung von Schweinen und Geflügel (Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Verbraucherschutz und Landesentwicklung, 2010).

Über alle Betriebsklassifikationen konnte die niedersächsische Landwirtschaft im Jahr 2020 ihren Produktionswert mit 13 Milliarden Euro beziffern. Hierbei nimmt die tierische Erzeugung einen besonderen Stellenwert ein. Schweine- und Geflügelfleisch sowie Milch und Eier besitzen einen Anteil von über 50% am Wert der Landwirtschaft (Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2022). Die niedersächsische Landwirtschaft erzielte eine Bruttowertschöpfung von 4,44 Milliarden Euro (Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2021).

2.2 Struktur landwirtschaftlicher Betriebe

Die Zahl landwirtschaftlicher Betriebe in Niedersachsen betrug im Jahr 2020 35.348¹. In den vergangenen 20 Jahren fand eine kontinuierliche Abnahme der Betriebe statt, wie Abb. 1 zeigt.

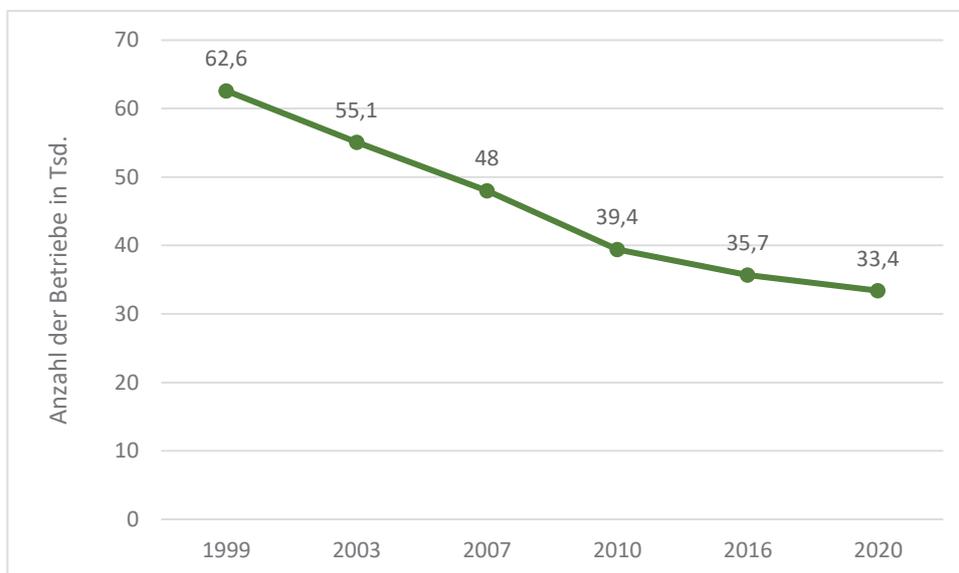


Abbildung 1: Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe in Nds. von 1999 bis 2020

Quelle: in Anlehnung an Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2021

Von 1999 bis 2020 hat sich die Zahl der Betriebe halbiert. Bei der Darstellung der Betriebszahlen muss berücksichtigt werden, dass innerhalb des gewählten Zeitabschnittes die Erhebungsmethodik mehrmalig angepasst wurde. Seit 1999 werden Betriebe unter zwei Hektar Landfläche nicht mehr erfasst. Im Jahr 2010 wurde die Erhebungsgrenze auf fünf Hektar Landfläche angehoben. Durch die modifizierte Erhebung wird die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe

¹ Die Angaben des Niedersächsischen Ministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz zur Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe in Niedersachsen im Jahr 2020 weichen aus aktuell nicht erfassbaren Gründen voneinander ab, weiteren Berechnungen in diesem Kapitel wird die Anzahl von 35.348 zugrunde gelegt.

in gewissem Maße unterschätzt, dennoch kann aus der langfristigen Entwicklung der Betriebszahlen ein eindeutiger Trend abgeleitet werden. In Niedersachsen können 84,6% der Betriebe der Rechtsform des Einzelunternehmens zugeordnet werden (Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2021). Diese Betriebsform kann in der Landwirtschaft üblicherweise als Familienbetrieb begriffen werden (Kowalewski, J., Schulze, S., 2010). Mit 29.900 Betrieben ist das Einzelunternehmen die wichtigste Rechtsform in Niedersachsen. Weitere Rechtsformen besitzen eine untergeordnete Bedeutung. 5.448 Betriebe sind als Personengesellschaft oder juristische Person klassifiziert (Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2021). Aufgrund des besonderen Stellenwertes des Einzelunternehmens wird dieses im Folgenden zusätzlich in seine Soziotypen differenziert. Es erfolgt in Abhängigkeit des Einkommens des Betriebes am Gesamteinkommen der Betriebsleiter*innen eine Zuordnung als Haupt- oder Nebenerwerbsbetrieb (Kowalewski, J., Schulze, S., 2010). In Niedersachsen wirtschaften aktuell 16.108 Betriebe im Haupterwerb und 13.792 im Nebenerwerb (Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2021).

Die landwirtschaftlich genutzte Fläche in Niedersachsen hat sich seit 1999 nicht wesentlich reduziert. Unter der Berücksichtigung der seit 1999 abnehmenden Betriebszahlen ist abzuleiten, dass die im Durchschnitt bewirtschaftete Fläche pro Betrieb zunimmt. Im Jahr 2020 betrug die durchschnittlich bewirtschaftete Fläche eines landwirtschaftlichen Betriebes in Niedersachsen 72,2 ha. Dabei werden Unterschiede zwischen den Betriebsformen deutlich. Während ein Haupterwerbsbetrieb im Durchschnitt 89,6 ha bewirtschaftet, nutzen Betriebe im Nebenerwerb lediglich 34 ha. Personengesellschaften und juristische Personen können eine landwirtschaftlich genutzte Fläche von durchschnittlich 121 ha vorweisen (Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2021). Im Zuge des allgemeinen Flächenwachstums hat sich innerhalb der letzten 20 Jahre die Flächenausstattung der Betriebe verändert. Bedeutende Kennzahl ist in diesem Zusammenhang die sogenannte Wachstumsschwelle. Betriebe mit einer Flächenausstattung unter der Wachstumsschwelle nehmen ab, während die Anzahl der Betriebe, deren Flächenausstattung sich oberhalb der Wachstumsschwelle beziffern lässt, stetig steigt (Deutscher Bauernverband, 2022). Wie Abb. 2 darstellt, nimmt die Anzahl von Betrieben bis zu einer Flächenausstattung von 100 ha seit 1999 kontinuierlich ab. Betriebe mit einer Flächenausstattung von über 100 ha verdichten sich zunehmend. Die Wachstumsschwelle der niedersächsischen Betriebe kann folglich bei 100 ha eingeordnet werden. Seit dem Jahr 2007 werden Betriebe mit einer Flächenausstattung von über 100 ha zusätzlich in die Kategorien 100 bis 200 ha und größer als 200 ha eingeteilt. Während die Anzahl der Betriebe mit einer Betriebsgrößenstruktur bis 200 ha konstant blieb, stieg die Zahl von

Betrieben mit einer Flächenausstattung von über 200 ha an. Im Jahr 2020 bewirtschafteten 2.400 Betriebe über 200 ha Landfläche. Im Vergleich zum Jahr 2016, in dem die vorherige Erhebung stattfand, war dies eine Zunahme der Betriebe um 15,6% (Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2021).

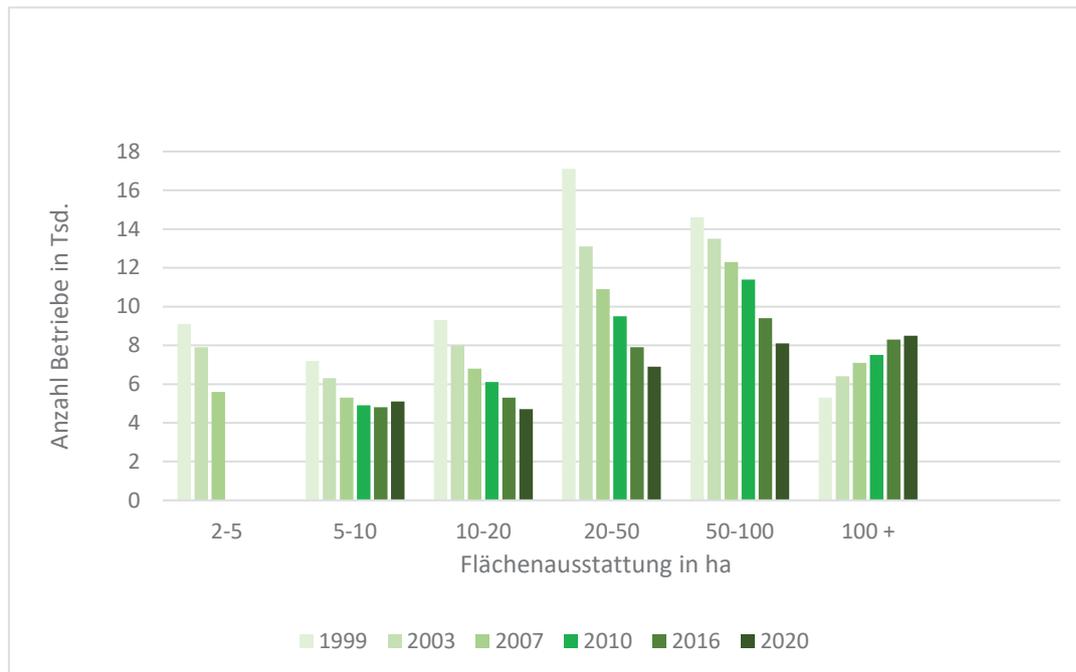


Abbildung 2: Flächenausstattung landwirtschaftlicher Betriebe in Nds. von 1999-2020

Quelle: in Anlehnung an Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2021

2.3 Struktur landwirtschaftlicher Arbeitskräfte

2,4% der Erwerbstätigen in Niedersachsen konnten im Jahr 2020 dem Wirtschaftsbereich der Land- und Forstwirtschaft zugeordnet werden. Über alle Wirtschaftsbereiche spielt die Beschäftigung in der Landwirtschaft folglich nur eine untergeordnete Rolle (Landesamt für Statistik Niedersachsen, 2022). Es gilt allerdings zu berücksichtigen, dass es sich bei der Landwirtschaft um eine sogenannte „Schlüsselbranche“ handelt. Das bedeutet, dass eine enge Verknüpfung zu vor- und nachgelagerten Wirtschaftsbereichen existiert. Somit nimmt die Landwirtschaft entscheidenden Einfluss auf die Gesamtwirtschaft. Laut dem Situationsbericht des Deutschen Bauernverbandes stehen mit einem landwirtschaftlichen Arbeitsplatz sieben Arbeitsplätze des vor- und nachgelagerten Wirtschaftsbereiches in Verbindung (Deter, A., 2020). Insgesamt waren 2020 135.100 Arbeitskräfte auf den landwirtschaftlichen Betrieben in Niedersachsen tätig. Die Anzahl aller Arbeitskräfte innerhalb der Branche ist rückläufig. Innerhalb der letzten fünf Erhebungsperioden seit dem Jahr 2007 konnte eine Reduktion der Arbeitskräfte um

33.100 Personen beobachtet werden (Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2021). Abb. 3 stellt die Verteilung der Arbeitskräfte auf die Betriebe in Niedersachsen dar. Auf über der Hälfte der Betriebe in Niedersachsen sind derzeit zwei bis fünf Arbeitskräfte tätig. Ein Drittel der Betriebe kommt mit einer Arbeitskraft aus. Circa 10 % der Betriebe beschäftigen mehr als sechs Arbeitskräfte (Landesamt für Statistik Niedersachsen, 2020). Im Mittel werden je Betrieb vier Arbeitskräfte eingesetzt (Krampf, K., 2021).

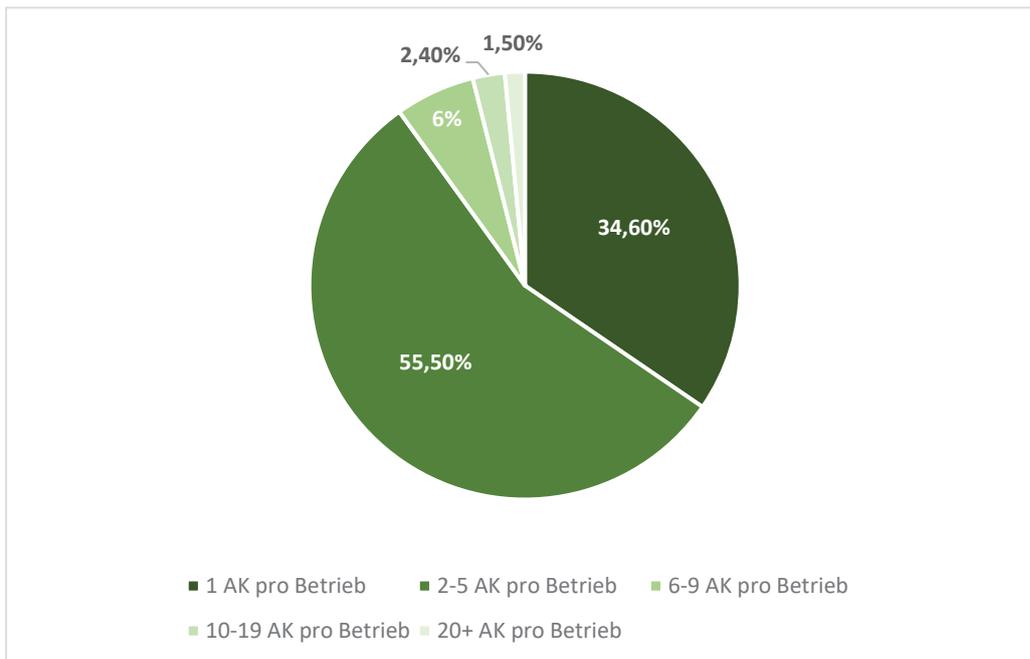


Abbildung 3: Anzahl Arbeitskräfte je landwirtschaftlichem Betrieb in Nds.

Quelle: in Anlehnung an Landesamt für Statistik Niedersachsen, 2020

Die Arbeitskräfte auf landwirtschaftlichen Betrieben lassen sich in Familienarbeitskräfte, ständig beschäftigte Fremdarbeitskräfte sowie Saisonarbeitskräfte kategorisieren (Dahl, S., 2012). Unter den Familienarbeitskräften werden Betriebsinhaber*innen und die Ehepartner*innen sowie mit ihnen verwandte Personen erfasst, die auf dem Betrieb arbeiten und wohnen (Gotter, C., et al., 2018). In Niedersachsen waren 2020 55.300 landwirtschaftliche Arbeitskräfte Bestandteil dieser Kategorie (Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2021). Ständig beschäftigte Fremdarbeitskräfte sind auf Betrieben tätig, die sich nicht als Familienbetrieb deklarieren lassen. Weiterhin können ständig beschäftigte Fremdarbeitskräfte auch auf Familienbetrieben tätig sein, wenn keine Verwandtschaft zu dem Betriebsinhaber oder der Betriebsinhaberin vorliegt (Fasterding, F., Rixen, D., 2009). Bei der ständigen Beschäftigung handelt es sich um eine unbefristete Einstellung. Die Dauer der Beschäftigung beträgt mindestens sechs Monate (Gotter, C., et al., 2018). 35.100 Arbeitskräfte

üben diese Beschäftigungsform aus. 44.700 Aushilfen und Saisonarbeitskräfte arbeiten nicht ständig auf den landwirtschaftlichen Betrieben, sondern übernehmen lediglich in Arbeitsspitzen landwirtschaftliche Tätigkeiten (Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2021). Sie sind befristet angestellt für maximal sechs Monate (Gotter, C., et al., 2018). Die Grenze von sechs Monaten gilt seit dem Jahr 2010. Zuvor galten Arbeitskräfte mit einem Arbeitsvertrag von maximal drei Monaten als Saisonarbeitskräfte. Arbeitskräfte mit einem längeren Beschäftigungsverhältnis wurden als ständig Beschäftigte eingeordnet. Diese Veränderung in der Erhebungsmethode muss bei der Interpretation der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen der einzelnen Kategorien berücksichtigt werden.

Tabelle 1 : Entwicklung der Arbeitskraftkategorien von 2007 bis 2020 in Nds.

Quelle: in Anlehnung an Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2021

	2007	2010	2013	2016	2020
Familienarbeitskräfte					
in Tsd.	95,5	73,0	65,2	59,2	55,3
in %	56,8	48,4	46,5	45,4	40,9
in Tsd.-AKE	48,9	48,4	43,2	39,2	35,3
ständige Fremdarbeitskräfte					
in Tsd.	22,1	23,7	26,5	27,4	35,1
in %	13,1	15,7	18,9	21,1	26
in Tsd.-AKE	16,0	18,5	20,4	21,3	25,8
Saisonarbeitskräfte					
in Tsd.	50,6	53,9	48,5	43,7	44,7
in %	30,1	35,8	34,6	33,5	33,1
in Tsd.-AKE	9,8	11,4	9,7	8,4	9,2
Arbeitskräfte insgesamt					
in Tsd.	168,2	150,7	140,2	130,3	135,1
in Tsd.-AKE	74,7	78,3	73,3	68,9	70,3

Aktuell repräsentieren Familienarbeitskräfte in Niedersachsen mit einem Anteil von 41% die zentrale Arbeitskraft. Tab. 1 zeigt, dass die absolute Anzahl der Familienarbeitskräfte rückläufig ist. Auch ihr prozentualer Anteil an der Gesamtheit aller Arbeitskräfte verliert zunehmend an Bedeutung. Die ständig beschäftigten Fremdarbeitskräfte gewinnen hingegen an Relevanz.

Während 2007 lediglich 22.100 ständige Fremdarbeitskräfte auf den Betrieben gearbeitet haben, waren es 2020 bereits 35.100 (Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2021). Der Stellenwert der Saisonarbeitskräfte ist in der Vergangenheit konstant geblieben.

Die landwirtschaftlichen Arbeitskräfte können zusätzlich nach dem Umfang ihrer Tätigkeit differenziert werden (Fasterding, F., Rixen, D., 2009). In Vollzeit haben in der niedersächsischen Landwirtschaft 2020 39.900 Personen gearbeitet, davon waren 43,1% ständige Arbeitskräfte, der Rest Familienarbeitskräfte. In Teilzeit war ein weitaus größerer Teil mit 95.200 Arbeitskräften beschäftigt. Dabei fielen 18,8% auf ständige Fremdarbeitskräfte, 34,2% auf Familienarbeitskräfte und 47% auf Saisonarbeitskräfte (Landesamt Statistik Niedersachsen, 2023). Als Teilzeitarbeitskräfte werden alle Personen zusammengefasst, die unter 40 Stunden in der Woche arbeiten (Dahl, S., 2012). Bei der Erfassung der Arbeitskräfte wird häufig kritisiert, dass die absolute Anzahl der Arbeitskräfte nur im unzureichenden Maß den Arbeitseinsatz wiedergibt. Um die Arbeitsleistung zu erfassen, wird daher die sogenannte Arbeitskrafteinheit verwendet. Eine Arbeitskrafteinheit ist gleichzusetzen mit einer „vollbeschäftigten und vollleistungsfähigen“ Person (Fasterding, F., Rixen, D., 2009). Die Arbeitsleistung liegt auf niedersächsischen Betrieben bei 70.300 AKE. Familienarbeitskräften werden 35.300 AKE zugeordnet, ständig Beschäftigten 25.800 AKE und Saisonarbeitskräften 9.200 AKE (Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2021). Aktuell wird die meiste Arbeitsleistung von Familienarbeitskräften erbracht, mit zunehmender Bedeutung der Arbeitsleistung von ständig beschäftigten Fremdarbeitskräften. Der Quotient aus Arbeitskrafteinheiten und Arbeitskräften lässt Rückschlüsse auf die Qualität des Arbeitseinsatzes zu. In Niedersachsen treffen 520 Arbeitskrafteinheiten auf 1000 Arbeitskräfte, das heißt, der durchschnittliche Arbeitseinsatz liegt bei circa 50% des Arbeitseinsatzes einer vollbeschäftigten Person. Der Arbeitskräfteeinsatz je Betrieb beträgt in Niedersachsen zwei AKE. Der Arbeitskräftebesatz pro Fläche als Maß für die Intensität des Arbeitseinsatzes kann mit 2,7 AKE pro 100 ha beziffert werden (Fasterding, F., Rixen, D., 2009).

Weiterhin ist die Altersstruktur der Arbeitskräfte wichtig. Relevant ist das Alter der Familienarbeitskräfte und der ständig beschäftigten Fremdarbeitskräfte. Das Alter der Saisonarbeitskräfte wird vernachlässigt. Wie in Abb. 4 zu erkennen, ist im Jahr 2020 die Mehrheit der Familienarbeitskräfte in den Altersklassen 45-54 und 55-64 wiederzufinden. Die Anzahl der Fremdarbeitskräfte ist über alle Altersklassen hinweg gleichmäßig verteilt (Landesamt für Statistik, 2023). Die Altersstruktur aller landwirtschaftlichen Arbeitskräfte in Niedersachsen zeigt ein Ungleichgewicht zwischen Jung und Alt auf. Aufschluss über das Verhältnis gibt der Quo-

tient der Altersgruppen unter 35 und über 55 Jahren. Im ausgewogenen Verhältnis ist der Quotient bei 1 datiert, in Niedersachsen ist er mit 0,5 beziffert (Winge, S., 2015). Das bedeutet, dass sich die Altersstruktur zugunsten der älteren Beschäftigten entwickelt hat.

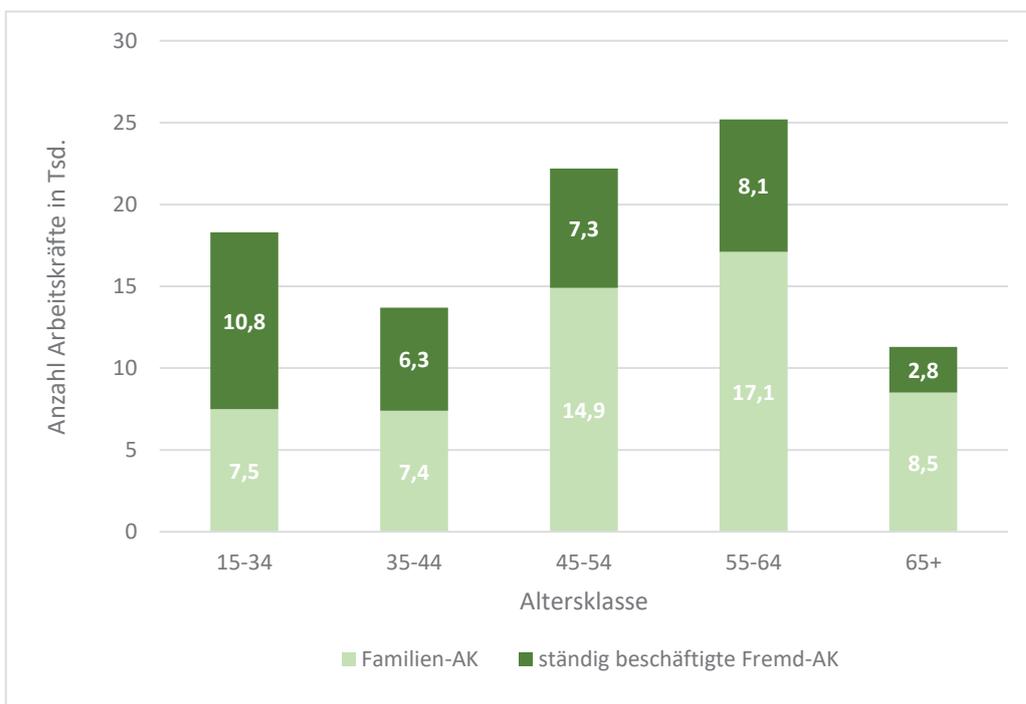


Abbildung 4: Altersstruktur in Landwirtschaft Nds. 2020

Quelle: in Anlehnung an Landesamt Statistik Niedersachsen, 2023

3 Fachkräftemangel

Auf dem Arbeitsmarkt für Landwirtschaft in Niedersachsen sind, wie beschrieben, prägnante Entwicklungstrends wahrnehmbar. Zu diesen zählt unter anderem die zunehmende Bedeutung von ständig beschäftigten Fremdarbeitskräften auf den Betrieben. Vor dem Hintergrund der zunehmend wahrgenommenen Schwierigkeiten bei der Besetzung von offenen Stellen mit betriebsfremden Fachkräften wird im folgenden Kapitel die Bedeutung eines Fachkräftemangels ermittelt. Dafür ist es notwendig, die Begriffe Fachkraft und Fachkräftemangel zunächst abzugrenzen und zu definieren. Mithilfe von ausgewählten Indikatoren wird in diesem Kapitel untersucht, ob auf dem landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt in Niedersachsen aktuell ein Mangel an Fachkräften vorliegt. Eine Prognose soll eine Einschätzung der Fachkräftesituation in der Zukunft ermöglichen. Weiterhin werden die Ursachen eines Fachkräftemangels erläutert, die in enger Verbindung mit denen im vorangehenden Kapitel aufgezeigten Entwicklungen des landwirtschaftlichen Arbeitsmarktes stehen.

3.1 Definitionen

Unter der Bezeichnung Arbeitskraft werden primär alle Personen zusammengefasst, die „arbeitsfähig“ sind. Die Einordnung als Arbeitskraft gibt keinen Hinweis auf die Qualifikation einer Person (Rahner, S., 2018). Arbeitskräfte können mittels ihrer Qualifikation als Fachkraft klassifiziert werden. Eine Fachkraft übt anspruchsvolle Arbeiten aus, für die sogenannte fachspezifische Kompetenzen notwendig sind. Das heißt die Kenntnisse einer Fachkraft konzentrieren sich auf ein enges Aufgabenfeld (Kettner, A., 2012). Voraussetzung, um als Fachkraft eingestuft zu werden, ist eine Berufsausbildung von mindestens zwei Jahren. Der Abschluss einer akademischen Ausbildung berechtigt ebenfalls zur Betitelung als Fachkraft (Rahner, S., 2018).

Fachkräftemangel basiert auf einer Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage nach Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt. Dabei kann der Arbeitsmarkt als Ganzes betrachtet werden, aber auch in Teilmärkte gegliedert sein. Für gewöhnlich werden die Märkte für einzelne Berufsgruppen oder Regionen genutzt, um den Fachkräftemangel zu analysieren (Rahner, S., 2018). Auf dem entsprechenden Arbeitsmarkt entsteht ein Fachkräftemangel, sobald das Angebot an Fachkräften nicht die nachgefragte Arbeitsleistung erbringen kann. Die beschriebene Situation auf dem Arbeitsmarkt tritt ein, wenn unbesetzte Stellen keine Rückmeldung durch Bewerber erhalten. Auch mangelnde Qualifikationen der Bewerber*innen sind eine Ursache, weshalb Arbeitsstellen frei bleiben (Kettner, A., 2012). Aufgrund fehlender Qualifikationen können Arbeitslosigkeit und Fachkräftemangel zeitgleich auf dem Arbeitsmarkt existieren. Es handelt sich um ein sogenanntes „Mismatch“ (Obermeier, T., 2014). Reichen die Qualifikationen einer Fachkraft nicht mehr aus, um gestiegene Anforderungen der Arbeitsstelle zu erfüllen, besteht ebenfalls die Möglichkeit, dass ein Fachkräftemangel entsteht (Kettner, A., 2012). Anknüpfend an dieses Grundverständnis differenzieren sich Definitionen des Fachkräftemangels anhand ihrer weiteren detaillierten Ausgestaltung. Einige Definitionen sind um eine zeitliche Komponente ergänzt. Fachkräftemangel existiert dann, wenn die Vakanz mit Fachkräften über eine längere Zeit fortbesteht (Obermeier, T., 2014). Weitere Definitionen konkretisieren den Fachkräftemangel, indem das Verhalten der nachfragenden Arbeitgeber*innen berücksichtigt wird. Sind Maßnahmen zur Gewinnung von Fachkräften nicht an deren Mangelsituation am Arbeitsmarkt angepasst, wird von einem Fachkräftemangel gesprochen (Rahner, S., 2018). Marktmechanismen folgend kann auf abgegrenzten Arbeitsmärkten kein langfristiger Fachkräftemangel bestehen. Verschärfte Fachkräftesituationen werden in der Regel mit Anpassungsreaktion der Angebots- sowie Nachfrageseite aufgelöst. Auf dem realen Arbeitsmarkt existieren allerdings zahl-

reiche Faktoren wie zum Beispiel mangelnde Mobilität oder fehlendes Interesse an einem Berufsfeld, die ein Zurückkehren in ein Gleichgewicht verhindern. Auf Arbeitsmärkten kann daher auch langfristig Fachkräftemangel beobachtet werden (Burstedde, A., et al., 2020). Aufgrund der umfangreichen und nicht einheitlichen Definitionen ist es schwierig Fachkräftemangel zu messen. Um Fachkräftemangel festzustellen, können unterschiedliche Indikatoren genutzt werden.

3.2 Erfassung der Fachkräftesituation der niedersächsischen Landwirtschaft

Ein erster Anhaltspunkt für einen vorliegenden Fachkräftemangel ist die Einschätzung von Praktikern. Mithilfe ihrer Bewertung kann annäherungsweise die Fachkräftesituation auf den landwirtschaftlichen Betrieben eingeordnet werden. Eine Studie von Gindele et al. aus dem Jahr 2016 über Betriebe aus gesamt Deutschland verdeutlicht, dass bereits 62% der befragten Betriebsleiter*innen dem landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt einen Fachkräftemangel beimessen. Die Fachkräftesituation wird vor dem Hintergrund eines zunehmenden Fachkräftebedarfes aufgrund von geplanten Wachstumsschritten sehr kritisch beurteilt. 74% der Betriebsleiter*innen ordnen die Rekrutierung von Fachkräften in die Kategorien „problematisch“ und „sehr problematisch“ ein (Gindele, N., et al., 2016).

Um exakte Aussagen zur gegenwärtigen Fachkräftesituation auf dem Arbeitsmarkt zu treffen und gegebenenfalls einen Fachkräftemangel zu erkennen, wird grundsätzlich die Gegenüberstellung von Arbeitsangebot und -nachfrage genutzt. Das Arbeitsangebot umfasst arbeitslose Personen sowie Personen, die in einem Beruf tätig sind. Bereits auf dem Arbeitsmarkt beschäftigte Personen stehen der Nachfrage nicht direkt zur Verfügung und sind daher bei der Ermittlung eines Fachkräftemangels zu vernachlässigen. Die Arbeitsleistung arbeitsloser Personen kann unmittelbar zur Besetzung offener Stellen genutzt werden und dient zur Messung des Fachkräftemangels. Die Arbeitsnachfrage von Betrieben wird durch die Besetzung von Arbeitsstellen gedeckt. Für die Messung des Fachkräftemangels sind ausschließlich unbesetzte Arbeitsstellen relevant (Burstedde, A., et. al., 2020). Die weitverbreitetsten Indikatoren zur Erfassung der aktuellen Fachkräftesituation sind die Vakanzzeit und das Verhältnis der Arbeitslosen zur Anzahl offener Stellen (Rahner, S., 2018).

Für eine Prognose der Fachkräftesituation wird unter anderem die Entwicklung der Altersstruktur unter landwirtschaftlichen Arbeitskräften genutzt (Davier von, Z., et al., 2006). Weiterhin besteht die Möglichkeit, aus aktuellen Arbeitsmarktkennzahlen die Fachkräftesituation der Zu-

kunft abzuleiten (Winge, S., 2015). In den folgenden Abschnitten werden die genannten Indikatoren und Prognosemöglichkeiten für den landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt in Niedersachsen ermittelt.

3.2.1 Vakanzzeit

Die Bundesagentur für Arbeit verwendet zur Identifikation eines Fachkräftemangels unter anderem die durchschnittlich abgeschlossene Vakanzzeit. Dabei wird unter der Vakanzzeit der Zeitraum vom gewünschten Besetzungstermin einer offenen Arbeitsstelle bis zur tatsächlichen Besetzung verstanden. Die Vakanzzeit gilt als abgeschlossen, sobald eine Abmeldung der Arbeitsstelle beim Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit vorgenommen wurde (Bundesagentur für Arbeit, 2022). Die letzte Erhebung der Bundesagentur für Arbeit stellte im Berichtsjahr 2021 für landwirtschaftliche Fachkräfte in Niedersachsen eine Vakanzzeit von 131 Tagen fest. Dabei versteht die Bundesagentur für Arbeit unter einer Fachkraft Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung. Personen mit einem höheren Berufsabschluss wie zum Beispiel einem Meistertitel werden gesondert erfasst. Mit der angegebenen Vakanzzeit liegt die niedersächsische Landwirtschaft über dem für Deutschland festgestellten Durchschnitt von 118 Tagen (Bundesagentur für Arbeit, 2022). Die Vakanzzeit zeigt eine erhöhte Dauer bis zur Besetzung einer offenen Stelle. Allerdings ist noch kein Fachkräftemangel festzustellen. Es wird von Fachkräftemangel gesprochen, wenn die Vakanzzeit mindestens 30% über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt liegt (Müller, M., 2020). Auf Grundlage von 118 Tagen Vakanzzeit für gesamt Deutschland herrscht ab einer Dauer von circa 153 Tagen Fachkräftemangel. Die Länge der Vakanzzeit auf niedersächsischen Betrieben hat sich in der Vergangenheit deutlich erhöht. Aus einer Statistik der Bundesagentur für Arbeit, die seit dem Jahr 2016 jährlich von Mai bis April die Vakanzzeiten der Fachkräfte der Berufsgruppe Landwirtschaft erfasst, wird ein eindeutiger Entwicklungstrend sichtbar. Während die Vakanzzeit im Jahr 2016 noch 67 Tage betrug, ist sie fünf Jahre später auf 121 Tage angestiegen, wie Abb. 5 zeigt (Bundesagentur für Arbeit, 2021).

Wie aus der Abbildung ebenfalls zu erkennen, ist die Vakanzzeit der niedersächsischen Landwirtschaft im Vergleich zur Landwirtschaft in gesamt Deutschland niedriger. Weiterhin ist abzuleiten, dass sich die Vakanzzeiten der Berufsgruppe Landwirtschaft in gesamt Deutschland, aber auch speziell in Niedersachsen der Vakanzzeit der Gesamtwirtschaft in Deutschland angenähert hat. Für die Fachkräftesituation der landwirtschaftlichen Betriebe bedeutet diese Entwicklung eine zunehmend schwierigere Suche nach geeigneten Fachkräften. Die verlängerte

Vakanzzeit ist ein Hinweis für fehlende Fachkräfte und kann ein Indiz für einen in Zukunft drohenden Fachkräftemangel sein (Bundesagentur für Arbeit, 2022).

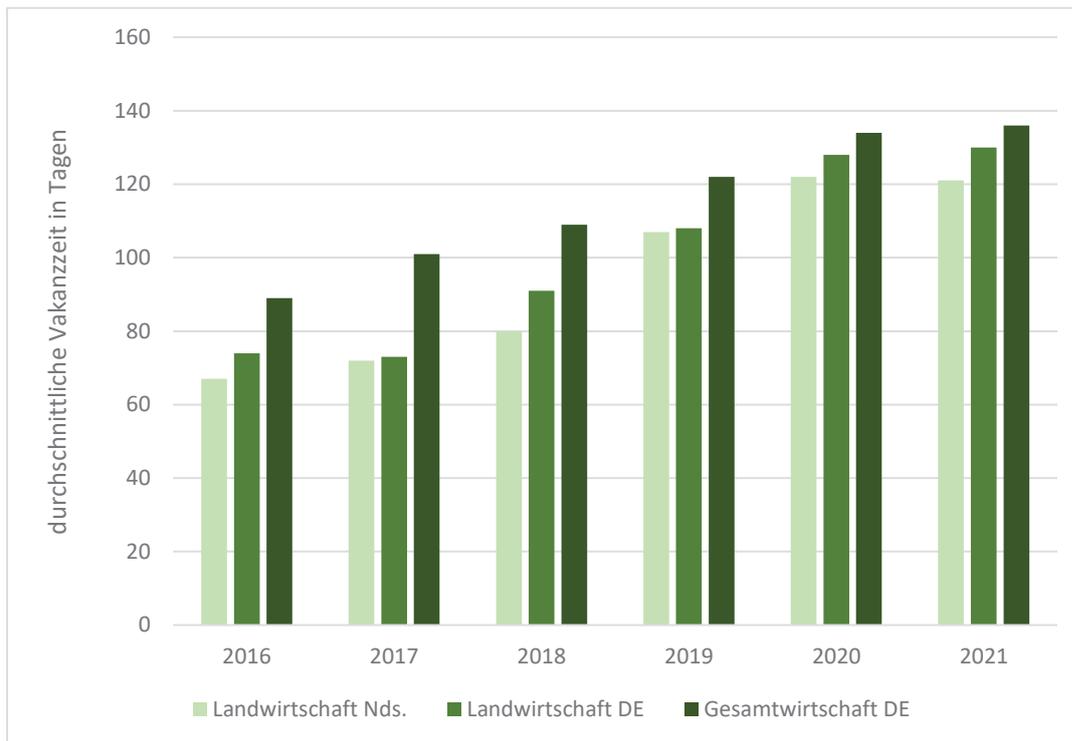


Abbildung 5: Entwicklung der Vakanzzeit landwirtschaftlicher Stellen in Nds.

Quelle: in Anlehnung an Bundesagentur für Arbeit, 2021

Die Verwendung der Vakanzzeit als alleiniger Indikator für Fachkräftemangel wird häufig kritisiert. Eine Vakanzzeit kann neben der Besetzung der offenen Arbeitsstelle mit einer geeigneten Fachkraft auch aus anderen Gründen als beendet gemeldet werden. Wenn keine Fachkräfte mit passender Qualifikation vorhanden sind, besteht die Möglichkeit, dass die Arbeitsstelle mit einer nicht optimalen Arbeitskraft besetzt wird oder die Arbeitsstelle grundsätzlich wegfällt (Müller, M., 2020). Außerdem gilt bei der Interpretation der Vakanzzeit zu berücksichtigen, dass die verwendeten Kennzahlen auf Daten der Bundesagentur für Arbeit basieren. Da davon ausgegangen werden kann, dass nicht alle landwirtschaftlichen Betriebe offene Stellen melden sowie Qualifikationen von Arbeitssuchenden lediglich nach formalen Angaben festgestellt werden, wird die Vakanzzeit möglicherweise nicht hinreichend interpretiert.

3.2.2 Arbeitslosen-Stellen-Relation

Die Bundesagentur für Arbeit stellt das Arbeitsangebot und die Arbeitsnachfrage regelmäßig mithilfe der Arbeitslosen-Stellen-Relation gegenüber. Der Indikator misst die Intensität des Fachkräftemangels. Ein Synonym ist die Engpassrelation (Burstedde, A., et. al., 2020). Die

Arbeitslosen-Stellen-Relation gibt die Anzahl der Arbeitssuchenden je 100 offener Arbeitsstellen an (Bundesagentur für Arbeit, 2022).

In Niedersachsen haben unter den Fachkräften im Bereich Landwirtschaft im Jahr 2021 im Durchschnitt 161 Menschen Arbeit gesucht. Gemeldet waren durchschnittlich 76 offene Stellen. Daraus ergibt sich eine Arbeitslosen-Stellen-Relation von 212. Bei der Bundesagentur für Arbeit wird dieses Verhältnis im verwendeten Ampelsystem bereits bei Rot eingeordnet (Bundesagentur für Arbeit, 2022). Eine Arbeitslosen-Stellen-Relation gilt als ein Hinweis für einen Fachkräftemangel, wenn im Verhältnis zu 100 offenen Arbeitsstellen 200 Arbeitslose stehen (Müller, M., 2020). In der niedersächsischen Landwirtschaft konnten in den vergangenen fünf Jahren schwankende Werte der Arbeitslosen-Stellen-Relation beobachtet werden, wie Abb. 6 darstellt. Während in den Jahren 2016 und 2017 die Arbeitslosen-Stellen-Relation einen Fachkräftemangel anzeigte, konnte in den Jahren 2018 bis 2020 ein engeres Verhältnis von Arbeitslosen zu offenen Arbeitsstellen erzielt werden. Seit dem Jahr 2020 verschärft sich die Fachkräftesituation auf den Betrieben zunehmend. Die Arbeitslosen-Stellen-Relation der Landwirtschaft in gesamt Deutschland entwickelt sich parallel zu dem Verhältnis in Niedersachsen. Allerdings werden hier deutlich mehr Arbeitslose auf 100 offene Arbeitsstellen gemeldet. Die niedersächsische Landwirtschaft zeigt bei diesem Indikator im Vergleich zur gesamten Branche eine bessere Fachkräftesituation auf. Die Gesamtwirtschaft in Deutschland besitzt höhere Arbeitslosen-Stellen-Relationen als der landwirtschaftliche Sektor (Bundesagentur für Arbeit, 2021).

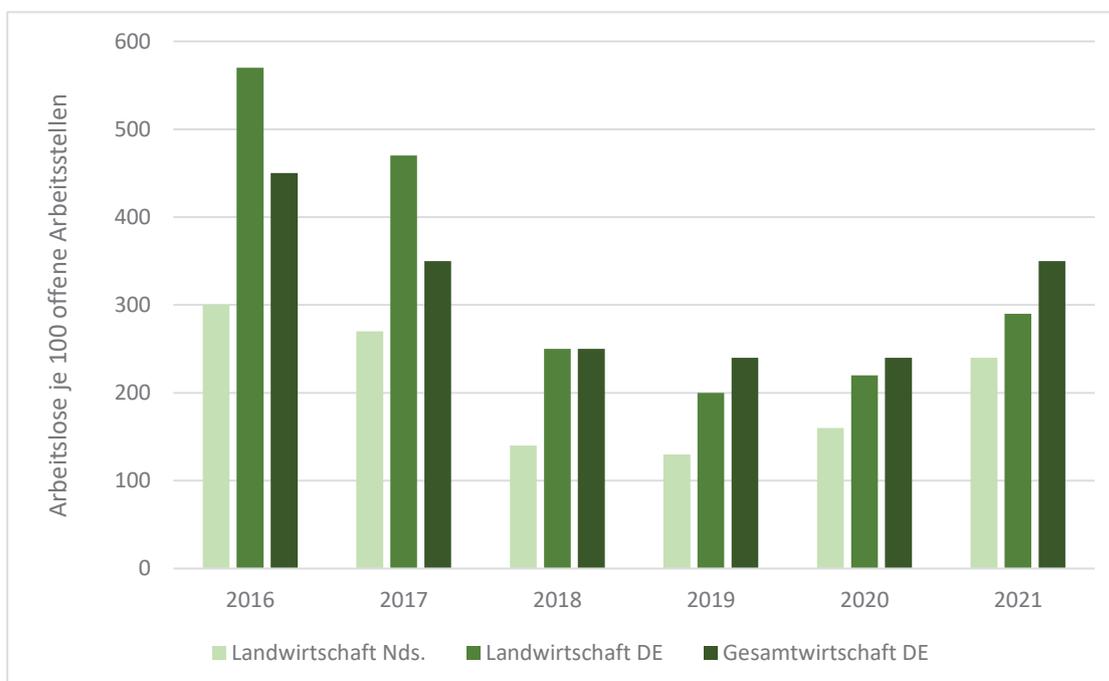


Abbildung 6: Entwicklung der Arbeitslosen-Stellen Relation in der Landwirtschaft Nds.

