



HOCHSCHULE
NEUBRANDENBURG
Fachbereich Agrarwirtschaft
und Lebensmittelwissenschaften

Fachbereich Agrarwirtschaft und Lebensmittelwissenschaften

Studiengang Agrarwirtschaft

Masterthesis

**„Da geht noch was – Individuelle Herausforderungen und
Möglichkeiten für die Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte in
der Landwirtschaft“**

urn:nbn:de:gbv:519-thesis2023-0296-3

von

Theresia Ruffert

Potsdam, den 20.Dezember 2023

Erstgutachter: Prof. Dr. Rainer Langosch

Zweitgutachter: Prof. Dr. Sandra Rose

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Danksagung	IV
1 Einleitung	1
2 Aktuelle Situation des Arbeitsmarktes Landwirtschaft.....	3
2.1 IST-Analyse des Arbeitsmarktes Landwirtschaft	3
2.2 Mitarbeiterzufriedenheit in der Landwirtschaft	5
3 Gestaltung eines Workshops „Da geht noch was - Wege zu qualifizierten Nachwuchskräften“	8
3.1 Arbeitshypothesen.....	8
3.2 Auswahl und Gewinnung der Workshopteilnehmenden	11
3.3 Phasen des Workshops.....	13
4 Ergebnisse	17
4.1 Gestaltung einer ansprechenden Stellenanzeige	17
4.2 Wie werde ich als attraktiver Arbeitgebender wahrgenommen?.....	25
4.3 Abschluss des Workshops	27
5 Handlungsmöglichkeiten	31
5.1 Kurzfristige Maßnahmen zur Gewinnung qualifizierter Fachkräfte	32
5.2 Man wächst mit seinen Aufgaben - Strukturierte Nachwuchsarbeit als eine Investition in die Zukunft.....	33

5.3	Erschaffen einer attraktiven Arbeitgebermarke	35
6	Evaluation des Workshops und Ausblick	38
7	Zusammenfassung.....	44
8	Literaturverzeichnis.....	46
	Eigenständigkeitserklärung.....	48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Versendete Workshopeinladung für die Betriebsleitenden	12
Abbildung 2: Entwicklungsprozess des Workshops, eigene Darstellung	16
Abbildung 3: Erstellte Stellenanzeige von Studierenden	18
Abbildung 4: Erstellte Stellenanzeige von Studierenden mit landwirtschaftlicher Nebentätigkeit	19
Abbildung 5: Bewerbung von Arbeitgebenden formuliert	20
Abbildung 6: Übersicht möglicher Maßnahmen kategorisiert nach jeweiligen Fristigkeiten bei der Umsetzung, eigene Darstellung	32

Danksagung

Mein größter Dank gilt zunächst meinem Betreuer, Herrn Professor Doktor Rainer Langosch. Die große entgegengebrachte fachliche Unterstützung, die hilfreichen Anregungen und konstruktive Kritik während des gesamten Entwicklungsprozesses ermöglichten das Entstehen dieser Thesis.

Ebenfalls danke ich Frau Professor Doktor Sandra Rose für die Übernahme der Tätigkeit als Zweitbetreuerin.

Abschließend möchte ich besonders meiner Familie danken, deren stetige Unterstützung meinen bisherigen Lebensweg ermöglichte.

1 Einleitung

Demografischen Prognosen zufolge wird die produktive Bevölkerung in Deutschland stetig weiter sinken.¹ Der damit verbundene Rückgang an potentiellen Arbeitskräften betrifft auch die Landwirtschaft. Zahlreiche landwirtschaftliche Betriebe klagen bereits über Schwierigkeiten bei der Besetzung von Arbeitsstellen. Bemerkbar macht sich dieser Mangel an qualifizierten Arbeitskräften auch bei Leitung und Führung von landwirtschaftlichen Betrieben. Beispielsweise ist die personelle Nachfolge von Betriebsleitenden bei einem Großteil der landwirtschaftlichen Unternehmen, circa 63 Prozent, nicht geklärt.²

Folglich muss sich auch die Branche Landwirtschaft mit der Frage beschäftigen, wie eine zukünftige Versorgung mit geeigneten Mitarbeitenden gewährleistet werden kann. Grundlegend dafür ist die Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte für landwirtschaftliche Betriebe.

Vor diesem Hintergrund bildete die Gestaltung und Durchführung eines Workshops zur Erarbeitung praxisorientierter Lösungsansätze anhand von Fallbeispielen den Kern der vorliegenden Masterthesis. Dabei diskutierten die Teilnehmenden, Personen aus der Praxis sowie Studierende, während unterschiedlicher Arbeitsaufgaben sowohl verschiedene Maßnahmen zur Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte und der Gestaltung eines attraktiven Arbeitsumfeldes als auch Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung.

Die vorangestellte IST-Analyse des Arbeitsmarktes Landwirtschaft soll die aktuell relevanten Strukturen beschreiben. Im weiteren Verlauf der Thesis erfolgt eine detaillierte Beschreibung des Workshopablaufs, der angewandten Methodik und der umgesetzten thematischen Inhalte.

Darüber hinaus soll der Zielerreichungsgrad unter Einbezug der Verwendung des methodischen Ansatzes "Fallbeispiele innerhalb eines Workshops" mit

¹ Vgl. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1055652/umfrage/erwerbstaetige-in-der-landwirtschaft-in-deutschland/>. Letzter Zugriff: 10. August 2023.

² Vgl. URL: <https://www.praxis-agrar.de/betrieb/betriebsfuehrung/hofuebergabe/infografik-1>. Letzter Zugriff: 12.10.2023.

Berücksichtigung der branchentypischen Besonderheiten der Landwirtschaft bewertet werden.

Der abschließende Ausblick zeigt basierend auf den erhaltenen Impulsen und Daten während der Veranstaltung mögliche Folgerungen und umsetzbare Handlungsmöglichkeiten im Bereich der Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte für Landwirtschaftsbetriebe auf.