Quelle: in Anlehnung an Bundesagentur für Arbeit, 2021

Bei der Verwendung der Arbeitslosen-Stellen-Relation als Indikator für den Fachkräftemangel muss berücksichtigt werden, dass sowohl die gemeldeten unbesetzten Arbeitsstellen als auch die Zahl der Arbeitslosen in der Realität abweichen können. Es wird davon ausgegangen, dass nur jede zweite offene Arbeitsstelle von der Bundesagentur für Arbeit erfasst wird. Speziell in der Landwirtschaft fehlt die Kenntnis über das Meldeverhalten von offenen Stellen durch die Betriebsleiter*innen. Weiterhin ist unbekannt, inwiefern Fachkräfte über die Bundesagentur für Arbeit Arbeitsstellen suchen. Es besteht die Annahme, dass in der Landwirtschaft ein nicht irrelevanter Anteil an offenen Stellen nicht über die Bundesagentur für Arbeit vergeben wird (Davier von, Z. et al., 2006). Weiterhin gilt auch hier zu berücksichtigen, dass ausschließlich die formalen Qualifikationen der Arbeitssuchenden angegeben werden, welche von den tatsächlichen Fähigkeiten abweichen können. Bei dem Fokus auf Arbeitslose als vorhandenes Arbeitsangebot wird Potenzial aus den sogenannten stillen Reserven vernachlässigt. Eine stille Reserve liegt zum Beispiel in Teilzeitbeschäftigten, die anstreben in Zukunft zu einer Vollzeitstelle zu wechseln (Rahner, S., 2018). Unbesetzte Arbeitsstellen können außerdem von Personen besetzt werden, die ihren Beruf wechseln, nach Deutschland zuwandern oder die Ausbildung neu abgeschlossen haben (Müller, M., 2020).

Die Statistiken der Bundesagentur für Arbeit über die Vakanzzeit und die Arbeitslosen-Stellen-Relation zeigen im Verlauf der Jahre eine eindeutige Tendenz bei der Entwicklung der Fachkräftesituation auf landwirtschaftlichen Betrieben in Niedersachsen. Es liegt aktuell kein akuter Fachkräftemangel auf den Betrieben vor, allerdings ist eine „verschärfte“ Fachkräftesituation zu erkennen. Die beiden Indikatoren zeichnen die aktuelle Situation auf den landwirtschaftlichen Betrieben in Niedersachsen ab und geben Hinweise auf die vergangene Entwicklung. Eine Prognose für die Zukunft lassen die Indikatoren allerdings nicht zu (Rahner, S., 2018).

3.2.3 Altersstrukturentwicklung

Mithilfe der allgemeinen Altersstruktur landwirtschaftlicher Arbeitskräfte kann die zukünftige Fachkräfteaufstellung der Betriebe prognostiziert werden. Eine gleichmäßige Verteilung der Arbeitskräfte auf alle Altersklassen ist anzustreben. Ist eine Überalterung der Arbeitskräfte festzustellen, droht ein zukünftiger Arbeitskräftemangel und damit einhergehend auch ein Defizit an Fachkräften. Die Anzahl der Arbeitskräfte, die neu in den Arbeitsmarkt eintreten, ist deutlich geringer als der, die den Arbeitsmarkt aufgrund des Renteneintrittsalters verlassen. Infolgedessen können nicht alle vakanten Arbeitsstellen besetzt werden (Davier von, Z., et al., 2006).

Abb. 7 zeigt die relative Veränderung der Altersstruktur landwirtschaftlicher Familienarbeitskräfte sowie der ständig beschäftigten Fremdarbeitskräfte in den vergangenen zehn Jahren in

Niedersachsen. Der Anteil der „jüngsten“ Arbeitskräfte von 15 bis 34 Jahren ist in der Vergangenheit auf einem konstanten Niveau verblieben. Der Anteil der 35- bis 44-Jährigen ist innerhalb des Zeitraumes um circa acht Prozent gesunken. Auch für die Altersklasse von 45 bis 54 Jahren ist ein Rückgang um circa sechs Prozent zu beobachten. Arbeitskräfte im Alter von 55 bis 65 Jahren zeigen einen Anstieg von acht Prozent. Der Anteil der über 65-Jährigen ist konstant geblieben. Die Entwicklung der Altersstruktur lässt einen Trend erkennen, der auf eine Überalterungstendenz hinweist (Landesamt für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen 2012, sowie Landesamt für Statistik Niedersachsen 2014, 2020, 2023).

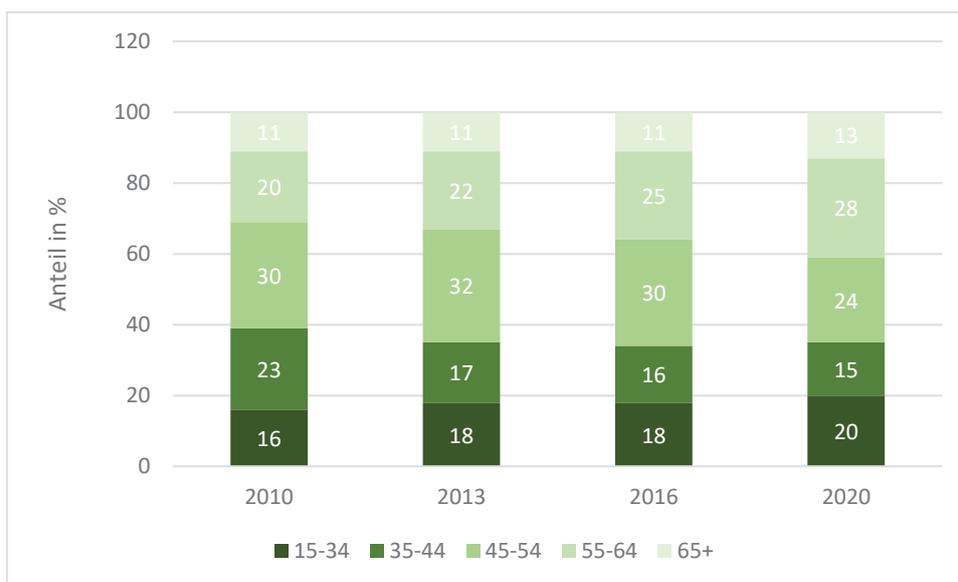


Abbildung 7: Entwicklung der Altersstruktur von Familienarbeitskräften sowie von ständig beschäftigten Fremdarbeitskräften in der Landwirtschaft Nds. von 2010 bis 2020

Quelle: in Anlehnung an Landesamt für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen, 2012 sowie Landesamt für Statistik Niedersachsen, 2014, 2020, 2023, eigene Berechnungen

3.2.4 Arbeitsmarktkennzahlenprognose 2030

Eine Fachkräftestudie aus Sachsen-Anhalt prognostiziert den Fachkräftebedarf von landwirtschaftlichen Betrieben anhand von Kennzahlen des Arbeitsmarktes. Angelehnt an das Vorgehen der Autorinnen Susanne Winge und Rebekka Heyme wird im Folgenden eine Vorhersage für die Fachkräftesituation der niedersächsischen Landwirtschaft im Jahr 2030 getroffen. Datengrundlage sind die agrarstatistische Erhebung aus dem Jahr 2020 sowie die jährlichen Statistiken über die praktische Berufsbildung in der Landwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland.

Zu Beginn wird der sogenannte Ersatzbedarf ermittelt. Dieser gibt an, wie viele ständig beschäftigte Arbeitskräfte den landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt in Niedersachsen bis 2030 verlassen (Winge, S., Heyme, R., 2015). Unter den ständig beschäftigten Arbeitskräften werden im Folgenden Familienarbeitskräfte und Fremdarbeitskräfte, die einer dauerhaften Beschäftigung im Betrieb nachgehen, zusammengefasst. Saisonarbeitskräfte sind in der Betrachtung vernachlässigt. Die Altersstruktur der ständig beschäftigten Arbeitskräfte ermöglicht eine Prognose der altersbedingten Arbeitsmarktaustritte bis zum Jahr 2030 (Gotter, C., et al., 2018). Das gesetzliche Renteneintrittsalter wird aktuell sukzessiv bis zum Jahr 2031 auf 67 Jahre erhöht. Die Mehrheit der Bevölkerung tritt allerdings früher in die Rente ein. Das tatsächliche Renteneintrittsalter betrug im Jahr 2020 durchschnittlich 64 Jahre (Demografieportal, 2022). Da das tatsächliche Renteneintrittsalter einen leicht steigenden Trend aufweist, wird für die Prognose bis 2030 von einem Renteneintrittsalter von 65 Jahren ausgegangen (Hampel, G., et al., 2018). Das bedeutet, dass alle Familienarbeitskräfte sowie ständig beschäftigten Fremdarbeitskräfte, die im Jahr 2020 über 55 Jahre alt waren, den landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt bis 2030 verlassen werden (Gotter, C., et al., 2018). In Niedersachsen waren zu diesem Zeitpunkt wie aus Abb. 7 abzulesen 40,25% der Arbeitskräfte über 55 Jahre alt. Im Jahr 2030 ist dementsprechend ein altersbedingter Ersatzbedarf von 36.500 Arbeitskräften in der niedersächsischen Landwirtschaft zu erwarten (Landesamt für Statistik Niedersachsen, 2023). Es ist anzunehmen, dass weitere Familienarbeitskräfte und ständig beschäftigte Fremdarbeitskräfte den landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt unabhängig vom Alter verlassen werden. Gründe können unter anderem Krankheit oder Berufsunfähigkeit sein. Auch frühzeitige Sterbefälle müssen Berücksichtigung finden (Winge, S., Heyme, R., 2015). Aufgrund dieser Annahmen wird der Ersatzbedarf um 1.360 Arbeitskräfte ergänzt. Dies entspricht 1,5% aller im Jahr 2020 ständig beschäftigten Arbeitskräfte (Gotter, C., et al., 2018). In Summe verlassen bis zum Jahr 2030 37.860 ständig beschäftigte Arbeitskräfte den landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt in Niedersachsen.

Im weiteren Vorgehen muss der ermittelte Ersatzbedarf um die Auswirkungen unterschiedlicher Transformationsprozesse, denen die Landwirtschaft und damit auch der landwirtschaftliche Arbeitsmarkt unterlegen ist, korrigiert werden. Wie in Kapitel 1 bereits aufgezeigt, ist die in Abb. 8 dargestellte Entwicklung zu erkennen.

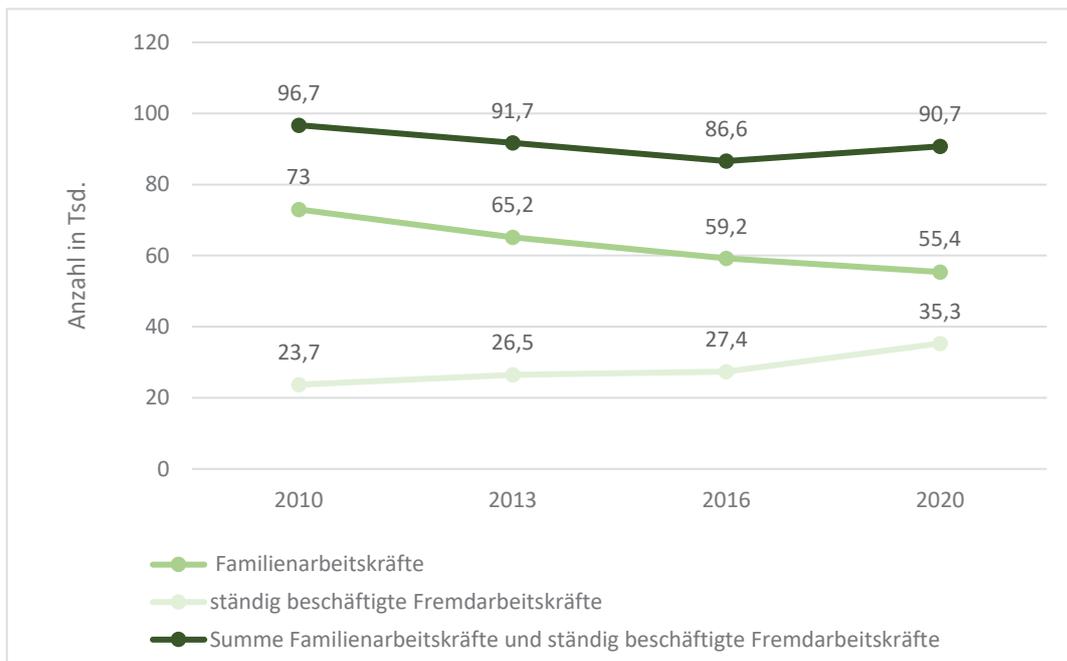


Abbildung 8: Entwicklung Anzahl ständiger Arbeitskräfte in Nds.

Quelle: in Anlehnung an Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2021 und Landesamt für Statistik Niedersachsen, 2023

Die Anzahl an ständig beschäftigten Fremdarbeitskräften steigt kontinuierlich an, während parallel die Anzahl der Familienarbeitskräfte abnimmt. In Relation ist der Abbau der Familienarbeitskräfte größer als die Rekrutierung von ständig beschäftigten Fremdarbeitskräften. Daraus resultiert in der Gesamtheit ein Rückgang der ständig beschäftigten Arbeitskräfte. Es wird von einem sektoralen Arbeitskräfteabbau gesprochen (Gotter, C., et al., 2018). Ursächlich für den sektoralen Arbeitskräfteabbau ist zum einen der technische Fortschritt. Arbeitskraft wird durch technische Hilfsmittel substituiert. Weiterhin wird die Aufbereitung der erzeugten Produkte häufig vom landwirtschaftlichen Betrieb ausgegliedert. Dem Engel'schen Gesetz folgend werden regional erzeugte Lebensmittel vermehrt durch den Import im Ausland erzeugter Produkte ersetzt, sodass die Gesamtproduktion rückläufig ist (Davier von., Z., 2007). Auf Grund der aufgezeigten Entwicklungen müssen nicht alle bis 2030 aus dem Arbeitsmarkt ausscheidenden Arbeitskräfte ersetzt werden (Winge, S., Heyme, R., 2015). Es wird von einer Trendfortschreibung ausgegangen. In den vergangenen zehn Jahren hat sich der Bestand der ständigen Arbeitskräfte um insgesamt 6.000 Personen verkleinert. Dies entspricht einem jährlichen Rückgang von circa 0,62%. Auf Grundlage dieser Annahme müssen bis 2030 5.522 Arbeitskräfte nicht ersetzt werden. Allerdings gilt zu berücksichtigen, dass vor allem Arbeitsstellen mit höheren Qualifikationsanforderungen eine Einarbeitung von neuen Arbeitskräften erfordern. Im Rah-

men der Einarbeitung findet eine zweifache Besetzung von Arbeitsstellen statt. Es wird vermutet, dass diese Annahme auf die Hälfte der nicht zu ersetzenden Arbeitsstellen zutrifft (Gotter, C., et al., 2018). Hiernach sind lediglich 2.761 Arbeitsstellen bis 2030 nicht neu zu besetzen.

Tabelle 2: Ersatzbedarf ständig beschäftigte Arbeitskräfte bis 2030 in der Landwirtschaft Nds.

Quelle: in Anlehnung an Winge, S., Heyme, R., 2015, eigene Berechnungen

	ausscheidende Arbeitskräfte bis 2030 in Tsd.
altersbedingter Ersatzbedarf	36,500
sonstiger Ersatzbedarf	1,360
sektoraler Arbeitskräfteabbau	-2,761
Ersatzbedarf	35,099

Tab. 2 fasst die bis 2030 ausscheidenden Arbeitskräfte zusammen. Insgesamt besteht ein Ersatzbedarf von 35.099 Arbeitskräften bis 2030 in Niedersachsen, unabhängig von der Qualifikation (Winge, S., Heyme, R., 2015). Die Agrarstrukturerhebungen sowie Landwirtschaftszählungen erfassen die Qualifikationsstruktur landwirtschaftlicher Arbeitskräfte nicht vollständig. Es existieren lediglich Hinweise auf die Qualifikation der Betriebsleiter*innen. In Niedersachsen konnten 2020 circa 73% der Betriebsleiter*innen eine abgeschlossene Berufsausbildung oder einen höheren Abschluss vorweisen. 25% der Betriebsleiter*innen führen die Betriebe ausschließlich mit praktischer Erfahrung. Es wird nicht erfasst, inwieweit die Betriebsleiter*innen, die auf praktische Erfahrungen verweisen, Qualifikationen in anderen Berufsfeldern besitzen (Landesamt für Statistik Niedersachsen, 2023). Für die einzelnen Bundesländer liegen keine Daten für die Qualifikationen der weiteren ständig beschäftigten Arbeitskräfte vor, weshalb im Folgenden auf Zahlen für das gesamte Bundesgebiet zurückgegriffen wird. Die Bundesagentur für Arbeit erfasst die Berufsabschlüsse der abhängig Beschäftigten der Land-, Tier- und Forstwirtschaft. Bei 20% der Beschäftigten in diesem Berufsfeld ist die Qualifikation unbekannt. 15% der Beschäftigten besitzen keinen Berufsabschluss, während 66% eine abgeschlossene Ausbildung oder einen höheren Abschluss vorweisen können (Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, 2020). Für die weitere Schätzung wird angenommen, dass 75% des ermittelten Ersatzbedarfs mit Fachkräften zu besetzen ist, da aufgrund des hohen Anteils unbekannter Ausbildungsabschlüsse davon ausgegangen werden kann, dass das Qualifikationsniveau der abhängig Beschäftigten unterschätzt wird. Außerdem wird prognostiziert, dass die Anforderungen an landwirtschaftliche Arbeitskräfte steigen (Winge, S., Wiener, B., 2009). Für Niedersachsen bedeutet das ein Ersatzbedarf von 26.324 Fachkräften im Jahr 2030.

Das zukünftige Fachkräfteangebot wird in erster Linie durch Auszubildende der Berufe Land-, Pferde- und Tierwirt*in bestimmt, die nach bestandener Prüfung als Fachkraft eingestuft werden können. Da die Ausbildungsdauer drei Jahre beträgt, wird für die Fachkräfteschätzung der Zeitraum von 2017 bis 2027 betrachtet. Auszubildende, die ihre Ausbildung im Jahr 2027 beginnen, stehen dem landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt 2030 als Fachkraft zur Verfügung. Mithilfe der Ausbildungsquote wird das nachfolgende Fachkräftepotenzial bis 2030 prognostiziert. Die Ausbildungsquote umfasst den Anteil der neu in den Arbeitsmarkt eintretenden Auszubildenden an den ständig beschäftigten Arbeitskräften (Winge, S., Heyme, R., 2015).

Tabelle 3: Entwicklung der „landwirtschaftlichen“ Ausbildungsquoten in Nds.

Quelle: in Anlehnung an Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, 2010 und Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, 2013, 2016 und 2020 sowie Winge, S., Heyme, R., 2015, eigene Berechnungen

Jahr	Anzahl ständig Beschäftigter in Tsd.	neue Ausbildungsverträge in Tsd.			Ausbildungsquote in %
		Landwirt	Tierwirt	Pferdewirt	
2010	96,7	0,787	0,030	0,141	0,99
2013	91,7	0,939	0,033	0,126	1,20
2016	86,6	1,050	0,024	0,138	1,40
2020	90,7	0,828	0,018	0,114	1,06

In den vergangenen zehn Jahren schwankte die Ausbildungsquote in Niedersachsen zwischen 1% und 1,4%. Für die weitere Schätzung der Fachkräftesituation der Zukunft wird eine Ausbildungsquote von 1,2% verwendet. Zum einen, da sich die Höhe der Quote aus der aufgezeigten Entwicklung ableiten lässt, zum anderen, weil die Ausbildungsquote von der Anzahl der Absolventen und Absolventinnen allgemeinbildender Schulen beeinflusst wird (Winge, S., Heyme, R., 2015). Für Niedersachsen werden bis 2030 jährlich konstant zwischen 72.000 und 76.000 Schulabgänger*innen vorhergesagt (Kultusministerkonferenz, 2022). Weiterhin ist ein positiver Zuspruch für grüne Berufe, zu denen die Land-, Pferde- und Tierwirtschaft zählen, zu beobachten (Deutscher Bauernverband, 2023). Für die Jahre 2017 bis 2021 sind die jeweils neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge bereits bekannt. In Summe wurden in diesen Zeitraum 5.175 Ausbildungsverträge vereinbart (Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022). Für die nachfolgenden Jahre muss die festgelegte Ausbildungsquote von 1,2% in Anlehnung an die Entwicklung der ständig beschäftigten Arbeitskräfte, wie in Tab. 4 geschehen, fortgeführt werden (Winge, S., Heyme, R., 2015). Bis zum Jahr 2030 stehen im

Rahmen der Ausbildung 11.524 neue Fachkräfte zur Verfügung. Eine jährliche Ausbildungsabbruchsrate von durchschnittlich 13% muss abgezogen werden. Auszubildende, die ihre Abschlussprüfung nicht bestehen, sind in der weiteren Betrachtung zu vernachlässigen, da es sich dabei um Ausnahmen handelt (Hampel, G., et al., 2018). Dem Arbeitsmarkt stehen 2030 somit 10.026 Fachkräfte zur Verfügung, wie Tab. 4 resümiert.

Tabelle 4: Entwicklung des Nachwuchskräftepotential in der Landwirtschaft Nds.

Quelle: in Anlehnung an BLE 2018 – 2022 sowie Winge, S. Heyme, R., 2015, eigene Berechnungen

	hinzukommende Fachkräfte bis 2030 in Tsd.
2022	1,075
2023	1,068
2024	1,062
2025	1,055
2026	1,048
2027	1,041
2017-2021	5,175
Ausbildungsabbrüche	- 1,498
Nachwuchskräftepotential	10,026

Abb. 8 fasst die Ergebnisse der Fachkräfteprognose für Niedersachsen bis zum Jahr 2030 zusammen. Es wird deutlich, dass der Gesamtbedarf von 35.099 Arbeitskräften nicht durch Nachwuchskräfte, die eine Ausbildung im landwirtschaftlichen Berufsfeld absolvieren, gedeckt werden kann. Arbeitskräfte, die eine landwirtschaftliche Tätigkeit ohne entsprechende Qualifikation beginnen, wurden bei der vorgenommenen Schätzung nicht berücksichtigt, sodass keine Aussage über die Deckung des Gesamtbedarfs durch diese getätigt werden kann. Der vermutete Ersatzbedarf an Fachkräften beträgt 26.324. Zur Deckung des Fachkräftebedarfs eignen sich Personen mit fachspezifischen Qualifikationen einer abgeschlossenen Berufsausbildung. Mit der Gegenüberstellung des Fachkräftebedarfs und des Nachwuchskräftepotenzials der Ausbildungsabsolventen ist es möglich, Aussagen über die zu erwartende Fachkräftesituation zu treffen. Aus der Differenz der beiden Größen ergibt sich eine Lücke von 16.298 Fachkräften. Bei Beibehaltung des Status quo ist es derzeit nicht möglich, den Fachkräftebedarf zu decken. Auf dieser Basis ist ein Fachkräftemangel auf den landwirtschaftlichen Betrieben in Niedersachsen im Jahr 2030 zu erwarten.

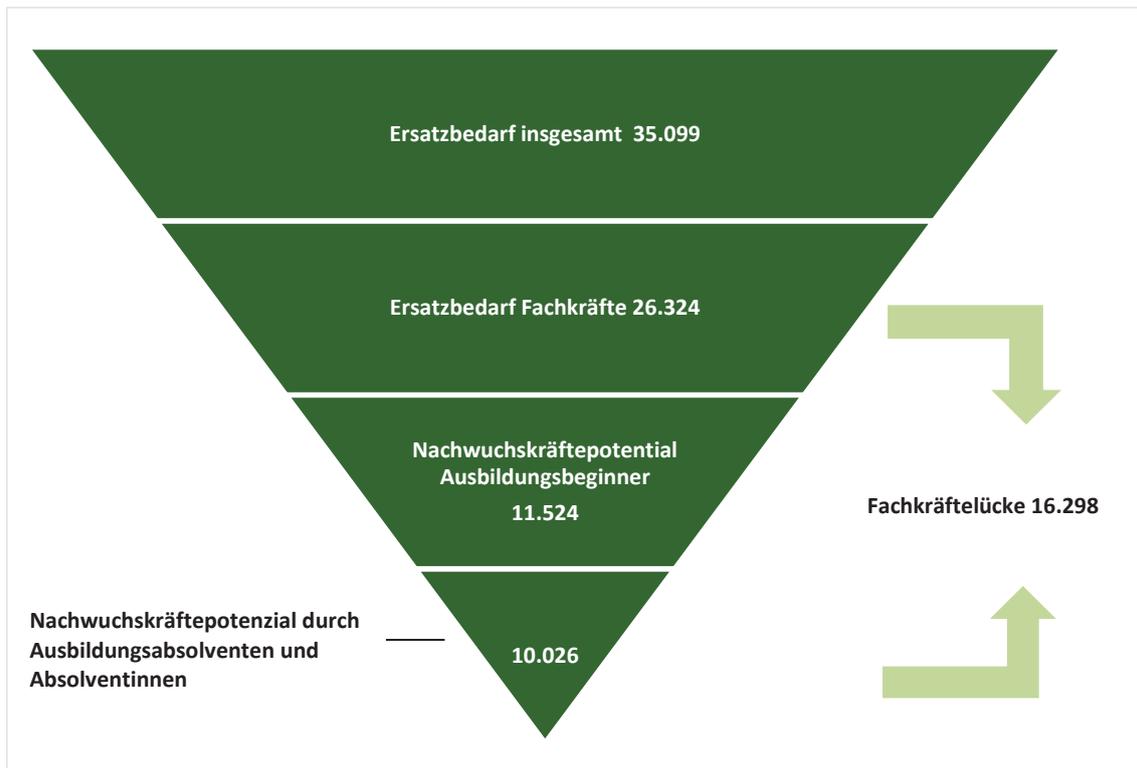


Abbildung 8: Ersatzbedarf und Nachwuchspotential der Landwirtschaft Nds. 2030

Quelle: in Anlehnung an Winge, S., Heyme, R., 2015, eigene Berechnungen

3.3 Ursachen bzw. Transformationsprozesse

Ein Fachkräftemangel, wie in der niedersächsischen Landwirtschaft zu erwarten, wird durch eine Vielzahl von Faktoren bedingt. Diese können hinsichtlich ihrer zeitlichen Dauer in kurzfristige und langfristige Ursachen differenziert werden (Franken, A., 2013).

Kurzfristig wird der landwirtschaftliche Arbeitsmarkt in Niedersachsen in erster Linie von konjunkturellen Prozessen beeinflusst. Die gesamtwirtschaftliche Konjunkturerwicklung beeinflusst die zur Verfügung stehenden Fachkräfte. In konjunkturellen Hochphasen stehen landwirtschaftlichen Betrieben weniger Fachkräfte zur Verfügung. In dieser Zeit steigt der branchenübergreifende Wettbewerb um Fachkräfte an. In konjunkturellen Tiefphasen verbessert sich die Fachkräftesituation für die Landwirtschaft. In diesem Zeitabschnitt ist die Landwirtschaft auch für Fachkräfte aus anderen Branchen als Arbeitgeber attraktiv. Bei der spezifischen Betrachtung der landwirtschaftlichen Konjunktur stellt sich Vergleichbares ein. Bei einer positiven Konjunkturerwicklung besitzen viele landwirtschaftliche Betriebe einen erhöhten Bedarf an Fachkräften, um ihre Produktion auszubauen. Auf dem landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt ist verstärkte Konkurrenz festzustellen, auf die von den nachfragenden Betrieben entsprechend

reagiert werden muss, um Fachkräfte zu gewinnen (Franken, A., 2013). Die Anpassung an die veränderten Arbeitsmarktbedingungen benötigt für gewöhnlich längere Zeit, in der ein Fachkräftemangel entstehen kann (Kettner, A., 2012). Findet eine negative Konjunkturentwicklung statt, beenden landwirtschaftliche Betriebe ihre Bemühungen um neue Fachkräfte. Dieses Handeln ist nicht zielführend, da zyklisch auf die negative Konjunkturentwicklung eine Hochphase folgt, in der sich erneut Fachkräftebedarf ausbildet (Mesaros, L., et al., 2009).

Langfristig wird die Entwicklung der niedersächsischen Landwirtschaft von verschiedenen Transformationsprozessen bestimmt, die entscheidenden Einfluss auf die Fachkräftesituationen auf den Betrieben nehmen. Zu den wichtigsten Prozessen gehören der Strukturwandel sowie der gesellschaftliche Wandel, die im Folgenden näher erläutert werden.

3.3.1 struktureller Wandel

Der Strukturwandel in der Landwirtschaft zeichnet sich auf den Betrieben in Niedersachsen ab. Dabei sind die Globalisierung sowie der technische Fortschritt entscheidende Prozesse, die Veränderungen auf den Betrieben und unter den landwirtschaftlichen Fachkräften hervorrufen. Die Betriebe müssen sich aufgrund der Teilnahme am internationalen Markt mit verschärften Wettbewerbsbedingungen arrangieren (Mesaros, L., et al., 2009 und Kettner, A., 2012). Die Wachstumsstrategie wird von vielen Betriebsleitern und Betriebsleiterinnen bevorzugt genutzt, um sich als Teilnehmer*in des Marktes durchzusetzen und vorteilhafte Skaleneffekte anzuwenden (Gindele, N., et al., 2016). In der Regel ist die Ausdehnung der Produktion die bevorzugte Wachstumsmaßnahme. Auch für die Zukunft wird prognostiziert, dass Betriebe auf diese Weise dem strukturellen Wachstumsdruck begegnen werden. Kennzeichnend für den Strukturwandel in Niedersachsen ist, wie in Kapitel 1 dargestellt, ein Rückgang der Betriebszahlen und damit einhergehend die Vergrößerung der Betriebsstrukturen. Damit die Wachstumsstrategie gelingt und die zusätzliche Arbeitsbelastung bewältigt wird, ist es für den einzelnen Betrieb notwendig, zusätzliche Fachkräfte zu rekrutieren. Dabei können die Betriebe häufig nicht mehr auf qualifizierte Familienarbeitskräfte zurückgreifen, sondern müssen familienfremde Fachkräfte anstellen (Gindele, N., et al., 2015). Im Zuge dessen entsteht häufig der sogenannte „erweiterte“ Familienbetrieb. Dieser wird definiert als ein Zusammenschluss von zwei bis drei Familienarbeitskräften und mehreren Fremdarbeitskräften. Dabei unterstützt die Fremdarbeitskraft den landwirtschaftlichen Betrieb mit Arbeitsleistung. In Niedersachsen war in der Vergangenheit der klassische Familienbetrieb die charakteristische Betriebsform. Durch den zunehmenden Anteil von Fremdarbeitskräften auf den Betrieben nimmt die Bedeutung des „erweiterten“ Fa-

milienbetriebes zu. In Kapitel 1 wird die Zunahme von ständig beschäftigten Fremdarbeitskräften auf landwirtschaftlichen Betrieben statistisch bestätigt. In Zukunft wird weiterhin die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften steigen (Gindele, N., et al., 2016).

Der Strukturwandel und die damit verbundene Digitalisierung verursachen eine steigende Komplexität der Prozesse und Produktionstechnologien, die in der Landwirtschaft Anwendung finden. Infolgedessen steigen die Anforderungen an Fachkräfte in mehrfacher Hinsicht (Kettner, A., 2012). Im Rahmen des Digitalisierungsprozesses wird die aktuelle Landwirtschaft auch als „Landwirtschaft 4.0“ bezeichnet (Ministerium für Ernährung, Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg, 2023). Die notwendigen Kompetenzen einer Fachkraft werden in Tab. 5 dargestellt.

Tabelle 5: Anforderungen an eine Fachkraft in der Landwirtschaft 4.0

Quelle: in Anlehnung an Bretschneider, M., 2019

<p>Kompetenzen im Umgang mit Technologien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anwendung von IT-Systemen • Vorbereiten, Bedienen und Steuern von Maschinen, Geräten und Betriebseinrichtungen • Umgehen mit digitalen Medien 	<p>Kompetenzen im Umgang mit Daten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zielgerichtetes Einsetzen von Fachsoftware • Prüfen der Plausibilität und kritisches Bewerten von Daten • Auswerten von Daten und deren Nutzung für betriebliche Entscheidungen
<p>Fachbezogene Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen im Pflanzenbau (z.B. Bodenbearbeitung, Bestandsführung und Ernte) • Kompetenzen in der Tierhaltung (z.B. Stallklima und Fütterung) 	<p>Überfachliche Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lernbereitschaft • Prozessverständnis • Kommunikationsfähigkeit

Vor dem Hintergrund des technischen Fortschrittes wird von Fachkräften detailliertes und fachspezifisches Wissen verlangt, welches kontinuierlich um neue Erkenntnisse ergänzt werden muss (Franken, A., 2013). Darüber hinaus verlangt der Strukturwandel von Fachkräften die Kenntnis über sogenannte Soft Skills. Die erhöhten und differenzierten Qualifikationsansprüche erschweren das optimale Zusammenfinden von Betrieben und Fachkräften und können unbesetzte Arbeitsstellen verursachen (Kettner, A., 2012).

Dem beschriebenen Fachkräftebedarf stehen Rationalisierungsmaßnahmen, die im Rahmen des technischen Fortschrittes umgesetzt werden, gegenüber (Gotter, C., et al., 2018). Im Kontext des Strukturwandels wird der Produktionsfaktor Arbeit zunehmend durch Kapital kompensiert (Gindele, N., et al., 2016). Da die Personalkosten in Relation zu den Anschaffungskosten von z.B. Maschinen hoch sind, werden landwirtschaftliche Arbeitskräfte zunehmend durch Technik substituiert (Gotter, C., et al., 2018). Daraus resultiert eine Verringerung des Fachkräftebedarfs.

Allerdings darf das Ausmaß des Fachkräfteersatzes durch technische Möglichkeiten nicht überschätzt werden. Entwicklungen im Rahmen des technischen Fortschrittes und der Digitalisierung führen in erster Linie zu einer Optimierung der Arbeitsprozesse und der Arbeitsqualität. Fachkräfte können nicht ohne Weiteres durch Kapital ersetzt werden (Ketzmerick, T., 2020). Weiterhin kennzeichnen sich landwirtschaftliche Betriebe durch einen hohen Arbeitsanfall. Eine Vielzahl an Aufgaben kann nicht durch Investitionen in Technik ersetzt werden (Gindele, N., et al., 2016).

3.3.2 gesellschaftlicher Wandel

In Deutschland wird in Folge des demografischen Wandels eine Reduktion der Gesamtbevölkerung festgestellt (Mesaros, L., et al., 2009). Die Anzahl der Geburten nimmt seit 1980 kontinuierlich ab, während die Lebenserwartung der älteren Bevölkerung ansteigt (Kettner, A., 2012 und Gotter, C., et al., 2018). Diese Entwicklung spiegelt sich in der Umwandlung der sogenannten „Alterspyramide“ in die Form eines „Alterspilzes“ wider. Der Anteil der älteren Personen über 65 Jahren an der Bevölkerung steigt stetig an, während der Anteil jüngerer Personen unter 30 sinkt (Gindele, N., et al., 2016 und Gotter, C., et al., 2018). Der demografische Wandel beeinflusst den Arbeitsmarkt entscheidend. Zum einen werden aufgrund der sinkenden Geburtenrate weniger Schulabschlüsse absolviert. Es stehen infolgedessen weniger Schüler*innen zur Verfügung, die sich auf vorhandene Ausbildungsplätze bewerben und später dem Arbeitsmarkt als Fachkraft zur Verfügung stehen. Zum anderen verursacht der demografische Wandel einen Anstieg an Renteneintritten. Aktuell beginnt die „Baby-Boomer“-Generation der 60-er Jahre mit dem Verlassen des Arbeitsmarktes. Daraus resultiert ein schnellerer Rückgang an Fachkräften. Auf dem gesamten Arbeitsmarkt wird zukünftig kein Beschäftigungszuwachs stattfinden (Ketzmerick, T., 2020). Untersuchungen zeigen, dass auch die aktuelle Zuwanderung nicht ausreicht, um den prognostizierten Bedarf an Arbeitskräften zu decken (Handelsblatt, 2023). Für die Landwirtschaft bedeutet dies einen grundsätzlichen Rückgang der zur Verfügung stehenden Fachkräfte. Die landwirtschaftliche Branche weist im Vergleich zur gesamten Erwerbsbevölkerung einen hohen Anteil älterer Beschäftigter über 55 Jahren auf (Gindele, N., et al., 2016). Auf niedersächsischen Betrieben beträgt dieser Anteil circa 36% während bei der gesamten Erwerbsbevölkerung ein Anteil von 24% registriert werden kann (Deter, A., 2020). Ursächlich für die Entwicklung der Altersstruktur ist die Verteilung verschiedener Altersgruppen auf Verdichtungsräume sowie den ländlichen Raum. Während junge Menschen in Verdichtungsräumen leben, sind ländliche Regionen, in denen landwirtschaftliche Betriebe angesiedelt sind, durch ein höheres Alter der Bevölkerung gekennzeichnet (Proplanta, 2014). Vor allem junge

und qualifizierte Arbeitskräfte verlassen ländliche Regionen. Grund sind attraktivere und umfangreichere Beschäftigungsmöglichkeiten (Gotter, C., et al., 2018). Die Konsequenzen des demografischen Wandels werden durch die Abwanderung von Arbeitskräften aus ländlichen Regionen in die Stadt potenziert (Gotter, C., et al., 2018). Für landwirtschaftliche Betriebe bedeutet dies einen weiteren Verlust an Fachkräften (Gindele, N., et al., 2016).

Der gesellschaftliche Wandel ist weiterhin durch sich verändernde Werte der Gesellschaft geprägt. Der Wertewandel, der sich zwischen den Generationen abzeichnet, beeinflusst die Entwicklung des landwirtschaftlichen Arbeitsmarktes in Niedersachsen in mehrfacher Hinsicht.

Die landwirtschaftlichen Betriebe in Niedersachsen waren in der Vergangenheit durch das „klassische“ Familienmodell gekennzeichnet. In der Regel nahm der Mann die Position des Betriebsleiters ein und sicherte das Einkommen der Familie (Wurm, R., 2021). Die Frauen auf den Betrieben galten als „mithelfende Familienangehörige“ (Deutscher Landfrauenverband e.V., 2023). Sie trugen die alleinige Verantwortung für Haushalt und Kinderbetreuung (Wurm, R., 2021). Im Rahmen des Wertewandels der Gesamtgesellschaft ist ein Abbau von Rollenbildern zu erkennen, der in die personelle Aufstellung landwirtschaftlicher Betriebe eingreift. In Deutschland stieg der Anteil weiblicher Betriebsleiterinnen auf 10% an. Aus der Altersstruktur der Betriebsleiterinnen lässt sich ein positiver Trend ableiten (Padel, S., 2020). Weiterhin wird angenommen, dass inzwischen circa 40% der Ehe- bzw. Lebenspartnerinnen von landwirtschaftlichen Betriebsleitern einer Tätigkeit außerhalb des Betriebes nachgehen (Padel, S., et al., 2022). Die aufgezeigte Entwicklung verursacht einen Rückgang von Familienarbeitskräften.

Weiterhin lehnt im Zuge des Wertewandels ein Großteil der Schulabsolventen und -absolventinnen aktuell eine praktische Berufsausbildung ab. Die jüngere Generation bevorzugt die Aufnahme eines Studiums. Im Jahr 2000 begannen 30% der Schulabsolventen und -absolventinnen ein Studium. Fünfzehn Jahre später hat sich die Anzahl der Schüler*innen, die sich für ein Studium entschieden, fast verdoppelt. Studierende der Agrarwissenschaften, die auf landwirtschaftlichen Betrieben als Fachkraft tätig werden können, lehnen dies in der Regel ab (Gotter, C., et al., 2018). Aufgrund dieses Trends stehen dem landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt zunehmend weniger Fachkräfte zur Verfügung.

Der Wertewandel nimmt direkten Einfluss auf die Ansprüche von Fachkräften im Hinblick auf ihre Arbeitsstelle. Aus Sicht der jüngeren Generationen müssen Betriebe höhere Anforderungen erfüllen, damit sie für sie als Fachkraft attraktiv sind. Generation Y, zu der die Jahrgänge 1981 bis 1995 zählen, ist mehrheitlich bereits auf dem Arbeitsmarkt tätig. Die jüngsten Personen der Generation nehmen in nächster Zukunft den Berufseinstieg vor (Klaffke, M., 2021 und Krüger, K., 2018). Der Generation sind die Werte und Normen, mit denen das Unternehmen handelt,

wichtig. Für die Generation ist charakteristisch, dass sie eine gute Gemeinschaft am Arbeitsplatz schätzt. Ihr Ziel ist es, für ihre Tätigkeit Anerkennung zu erlangen. In diesem Zusammenhang nimmt Weiterbildung einen hohen Stellenwert ein. Außerdem existiert ein Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten, mit denen eine Work-Life-Balance hergestellt werden kann. Die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes ist entscheidend für ihre private Zufriedenheit (Drexler, J., Eggersdorfer, K., 2022, Klaffke, M., 2021 und Krüger, K., 2018). Generation Z, zu der Personen ab dem Jahrgang 1995 gehören, startet aktuell mit dem Einstieg in das Berufsleben. Dementsprechend ist es derzeit nicht möglich, das Verhalten auf dem Arbeitsmarkt final zu beurteilen. Im Gegensatz zur vorherigen Generation ist es ihr wichtig, dass Arbeit nicht mit Privatem in Berührung kommt (Krüger, K., 2018). Die Arbeitsstelle besitzt bei ihnen einen deutlich geringeren Stellenwert (Drexler, J., Eggersdorfer, K., 2022). Die beiden jüngsten, für den Arbeitsmarkt relevanten Generationen verbinden die folgenden Gemeinsamkeiten. Beide Generationen bewältigen die mit dem technischen Fortschritt einhergehenden neuen Technologien ohne große Schwierigkeiten. Sie sind über die sozialen Medien weiträumig vernetzt. Beide binden sich nur schwach an Arbeitgeber*innen. Dadurch sind Arbeitsstellen häufig von erhöhter Fluktuation betroffen (Drexler, J., Eggersdorfer, K., 2022). Diese Gegebenheit besitzt unmittelbaren Einfluss auf die Fachkräftesituation auf landwirtschaftlichen Betrieben. Für Arbeitsstellen mit nicht optimalen Arbeitsbedingungen bedeutet das Verhalten einen kontinuierlichen Verlust von Fachkräften. Sind Fachkräfte auf ihrer Arbeitsstelle mit nicht zufriedenstellenden Arbeitsbedingungen konfrontiert, zögern sie nicht eine Kündigung einzureichen (Ketzmerick, T., 2020). Der Wertewandel beeinflusst weiterhin das Verhältnis von Gesellschaft und Landwirtschaft. Häufig haben sich der Landwirtschaft fremde Personen weit von der Produktion von Lebensmitteln entfernt. Die Landwirtschaft steht vermehrt in der öffentlichen Kritik (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, 2020). Außenstehende Personen verknüpfen die Landwirtschaft oft mit schlechten Arbeitsbedingungen. Das negative Image verschärft die Fachkräftesituation und erschwert Schulabsolventen und -absolventinnen sowie Fachkräfte aus anderen Branchen für die Landwirtschaft zu gewinnen (Gindele, N., et al., 2016).

Das Kapitel verdeutlicht, dass sich aus der Summe von strukturellen und gesellschaftlichen Faktoren eine kritische Fachkräftesituation entwickelt hat, aus der langfristig ein Fachkräftemangel in Niedersachsen hervorgehen wird. Auf eine Vielzahl der erläuterten Ursachen und Transformationsprozesse können Betriebsleiter*innen keinen direkten Einfluss nehmen. Bei einigen Ursachen hingegen besteht die Möglichkeit, mithilfe von betrieblichen Maßnahmen, insbesondere mit Personalpolitik, die Auswirkungen abzumindern. Auf den beschriebenen Wertewandel können Betriebsleiter*innen beispielsweise durch Anpassung ihres Personalmanage-

ments reagieren. Um sich vor dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel in Niedersachsen sicher aufzustellen und sich gegenüber anderen landwirtschaftlichen Betrieben zu positionieren, müssen Betriebsleiter*innen ihr aktuelles Personalmanagement überprüfen und gegebenenfalls optimieren. Abb. 9 zeigt betriebliche Maßnahmen und Strategien, die Betriebsleitern und Betriebsleiterinnen zur Verfügung stehen.



Abbildung 9: betriebliche Strategien und Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels
Quelle: in Anlehnung an Mesaros, L., Vanselow, A., Weinkopf, C., 2009

Die aufgezeigten Strategien und Maßnahmen stehen untereinander in enger Wechselwirkung (Mesaros, L., et al., 2009). Sie können dem Bereich des Personalmanagements zugeordnet werden. Landwirtschaftliches Personalmanagement wird wie folgt definiert: „Das Personalmanagement setzt sich aus einer Vielzahl von Einzelaufgaben zusammen, bezieht sich aber grundsätzlich auf die Gesamtheit aller Gestaltungs- und Verwaltungsmaßnahmen, die die Arbeitskräfte in den Betrieben betreffen. (...). Grundlegende Kernaufgaben des landwirtschaftlichen und gartenbaulichen Personalmanagements sind die Personalbeschaffung und die Personalplanung, der Personaleinsatz, die Personalmotivation, die Personalführung, die Personalentwicklung sowie die Schaffung attraktiver Arbeitsplätze. Letztendlich geht es darum, ausreichend qualifizierte Arbeitnehmer nicht nur zu finden, sondern auch im Betrieb zu halten und sie angemessen einzusetzen und zu fördern.“ (Knoop, M., Theuvsen, L., 2018, S.2). Kleinen und mittelständischen Unternehmen, denen landwirtschaftliche Betriebe zugeordnet werden, werden häufig mit dem Vorwurf konfrontiert, Personalmanagement nur unzureichend umzusetzen

(Mesaros, L., et al., 2009). Die gewählten Maßnahmen greifen in der Regel nur kurzfristig. Zu geringe Bemühungen in der Aus- und Weiterbildung führen dazu, dass landwirtschaftliche Betriebe ausschließlich auf den externen Arbeitsmarkt zurückgreifen können, wenn eine neue Fachkraft im Betrieb benötigt wird (Kettner, A., 2012). In den meisten kleinen und mittelständischen Betrieben wird kein finanzieller sowie zeitlicher Aufwand in Bezug auf die Personalrekrutierung betrieben. Vor allem im Hinblick auf die Gestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes wird Betriebsleitern und Betriebsleiterinnen vorgeworfen, ein „fehlendes Problembewusstsein“ zu besitzen (Mesaros, L., et al., 2009). An dieser Stelle präsentiert die Forschung nur wenige explizite Daten und Forschungsergebnisse für die Landwirtschaft. Es gilt zu überprüfen, welchen Stellenwert Personalmanagement in der Landwirtschaft besitzt und welche Strategien und Maßnahmen Betriebsleiter*innen umsetzen. Im Folgenden wird zunächst der Fokus auf die Attraktivität des Arbeitsplatzes gelegt.

4 Arbeitszufriedenheit

Es wurden unterschiedliche Faktoren bestimmt, die auf Attraktivität von landwirtschaftlichen Arbeitsplätzen Einfluss nehmen. Besonders hohen Stellenwert besitzt die Arbeitszufriedenheit (Näther, M., et al., 2015). Im folgenden Kapitel wird daher zunächst Arbeitszufriedenheit definiert und wichtige Theoriekonzepte vorgestellt. Darauf folgend wird ein Modell zur Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft abgebildet. Anhand ausgewählter Determinanten werden Studienergebnisse zum Status quo der Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer*innen zusammengetragen.

4.1 Theorien der allgemeinen Arbeitszufriedenheit

Für Arbeitszufriedenheit existiert keine einheitlich Definition. Die Gemeinsamkeit aller Definitionen liegt in der Beschreibung eines „mehrdimensionalen und heterogenen Konstruktes“ (Näther, M., et al., 2015). Eine gängige, häufig in Lehrbüchern verwendete Definition lautet: „Arbeitszufriedenheit ist das, was Menschen in Bezug auf ihre Arbeit und deren Facetten denken und fühlen. Es ist das Ausmaß in dem Menschen ihre Arbeit mögen oder nicht“ (Kauffeld, S., Schermuly, C., 2019, S.239). Im Wesentlichen beruht die Beurteilung von Arbeitszufriedenheit auf Emotionen, die Arbeitskräfte aufgrund der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit empfinden (Näther, M., et al., 2013). Wird die Arbeit mit positiven Gefühlen verknüpft, stellt sich Arbeitszufriedenheit ein (Näther, M., et al., 2015). Bei der Beurteilung von Arbeitszufrie-

denheit muss berücksichtigt werden, dass sich diese aus unterschiedlichen Dimensionen zusammensetzt. Es besteht die Möglichkeit, dass Arbeitskräfte ausgewählte Dimensionen positiv bewerten, während andere negativ eingeordnet werden. Aus der Summe der Bewertungen resultiert die finale Arbeitszufriedenheit. Arbeitszufriedenheit besitzt bei Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen einen hohen Stellenwert, da diese das physische und psychische Wohlbefinden auch abseits der Arbeitsstelle beeinflusst (Kauffeld, S., Schermuly, C. 2019). Eine negative Beurteilung der Arbeitszufriedenheit durch Arbeitskräfte besitzt Konsequenzen für Arbeitgeber*innen. Aus Arbeitsunzufriedenheit resultiert eine Zunahme an Fehlzeiten, eine erhöhte Arbeitsplatzwechselbereitschaft sowie destruktives Handeln vonseiten der Arbeitnehmer*innen (Kauffeld, S., Schermuly, C., 2019 und Theuvsen, L., Näther, M., 2012).

Im Folgenden sollen die drei im deutschsprachigen Raum bedeutendsten Theorien der Arbeitszufriedenheit vorgestellt werden: das Zwei-Faktoren-Modell, das erweiterte Züricher-Modell und das Modell des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichtes.

Das Zwei-Faktoren-Modell wurde im Jahr 1959 von Herzberg formuliert und bildet seither die Grundlage für weitere Modelle der Arbeitszufriedenheit. Das Modell differenziert Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit (Ferreira, Y., 2020). Beide Größen bestehen unabhängig voneinander. Die Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen wird von den sogenannten „Motivatoren“ bestimmt (Kauffeld, S., Schermuly, C., 2019). „Motivatoren“ sind Größen, die auf den Inhalt der Beschäftigung Bezug nehmen. Zu den „Motivatoren“ zählt beispielsweise der Arbeitsinhalt selbst. Weiterhin ist die Teilnahme an Fort- und Weiterbildung, die eine Leistungssteigerung für Arbeitnehmer*innen bedeutet, ein „Motivator“. Herzberg ordnet auch die Option, als Arbeitnehmer*in im Betrieb Verantwortung übertragen zu bekommen, als einen „Motivator“ ein. Die Anerkennung von Leistung durch Vorgesetzte ist ebenfalls ein häufiges Beispiel (Ferreira, Y., 2020). „Motivatoren“ können die Arbeitszufriedenheit anheben (Näther, M., et al., 2015). Werden während der Ausübung der Tätigkeit keine „Motivatoren“ durch die Arbeitnehmer*innen wahrgenommen, resultiert daraus nicht umgehend Arbeitsunzufriedenheit (Ferreira, Y., 2020). Arbeitnehmer*innen befinden sich dann in einem neutralen Zustand (Kauffeld, S., Schermuly, C., 2019). Arbeitsunzufriedenheit entsteht, sobald sogenannte „Hygienefaktoren“ fehlen (Näther, M., et al., 2015). „Hygienefaktoren“ wirken von außen auf Arbeitnehmer*innen ein. Die Entlohnung und die Gewährung von Urlaub sind „Hygienefaktoren“. Auch zur Verfügung stehende Arbeitsmittel wirken als „Hygienefaktoren“. Ein weiteres Beispiel ist die Beziehung zwischen Arbeitnehmer*in und Arbeitgeber*in (Ferreira, Y., 2020). Mithilfe von „Hygienefaktoren“ kann Arbeitsunzufriedenheit vermieden werden (Näther, M., et al., 2015). Allerdings können sie keine Arbeitszufriedenheit hervorrufen. Die

Zwei-Faktoren-Theorie wird aufgrund mangelnder Möglichkeiten Arbeitszufriedenheit beziehungsweise -unzufriedenheit zu messen, häufig kritisiert. Ebenfalls oft bemängelt wird die Ausgestaltung der „Motivatoren“ und der „Hygienefaktoren“. Eine eindeutige Trennung beider Faktoren ist häufig nicht möglich. Weiterhin fehlt die Einbeziehung der verschiedenen Persönlichkeiten von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen bei der Gewichtung der Faktoren im Hinblick auf deren individuelle Bedeutung. Ungeachtet der Kritik wird die Theorie als Grundlage für weitere Modelle der Arbeitszufriedenheit verwendet, da neben der Tätigkeit selbst auch erstmals Rahmenbedingungen der Tätigkeit Berücksichtigung gefunden haben (Kauffeld, S., Schermuly, C., 2019).

Das erweiterte Züricher-Modell nach Büssing aus dem Jahr 2005 basiert auf der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. Im Modell wird Arbeitszufriedenheit als dynamischer Prozess verstanden, der verschiedene Phasen durchläuft, wie Abb. 10 zeigt (Kauffeld, S., Schermuly, C., 2019 und Ferreira, Y., 2020).

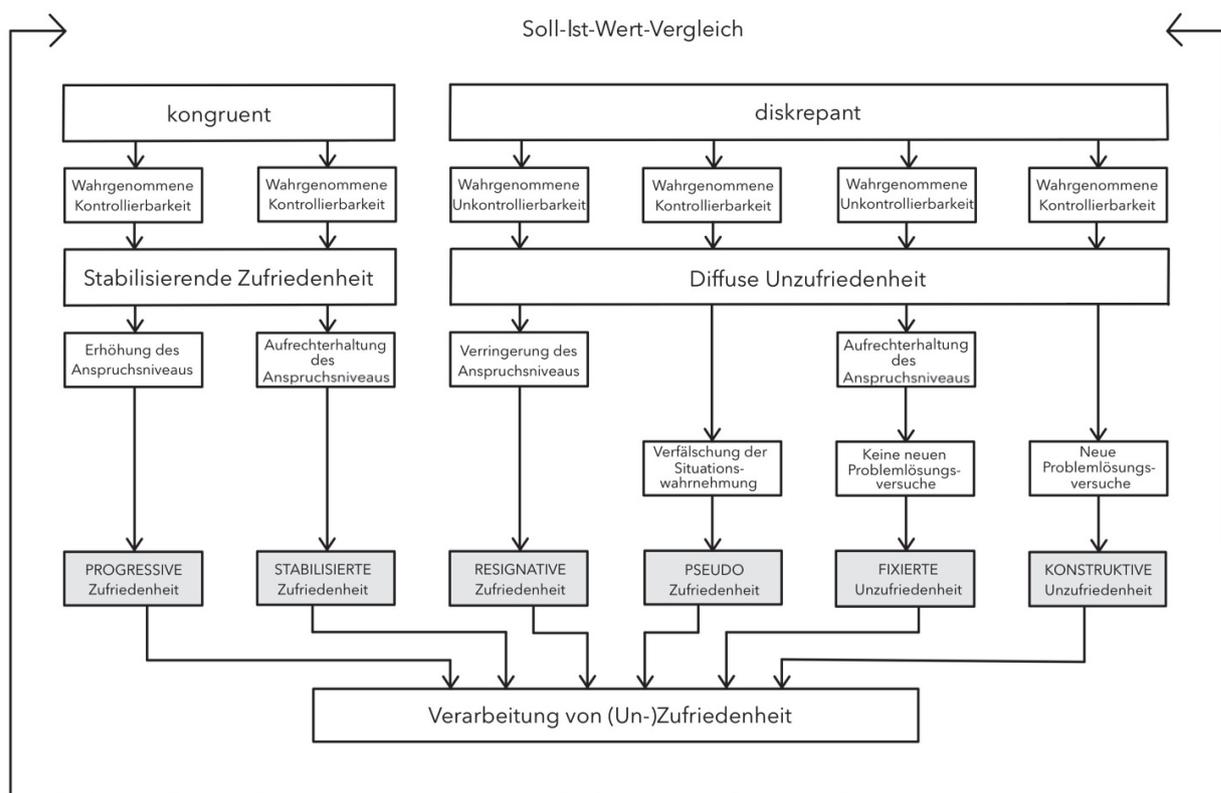


Abbildung 10: Erweitertes Züricher-Modell nach Büssing

Quelle: in Anlehnung an Büssing, A., Herbig, B., Bissels, T. und Krüsken, J., 2005

Im Züricher-Modell wird die Individualität der Arbeitnehmer*innen aufgegriffen (Ferreira, Y., 2020). Es findet zunächst eine Gegenüberstellung der Erwartungen der Arbeitnehmer*innen an die Tätigkeit und die damit verbundenen Rahmenbedingungen mit den tatsächlich während der

Berufsausübung festzustellenden Möglichkeiten statt (Kauffeld, S., Schermuly, C., 2019). Es wird von einem „Soll-Ist“-Abgleich gesprochen (Ferreira, Y., 2020). Wird im Vergleich eine Kongruenz festgestellt, resultiert daraus Zufriedenheit. Wird hingegen eine Diskrepanz festgestellt, ist die Konsequenz, dass Unzufriedenheit entsteht. In Abhängigkeit der Entwicklung des Anspruchsniveaus der Arbeitnehmer*innen können sich sechs verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit beziehungsweise -unzufriedenheit ausbilden. Es existieren die progressive, stabilisierte, resignative und pseudo Zufriedenheit sowie die fixierte und konstruktive Unzufriedenheit, wie in Abb. 10 zu erkennen (Büssing, A., et al., 2005).

Die Anreiz-Beitrags-Theorie nach Simon und March findet in Studien zur Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft häufig Anwendung (Näther, M., et al., 2013). Abb. 11 stellt das Modell beispielhaft dar.

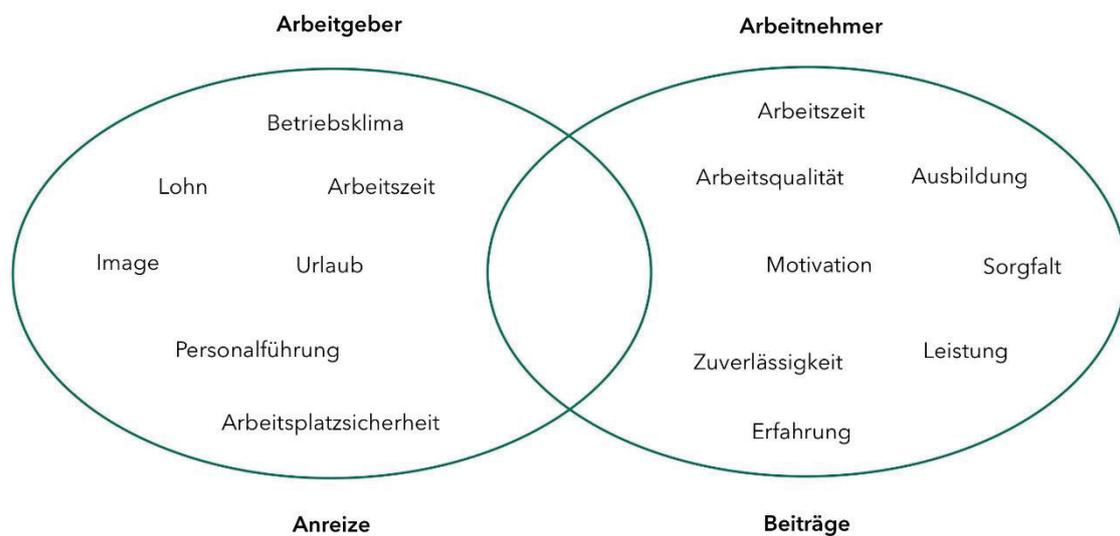


Abbildung 11: Determinanten des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichtes

Quelle: in Anlehnung an Theuvsen, L., 2009

In dem Modell stellen Arbeitnehmer*innen den Vorgesetzten sogenannte Beiträge zur Verfügung. Beispiele für Beiträge der Arbeitnehmer*innen sind aufgebrauchte Arbeitszeit, Qualität des Arbeitsergebnisses, Sorgfalt während des Arbeitsprozesses oder auch in den Betrieb eingebrachte Erfahrung. Arbeitgeber*innen können Arbeitnehmer*innen sogenannte Anreize bieten. Dabei wird zwischen materiellen und immateriellen Anreizen unterschieden. Zu den materiellen Anreizen zählen unter anderem Lohn und betriebliche Sozialleistungen. Die mögliche Urlaubsdauer, das gebotene Arbeitsumfeld, die Führungsqualität der Betriebsleiter*innen oder

auch das Ansehen des Betriebes und der Beschäftigung sind Beispiele für immaterielle Anreize. Abb. 11 stellt ausgewählte Anreize und Beiträge gegenüber. Voraussetzung, damit Arbeitsleistung im Betrieb erbracht wird und sich Arbeitszufriedenheit einstellt, ist, dass sich Anreize und Beiträge im Gleichgewicht befinden. Werden durch die Arbeitnehmer*innen mehr Beiträge geleistet als Anreize durch Arbeitgeber*innen zur Verfügung gestellt, wird langfristig die Tätigkeit durch diese eingestellt. Daher ist es notwendig, dass Betriebsleiter*innen Verständnis für die Anforderungen ihrer Arbeitnehmer*innen entwickeln (Theuvsen, L., 2009).

4.2 Theorie der landwirtschaftlichen Arbeitszufriedenheit

Für die Beurteilung der Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitskräfte haben Näther et al. ein an die Landwirtschaft adaptiertes Modell entwickelt. Grundlagen sind die erläuterten Theoriekonzepte zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit sowie der Arbeitsbeschreibungsbogen von Neuberger und Allerbeck aus dem Jahr 1978. In Anlehnung an den Arbeitsbeschreibungsbogen werden die Bestimmungsgrößen Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitszeit, Bezahlung, Führungskraft, Kollegium, Organisation und Leitung sowie Tätigkeit genutzt, um die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitskräfte einzuschätzen. Die Determinante Entwicklung, die im Arbeitsbeschreibungsbogen genutzt wird, findet in dem Modell von Näther et al. keine Beachtung. Es wird aufgrund unterschiedlicher Studien davon ausgegangen, dass für Mitarbeiter*innen landwirtschaftlicher Betriebe Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung eine untergeordnete Rolle spielen. Das Modell von Näther et al. wurde um die Bestimmungsgröße Betriebsklima ergänzt, welches sich für die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftliche Arbeitskräfte als wichtig erwiesen hat. Die Arbeitszufriedenheit wird in finanzielle, organisatorische und soziale Dimensionen sowie die Tätigkeitsdimension gegliedert. Diese Dimensionen können durch betriebliche Maßnahmen beeinflusst werden und sollen im Weiteren näher betrachtet werden. Das Modell wird in Abb. 12 dargestellt (Näther, M., et al., 2015). Bei späteren Untersuchungen der Arbeitszufriedenheit erweiterten Näther et al. das Modell um eine Sicherheitsdimension, welche die Arbeitsplatzsicherheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer*innen berücksichtigt. Die Bestimmungsgrößen Gesundheits- sowie Lebenszufriedenheit beeinflussen die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer*innen ebenfalls entscheidend, allerdings werden diese im Folgenden vernachlässigt, da landwirtschaftliche Arbeitgeber*innen nicht direkt auf sie einwirken können (Näther, M., et al., 2015).

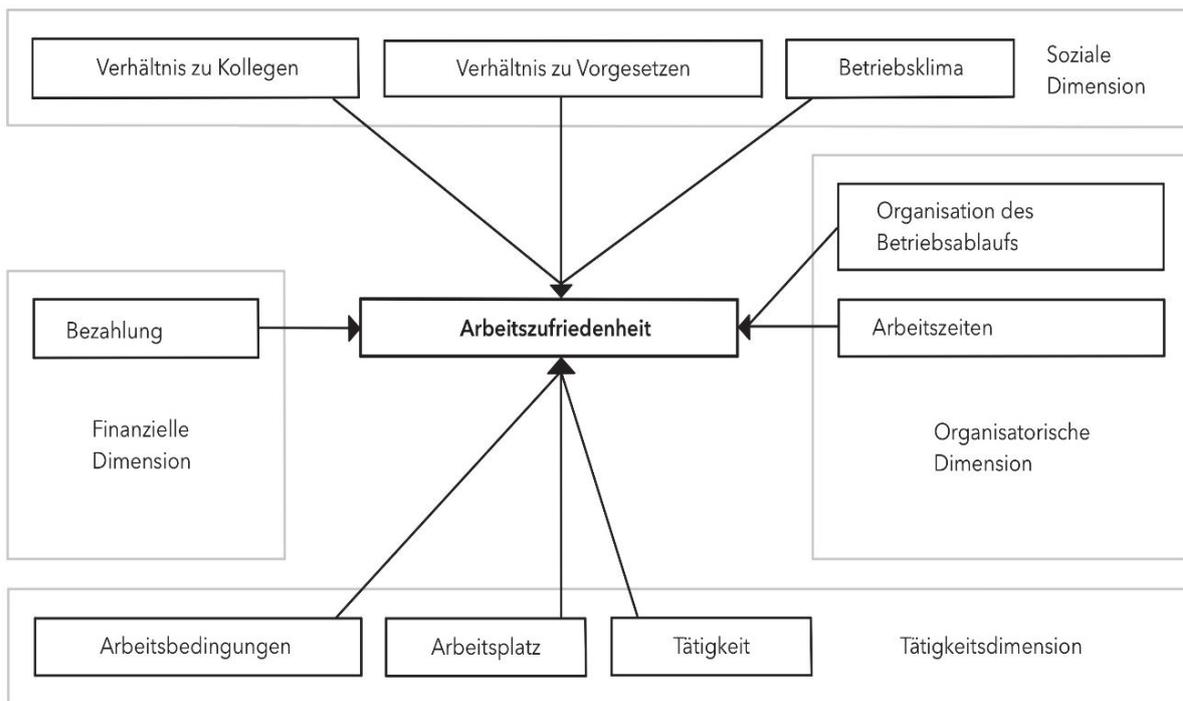


Abbildung 12: betriebliche Determinanten der Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft

Quelle: in Anlehnung an Näther, M., Paustian, M., Theuvsen, L., 2013

In verschiedenen Studien wurden die genannten Determinanten geordnet. Die aufgestellten Rangordnungen spiegeln die Bedeutung der einzelnen Bestimmungsgrößen für landwirtschaftliche Arbeitnehmer*innen wider. Aus den Ergebnissen können landwirtschaftliche Betriebsleiter*innen Rückschlüsse für die Gestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes ziehen.

In einer Umfrage von Davier und Theuvsen gaben die meisten Mitarbeiter*innen an, dass ein sicherer Arbeitsplatz das wichtigste Kriterium einer Arbeitsstelle sei. Darauf folgend wurde das Betriebsklima als sehr wichtig eingeschätzt. An dritter Stelle rangiert das Gehalt. Hierbei beeinflussen sowohl die Lohnausgestaltung als auch die Lohnhöhe die Arbeitszufriedenheit. Der Inhalt der Tätigkeit positioniert sich vor dem Wunsch nach einer modernen Maschinenausstattung der Arbeitgeber*innen (Davier von, Z., Theuvsen, L., 2010). Auch jüngere Erhebungen unter landwirtschaftlichen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen von Näther et al. ordnen die Arbeitsplatzsicherheit als wichtigste Determinante ein. Danach folgen der Inhalt der Tätigkeit, das Betriebsklima und das Führungsverhalten der Betriebsleiter*innen. An fünfter Stelle schließt der Lohn an. Dieser wurde folglich nicht als wichtigste Bestimmungsgröße angegeben, allerdings wurde der Lohn am häufigsten als zweit- und dritt wichtigstes Kriterium bei der Arbeitsplatzattraktivität genannt (Näther, M., et al, 2013). Unter den befragten landwirtschaftlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen von Kühl et al. wurde das Betriebsklima als wichtigste

Determinante angegeben. Hierbei beinhaltet das Betriebsklima die Beziehung der landwirtschaftlichen Arbeitskräfte zu ihren Kollegen und Kolleginnen sowie zu den Vorgesetzten. An zweiter Stelle wird ein moderner und umfangreicher Maschinenpark erwartet. Es folgen Lohn und Arbeitszeit. Ebenfalls sehr wichtig ist den Befragten eine vielfältig gestaltete Tätigkeit. Von geringerer Bedeutung ist für die landwirtschaftlichen Arbeitskräfte eine nachhaltige Betriebsausrichtung, die Möglichkeit an Fortbildungen teilzunehmen, die Art der Beschäftigung und die Sicherheit des Arbeitsplatzes (Kühl, R., et al., 2017).

Die Rankings der verschiedenen Studien werden in Abb. 13 gegenübergestellt. Deutlich wird, dass die finanzielle Dimension wichtig ist, aber die Beurteilung eines Arbeitsplatzes nicht vorrangig bestimmt. Die immateriellen Dimensionen besitzen einen höheren Stellenwert. In allen Studien finden sich ähnliche Determinanten im oberen Bereich der aufgestellten Rankings wieder. Es gilt zu berücksichtigen, dass landwirtschaftliche Arbeitnehmer*innen individuelle Schwerpunkte bei der Anordnung der verschiedenen Determinanten setzen. In erster Linie bestimmt das Alter der Beschäftigten deren Wahrnehmung der Arbeitsplatzattraktivität. Es sind Abweichungen zwischen unterschiedlichen Generationen hinsichtlich der Bedeutung einzelner Determinanten festzustellen. Auch das Geschlecht und der Bildungsweg nehmen Einfluss auf das Ranking der Determinanten. Auch die Art der Anstellung ist relevant (Knoop, M., Theuvsen, L., 2018).



Abbildung 13: Ranking der Bedeutung einzelner Determinanten der Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft

Quelle: in Anlehnung an Davier von, Z., Theuvsen, L., 2010 und Näther, M., Paustian, M., Theuvsen, L., 2013 und Kühl, R., Wangerow, A, Piper, A., 2017

4.2.1 soziale Dimension

Das Betriebsklima auf landwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland wird weitestgehend positiv beurteilt. In einer Erhebung von Näther et al. wird das Betriebsklima von landwirtschaftlichen Arbeitskräften mehrheitlich als zufriedenstellend eingeordnet (Näther, M., et al., 2015). Auch eine Umfrage von Mayer unter landwirtschaftlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kommt zu diesem Ergebnis (Mayer, C., 2015). Arbeitskräfte nehmen das gute Betriebsklima durch eine angenehme Atmosphäre am Arbeitsplatz wahr. Der Arbeitsalltag wird von Respekt und Toleranz sowie Anerkennung und Wertschätzung geprägt (Personalwissen, 2018). Vor allem das „harmonische Miteinander“ auf den Betrieben bewirkt Zufriedenheit bei landwirtschaftlichen Arbeitskräften (Mayer, C., 2015). Zwischenmenschliche Beziehungen nehmen in der Landwirtschaft einen besonderen Stellenwert ein. Die für die Landwirtschaft charakteristische Betriebsform des „erweiterten“ Familienbetriebes beeinflusst das Verhältnis zwischen Arbeitskollegen und -kolleginnen. Häufig wird lediglich in kleinen Gruppen zusammengearbeitet (Schneeweiß, U., 2018). In einer Umfrage von Mayer wird das Verhältnis der landwirtschaftlichen Mitarbeiter*innen zu ihren Kollegen und Kolleginnen in erster Linie als gut oder sehr gut beschrieben (Mayer, C., 2015). Auch Näther et al. bestätigen die Zufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitskräfte mit ihren Kollegen und Kolleginnen (Näther, M., et al., 2015). Der „erweiterte“ Familienbetrieb prägt häufig auch das Verhältnis von landwirtschaftlichen Arbeitskräften und Betriebsleiter*innen. Die Beziehung ist meist durch einen direkten, engen und sehr persönlichen Kontakt charakterisiert (Schneeweiß, U., 2018). Das Verhältnis zu den Vorgesetzten wird von landwirtschaftlichen Arbeitskräften allerdings differenzierter beurteilt als das zu ihren Kollegen und Kolleginnen. Arbeitnehmer*innen evaluieren das Verhalten der Arbeitgeber*innen regelmäßig sehr kritisch. Grundsätzlich erwarten landwirtschaftliche Mitarbeiter*innen eine Vielzahl von Führungskompetenzen. Hierzu zählt unter anderem der Besitz von kommunikativen und sozialen Fähigkeiten. Betriebsleiter*innen sollen mit Durchsetzungsvermögen und Entscheidungsfreudigkeit überzeugen. Landwirtschaftliche Arbeitskräfte setzen ein fundiertes und umfangreiches Fachwissen der Betriebsleiter*innen voraus (Dippmann, L., 2010). Neben den Eigenschaften der Betriebsleiter*innen ist der Führungsstil für landwirtschaftliche Arbeitskräfte wichtig, um das „Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis“ zu beurteilen. Nach einem Modell von Tannenbaum und Schmidt werden autoritäre, patriarchalische, beratende, konsultative, partizipative und delegative Führungsstile unterschieden. Die Führungsstile unterscheiden sich in der Ausprägung des autoritären beziehungsweise des kooperativen Verhaltens der Betriebsleiter*innen. Während bei einer autoritären Führung Betriebsleiter*innen autonom

Entscheidungen treffen, werden bei der delegativen Führung die Mitarbeiter*innen mit der Entscheidungsfindung beauftragt (Theuvsen, L., 2009). Erhebungen unter Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aller Berufsgruppen ergaben, dass ein ausschließlich autoritärer Führungsstil das „Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis“ häufig negativ belastet. Arbeitskräfte favorisieren einen partizipativen Führungsstil der Vorgesetzten (Kauffeld, S., Schermuly, C., 2019). Das bedeutet, dass die Führungskraft den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit gibt, aktiv an Entscheidungsfindungsprozessen mitzuarbeiten. Die finale Entscheidung wird auf Grundlage des von diesen entwickelten Lösungsvorschlägen getroffen. Theuvsen empfiehlt in der Landwirtschaft die Wahl des Führungsstils individuell auf Situationen im Arbeitsalltag anzupassen. Unterschiedliche Faktoren, zum Beispiel die Länge des Zeitfensters, in dem eine Entscheidung getroffen werden muss, bestimmen maßgeblich die Wahl des passenden Führungsstils (Theuvsen, L., 2009). Da landwirtschaftliche Tätigkeiten in der Regel Flexibilität und Eigenständigkeit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen erfordern sowie die Bereitschaft zu kommunikativer Gruppenarbeit verlangen, wird häufig empfohlen, sich an einem „kooperativen-partnerschaftlichen“ Führungsstil zu orientieren (Knoop, M., Theuvsen, L., 2018). Entscheiden sich Betriebsleiter*innen dazu, nicht aktiv als Führungskraft in Erscheinung zu treten, hat dies negative Konsequenzen für das Verhältnis zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (Kauffeld, S., Schermuly, C., 2019). In der Praxis gaben über die Hälfte der landwirtschaftlichen Arbeitnehmer*innen an, selten oder nie an Entscheidungsfindungsprozessen im Betrieb mitzuwirken. 47% der Befragten können regelmäßig bzw. häufig Entscheidung treffen (Mayer, C., 2015). Neben dem Führungsstil ist das Feedback durch die Vorgesetzten wichtig. Dabei wünschen sich Arbeitnehmer*innen positive Rückmeldungen zum Arbeitsverhalten und zum Arbeitsergebnis. Aber auch angemessene Kritik durch die Betriebsleiter*innen wird erwartet (Dippmann, L., 2010). Mayer konnte in einer Umfrage feststellen, dass das Feedbackverhalten der Betriebsleiter*innen durch die Arbeitnehmer*innen suboptimal bewertet wird. Nur 14% der Befragten gaben an, regelmäßig Rückmeldung zu ihrer Arbeit zu erhalten. Die Hälfte der Arbeitnehmer*innen bemängelte, dass es zu keinem Zeitpunkt Feedback durch Vorgesetzte gibt (Mayer, C., 2015).

Erhebungen zur Zufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitskräfte mit ihren Vorgesetzten kamen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Während das Verhältnis in einer Umfrage von Mayer in erster Linie als gut oder sehr gut beschrieben worden ist, können Näther et al. nur eine geringe Zufriedenheit feststellen (Mayer, C., 2015 und Näther, M., et al., 2015). Die Arbeitszufriedenheit steigt, sobald das „Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis“ auf Vertrauen basiert. Arbeitnehmer*innen bewerten die Arbeitszufriedenheit positiv, wenn ehrliches Interesse, Loyalität und Zuverlässigkeit durch die Vorgesetzten besteht (Kauffeld, S., Schermuly, C., 2019).

4.2.2 organisatorische Dimension

Die Gestaltung der Arbeitszeit für Arbeitnehmer*innen auf landwirtschaftlichen Betrieben basiert auf dem Bürgerlichen Gesetzbuch sowie dem Arbeitszeitgesetz. Grundsätzlich gilt für die Landwirtschaft sowie für die meisten Branchen ebenfalls eine maximale wöchentliche Arbeitszeit von 48 Stunden. Das bedeutet, landwirtschaftliche Arbeitnehmer*innen dürfen acht Stunden am Tag beschäftigt werden. Der Sonntag ist kein regulärer Arbeitstag. Auch an Feiertagen ist es im Regelfall nicht vorgesehen, dass Arbeitnehmer*innen einer landwirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen. Für die Landwirtschaft gelten aufgrund besonderer Rahmenbedingungen allerdings einige Ausnahmen. Es ist erlaubt, die tägliche Arbeitszeit auf zehn Stunden zu erhöhen und die Arbeitnehmer*innen in einer 60-Stundenwoche zu beschäftigen, wenn Pausenzeiten eingehalten werden und ein Stundenausgleich innerhalb von sechs Monaten gewährleistet wird. Auch eine Beschäftigung an Sonn- und Feiertagen ist zulässig, insofern keine Möglichkeit besteht, die landwirtschaftliche Tätigkeit innerhalb der regulären Arbeitswoche durchzuführen. Sind Arbeitgeber*innen Mitglied eines Arbeitgeberverbandes, müssen sie sich an die geltenden Bestimmungen des Tarifvertrages in Bezug auf Arbeitszeiten halten (Brandner, M., Fröhlich, A., 2023).

Eine Erhebung aus dem Jahr 2018 unter Erwerbstätigen in der Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei zur tatsächlich geleisteten wöchentlichen Arbeitszeit ermöglicht Rückschlüsse zum Arbeitspensum landwirtschaftlicher Arbeitnehmer*innen. Die Ergebnisse sind in Tab. 6 abgebildet. Vollzeitbeschäftigte in der Landwirtschaft arbeiten im Durchschnitt 48,8 Stunden in der Woche. Damit liegt das wöchentliche Arbeitspensum über der gesetzlich vorgesehenen maximalen Arbeitszeit. Männer arbeiten mit 49,9 Wochenstunden mehr als Frauen, die in einer Vollzeitbeschäftigung 45,3 Stunden der landwirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen. Die Befragten gaben an, grundsätzlich zufrieden mit dem wöchentlichen Arbeitspensum zu sein. Lediglich 4,5 % wünschten sich eine Änderung der Arbeitszeit. Die Gesamtheit der in Vollzeit tätigen Arbeitskräfte gab an, dass eine Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit um eine halbe Stunde erstrebenswert ist. Im Rahmen der Befragung gaben 12.000 Vollzeitbeschäftigte an, überbeschäftigt zu sein. Überbeschäftigte besitzen das Ziel, die Summe ihrer Arbeitsstunden trotz damit gegebenenfalls einhergehendem Verlust von Einkommen, zu reduzieren. Die wöchentliche Arbeitszeit von Überbeschäftigten beträgt im Durchschnitt 56,5 Stunden. Im Vergleich mit anderen Branchen besitzen Vollzeitbeschäftigte in der Landwirtschaft die höchste wöchentliche Arbeitszeit. In Teilzeit Beschäftigte arbeiten im Durchschnitt 18,1 Stunden in der Woche. Überwiegend Frauen arbeiten in Teilzeit in der Landwirtschaft. Auch in Teilzeit tätige Arbeitskräfte sind mit der Anzahl der wöchentlichen Arbeitsstunden zufrieden. Es besteht tendenziell die

Neigung zu einer Steigerung der wöchentlichen Arbeitszeit. Im Vergleich mit anderen Branchen befinden sich die Arbeitsstunden in der Teilzeittätigkeit im Mittelfeld (Destatis, 2020).

Tabelle 6: Wochenarbeitsstunden und gewünschte Veränderung der Wochenarbeitszeit Landwirtschaft und Fischerei 2018

Quelle: in Anlehnung an Destatis, 2020

	Wochenarbeitsstunden pro Kopf			Gewünschte Veränderung Wochenarbeitszeit pro Kopf in Std.		
	Alle	Männer	Frauen	Alle	Männer	Frauen
Erwerbstätige in Vollzeit	48,8	49,9	45,3	-0,4	-0,4	-0,4
Erwerbstätige in Teilzeit	18,1	16,8	18,9	0,8	1,2	0,6

Mehrere Studien bestätigen die hohen wöchentlichen Arbeitszeiten landwirtschaftlicher Arbeitnehmer*innen. Eine Erhebung von Näther et al. kam zu dem Ergebnis, dass landwirtschaftliche Arbeitnehmer*innen im Vergleich zu anderen Branchen eine hohe Anzahl an Wochenarbeitsstunden ableisten (Näther, M., et al., 2015). Auch Mußhoff et al. konnten lange Arbeitszeiten feststellen. In der Studie gaben in der Landwirtschaft tätige Arbeitnehmer*innen an, durchschnittlich 50,5 Stunden in der Woche zu arbeiten (Mußhoff, O., et al., 2012). Weiterhin bescheinigten Befragungen unter landwirtschaftlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen von Kühl et al. ebenfalls das hohe wöchentliche Arbeitspensum (Kühl, R., et al., 2017). Landwirtschaftliche Beschäftigungen sind durch den Anfall von Überstunden geprägt. Arbeitnehmer*innen gaben an, dass im Verlauf des Jahres 12,5 Wochen mit Überstunden anfallen (Mußhoff, O., et al., 2012). Der Tätigkeiten am Wochenende nachzugehen, ist für den Großteil landwirtschaftlicher Arbeitnehmer*innen gängig (Kühl, R., et al., 2017). Das hohe Arbeitspensum ist für eine Vielzahl der Arbeitnehmer*innen akzeptabel. Die meisten Arbeitnehmer*innen geben an, überwiegend zufrieden oder sehr zufrieden mit den Arbeitszeiten zu sein (Näther, M., et al., 2015), dabei ist es allerdings notwendig, dass Arbeitgeber*innen einige Faktoren berücksichtigen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen mit der Arbeitszeit sinkt, sobald mehr als vereinbart gearbeitet werden muss (Mayer, C., 2015). Näther et al. konnten feststellen, dass die Unzufriedenheit zunimmt, wenn das Arbeitspensum im Durchschnitt 46 Stunden in der Woche übersteigt (Näther, M., et al., 2015). Jüngere Arbeitnehmer*innen bemängeln Arbeitszeitüberschreitungen häufiger als ältere Beschäftigte auf landwirtschaftlichen Betrieben (Dippmann, L., 2010). Arbeitnehmer*innen verlangen eine rechtzeitige Ankündigung von erhöhtem Arbeitsaufkommen (Mayer, C., 2015). In einer Umfrage von Mußhoff et al. gaben landwirtschaftliche Arbeitnehmer*innen an, im Durchschnitt optimalerweise 42 Stunden arbeiten zu wollen (Mußhoff, O., et

al., 2012). Mehrarbeit wird eher toleriert, wenn sich das erhöhte Engagement in der Lohn- und Urlaubsgestaltung widerspiegelt (Mayer, C., 2015 und Kühl, R., et al., 2017).

Die Arbeitszeitgestaltung bietet trotz mehrheitlicher Zufriedenheit Verbesserungspotenzial (Näther, M., et al., 2015). Arbeitszeitenflexibilisierung wird aktuell von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen aller Branchen gefordert (Rudnick, H., 2022). Flexible Arbeitszeitenmodelle sind gekennzeichnet durch die Möglichkeit für Arbeitnehmer*innen, ihre Arbeitszeit nach ihren individuellen Vorstellungen zu arrangieren. Flexible Arbeitszeiten besitzen verschiedene Vorteile für Arbeitnehmer*innen, die sich positiv auf das Arbeitsverhalten auswirken können (Destatis, 2023). Für Arbeitgeber*innen ergibt sich aus flexiblen Arbeitszeiten eine erhöhte Mitarbeitermotivation (Davier von, Z., et al., 2006). In der Landwirtschaft abhängig Beschäftigte streben eine Arbeitszeitenflexibilisierung an (Kühl, R., et al., 2017).

Laut Mußhoff et al. ist es bereits 67% der befragten landwirtschaftlichen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen möglich, die Arbeitszeit flexibel zu gestalten (Mußhoff, O., et al., 2012). Eine Umfrage von Davier et al. kam zu einem abweichenden Ergebnis. Hier gaben nur 30% der Befragten an, flexibel die Arbeitszeit gestalten zu können. Die Ursache sehen Davier et al. unter anderem in dem nur geringen Angebot an Teilzeitstellen auf landwirtschaftlichen Betrieben. Die „kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit“, die sich an dem individuellen Arbeitsanfall orientiert, ist eine bereits angewandte Maßnahme zur Arbeitszeitenflexibilisierung (Davier von, Z., et al., 2006).

4.2.3 Tätigkeitsdimension

Von der Bundesagentur für Arbeit wird die Tätigkeit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer*innen wie folgt beschrieben: „Landwirte und Landwirtinnen erzeugen pflanzliche sowie tierische Produkte und verkaufen diese. Abhängig vom jahreszeitlichen Ablauf bearbeiten sie Böden, wählen Saatgut aus, mähen, düngen, pflegen Pflanzen und wenden Pflanzenschutzmittel an. Bei ihren Tätigkeiten benutzen sie meist landwirtschaftliche Nutzfahrzeuge und Anlagen, die sie nicht nur bedienen und überwachen, sondern auch warten. Nach der Ernte lagern oder konservieren sie ihre Erzeugnisse oder vermarkten sie. In der Tierhaltung füttern, tränken und pflegen sie Nutztiere und reinigen Ställe. Auch Buchführungs- und Dokumentationsarbeiten gehören zu ihren Aufgaben.“ (Bundesagentur für Arbeit, 2022).