2 Aktuelle Situation des Arbeitsmarktes Landwirtschaft

2.1 IST-Analyse des Arbeitsmarktes Landwirtschaft

Etwa zwei Prozent aller Erwerbstätigen, circa eine Million Menschen, sind in Deutschland in der Landwirtschaft tätig. Bedingt durch den fortgesetzten Strukturwandel sowie den erhöhten Grad an Technisierung und fortlaufende effizientere Arbeitserledigung sank der Anteil der im Bereich der Landwirtschaft tätigen Personen im Vergleich zum Jahr 2010 um 13 Prozent.³

Im Jahr 2020 arbeiten in den landwirtschaftlichen Betrieben im Jahresdurchschnitt 29 Prozent der Beschäftigten in einer Vollzeittätigkeit. Die hohe Anzahl der angestellten Saisonarbeitskräfte und Personen in Nebenerwerbsbetrieben bedingt den hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigungen. Die geografische Lage ist für das Vorhandensein von Saisonarbeitskräften nicht ausschlaggebend. Der Einsatz der Aushilfskräfte wird beeinflusst durch die regional angebauten Kulturen. Ein besonders hoher Anteil zeigt sich in den Bundesländern mit ausgeprägtem Schwerpunkt im Obst-, Gemüse- und Weinanbau. Beispielsweise stellen Saisonarbeitskräfte in Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Niedersachsen circa ein Drittel der Gesamtbeschäftigten dar. In Rheinland-Pfalz, Hamburg und Brandenburg umfasst der Anteil mehr als 40 Prozent.⁴

Im Vergleich zur gesamtwirtschaftlichen Erwerbsstruktur zeigt sich, dass in der Landwirtschaft Erwerbstätige durchschnittlich deutlich älter sind. Während der Anteil aller Erwerbstätigen, welche älter als 55 Jahre sind, in der Gesamterwerbsbevölkerung 23 Prozent beträgt, entfallen auf diese Altersgruppe 36 Prozent der in der Landwirtschaft beschäftigten Personen. Lediglich 16 Prozent der in der Landwirtschaft Erwerbstätigen sind zwischen 25 bis 35 Jahre alt. In der übrigen Erwerbsbevölkerung beträgt diese Gruppe 20 Prozent.⁵

³ Vgl. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1055652/umfrage/erwerbstaetige-in-der-landwirtschaft-in-deutschland/>. Letzter Zugriff: 10. August 2023.

⁴ Vgl. URL: <https://www.bmel-statistik.de/landwirtschaft/landwirtschaftliche-arbeitskraefte>. Letzter Zugriff: 10. August 2023.

⁵ Vgl. Otto Strecker u.a.: Arbeitsmarkt Landwirtschaft in Deutschland. Aktuelle und zukünftige Herausforderungen. Berlin 2020. S.13.

Dieses erhöhte Durchschnittsalter spiegelt sich auch in der Altersstruktur landwirtschaftlicher Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhaber wider. In Deutschland sank im Befragungszeitraum von 2010 bis 2016 der Anteil von Betriebsinhabenden, welche jünger als 45 Jahre waren, von 32 auf 25 Prozent. Darüber hinaus stieg der Anteil von Betriebsinhabenden, welche 55 Jahre und älter waren, von 32 auf 40 Prozent. 36 Prozent und somit die am stärksten vertretene Altersgruppe, stellen die 45- bis 54- jährigen dar. Des Weiteren sind circa 31 Prozent der Betriebsleitenden zwischen 55 und 64 Jahre alt. Weitere 17 Prozent umfassen die Altersgruppe der 35- bis 44- Jährigen. Lediglich acht Prozent der Betriebsleitenden sind jünger als 35 Jahre.⁶

Des Weiteren werden deutschlandweit 89 Prozent der vorhandenen 263.000 landwirtschaftlichen Betriebe von Männern geleitet. Innerhalb der einzelnen Bundesländer liegt der Durchschnitt, der von Frauen geleiteten Betriebe, zwischen neun und 30 Prozent, wobei Berlin den höchsten Frauenanteil mit 30 Prozent aufweist. Sofern keine Berücksichtigung der Stadtstaaten erfolgt, ist der Frauenanteil in Brandenburg mit circa 20 Prozent am höchsten. Die Betrachtung des gegenwärtigen Geschlechterverhältnis aller in der Landwirtschaft tätigen Personen zeigt dennoch, dass jede dritte in den landwirtschaftlichen Betrieben tätige Arbeitskraft weiblich ist.⁷

175.000 Personen und somit zwei Drittel der Betriebsleitenden verfügen über eine landwirtschaftliche Berufsausbildung. Diese unterteilen sich in berufliche Lehre, Berufsschule oder eine einjährige Fachschule mit einem Anteil von circa 50 Prozent. Weitere 36 Prozent absolvierten eine Fortbildung zum Meiser oder einer höheren Landbauschule. Die verbleibenden 14 Prozent entfallen auf Absolventen mit erfolgreichem Abschluss eines Hochschulstudiums. Darüber hinaus wird ein Drittel der landwirtschaftlichen Betriebe von Personen mit ausschließlich praktischer Berufserfahrung ohne spezielle landwirtschaftliche Berufsausbildung geleitet.⁸

⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt: Arbeitskräfte und Berufsbildung der Betriebsleiter/ Geschäftsführer Landwirtschaftszählung. Wiesbaden 2021. S.5

⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt: Arbeitskräfte und Berufsbildung der Betriebsleiter/ Geschäftsführer Landwirtschaftszählung. Wiesbaden 2021. S.126-127.

⁸ Vgl. URL: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/09/PD21_N053_13.html.
Letzter Zugriff: 15. August 2023.

2.2 Mitarbeiterzufriedenheit in der Landwirtschaft

Um dem Fachkräftemangel in landwirtschaftlichen Betrieben entgegenzuwirken sind attraktive Arbeits- und Lebensbedingungen von zentraler Bedeutung. Auch im Bereich der Landwirtschaft wurden in den vergangenen Jahren vereinzelt Studien durchgeführt, welche die Zufriedenheitsaspekte innerhalb empirischer Studien von Erwerbstätigen in der Landwirtschaft erfassen. Nachfolgend sollen die zentralen Ergebnisse dieser Studien zusammengefasst werden.

Grundsätzlich wird eine Tätigkeit in der Landwirtschaft von Außenstehenden und Erwerbstätigen in der Landwirtschaft nicht identisch in ihrer Attraktivität beurteilt. Erwerbstätige in der Landwirtschaft empfinden ihren Job als attraktiver als Außenstehende. Dementsprechend wichtig ist der kontinuierliche Abbau von vermeintlich branchentypischen Vorurteilen. Beispielsweise ist das Wissen über den bereits vorhandenen hohen Grad an Technisierung, welcher eine Verminderung der zuvor anfallenden körperlich schweren Tätigkeiten und beschwerlichen Arbeitszeiten ermöglicht, außerhalb der landwirtschaftlichen Branche kaum bekannt.