In der Landwirtschaft beschäftigte Personen berichten häufig von einer besonderen Verbundenheit zu dem Berufsfeld. Eine Studie des BMEL zeigt, dass Auszubildende in der Landwirtschaft bereits vor Antritt ihrer Lehre über einen langen Zeitraum beabsichtigen dort tätig zu werden. Unter den befragten Auszubildenden wurde oft angegeben, dass sie ihre Leidenschaft auf diese

Weise beruflich ausüben können. Die Attraktivität der Tätigkeit wird mit ihrer Naturverbundenheit begründet. Es wird positiv bewertet, dass die Beschäftigung abwechslungsreich und vielfältig ist (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, 2020). Auch in einer Studie von Mußhoff et al. bestätigen landwirtschaftliche Arbeitnehmer*innen, dass sie an den Arbeitsbedingungen in der Landwirtschaft in erster Linie die Vielfalt der Tätigkeit wertschätzen (Mußhoff, O., et al., 2012). Weiterhin werden die anfallenden Tätigkeiten im Arbeitsalltag von Auszubildenden der Landwirtschaft als sinnvoll eingeordnet (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, 2020). Eine Umfrage unter Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen aller Branchen ergab, dass Sinnhaftigkeit ein bedeutender Faktor bei der Beurteilung von Arbeitszufriedenheit ist. Wird der Sinn einer Tätigkeit nicht deutlich, resultiert langfristig Unzufriedenheit (Perwiss, 2022). Der Arbeitsinhalt entscheidet maßgeblich darüber, wie Arbeitnehmer*innen die Tätigkeit beurteilen. Bei geringem Anforderungsniveau und zeitgleich uninteressantem Inhalt der Tätigkeit steigt die Unzufriedenheit der Arbeitnehmer*innen. Auch Überforderung bei der Arbeit wirkt sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit aus (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, 2022).

Eine Vielzahl landwirtschaftlicher Arbeitnehmer*innen hebt die Möglichkeit des selbstbestimmten Arbeitens positiv hervor (Mußhoff, O., et al., 2012). Auch unter Auszubildenden war die Möglichkeit des selbstbestimmten Arbeitens für mehr als die Hälfte ein Grund für die Berufswahl (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, 2020). Mayer bestätigt die Bedeutung der Selbstständigkeit, 90% der von ihm befragten Arbeitnehmer*innen gaben an, dass ihnen das selbstständige Arbeiten sehr wichtig sei. In der Praxis besitzt nur ein sehr geringer Anteil der landwirtschaftlichen Arbeitnehmer*innen nicht die Möglichkeit, autonom zu arbeiten (Mayer, C., 2015). Während der Ausübung einer Tätigkeit Verantwortung zu übernehmen, wird unterschiedlich beurteilt. In einer Studie von Mayer gaben 94% der befragten landwirtschaftlichen Arbeitnehmer*innen an, dass ihnen ein eigener Verantwortungsbereich im Betrieb wichtig sei. Für einen Großteil der Arbeitnehmer*innen ist es von Bedeutung, Verantwortung übernehmen zu können (Mayer, C., 2015). Dippmann hingegen bemerkte, dass in seiner Erhebung die Übernahme von Verantwortung nicht gewünscht ist (Dippmann, L., 2010).

Die landwirtschaftliche Tätigkeit ist durch körperliche Anstrengung geprägt. Zeitweise besteht die Möglichkeit, dass Arbeitnehmer*innen der Witterung ausgesetzt sind. Arbeiten in sogenannten Zwangspositionen können anfallen, auch Handarbeiten sind nicht selten (Bundesagentur für Arbeit, 2022). In einer Studie des BMEL gaben unter befragten Auszubildenden über die Hälfte an, die körperliche Arbeit in der Landwirtschaft als Auswahlkriterium bei der Berufswahl positiv berücksichtigt zu haben (Bundesministerium für Ernährung und landwirt-

schaft, 2020). Arbeitnehmer*innen, die schon länger in der Landwirtschaft tätig sind, bezeichnen die körperlichen Anstrengungen als belastend (Kühl, R., et al., 2017). Das kann durch eine Studie von Dippmann bestätigt werden (Dippmann, L., 2010). Signale für die hohe körperliche Belastung in der Landwirtschaft sind im Vergleich zu anderen Branchen lange Ausfälle aufgrund von Arbeitsunfällen und Krankheit. Der landwirtschaftlichen Unfallversicherung wurden im Jahr 2021 insgesamt 126.919 Arbeits- oder Wegeunfälle angezeigt. Davon waren 61.578 meldepflichtig, das heißt aus diesen resultierte eine Arbeitsunfähigkeit von mehr als drei Tagen oder der Tod der Arbeitnehmer*innen. In erster Linie haben die Arbeitsunfälle ständig Mitarbeitende betroffen. 39.360 Unfälle konnten diesen zugeordnet werden. Die SVLFG erkennt einen positiven Trend bei der Entwicklung von Arbeitsunfällen. In der Vergangenheit sind die meldepflichtigen Unfälle kontinuierlich zurückgegangen. Die Verteilung der meldepflichtigen Arbeits- und Wegeunfälle wird in Abb. 14 dargestellt. Es wird deutlich, dass die Tierhaltung mit einem Anteil von 23% den Bereich mit den meisten Arbeitsunfällen aufweist (Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau, 2022).

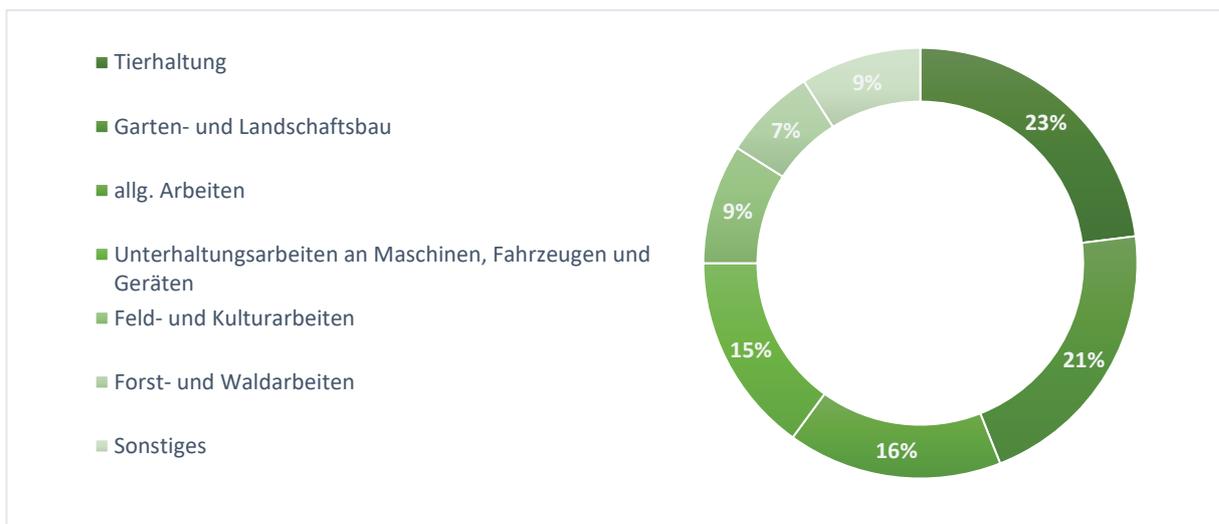


Abbildung 14: prozentuale Verteilung Arbeitsunfälle nach Arbeitsgebieten in der Landwirtschaft

Quelle: in Anlehnung an Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau, 2022

Am häufigsten erkranken in der Landwirtschaft tätige Personen an Hautkrankheiten. Dahinter positionieren sich Erkrankungen der Atemwege. An dritter Stelle rangiert Schwerhörigkeit aufgrund von zu hoher Lärmbelastung. Tab. 7 listet die typischen Berufskrankheiten der Landwirtschaft auf (Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau, 2022).

Tabelle 7: Berufskrankheiten Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau

Quelle: in Anlehnung an Sozialversicherung für Landwirtschaft Forsten und Gartenbau, 2022

Berufskrankheit	im Jahr 2021 anerkannte Anzahl
Hauterkrankungen	1.582
Lärmschwerhörigkeit	314
Zoonosen	254
Atemwegserkrankungen	365
Lendenwirbelsäulenerkrankung	75
Weitere	33

Langfristig werden Arbeitnehmer*innen infolge von körperlichen Schwierigkeiten den Arbeitsplatz wechseln (Dippmann, L., 2010). Der Einsatz moderner Technik kann körperlicher Belastung in gewissem Maße entgegenwirken. Veraltete Technik veranlasst Arbeitnehmer*innen die Arbeitsbedingungen negativ zu bewerten (Mußhoff, O., et al., 2012).

Dippmann stellt in einer Umfrage unter landwirtschaftlichen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen fest, dass der Arbeitsinhalt den Arbeitsbedingungen übergeordnet ist. Auch wenn landwirtschaftliche Arbeitgeber*innen Maßnahmen treffen, die die Betriebsausstattung modernisieren und digitalisieren, werden diese nur als körperliche Entlastung wahrgenommen, sobald sich im Rahmen dessen ebenfalls der Arbeitsinhalt anpasst (Dippmann, L., 2010).

Zu beobachten ist, dass landwirtschaftliche Arbeitnehmer*innen Tätigkeiten außerhalb der Tierproduktion bevorzugen. Grund sind bessere Arbeitsbedingungen und häufig weniger monotone Arbeiten. Lediglich die Gülleausbringung wird im Ackerbau weniger gerne durchgeführt (Dippmann, L., 2010).

4.2.4 finanzielle Dimension

Gehaltsforderungen landwirtschaftlicher Arbeitnehmer*innen sind abhängig von unterschiedlichen Faktoren. Es finden höhere Lohnforderungen statt, sobald die Beschäftigung vermehrt körperlichen Kraftaufwand verlangt. Auch beim Nachgehen einer eintönigen Arbeit erwarten Arbeitskräfte mehr Lohn. Wird die Tätigkeit um zusätzlichen Verwaltungsaufwand ergänzt, erwarten Arbeitskräfte ebenfalls ein höheres Gehalt (Mußhoff, O., et al., 2012).

In der Landwirtschaft findet in der Regel der sogenannte Zeitlohn Anwendung (Davies von, Z., et al., 2006). Hierbei wird die Arbeitsleistung auf Basis der Arbeitszeit vergütet. Aus dem vereinbarten Stundenlohn ergibt sich das Monatsgehalt (Bundeszentrale für politische Bildung, 2016). Der Lohn wird als sogenanntes „Arbeitnehmer-Brutto“ angegeben. Vom angegebenen

Lohn ist in diesem Fall bereits der Anteil, den Arbeitgeber*innen an die Sozialversicherung zahlen müssen, abgezogen. Um Rückschlüsse auf das „Arbeitnehmer-Netto“ ziehen zu können, muss ebenfalls der Anteil, den Arbeitnehmer*innen selbst an die Sozialversicherung abführen, subtrahiert werden. In der Landwirtschaft in Niedersachsen beträgt die Höhe des Arbeitnehmeranteils zur Sozialversicherung 19,975% vom „Arbeitnehmer-Brutto“. Davon entfallen 7,95% auf die Krankenversicherung, 1,525 % auf die Pflegeversicherung, 9,3% auf die Rentenversicherung und 1,2% auf die Arbeitslosenversicherung. Weiterhin ist es notwendig steuerliche Größen in Abzug zu bringen (Landwirtschaftskammer Niedersachsen, 2021). Grundsätzlich werden Gehälter landwirtschaftlicher Arbeitskräfte häufig dem Niedriglohnsektor zugeordnet (Kühl, R., et al., 2017). Es kann nur ein geringer Gehaltsunterschied zwischen Hilfskräften und Fachkräften, die auf landwirtschaftlichen Betrieben tätig sind, festgestellt werden (Davies von, Z., et al., 2006). Im Rahmen der Thesis steht im Folgenden das Gehalt von Fachkräften im Mittelpunkt.

Die Bundesagentur für Arbeit erfasst in einem sogenannten „Entgeltatlas“ das monatliche Bruttogehalt von landwirtschaftlichen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen. Die notwendigen Daten werden von Fachkräften erhoben, die auf landwirtschaftlichen Betrieben arbeiten und im Agrarservice tätig sind. Erfasst wird das Bruttogehalt von Vollzeitbeschäftigten (Bundesagentur für Arbeit, 2022). Nicht berücksichtigt werden Arbeitnehmer*innen, deren Gehalt die Beitragsbemessungsgrenze der Rentenversicherung übersteigt. Bei der Darstellung des Gehaltes wird auf den Medianwert zurückgegriffen (Landwirtschaftskammer Niedersachsen, 2021). Es besteht die Möglichkeit, das Gehalt differenziert nach Alter und Geschlecht zu betrachten (Bundesagentur für Arbeit, 2022).

Laut des aktuellen Entgeltatlas beträgt das Bruttogehalt von Arbeitnehmer*innen in der Landwirtschaft in Deutschland 2.333€ im Monat (Bundesagentur für Arbeit, 2022). Fachkräfte in der Tierproduktion verdienen grundsätzlich weniger als solche im Ackerbau (Dippmann, L., 2010). Es kann festgestellt werden, dass Landwirte mehr verdienen als Landwirtinnen. Männer, die einer landwirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen, erhalten einen monatlichen Lohn von 2.352€, während Frauen 2.111€ erhalten (Bundesagentur für Arbeit, 2022).

Das niedersächsische Lohnniveau in der Landwirtschaft ist mit monatlich 2.528€ im Vergleich oberhalb des Bundesdurchschnittes einzuordnen. Dies entspricht einem Stundenlohn von 14,53€. Ausschließlich landwirtschaftliche Arbeitnehmer*innen in Nordrhein-Westfalen erlangen ein höheres monatliches Bruttogehalt. Ein Viertel der landwirtschaftlichen Arbeitnehmer*innen in Niedersachsen verdient monatlich unter 2.106€, während weitere 25% ein höheres Monatsgehalt als 2.985€ besitzen (Bundesagentur für Arbeit, 2022).

Spezialisten und Spezialistinnen in der Landwirtschaft, zu dem laut Bundesagentur für Arbeit Landwirtschaftsmeister*innen, Betriebswirte und Betriebswirtinnen sowie Techniker*innen auf landwirtschaftlichen Betrieben zählen, erhalten ein Brutto-Median-Entgelt in Niedersachsen von 4.063€ (Bundesagentur für Arbeit, 2023).

Aufgrund der Erhöhung des Mindestlohnes auf 12€ pro Stunde im Jahr 2022 wird in Niedersachsen aktuell ein neuer Lohn Tarifvertrag ausgearbeitet. Dieser beruht auf den Bundesempfehlungen für Landwirtschaft, an denen sich auch Betriebe orientieren können, die nicht Mitglied eines Arbeitgeberverbandes sind. Die Lohnempfehlung für Facharbeiter*innen beträgt 14,50€ pro Stunde. Für Arbeitnehmer*innen mit Meisterabschluss wird ein Stundenlohn von 16,50€ angegeben. Für Arbeitskräfte ohne entsprechenden Berufsabschluss wird ein Stundenlohn von 12,00€ angedeutet, der sich im Verlauf der Anstellung auf 12,50€ erhöht (Arbeitsgemeinschaft für Landberatung e.V., 2022)

In der Vergangenheit wurde darauf hingewiesen, dass das Lohnniveau in der Landwirtschaft deutlich niedriger ist als das anderer Branchen (Mußhoff, et al., 2012). Auch heute ist eine Beschäftigung in der Landwirtschaft durch vergleichsweise niedrige Löhne gekennzeichnet. In Abb. 15 wird das Bruttomonatsgehalt landwirtschaftlicher Fachkräfte aus Niedersachsen mit denen von Fachkräften aus dem Handwerk und der Industrie verglichen. Außerdem findet eine Gegenüberstellung mit Weiteren, dem landwirtschaftlichen Sektor zuzuordnenden Berufen, statt (Bundesagentur für Arbeit, 2022).

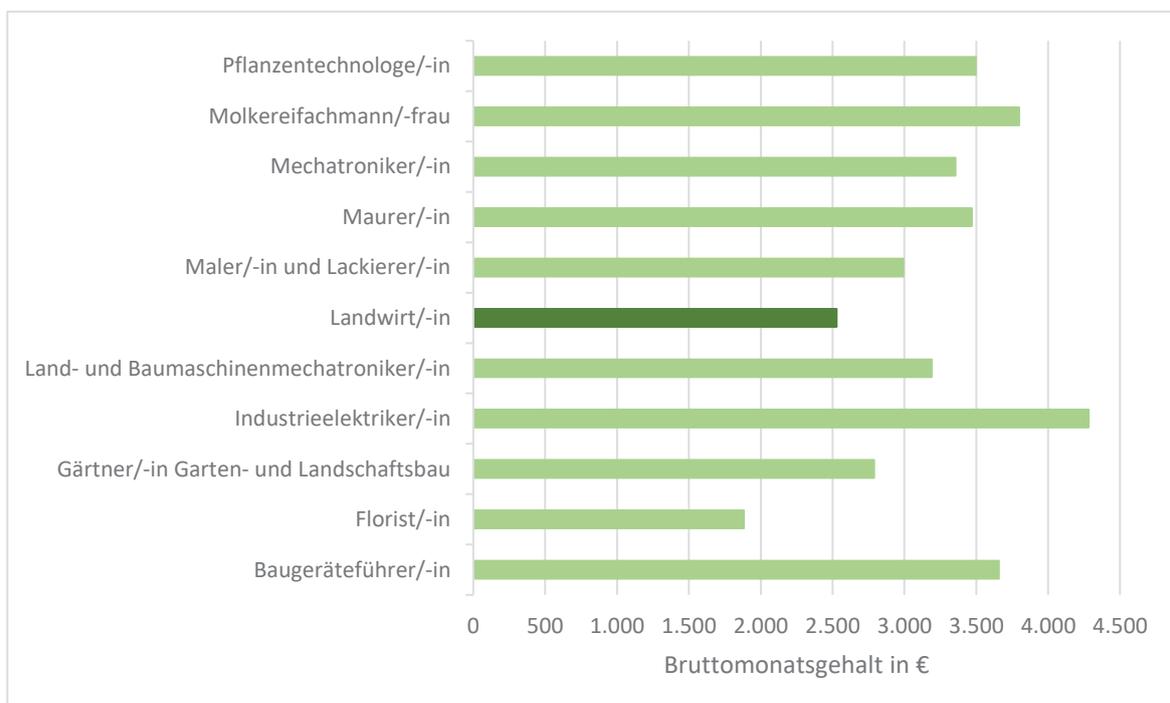


Abbildung 15: Bruttomonatsgehälter Fachkräfte verschiedener Berufe in Nds.

Quelle: in Anlehnung an Bundesagentur für Arbeit, 2022

Aus der zu erkennenden Gehaltsschere resultiert, dass landwirtschaftliche Betriebe als Arbeitgeber weniger attraktiv wahrgenommen werden. Landwirtschaftliche Betriebe können in Bezug auf den Lohn nicht mit anderen Branchen konkurrieren (Davier von, Z., et al., 2006).

Trotz der vergleichsweise niedrigen Löhne wollen auf den landwirtschaftlichen Betrieben tätige Arbeitskräfte die Arbeitsstelle nur selten wechseln. Eine Studie stellt fest, dass landwirtschaftliche Arbeitskräfte eine verhältnismäßig hohe „Wechselprämie“ ansetzen. Um eine Tätigkeit außerhalb der Landwirtschaft anzunehmen, verlangten landwirtschaftliche Arbeitnehmer*innen in der Vergangenheit eine monatliche Gehaltserhöhung von 900€ (Mußhoff, O., et al., 2012).

Neben dem Zeitlohn findet in der Landwirtschaft auch gelegentlich der sogenannte Leistungslohn Anwendung. Dieser gilt als ein Instrument der extrinsischen Motivation. Ziel ist es, dass landwirtschaftlichen Arbeitnehmer*innen aufgrund von positiven finanziellen Anreizen im Sinne des Betriebserfolges agieren. Damit die Umsetzung gelingt, ist es notwendig, dass Arbeitnehmer*innen im Vorwege über Hintergrundinformationen in Kenntnis gesetzt werden. Zunächst müssen die Ziele der auszuübenden Tätigkeit eindeutig definiert werden. Damit es nicht zu Unsicherheiten der Arbeitskräfte kommt, ist es wichtig, dass ausgewählte Ziele zusammenpassen. Auftretende Zielkonflikte schränken Arbeitnehmer*innen in ihrem Handeln ein. Es wird empfohlen, die Zielanzahl auf maximal fünf zu begrenzen. Alle Ziele sollten für Arbeitnehmer*innen messbar sein (Davier, Z., Theuvsen, L., 2010). Auf den landwirtschaftlichen Betrieben werden die in Tab. 8 aufgeführten Kriterien in absteigender Reihenfolge genutzt, um die Leistung der Arbeitskräfte zu bewerten (Davier von, Z., 2007).

Tabelle 8: Kriterien Leistungslohn unterschiedlicher Produktionszweige in der Landwirtschaft

Quelle: in Anlehnung an Davier von, Z., 2007

Ackerbau	Milchproduktion	Schweineproduktion
-Arbeitsleistung	-Milchqualität	-Aufgezogene Ferkel
-Sorgfältiger Umgang mit den Maschinen	-Milchleistung	pro Sau und Jahr
-Reparaturkosten	-Zellzahl	-Ferkelverluste
-Deckungsbeitrag des Betriebszweiges	-Kälberverluste	-Futterkosten
-Maschinenkosten	-Reproduktionsrate	-Tägliche Zunahme
-Hektarerträge	-Tierarztkosten	-Magerfleischanteil

Sind die aufgeführten Informationen zu den Zielen ihrer Tätigkeit für landwirtschaftliche Arbeitnehmer*innen nicht erkenntlich, führt die Anwendung des Leistungslohns zu Unzufriedenheit (Davier von, Z., Theuvsen, L., 2010). In der Praxis hat sich gezeigt, dass einige Arbeitskräfte ihre Arbeit durch die Einführung der Lohnform als weniger wertgeschätzt empfinden. Auch wird eine verschärfte Kontrolle der Arbeit durch Betriebsleiter*innen kritisiert (Davier von, Z., et al., 2006). Bei der Umsetzung der Lohnform bemängeln Arbeitnehmer*innen die Wahl von Leistungskriterien, die auf produktionstechnischen Daten basieren. Bevorzugt wird eine Bewertung der Arbeit auf Grundlage von Erfolgskennzahlen des Betriebes. Obwohl die Anwendung des Leistungslohnes an den unterschiedlichsten Faktoren scheitern kann, beurteilen Arbeitnehmer*innen, die bereits Erfahrungen mit dem Lohn sammeln konnten, die Lohnform überwiegend positiv. Die befragten Arbeitskräfte bestätigten größtenteils die motivierende Wirkung des Leistungslohnes (Davier von, Z., Theuvsen, L., 2010). In der Gesamtheit wird der Leistungslohn von leistungsstarken Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen in der Landwirtschaft bejaht, während leistungsschwächere Arbeitnehmer*innen ihn als unfair einordnen (Davier von, Z., et al., 2006).

5 Methodik

Dem folgenden empirischen Abschnitt der Arbeit sind zwei Forschungsfragen zugrunde gelegt: Wie wird die Fachkräftesituation in Niedersachsen von landwirtschaftlichen Betriebsleitern und Betriebsleiterinnen wahrgenommen und ist mangelhaftes sowie nicht zielgerichtetes Personalmanagement der Betriebsleiter*innen ursächlich für die verschärfte kritische Fachkräftesituation auf den Betrieben? Die Forschungsfragen sollen mithilfe der Überprüfung der nachfolgenden Hypothesen beantwortet werden:

1. Landwirtschaftliche Betriebsleiter*innen haben zunehmend Schwierigkeiten, offene Stellen im Betrieb zu besetzen. (H1)
2. Landwirtschaftliche Betriebsleiter*innen schätzen die Ansprüche von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen an ihre Arbeitsstelle falsch ein. (H2)
3. Landwirtschaftliche Betriebsleiter*innen setzen kaum Maßnahmen zur Gestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes um. (H3)
4. Landwirtschaftliche Betriebsleiter*innen ergreifen nur in geringem Umfang Rekrutierungsmaßnahmen, um Fachkräfte anzuwerben. (H4)

Eine Untersuchung der Hypothesen findet mithilfe der qualitativen Forschung statt. Diese Art der Forschung fokussiert die subjektive Wertung von Individuen. Persönliche Standpunkte sind relevant, quantitative Informationen sind von geringerem Interesse. Insbesondere im Hinblick auf die formulierten Hypothesen bietet die qualitative Forschung die Möglichkeit, eine Orientierung an Alltagssituationen landwirtschaftlicher Betriebsleiter*innen vorzunehmen (Helferich, C., 2011). Für die Einschätzung der Fachkräftesituation durch die Betriebsleiter*innen wurde die qualitative Forschung gewählt, da bereits im vorangegangenen Literaturteil der Arbeit eine quantitative Auswertung über die gesamten Betriebe in Niedersachsen stattgefunden hat. Außerdem war es das Ziel, eine Einschätzung der Betriebsleiter*innen auf Grundlage ihrer praktischen Erfahrungen zu erhalten. Auch für die Erfassung der Ausgestaltung des Personalmanagements durch die Betriebsleiter*innen wurde die qualitative Forschung gewählt, da hier individuelle Verhaltensweisen der Betriebsleiter*innen von Interesse sind. Die notwendigen Daten wurden mittels des leitfadengestützten Experteninterviews erhoben und im Anschluss mit der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

5.1 Interviewpartner*innen

Um Informationen im angemessenen Umfang zu erlangen, wurden insgesamt sieben Interviews geführt. Die Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte nach den im Folgenden erläuterten Kriterien. Die befragten Personen haben alle in landwirtschaftlichen Unternehmen die Position des Betriebsleiters oder der Betriebsleiterin inne. Die Betriebsleiter*innen sind vor dem Hintergrund ihrer Stellung im landwirtschaftlichen Unternehmen als „Experten/Expertinnen“ einzuordnen. Sie stehen in direktem Kontakt zu den im Betrieb angestellten Fachkräften und nehmen durch die Ausgestaltung des betrieblichen Personalmanagements unmittelbaren Einfluss auf den untersuchten Forschungsgegenstand, den Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. Betriebsleiter*innen verfügen über internes und für die Beantwortung der Forschungsfragen relevantes Wissen. (Gläser, J., Laudel, G., 2010). Alle Interviewpartner*innen erfüllen das Kriterium, mit dem Betrieb im Bundesland Niedersachsen angesiedelt zu sein. Der überwiegende Teil der Befragten waren Männer, nur eine Person war weiblich. Dies spiegelt die unausgewogene Besetzung von Betriebsleiterposten mit Frauen in der Landwirtschaft wider. Das Alter der Interviewpartner*innen liegt zwischen dreiundzwanzig und sechsundfünfzig. Die Altersspanne wurde gewählt, um einen Vergleich zwischen unterschiedlichen Betriebsleitergenerationen herstellen zu können und gegebenenfalls Differenzen, die im Altersunterschied begründet sind, abzuleiten. Die Betriebe sind entweder der Betriebsform des Einzelunternehmens oder der Ge-

sellschaft bürgerlichen Rechts zuzuordnen. Die Flächenausstattung beträgt zwischen einhundertfünfzig und siebenhundert Hektar. Die Auswahl der Betriebe erfolgte vor dem Hintergrund, möglichst viele Betriebsausrichtungen abzudecken, um die Vielfalt landwirtschaftlicher Betriebe in Niedersachsen aufzuzeigen. Alle Betriebe betreiben klassischen Ackerbau, zu dem der Anbau der Kulturen Weizen, Gerste, Roggen, Mais und gegebenenfalls Raps gehört. Ein Großteil der Betrieb hat für Niedersachsen typisch die Kartoffel in die Fruchtfolge integriert. Dabei unterscheidet sich die Intensität des Kartoffelanbaues zwischen den Betrieben. Es werden Pflanz-, Speise-, Stärke- und Verarbeitungskartoffeln angebaut. Zwei Betriebe haben mit dem Anbau der Zwiebel den Gemüseanbau aufgenommen. Weiterhin wurden Betriebsleiter*innen interviewt, die Tiere im Betrieb halten. Ein Betrieb betreibt eine Sauenhaltung mit circa tausend Sauen zuzüglich der Ferkel. Auch ein Betrieb mit Milchviehhaltung wurde befragt. Dieser melkt circa 180 Kühe und hält die dazugehörige Nachzucht auf dem Betrieb. Drei Betriebe sind an eine Biogasanlage angegliedert. Ein Betrieb führt Lohnarbeiten durch. Ein Betrieb geht zusätzlich Tätigkeiten im Gartenbau nach. Als Übersicht über die soziodemografischen Daten sowie grundlegende Betriebsinformationen dient Tab. 9.

*Tabelle 9: Soziodemografische Daten Betriebsleiter*innen sowie Betriebsinformationen*

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die Experteninterviews 1-7

Name	Geschlecht	Alter	Betriebsform	Fläche in ha	Ackerbau	Kartoffelanbau	Gemüseanbau	Milchviehhaltung	Schweinehaltung	Biogas	Lohnarbeiten	Gartenbau
B1	m.	55	e.U.	420	X	X	X					
B2	m.	56	GbR	700	X							
B3 + B4	m.	25+ 27	GbR	400	X	X						
B5	m.	23	e.U.	150	X	X			X			
B6	w.	27	GbR	500	X					X	X	
B7	m.	28	GbR	360	X	X		X		X		
B8	m.	55	e.U.	470	X	X	X			X		X

Bei der Auswahl der Betriebe war weiterhin die Aufstellung mit Arbeitskräften entscheidend. Bei den meisten Betrieben handelt es sich um die Betriebsform des „erweiterten“ Familienbe-

etriebes. Diese Betriebsform ist charakteristisch für Niedersachsen. Betriebsleiter*innen und Familienangehörige bilden dabei den Kern der Betriebe und werden in Tab. 10 als Familienarbeitskräfte erfasst. Alle Familienarbeitskräfte können als Fachkraft klassifiziert werden. Lediglich ein Betrieb ist nicht der Betriebsform des erweiterten Familienbetriebes zuzuordnen. Die befragten Betriebe beschäftigen zwischen drei und fünf Festangestellte. Der Betrieb mit einem Standbein im Gartenbau beschäftigt zwanzig Arbeitskräfte in Festanstellung. Der überwiegende Teil der Festangestellten arbeitet in Vollzeit, nur wenige Arbeitskräfte sind in Teilzeit fest beschäftigt. Bei den festangestellten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen handelt es sich in erster Linie um Fachkräfte, allerdings werden auch Arbeitskräfte ohne entsprechendes Qualifikationsniveau in dieser Anstellung beschäftigt. Die Anzahl der Fachkräfte unter den ständig beschäftigten Fremdarbeitskräften wird in einer separaten Spalte dargestellt. Auf drei Betrieben wird ausgebildet. Alle Betriebe beschäftigen Aushilfen. Es wurde hierbei keine Differenzierung in geringfügige oder kurzfristige Beschäftigung vorgenommen. Unter den Aushilfen und Saisonarbeitskräften sind deutsche und ausländische Arbeitskräfte zusammengefasst. Die Anzahl der Aushilfen variiert zwischen zwei und elf Personen, die in Arbeitsspitzen die Betriebe unterstützen. In Tab. 10 wird die Arbeitskräfteaufstellung der Betriebe zusammengefasst.

Tabelle 10: Arbeitskräfteaufstellung der Betriebe

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die Experteninterviews 1-7

Betriebsleiter*in	Familien-AK in Vollzeit	Familien-AK in Teilzeit	Fremd-AK in Vollzeit	Fremd-AK in Teilzeit	Anzahl Fachkräfte Fremd-AK	Auszubildende	Aushilfen und Saison-AK
B1	1	1	3	-	2	0	11
B2	-	-	4	-	4	0	4
B3 + B4	2	3	5	1	3	0	9
B5	2	-	4	0	2	2	2
B6	1	1	4	0	4	1	3
B7	4	-	4	0	2	0	6
B8	1	1	19	1	16	2	6

5.2 Interviewleitfaden

Als Erhebungsinstrument wurde das „nicht-standardisierte-Interview“ angewendet. Vorteil der Methode ist die Flexibilität sowohl für den Interviewer als auch für den Befragten. Es existiert eine gewisse Freiheit in der Formulierung von Fragen und Antworten. In der Regel ist es notwendig, während des Interviews Rückfragen zu stellen, um alle wichtigen Informationen zu erhalten. Damit während der Durchführung des Interviews alle relevanten Informationen erfasst

werden, wurde ein unverbindlicher Interviewleitfaden erstellt. Die Fragen des Leitfadens basieren auf den theoretischen Vorüberlegungen dieser Arbeit. Sie dienen als „Bindeglied“ zwischen der Literaturlauswertung und der empirischen Forschung dieser Arbeit (Gläser, J., Laudel, G., 2011).

Der Aufbau des Leitfadens orientiert sich an der Struktur des Literaturabschnittes. Zunächst wurden zur Einordnung der Interviewpartner*innen die soziodemografischen Daten sowie wichtige Informationen zum jeweiligen Betrieb erhoben. Mithilfe des anschließenden Abschnittes erfolgte eine Einschätzung zur Fachkräftesituation durch die Betriebsleiter*innen. Die Fragen des folgenden Abschnittes wurden analog zum Anreiz-Beitrags-Modell nach Simon und March formuliert, um im Nachgang einen Abgleich der tatsächlichen Bedürfnisse der Arbeitnehmer*innen mit den Einschätzungen der Arbeitgeber*innen zu ermöglichen. Auf Grundlage der betrieblichen Determinanten der Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft nach Näther et al. wurden Betriebsleiter*innen zur Arbeitsplatzattraktivität ihres Betriebes sowie ihrer Kommunikation und ihrem Führungsverhalten befragt. Ein Fragebogen von Dippmann zu Arbeitsbedingungen auf landwirtschaftlichen Betrieben, der unter Mitarbeitenden und deren Vorgesetzten Anwendung gefunden hat, diente ebenfalls als Grundlage des Interviewleitfadens. Zuletzt wurden einzelne Maßnahmen, die Betriebsleiter*innen zur Fachkräfterekrutierung verwenden, abgefragt.

Ziel des Interviewleitfadens war es in erster Linie Erfahrungen der Betriebsleiter*innen zu erfassen und deren Hintergrundwissen zum Untersuchungsgegenstand des Fachkräftemangels festzuhalten (Gläser, J., Laudel, G., 2011). Für die Formulierung des Leitfadens wurden in erster Linie offene Fragen verwendet. Geschlossene Fragen fanden Anwendung, wenn eindeutige Einordnungen eines Sachverhaltes durch die Betriebsleiter*innen notwendig war. Unter anderem bei der quantitativen Erfassung von Rekrutierungsmaßnahmen kamen geschlossene Fragen zum Einsatz. Der während der Experteninterviews angewandte Leitfaden befindet sich im Kapitel 7.2 des Anhanges.

5.3 Durchführung der Interviews

Die erste Kontaktaufnahme mit den Interviewpartnern und -partnerinnen erfolgte telefonisch. Alle angefragten Betriebsleiter*innen waren auf Anhieb bereit, ein Interview zu führen. Die Durchführung der Interviews erfolgte im Dezember 2022 und im Januar 2023. Die Interviews fanden einzeln in persönlichen Gesprächen statt. Die Interviews wurden vor Ort auf den Betrieben der Befragten abgehalten. In der Regel wählten die Betriebsleiter*innen den Wohnbereich als Interviewumgebung aus. Vor Beginn des Interviews wurde das Thema der Arbeit vorgestellt

sowie der Aufbau skizziert. Daraufhin wurde der Stellenwert des Interviews für die Arbeit erläutert. Da alle Interviews aufgezeichnet wurden, um sie im Anschluss optimal analysieren zu können und einem Informationsverlust vorzubeugen, wurde vor dem Beginn der Gespräche eine Einverständniserklärung von den Befragten unterzeichnet. Die verwendete Vorlage der Einverständniserklärung befindet sich angehängt im Kapitel 7.3. Der Umfang der Gespräche wurde mit 30 Minuten prognostiziert. Bei der Durchführung der Interviews wurde die Zeit in der Regel um fünf bis zehn Minuten überschritten. Zwei Interviews überschritten den zeitlichen Rahmen deutlich. Am Ende des Interviews gab es die Möglichkeit, dass die Interviewpartner*innen offene Fragen, Wünsche und Kritik äußern konnten. Alle Interviews fanden in einer sehr angenehmen und freundlichen Atmosphäre statt. Die Betriebsleiter*innen zeigten Interesse an dem Thema und betonten die Relevanz. Während des Interviews zeigten sich die Betriebsleiter*innen offen und gaben die Möglichkeit, viele betriebsinterne Vorgänge kennenzulernen. Im Nachgang der Gespräche erfolgte die Transkription aller Tonaufzeichnungen, dabei wurde kein Auswertungsprogramm benutzt. Zur Wahrung der Anonymität wurden die Betriebsleiter*innen nummeriert und nicht mit Namen benannt. Alle Informationen, mit denen Rückschlüsse auf die Betriebsleiter*innen und deren Betriebe möglich sind, wurden im Transkript anonymisiert. Alle Transkripte befinden sich im Anhang unter Kapitel 10.4 bis 10.10.

5.4 Auswertung der Interviews

Mit der Auswertung der geführten Interviews wird das allgemeine Ziel qualitativer Inhaltsanalysen, eine Textgrundlage auf die wesentlichen Informationen zu reduzieren, verfolgt. Dabei werden die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Daten in eine eigenständige Textform übermittelt, in der die zusammengefassten Informationen im Anschluss bewertet werden (Gläser, J., Laudel, G., 2011).

Für die Auswertung der Interviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel verwendet. Diese Methode wurde ausgewählt, da sie auf der standardmäßig verwendeten Analyse von Mayring basiert, diese jedoch an ausgewählten Stellen umgestaltet und ergänzt, sodass diese insbesondere für die Auswertung von Interviews geeignet ist. Beide Analysen entwickeln zunächst auf Grundlage theoretischer Vorkenntnisse ein sogenanntes Kategoriensystem. Innerhalb der Kategorien werden Variablen zur detaillierten Untersuchung des Forschungsgegenstandes formuliert. Mithilfe des Kategoriensystems wird das Ziel verfolgt, den zu untersuchende Text zu strukturieren. Durch die Zuordnung von Textbestandteilen in die verschiedenen Kategorien findet eine erste Interpretation statt. Im Weiteren unterscheiden sich die Katego-

riensysteme in ihrer Anwendung. Mayring wählt ein quantitatives Vorgehen, indem er analysiert, mit welcher Häufigkeit die Kategorien im Text vorzufinden sind. Nach Mayring ist das Kategoriensystem starr und kann nicht während der Anwendung verändert werden. Daraus resultiert der Nachteil, dass Informationen aus dem Text, die in keine Kategorie eingeordnet werden können, im Nachfolgenden nicht berücksichtigt werden. Durch die fehlende Flexibilität kann es zum Verlust für die Forschungsfrage relevanter Informationen kommen. Mit der Analyse nach Mayring ist es nicht möglich, Ursachen mit deren Wirkungen in Verbindung zu bringen. Gläser und Laudel führen eine „Extraktion von Rohdaten“ durch, bei der alle Informationen des zu untersuchenden Textes berücksichtigt werden. Während der Analyse des Textes ist es immer möglich, bestehende Kategorien zu modifizieren oder neue Kategorien zu ergänzen. Im Anschluss an die Datenextraktion ist eine Interpretation und Bewertung vorgesehen. Diese setzt die gesammelten Informationen in einen theoretischen Kontext. Mithilfe der Analyse von Gläser und Laudel ist es möglich, sogenannte „Kausalzusammenhänge“ aufzudecken (Gläser, J., Laudel, G., 2011).

5.5 Sicherstellung der Forschungsqualität

Zur Sicherstellung qualitativer Ergebnisse wurden während des gesamten Forschungsprozesses ausgewählte Gütekriterien eingehalten. Es wurden die im Folgenden erläuterten Kriterien qualitativer Forschung nach Ines Steinke angewandt:

- Nutzen der Studie: Es ist notwendig, dass die Auswahl eines relevanten Forschungsgegenstandes erfolgt. Mit der Wahl des Fachkräftemangels in der Landwirtschaft wird dieses Kriterium erfüllt. Der Fachkräftemangel stellt die Befragten vor betriebliche Herausforderungen in dessen Folge eine Einschränkung der Wirtschaftlichkeit möglich ist. Das ausgewählte Vorgehen trägt zur Erweiterung des Kenntnisstandes bei.
- Indikation der Methode: Die ausgewählte Methode der qualitativen Forschung, insbesondere des Experteninterviews wird dem Untersuchungsgegenstand Fachkräftemangel gerecht. Die befragten Betriebsleiter*innen waren zu keiner Zeit in ihrer Responsivität durch die ausgewählte Methode eingeschränkt. Die Interviews fanden in einem offenen und vertrautem Rahmen statt. Die Auswertung des Interviews wurde in Anlehnung an die Erhebungsmethode ausgewählt.
- Empirische Verankerung: Während des gesamten Forschungsprozesses fand eine kontinuierliche Falsifikation statt. Die Ergebnisse beruhen auf den geführten Interviews und sind im Transkript belegt.

- Verallgemeinerbarkeit: Die Ergebnisse sind auf weitere landwirtschaftliche Betriebsleiter*innen und deren Betriebe im gewissen Rahmen übertragbar. Allerdings sind dem Transfer auch Grenzen gesetzt, da landwirtschaftliche Betriebe individuelle, komplexe Konstrukte darstellen.
- Intersubjektive Nachvollziehbarkeit: Dritten Personen ist es möglich, aufgrund der detaillierten Verfahrensdokumentation die vorgenommene Forschung zu bewerten.
- Ethisches Vorgehen: Die Interviewpartner*innen wurde zu jeder Zeit respektvoll behandelt (Steinke, I., 2007).

6 Ergebnisse und Diskussion

Das folgende Kapitel stellt die Ergebnisse aus den Interviews vor. Die Interviews im ursprünglichen Wortlaut befinden sich in den Kapiteln 10.4 bis 10.10. des Anhangs. Im Folgenden werden die Ergebnisse vor dem theoretischen Kontext diskutiert, sodass eine Bestätigung bzw. eine Ablehnung der in Kapitel 5 formulierten Hypothesen möglich ist. Aus der Diskussion ist eine Ableitung der betrieblichen Aufstellung der Betriebe in Niedersachsen mit Fachkräften möglich. Zusätzlich wird im Rahmen der Diskussion herausgearbeitet, an welchen Stellen Betriebe Potenzial besitzen, sich vor dem Hintergrund eines drohenden Fachkräftemangels weiterzuentwickeln.