Zudem sind landwirtschaftliche Arbeitnehmende zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz als andere Arbeitnehmende. Die nicht ökonomischen Vorteile der Beschäftigung, beispielsweise der Arbeitsort in der Natur und das Ausüben einer sinnhaften Tätigkeit, werden wichtig eingestuft.⁹

Auch fällt die Arbeitszufriedenheit von in der Pflanzenproduktion beschäftigten Personen im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren, exemplarisch Sachbearbeitenden, Personen im Handwerk oder Dienstleistungsberufen, innerhalb der durchgeführten Befragungen deutlich größer aus. Sie stuften ihre Arbeitszufriedenheit zudem während des betrachteten Zeitraums deutlich höher als ihre Lebenszufriedenheit ein. Hingegen liegen in den anderen befragten Wirtschaftszweigen diese beiden Parameter eng beieinander.¹⁰ Aufschlussreich wäre die Berücksichtigung weiterer Gruppen, zum Beispiel die Befragung erwerbstätiger Personen in der Tierhaltung für eine feinere Differenzierung.

⁹ Vgl. Oliver Mußhoff ua: Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit – Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten. Göttingen 2012. S.16-17.

¹⁰ Vgl. Antje Jantsch ua.: (Un-)Zufriedenheit in der Landwirtschaft? Eine explorative Analyse der Arbeits- und Lebenszufriedenheit in Ostdeutschland. Frankfurt Main. 2019. S.267-268

Gleichermaßen liegt die Arbeitszufriedenheit der landwirtschaftlichen Hilfskräfte deutlich über der erfragten Arbeitszufriedenheit von Hilfskräften aus anderen Wirtschaftsbereichen. Auf Grund der Tatsache, dass die Kommunikations- und Werbungsmöglichkeiten der einzelnen Betriebe beschränkt sind, erwächst den Landwirtschaftsverbänden eine besondere Aufgabe bei der Bereitstellung von Information und der Präsentation der Branche. Die Verbände sind in der Lage, Anliegen branchenübergreifend und außerhalb der landwirtschaftlichen Informationsblase zu verbreiten.¹¹

Innerhalb der Umfragen wurde deutlich, dass eine Unterscheidung in wirksame und weniger wirksame Möglichkeiten zur Steigerung der Attraktivität der landwirtschaftlichen Tätigkeit sinnvoll ist. Beispielsweise forderten die Befragten für eine Urlaubsreduzierung von fünf Tagen eine Gehaltserhöhung im Mittel von 9,3 Prozent. Wiederum ist eine Gehaltsforderung mit einer Veränderung der Wochenarbeitszeit nahezu proportional. Die Zahlung einer konkurrenzfähigen Entlohnung sowie das Schaffen guter Arbeitsbedingungen bilden die Ansatzstellen für die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitenden. Als Bemessungsgrundlage aus Sicht der Erwerbstätigen muss das erzielbare Einkommen als „fair empfunden“ werden und eine adäquate Teilnahme am gesellschaftlichen Leben ermöglichen.¹²

Grundsätzlich folgt die Arbeitszufriedenheit von außerlandwirtschaftlichen Beschäftigten der Ordnung der Ausbildungsstufen. Je höher die Fähigkeitsstufen, sogenannte „Skill Levels“, ausfallen, desto zufriedener sind die Beschäftigten. Hingegen weisen die in der Landwirtschaft Beschäftigten gemessen an ihrem Ausbildungsstand eine „überdurchschnittlich“ hohe Arbeitszufriedenheit auf.¹³

Daraus kann die Annahme resultieren, dass der Fachkräftemangel nicht auf die schlechten Arbeitsbedingungen in der Landwirtschaft zurückzuführen ist, sondern Defizite im ländlichen Raum den Fachkräftemangel verursachen. Jedoch scheint es,

¹¹ Vgl. Oliver Mußhoff ua: Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit: Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten. Göttingen 2012. S.18

¹² Vgl. Maria Naether u.a.: Wodurch wird die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer beeinflusst? Göttingen 2015. S.5-8.

¹³ eba.

dass die unterdurchschnittliche Bewertung des ländlichen Lebensraums durch eine überdurchschnittliche Arbeitszufriedenheit ausgeglichen wird.¹⁴

¹⁴ Oliver Mußhof ua: Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit: Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten. Göttingen 2012. S.18 S.16

3 Gestaltung eines Workshops „Da geht noch was - Wege zu qualifizierten Nachwuchskräften“

Den Hauptbestandteil der vorliegenden Arbeit bildet die Auswertung des gestalteten Workshops „Da geht noch was – Wege zu qualifizierten Nachwuchskräften“, welcher am 30. Mai 2023 an der Hochschule Neubrandenburg stattfand. Die Veranstaltung thematisierte, wie junge Menschen für einen Landwirtschaftsbetrieb begeistert werden können und welche Wege für die Gestaltung eines attraktiven Arbeitsumfelds möglich sind. Auch die Einflussnahme sozialer Medien auf die Mitarbeitendenfindung- und -bindung sowie die Erwartungen junger Menschen an ihren zukünftigen Arbeitsplatz wurden betrachtet.

Innerhalb von drei Stunden wurden von den insgesamt 13 Teilnehmenden, fünf Teilnehmenden aus der Praxis und acht Studierenden, zwei Leitaufgaben bearbeitet und diskutiert. Das Ziel war die Entwicklung von Handlungsoptionen und Strategien für die Praxis.

3.1 Arbeitshypothesen

Als Basis für die Gruppendiskussionen innerhalb der Workshops wurden Arbeitshypothesen formuliert. Diese dienten sowohl der Strukturierung des Ablaufs der Veranstaltung als auch dem Erkenntnisgewinn. Für das Erstellen einer Reihenfolge der Arbeitshypothesen wurden verschiedene Unterscheidungsmerkmale hinzugezogen. Sowohl der benötigte Zeitaufwand für die Umsetzung, die jeweils Mitwirkenden als auch die Zugänglichkeit des Themas wurden berücksichtigt.

Arbeitshypothesen, welche weniger zeitintensiv in der Umsetzung sind, wurden an den Anfang gestellt. Beispielsweise ist die Erstellung einer ansprechenden Internetpräsenz deutlich weniger zeitintensiv, als der Prozess zur Schaffung eines wertschätzenden Betriebsklimas.

Ebenfalls einleitend wurden Arbeitshypothesen genutzt, deren Zielerfüllungsgrad möglichst objektiv durch mehrere Personen beurteilt werden konnte. Während für die Aspekte Selbstverwirklichung und Work Life Balance abschließend nur eine individuelle Bemessung und Bewertung durch den jeweiligen Arbeitnehmenden erfolgen kann, unterliegen Maßnahmen wie eine ansprechende Stellenanzeige oder

aussagekräftige Internetpräsenz objektiveren Kriterien, deren Erfüllung beide Seiten, sowohl Arbeitnehmende, als auch Arbeitgebende vornehmen können.

Außerdem boten die anfangs genannten Arbeitshypothesen einen leichteren Diskussionseinstieg, da sie sich auf bereits vorhandene gruppenübergreifende Erfahrungswerte stützten. Mit Voranschreiten der aufgestellten Reihenfolge der Arbeitshypothesen wurde das Fachwissen zunehmend spezialisierter.

Nachfolgend werden die Arbeitshypothesen benannt und kurz erläutert.

1. Ein attraktiver Arbeitgebender ergreift kontinuierlich Maßnahmen für die Mitarbeitergewinnung und -bindung. Die stetige Abnahme von verfügbaren Arbeitskräften in der Landwirtschaft fordert die Gestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes um vielsprechende Mitarbeitender für den Landwirtschaftsbetrieb zu gewinnen und langfristig zu binden.¹⁵
2. Die Gestaltung einer ansprechenden und betriebsindividuellen Stellenanzeige ist ein wichtiger Bestandteil der erfolgreichen Mitarbeiterfindung. Eine informative und zugleich interessant gestaltete Stellenanzeige weckt Interesse. Ebenso können potentielle Bewerbender mit Hilfe eines attraktiven und modernen Designs sowie aussagekräftigen Bildern des Betriebes erreicht werden. Auch für das Unternehmen ist das Verfassen einer betriebsindividuellen Stellenanzeige wichtig. Im Zuge der Erstellung schärft der Arbeitgebender sein Anforderungsprofil: Was für einen Mitarbeitenden brauche ich? Welche Eigenschaften sind für das Besetzen der vakanten Stelle wirklich wichtig?¹⁶
3. Eine aussagekräftige Internetpräsenz eines Landwirtschaftsbetriebes ist Standard. Die Jobsuche erfolgt mittlerweile nahezu ausschließlich online. Die Suche innerhalb von Printmedien ist nicht mehr zeitgemäß.¹⁷

¹⁵ Vgl. URL: <https://www.bmel.de/DE/themen/landwirtschaft/agrarsozialpolitik/studie-arbeitsmarkt-landwirtschaft.html>. Letzter Zugriff: 07.10.2023.

¹⁶ Vgl. Gabriele Wolk: Erstellung von Stellenausschreibungen. Kompetente Unterstützung für erfolgreiche Personalarbeit. Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile. München 2022. S.25.

¹⁷ Vgl. Thomas Koffer: Das digitale Unternehmen. München 2018. S.31-32.

4. Eine sorgfältige Einarbeitung in das neue Aufgabenfeld ist unentbehrlich. Diese dient nicht nur Vorbereitung für die erfolgreiche Übernahme von Aufgaben, sondern fördert auch die Motivation.¹⁸

5. Ein wertschätzendes Betriebsklima ist ein wichtiger Zufriedenheitsaspekt für Arbeitnehmende. Wertschätzung fördert die Kritik- und Konfliktfähigkeit, und wirkt sich darüber hinaus positiv auf die Gesundheit aus. Die Vermittlung von Wertschätzung stärkt die Mitarbeiterbindung.¹⁹

6. Der Wiedererkennungswert eines Landwirtschaftsbetriebs wirkt anziehend. Mitarbeitende möchten sich mit dem landwirtschaftlichen Unternehmen und den erzeugten Produkten identifizieren. Zuvor gesammelte Eindrücke beeinflussen Entscheidungsprozesse.²⁰

7. „FrauenPower“ als Lösungsstrategie. Die gezielte Ansprache von Frauen ermöglicht die Verwendung ungenutzter Potentiale zur Gewinnung qualifizierter weiblicher Nachwuchskräfte.²¹

8. Selbstverwirklichung bei der Ausübung des Berufes ist ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Auswahl einer Arbeitsstelle. Die Umsetzung eigener Ideen und das aktive Einbringen in die Gestaltungsprozesse des Unternehmens wirken motivierend.²²

9. Work-Life Balance. Ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen beruflichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen gewinnt zunehmend an Bedeutung bei der Auswahl einer Arbeitsstelle. Obwohl dieser Zustand nicht direkt messbar

¹⁸ Vgl. Achim Weiland: Einarbeitung von Mitarbeitern und Führungskräften. Neu Ulm 2011.S.5-7.

¹⁹ Vgl. Steffen Phoop ua: WERTSCHÄTZUNG für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen. München 2020.S.11.

²⁰ Vgl. Leon Frädriich ua.: Relevanz der Bekanntheit von Unternehmen für die Attraktivität bei Arbeitnehmern. Furtwangen 2021.

²¹ Vgl. Rolf Meyer, Najib Harabi. "Frauen-Power unter Der Lupe: Geschlechtsspezifische Unterschiede zwischen Jungunternehmerinnen und Jungunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. München 2007. S.16-17.