Für das weitere Vorgehen ist es zunächst erforderlich, den Begriff „Fachkraft“ aus der Perspektive der Befragten zu definieren. Es herrscht Einigkeit über die Ausstattung einer Fachkraft mit fachspezifischen Kenntnissen. Im Mittelpunkt steht die praktische Anwendung von Wissen. Die Betriebsleiter*innen betonen, dass Fachkräfte etwas „Können“ sollten. In Anlehnung an die eigenen Ansprüche an das Arbeitsergebnis erwarten sie von Fachkräften ebenfalls das Bestreben, qualitativ hochwertige Arbeit zu verrichten. Die fachlichen Qualifikationen zu beschreiben, über die eine landwirtschaftliche Fachkraft im Detail verfügen sollte, fiel in der Regel schwer. Häufig sind die fachlichen Ansprüche innerhalb eines Betriebes sehr unterschiedlich. Es wird differenziertes Spezialwissen gefordert. Betriebsleiterin *B6* gab an, aufgrund dessen, ihren Betrieb in Zuständigkeitsbereiche mit verschiedenen Tätigkeitsschwerpunkten aufzuteilen. Betriebsleiter *B7* merkte zusätzlich an, dass das erworbene Wissen in der Landwirtschaft aktuell und auch in Zukunft großer Dynamik unterlegen sein wird. Er erwartet von einer Fachkraft, dass diese ihr Wissen kontinuierlich aktualisiert und erweitert:

„Wenn hier neue Sachen anstehen und da auch Schulungen und Weiterbildungen sind, dass sie dann auch angenommen werden. Dass man da nicht immer in diesem Trott vom Denken her (...) ist, wir machen das jetzt die nächsten zwanzig Jahre so, wie wir das gelernt haben. Weil (...) die Arbeitswelt (...) speziell die Landwirtschaft ja schon extremen Veränderungen unterliegt.“ Experteninterview 6, Z. 075-080

Für die meisten Betriebsleiter*innen stellt eine abgeschlossene berufsspezifische Ausbildung kein Erfordernis da, um Arbeitnehmer*innen als Fachkraft zu klassifizieren. Für die Betriebsleiter *B3* und *B4* handelt es sich dabei um eine unrelevante Formalie. Für sie ist es von geringer Bedeutung, welche Qualifikationen Arbeitnehmer*innen im Vorfeld besitzen. Ob Arbeitnehmer*innen als Geselle, Meister, Bachelor oder Master betitelt werden, fällt für sie nicht ins Gewicht. Eine ungelernete Arbeitskraft ohne landwirtschaftliche Vorkenntnisse kann sich in ihrem Betrieb zur Fachkraft entwickeln. Dem schließt sich auch Betriebsleiter *B1* an:

„Es ist nicht schlecht, wenn jemand Landwirtschaft gelernt hat, aber das ist nicht Voraussetzung. Das Geschick bei der Arbeit ist entscheidend.“ Experteninterview 1, Z. 081-082

Betriebsleiter *B1* berichtet von der Erfahrung, dass Arbeitskräfte auch ohne entsprechende Berufsausbildung zur Fachkraft im Betrieb werden können. Wichtig ist das Interesse an der Tätigkeit sowie der Wunsch und die Fähigkeit, diese zu erlernen. Betriebsleiter *B5* erwähnt, dass aufgrund der Individualität der Betriebe und der geforderten Spezialkenntnisse grundsätzlich eine lange Einarbeitungszeit auch für Fachkräfte eingeplant werden muss. Arbeitskräfte können, so Betriebsleiter *B5*, nach entsprechender Einarbeitung ebenfalls fachspezifischen Aufgaben nachgehen. Für alle Betriebsleiter*innen ist es denkbar, Quereinsteiger*innen ohne landwirtschaftliche Vorkenntnisse einzustellen. Die meisten berichten davon, dies in der Vergangenheit bereits getan zu haben. Weiterhin erläutern sie, dass branchenfremde Arbeitskräfte wie zum Beispiel Mechatroniker*innen die Betriebe mit ihrem Wissen bereichern können. Durch sie eröffnen sich neue Möglichkeiten, unter anderem weniger auf externe Unternehmen angewiesen zu sein.

Neben fachlichen Ansprüchen besitzen die Betriebsleiter*innen umfangreiche Forderungen an das Arbeitsverhalten und die Persönlichkeit der Fachkräfte. Eine Fachkraft muss durch Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein gekennzeichnet sein. Es wird Engagement und Motivation von den Fachkräften vorausgesetzt. In diesem Zusammenhang hebt Betriebsleiterin *B6* hervor, dass sie von Fachkräften erwartet, dass sie die Rahmenbedingungen der Landwirtschaft vor allem im Hinblick auf variierende Arbeitszeiten, akzeptieren. Auch Betriebsleiter *B8* fordert

Flexibilität von den Fachkräften. Eine Fachkraft muss für ihn im Vorfeld die „Kompatibilität“ von Beruf und Familie mit der landwirtschaftlichen Tätigkeit geprüft haben. Von den meisten Befragten wird die Bedeutung des Soft Skills „Teamfähigkeit“ besonders hervorgehoben. Betriebsleiter *BI* begründet die Relevanz wie folgt:

„(...) Weil wir nur ein kleiner Betrieb sind mit vergleichsweise wenig Mitarbeitern, ist das natürlich auch familiär, sehr eng hier.“ Experteninterview 1, Z. 067-068

Im Grundsatz stimmt die Definition der befragten Betriebsleiter*innen mit der theoretischen Definition in Kapitel 3.1 überein. Die Basis einer Fachkraft bilden ihre fachspezifischen Kenntnisse. Die befragten Betriebsleiter*innen haben die Definition umfangreich ergänzt. Vor allem die Bedeutung von nicht-fachlichen Kompetenzen wird betont. Die Persönlichkeit der Arbeitnehmer*innen ist relevant. In der Regel sind nicht-fachliche Anforderungen an Arbeitnehmer*innen, die in produzierenden Branchen tätig sind, untypisch. Arbeitgeber*innen beachten hier ausschließlich fachliche Qualifikationen. Hier stellt die Landwirtschaft eine Ausnahme dar (Gerds, M., Poehls, A., 2010). Im theoretischen Kontext ist anzunehmen, dass die Anforderungen der Betriebsleiter*innen in enger Verbindung mit der Betriebsgröße stehen. Auch der technische Fortschritt begründet die nicht-fachlichen Kompetenzen. Die Erweiterung der Definition kann sich für landwirtschaftliche Betriebe bei der Suche nach geeigneten Fachkräften als nachteilig erweisen, aber auch zum Vorteil genutzt werden. Im Folgenden wird dieser Zusammenhang diskutiert.

In „erweiterten“ Familienbetrieben, den die meisten der befragten Betriebsleiter*innen angehören, arbeitet ein kleiner Personenkreis. Auch die Betriebsleiter*innen üben praktische Tätigkeiten aus und arbeitet regelmäßig eng mit Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen zusammen. Aufgrund der Größenstruktur ist es notwendig, dass Arbeitnehmer*innen mit ihrer Persönlichkeit überzeugen und im Team harmonieren. Weiterhin kann der Produktionsumfang von „erweiterten“ Familienbetrieben die Bedeutung von nicht-fachlichen Kompetenzen begründen. Die Betriebe der Befragten können überwiegend der Kategorie „klein“ zugeordnet werden. Arbeitnehmer*innen besitzen auf kleinen Betrieben ein umfangreicheres Aufgabenspektrum als auf großen Betrieben, wo die Tätigkeitsbereiche eingegrenzter sind. Arbeitnehmer*innen kleiner Betriebe benötigen Kompetenzen, die es ihnen ermöglichen flexibel zwischen Aufgabefeldern zu wechseln und diverse Arbeitsvorgänge nachzuvollziehen. Gerds und Poehls teilen diese Einschätzung. Sie leiten einen größeren Nutzen der nicht-fachlichen Kompetenzen für kleine Betriebe ab (Gerds, M., Poehls, A., 2010). Der technische Fortschritt und die Digitali-

sierung erfordern neben hohen fachlichen Qualifikationen der Arbeitnehmer*innen die hervorgehobenen Soft Skills. Der anhaltende Transformationsprozess verlangt vorhandenes Wissen kontinuierlich neuen Gegebenheiten anzupassen. Wie in Kapitel 3.3.1 erläutert, ist es im Rahmen von Landwirtschaft 4.0 notwendig, die nicht-fachlichen Kompetenzen Lernbereitschaft, Prozessverständnis und Kommunikationsfähigkeit zu besitzen (Bretschneider, M., 2019).

Es ist anzunehmen, dass die Erweiterung der Definition um eine Vielzahl nicht-fachlicher Kompetenzen mit einer Reduktion des Fachkräftepotenzials für den einzelnen Betrieb einhergeht. Eine zunehmende Mismatch-Problematik auf dem landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt in Niedersachsen ist zu erwarten. Die individuellen Anforderungen der Betriebsleiter*innen erschweren es, die optimale Fachkraft für eine offene Stelle zu rekrutieren. Darüber hinaus ist zu vermuten, dass die von den Betriebsleitern und Betriebsleiterinnen beschriebenen Fachkräfte aufgrund ihrer Kompetenzen auch für andere Arbeitgeber*innen innerhalb und außerhalb der Landwirtschaft von Interesse sind. Fachkräfte, die über die gewünschten Soft Skills der Betriebsleiter*innen verfügen, können ohne Schwierigkeiten außerlandwirtschaftlichen Tätigkeiten nachgehen (Gerds, M, Poehls, A., 2010). Die Erweiterung der Definition vergrößert die Anzahl potenzieller Konkurrenten.

Die befragten Betriebsleiter*innen nennen im Rahmen der Definition allerdings auch einige Aspekte, die sich zum Vorteil für landwirtschaftliche Betriebe entwickeln können. Für die meisten Betriebsleiter*innen ist es irrelevant wie Fachkräfte ihr Wissen erlangt haben. Damit weichen sie von der theoretischen Definition aus Kapitel 3.1 ab, in der mindestens eine abgeschlossene Ausbildung vorausgesetzt wird. Einige Betriebsleiter*innen zeigen Bereitschaft, Personen ohne landwirtschaftliche Vorkenntnisse einzustellen und diesen fachspezifisches Wissen zu übermitteln. Die Betriebsleiter*innen erkennen Potenzial in Quereinsteigern. Sie öffnen sich hiermit für die sogenannte „Erschließung von unausgenutztem Erwerbspotenzial“ (Mesaros, L., et al., 2009). Die Anzahl potenziell zur Verfügung stehender Fachkräfte kann auf diese Weise vergrößert werden. Vor dem drohenden Fachkräftemangel ist das aufgezeigte Engagement der Betriebsleiter*innen als Chance zu verstehen.

6.1 Hypothese 1

*H1: Landwirtschaftliche Betriebsleiter*innen haben zunehmend Schwierigkeiten, offene Stellen im Betrieb zu besetzen.*

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel 3 erläutert, können Stellenbesetzungsprobleme ein Indikator für einen Fachkräftemangel sein. Die aufgeführte Umfrage von Gindele et al. zeigt erste Stellenbesetzungsprobleme auf landwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland. Da die

Fachkräfteaufstellung regional stark variiert, kann das Ergebnis allerdings nicht ohne Weiteres auf die Fachkräftesituation landwirtschaftlicher Betriebe in Niedersachsen projiziert werden. Die Befragung niedersächsischer Betriebsleiter*innen soll im folgenden Aufschluss geben.

Grundsätzlich gab die Mehrheit der Betriebsleiter*innen an, dass sie aktuell oder in nächster Zukunft eine offene Stelle im Betrieb zu besetzen haben. Drei Betriebsleiter prognostizierten sogar, dass eine Neubesetzung von mehreren Stellen im Betrieb notwendig ist. Bei den offenen Stellen handelt es sich um Arbeitsplätze in der Innen- und Außenwirtschaft von Ackerbaubetrieben, in der Tierhaltung und im Gartenbau. Betriebsleiter *B7* stellte für die Fachkräftesituation in seinem Betrieb fest, dass aufgrund einer hohen Arbeitsbelastung grundsätzlich die Anstellung einer weiteren Arbeitskraft sinnvoll ist. Betriebsleiterin *B6* ergänzte, dass nicht nur die Besetzung offener Stellen mit Fachkräften für ihren Betrieb relevant ist. Vor allem für die Ausführung von Lohnarbeiten sind immer „Treckerfahrer“ gesucht, deren Qualifikation zweitrangig ist. In ihrem Betrieb existieren immer offene Arbeitsstellen. Ausschließlich Betriebsleiter *B1* erwartet für seinen Betrieb in absehbarer Zeit keine vakanten Stellen, weil in jüngster Vergangenheit eine Neuanstellung stattgefunden hat.

Als Ursache für das vakant werden von Arbeitsstellen werden im wesentliche drei Punkte genannt: Ausscheiden von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aufgrund von gesundheitlichen Schwierigkeiten oder des baldigen Renteneintritts, auch Fluktuation von Fachkräften zu anderen landwirtschaftlichen Betrieben oder in Unternehmen anderer Branchen werden oft als Ursache angegeben.

Scheidet eine Fachkraft in Folge von gesundheitlichen Problemen aus dem Betrieb aus, müssen Betriebsleiter*innen kurzfristig die Arbeitsstelle neu besetzen. Stehen Fachkräfte im Betrieb vor dem Renteneintritt, versuchen Betriebsleiter*innen die Stelle frühzeitig neu zu vergeben. Betriebsleiter *B2* und *B7* streben an, die vakant werdenden Arbeitsstellen für einen gewissen Zeitraum mit ausscheidenden und eintretenden Fachkräften parallel zu besetzen, um eine optimale Einarbeitung zu gewährleisten. Vier Betriebsleiter*innen berichten von der Problematik der Fluktuation. Die Betriebsleiter*innen teilen die Erfahrung, dass in erster Linie junge Mitarbeiter*innen nach einer Zeit von ein bis zwei Jahren den Betrieb wieder verlassen. Betriebsleiter *B8* berichtet, dass er die Saison oftmals mit zwei neuen Fachkräften antritt. In der Regel verlassen diese den Betrieb mit Abschluss der Saison wieder. Die Betriebsleiter *B3* und *B4* sowie Betriebsleiterin *B6* beobachten, dass von jungen Fachkräften häufig parallel zur Anstellung in ihrem Betrieb nach anderen Beschäftigungsmöglichkeiten gesucht wird. Betriebsleiter *B8* fasst seine Erfahrungen wie folgt zusammen:

„(...) die Bindungsbereitschaft an den einzelnen Betrieb (ist) deutlich zurückgegangen. Also diese Wechselbereitschaft zu sagen, so ich bin ein Jahr hier, ein Jahr da, ein Jahr dort.“ Experteninterview 7, Z. 103-105

Neben der grundsätzlich gestiegenen Wechselbereitschaft begründet Betriebsleiter *B8* die Fluktuation mit sich verändernden Lebensumständen der Arbeitnehmer*innen. Er berichtet von einer Fachkraft, die einen umfangreichen landwirtschaftlichen Bildungsweg absolviert hat mit dem Potenzial eine Führungsposition einzunehmen. Diese Fachkraft war zehn Jahre in seinem Betrieb tätig. Mit Gründung einer Familie entschied sich der Arbeitnehmer in eine Beschäftigung außerhalb der Landwirtschaft zu wechseln. Betriebsleiter *B8* vermutet, dass die Arbeitszeiten in der Landwirtschaft nicht mit den Vorstellungen seiner Familie zu vereinbaren waren. Betriebsleiterin *B6* gibt hohe monetäre Anreize außerlandwirtschaftlicher Unternehmen als Fluktuationsursache an. In der Vergangenheit haben Fachkräfte aus ihrem Betrieb unter anderem zu Arbeitsstellen im Hamburger Hafen oder in der Baubranche gewechselt. Unbesetzte Arbeitsplätze stellen die Betriebsleiter*innen vor operative Herausforderungen. Betriebsleiter *B8* erläutert, weshalb vor allem eine hohe Fluktuation für seinen Betrieb problematisch ist wie folgt:

„Das ist für so einen Spezialbetrieb wie bei uns eine echte Schwierigkeit, da wir immer bei null anfangen, ja und du musst alle wieder neu einweisen, und zwar nicht nur in räumliche Gegebenheiten, sondern auch in die Spezialgegebenheiten von Sonderkulturen (...).“ Experteninterview 7, Z. 099-102

Um negative Auswirkungen offener Stellen auf den Betriebsablauf zu verhindern, ist es notwendig, diese schnellstmöglich wieder zu besetzen. Probleme bei der Besetzung der offenen Stellen können, wie erläutert ein Indikator für Fachkräftemangel sein. Die Befragung der Betriebsleiter*innen zu Stellenbesetzungsproblemen ergab ein sehr differenziertes Bild. Zwei Betriebsleiter machten in der Vergangenheit die Erfahrung, dass es Probleme bei der Neubesetzung offener Stellen gab. Bei Stellenausschreibungen bekam Betriebsleiter *B1* nur Rückmeldung von Einzelbewerbern. Auch Betriebsleiter *B2* berichtet von ausbleibendem Feedback auf ausgeschriebene Stellen. Aufgrund dieser Erfahrungen erwarten sie auch in Zukunft Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen. Außerdem vermuten Betriebsleiter *B1* und *B2*, dass Bewerber*innen nicht ihre Anforderungen an eine Fachkraft erfüllen können. Betriebsleiter *B5* nimmt ebenfalls an, dass er Schwierigkeiten bei der Besetzung der offenen Stellen in seinem

Betrieb haben wird. Hierbei spricht er die zusätzlichen Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung in schweinehaltenden Betrieben an. Schweinehaltende Betriebe bevorzugen in der Regel im Stall eine Fachkraft mit der Qualifikation Tierwirt*in einzustellen, da diese detailliertere Kenntnisse besitzen als gelernte Landwirte und Landwirtinnen. Weiterhin ist der Geruch im Schweinestall für Fachkräfte mit der Ausbildung Landwirt*in häufig ein Ausschlusskriterium. Betriebsleiter B5 kritisiert, dass die Ausbildung Tierwirt*in kaum noch vertreten ist. In Niedersachsen kann dieser Beruf nicht mehr erlernt werden. Auszubildende, die auf einem Betrieb in Niedersachsen lernen, müssen die schulische Ausbildung in Mecklenburg-Vorpommern absolvieren. Aufgrund der geringen Anzahl an Tierwirten und Tierwirtinnen in Niedersachsen erwartet Betriebsleiter B5 Schwierigkeiten bei der Besetzung der offenen Stelle im Stall. Betriebsleiterin B6 erwartet aufgrund positiver Erfahrungen in der Vergangenheit keine Probleme neue Fachkräfte zu finden:

„Da hatten wir immer so zwei bis drei Bewerber für die Stellen. Haben dann auch eben gute oder sehr gute Mitarbeiter gefunden.“ Experteninterview 5, Z. 062-064

Trotz einer eher geringen Anzahl an Bewerbern und Bewerberinnen ist es ihr bisher immer gelungen, Fachkräfte mit gewünschter Qualifikation einzustellen. Davon weichen die Einschätzungen von Betriebsleiter B7 ab. Er ist der Meinung, dass auf eine ausgeschriebene Stelle seines Betriebes immer ausreichend Rückmeldungen eingehen werden. Auch das Qualifikationsniveau der Bewerber*innen ordnet er als hoch ein. Als mangelhaft klassifiziert er die Arbeitseinstellung der Bewerber*innen. Er schildert Situationen, in denen auch Fachkräften das Verständnis für die Rahmenbedingungen in der Landwirtschaft fehlen. Laut Betriebsleiter B8 ist die Besetzung von offenen Stellen unproblematisch. Lediglich eine Stelle kennzeichnet sich durch fehlende Bewerber*innen:

„Eine Stelle, die so ein bisschen vakant ist, aber das ist, glaube ich, so ein Wunsch, den (...) mittlerweile jeder hat, ist der Landmaschinenmechaniker mit kompletter landwirtschaftlicher Fachausbildung (...), der in der Werkstatt Lust hat und nebenbei auch noch Trecker fahren kann.“ Experteninterview 7, Z. 116-119

Ausschließlich die Betriebsleiter B3 und B4 schließen Stellenbesetzungsprobleme generell aus:

„(...) wird es schwierig, einen zu finden? Nein.“ Experteninterview 3, Z. 128

Die beiden Betriebsleiter berichten, dass für ihren Betrieb die Anzahl der Bewerber*innen je nach ausgeschriebener Stelle variiert. Eine ausgeschriebene Stelle im Büro erhielt Feedback von zwanzig Bewerbern und Bewerberinnen. Eine vakante Stelle in der Außenwirtschaft bekam Rückmeldung von fünf potenziellen Arbeitskräften. Alle Bewerber*innen besaßen entsprechende fachspezifische Kenntnisse.

Hypothese 1 kann mithilfe der vorangegangenen Ergebnisse eingeschränkt bestätigt werden. Grundsätzlich wird deutlich, dass über alle Betriebe offene Stellen für Fachkräfte zu verzeichnen sind. Dies deutet auf einen hohen Fachkräftebedarf landwirtschaftlicher Betriebe in Niedersachsen hin. Es handelt sich dabei in erster Linie um Ersatzbedarf für Fachkräfte, die aus dem Betrieb ausscheiden. Nur Betriebsleiter B7 gibt einen Zusatzbedarf an. Dabei begründet er den Bedarf mit einer zu hohen Arbeitsbelastung seiner Arbeitnehmer*innen. Eine hohe Arbeitsbelastung der Arbeitnehmer*innen ist in der Landwirtschaft keine Seltenheit. In Kapitel 4.2.2 wird deutlich, dass landwirtschaftliche Arbeitnehmer*innen sehr hohe Arbeitszeiten haben. In dem Kapitel wird festgestellt, dass die Landwirtschaft gesetzliche Auflagen in Bezug auf die Arbeitszeit einhalten muss. Im folgenden Ergebnisteil gaben weitere Betriebsleiter*innen an, ihre Arbeitnehmer*innen deutlich über der gesetzlich erlaubten Arbeitszeit zu beschäftigen. Vor diesem Hintergrund ist es vorstellbar, dass der Zusatzbedarf für den einzelnen Betrieb an Fachkräften in Zukunft zunehmen wird, wenn Betriebsleiter*innen dazu angehalten werden, die Einhaltung des Arbeitsschutzgebotes entsprechend zu dokumentieren. Weiterhin ist es denkbar, dass im Rahmen des Wertewandels die Bereitschaft, im großen Umfang Überstunden zu leisten, zurückgehen wird. Auch dann wird auf einzelnen Betrieben ein Zusatzbedarf relevant werden. Keiner der befragten Betriebsleiter*innen thematisiert in Zukunft anstehende Wachstumsschritte, die im vorangegangenen Literaturteil der Thesis den zunehmenden Bedarf an betriebsfremden Fachkräften begründen. Es ist davon auszugehen, dass Betriebe kleinere Wachstumsschritte ohne Zusatzbedarf an Fachkräften vornehmen können. Grund dafür sind die erläuterten strukturellen Prozesse in denen Arbeitskraft durch Technik ersetzt wird. Größere Wachstumsschritte einzelner Betriebe sind in der Regel mit der Aufgabe eines Betriebes in der näheren Umgebung verbunden. Solche Wachstumsmöglichkeiten ergeben sich in der Regel kurzfristig, sodass davon auszugehen ist, dass eine Angabe der befragten Betriebsleiter*innen zu möglichem Zusatzbedarf nicht möglich war. Unter Berücksichtigung der in Kapitel 2.2 dargestellten Entwicklungen der Flächenausstattung der Betriebe in Niedersachsen, ist anzunehmen, dass Wachstumsschritte von Betrieben in Zukunft einen größeren Umfang besitzen werden. Die Größe der aufgebenden Betriebe wird in Zukunft zunehmen, sodass für Betriebe, die Flächen übernehmen, ein Zusatzbedarf an Fachkräften unausweichlich ist.

Die befragten Betriebsleiter*innen benennen zwei wesentliche Ursachen für den Ersatzbedarf von Fachkräften: Renteneintritte sowie Fluktuation aufgrund von arbeitnehmerseitiger Kündigung. Die beschriebenen Renteneintritte sind ein Zeichen des demografischen Wandels auf landwirtschaftlichen Betrieben. Wie erläutert, liegt in der Altersstruktur landwirtschaftlicher Fachkräfte eine Überalterungstendenz vor, sodass davon auszugehen ist, dass Renteneintritte in Zukunft die wichtigste Ursache für offene Stellen im Betrieb bleiben werden (Landesamt für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen 2012, sowie Landesamt für Statistik Niedersachsen 2014, 2020, 2023).

Fluktuation löst offene Stellen auf den Betrieben in Niedersachsen aus. Allerdings ist Fluktuation nicht die „ursprüngliche“ Ursache für offene Stellen in den Betrieben. Vielmehr ist Fluktuation eine mögliche Folge von Fachkräftemangel und ein eindeutiger Hinweis für ein abnehmendes Fachkräftepotenzial. Im theoretischen Abschnitt ist Fluktuation kaum berücksichtigt worden, weshalb an dieser Stelle eine kurze Erläuterung notwendig ist. Fluktuation umfasst alle beschäftigten Personen, die einen Betrieb verlassen. Gemessen wird die Fluktuation an der Anzahl aufgelöster Arbeitsverträge (Haufe Online Redaktion, 2022). Der landwirtschaftliche Sektor ist grundsätzlich durch eine hohe Fluktuationsrate gekennzeichnet und positioniert sich im Vergleich mit anderen Branchen im oberen Bereich. Die Fluktuationsrate beschreibt das prozentuale Verhältnis von nicht betrieblich initiierten Personalabgängen und der Summe aus dem ursprünglichen Personalbestand sowie den Neueinstellungen im Erfassungszeitraum. Im Jahr 2021 erreichte die Landwirtschaft eine Rate von 78,2%. In der Vergangenheit war in erster Linie die saisonale Dynamik durch kurzfristig Beschäftigte als Ursache anzunehmen (Haufe Online Redaktion, 2022). Aufgrund der Beobachtung der niedersächsischen Betriebsleiter*innen ist anzunehmen, dass heute auch die Fluktuation von ständig beschäftigten Fachkräften einen relevanten Anteil besitzt. Es ist zu vermuten, dass die in Kapitel 3.3 erläuterten Transformationsprozesse, insbesondere der demografische Wandel die wahrgenommene Fluktuation weiterhin verstärken werden. Da dem Arbeitsmarkt im Verhältnis weniger neu eintretende Fachkräfte zur Verfügung stehen als den Arbeitsmarkt verlassen, wird der Wettbewerb zwischen den Betrieben sich verschärfen. Auch auf nicht-landwirtschaftliche Branchen wirkt der demografische Wandel, sodass sie in direkte Konkurrenz zur Landwirtschaft treten. Es ist anzunehmen, dass Fachkräfte verstärkt aus landwirtschaftlichen Betrieben abgeworben werden (Hammermann, A., et al., 2022). Die befragten Betriebsleiter*innen fokussieren den Wertewandel der jüngeren Generationen als Auslöser der Fluktuation. Dies wird durch die in Kapitel 3.3.2 erläuterte Literatur bestätigt. Die jüngere Generation bindet sich weniger an Arbeitgeber*innen und ist schneller bereit eine Kündigung auszusprechen (Drexler, J., Eggersdorfer, K., 2022 und Ketzmerick, T., 2020). Damit erfassen die Betriebsleiter*innen nur einen von vielen

möglichen Auslösern der Fluktuation. Die Begründung von Fluktuationsgeschehen ist in der Regel sehr vielfältig. Es gibt verschiedene Treiber der Fluktuation, die in Tab. 11 dargestellt sind.

Tabelle 11: allgemeine Treiber von Fluktuation

Quelle: in Anlehnung an Haufe Online Redaktion, 2022

emotionale Treiber	rationale Treiber	persönliche Treiber
<ul style="list-style-type: none"> • Unzufriedenheit Arbeitsinhalt • Unzufriedenheit soziale Einbindung • Unzufriedenheit mit Unternehmenskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Unzufriedenheit Vergütung • Unzufriedenheit mit Entwicklungsperspektiven • Arbeitsbelastung 	<ul style="list-style-type: none"> • Familienplanung • Umzug • ...

Allgemeine Arbeitsunzufriedenheit sowie mangelnde Mitarbeiterbindung können als die wichtigsten Treiber der Fluktuation bezeichnet werden (Biemann, T., Weckmüller, H., 2020). Auffällig ist, dass alle Betriebsleiter*innen die Fluktuation und die dadurch entstehenden offenen Stellen im Betrieb vorrangig mit Treibern begründen, auf die sie keinen Einfluss nehmen können. Keiner der Betriebsleiter*innen nennt in diesem Zusammenhang das eigene Personalmanagement als möglichen Auslöser der Fluktuation.

Offene Arbeitsstellen auf den landwirtschaftlichen Betrieben in Niedersachsen können unterschiedlich schnell neu besetzt werden. Bisher musste keine Stelle aufgrund fehlender Fachkräfte dauerhaft vakant bleiben. Aktuell nimmt keiner der befragten Betriebsleiter*innen an, langfristig offene Stellen nicht besetzen zu können. Es ist anzunehmen, dass Betriebsleiter*innen die Arbeitsmarktsituation unterschätzen. Diese Vermutung wird im Folgenden begründet. Es wird deutlich, dass der Pool an Fachkräften, auf die zurückgegriffen werden kann, sehr gering ist. Häufig handelt es sich ausschließlich um Einzelbewerber*innen. Einige Betriebsleiter*innen bestätigen die im vorherigen Kapitel vorgenommene Annahme, dass es aufgrund der beschriebenen Definition einer Fachkraft schwierig ist, optimale Arbeitnehmer*innen für offene Stellen zu finden. Die Wahrnehmung des Arbeitsmarktes durch die Betriebsleiter*innen verdeutlicht, dass sich die Fachkräftesituation auf den Betrieben verändert hat. Es liegt ein Arbeitnehmermarkt vor. Vor dem Hintergrund der Annahme, dass möglicherweise der Zusatzbedarf einzelner Betriebe steigen wird, ist davon ausgehen, dass es in Zukunft schwieriger wird, den benötigten Bedarf an Fachkräften aus dem vorhandenen Potenzial zu decken.

Die Ergebnisse der Interviews, sowie die Diskussion dieser vor dem theoretischen Kontext bestätigen die Resultate, die aus der Auswertung der Indikatoren in Kapitel 3 hervorgegangen

sind. Aktuell herrscht kein Fachkräftemangel in der niedersächsischen Landwirtschaft, aber die Fachkräftesituation ist angespannt. Bei der Beibehaltung des Status quo kann die aufgestellte Fachkräfteprognose für das Jahr 2030 bestätigt werden. Eine Berücksichtigung des möglichen Zusatzbedarfes sowie die Einbeziehung der Fluktuation wird den prognostizierten Fachkräftemangel zusätzlich verstärken.

6.2 Hypothese 2

*H2: Landwirtschaftliche Betriebsleiter*innen schätzen die Ansprüche von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen an ihre Arbeitsstelle falsch ein.*

Um eine Arbeitsstelle für Arbeitnehmer*innen attraktiv gestalten zu können, ist es notwendig, dass Betriebsleiter*innen Kenntnis darüber besitzen, welche Anreize für ihre Mitarbeiter*innen von Bedeutung sind. Für ein zielgerichtetes Personalmanagement müssen die Vorstellungen von Arbeitgeber*in und Arbeitnehmer*in übereinstimmen beziehungsweise eine Vielzahl von Schnittstellen besitzen. Im Folgenden wird eine Übersicht gegeben, wie die Betriebsleiter*innen in Niedersachsen die Ansprüche der Arbeitnehmer*innen an eine landwirtschaftliche Arbeitsstelle einschätzen.

Alle Betriebsleiter*innen skizzierten ein Ranking über ihre Einschätzung der Anreize aus Arbeitnehmersicht. Ausschließlich Betriebsleiter *B7* fiel es schwer, die Perspektive einzunehmen und Anreize in eine Reihenfolge zu bringen. Er vermutet, dass das Arbeits- und Betriebsklima Priorität besitzt. Danach folgt eine eindeutige Organisation und Struktur des Betriebes. Dabei nimmt er an, dass es für Arbeitnehmer*innen wichtig ist, einen Ansprechpartner oder eine Ansprechpartnerin im Betrieb zu haben und in einem definierten Aufgabenfeld tätig zu sein. An dritter Stelle ordnet er einen ansprechenden Arbeitsplatz ein. Zu diesem zählen laut Betriebsleiter *B7* zum Beispiel eine beheizte und ordentliche Werkstatt sowie ein gepflegter Maschinenpark. Darauf folgenden wird die Höhe des Lohns als wichtiger Anreiz genannt. Den Betriebsleitern *B2* und *B5* sowie Betriebsleiterin *B6* gelingt es ohne Schwierigkeiten eine Einschätzung der bedeutenden Anreize über alle Arbeitnehmer*innen abzugeben. Betriebsleiter *B2* nimmt an das Lohn, moderne Technik und ein sauberer Arbeitsplatz auf den ersten drei Plätzen rangieren. Außerdem vermutet er, dass eine eindeutige Kommunikation wichtig ist. Betriebsleiter *B5* setzt ein grundsätzliches Interesse an der landwirtschaftlichen Tätigkeit voraus. Ohne Begeisterung für den Beruf, ist es laut Betriebsleiter *B5* grundsätzlich schwierig, Anreize zu finden, die das fehlende Interesse ausgleichen können und eine Arbeitsstelle zu gestalten, die

Arbeitnehmer*innen anspricht. Von besonderer Bedeutung schätzt Betriebsleiter *B5* das Arbeitsklima auf dem Betrieb ein. Dazu zählt für ihn insbesondere die Atmosphäre im Team und das Verhältnis von Arbeitnehmer*innen und Vorgesetzten. Auf Platz zwei vermutet er die materielle Ausstattung des Arbeitsplatzes. Danach folgt die Möglichkeit der Arbeitnehmer*innen, die Arbeitszeit zu gestalten. Vor allem die Möglichkeit, die Urlaubsvorstellungen umzusetzen und eine Work-Life-Balance zu erlangen, stuft Betriebsleiter *B5* dabei als wichtig ein. An vierter Stelle platziert er den Anreiz Lohn. Auch Betriebsleiterin *B6* spricht der flexiblen Arbeitszeitgestaltung eine hohe Bedeutung zu. Laut ihrer Einschätzung ist die flexible Arbeitszeitgestaltung sogar das wichtigste Kriterium für Arbeitnehmer*innen. Dabei spricht sie dem selbstständigen Einteilen anfallender Tätigkeiten große Bedeutung zu. Auf dem zweiten Platz rangiert laut Betriebsleiterin *B6* das Arbeitsklima, gefolgt von der Bezahlung. Weiterhin betont sie den Stellenwert von sogenannten Benefits wie zum Beispiel Betriebsausflügen. Betriebsleiter *B1*, *B3* und *B4* sowie *B8* erläutern, dass ein allgemeines Ranking von Arbeitnehmeranreizen schwierig sei. Betriebsleiter *B8* erklärt es wie folgt:

„(...), ich würde ganz klar sagen, dieses Ranking ist von den unterschiedlichen Personen und ihren jeweiligen Lebensumständen abhängig.“ Experteninterview 7, Z. 182-183

Betriebsleiter *B1* sowie *B3* und *B4* betonen, dass die Lebensumstände, die die Rangierung der Anreize bestimmen, stark vom Alter der Arbeitnehmer*innen abhängig sind. Auch der Charakter der Arbeitnehmer*innen bestimmt die Gewichtung der Anreize. Solange die Arbeitnehmer*innen noch jung sind, steht laut den Betriebsleitern *B3* und *B4* die Karriere im Mittelpunkt. Als wichtige Anreize zählen sie zu diesem Zeitpunkt einen umfangreichen und modernen Maschinenpark, gefolgt vom Lohn. Ihre Erfahrung ist, dass junge Arbeitnehmer*innen gerne landwirtschaftliche Tätigkeiten ausüben und motiviert sind, viele Stunden zu arbeiten. Dem schließt sich Betriebsleiter *B8* an. Sobald Familie in das Leben der Arbeitnehmer*innen tritt, berichten die Betriebsleiter*innen von verschobenen Prioritäten bei den Anforderungen an einen Arbeitsplatz. Betriebsleiter *B1*, *B3* und *B4* sowie *B8* teilen die Einschätzung, dass die Freizeitgestaltung in den Fokus rückt. Sie vermuten, dass vor allem die Möglichkeit, die Arbeitszeit flexibel zu gestalten und familienfreundliche Regelungen für Überstunden und Urlaubsgestaltung zu finden, die bedeutendsten Anreize sind. Bei älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen zeigen die Betriebsleiter unterschiedliche Rankings. Betriebsleiter *B1* vermutet den Anreiz, in Betriebsentscheidungen einbezogen zu werden, an oberster Stelle. Betriebsleiter *B8* erwartet, dass Arbeitnehmer*innen wieder eine höhere Arbeitszeit anstreben, während Betriebs-

leiter *B3* und *B4* hingegen die Möglichkeit der Freizeitgestaltung als besonders wichtig erachten. Ausländische Fachkräfte besitzen laut Betriebsleiter *B1* andere Anforderungen an die Arbeitsstelle. Er erläutert die Lebensumstände eines polnischen Mitarbeiters im Betrieb, dessen Familie in Polen lebt und von diesem gelegentlich besucht wird. Hier vermutet Betriebsleiter *B1*, dass der wichtigste Anreiz für den Arbeitnehmer eine hohe wöchentliche Arbeitszeit sowie ein entsprechender Lohn ist.

Alle Betriebsleiter*innen schlussfolgern, dass der Lohn einen wichtigen Anreiz darstellt. Allerdings kommen alle Betriebsleiter*innen ebenfalls zu dem Ergebnis, dass die immateriellen Anreize für die Arbeitnehmer*innen meist von größerer Bedeutung sind als die finanziellen Anreize. Für Betriebsleiter *B1* steht Folgendes fest:

„Lohn ist wichtig, aber nicht das Wichtigste. Bei uns ist der Arbeitsplatz selbst, die Maschinen, die im Betrieb sind, die Zusammenarbeit, das Betriebsklima und sowas mindestens genauso wichtig wie der Lohn. Es kommt auf den letzten Euro wahrscheinlich nicht drauf an, wenn alle anderen Faktoren befriedigt sind.“ Experteninterview 1, Z. 100-103

Dem schließt sich Betriebsleiter *B5* an. Er teilt die Erfahrung, dass Lohn wichtig ist, aber letztendlich nicht ausschlaggebend für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Auch die Betriebsleiter *B3* und *B4* folgern aus ihrem differenzierten Ranking, dass das Gehalt selten Priorität besitzt:

„Aber wir stellen auch fest, dass, egal in welcher Situation, der Euro (...) tatsächlich nie, auch bei den Jüngeren nicht, (...) an oberster Stelle steht.“ Experteninterview 3, Z. 165-166

Betriebsleiter *B8* berichtet von einem verändertem Stellenwertes des Lohnes im Laufe seiner Zeit als Vorgesetzter. Laut Betriebsleiter *B8* war der Lohn vor zwanzig Jahren wesentlich wichtiger für Arbeitnehmer*innen als heute. Eine Begründung für die Beobachtung sieht Betriebsleiter *B8* in der allgemeinen Arbeitsmarktsituation, die sich für landwirtschaftliche Fachkräfte darstellt. Ein Landwirt findet ohne Umstände eine Tätigkeit außerhalb seines Berufsfeldes. In dieser vermutet Betriebsleiter *B8* eine sehr gute Bezahlung, die in der Regel über dem Gehaltsniveau in der Landwirtschaft angesiedelt ist. Für ihn steht fest, dass Arbeitnehmer*innen, die sich für die Landwirtschaft entscheiden, aufgrund der Tätigkeit selber und aufgrund der immateriellen Anreize handelt. Arbeitnehmer*innen, die Lohn als Anreiz priorisieren, wählen Tätigkeiten in anderen Branchen aus.

Konsequenz der Ergebnisse ist die Ablehnung der Hypothese H2. Entgegen der Hypothese gelingt es allen Befragten eine zutreffende Einschätzung über Ansprüche von Arbeitnehmern und

Arbeitnehmerinnen in der Landwirtschaft zu treffen. Wie auch in der Theorie variiert die detaillierte Anordnung einzelner Anreize. Als Ursache ist die individuelle Gewichtung einzelner Anreize für Arbeitnehmer*innen zu vermuten. Aufgrund dessen nahmen einige Betriebsleiter*innen eine Rangierung in Abhängigkeit von Alter und Lebensumstand der Arbeitnehmer*innen vor. Es ist vorstellbar, dass aufgrund der engen Zusammenarbeit in erweiterten Familienbetrieben und aufgrund von langjähriger Beobachtung der Mitarbeiter*innen möglich ist, eine umfangreiche Einschätzung abzugeben. In der Rangierung der Betriebsleiter*innen fand das Kriterium „Arbeitsplatzsicherheit“ keine Berücksichtigung. Bei Arbeitnehmerstudien ist es häufig als der wichtigste Anreiz deklariert worden. Vor dem Hintergrund des aktuellen Arbeitsmarktes, der als Arbeitnehmermarkt bezeichnet wird, scheint die Arbeitsplatzsicherheit aus Perspektive der Betriebsleiter*innen unrelevant. Es ist anzunehmen, dass Betriebsleiter*innen sich aufgrund des geringen Fachkräfteangebotes in einer Position sehen, in der sie nicht leichtfertig Arbeitskräfte entlassen. Auch dem Anreiz „Tätigkeit“ wird kein hoher Stellenwert beigegeben. In einem späteren Zusammenhang führt Betriebsleiterin B6 ein passendes Beispiel auf. Sie berichtet von der Kündigung einer Fachkraft, da diese bemängelte, ausschließlich einer Tätigkeit nachgehen zu müssen. In ihrem Beispiel war es die Ausbringung von Gülle. Betriebsleiterin B6 gab zu sich diesem Problem nicht bewusst gewesen zu sein. Im Rahmen von Personalmanagement, insbesondere von Mitarbeiterbindung, kann es daher wichtig sein, Betriebsleiter*innen auf die Bedeutung des Anreizes „Tätigkeit“ aufmerksam zu machen. Zusammenfassend ist es allen Befragten gelungen, den Stellenwert von immateriellen Anreizen zu erfassen. Es liegt das Bewusstsein vor, dass das Lohnniveau wichtig ist, aber nicht entscheidend. Die gelungene Einschätzung der Betriebsleiter*innen stellt eine optimale Basis dar, um zukünftig auf den drohenden Fachkräftemangel reagieren zu können und steigenden Anforderungen der Generationen Y und Z gerecht zu werden. Betriebsleiter*innen haben die Möglichkeit, im Rahmen des in Kapitel 4 erläuterten Anreiz-Beitrags Modells ihren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen für geleistete Beiträge die geforderten Anreize zu bieten, sodass sich ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht einstellt. Hiermit kann die Erbringung von Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit sichergestellt werden, sodass Arbeitnehmer*innen langfristig der Tätigkeit in ihrem Betrieb nachgehen werden. Knoop und Theuvsen betonen in diesem Zusammenhang, dass auch für potenzielle Arbeitnehmer*innen, die nicht auf dem Betrieb tätig sind, die Außenwahrnehmung des Anreiz-Beitrags Modell bedeutsam ist (Knoop, M., Theuvsen, L., 2018). Die detaillierte Einordnung der Anreize sollte genutzt werden, um Maßnahmen im Rahmen des Personalmanagements optimal zu gestalten.

6.3 Hypothese 3

H3: *Landwirtschaftliche Betriebsleiter*innen setzen kaum Maßnahmen zur Gestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes um.*

Wie in Kapitel 4 erläutert, muss eine Arbeitsstelle gewisse Rahmenbedingungen vorweisen, um für Arbeitnehmer attraktiv zu sein und Zufriedenheit auszulösen. Für Betriebsleiter*innen besteht die Möglichkeit die unterschiedlichen Dimensionen der Arbeitszufriedenheit zu beeinflussen und diese entsprechend den Anforderungen der Arbeitnehmer*innen zu modellieren. Im Folgenden wird dargestellt, welche Maßnahmen die befragten Betriebsleiter*innen nutzen, um eine optimale Arbeitsstelle zu generieren.

Im Rahmen der sozialen Dimension haben die Betriebsleiter*innen die Möglichkeit, das Betriebsklima zu beeinflussen. Grundlage eines guten Betriebsklimas ist eine funktionierende Kommunikation zwischen allen im landwirtschaftlichen Betrieb tätigen Personen. Die Komplexität der Kommunikation ist allen Betriebsleitern und Betriebsleiterinnen bewusst. Betriebsleiter B8 hat folgendes festgestellt:

„Sagen wir mal so, das, was ich meine, denke, ausspreche, was du hörst, verstehst und daraus machst, das ist leider nicht immer deckungsgleich.“ Experteninterview 7, Z. 413-415

Er betont die Notwendigkeit, dass Betriebsleiter*innen für jeden einzelnen Mitarbeiter ein Gespür entwickeln müssen, um Missverständnis zu verhindern. Als Beispiel führt er die Arbeitsweisung unterschiedlicher Mitarbeiter*innen zur Aussaat von Getreide an. Wird eine Arbeitskraft mit dem Arbeitsgang beauftragt, die schon länger im Betrieb tätig ist, reichen die Informationen über Sorte und Schlag aus. Wird eine Arbeitskraft eingewiesen, die erst seit kurzem Teil des Betriebes ist, benötigt diese weitaus umfangreichere Informationen wie zum Beispiel die Wahl des Treckers, verwendeter Oberlenker, Belegung der Steuergeräte oder gefahrener Reifendruck. Wird die Arbeitskraft nicht mit diesen Informationen ausgestattet, ist es für Betriebsleiter B8 die logische Konsequenz, dass das Arbeitsergebnis nicht mit seinen Vorstellungen übereinstimmt. Als Betriebsleiter*in muss man ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass sein Vorgehen nicht selbstverständlich für Arbeitnehmer*innen ist. Um Konflikte aufgrund mangelnder Kommunikation vorzubeugen, geben alle Betriebsleiter*innen an, im ständigen Kontakt mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu stehen. Für den täglichen Austausch wird in der Regel eine Zusammenkunft aller Mitarbeiter*innen zu Arbeitsbeginn angestrebt. Im Schweinestall von Betriebsleiter B5 ist ein wöchentliches Treffen aufgrund wiederkehrender

Routinearbeiten ausreichend. Bei Betriebsleiter *B8* unterbleibt aufgrund der Betriebsgröße eine Arbeitseinweisung aller Arbeitnehmer*innen durch ihn persönlich. Vorarbeiter*innen nehmen die weitere Arbeitseinteilung und -unterweisung vor. Betriebsleiter *B1* nutzt das gemeinsame Frühstück zum Austausch. In den Betrieb von Betriebsleiter *B3* und *B4* sowie *B7* dient das gemeinsame Mittagessen zum Dialog. Um die Kommunikation im Arbeitsalltag zu erleichtern, verwenden die Betriebsleiter*innen in der Regel das Handy als Hilfsmittel. Per WhatsApp werden Informationen zum Arbeitsauftrag wie zum Beispiel der Standort des zu bearbeitenden Schlags vermittelt. Die meisten Betriebsleiter*innen gaben an, in Funkgeräte investiert zu haben, um den Austausch im Alltag zu erleichtern. In dem Zusammenhang begründen Betriebsleiter *B3* und *B4* ihre Investition wie folgt:

„Also schlechte Kommunikation ist immer eine Ursache, eine große Ursache für Unzufriedenheit zwischen zwei Leuten. Nur weil die beiden sich gerade falsch verstanden haben, weil sie nicht vernünftig kommunizieren konnten, haben die beiden Stress miteinander (...).“ Experteninterview 3, Z. 440-444

Für das gegenseitige Feedback nutzen Betriebsleiter *B5*, *B3* und *B4*, *B8* und Betriebsleiterin *B6* Mitarbeitergespräche. Betriebsleiter *B7* äußert den Wunsch, diese ebenfalls in Zukunft in seinem Betrieb einzuführen. Die Häufigkeit der Gespräche variiert zwischen ein und zwei Mal im Jahr. In der Regel finden Einzelgespräche Anwendung. Es wird sich über Betriebliches und Privates ausgetauscht. Das Ziel der Betriebsleiter*innen ist es, Arbeitnehmer*innen als Person in den Mittelpunkt zu stellen. Die Länge der Gespräche ist zwischen zehn Minuten und fünf Stunden in Abhängigkeit des Gesprächsbedarfs und der Persönlichkeit der Arbeitnehmer*innen einzuordnen. Betriebsleiterin *B6* erklärt die Notwendigkeit der Gespräche wie folgt:

„Ja, aber wir wollen einfach nur die Möglichkeit geben, weil ich finde (...) man kann über alles reden.“ Experteninterview 5, Z. 290-291

Betriebsleiterin *B6* teilt die Erfahrung, dass Arbeitnehmer*innen aufgrund fehlender Kommunikation den Betrieb verlassen haben. Ihr ist es wichtig, dass auch sie als Arbeitgeberin die Chance bekommt, Missstände zu korrigieren und auf Unzufriedenheit zu reagieren. Dies ist nur möglich, wenn sie darüber in Kenntnis gesetzt wird. Auch Betriebsleiter *B3* und *B4* berichten davon, dass im Alltag oft die Anliegen der Arbeitnehmer*innen nicht erkannt werden. Feedbackgespräche führen zu mehr Verständnis für das Verhalten von Mitarbeiter*innen.

Weiterhin kann ein optimales Betriebsklima durch ein gutes Verhältnis der Arbeitnehmer*innen zu Betriebsleiter*in sowie den Kollegen und Kolleginnen erreicht werden. Die befragten Betriebsleiter*innen wählen vorrangig ein kooperatives Führungsverhalten. Beschreiben es als demokratisch, freundschaftlich, verständnisvoll und locker. In den Betrieben existieren flache Hierarchien. Den Betriebsleitern *B1*, *B3* und *B4* ist wichtig, dass zu jeder Zeit ein freundlicher Umgangston gepflegt wird. Alle Betriebsleiter*innen versuchen die Möglichkeit zu bieten, Verantwortung zu übernehmen und in einem gewissen Rahmen Entscheidungen zu treffen. Dabei ist Betriebsleiter *B7* ebenso wie den Betriebsleitern *B3* und *B4* sowie *B5* wichtig, den Führungsstil individuell an die Situation und an die Arbeitnehmer*innen anzupassen. Betriebsleiter *B3* und *B4* haben Folgendes festgestellt:

„Es gibt Mitarbeiter, die wollen ganz gerne was mitentscheiden und es gibt Mitarbeiter, die sind froh, wenn man denen sagt, was sie tun sollen und die müssen nur das tun und an nichts anderes denken.“ Experteninterview 3, Z. 473-475

Alle Betriebsleiter*innen betonen, dass Vorschläge zur Betriebsoptimierung ausdrücklich erwünscht sind. Es wird eine fachliche Diskussion angestrebt. Vor allem im technischen Bereich tragen Arbeitnehmer*innen eine hohe Verantwortung. Betriebsleiter *B1* stellt fest, dass Arbeitnehmer*innen hier Entscheidungen mittragen möchten. Entscheidungen darüber hinaus sind nicht erwünscht, da sie in der Regel mit der umfangreichen Bedingung der Maschinen zufrieden sind. Alle Betriebsleiter*innen behalten sich die finale Entscheidungsvollmacht vor. Betriebsleiter *B8* stellt seinen Führungsstil, der auch auf die weiteren befragten Betriebsleiter*innen zutrifft, wie folgt bildlich dar:

„(...), eine Fahrbahn hat zwei Leitplanken, je enger ich bei der Arbeitseinteilung diese Leitplanken ziehe (...). Ja, desto eher stößt er an meine Leitplanke. Ich muss denen natürlich einen gewissen Spielraum geben, dass sie sich in dieser Fahrbahn auch mal bewegen können, um dann hinterher darüber zu sprechen, hat dir das jetzt gefallen oder ist dir was aufgefallen (...). Experteninterview 7, Z. 694-701

Die Struktur landwirtschaftlicher Betriebe ist dadurch gekennzeichnet, dass Betriebsleiter*innen häufig aktiv in der Außenwirtschaft tätig sind. Ausschließlich Betriebsleiterin *B6* gibt an, aufgrund ihrer umfangreichen Tätigkeiten im Büro nur in geringem Maße in die Außenwirtschaft eingebunden zu sein. Betriebsleiter *B2* erkennt in seiner Tätigkeit in der Außenwirtschaft eine Notwendigkeit und begründet diese wie folgt:

„Ja, also ich sitze auch selbst auf dem Trecker und ich finde es immer wichtig, dass man als Chef oder Betriebsleiter auch die Arbeit macht, die die Mitarbeiter machen, weil man sieht, wie läuft es, wie kann man es verbessern.“ Experteninterview 2, Z. 102-104

Auch die Betriebsleiter *B3* und *B4* heben die Bedeutung ihrer aktiven Mitarbeit in der Außenwirtschaft hervor. Sie sind davon überzeugt, dass ihre Präsenz positiv eingeordnet wird. Sie erlangen dadurch ein besseres Gefühl für die Arbeitssituation und insbesondere für ihre Mitarbeiter*innen. Ziel ist es, ein „Wir-Gefühl“ zu schaffen.

Zur Stärkung dieses „Wir-Gefühls“ tätigen die befragten Betriebsleiter*innen einige Anstrengungen. Alle Betriebsleiter*innen gaben an, zum Ende von intensiven Arbeitsspitzen Erntefeste zu zelebrieren. Im Betrieb von Betriebsleiter *B8* werden Körnerfeste, Kartoffelfeste und Zwiebelfeste für die Arbeitnehmer*innen veranstaltet. Außerdem wird häufig eine Weihnachtsfeier organisiert. Auch spontanes Grillen oder ein Restaurantbesuch nach Feierabend ist den Befragten wichtig. Weiterhin nehmen die Betriebsleiter*innen die Arbeitnehmer*innen mit zu Feldtagen oder Ausstellungen. Betriebsleiter *B5* hat in der Vergangenheit mit seinem Team einen Kochkurs besucht. Er verdeutlicht allerdings, dass gemeinsame Aktivitäten sich schwierig umsetzen lassen:

„Allerdings ist es bei uns doch recht schwierig, dadurch das die Mitarbeiter doch sehr unterschiedlich sind, die Aufgabenbereiche sehr unterschiedlich sind. Wenn ich ein Lohnunternehmen habe und zwanzig Schlepperfahrer habe, die krieg ich alle gut unter einen Hut und (...) die meisten sind auf einer ähnlichen Wellenlänge, das ist hier halt schon anders.“ Experteninterview 4, Z. 111-115

Vereinzelt planen Betriebsleiter*innen Ausflüge. Die beiden Betriebsleiter *B3* und *B4* haben zum Beispiel in der Vergangenheit das John-Deere-Werk in Mannheim mit ihrem Team besucht. Auch Betriebsleiter *B8* hat bereits Tagesausflüge angeboten. Während Betriebsleiter *B8* sich in einem Konflikt mit der wirtschaftlichen Notwendigkeit befindet, erkennt Betriebsleiter *B1* neben Stärkung des „Wir-Gefühls“ auch eine Möglichkeit, sich den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen auf diese Weise erkenntlich zu zeigen. Für die Zukunft erwartet Betriebsleiter *B8* aufgrund einer sich verändernden Mitarbeiterkultur eine zunehmende Bedeutung der außerlandwirtschaftlichen Aktivitäten:

„Ich bin ja doch noch ganz anders geprägt und gehe damit ganz anders um, ja, heute versucht man das ja auch ein bisschen anders zu gestalten (...).“ Experteninterview 7, Z. 286-287

Im Rahmen der Tätigkeitsdimension gestalten die Betriebsleiter*innen den Arbeitsplatz und die Arbeitsbedingungen. In der Landwirtschaft umfasst der Arbeitsplatz das gesamte Betriebsgelände mit den für Arbeitnehmer*innen zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten. Die meisten der befragten Betriebsleiter*innen gaben an, keinen vernünftigen Sozialraum auf dem Betriebsgelände anbieten zu können. Betriebsleiter *B7* und *B8* sowie Betriebsleiterin *B6* können zum aktuellen Zeitpunkt keinen Aufenthaltsraum vorweisen. Auf dem Betrieb von Betriebsleiter *B1* wird ein Bauwagen für Zusammenkünfte genutzt. Er selbst bezeichnet diese Lösung als „spartanisch“. Betriebsleiter *B3* und *B4* besitzen einen Sozialraum, allerdings ist dieser zu klein für die Anzahl ihrer Mitarbeiter*innen. Lediglich Betriebsleiter *B2* und *B5* stellen umfassend ausgestattete und moderne Sozialräume mit Küche zur Verfügung. Bei den Sanitärräumen sind die Betriebe besser aufgestellt. Bis auf die Betriebsleiter *B7* und *B8* sowie Betriebsleiterin *B6* können alle Betriebsleiter Sanitärräume inklusive Dusche anbieten. Betriebsleiterin *B6* berichtet davon, in der Vergangenheit eine weibliche Auszubildende beschäftigt zu haben. Es war ihr auf dem Betriebsgelände nicht möglich, eine Toilette zu nutzen. Für Betriebsleiterin *B6* war dies unter anderem ein Auslöser den Umbau eines Altgebäudes auf dem Betriebsgeländes anzustreben. In diesem wird Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen in Zukunft ein Aufenthaltsraum mit Küche und Sofa sowie Duschen und Toiletten zur Verfügung gestellt. Die meisten Betriebsleiter*innen erkennen in dem Bereich Mitarbeiter*innenräumlichkeiten noch Verbesserungspotenzial. Sie besitzen ein Bewusstsein für die Notwendigkeit angemessener Räumlichkeiten für die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer*innen, allerdings ist die Umsetzung durch Schwierigkeiten gekennzeichnet. Betriebsleiter *B8* erläutert die Problematik wie folgt. Für erforderliche Baumaßnahmen sind in der Regel größere monetäre Investitionen notwendig. Die wirtschaftliche Situation der Betriebe hat laut Betriebsleiter *B8* in der Vergangenheit keine Rücklagenbildung zugelassen, sodass es nicht ohne weiteres möglich ist, die räumlichen Gegebenheiten auf den Betrieben zu verbessern. Insbesondere die Werkstätten auf den Betrieben stellen einen zentralen Arbeitsplatz dar. Ziel von Betriebsleiterin *B6* und Betriebsleiter *B7* ist es, mithilfe einer modernen und umfangreich ausgestatteten Werkstatt die Zufriedenheit der Arbeitnehmer*innen zu gewährleisten. Die beiden Betriebsleiter *B3* und *B4* besitzen eine isolierte Werkstatt mit gutem Licht, um neben der Arbeitszufriedenheit auch die Produktivität ihrer Mitarbeiter*innen zu steigern. Mangelhafte Arbeitsbedingungen wie zum Beispiel Frieren bei der Reparatur von Maschinen setzten die Produktivität deutlich hinab. Neben dem Arbeitsplatz an sich ist auch dessen Ausstattung wichtig für die Zufriedenheit der Arbeitnehmer*innen. Arbeitsmittel und

Maschinen können Arbeitserleichterung erzielen. Betriebsleiter*innen besitzen die Möglichkeit, durch die Investitionen in Arbeitsmittel und Maschinen den Arbeitsplatz attraktiver zu gestalten. Ausschließlich Betriebsleiter *B8* sieht keine Notwendigkeit bei Investitionen das Kriterium Arbeitserleichterung zu berücksichtigen:

„Also ich glaube seit zwanzig Jahren oder noch länger, seitdem der Standardtrecker eine Klimaanlage und der Standardmähdrescher eine Klimaanlage und sowas hat und dass hier eigentlich seit fünfundzwanzig Jahren keine fünfzig Kilo Säcke mehr bewegt werden oder wenn man mit BigBags oder sonst irgendwas arbeitet, ist körperliche Arbeitsbelastung für die meisten eher gering in der Landwirtschaft.“ Experteninterview 7, Z. 257-261

Die anderen befragten Betriebsleiter*innen teilen diese Ansicht nicht. Sie tätigen in unterschiedlichen Betriebsbereichen Investitionen vor dem Hintergrund der Arbeitserleichterung. Da Arbeitnehmer*innen in der Landwirtschaft während ihrer Arbeitszeit überwiegend auf dem Schlepper beschäftigt sind, fokussieren die Betriebsleiter*innen insbesondere dessen Ausstattung. Betriebsleiterin *B6* wählt bei der Neuanschaffung von Schleppern grundsätzlich die Premiumausstattung der Kabine aus. Auch Betriebsleiter *B3* und *B4* legen Wert auf eine optimale Ausstattung der Fahrerkabine. Betriebsleiter *B1* fasst es wie folgt zusammen:

„Ja, die Ausstattung auf dem Schlepper selbst muss optimal sein. Es ist selbstverständlich, dass man den besten Sitz nimmt, den man auf dem Trecker bekommen kann. (...). Da wird nicht gespart.“ Experteninterview 1, Z. 133-136

Die Betriebsleiter *B3* und *B4* erklären, dass sie zur Arbeitserleichterung GPS-Technik verwenden. In ihrem Betrieb sind alle Schläge im System gespeichert und alle Fahrspuren eingelesen. Mithilfe dieser Technik wird zusätzlich ein optimales Arbeitsergebnis gewährleistet. In allen Ackerbaubetrieben sind Arbeitnehmer*innen vor allem während der Beregnungssaison körperlicher Belastung ausgesetzt. Aufgrund notwendiger Handarbeit und hohen Temperaturen während der Aufstellung einer Beregnung ist die Arbeitsbelastung immens hoch. Alle Betriebsleiter*innen sind bemüht, mithilfe von unterschiedlichsten Investitionen Arbeitserleichterung zu schaffen. Maßnahmen sind zum Beispiel die Verlegung von Erdleitungen, eine optimale Anordnung der Hydranten oder die Anwendung einer Handsteuerung. Um Aufstellungen einzusparen, wird, wenn es die Schlagstruktur zulässt, über die Investition in Beregnungsanlagen mit längerem Schlauch oder fahrendem Regnerwagen nachgedacht. Für Arbeitnehmer*innen im Stall gestaltet sich die Arbeitsbelastung differenzierter als zu denen im Ackerbau. Es existieren

dort verhältnismäßig viele Handarbeiten. Betriebsleiter *B7* betont, dass es eine Vielzahl von Bemühungen gibt, um diese zu reduzieren:

„Ja, alles so Sachen, dass man nicht mehr so viel mit Schaufel und Besen arbeiten muss beziehungsweise mit der Hand.“ Experteninterview 6, Z. 134-135

Beispiele für Maßnahmen im Kuhstall sind die Investition in ein Einstreugerät, in einen selbstfahrenden Futtermischwagen oder auch in einen Futterranschieberoboter. Für die Zukunft ist der Kauf eines Melkroboters eine weitere Möglichkeit, um weniger Handarbeiten im Betrieb zu benötigen. Im Schweinestall von Betriebsleiter *B5* wurde die Raufuttergabe von Stroh sowie die Fütterung der Ferkel automatisiert. Betriebsleiter *B5* möchte mithilfe der Automatisierung die körperliche Belastung seiner Arbeitnehmer*innen reduzieren. Bei allen Befragten sind Bemühungen zu erkennen, Maßnahmen zur Arbeitserleichterung in ihrem Betrieb umzusetzen und damit die Zufriedenheit der Arbeitnehmer*innen sicherzustellen. Es wird deutlich, dass die Betriebsleiter*innen mit dem Bewusstsein über die sich in Zukunft verschärfende Arbeitskräftesituation handeln. Für Betriebsleiter *B7* ist es eindeutig, dass die Modernität und die Ausstattung des Betriebes sowie die Intensität der notwendigen Handarbeit wichtige Auswahlkriterien für potenzielle Arbeitnehmer*innen darstellen. Im Betrieb von Betriebsleiter *B3* und *B4* wurde ein Zubringerfass mit „Arm“ angeschafft, um sich auf dem Markt für Arbeitskräfte von den Berufskollegen und -kolleginnen abzuheben. Durch den „Arm“ ist es nicht mehr notwendig vom Schlepper abzusteigen und Schläuche am Zubringerfass an- und abzuklemmen. Für die beiden Betriebsleiter steht fest, dass die Investition aus arbeits- und betriebswirtschaftlicher Sicht nicht notwendig war, aber ihnen auf dem Arbeitsmarkt einen Vorteil verschafft. Weiterhin betonen alle Betriebsleiter*innen, dass alle Maßnahmen zur Arbeitserleichterung mit einer Reduktion der Arbeitszeit einhergehen. Laut Betriebsleiter *B1* müssen Betriebsabläufe optimiert werden:

„Arbeitsgänge sollen nach Möglichkeit kombiniert werden. Bei uns ist grundsätzlich Arbeitszeit der begrenzende Faktor, gerade in Spitzenzeiten. (...) Abläufe müssen klappen.“ Experteninterview 1, Z. 120-122

In vielen der befragten Betriebe führt vor allem eine hohe Stundenzahl insbesondere in der Saison zu verstärkter Arbeitsbelastung. Vorrangiges Ziel bei der Investition in Maschinen und Arbeitsmittel ist die Reduktion von Arbeitszeit und die Akzeptanz von Überstunden. Betriebsleiter *B8* prognostiziert die folgende Entwicklung:

„(...) ich glaube der Techniküberschuss, also der Austausch der Faktoren Kapital und Arbeit, ja, findet eigentlich dadurch statt, dass mehr Kapital in größere Maschinen investiert wird, um den Faktor Arbeit im Endeffekt zu entlasten. Und das ist eigentlich so ein Trend, der weiterhin da ist (...).“ Experteninterview 7, Z. 142-146

Zusammenfassend besteht bei allen Befragten der Wunsch, den Arbeitsplatz zu optimieren. Die Umsetzung scheitert häufig allerdings an der betriebswirtschaftlichen Darstellung. Die wirtschaftliche Situation landwirtschaftlicher Betriebe, so betont Betriebsleiter *B8*, ist nicht vergleichbar mit der von Großkonzernen. Diese besitzen deutlich mehr Möglichkeiten, eine Arbeitsstelle allein unter dem Kriterium Arbeitszufriedenheit attraktiv zu gestalten.

Wie bei der Auswertung der Tätigkeitsdimension bereits deutlich geworden ist, stellt vor allem die Arbeitsbelastung der Arbeitnehmer*innen durch eine hohe Stundenzahl eine Schwierigkeit für die Betriebsleiter*innen dar. Im Folgenden wird erläutert, wie die befragten Betriebsleiter*innen die organisatorische Dimension der Arbeitszufriedenheit auf ihren Betrieben gestalten.

Im Schweinestall von Betriebsleiter *B5* arbeiten die festangestellten Fachkräfte zwischen 35 und 40 Stunden in der Woche. Er betont, dass die vereinbarten Arbeitszeiten strikt eingehalten werden. Eine Kontrolle der Arbeitszeit erfolgt mithilfe einer elektronischen Stundenerfassung. Auch im Betrieb von Betriebsleiter *B7* pendelt die wöchentliche Arbeitszeit seiner Vollzeitkräfte zwischen 38 und 40 Stunden in der Woche. Lediglich im Frühjahr, wenn neben der Arbeit im Kuhstall noch Arbeit auf dem Feld dazukommt, wird gelegentlich mehr gearbeitet als vertraglich festgehalten. Die meisten Ackerbaubetriebe gaben an, dass die Arbeitnehmer*innen mehr Stunden als im Arbeitsvertrag festgehalten, in ihren Betrieben tätig sind. Die Betriebsleiter *B2* und *B8* machten keine Angaben zur tatsächlichen wöchentlichen Arbeitszeit ihrer Fachkräfte. Sie tätigten Angaben zur vertraglich vereinbarten Arbeitszeit ihrer Beschäftigten, gaben allerdings an, dass es sich dabei lediglich um die offizielle Variante handelt. Die Betriebsleiter *B1*, *B3* und *B4* sowie Betriebsleiterin *B6* gaben an, dass die Arbeitnehmer*innen in ihren Betrieben im Durchschnitt 60 Stunden in der Woche arbeiten. Als Grund für die hohen Arbeitszeiten nennen sie ein hohes Arbeitsaufkommen während der Saison. Bei Betriebsleiter *B1* fällt viel Arbeit während der Frühjahrsbestellung sowie der Kartoffel- und Zwiebelernte an, bei Betriebsleiterin *B6* im Frühjahr und im Herbst. Betriebsleiter *B3* und *B4* erläutern das Arbeitsaufkommen in ihrem Betrieb im Detail. In der Saison arbeiten einige Fachkräfte bei ihnen sechs Tage die Woche für zwölf Stunden am Tag in einem Zeitraum von bis zu sieben Wochen. Einzelne Fachkräfte treten zusätzlich Nachtschichten an. Im Betrieb gibt es Fachkräfte, die regulär von halb acht am Morgen bis halb acht am Abend arbeiten. Am Sonntag wird im Betrieb von

den Betriebsleitern *B3* und *B4* nicht gearbeitet. Dem schließt sich Betriebsleiterin *B6* an. Als Ausnahme nennt sie nicht verschiebbare Arbeiten in der Ernte sowie den Biogasdienst, der zwischen allen Arbeitskräften im Betrieb aufgeteilt wird. Bei allen Befragten werden Überstunden entweder durch Freizeit oder monetäre Mittel ausgeglichen.

Die Betriebsleiter*innen erklären, dass die Rahmenbedingungen einer landwirtschaftlichen Tätigkeit die Umsetzung regulärer Arbeitszeiten erschwert. Betriebsleiter *B1* betont, dass alle Arbeitskräfte in seinem Betrieb selbstverständlich freiwillig die hohe wöchentliche Arbeitszeit ableisten. Betriebsleiter *B8* begründet dies wie folgt:

„(...) bei vielen, gerade in der Landwirtschaft, ist das schon noch so, dass sie die Notwendigkeit der Arbeit schon sehen, dass sie jetzt sagen, wir sind jetzt am Rübedrillen oder sonst irgendwas, und eigentlich ist jetzt sechzehn Uhr und eigentlich wäre jetzt Feierabend, aber hier liegen jetzt noch zehn Hektar vor mir, die sind fertig vorbereitet, morgen soll es regnen, da ist das schon wirklich ganz, ganz selten (...), dass einer sagt, du musst mich unbedingt ablösen, (...).“
Experteninterview 7, Z. 300-305

Weiterhin erklärt Betriebsleiter *B8*, dass er bemüht ist, eine flexible Arbeitszeitgestaltung im Betrieb durchzusetzen. Im Winter, wenn aufgrund von fehlenden Feldarbeiten weniger Arbeit anfällt, ist er bestrebt, die Arbeitszeit zwischen acht und sechzehn Uhr zu begrenzen. Ein früherer Arbeitsbeginn sowie ein späteres Arbeitsende werden vermieden. Weiterhin versucht Betriebsleiter *B8* auch im Arbeitsalltag flexibel auf jegliche Gegebenheit zu reagieren. Beispielfhaft nennt er einen späteren Arbeitsbeginn in der Zwiebelernte, wenn es im Morgentau noch nicht möglich ist, die Zwiebeln aufzunehmen. Auch haben Fachkräfte die Möglichkeit, Pflanzenschutzmaßnahmen in einem gewissen Zeitfenster flexibel durchzuführen. Betriebsleiter *B8* schlussfolgert für seinen Betrieb:

„Wir versuchen schon auf die Gegebenheiten einzugehen und nicht mehr stumpf wie früher, wo dann gesagt wurde, (...) sieben Uhr an der Werkstatt und es wird so lange gearbeitet wie ist (...).“
Experteninterview 7, Z. 382-385

In der Zusammenarbeit mit externen Unternehmen, die zum Beispiel Transportarbeiten für landwirtschaftliche Betriebe durchführen, erkennt Betriebsleiter *B8* zusätzliche Schwierigkeiten bei der Arbeitszeitgestaltung. Verladetermine mit externen Unternehmen werden häufig kurzfristig angekündigt und sind im Vorwege schwer zu kalkulieren.

Die Arbeitnehmer*innen werden von einem Teil der befragten Betriebsleiter*innen dazu angehalten, die Urlaubsplanung an die Gegebenheiten in der Landwirtschaft anzupassen. Bei Betriebsleiter *B2* ist es nicht möglich, während der Monate Juli und August Urlaub einzureichen. Auf dem Betrieb von Betriebsleiter *B1* existiert eine Urlaubssperre während der Getreide-, Kartoffel- und Zwiebelernte sowie in der Frühjahrsbestellung. Laut Betriebsleiter *B1* ist zwischen den Arbeitsspitzen ausreichend Zeit, Urlaub zu nehmen. Betriebsleiterin *B6* äußert im Zusammenhang mit der Urlaubsplanung der Arbeitnehmer*innen Folgendes:

„Wir setzen eben voraus, dass die wissen, wann es passt (...)“ Experteninterview 5, Z. 180

Alle Betriebsleiter*innen teilen die Erfahrung, dass es für die Arbeitnehmer*innen selbstverständlich ist, ihren Urlaub außerhalb der Saison zu planen, sodass auf den Betrieben keine Konflikte entstehen. Die mögliche Urlaubsdauer kann variieren. Arbeitnehmer*innen bei Betriebsleiterin *B6* haben die Möglichkeit, auch über einen längeren Zeitraum Urlaub zu nehmen. Voraussetzung ist, dass sie im Vorfeld selbstständig ihre Arbeit eingeteilt und erledigt haben. In den Betrieben von Betriebsleiter *B3* und *B4*, sowie *B5* und *B7* ist Urlaub zu jeder Zeit möglich. Betriebsleiter *B3* und *B4* behaupten für ihren Betrieb Folgendes:

„Es wird immer versucht, alles möglich zu machen.“ Experteninterview 3, Z. 363

Dem schließt sich Betriebsleiter *B7* an. Er relativiert dies allerdings, indem er feststellt, dass landwirtschaftliche Arbeitnehmer*innen in der Regel keine hohen Anforderungen an die Betriebsleiter*innen stellen, sodass Wünsche in der Regel ohne Weiteres umgesetzt werden können. Er schätzt bisher 95% der Urlaubswünsche seiner Arbeitskräfte erfüllt zu haben.

Die finanzielle Dimension der Arbeitszufriedenheit kann durch die Betriebsleiter*innen zunächst durch die Höhe des Gehalts beeinflusst werden. Weiterhin haben sie die Möglichkeit, unterschiedliche Lohnformen anzuwenden oder Benefits anzubieten, um eine Beschäftigung in ihrem Betrieb attraktiver zu gestalten. Im Folgenden wird dargestellt, welche Maßnahmen in den Betrieben Anwendung finden. Alle Betriebsleiter*innen bis auf Betriebsleiter *B2* setzen den Zeitlohn ein. Dabei variiert das „Arbeitnehmer-Brutto“ zwischen den Betrieben. Betriebsleiter *B5* zahlt seinen Fachkräften im Vergleich zu den anderen Betrieben mit 14 bis 16 €/Stunde den geringsten Lohn. Er selbst ordnet den Lohn für nicht mehr zeitgemäß ein. Um in Zukunft Fachkräfte für den Betrieb zu rekrutieren, ist es laut Betriebsleiter *B5* notwendig, das Gehalt zu erhöhen. Auf dem Betrieb von Betriebsleiter *B1* verdienen Fachkräfte einen Lohn zwischen 16 und 18 €/Stunde. Bei den Betriebsleitern *B3* und *B4* wird das Gehalt für Fachkräfte zwischen

16 €/Stunde und 20 €/Stunde eingeordnet. Betriebsleiter *B7* gibt an, seine Fachkräfte mit einem Gehalt zwischen 18 und 22 €/Stunde zu entlohnen. Auch im Betrieb von Betriebsleiter *B8* werden Fachkräften differenzierte Löhne ausgezahlt. Die Löhne werden nach dem Alter der Fachkraft, der Dauer der Beschäftigung im Betrieb und dem gezeigten Können aufgegliedert. Eine Fachkraft, die vor Kurzem die Ausbildung abgeschlossen hat, beginnt mit einem Lohn zwischen 15,50 und 16 €/Stunde. Ist eine Fachkraft bereits länger im Betrieb tätig und erbringt eine entsprechende Leistung, wird sie mit 20 €/Stunde entlohnt. Auch bei Betriebsleiterin *B6* findet eine Staffelung der Löhne statt. Sie beschreibt das Vorgehen in ihrem Betrieb wie folgt:

„Wenn wir ein Vorstellungsgespräch haben, sagen wir meistens erst einen niedrigeren Lohn und sagen, wenn du dich gut anstellst, eben nach drei Monaten schon einen guten Sprung nach oben.“ Experteninterview 5, Z. 261-263

Im Betrieb von Betriebsleiterin *B6* ist die untere Lohngrenze für Fachkräfte bei 18 €/Stunde angesiedelt. Zum Teil verdienen Fachkräfte in ihrem Betrieb über 20 €/Stunde. Dabei betont Betriebsleiterin *B6*, wie bereits in Kapitel 6.1 erläutert, dass sie aufgrund des starken Wettbewerbes mit der Industrie um Arbeitskräfte ihre Löhne regelmäßig anpassen. Sie berichtet von mehreren Gehaltserhöhungen in der jüngsten Vergangenheit, stellt aber fest, dass sie trotz dieser nicht an die Arbeitslöhne der Industrie heranreichen. In dieser werden laut Betriebsleiterin *B6* immens hohe Löhne ausgezahlt, auch die Zuschläge für Nachtschichten und Tätigkeiten am Sonntag sind beträchtlich. Für Betriebsleiterin *B6* steht fest, dass es landwirtschaftlichen Betrieben nicht möglich ist, mit den Gehältern der Industrie zu konkurrieren. Ausschließlich Betriebsleiter *B2* wendet den sogenannten Leistungslohn an. Die Fachkräfte in seinem Betrieb erhalten einen fixen Stundenlohn zwischen 14 und 16 €/Stunde. Die Höhe des Leistungszuschlages ist abhängig von zwei Faktoren. Zum einen werden Zuschläge gezahlt, wenn ein Jahr durch einen intensiven Einsatz der Feldberegnung gekennzeichnet ist. Die Beregnung verursacht eine starke Arbeitsbelastung der Arbeitnehmer*innen, die mit einer Prämie honoriert wird. Zum anderen bestimmt der Getreideertrag die Höhe des Lohns. Mit der maximalen Ausschöpfung der Prämien erzielen die Fachkräfte im Betrieb von Betriebsleiter *B2* zwischen 16 und 18 €/Stunde. In den weiteren befragten Betrieben findet der Leistungslohn keine Anwendung, wenngleich die Betriebsleiter*innen die Bedeutung des Leistungsprinzips für wichtig erachten. Betriebsleiter *B8* erläutert den Stellenwert von Leistung aus seiner Sicht wie folgt:

„Und das ist (...) diese negativ Spirale, die da einsetzt, wenn ich das Leistungsprinzip da wegnehme. Wenn ich das Leistungsprinzip wegnehme, orientieren wir uns am untersten Niveau, nie umgekehrt (...).“ Experteninterview 7, Z. 578-581

Für Betriebsleiter *B8* ist es daher entscheidend, dass die Arbeitnehmer*innen in seinem Betrieb ein Verständnis dafür entwickeln, dass die Erbringung von Leistung ihrerseits notwendig ist, um Löhne auszahlen zu können. Vor allem die befragten Betriebsleiter*innen von Ackerbaubetrieben zeigten gegenüber dem Leistungslohn Skepsis und lehnen die Anwendung grundsätzlich ab. Betriebsleiter *B1* äußert sich wie folgt:

„Unsere Betriebsergebnisse liegen in der Regel nicht an den Mitarbeitern und an deren Leistungen, die bringen immer gute Leistung, sondern die liegen eher, ich sag mal, an Jahreseffekten oder am Betriebsmanagement.“ Experteninterview 1, Z. 203-206

Dem schließen sich die Betriebsleiter *B3* und *B4* an. Für sie steht ebenfalls fest, dass der wirtschaftliche Erfolg des Betriebes nicht von der Leistung der Mitarbeiter abhängig ist:

„Das entscheidet in dem Moment der Betriebsleiter. Genau, oder der liebe Gott. Und das sind zwei Sachen, für die der Mitarbeiter nichts kann.“ Experteninterview 3, Z. 419-420

Die Witterung, die Gegebenheiten am Markt und die eigenen Fähigkeiten sind folglich für die Betriebsleiter *B1*, *B3* und *B4* sowie Betriebsleiterin *B6* von größerer Bedeutung als die Leistung der Arbeitnehmer*innen. Für sie ist fraglich, wie eine Umsetzung im Betrieb darzustellen ist. Zusätzlich erkennen Betriebsleiter *B3* und *B4* Zielkonflikte bei der Anwendung des Leistungslohnes. In Jahren mit geringem Niederschlag beispielsweise ist eine maximale Ausschöpfung der Berechnungsgaben notwendig, um einen hohen Ertrag zu erzielen. Es ist allerdings denkbar, dass unter Berücksichtigung der Berechnungskosten eine Maximierung des Ertrages nicht sinnvoll ist, sodass die Möglichkeit verwehrt wird, den Lohn zu optimieren. Lediglich die Betriebsleiter *B5* und *B7* sehen eine Chance im Leistungslohn. Beide priorisieren eine Umsetzung des Leistungslohns bei Fachkräften, die Verantwortung tragen. Diese Fachkräfte sind gekennzeichnet durch Entscheidungsbefugnisse, aufgrund dessen sie tatsächlich den wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes mitbestimmen. Die Anwendung des Leistungslohnes findet trotzdem in keinem der beiden Betriebe statt. Betriebsleiter *B7* begründet dies mit dem notwendigen Einverständnis aller Arbeitnehmer*innen und dem hohen zeitlichen Aufwand. Betriebsleiter *B5* zahlt eine Prä-

mie in besonders erfolgreichen Wirtschaftsjahren an seine Arbeitnehmer*innen. Die Ausgestaltung orientiert sich dabei nicht an festgelegten numerischen Kennzahlen. Die befragten Betriebsleiter*innen gaben an, neben dem regulären Lohn, den Arbeitskräften weitere Benefits zur Verfügung zu stellen. In erster Linie werden betriebliche Sozialleistungen angeboten. Mithilfe dieser kann die Arbeitszufriedenheit optimiert werden (Ullenboom, D., 2010). Für die meisten Betriebsleiter*innen ist es eine Selbstverständlichkeit, ihre Arbeitnehmer*innen mit Naturalien des Betriebes zu versorgen. Sie stellen unter anderem Kartoffeln, Milch und Wurstpakete. Auf den Betrieben von Betriebsleitern *B3* und *B4* sowie *B7* wird warmes Mittagessen angeboten. Bei Betriebsleiter *B1* findet eine Versorgung mit Frühstück statt. In der Vergangenheit gab es auch bei Betriebsleiter *B8* Mittagessen und Lunchpakete. Es war für ihn deutlich zu erkennen, dass dies die Zufriedenheit der Arbeitnehmer*innen positiv beeinflusst hat. Aktuell ist es Betriebsleiter *B8* nicht möglich, das Angebot aufrechtzuerhalten. Grund sind hohe Kosten für die Anstellung einer Hauswirtschafterin sowie ein enormer zeitlicher Aufwand während der Hauptarbeitszeit. Weiterhin erhalten Arbeitnehmer*innen kostenlos Feuerholz. Maschinen und Fahrzeuge des Betriebes werden für den privaten Gebrauch der Arbeitnehmer verliehen. Betriebsleiter *B2*, *B3* und *B4* sowie Betriebsleiterin *B6* schließen für die Arbeitnehmer*innen Handyverträge ab oder zahlen ein Handygeld, wenn das private Smartphone auch für betriebliche Telefonate genutzt wird. Einige Betriebsleiter*innen zahlen Urlaubs- und Weihnachtsgeld. Alle Betriebsleiter*innen bieten die Möglichkeit an, die Arbeitnehmer*innen in Form einer betrieblichen Altersvorsorge zu unterstützen. Neben den betrieblichen Sozialleistungen werden staatlich geförderte, freiwillig zu zahlende Prämien, genutzt. Die Betriebsleiter *B1*, *B5* und Betriebsleiterin *B6* gaben an, unter anderem die Corona- sowie Inflationsausgleichsprämie an ihre Arbeitnehmer*innen ausgezahlt zu haben. Betriebsleiter *B8* schlussfolgert, dass auf allen landwirtschaftlichen Betrieben noch Potenzial in der Gestaltung der finanziellen Dimension existiert. Aktuell wird die Landwirtschaft häufig mit schlechter Bezahlung assoziiert.

Zuletzt werden die Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten landwirtschaftlicher Arbeitnehmer*innen zusammengefasst. Im Modell zur Arbeitszufriedenheit von Näther et al. findet dieser Faktor aufgrund fehlender Relevanz für landwirtschaftliche Arbeitnehmer*innen keine Berücksichtigung. Die befragten Betriebsleiter*innen teilen die Einschätzung, dass das Interesse an Fort- und Weiterbildung sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Entscheidend ist die Persönlichkeit der Fachkraft sowie das Thema der Fort- bzw. Weiterbildung. In der Regel besteht ausschließlich Interesse an der technischen Fortbildung zur Bedienung von Maschinen. Bei der Einweisung in neue Maschinen findet laut Betriebsleiter *B8* aufgrund der heutigen Komplexität der Technik zwangsläufig eine umfangreiche Fortbildung statt. Weitere Fort- und Weiterbildungen

sind in der Regel nicht erwünscht. Betriebsleiter *B8* stellte in der Vergangenheit fest, dass Arbeitnehmer*innen, die ein erhöhtes Interesse an Fortbildungen aller Art besitzen, den Betrieb langfristig wieder verlassen, um beruflich aufzusteigen. Alle Betriebsleiter*innen schlussfolgern, dass sie jegliches Interesse an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen unterstützen. Sie zeigen ihren Mitarbeitern unterschiedliche Möglichkeiten auf sich weiterzubilden, die diese freiwillig nutzen können. Ausschließlich bei Pflanzenschutzfortbildungen besteht die Pflicht teilzunehmen. Die Mitarbeiter*innen von Betriebsleiter *B2*, *B3* und *B4* nehmen regelmäßig an einem Arbeitnehmerseminar der Landwirtschaftskammer Niedersachsen teil. Bei diesem findet vier Tage eine Schulung zu aktuellen Themen der Landwirtschaft statt. Das Seminar wird mit Exkursionen zu unterschiedlichen landwirtschaftlichen Unternehmen beendet.

Hypothese 3 kann nicht bestätigt werden. Entgegen der Behauptung, die Landwirtschaft stelle eine unattraktive Arbeitsstelle dar, zeigen die Ergebnisse der Betriebsleiterbefragung, dass umfangreiche Gestaltungsmöglichkeiten genutzt werden, aus denen Attraktivität resultiert.

Das Bewusstsein der Betriebsleiter*innen über die Bedeutung der Kommunikation stellt eine optimale Ausgangssituation dar, um die Attraktivität der landwirtschaftlichen Arbeitsstelle zu verbessern. Betriebsleiter*innen besitzen Kenntnisse über die Herausforderungen von Kommunikation. Mit ihren Aussagen wird deutlich, dass sie Kommunikationsmodelle wie das „Vier-Seiten-Modell“ nach Schulz von Thun oder das „Eisbergmodell“ in der Praxis erkennen und versuchen entsprechend ihr Handeln anzupassen. Es ist anzunehmen, dass die Größe eines „erweiterten“ Familienbetriebes und die damit einhergehenden besonderen Rahmenbedingungen sich als Vorteil für eine gelingende Kommunikation herausstellt. Enger Kontakt zwischen Vorgesetzten und Arbeitskräften sowie ein regelmäßiger Austausch ermöglichen, dass Kommunikation realisiert wird. Der Großteil der niedersächsischen Betriebsleiter*innen handelt mit der Durchführung von Feedbackgesprächen fortschrittlich und kommt damit dem in Kapitel 4.2.1. erläuterten Wunsch der Mitarbeiter*innen nach regelmäßig Rückmeldung zur Ausführung ihrer Tätigkeit nach (Dippmann, L., 2010). Kommunikation ermöglicht, dass Betriebsleiter*innen die Anreize ihrer Arbeitnehmer*innen vor dem Hintergrund des Anreiz-Beitrags-Modells besser einschätzen können. Weiterhin können Konflikte vermieden beziehungsweise frühzeitig auf diese reagiert werden.