²² Vgl. Icks, Anette ua.: Attraktivität junger Unternehmen für Fachkräfte. Bonn 2016. S.4-5.

ist, zeigen sich die Auswirkungen in der Leistungsfähigkeit, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden.²³

3.2 Auswahl und Gewinnung der Workshopteilnehmenden

In der Vorbereitungsphase wurde ein geeigneter Teilnehmerkreis definiert, mit der Zielstellung verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen.²⁴ Für den konstruktiven Austausch innerhalb der Veranstaltung wurde ein ausgeglichenes Verhältnis von Personen aus der Praxis und Studierenden angestrebt, sodass vielseitige Perspektiven und Blickwinkel gleichermaßen Berücksichtigung finden konnten. Die grundlegende Gemeinsamkeit bei der Auswahl der Teilnehmenden aus der Praxis war das bereits vorhandene Problembewusstsein, die Sensibilität gegenüber den vorherrschenden Schwierigkeiten bei der und der Gewinnung qualifizierter Mitarbeitender. Weiterhin wurde die Kompetenz und damit einhergehende Sprechfähigkeit in Bezug auf die Problemlösung bedacht. Betriebsleitende, welche bereits die Herausforderung der Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitenden lösten oder erfolgreiche Maßnahmen für eine Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit erreichten, wurden gezielt für eine Teilnahme am Workshop angeworben. Darüber hinaus erfolgte eine Berücksichtigung von Funktion und Position der Teilnehmenden aus der Praxis. Fachliche Funktionen waren ein bestimmender Erfolgsfaktor für den Workshop, da diese mit vorhandenem Expertenwissen einhergehen. Ebenso ermöglichten ein weites Spektrum an Altersklassen, Unternehmenszugehörigkeiten und Betriebsstrukturen unterschiedliche Erfahrungswerte und das Einbringen neuer Impulse. Sowohl Betriebsleiter und Betriebsleiterinnen von Agrarproduktivgenossenschaften als auch die Betriebsinhaberin eines Familienbetriebes und die Geschäftsführerin eines Kreisbauernverbandes konnten für die Veranstaltung gewonnen werden.

Im ersten Schritt der Teilnehmergewinnung wurde ein Flyer und ein ausführliches Anschreiben für Betriebsleitende, welches detaillierte Information zum Ablauf der Veranstaltung enthielt, gestaltet. Der Gestaltungsprozess umfasste dabei die

²³ Vgl. Andrea Gragnano, Silvia Simbula, Massimo: Work-Life Balance: Weighing the Importance of Work-Family and Work-Health Balance. Milan 2022. S.15.

²⁴ Vgl. Adrienne Steffen, Susanne Doppler: Einführung in die qualitative Marktforschung. Design. Datengewinnung. Datenauswertung. Wiesbaden 2019. S.21-22.

Gestaltung eines Workshops „Da geht noch was - Wege zu qualifizierten Nachwuchskräften“

fortlaufende Entwicklung und damit einhergehende Optimierung des Flyers. Anfänglich wurden eine förmliche Ansprache und weitgefaste, unklare Formulierungen für die Workshopinhalte gewählt. Abschließend konnten mit Hilfe einer persönlichen Ansprache, präzisen Formulierungen sowie einer interessanten Beschreibung der praxisrelevanten Veranstaltungsinhalte Teilnehmende gewonnen werden.

The flyer is divided into three horizontal sections. The top section is a solid red rectangle with white text: "Mit dem Workshop 'Da geht noch was – Wege zu qualifizierten Nachwuchskräften'...". The middle section is a light yellow rectangle with black text: "...arbeiten wir daran, junge Menschen für Ihren Landwirtschaftsbetrieb zu begeistern. ...finden wir Wege zu qualifizierten Nachwuchskräften und einem attraktiven Arbeitsumfeld. ...finden wir heraus, wie soziale Medien die Mitarbeiterbindung und -bindung erleichtern. ...erfahren wir aus erster Hand, welche Erwartungen junge Menschen an ihren zukünftigen Arbeitsplatz in der praktischen Landwirtschaft haben." The bottom section is a red rectangle with white text: "30. MAI 2023", "13-17Uhr", and "HOCHSCHULE NEUBRANDENBURG". To the right of this section is a small black line drawing of a wheat stalk. Below the flyer, centered, is the text: "Übermitteln der Interessenbekundung bitte bis zum 20.Mai 2023 an al16285@hs-nb.de oder 015773754123".

Abbildung 1: Versendete Workshopeinladung für die Betriebsleitenden

Die Dokumente, der gestaltete Flyer und ein detailliertes Anschreiben wurden nach Rücksprache mit den jeweiligen Verantwortlichen an die Bauernverbände in Mecklenburg-Vorpommern, Ludwigslust, Uckermark, Potsdam Mittelmark, Ostprignitz Ruppin und Prignitz weitergeleitet. Auch das Ausbildungsnetzwerk Teltow Fläming informierte die Mitglieder über die bevorstehende Veranstaltung.

Auf Grund von mangelnden Zusagen wurde im nachfolgenden Arbeitsschritt eine persönliche Ansprache potenzieller Teilnehmender gewählt. Da zuvor vermehrt Absagen auf Grund von „introvertierten Charakterzügen“ oder „der Befürchtung, nichts

zu der Veranstaltung beitragen zu können“²⁵ erfolgten, wurde innerhalb der gezielten persönlichen Kontaktaufnahme auch die Berücksichtigung von bereits praktizierter Öffentlichkeitsarbeit bedacht. Auch konnte die gewünschte Homogenität der Gruppe in Bezug auf bereits vorhandenes Problembewusstsein und Sprechfähigkeit zur Thematik Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte durch die persönliche Kontaktaufnahme und das gezielte Ansprechen potentieller Teilnehmender erreicht werden.

Um das Interesse der Studierenden für die Veranstaltung zu wecken, konnten die Socialmediakanäle der Hochschule Neubrandenburg genutzt werden. Vorab wurde ein Poster, welches Inhalte und Ziele des Workshops wiedergab, gestaltet. Dieses wurde ergänzend als Beitrag auf den Plattformen Instagram und Facebook verbreitet.

Drei der teilnehmenden Studierenden besuchten das vierte Fachsemester und fünf Studierende das sechste Fachsemester des Bachelorstudiengangs Agrarwirtschaft. Darüber hinaus waren zu diesem Zeitpunkt bereits vier Studierende nebenberuflich in einem landwirtschaftlichen Betrieb tätig. Gruppenumfassend war der Grund für die Teilnahme am Workshop persönliches Themeninteresse. Dieses bezog beispielsweise auf das Erhalten von Impulsen für Anforderungsprofile als spätere Führungskräfte oder das Erstellen eines persönlichen Netzwerkes zwischen Studierenden und Arbeitgebenden in der Landwirtschaft.

3.3 Phasen des Workshops

Der Workshop wurde in vier Phasen gegliedert, wobei eine gemeinsame Evaluation den Abschluss bildete.

Beginnend mit einer Vorstellungsrunde innerhalb welcher jeder Teilnehmende die aktuelle persönliche berufliche Situation schilderte und die positivste Erfahrung im Bereich der Personalführung beschrieb, folgte anschließend die erste Working Session in Kleingruppen von vier bis fünf Personen.