Die befragten Betriebsleiter*innen betonen, dass sie einen kooperativen Führungsstil befürworten. Damit verwenden sie die für die Landwirtschaft empfohlene Vorgehensweise (Knoop, M., Theuvsen, L., 2018). Außerdem setzen Betriebsleiter*innen die Empfehlung, situationsabhängig zu reagieren um (Theuvsen, L., 2009). Vor allem in Bezug auf die technische Ausstattung der Betriebe wird Fachkräften Entscheidungsmacht eingeräumt. Fachliche Entscheidungen im

Pflanzenbau sowie in der Tierhaltung werden vorwiegend alleine durch die Betriebsleiter*innen getroffen. Hiermit reagieren Betriebsleiter*innen auf die in Kapitel 4.2.3 differenzierten Wünsche von Arbeitskräften, Verantwortung zu übernehmen (Mayer, C., 2015). Es ist aber auch denkbar, dass dieses Vorgehen von Fachkräften als nicht ausreichend oder sogar als unaufrichtig wahrgenommen wird, da es sich bei den Entscheidungen nicht um solche handelt, die den Betriebserfolg maßgeblich mitbestimmen. Das Vorgehen der Betriebsleiter*innen ist im Hinblick auf Arbeitnehmergebungen differenziert zu beurteilen. Die Größe von „erweiterten“ Familienbetrieben ist auch beim „Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis“ von Vorteil. Betriebsleiter*innen können durch die praktische Mitarbeit Verständnis für die Anliegen ihrer Arbeitnehmer*innen entwickeln. Durch die geringe Distanz gelingt es, Situation aus der Perspektive der Mitarbeiter*innen zu beurteilen. Großen Unternehmen gelingt dies häufig nicht, da Betriebsleiter*innen in der Praxis weniger präsent sind. Im Hinblick auf die soziale Dimension kann die niedersächsische Landwirtschaft folglich überwiegend als attraktiver Arbeitgeber eingeordnet werden.

Aufenthaltsräume besitzen auf den Betrieben noch Optimierungspotenzial. Es ist allerdings fraglich, inwiefern dies notwendig ist. Da die „erweiterten“ Familienbetriebe nur wenige Arbeitskräfte beschäftigen, ist die Verhältnismäßigkeit von Kosten und Nutzen in der Regel nicht gegeben. Wichtigerer scheint die Ausstattung von Werkstatt und Treckern, da diese den Hauptarbeitsplatz landwirtschaftlicher Fachkräfte darstellen. Hier wird von Seiten der Betriebsleiter*innen bereits für eine optimale Ausstattung gesorgt. Die Bedeutung von Arbeitserleichterung scheint vor dem Hintergrund von technischem Fortschritt sowie Digitalisierung an Bedeutung zu verlieren. Die Betriebsleiter*innen haben umfangreich in eine moderne Ausstattung investiert. Allerdings zeigt Kapitel 4.2.3, dass trotz des Fortschrittes Landwirtschaft nach wie vor eine sehr körperliche Tätigkeit ist. Die aufgeführten Zahlen der SVLFG verdeutlichen, dass Arbeitsunfälle sowie Berufskrankheiten aufgrund der landwirtschaftlichen Beschäftigung hoch sind (Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau, 2022). Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist anzunehmen, dass es von zunehmender Bedeutung ist, Fachkräfte länger im Betrieb zu beschäftigen und Arbeitsmarktabgänge aufgrund von Krankheit oder Verletzung zu reduzieren. Umfangreiche Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Arbeitnehmer*innen scheinen sinnvoll zu sein (Mesaros, L. et al., 2009). Dazu zählt auch der kontinuierliche Abgleich von vorhandener Technik mit Neuerungen am Markt. Die Tätigkeitsdimension in der Landwirtschaft kann zusammenfassend als attraktiv bewertet werden.

Die Arbeitszeit stellt die größte Herausforderung für Betriebsleiter*innen im Hinblick auf Attraktivität der Arbeitsstelle dar. Tierhaltende Betriebe können laut Befragung gesetzliche Vorschriften einhalten. Alle befragten Ackerbaubetriebe haben hiermit große Schwierigkeiten. Die

befragten Betriebsleiter*innen können auch außerhalb von Spitzenzeiten die Arbeitszeit nicht entsprechend reduzieren. Es ist vorstellbar, dass die Ursache hierfür in der Spezialisierung der Ackerbaubetriebe liegt. Viele haben durch die Aufbereitung und Vermarktung ihrer Ernteprodukte auch außerhalb der Saison ein großes Arbeitspensum zu bewältigen. Mit über 60 Stunden pro Woche liegt die Arbeitszeit deutlich über den gesetzlich erlaubten 48 Stunden pro Woche (Brandner, M, Fröhlich, A, 2023). Auch überschreitet diese Zeit die in Studien erfasste, wöchentliche Arbeitszeit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer*innen aus Kapitel 4.2.2. Befragungen von landwirtschaftlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie der Betriebsleiter*innen verdeutlichen, dass das hohe Arbeitspensum akzeptiert ist (Näther, M., et al., 2015). Es ist davon auszugehen, dass die Betriebsleiter*innen im Vorfeld die hohe wöchentliche Arbeitszeit kommuniziert haben, sodass Arbeitnehmer*innen, die die Beschäftigung antreten, damit einverstanden sind. Vor dem Hintergrund des in Kapitel 3.3.2 erläuterten Wertewandels der Gesellschaft besteht die Möglichkeit, dass die Akzeptanz der hohen wöchentlichen Arbeitszeit zurückgehen wird. Ein hohes Arbeitspensum erschwert die Realisierung der gewünschten work-life-balance (Drexler, J., Eggersdorfer, K., 2022, Klaffke, M., 2021 und Krüger, K., 2018). Studien bestätigen, dass bereits junge landwirtschaftliche Arbeitnehmer*innen vermehrt Kritik ausüben (Dippmann, L., 2010). Es ist anzunehmen, dass für außerlandwirtschaftliche Personen die Arbeitszeit ein Ausschlusskriterium darstellt. Vor dem drohenden Fachkräftemangel in Niedersachsen ist es daher notwendig, die Arbeitszeit zu flexibilisieren. Auf diese Weise kann Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Fachkräfte langfristig gewährleistet bleiben und die Anzahl potenzieller Arbeitskräfte erhöht werden. Außerdem öffnet man sich potenziellen Erwerbsgruppen. Die aktuelle Arbeitszeit in der Landwirtschaft schließt zum Beispiel Personen, die eine Familie zu versorgen haben, grundsätzlich aus (Mesaros, L., et al., 2009). Teilzeit findet in der niedersächsischen Landwirtschaft bisher nur selten Anwendung. Es ist vorstellbar, dass auf landwirtschaftlichen Betrieben ein Schichtsystem etabliert wird, damit Arbeitszeiteinstellungen umgesetzt und gesetzliche Rahmenbedingungen eingehalten werden. Allerdings ist dieses Vorgehen mit einem Zusatzbedarf an Fachkräften verbunden. Es ist fraglich, inwiefern eine Realisierung mit dem vorhandenen Fachkräftepotenzial möglich ist. Die organisatorische Dimension in der niedersächsischen Landwirtschaft ist aktuell nicht attraktiv und stellt den entscheidenden Faktor dar, der zu einer negativen Einordnung der landwirtschaftlichen Arbeitsstelle führt.

Die landwirtschaftlichen Betriebsleiter*innen in Niedersachsen bieten zahlreiche Benefits an. Diese können die Attraktivität der Arbeitsstelle verbessern, da aus ihnen private Vorteile resultieren. Der Bruttoarbeitslohn, den landwirtschaftliche Arbeitnehmer*innen in Niedersachsen erhalten, ist in der Regel über 18€ einzuordnen. Diese Angaben weichen deutlich von den

14,53€ pro Stunde, die der Entgeltatlas ermittelt hat, ab (Bundesagentur für Arbeit, 2021). Auch die aktuell vorgeschlagenen Tariflöhne für Niedersachsen mit 14,50 € pro Stunde für Fachkräfte und 16,50 € pro Stunde für Personen mit Meisterabschluss liegen deutlich unter diesem Niveau (Arbeitsgemeinschaft für Landberatung, 2022). Es ist abzuleiten, dass die befragten Betriebsleiter*innen aufgrund eines sehr eingegrenzten Arbeitsmarkts für Fachkräfte bereits höhere Löhne auszahlen. Die gestiegenen Löhne zeigen, dass die Betriebsleiter*innen einen verstärkten Wettbewerb mit Berufskollegen und -kolleginnen, aber auch mit anderen Branchen wahrnehmen. Es ist davon auszugehen, dass es notwendig ist, das Lohnniveau stark anzuheben, um weiterhin Teilnehmer*in des Wettbewerbes zu bleiben. Aus dieser Entwicklung wird deutlich, dass die Fachkräftesituation auf niedersächsischen Betrieben sich zuspitzt. Hiermit liegt ein weiterer Hinweis für den drohenden Fachkräftemangel vor. Im Rahmen der finanziellen Dimension haben die landwirtschaftlichen Betriebsleiter*innen innerhalb ihrer Möglichkeiten reagiert. Die Umsetzung von Leistungslöhnen scheint vor den geschilderten Bedenken der niedersächsischen Betriebsleiter*innen keine Handlungsempfehlung darzustellen. Zusammenfassend ist die finanzielle Attraktivität der niedersächsischen Landwirtschaft zufriedenstellend einzuordnen.

Die Aussagen der befragten Betriebsleiter*innen hinsichtlich Fort- und Weiterbildung von Fachkräften sind deckungsgleich mit der Einschätzung von Näther et al. (Näther, L., et al, 2013). Aus Mitarbeiterbefragungen von Mayer resultieren wie erläutert gegenteilige Ergebnisse (Mayer, C., 2015). Da den befragten Betriebsleitern und Betriebsleiterinnen die Fort- und Weiterbildung ihrer Fachkräfte wichtig ist, ist davon auszugehen, dass keine Unzufriedenheit aufgrund fehlender Fortbildungsmöglichkeiten entstehen wird. Betriebsleiter*innen zeigen, dass sie umgehend auf Wünsche, Fort- und Weiterbildung betreffend, reagieren werden. Trotz des geringen Wunsches nach Fort- und Weiterbildung, ist zu betonen, dass die Qualität der Fachkräftebeiträge gesichert, da permanent durch Einweisung und Schulungen unbewusst Weiterbildungsmaßnahmen umgesetzt werden (Mesaros, L., et al, 2009).

6.4 Hypothese 4

H4: *Landwirtschaftliche Betriebsleiter*innen ergreifen nur in geringem Umfang Rekrutierungsmaßnahmen, um Fachkräfte anzuwerben.*

Damit in Zukunft eine ausreichende Anzahl an Fachkräften auf dem landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt zur Verfügung steht, ist es notwendig, interessierten jungen Menschen eine hoch-

wertige Ausbildung zu ermöglichen. Unter den befragten Betriebsleitern und Betriebsleiterinnen wird diese Möglichkeit der Fachkräftesicherung unterschiedlich genutzt. Drei Betriebsleiter gaben an, keine Ausbildungsplätze anzubieten. Ursächlich dafür sind in erster Linie ihre persönlichen hohen Ansprüche an die Ausbildungsqualität. Für Betriebsleiter *B1* ist es von Relevanz, dass Ausbilder*innen neben den fachlichen Qualifikationen auch aufgrund des Wesens geeignet sind. Auf reinen Ackerbaubetrieben stellen saisonale Arbeitsspitzen eine Schwierigkeit dar. In diesen ist es, laut Betriebsleiter *B1*, nicht möglich, Auszubildende im Hinblick auf die Arbeitszeit gesetzeskonform zu beschäftigen. Im Winter hingegen fehlen Beschäftigungsmöglichkeiten für Auszubildende. Betriebsleiter *B2* erläuterte beispielhaft für seinen Betrieb, dass über einen Zeitraum von circa zwei Monaten keine Aufgaben für Auszubildende anfallen. Für viele der Befragten ist es schwierig, Auszubildende unter diesen Bedingungen in Betriebsabläufe sowie in die Betriebsstruktur zu integrieren. Einige Betriebsleiter*innen gaben an, dem zusätzlichen zeitlichen Aufwand für die Ausbildung einer jungen Person nicht nachkommen zu können. Für die Betriebe, die keine Ausbildungsplätze anbieten, ist die fehlende Kalkulierbarkeit der Fähigkeiten der Auszubildenden ein Ausschlusskriterium. Eine Besonderheit der landwirtschaftlichen Ausbildung ist, dass Ausbildungsbetriebe häufig Unterkunft und Verpflegung zur Verfügung stellen. Hierdurch entsteht ein Familienanschluss. Können Betriebsleiter*innen dies nicht ermöglichen, verzichten sie oft darauf, Ausbildungsplätze auszuschreiben. Vier der befragten Betriebsleiter*innen gaben an, im Betrieb auszubilden. Betriebsleiterin *B6* betonte die Vorteile von Auszubildenden. Vor allem die flexible Einsetzbarkeit sowie neues Wissen, das Auszubildende mit einbringen, bereichern die Betriebe. Betriebsleiter *B5* und *B8* sowie Betriebsleiterin *B6* teilen die Erfahrung, dass die Ausbildung von jungen Menschen eine langfristige Strategie sein kann, um Fachkräfte zu sichern. Trotzdem betont Betriebsleiter *B5*, dass die langfristige Fachkräfterekrutierung nicht im Vordergrund der Ausbildung steht. Wichtig ist ihm der Wissensaustausch sowie die Freude, die ihm die Arbeit mit den jungen Menschen bringt. Für seinen Betrieb stellen Auszubildende kurzfristige Arbeitskräfte dar. Auch für Betriebsleiter *B3* und *B4* steht nicht die langfristige Fachkräftesicherung im Fokus, sie äußern sich in diesem Zusammenhang wie folgt:

„Aber wir bilden nicht mit dem Hintergedanken aus, dass wir dadurch einen Mitarbeiter finden, das nicht. (...). Das ist nicht der Ansporn hier auszubilden.“ Experteninterview 3, Z. 571-575

Vielmehr ist es Betriebsleiter *B3* und *B4* wichtig, in Form der Ausbildung „etwas zurückzugeben“. Für Betriebsleiter *B1* ist es eindeutig, dass Ausbildung eine Möglichkeit der langfristigen

Mitarbeitergewinnung sein kann, für ihn steht aber auch fest, dass die besonderen Bedingungen der landwirtschaftlichen Ausbildung dies erschweren. Er fasst es wie folgt zusammen:

„Das wäre eine Strategie. Ich weiß aber auch andersrum, das ist wahrscheinlich ein Wunsch, vielleicht auch ein frommer Wunsch, weil grundsätzlich sind diese Lehrlinge ja so jung, dass sie in der Regel sich nach der Ausbildung sowieso nochmal umorientieren wollen. Meistens sind es eher junge Betriebsleiter, die später selbst mal auf den eigenen Betrieb gehen.“ Experteninterview 1, Z. 290-294

Neben der Ausbildung nutzten alle Betriebsleiter*innen die Anwerbung von Quereinsteigern und Quereinsteigerinnen als Strategie der Fachkräfterekrutierung. Wie in Kapitel 6.1 beschrieben besitzen diese Potenzial, um als Fachkraft in landwirtschaftlichen Betrieben zu arbeiten. In den Betrieben arbeiten Fachkräfte aus nicht-landwirtschaftlichen Betrieben sowie mit Migrationshintergrund.

Die Wahl und die Anzahl der Instrumente zur Fachkräfterekrutierung variiert zwischen den Betrieben. Von allen genutzt wird die sogenannte Mund-zu-Mundpropaganda. Einige Betriebsleiter*innen berichten mithilfe ihres Netzwerkes bereits Fachkräfte gewonnen zu haben. Einige Betriebsleiter*innen nutzen Printmedien zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen. Die beiden Betriebsleiter *B3* und *B4*, sowie Betriebsleiter *B7* berichten davon regionale Zeitungen zu nutzen. Betriebsleiter *B1* sowie die Betriebsleiter *B3* und *B4* nutzen die regionale Fachpresse in Niedersachsen zur Fachkräfterekrutierung. Betriebsleiter *B2* betont bisher ausschließlich über dieses Instrument Stellenanzeigen veröffentlicht zu haben. Einzig Betriebsleiter *B8* nutzt die Möglichkeit, über Aushänge in Schulen auf offene Stellen im Betrieb aufmerksam zu machen. Bis auf Betriebsleiter *B2* nutzen alle befragten Betriebsleiter*innen digitale Medien, um Stellenanzeigen zu teilen. Von einigen wird eBay Kleinanzeigen genutzt. Ausschließlich Betriebsleiter *B8* sucht Fachkräfte über digitale Jobportale. Die meisten Betriebsleiter*innen nutzen die Sozialen Medien zur Verbreitung von Stellenanzeigen. Die Betriebsleiter *B1*, *B3* und *B4* sowie Betriebsleiterin *B6* teilen ihre Stellenanzeigen über ihre privaten Accounts bei Facebook, Instagram oder WhatsApp, um eine hohe Reichweite zu erzielen. Die Betriebe von Betriebsleiter *B5* und *B8* nutzen einen eigenen Instagramauftritt zur Fachkräfterekrutierung. Weiterhin besteht die Möglichkeit, über die Website „Talente-gesucht“ den Betrieb für potenzielle Auszubildende zu beschreiben und ihnen damit einen attraktiven Ausbildungsplatz aufzuzeigen. Diese Möglichkeit nutzen Betriebsleiter *B5* und Betriebsleiterin *B6*. Instrumente, die einen höheren finanziellen Aufwand verlangen, werden selten präferiert. Lediglich Betriebsleiter *B7* gab an, für eine private Arbeitsvermittlung bereits Geld investiert zu haben. Betriebsleiter *B2* zieht

unter einer sich verschärfenden Fachkräftesituation in Erwägung, in Zukunft einen kostspieligen „Head-Hunter“ zu engagieren. Für Betriebsleiter *B5* ist es eine Option, die kostenpflichtige Plattform „step stone“ in Zukunft zu nutzen.

Die Interviews zeigen, dass ausschließlich die Betriebsleiter *B3* und *B4* sowie Betriebsleiter *B8* die zur Verfügung stehenden Instrumente vielseitig einsetzen. Die Betriebsleiter *B3* und *B4* betonen, dass sie die Wahl eines Instrumentes nach ausgewählten Kriterien treffen. Sie legen bereits im Vorfeld ein Personen-Profil für die offene Stelle im Betrieb an. Wird eine jüngere Person für die Außenwirtschaft gesucht, so verwenden sie in erster Linie die sozialen Medien, um ihre Stellenanzeige zu verbreiten. Für eine Stelle im Büro beispielsweise suchten sie in der Vergangenheit eine weibliche Person, deren Kinder bereits die Schule beendet hatten. In diesem Fall nutzten sie die regionale Zeitung als einziges Instrument. Die Betriebsleiter betonen, dass es ihnen sehr wichtig ist, Stellenausschreibungen weniger förmlich zu formulieren. In Anlehnung an das Betriebsklima wählen sie einen lockeren Stil aus.

Das Marketing Instrument „Employer Branding“ wird von keinem Betrieb in Gänze bewusst genutzt. Es ist in keinem Betrieb ein umfassendes Konzept mit der Verknüpfung einzelner Faktoren zu erkennen. Grund ist die häufig infrage gestellte Notwendigkeit des Konzeptes. Betriebsleitern und Betriebsleiterinnen gelingt es nicht, eine Einschätzung bezüglich der Relevanz und der Auswirkungen für Arbeitnehmer*innen zu tätigen. Infolgedessen bereitet es ihnen Schwierigkeiten in einer Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen, den Nutzen eindeutig zu benennen. Für Betriebsleiter *B1* steht fest, kein Konzept im Rahmen des Employer Brandings zu entwickeln, solange daraus kein Zusatznutzen für die Vermarktung seiner Produkte resultiert. Auch für Betriebsleiterin *B6* ist fraglich, inwieweit sie Maßnahmen des Employer Brandings ergreifen würde, wenn ihr Betrieb keine Lohnarbeiten anbieten würde und der Zusatznutzen der Kundengewinnung wegfällt. Betriebsleiter *B2* vermutet einen positiven Einfluss des Employer Brandings auf die Fachkräfterekrutierung. Betriebsleiter *B3* und *B4* berichten, dass sie von ihren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen für Hoflogo sowie einheitliche Arbeitskleidung unerwartet positives Feedback erhalten haben:

„Hatten wir vorher auch für unnötig gehalten, aber es bringt doch mehr, als man selber glaubt.“ Experteninterview 3, Z. 624-626

Für Betriebsleiter *B8* steht fest, dass Employer Branding die Bekanntheit eines Betriebes fördert. Er schlussfolgert einen positiven Effekt auf die Fachkräfterekrutierung. Inwieweit Employer Branding zur langfristigen Mitarbeiterbindung im Betrieb beitragen kann, wird differenziert und zum Teil gegensätzlich beurteilt.

Abschließend ist die Einordnung von überbetrieblichen Maßnahmen durch die Betriebsleiter*innen wichtig. Im Folgenden wird herausgestellt, inwieweit übergeordnete Institutionen bei der Fachkräfterekrutierung Hilfestellungen leisten können und welche Maßnahmen außerhalb des betrieblichen Umfelds als sinnvoll klassifiziert werden. Die Befragung der Betriebsleiter*innen ergab, dass die Fachkräfterekrutierung als einzelbetriebliche Herausforderung bewertet wird. Für die meisten Betriebsleiter*innen spielen überbetriebliche Maßnahmen nur eine untergeordnete Rolle. Betriebsleiter *B8* fasst die Problematik im Folgenden zusammen:

„Ich glaube, das ist eine einzelbetriebliche Situation und das bleibt auch weiterhin dem einzelnen Unternehmer überlassen das zu tun, (...). Ja, (...), um das zu tun, müsstest du in so viele Bereiche eingreifen, um das attraktiv zu machen, dass ich sage, wie soll das eine übergeordnete, ich sag mal Einrichtung, in welcher Form auch immer, (das) eigentlich leisten. (...). Also was kann jetzt eine Landwirtschaftskammer, ein Landvolk oder sonst irgendwas bei mir auf dem Betrieb bewirken? Sie können mir kein Geld geben, damit ich irgendwelche Maßnahmen tun kann. Sie können sich hinstellen und für ein allgemeines Bild sorgen.“ Experteninterview 7, Z. 849-862

Dem stimmen die weiteren befragten Betriebsleiter*innen zu. Sie betonen die Bedeutung von Öffentlichkeitsarbeit für landwirtschaftliche Betriebe. In dieser Angelegenheit wünschen sie sich Verbandsarbeit. Betriebsleiter *B1* begründet die Notwendigkeit von Öffentlichkeitsarbeit wie folgt:

„Grundsätzlich ist es, glaube ich, für jede Branche gut, wenn sie sich drum kümmert ein gutes Image zu haben und dass die Leute auch gerne in die Branche gehen wollen.“ Experteninterview „ Z. 331 – 333

Die Betriebsleiter *B3* und *B4* fordern, in Schulen Öffentlichkeitsarbeit zu leisten. Inwieweit durch diese Maßnahme die Fachkräfterekrutierung erleichtert wird, ist für sie fraglich. Sie können sich allerdings vorstellen, dass durch eine steigende Akzeptanz der Landwirtschaft auch der Beruf wieder attraktiver wird.

Hypothese 4 kann aufgrund der dargestellten Ergebnisse nicht uneingeschränkt bestätigt werden. Die befragten Betriebsleiter*innen nutzen nicht ausschließlich den landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt, sondern engagieren sich ebenfalls in der Ausbildung von Berufseinsteigern und

Berufseinsteigerinnen und greifen auf ausgewähltes außerlandwirtschaftliches Fachkräftepotenzial zurück. Weiterhin werden unterschiedliche Instrumente der Fachkräfterekrutierung genutzt.

In einer Vielzahl von landwirtschaftlichen Betrieben in Niedersachsen wird ausgebildet. Über die Hälfte der befragten Betriebsleiter*innen gab an, Ausbildungsplätze anzubieten. Der BIBB-Datenreport erfasst eine Ausbildungsbetriebsquote über alle landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland von 17,9%. Dabei gibt die Ausbildungsbetriebsquote an, wie hoch der Anteil der ausbildenden Betriebe an allen Betrieben mit sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten ist. Aufgrund der Diskrepanz zwischen BIBB-Report und Betriebsleiterbefragung ist zu vermuten, dass die Ergebnisse der Betriebsleiterumfrage die tatsächliche Situation in Niedersachsen überschätzen und nicht realitätstreu wiedergeben. Im Branchenvergleich ist die landwirtschaftliche Ausbildungsbetriebsquote unterdurchschnittlich. Die Ausbildungsbetriebsquote über alle Branchen in Deutschland beträgt 20% (Bundesinstitut für Berufsbildung, 2017). Die niedrige Ausbildungsbetriebsquote ist häufig mit der Betriebsgröße zu begründen. Vor allem für „erweiterte“ Familienbetriebe stellt die Ausbildung ein personelles Risiko dar. Erbringen ein Auszubildende keine ausreichende Arbeitsleistung, bedeutet das für alle weiteren Arbeitskräfte einen erheblichen Anstieg des Arbeitspensums. Einen Auszubildenden zusätzlich zu beschäftigen ist bei den Betriebsgrößen mit wenigen Arbeitskräften ein großer Kostenfaktor. Da es sich bei den Auszubildenden oft um zukünftige Betriebsleiter*innen handelt, können in der Landwirtschaft mithilfe der Ausbildung nur in begrenztem Umfang qualifizierte Fremdarbeitskräfte rekrutiert werden. Um vor allem die Anzahl der benötigten Fremdarbeitskräfte zu erhöhen, ist es notwendig Personen außerhalb des landwirtschaftlichen Umfeldes anzusprechen. Der in Kapitel 3 erläuterte Wertewandel wirkt gegensätzlich zu diesen Bestrebungen. In Folge des Wandels findet eine Entfremdung der Gesellschaft und damit auch der potenziellen Berufseinsteiger*innen ohne landwirtschaftlichen Hintergrund statt (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, 2020). Diese Entwicklung stellt eine Bedrohung für landwirtschaftliche Betriebe dar, weil Nachwuchskräftepotenzial möglicherweise verloren geht. An dieser Stelle sehen die befragten Betriebsleiter*innen die Branchenvertretung in der Pflicht. Eine Studie von Kühl et al. unterstützt die Forderung der Betriebsleiter*innen. Für sie steht fest, dass die landwirtschaftliche Interessenvertretung Verantwortung für eine zielführende Öffentlichkeitsarbeit trägt. Ziel muss es laut Kühl et al. sein, ein „positives Bild der Landwirtschaft“ in der Gesellschaft zu manifestieren (Kühl, R., et al., 2017). Betriebsleiter*innen müssen Öffentlichkeitsarbeit von der Branchenvertretung einfordern, aber auch aktiv Unterstützung anbieten, um das Image der Landwirtschaft zu verbessern und das Potenzial an interessierten Berufseinsteigern zu vergrößern. Im Zusammenhang mit der landwirtschaftlichen Ausbildung bietet es sich beispielweise

an, die Besonderheiten des Ausbildungssystems öffentlichkeitswirksam hervorzuheben. Der familiäre Anschluss auf dem Ausbildungsbetrieb sowie der vorgesehene mehrmalige Betriebswechsel in der Ausbildungszeit können als Anreize für potenzielle Berufseinsteiger*innen genutzt werden. Für aufgezeigte Herausforderungen gilt es Lösungskonzepte zu entwickeln. Betriebsleiter *B8* zeigt eine Möglichkeit auf, um der Saisonalität auf reinen Ackerbaubetrieben gerecht zu werden. Sein Betrieb kooperiert mit einem tierhaltenden Betrieb. Mehrere Auszubildende befinden sich im Austausch zwischen den beiden Betrieben. Auf diese Weise kann es gelingen, in Spitzenarbeitszeiten gesetzliche Rahmenbedingungen hinsichtlich der Arbeitszeit einzuhalten und auch im Winter ausreichend Beschäftigungsmöglichkeiten für die Auszubildenden vorzuhalten. Betriebsleiter *B8* berichtet von einem positiven Feedback der Auszubildenden. Dieses Konzept stellt auch für weitere Ackerbaubetriebe eine Möglichkeit dar, die Ausbildung in ihren Betrieb zu integrieren. Da Berufsausbildung das Fundament für die Generierung von Fachkräften ist, sollten Betriebsleiter*innen in Niedersachsen mehr Bereitschaft zeigen, Ausbildungsplätze zu stellen.

Die Erschließung von nicht ausgeschöpftem Erwerbspotenzial findet in der niedersächsischen Landwirtschaft bereits Anwendung. Quereinsteiger*innen, Niedrigqualifizierte und Personen mit Migrationshintergrund einzustellen, ist in den Betrieben gängige Praxis. Nicht genutzt wird das Potenzial von Personen, die nicht in Vollzeit tätig sein können und das Potenzial von Arbeitslosen (Mesaros, L., et al., 2009). Unter den befragten Betriebsleitern und Betriebsleiterinnen müssen Vorurteile gegenüber Arbeitslosen abgebaut werden, um auch diese Gruppe als mögliches Erwerbspotenzial zu erschließen. Inwiefern Betriebsleiter*innen dazu bereit sind, ist vor dem Hintergrund des Arbeitnehmermarktes fraglich.

Grundsätzlich greifen landwirtschaftliche Betriebsleiter*innen in Niedersachsen auf unterschiedliche Rekrutierungsinstrumente zurück. Hierbei wird häufig der Fokus auf traditionelle Instrumente gelegt. Eine Studie von Gindele et al. bestätigt, dass in der Landwirtschaft das direkte Gespräch und Stellenanzeigen in Printmedien sehr häufig genutzt werden (Gindele, N., et al., 2016). Die meisten Betriebsleiter*innen verwenden unabhängig vom Alter soziale Medien zur Verbreitung von Stellenanzeigen und signalisieren damit den Einstieg in die Nutzung neuer, internetbasierter Instrumente. Mittlerweile nutzen generationsübergreifend 95% aller Menschen in Deutschland das Internet (Destatis, 2023). Für junge Generationen ist das Internet ein Alltagsbegleiter, der vielfältig genutzt wird (Krüger, K., 2018). Aufgrund der zunehmenden Bedeutung des Internets scheint es sinnvoll, weitere internetbasierte Instrumente anzuwenden. Die Erstellung einer Website kann eine Möglichkeit sein, den Betrieb für potenzielle Arbeitnehmer*innen greifbar zu machen. Ein weiteres Beispiel sind landwirtschaftliche Jobbörsen, die von der Landwirtschaftskammer Niedersachsen oder anderen Institutionen zur Verfügung

gestellt werden. Bei der Auswertung der Interviews wird deutlich, dass ein Zusammenhang zwischen gewählten Rekrutierungsinstrumenten und Stellenbesetzungsproblemen besteht. Betriebsleiter*innen, die Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen besitzen oder erwarten, nutzen in erster Linie traditionelle Instrumente. Betriebsleiter B8, der alle ihm zur Verfügung stehenden Instrumente berücksichtigt und einen umfangreichen Internetauftritt pflegt, hat keine Stellenbesetzungsprobleme und erwartet diese auch nicht. Auch Betriebsleiter B3 und B4, die sich mit einer zielgruppenspezifischen Auswahl der Instrumente differenzieren, besitzen keine Schwierigkeiten, Fachkräfte zu rekrutieren. Es ist abzuleiten, dass es nicht ausreicht ausschließlich traditionelle Instrumente zu nutzen. Außerdem ist es notwendig, dass Betriebsleiter*innen Instrumente zielgerichtet anwenden.

7 Handlungsempfehlungen

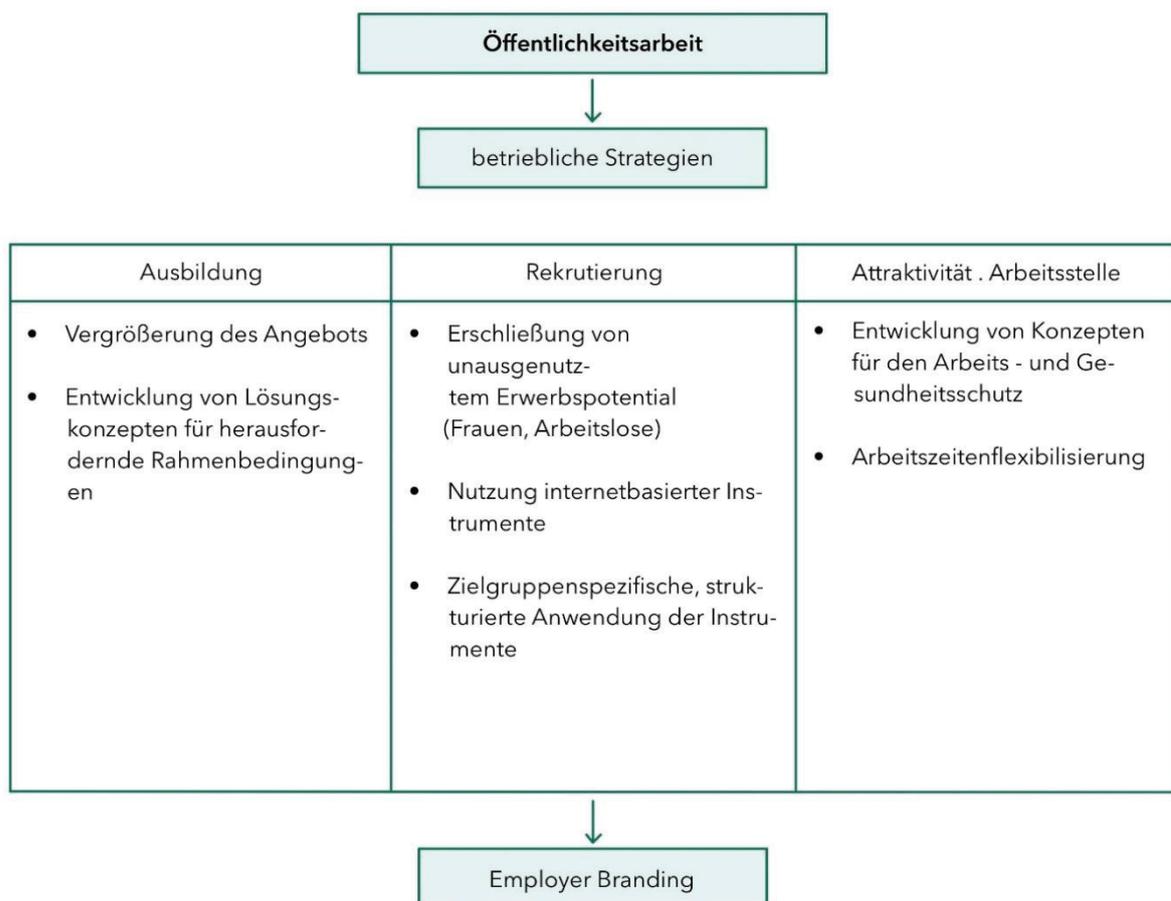


Abbildung 16: Handlungsempfehlungen

Quelle: in Anlehnung an Mesáros, L., Vanselow, A., Weinkopf, C., 2009 und eigene Darstellung

Die in der vorangegangenen Diskussion ausgearbeiteten Handlungsempfehlungen, wie Betriebsleiter*innen in Niedersachsen auf den drohenden Fachkräftemangel reagieren können, werden in diesem Kapitel zusammengefasst. Abb. 16 dient als Übersicht. Grundlage bildet eine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit, um das Image der Landwirtschaft zu verbessern und den Pool an potenziellen Fachkräften zu vergrößern. Die Vorzüge einer landwirtschaftlichen Arbeitsstelle und die Zufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer*innen sollten nicht ausschließlich branchenintern bekannt sein, sondern auch nach außen getragen werden. Hierauf können betriebliche Strategien aufbauen. Das Ausbildungsangebot landwirtschaftlicher Betriebe muss individuell an die Nachfrage angepasst werden. Betriebsleiter*innen müssen sich der Bedeutung der Ausbildung zur Sicherung des Fachkräftepotenzial bewusster werden. Ihr Engagement und die Bereitschaft betriebliche Kompromisse im Rahmen der Ausbildung einzugehen, muss vergrößert werden. Mithilfe individueller Konzepte, die regionale Kooperationen zwischen tierhaltenden Betrieben und reinen Ackerbaubetrieben vorsehen, können schwierige Rahmenbedingungen überwunden werden.

Im Rahmen der Personalrekrutierung kann weiterhin unausgenutztes Erwerbspotenzial erschlossen werden. Dafür ist es notwendig, dass die Betriebsleiter*innen bei der Umsetzung von Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsstelle flexibler werden. Es sollte auf Ansprüche von Personen, die bisher keine oder nur wenige Berührungspunkte mit der Landwirtschaft hatten, eingegangen werden. Weiterhin ist eine zielgruppenspezifische und strukturierte Auswahl von Rekrutierungsinstrumenten sinnvoll. Die Nutzung internetbasierter Instrumente ist zu empfehlen.

Um die Attraktivität des landwirtschaftlichen Arbeitsplatzes zu optimieren, können Betriebsleiter*innen den Arbeitsschutz verbessern und betriebliche Gesundheitskonzepte entwickeln. Hier sollte der technische Fortschritt in den Fokus rücken. Wird der technische Fortschritt vorangetrieben, kann in Zukunft Fachkräfteersatzbedarf reduziert werden. Technischer Fortschritt ermöglicht weiterhin Arbeitserleichterung und kann Arbeitnehmer*innen zu einer Erhöhung des Renteneintrittsalters motivieren. Am wichtigsten ist es, dass Betriebsleiter*innen eine Reduzierung der hohen Arbeitsbelastung realisieren. Das bedeutet, dass in erster Linie hohe Arbeitszeiten reduziert werden müssen. Hier sollten flexible Arbeitszeitmodelle Anwendung finden. Eine mögliche Option ist die Umsetzung eines Schichtsystems insbesondere in Arbeitsspitzen.

Alle Betriebe setzen unbewusst bereits zahlreiche Einzelkomponenten des Employer Brandings in ihrem Betrieb um. Dazu zählt zum Beispiel die Schaffung eines guten Betriebsklimas, die Umsetzung von Teambildungsmaßnahmen, der Besitz eines Hoflogos, oder die Verwendung der Sozialen Medien zur Vergrößerung der Betriebsreichweite. Im Rahmen des Employer

Brandings erschaffen Betriebe eine eigene „Arbeitgebermarke“ (Kühl, R., et al., 2017). Mit dieser können die Betriebe sich auf dem Arbeitsmarkt von Konkurrenten abheben. Die sogenannte „Unique Selling Proposition“ führt dazu, dass potenzielle Arbeitnehmer*innen sowie langfristige Mitarbeiter*innen eine einzigartige Vorstellung des landwirtschaftlichen Betriebes besitzen (Schuhmacher, F., Geschwill, R., 2009). Das Employer Branding hat zum Ziel, die Vorzüge des Betriebes für Arbeitnehmer*innen deutlich hervorzuheben und auf diese Weise die Attraktivität der Arbeitsstelle zu betonen (Kühl, R., et al., 2017). Mit Blick auf die Zukunft und die Ansprüche der jungen Generation, ist es sinnvoll, wenn Betriebe ihre Werte und Normen in einem Unternehmensleitbild verankern und dieses kommunizieren. Es ist wichtig die Bekanntheit des Betriebes auszubauen, um das Fachkräftepotenzial für den einzelnen Betrieb zu erhöhen. Betriebsleitern und Betriebsleiterinnen ist zu empfehlen umgehend mit der Entwicklung einer betriebsspezifischen Employer Branding Strategie zu beginnen, um nicht in eine Mangelsituation zu geraten. Es scheint sinnvoll, dass Betriebsleiter*innen in Niedersachsen das Employer Branding nutzen, um bereits vorhandene Komponenten zusammenzuführen und eine einheitliche Strategie zu entwickeln. Zusammenfassend ist Employer Branding eine bevorzugte Strategie, da es gleichzeitig möglich ist, potenzielle Fachkräfte zu rekrutieren und vorhandene Mitarbeiter*innen langfristig im Betrieb zu binden. Abb. 18 kann landwirtschaftlichen Betriebsleitern und Betriebsleiterinnen als Hilfestellung dienen, Employer Branding in ihrem Betrieb umzusetzen (Schuhmacher, F., Geschwill, R., 2009).

Checkliste zur Erstellung einer Employer Branding Strategie:

- ✓ Erstellen Sie eine Unternehmensvision.
- ✓ Leiten Sie aus der Unternehmensvision Ihre personalpolitischen Grundsätze ab.
- ✓ Erstellen Sie Führungsgrundsätze.
- ✓ Überprüfen Sie, ob Anspruch an Verhalten und Wirklichkeit im Umgang übereinstimmen.
- ✓ Überprüfen Sie, ob alle vorhandenen und praktizierten personalwirtschaftlichen Instrumente mit ihrer strategischen Ausrichtung übereinstimmen.
- ✓ Definieren Sie Ihre Zielgruppen.
- ✓ Definieren Sie konkrete Maßnahmen im Rahmen Ihrer Strategie.
- ✓ Stellen Sie im ausreichenden Maße Ressourcen zur Verfügung.
- ✓ Installieren Sie zur Überprüfung ein Berichtswesen.

Abbildung 17: Checkliste zur Erstellung einer Employer Branding Strategie

Quelle: in Anlehnung an Schuhmacher, F., Geschwill, R., 2009

Betriebsleiter*innen sollten Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich des Personalmanagements wahrnehmen und angebotene Hilfestellungen in Anspruch nehmen.