Unter Berücksichtigung der neun formulierten Arbeitshypothesen, wurden verschiedene Stellenanzeigen angefertigt.

²⁵ Begründung der Absage innerhalb der Antwortemail

- Ein attraktiver Arbeitgebender ergreift kontinuierlich Maßnahmen für die Mitarbeitergewinnung und -bindung.
- Die Gestaltung einer ansprechenden und betriebsindividuellen Stellenanzeige ist ein wichtiger Bestandteil der erfolgreichen Mitarbeiterfindung.
- Eine aussagekräftige Internetpräsenz eines Landwirtschaftsbetriebes ist Standard.
- Eine sorgfältige Einarbeitung in das neue Aufgabenfeld ist unentbehrlich.
- Ein wertschätzendes Betriebsklima ist ein wichtiger Zufriedenaspekt für Arbeitnehmer.
- Der Wiedererkennungswert eines Landwirtschaftsbetriebs wirkt anziehend.
- „FrauenPower“ als Lösungsstrategie.
- Selbstverwirklichung bei der Ausübung des Berufes ist ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Auswahl einer Arbeitsstelle.
- Work-Life Balance: ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen beruflichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen gewinnt zunehmend an Bedeutung bei der Auswahl einer Arbeitsstelle. Obwohl dieser Zustand nicht direkt messbar ist, zeigen sich die Auswirkungen bei Leistungsfähigkeit, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden.²⁶

Die Gestaltung der unterschiedlichen Anzeigen erfolgte durch einen Perspektivwechsel. Der dazu durchgeführte moderierte Rollentausch ermöglichte Stellenanzeigen von Arbeitgebenden aus Sicht von Arbeitnehmenden und von Studierenden aus dem Blickwinkel eines Betriebsleitenden. Das methodische Element des Perspektivwechsels generierte gegenseitiges Verständnis für die verschiedenen Wertvorstellungen und erzeugte somit neue Lösungsstrategien. Der vorgenommene Perspektivwechsel eröffnete neue Sichtweisen auf vorhandene Herausforderungen und Probleme und das Hinterfragen der eigenen Position. Auch förderte es die Kreativität für Lösungsvorgänge.

Innerhalb der nachfolgenden Auswertung wurde die Platzierung der Zufriedenheitsaspekte hinsichtlich gruppenübergreifender Gemeinsamkeiten

²⁶ Vgl.: Andrea Gragnano, Silvia Simbula, Massimo: Work-Life Balance: Weighing the Importance of Work-Family and Work-Health Balance. Milan 2022.S.15.

diskutiert. Um ein einheitliches Begriffsverständnis herzustellen, sollte von jedem Teilnehmenden der Begriff Work- Life Balance definiert werden.

Innerhalb der zweiten Working Session, waren die Teilnehmenden gruppenübergreifend eingeladen, individuelle Maßnahmen und Strategien zu erarbeiten, welche einen attraktiven Arbeitgebenden kennzeichnen. Dabei wurden sowohl Wege der Kommunikation, benötigte fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenzen eines Arbeitgebenden als auch der Status Quo des Einsatzes sozialer Medien in den jeweiligen landwirtschaftlichen Unternehmen und die Wichtigkeit der Internetpräsenz betrachtet.

Während der abschließenden Feedbackrunde bot sich den Teilnehmenden die Möglichkeit aufzuzeigen, welche Aspekte der Veranstaltungen als besonders einprägsam empfunden wurden und zeitnah im eigenen Unternehmen umgesetzt werden sollen.

Da geht noch was – Wege zu qualifizierten Nachwuchskräften

–Entwicklungsprozess des Workshops–



Abbildung 2: Entwicklungsprozess des Workshops, eigene Darstellung

4 Ergebnisse

4.1 Gestaltung einer ansprechenden Stellenanzeige

Innerhalb der ersten Arbeitsaufgabe wurden in Kleingruppen drei verschiedene Stellenanzeigen aus unterschiedlichen Perspektiven gestaltet. Die anschließende Auswertung und Diskussion umfassten die Platzierung der eingebrachten Zufriedenheitsaspekte und das Erkennen von gruppenübergreifenden Gemeinsamkeiten.

Die Gruppe der Studierenden erstellte eine Stellenanzeige für einen Agrarbetrieb aus dem Blickwinkel der Geschäftsführung, welche einen Mitarbeitenden sucht. Dabei wurde eine klare, kurze Strukturierung gewählt. Die wichtigsten Aspekte waren eine familienfreundliche Arbeitszeit im Umfang von 40 Stunden, einem Mitspracherecht bei betrieblichen Weiterentwicklungen und einer leistungsorientierten Bezahlung. Weitere Nebenleistungen, beispielsweise ein betriebliches Verpflegungsangebot und eine Altersvorsorge, die Bereitstellung eines Dienstwagens, E-Bikes oder Jagdmöglichkeiten, sollten der Motivation dienen und das Arbeitsklima verbessern.