8 Resümee

In dieser Masterarbeit wurde die Fachkräftesituation landwirtschaftlicher Betriebe in Niedersachsen analysiert. Dabei wurde deutlich, dass eine Vielzahl an Transformationsprozessen den landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt beeinflussen. Insbesondere der demografische Wandel sowie der technische Fortschritt haben sich als bestimmende Einflussfaktoren herausgestellt. Der steigende Bedarf nach Fremdarbeitskräften, die ständig im Betrieb beschäftigt sind, sowie die zunehmende Bedeutung komplexer Qualifikationen sind dabei für die Einordnung der Fachkräftesituation relevant. Laut Indikatoranalyse liegt aktuell kein Fachkräftemangel in der niedersächsischen Landwirtschaft vor. Betriebsleiter*innen nehmen die Fachkräftesituation differenziert wahr. Aus ihren Aussagen kann kein Fachkräftemangel abgeleitet werden. Es stellt sich allerdings heraus, dass Veränderungen des Arbeitsmarktes bemerkt werden. Die Entwicklung zum „Arbeitnehmermarkt“ impliziert Herausforderungen für die Betriebsleiter*innen bei der Besetzung von vakanten Arbeitsstellen. Bei gleichbleibenden Rahmenbedingungen kann für das Jahr 2030 ein Fachkräftemangel auf landwirtschaftlichen Betrieben in Niedersachsen prognostiziert werden. Betriebsleiter*innen in Niedersachsen unterschätzen die Fachkräftesituation der Zukunft. Neben der zunehmenden Divergenz zwischen Fachkräften, die in die Rente eintreten, und denen, die in den Beruf einsteigen, wird Fluktuation die Fachkräftesituation zusätzlich verschärfen. Im Rahmen des Personalmanagements hat sich die Sicherstellung von Arbeitszufriedenheit als geeignet erwiesen, um auf die Fachkräftesituation zu reagieren. Es können zeitgleich Fachkräfte beschafft sowie langfristig im Betrieb gebunden werden. Eine umfangreiche Anzahl an Studien zeigt, dass landwirtschaftliche Arbeitskräfte vielfältige Anforderungen an die Arbeitsstelle stellen. Es wird allerdings auch deutlich, dass landwirtschaftliche Arbeitskräfte eine besondere Arbeitseinstellung besitzen. Prekäre Rahmenbedingungen der landwirtschaftlichen Tätigkeit werden akzeptiert. Im Gesamten sind landwirtschaftliche Arbeitskräfte mit ihrer Arbeitsstelle zufrieden. Die Ergebnisse der empirischen Auswertung legen nahe, dass auf den Betrieben in Niedersachsen bereits umfangreiche Maßnahmen im Rahmen des Personalmanagements umgesetzt werden, die Arbeitszufriedenheit sicherstellen. Vor allem die soziale Dimension kann durch die Größe von „erweiterten“ Familienbetrieben attraktiv ausgestaltet werden. In finanzieller Hinsicht positionieren sich landwirtschaftliche Betriebe im Vergleich zu anderen Branchen als Schlusslicht. Die Ergebnisse der Befragung zeigen allerdings, dass die Löhne für Fachkräfte in Niedersachsen angehoben wurden und sich anderen

Branchen annähern. Als erhebliche Schwierigkeit hat sich die Arbeitszeitengestaltung auf den Betrieben herauskristallisiert. Es ist gängig, dass der gesetzlich festgelegte Rahmen regelmäßig überschritten wird. Hier zeigen Betriebsleiter*innen wenig Flexibilität in ihren Handlungsmöglichkeiten. Neben der Gestaltung einer attraktiven Arbeitsstelle werden weitere Maßnahmen im Rahmen des Personalmanagements umgesetzt, um der Fachkräftesituation in Niedersachsen zu begegnen. Dazu zählt die Berufsausbildung sowie die Nutzung von unausgeschöpftem Erwerbspotenzial. Auf den landwirtschaftlichen Betrieben in Niedersachsen finden in umfangreichem Maß Rekrutierungsinstrumente Anwendung. Es ist festzuhalten, dass landwirtschaftliche Betriebsleiter*innen in Niedersachsen sich bei der Gestaltung der Arbeitsstelle gut positionieren. Es werden viele Maßnahmen umgesetzt, die Arbeitszufriedenheit bei Fachkräften auslösen. Der Soll-Ist-Vergleich zeigt zahlreiche Schnittstellen von Ansprüchen an die Arbeitsstelle durch die Fachkraft mit der Erfüllung durch die Betriebsleiter*innen. Ammerlands Eingangszitat, dass ein Fachkräftemangel häufig „selbstverschuldet“ ist, ist aufgrund der vorangegangenen Erkenntnisse nur partiell auf die Landwirtschaft anwendbar. Die beschriebene Ausgangssituation landwirtschaftlicher Betriebe in Niedersachsen bildet eine solide Grundlage, um das Personalmanagement auszubauen und strukturiert zu nutzen. Niedersächsische Betriebsleiter*innen besitzen Handlungsspielraum, um auf den drohenden Fachkräftemangel zu reagieren. Für die Fachkräftesituation landwirtschaftlicher Betriebe in Niedersachsen besteht weiterhin Forschungspotenzial. Grundsätzlich wurde in der Vergangenheit die Fachkräftesituation in der Landwirtschaft in erster Linie auf Bundesebene untersucht. Es ist notwendig, regionale und betriebsspezifische Erhebungen durchzuführen, um eine umfangreiche Datengrundlage zu erstellen. Die niedersächsischen Landwirtschaftszählungen sowie die Agrarstrukturserhebungen sind nicht ausreichend, um die Fachkräftesituation in Niedersachsen im Detail zu untersuchen. Im Hinblick auf einen drohenden Fachkräftemangel ist es unter anderem erforderlich, die Qualifikationen von ständig beschäftigten Fremdarbeitskräften zu erfassen. Weiterhin eignen sich die standardmäßig verwendeten Indikatoren der Vakanzzeit und der Arbeitslosen-Stellen-Relation zur Messung des Fachkräftemangels nur bedingt für die Landwirtschaft. Es ist wichtig, Analyseverfahren zu entwickeln, die die tatsächliche Fachkräftesituation in der Landwirtschaft abbilden können. Aus der Befragung der Betriebsleiter*innen ging hervor, dass Fluktuation die Fachkräftesituation auf den Betrieben prägt. Die Fluktuation innerhalb der niedersächsischen Landwirtschaft muss in Zukunft erfasst werden und bei der Betrachtung der Fachkräftesituation mit einem Faktor berücksichtigt werden. Vor dem Hintergrund des drohenden Fachkräftemangels ist es wichtig, Hilfestellungen für landwirtschaftliche Betriebsleiter*innen zu entwickeln, mit denen sie das Personalmanagement in ihrem Betrieb professionalisieren können. Eine Aus-

arbeitung von Strategien, mit denen das Personalmanagement strukturierter sowie zielgerichteter durchgeführt werden kann, ist anzustreben. Bisher hat die Forschung landwirtschaftliche Fachkräfte fokussiert. Um das Nachwuchskräftepotential aufrechtzuerhalten, ist es notwendig, diese als zu untersuchende Zielgruppe zu ergänzen. Es ist sinnvoll zu ermitteln, wie die landwirtschaftliche Arbeitsstelle auch für Personen außerhalb der Landwirtschaft attraktiv werden kann.

Vor dem Hintergrund eines zu erwartenden Fachkräftemangels in Niedersachsen nimmt die Bedeutung eines optimalen und zielgerichteten Personalmanagements, insbesondere der Gestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes zu. Landwirtschaftliche Betriebsleiter*innen sind aufgefordert mit Blick auf die Zukunft ihr Personalmanagement zu überarbeiten und langfristige Strategien zu entwickeln. Hiermit besitzen sie die Chance, sich im Wettkampf um Fachkräfte als attraktive Arbeitsstelle hervorzuheben und sich eine vorteilhafte Position zu erarbeiten.

9 Literatur

Agrar-Presseportal (2021): Fachkräftemangel in Landwirtschaft und verarbeitendes Gewerbe. Stuttgart. Online unter: <https://www.agrar-presseportal.de/landwirtschaft/agrarwirtschaft/fachkraeftemangel-in-landwirtschaft-und-verarbeitendes-gewerbe-30838.pdf>, letzter Aufruf 20.02.2023

Amerland, A. (2018): Effektive Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel. Online unter: <https://www.springerprofessional.de/employer-branding/fachkraeftemangel/effektive-massnahmen-gegen-den-fachkraeftemangel/15359762>, Springer Professional, letzter Aufruf 20.10.22

Arbeitsgemeinschaft für Landberatung e.V. (2022): Bundesempfehlung für Landwirtschaft 2022 - Lohn-/Gehaltstarifvertrag für landwirtschaftliche Betriebe in Niedersachsen. Online unter <https://www.landberatung.de/bundesempfehlung-landwirtschaft-2022-lohn-gehaltstarifvertrag-fuer-landwirtschaftliche-betriebe-in-niedersachsen/>, letzter Aufruf 01.02.2023

Beckmann, F., Spohr, F. (2022): Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik – Grundlagen, Wandel, Zukunftsperspektiven. München, Hrsg. UVK Verlag, S. 13-21.

Biemann, T., Weckmüller, H. (2020): Welche Faktoren sorgen für eine höhere Mitarbeiterfluktuation? Online unter https://www.haufe.de/personal/hr-management/pq-state-of-the-art-faktoren-fuer-mitarbeiterfluktuation_80_523052.html, letzter Aufruf 05.03.2023

Brandner, M., Fröhlich, A. (2023): Arbeitszeit in der Landwirtschaft. Online unter https://www.lwk-niedersachsen.de/lwk/news/33312_Arbeitszeit_in_der_Landwirtschaft, letzter Aufruf 28.02.2023

Bundesagentur für Arbeit (2021): Visualisierung Fachkräftebedarf 2021. Exel Tabelle, Hrsg. Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Bundesagentur für Arbeit (2022): Entgeltatlas - Entgelt für den Beruf Landwirt/-in. Online unter <https://web.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/beruf/271?alter=1®ion=1>, letzter Aufruf 01.02.2023

Bundesagentur für Arbeit (2022): Entgeltatlas - Entgelt für den Beruf Landwirt/-in. Online unter <https://web.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/beruf/271?alter=1®ion=6>, letzter Aufruf 01.02.2023

Bundesagentur für Arbeit (2022): Entgeltatlas - Entgelt für den Beruf Pflanzentechnologe/-technologin. Online unter <https://web.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/beruf/122321?alter=1®ion=6>, letzter Aufruf 01.02.2023

Bundesagentur für Arbeit (2022): Entgeltatlas - Entgelt für den Beruf Molkereifachmann /-frau. Online unter <https://web.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/beruf/3855?alter=1®ion=6>, letzter Aufruf 01.02.2023

Bundesagentur für Arbeit (2022): Entgeltatlas - Entgelt für den Beruf Mechatroniker/-in. Online unter <https://web.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/beruf/2862?alter=1®ion=6>, letzter Aufruf 01.02.2023

Bundesagentur für Arbeit (2022): Entgeltatlas - Entgelt für den Beruf Mauer/-in . Online unter <https://web.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/beruf/3935?alter=1®ion=6>, letzter Aufruf 01.02.2023

Bundesagentur für Arbeit (2022): Entgeltatlas - Entgelt für den Beruf Maler/-in und Lackierer/-in. Online unter <https://web.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/beruf/134953?alter=1®ion=6>, letzter Aufruf 01.02.2023

Bundesagentur für Arbeit (2022): Entgeltatlas - Entgelt für den Beruf Landmaschinenmechaniker/-in. Online unter <https://web.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/beruf/2388?alter=1®ion=6>, letzter Aufruf 01.02.2023

Bundesagentur für Arbeit (2022): Entgeltatlas - Entgelt für den Beruf Industrieelektriker /-in. Online unter <https://web.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/beruf/76432?alter=1®ion=6>, letzter Aufruf 01.02.2023

Bundesagentur für Arbeit (2022): Entgeltatlas - Entgelt für den Beruf Gärtner/-in – Garten- und Landschaftsbau. Online unter: <https://web.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/beruf/585?alter=1®ion=6>, letzter Aufruf 01.02.2023

Bundesagentur für Arbeit (2022): Entgeltatlas – Entgelt für den Beruf Florist/-in. Online unter <https://web.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/beruf/676?alter=1®ion=6>, letzter Aufruf 01.02.2023

Bundesagentur für Arbeit (2022): Entgeltatlas – Entgelt für den Beruf Baumaschinenführer/-in. Online unter <https://web.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/beruf/4817?alter=1®ion=6>, letzter Aufruf 01.02.2023

Bundesagentur für Arbeit (2022): Fachkräftebedarf. Online unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Fachkraeftebedarf/Fachkraeftebedarf-Nav.html>, letzter Aufruf 15.12.2022

Bundesagentur für Arbeit (2022): Indikatorenbeschreibung „Engpassanalyse“. Hrsg. Bundesagentur für Arbeit Statistik, S.1-4

Bundesagentur für Arbeit (2022): Landwirt/-in - Ausbildungsberuf. Online unter <https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/beruf/272#ueberblick>, letzter Aufruf 15.01.2023

Bundesagentur für Arbeit (2022): Landwirt/-in - Ausbildungsberuf. Online unter <https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/beruf/272#taetigkeit>, letzter Aufruf 15.01.2023

Bundesagentur für Arbeit (2023): Berufe auf einen Blick – Entgelt. Online unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Berufe-auf-einen-Blick/Berufe-auf-einen-Blick-Anwendung-Nav.html>, letzter Aufruf 04.03.2023

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2014): Statistik über die praktische Berufsausbildung in der Landwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland, Hrsg. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Referat 422, S. 1, 5, 10, 11

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2017): Statistik über die praktische Berufsausbildung in der Landwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland, Hrsg. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Referat 424, S. 1, 5, 10, 11

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2018): Statistik über die praktische Berufsausbildung in der Landwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland, Hrsg. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Referat 424, S. 1, 5, 10, 11

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2019): Statistik über die praktische Berufsausbildung in der Landwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland, Hrsg. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Referat 414, S. 1, 5, 10, 11

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2020): Statistik über die praktische Berufsausbildung in der Landwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland, Hrsg. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Referat 414, S. 1, 5, 10, 11

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2021): Statistik über die praktische Berufsausbildung in der Landwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland, Hrsg. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Referat 414, S. 1, 5, 10, 11

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2022): Statistik über die praktische Berufsausbildung in der Landwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland, Hrsg. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Referat 414, S. 1, 5, 10, 11

Bundesinstitut für Berufsbildung (2023): Datenreport 2017 – A7 betriebliche Ausbildungsbe-
teiligung. Online unter <https://www.bibb.de/datenreport/de/2017/63532.php#module65000>,
letzter Aufruf 05.03.2023

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2011): Statistik
über die praktische Berufsausbildung in der Landwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland.
Hrsg. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, Referat 123,
S. 1, 5, 10, 11

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2020): Arbeitsmarkt Landwirtschaft
in Deutschland – Aktuelle und zukünftige Herausforderungen an die Berufsbildung. Berlin. S.
22, 48, 107-109

Bundeszentrale für politische Bildung (2016): Lohnformen. Bonn, Online unter
<https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20004/lohnformen/>, letzter Auf-
ruf 20.01.2023

Bretschneider, M. (2019): „Entscheidend ist auf dem Feld“. In Berufsbildung in Wissenschaft
und Praxis, Bonn, Hrsg. Bundesinstitut für Berufsbildung, S. 44-47

Burstedde, A., Flake, R., Jansen, A., Malin, L., Risius, P., Seyda, S., Schirner, S., Werner, D.
(2020): Die Messung des Fachkräftemangels. Köln, Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft,
IW-Report 59/2020, S. 5-14

Büssing, A., Herbig, B., Bissels, T., Krüsken, J. (2005): Formen der Arbeitszufriedenheit und
Handlungsqualität in Arbeits- und Nicht-Arbeitskontexten. Göttingen, In Arbeitszufriedenheit
– Konzepte und empirische Befunde, Hrsg. Fischer, L., Hogrefe, 2. Auflage, S. 139

Dahl, S. (2012): Leben und Arbeiten in der Landwirtschaft. Hannover, In Statistische Monats-
hefte Niedersachsen, Hrsg. Landesamt für Statistik Niedersachsen, Ausgabe 2, S. 64-73

Davier von, Z., Schaper, C., Bahrs, E., Theuvsen, L. (2006): Anreizsysteme für qualifizierte Fremdarbeitskräfte in landwirtschaftlichen Innovations- und Wachstumsprozessen. Frankfurt am Main, In Organisatorische und technologische Innovationen in der Landwirtschaft, Schriftreihe, Hrsg. Landwirtschaftliche Rentenbank, Band 21, S. 11-53

Davier von, Z. (2007): Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft – eine empirische Analyse. Göttingen, Dissertation, 8-12, 30, 86-88, 148-152

Davier von, Z., Theuvsen, L. (2010): Wann motivieren Leistungslöhne?. Frankfurt am Main, In Landwirtschaftliches Personalmanagement – Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren, Hrsg. Davier von, Z., Theuvsen, L., DLG-Verlags GmbH, S.61-72

Demografieportal (2023): Renteneintrittsalter. Online unter <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/renteneintrittsalter.html#:~:text=In%20den%20letzten%20Jahren%20hat,Regelaltersgrenze%20auf%2065%2C8%20Jahre.>, letzter Aufruf 20.12.2022

Destatis (2020): Arbeitszeiten 2018 – Längste Arbeitszeiten in der Land- und Forstwirtschaft, kürzeste im Verarbeitenden Gewerbe. Online unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/03/PD20_071_133.html, letzter Aufruf 15.02.2023

Destatis (2023): Flexible Arbeitszeiten. Online unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/flexible-arbeitszeiten.html>, letzter Aufruf 28.02.2023

Destatis (2023): Internetnutzung von Personen nach Altersgruppen. Online unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/_Grafik/_Interaktiv/it-nutzung-alter.html, letzter Aufruf 05.03.2023

Deter, A. (2020): Gut ein Drittel der Landwirte ist älter als 55 Jahre. Online unter <https://www.topagrar.com/management-und-politik/news/gut-ein-drittel-der-landwirte-ist-aelter-als-55-jahre-11955901.html>, letzter Aufruf 27.02.2023

Deter, A. (2020): Knallharte Fakten über die hohe wirtschaftliche Bedeutung der Landwirtschaft. Online unter <https://www.topagrar.com/panorama/news/knallharte-fakten-ueber-die-hohe-wirtschaftliche-bedeutung-der-landwirtschaft-11981849.html>, letzter Aufruf 15.03.2023

Deutscher Bauernverband (2021): Situationsbericht 2020/21 – Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Berlin, Hrsg. Deutscher Bauernverband e.V., S. 90

Deutscher Bauernverband (2023): Grüne Berufe liegen weiter voll im Trend. Online unter <https://www.bauernverband.de/presse-medien/pressemitteilungen/pressemitteilung/gruene-berufe-liegen-weiter-im-trend>, letzter Aufruf 26.02.2023

Deutscher Landfrauenverband e.V. (2023): Studie Frauen.Leben.Landwirtschaft – Erste Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen liegen vor. Online unter <https://www.landfrauen.info/themen/landfrauen-und-landwirtschaft/detail/mehr-wertschaetzung-und-foerderung-von-frauen-auf-den-hoefen>, letzter Aufruf 27.02.2023

Dippmann, L. (2010): Wie zufrieden sind landwirtschaftliche Lohnarbeitskräfte - Erkenntnisse aus Wissenschaft und Beratungspraxis. Frankfurt am Main, In Landwirtschaftliches Personalmanagement – Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren, Hrsg. von Davier, Z., Theuvsen, L., DLG-Verlag, S. 47-60

- Drexler, A, Eggersdorfer, K. (2022): Analyse des Stellenwertes von Employer Branding in den Generationen Y und Z. Rosenheim, In Rosenheim Papers in Applied Economics and Business Sciences, Hrsg. Technische Hochschule Rosenheim, Ausgabe 5, S. 4-10
- Fasterding, F., Rixen, D. (2005): Analyse der Beschäftigungsmöglichkeiten im Agrarsektor Deutschlands und Beschäftigungseffekte agrarpolitischer Maßnahmen. Braunschweig, In Arbeitsberichte des Bereichs Agrarökonomie, Hrsg. Institut für Ländliche Räume und Institut für Betriebswirtschaft, Ausgabe 5, S. 36-118
- Ferreira, Y. (2020): Arbeitszufriedenheit – Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz. Stuttgart, Hrsg. W. Kohlhammer GmbH, 1.Auflage, S.13-32, 37-40, 47-67
- Franken, A. (2013): Spukgespenst Fachkräftemangel? – Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung der aktuellen Debatte in Deutschland. Hamburg, Hrsg. Bachelor + Master Publishing, S. 3-5, 10-14
- Gerds, M., Poehls, A. (2010): „Was sich Arbeitgeber wünschen...“. Bonn, In B&B Agrar, Hrsg. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Ausgabe 5, S. 19-21
- Gieseke, J. (2013): Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Wiesbaden, In Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands, Hrsg. Mau, S., Schöneck, N., Springer VS Fachmedien, 3. Auflage, Band 1 und 2, S. 40/41
- Gindele, N., Kaps, S., Doluschitz, R. (2015): Strukturelle Veränderungen in der Landwirtschaft – Reaktion der landwirtschaftlichen Betriebsleiter sowie ableitbare Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer. In Journal of Socio-Economics in Agriculture, Hrsg. Schweizerische Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie, Volume 8, S. 11-19
- Gindele, N., Kaps, S., Doluschitz, R. (2016): Betriebliche Möglichkeiten im Umgang mit dem Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. In Berichte über Landwirtschaft – Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Hrsg. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, Band 94, Ausgabe 1, S. 1-14
- Gläser, J., Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden, Hrsg. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 4. Auflage, S. 11-15, 90-93, 103-109, 111-196, 197-221
- Gotter, C., Wiener, B., Winge, S. (2018): Landwirtschaftliche Beschäftigung im Kontext gesellschaftlichen Wandels. Halle an der Saale, In Landwirtschaftliches Personalmanagement im Kontext internationaler Zuwanderung nach Deutschland, Hrsg. Petrick, M., Wiener, B., Universitätsverlag Halle-Wittenberg, S. 1-22, 28-32
- Hammermann, A., Schmidt, J., Stettes, O. (2022): Fluktuation auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Köln, Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, S.13
- Hampel, G., Putzing, M., Schiemann, F., Wagener, A., Welker, C. (2018): Fachkräftebedarf in der Landwirtschaft im Land Brandenburg bis 2030. Berlin, Abschlussbericht, Hrsg. Institut für Sozialökonomische Strukturanalysen und Büro für Kommunalberatung/Agrarberater Gerd Hampel, S. 116-124, 126

Handelsblatt (2023): Zuwanderung wird laut Studie nicht reichen. Online unter <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/fachkraeftemangel-zuwanderung-wird-laut-studie-nicht-reichen/28947898.html>, letzter Aufruf 15.03.2023

Haufe Online Redaktion (2022): Mitarbeiterfluktuation mit Onboarding senken. Online unter https://www.haufe.de/personal/hr-management/fluktuation-wechselbereitschaft-der-arbeitnehmer-steigt_80_193940.html, letzter Aufruf 05.03.2023

Helfferrich, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten – Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden, Hrsg. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 4. Auflage, S. 20-25

Kauffeld, S., Schermuly, C. (2019): Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. Braunschweig, In Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor, Hrsg. Kauffeld, S., Springer Verlag GmbH, 3. Auflage, S. 237-257

Kettner, A. (2012): Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe in Deutschland – Befunde, Ursachen und Handlungsbedarf. Berlin, Dissertation, Hrsg. Fakultät VII – Wirtschaft und Management der Technischen Universität Berlin, S. 15-21, 23-61

Ketzmerick, T. (2020): Der Mangel an Fachkräften. Online unter: <https://www.bpb.de/themen/deutsche-einheit/lange-wege-der-deutschen-einheit/47394/der-mangel-an-fachkraeften/>, letzter Aufruf 26.12.2022

Klaffke, M. (2021): Millennials und Generation Z -Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generation. Berlin, In Generationen-Management – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Hrsg. Klaffke, M., Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2. Auflage, S.79-126

Knoop, M., Theuvsen, L. (2018): Personalmanagement am Beispiel Sonderkulturen. In Berichte über Landwirtschaft – Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Hrsg. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, Band 96, Ausgabe 2, S. 1-19

Kowalewski, J., Schulze, S. (2010): Die Struktur der landwirtschaft in der Metropolregion Hamburg. Hamburg, In HWWI Research Paper, Hrsg. Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut, Paper 1-33, S. 21

Krampf, K. (2021): Niedersachsens Landwirtschaft verändert sich – ein Überblick. Hannover, In Statistische Monatshefte Niedersachsen, Hrsg. Landesamt für Statistik Niedersachsen, Ausgabe 11, S. 632-644

Krüger, K. (2018): Herausforderung Fachkräftemangel – Erfahrungen, Diagnosen und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung. Berlin, Hrsg. Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 15-20, 50-90

Kühl, R., Wangerow, A., Piper, A. (2017): Employer Branding – Mittel zur qualifizierten Personalgewinnung für die Landwirtschaft?. Frankfurt am Main, In Arbeitsmarkt, Ausbildung, Migration – Perspektiven für die Landwirtschaft, Schriftreihe der Rentenbank, Hrsg. Edmund Rehwinkel-Stiftung der Landwirtschaftlichen Rentenbank, Band 33, S. 77-104

Kultusministerkonferenz (2022): Vorausberechnung der Zahlen der Schüler/-innen und Absolvierenden 2021 bis 2035. Berlin. Hrsg. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, Anhang II, Länderzahlen, S. 103

- Landesamt für Statistik Niedersachsen (2014): Agrarstrukturerhebung 2013. Hannover, Hrsg. Landesamt für Statistik Niedersachsen, C IV 9.9 -j/13, Heft 9, S. 160, 222
- Landesamt für Statistik Niedersachsen (2020): Agrarstrukturerhebung (ASE) 2016. Hannover, Hrsg. Landesamt für Statistik Niedersachsen, C IV 9.9 -3j/2016, Heft 9, S. 118, 148
- Landesamt für Statistik Niedersachsen (2020): Arbeitskräfte in landwirtschaftlichen Betrieben 2020 nach Rechtsformen und sozialökonomischen Betriebstypen nach Anzahl der Personen. Exel-Tabelle, In Landwirtschaftszählung 2020, Hrsg. LSN Dezernat 42
- Landesamt für Statistik Niedersachsen (2022): Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen in Niedersachsen. Exel-Tabelle, In Anlage zur Pressemitteilung 010/2022, Hrsg. LSN
- Landesamt für Statistik Niedersachsen (2023): Ergebnisse der Landwirtschaftszählung Niedersachsen 2020. Online unter [https://www.statistik.niedersachsen.de/landwirtschaft_forstwirtschaft_fischerei/landwirtschaft_in_niedersachsen/landwirtschaftszaehlung_2020/ergebnisse-der-landwirtschaftszahlung-niedersachsen-2020-200649.html#:~:text=Insgesamt%20machten%20Familien%20AK%20\(55,aus%20\(25%20200%20Personen\).](https://www.statistik.niedersachsen.de/landwirtschaft_forstwirtschaft_fischerei/landwirtschaft_in_niedersachsen/landwirtschaftszaehlung_2020/ergebnisse-der-landwirtschaftszahlung-niedersachsen-2020-200649.html#:~:text=Insgesamt%20machten%20Familien%20AK%20(55,aus%20(25%20200%20Personen).,), letzter Aufruf 23.02.2023
- Landesamt für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (2012): Landwirtschaftszählung 2010. Hannover, Hrsg. Landesamt für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen, C IV 9.9 – j/10, Heft 9, S. 226, 250
- Landwirtschaftskammer Niedersachsen (2021): Leitfaden zur Verdienst- bzw. Arbeitskostenermittlung in der Landwirtschaft und im Gartenbau. Online unter: https://www.lwk-niedersachsen.de/lwk/news/38236_Das_kostet_eine_Arbeitskraft_in_Landwirtschaft_und_Gartenbau, letzter Aufruf 01.02.2023
- Mayer, C. (2015): Was Mitarbeiter wollen. Münster. In top agrar, Hrsg. Landwirtschaftsverlag GmbH, Ausgabe 11, S.42-47
- Mesaros, L., Vanselow, A., Weinkopf, C. (2009): Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien. Bonn, In WISO Diskurs, Hrsg. Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik, S. 8-40
- Ministerium für Ernährung, Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg (2023): Landwirtschaft 4.0 – nachhaltig.digital. Online unter: <https://mlr.baden-wuerttemberg.de/de/unsere-themen/landwirtschaft/landwirtschaft-40/landwirtschaft-40/#:~:text=Was%20ist%20Landwirtschaft%204.0%3F,vier%20Entwicklungsstufen%20der%20industriellen%20Revolution.,> letzter Aufruf 26.02.2023
- Müller, M. (2020): Corona-Krise und Fachkräftemangel bremsen das Wachstum. Frankfurt, In KfW Research – Fokus Volkswirtschaft, Nr. 239, S.1-9
- Mußhoff, O., Tegmeier, A., Hirschauer, N. (2012): Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit – Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten. Göttingen, Diskussionspapier, Hrsg. Georg-August-Universität Göttingen, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, S. 1-19

- Näther, M., Paustian, M., Theuvsen, L. (2013): Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft. Wien, In Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Hrsg. Eder, M., Sinabell, F., Stern, T., Facultas Verlag, Band 23, S.141-149
- Näther, M., Stratmann, J., Bendfeldt, C., Theuvsen, L. (2015): Wodurch wird die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer beeinflusst?. In Journal of Socio-Economics in Agriculture, Hrsg. Schweizerische Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie, Volume 8, S. 85-95
- Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Verbraucherschutz und Landesentwicklung (2010): Die Landwirtschaft in Niedersachsen. Broschüre, S. 4-7
- Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2021): Die niedersächsische Landwirtschaft in Zahlen. Broschüre, S. 8, 19, 22, 25, 28, 39, 40
- Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2022): Agrarland Nr. 1. Online unter <https://www.ml.niedersachsen.de/startseite/themen/landwirtschaft/landwirtschaft-in-niedersachsen-4513.html#:~:text=Mit%20einem%20Produktionswert%20von%2013,%2C%20Milch%2C%20Gefl%C3%BCgel%20und%20Eier.>, letzter Aufruf 23.02.2023
- Obermeier, T. (2014): Fachkräftemangel. Online unter <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel/>, letzter Aufruf 15.12.2022
- Padel, S. (2020): Arbeiten in der Landwirtschaft – (K)Eine Frauensache?. Bad Dürkheim, In Ökologie & Landbau, Hrsg. Stiftung Ökologie und Landbau, Ausgabe 02, S. 12-14
- Padel, S., Davier von, Z., Edebohls, I. (2022): Viele Rollen und Aufgaben. Bonn, In B&B Agrar, Hrsg. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, 75. Jahrgang, Ausgabe 4, S. 11
- Personalwissen (2018): Mitarbeiterzufriedenheit steigern und Betriebsklima verbessern. Online unter <https://www.personalwissen.de/fuehrung/motivation/mitarbeiterzufriedenheit-steigern-so-funktioniert/>, letzter Aufruf 10.01.2023
- Perwiss.de - Personalmanagementwissen Online (2022): Arbeitgeberattraktivität steigern: Das wünschen sich (zukünftige) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Online unter <https://www.perwiss.de/das-wuenschen-sich-mitarbeiter.html>, letzter Aufruf 20.12.2022
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2022): Fahrerkabine 4.0 – Augmented Reality in der Kabine. Online unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/fahrerkabine-4-0-2078564>, letzter Aufruf 15.01.2023
- Proplanta (2014): Ländlicher Raum besonders von Überalterung betroffen. Online unter https://www.proplanta.de/agrar-nachrichten/landleben/laendlicher-raum-besonders-von-ueberalterung-betroffen_article1412078952.html, letzter Aufruf 15.03.2023
- Steinke, I. (2007): Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung. Wiesbaden, In Qualitative Datenanalyse – computergestützt, Hrsg. Kuckartz, U., Grunenberg, H., Dresing, T., VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2. Auflage, S. 180-197
- Rahner, S. (2018): Fachkräftemangel und falscher Fatalismus. Kassel, Dissertation, Hrsg. Campus Verlag GmbH, S.11-21

Rudnick, Hendrikje (2022): Unternehmen ohne flexible Arbeitszeiten werden es im hart umkämpften Arbeitsmarkt in Zukunft schwer haben. Online unter: <https://www.businessinsider.de/karriere/mitarbeiterbindung-oft-gewuenschte-benefits-von-mitarbeitern-a/#:~:text=Die%20Auswertung%20zeigt%3A%20Die%20meisten,freitags%20fr%C3%BCher%20Schluss%20machen%20k%C3%B6nnen.,> letzter Aufruf 20.12.2022

Schneeweiß, U. (2020): Nachhaltige Mitarbeiterbindung – Was zählt?. Bonn, In B&B Agrar, Hrsg. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, 73. Jahrgang, Ausgabe 4, S.19-21

Schuhmacher, F., Geschwill, R. (2009): Employer Branding – Human Resources Management für die Unternehmensführung. Wiesbaden, Hrsg. Gabler, 1.Auflage, S. 37-53, 89-92

Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau (2022): Sicher.Gesund.Leben. Präventionsbericht 2021. Kassel, Hrsg. Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau, S. 29, 52-54

Theuvsen, L. (2009): Personalführung/Personalmanagement. Frankfurt am Main, In Erfolgreich führen mit Herz und Verstand – Softskills für kleine und mittelständische Unternehmen, Hrsg. Kos, S., DLG-Akademie, DLG-Verlags GmbH, S. 169-175

Theuvsen, L., Näther, M. (2012): Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft – Wie beurteilen Mitarbeiter ihren Job?. Online unter <https://docplayer.org/82412651-Arbeitszufriedenheit-in-der-landwirtschaft-wie-beurteilen-mitarbeiter-ihren-job.html>, letzter Aufruf 28.02.2023

Ullenboom, D. (2010): Freiwillige betriebliche Sozialleistungen. Frankfurt am Main, Hrsg. Bund-Verlag, Hans-Böckler-Stiftung, S. 9-12

Windhorst, H.-W., Grabkowsky, B. (2007): Die Bedeutung der Ernährungswirtschaft in Niedersachsen. Hrsg. ISPA und Hochschule Vechta, S. 1-8

Winge, S., Wiener, B. (2009): Fachkräftesicherung in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts – Eine große Herausforderung für die Zukunft. Halle, Forschungsbericht, Hrsg. Zentrum für Sozialforschung Halle e.V., zsh 09-2, S. 5, 17

Winge, S. (2015): Über die Beschäftigten in der sachsen-anhaltischen Landwirtschaft. Halle, In Herausforderung mit vielen Facetten – Projektion der Fachkräfteentwicklung in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts, Hrsg. Winge, S., Zentrum für Sozialforschung Halle e.V., Ausgabe 1, S.11

Winge, S., Heyme, R. (2015): Ermittlung des Arbeitskraftbedarfs und des Arbeitskraftangebots bis zum Jahr 2020 anhand der amtlichen Statistik. Halle, In Herausforderung mit vielen Facetten – Projektion der Fachkräfteentwicklung in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts, Hrsg. Winge, S., Zentrum für Sozialforschung Halle e.V., Ausgabe 1, S. 36-45

Wurm, R. (2021): Wie sich Familie geändert hat. Online unter <https://landwirt-media.com/wie-sich-familie-geaendert-hat/>, letzter Aufruf 27.02.2023

10 Anhang

10.1 Berechnungen zu Kapitel 3

verwendete Zahlengrundlage:

Landesamt für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen, 2012

Landesamt für Statistik Niedersachsen, 2014, 2020, 2023

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, 2010

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, 2013, 2016 und 2020

- ständig beschäftigte Arbeitskräfte in der Landwirtschaft Niedersachsen:

Alter in Jahren	2016		2013		2010	
	Familien-AK in Tsd.	Fremd-AK In Tsd.	Familien-AK in Tsd.	Fremd-AK in Tsd.	Familien-AK in Tsd.	Fremd-AK in Tsd.
15-34	7,0	8,6	7,9	8,4	8,8	7,1
35-44	8,3	5,2	10,7	5,4	16,2	5,6
45-54	19,5	6,8	22,4	7,0	23,0	6,4
55-64	16,1	5,4	15,5	4,5	15,4	3,6
65+	8,3	1,4	8,7	1,1	9,7	0,9
	59,2	27,4	65,2	26,4	73,2	23,7
Insgesamt	86,6		91,6		96,9	

- prozentualer Anteil der Altersgruppen der ständig beschäftigten Arbeitskräfte in Niedersachsen:

Alter in Jahren	2020		2016		2013		2010	
	ständige AK in Tsd.	in %						
15-34	18,3	20,18	15,6	18,01	16,3	17,79	15,9	16,41
35-44	13,7	15,10	13,5	15,59	16,1	17,58	21,8	22,50
45-54	22,2	24,48	26,3	30,37	29,4	32,10	29,4	30,34
55-64	25,2	27,78	21,5	24,83	20	21,83	19	19,61
65+	11,3	12,46	9,7	11,20	9,8	10,70	10,6	10,94
Insgesamt	90,7	100	86,6	100	91,6	100	96,9	100

- Anzahl sonstige Abgänge:

$$90.700 \times 1,5\% = 1.360,50$$

- Ersatzbedarf insgesamt:

$$36.500 + 1.360 = 37.860$$

- Sektoraler Arbeitskräfteabbau:

$$96.700 (2010) - 90.700 = 6.000 = 6,2\% \text{ im Jahr (Bezugszeitraum 10 Jahre)}$$

$$90.700 - 85.178 = 5.522$$

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
90.700	90.138	89.579	89.024	88.472	87.924	87.323	86.782	86.244	85.709	85.178

Relativierung aufgrund doppelter Stellenbesetzung $5.522 : 2 = 2.761$

- Anteil Fachkräfte:

$75\% \text{ von } 35.099 = 26.324$

- Ausbildungsquoten:

Jahr	Anzahl ständig Beschäftigter in Tsd.	neue Ausbildungsverträge in Tsd.			Ausbildungsquote in %
		Landwirt	Tierwirt	Pferdewirt	
2010	96,7	0,787	0,030	0,141	0,99
2013	91,7	0,939	0,033	0,126	1,20
2016	86,6	1,050	0,024	0,138	1,40
2020	90,7	0,828	0,018	0,114	1,06

- Tatsächliche Ausbildungsverträge 2017 bis 2021:

insgesamt: 5.175

	Landwirt/in	Tierwirt/-in	Pferdewirt/-in	Insgesamt
2017	975	15	132	1.122
2018	927	15	117	1.059
2019	861	21	111	993
2020	828	18	114	960
2021	909	21	111	1.041

- prognostizierte neue Auszubildende bis 2027:

insgesamt 11.524

	Auszubildende
2022	1.074,95
2023	1.068,29
2024	1.061,66
2025	1.055,09
2026	1047,88
2027	1041,38

- Ausbildungsabbrüche:

$11.524 \times 13\% \text{ (Abbruchrate)} = 1.498,12$

- Nachwuchskräftepotenzial:

$11.524 + 5.175 - 1.489 = 10.026$

10.2 Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

qualitatives Interview, ca. 30 min

A. Allgemeine Informationen zur Person und zum Betrieb

- Bitte stellen Sie sich und Ihren Betrieb kurz vor. (Alter, Bildungsweg, Betriebsschwerpunkt, Betriebsgröße, Art und Anzahl Mitarbeiter, d.h. Familien-AK oder Fremd-AK in Teil- oder Vollzeit, Anzahl Saison-AK, Anzahl Auszubildende)

B. Fachkräftesituation

- Gibt es aktuell bzw. in der Zukunft offene Stellen mit Fachkräften auf Ihrem Betrieb zu besetzen?
- Erwarten Sie Schwierigkeiten bei der Besetzung der offenen Stellen?

C. Anreiz-Beitrags-Modell

- Wie würden Sie Ihr Anforderungsprofil an eine Fachkraft beschreiben?
- Welche Anreize denken Sie, sind Ihren Mitarbeitern wichtig? Stellen Sie bitte ein Ranking auf.

D. Arbeitsplatzattraktivität

Arbeitsplatzbedingungen

- Wie gestalten Sie den Arbeitsplatz, damit sich Ihre Mitarbeiter wohlfühlen?
- Ist das Kriterium „Arbeitserleichterung“ wichtig bei der Investition in Maschinen?
- Inwiefern schaffen Sie „Zusammenhalt/Teambildung“ für Ihre Mitarbeiter (z.B. Feste...)

Arbeitszeit

- Wie hoch ist die tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit Ihrer Mitarbeiter?
- Wie gehen Sie auf Ihrem Betrieb mit den Schwierigkeiten der Arbeitszeitgestaltung in der Landwirtschaft um? (Überstunden, Arbeitsspitzen, Urlaubszeitpunkt und -dauer)

Fort- und Weiterbildung

- In welcher Form und in welchem Umfang geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit sich Weiterzuentwickeln?

Lohn

- Wo ist das Lohnniveau für Fachkräfte in Ihrem Betrieb eher einzuordnen?
12-14€/Std. , 14-16€/Std. , 16-18€/Std. , 18-20€/Std. oder 20€/Std. und mehr?
- Gibt es zusätzliche Sozialleistungen, die Sie Ihren Mitarbeitern anbieten?
- Wenden Sie erfolgsorientierte Lohnprämien an?

E. Kommunikation

- Welche Kommunikationswege nutzen Sie in Ihrem Betrieb für den Informationsaustausch mit Ihren Mitarbeitern und für das Feedback an diese?

F. Führungsverhalten

- Wie würden Sie Ihren Führungsstil im Hinblick auf die Mitarbeiterführung beschreiben?
- Inwiefern geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit den Betrieb aktiv mitzugestalten und Verantwortung zu übernehmen?

G. Fachkräfterekrutierung

- Nutzen Sie die Bundesagentur für Arbeit, um Fachkräfte zu finden?
- Bildet ihr Betrieb aus? Was ist die Motivation, dass sie ausbilden?
- Können Sie sich vorstellen Quereinsteiger einzustellen?
- Welche Kanäle nutzen Sie, um auf offene Stellen im Betrieb aufmerksam zu machen?
- Welchen Stellenwert hat das Employer Branding in Ihrem Betrieb (Employer Branding, ist eine Marketing-Strategie, bei der der Arbeitgeber eine eigene Marke entwickelt, um attraktiv für (potentielle) Mitarbeiter zu sein ?
- Denken Sie überbetriebliche Maßnahmen sind notwendig, um die Landwirtschaft als attraktiven Arbeitgeber darzustellen?

H. Anmerkungen

- Gibt es noch irgendetwas, was Sie an dieser Stelle anmerken möchten?

VIELEN DANK FÜR DAS INTERVIEW! 😊

10.3 Einverständniserklärung Experteninterview

Einverständniserklärung zur Erhebung und Verarbeitung von Interviewdaten

Erläuterung

Sie erklären sich dazu bereit, im Rahmen der Masterarbeit „**Fachkräftesituation auf landwirtschaftlichen Betrieben in Niedersachsen**“ von Frau Hanna Blanck an einem Interview teilzunehmen. Sie wurden über Art, Umfang und Ziel sowie den Verlauf des o. g. Vorhabens informiert.

Das Interview wird mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und sodann in Schriftform gebracht.

Für die weitere wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung Ihrer Person oder von im Interview erwähnten Personen und Institutionen führen könnten, anonymisiert. Das Transkript des Interviews dient nur zu Analyse Zwecken und wird lediglich in Ausschnitten zitiert.

Ihre personenbezogenen Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert und vertraulich behandelt.

Einverständnis

Sie sind damit einverstanden, im Kontext des o. g. Vorhabens an der Befragung teilzunehmen. Darüber hinaus akzeptieren Sie die o. g. Form der anonymen Weiterverarbeitung und wissenschaftlichen Verwertung des geführten Interviews und der daraus entstehenden Daten.

Ihre Teilnahme an der Erhebung und Ihre Zustimmung zur Verwendung der Daten sind freiwillig. Durch die Ablehnung entstehen Ihnen keine Nachteile. Ihnen ist bekannt, dass Sie diese Einwilligung jederzeit gegenüber Frau Hanna Blanck widerrufen können mit der Folge, dass die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten, nach Maßgabe der Widerrufserklärung, für die Zukunft unzulässig wird. Dies berührt die Rechtmäßigkeit der aufgrund der Einwilligung bis zum Widerruf erfolgten Verarbeitung jedoch nicht.

Unter diesen Bedingungen erklären Sie sich bereit, das Interview zu geben und sind damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

Vorname, Nachname in Druckschrift

Ort, Datum / Unterschrift

Quelle: Universität Bielefeld - Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaften

Die ausgefüllten Einverständniserklärungen werden zur Wahrung der Anonymität getrennt von der Masterarbeit aufbewahrt.

10.4 Eidesstaatliche Erklärung

Ich, Hanna Blanck, erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Masterthesis mit dem Thema „Fachkräftemangel in der Landwirtschaft - Wie sind Betriebe in Niedersachsen aufgestellt?“ selbstständig und ohne Benutzung anderer als angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher und ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wetzen, 15.03.2023

Hanna Blanck