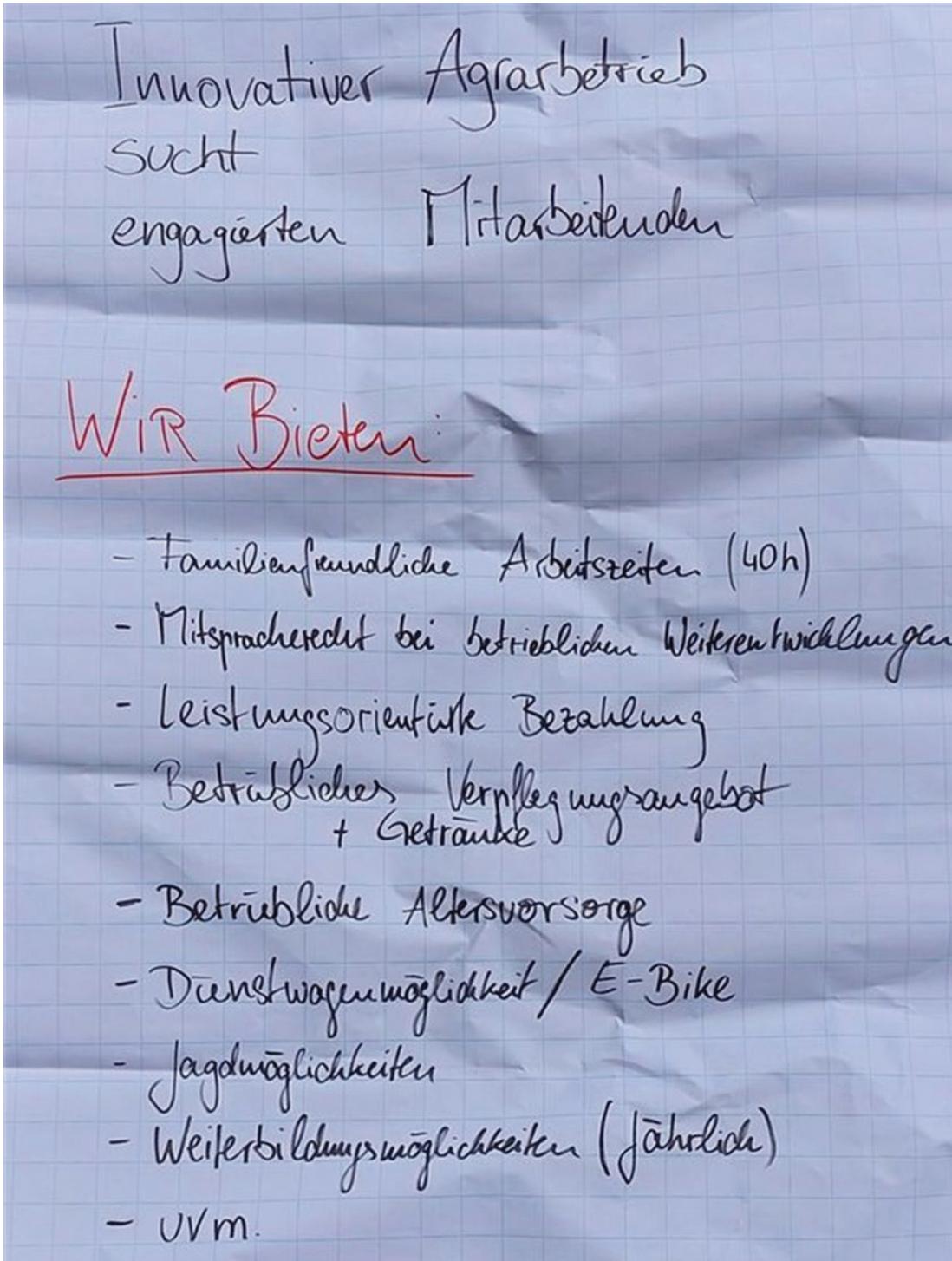


Abbildung 3: Erstellte Stellenanzeige von Studierenden

Die Gruppe aus Studierenden mit einer landwirtschaftlichen Nebentätigkeit erstellte aus Sicht der Geschäftsführung eine Stellenanzeige für einen landwirtschaftlichen Betrieb. Die Stellenanzeige aus Sicht des landwirtschaftlichen Unternehmens gliederte sich in Angaben zum Betrieb, Anforderungen und Angebot. Dabei wurde durchgehend eine persönliche, direkte Ansprache gewählt. Neben den Angaben zur Betriebsgröße

wurden auch Parameter zur Beurteilung des Teamgefüges herangezogen. Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden und die durchschnittliche Länge der Betriebszugehörigkeit wurden benannt. Angaben bezüglich des zu erwartenden Gehalts oder Anzahl der Urlaubstage wurden nicht dokumentiert. Die Begriffe „Kommunikation auf Augenhöhe“, „dynamisch“ und „innovativ“ stellten einen zentralen

Neuland Nr One

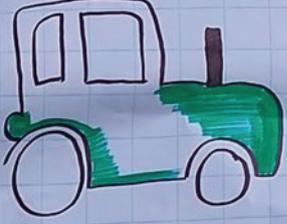
Zum Betrieb:

- Ackerfutterbau 1500ha
- Milchkühe 500
+ weibliche Nachzucht
- 15 Mitarbeiter
- junges Team ϕ 35 Jahre
- ϕ Betriebszugehörigkeit 8 Jahre

Luftbild des Betriebes



Moderne Stallanlagen und Maschinen



Das erwartet dich:

- innovative Betriebsführung
- Kommunikation auf Augenhöhe
- Transparenz bei Betriebsentscheidungen → Mitspracherecht
- individuell angepasste Arbeitszeiten (nach Absprache)
↳ angepasst an ihre Familiensituation
- dynamische Interaktion im Team
- Weiterbildungsmöglichkeiten

Das suchen wir:

- fachliche Qualifikation → du bist auf den Job!
- Teamfähigkeit → auch Quereinsteiger
- Verantwortungsbewusstsein
- Flexibilität
- strukturierte Arbeitsweise

Mitdenken erwünscht!

Abbildung 4: Erstellte Stellenanzeige von Studierenden mit landwirtschaftlicher Nebentätigkeit

Bestandteil der Stellenanzeige dar. Eine abschließende direkte Aufforderung sollte eine Bewerbung anregen.

Im Zuge der Aufgabe erarbeiteten die Arbeitgebenden eine Bewerbung. Diese sollte wichtige Kriterien für eine langjährige Betriebsangehörigkeit aus Arbeitnehmersicht

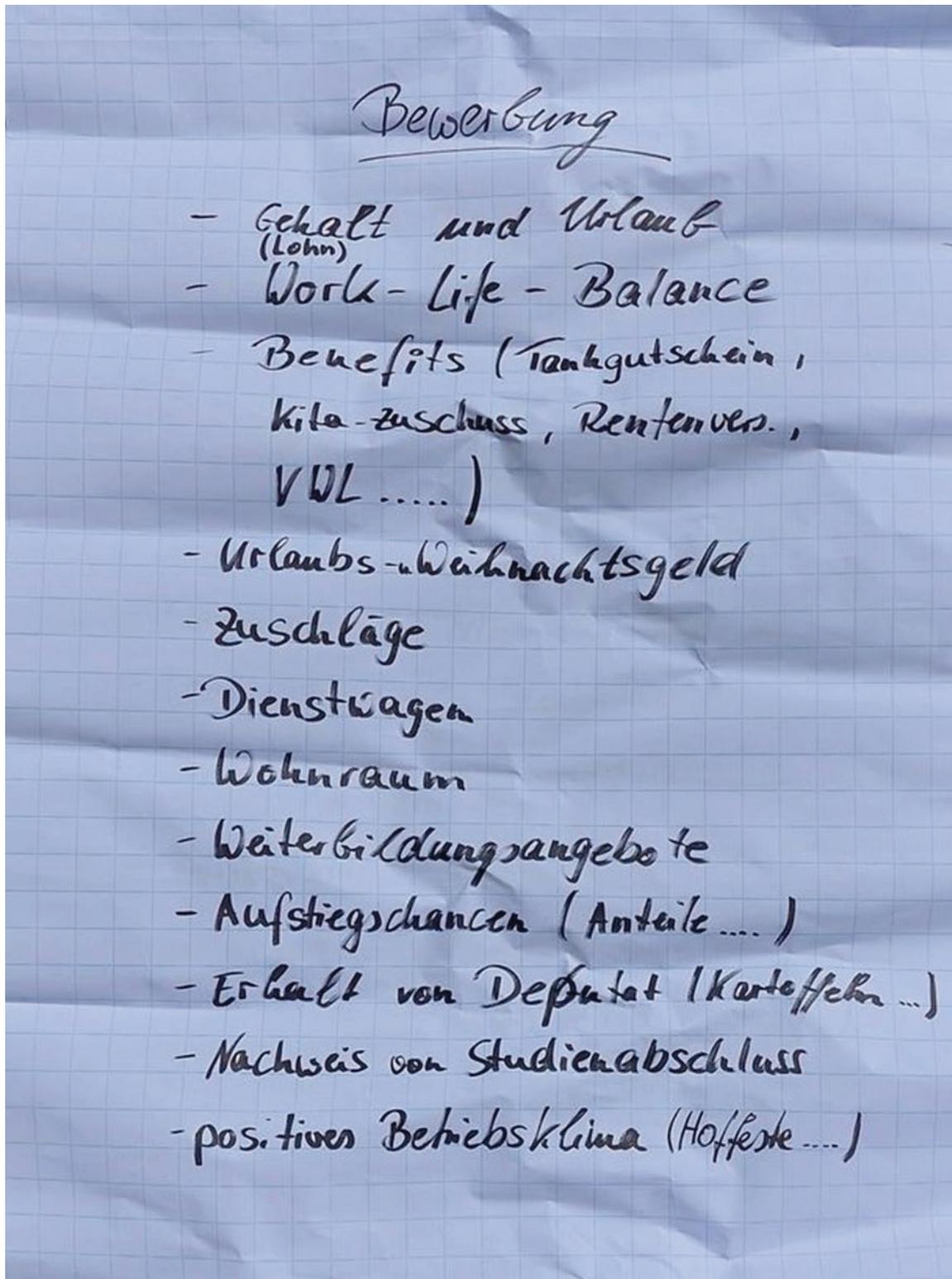


Abbildung 5: Bewerbung von Arbeitgebenden formuliert

enthalten. Ergänzend zu den Angaben bezüglich des Gehaltes, der Weiterbildungsmöglichkeiten, der Urlaubstage, der Aufstiegsmöglichkeiten, des positiven Betriebsklimas, der Zuschlägen für Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit und weiteren Benefits in Form von Wohnraum, einem Dienstwagen, eines möglichen Kitazuschusses, vermögenswirksamen Leistungen oder Tankgutscheinen wurde auch der Begriff „Work-Life Balance“ verwendet.

Obwohl die Begrifflichkeit „Work Life Balance“ in Deutschland bereits etliche Jahre kontinuierlich und vielfach genutzt wird, lässt sich dennoch eine eindeutige Begriffsdefinition nur schwer vornehmen. Wie in verschiedenen Definition, die eingangs als Arbeitshypothese formuliert wurde oder in der Literatur zu finden ist, wird dieser Ausdruck häufig mit der Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit gleichgesetzt. Die Frage der Zeitverteilung zwischen Beruf und Privatleben sowie die sich daraus ergebende Spannung aufgrund der begrenzenden Ressourcen Zeit und Energie stellt den zentralen Inhalt dar.²⁷

Für die einheitliche Erklärung des Begriffs „Work Life Balance“ und dass damit einhergehende Herausstellen der Hauptmerkmale definierte jeder Teilnehmende in knapper Form die persönliche Bedeutung des Wortes. Dabei konnte eine große Schnittmenge, die Übereinstimmung in mehreren Merkmalen, zur oben genannten Arbeitshypothese festgestellt werden.

„Ein ausgeglichenes beziehungsweise gutes Verhältnis zwischen Arbeits- und Berufsleben“ sowie „die flexible Gestaltung der Arbeitszeit“ wurden in 77 Prozent der erstellten Definitionsansätze innerhalb des Workshops genutzt. Die weiteren 23 Prozent entfielen auf die Beschreibung, dass der Begriff „Work Life Balance“ bedeute, „einen Beruf auszuüben, der erfüllt und sich nicht nach Arbeit anfühlt und der Arbeitsalltag mit Lust und Freude zu bewältigen ist, sodass aus der Tätigkeit Lebensqualität gewonnen wird.“²⁸

Innerhalb der Auswertung wurden gruppenübergreifend beschreibende Fakten zum vorhandenen Teamgefüge, ein positives Betriebsklima, Möglichkeiten der Weiterentwicklung als auch eine betriebliche Altersvorsorge als außerordentlich

²⁷ Vgl.: Annelen Collatz, Karin Gudat: Work Life Balance. Praxis der Personalpsychologie. Göttingen 2011. S.3.

²⁸ Ausschnitt der gesammelten Definitionen

wichtig erachtet. Eine leistungsgerechte Bezahlung wurde nicht innerhalb der wichtigsten Merkmale benannt. Die Annahme, dass ein wertschätzender Umgang sowie Selbstverwirklichung innerhalb der ausgeübten Tätigkeit maßgeblich zur eigenen Zufriedenheit beitragen, wurde bestätigt.

Es zeigte sich deutlich, dass eine Stellenanzeige intrinsische Motivation bedienen und ansprechen sollte. Extrinsische Einflussfaktoren, beispielsweise eine Gehaltserhöhung oder das Schaffen materielle Anreize, führen nur in einem begrenzten Umfang zur Motivationssteigerung. Hingegen weckt eine intrinsische Motivation Begeisterung und Freude an der Tätigkeit selbst. Die Anerkennung der Leistung der Arbeitnehmenden, Wertschätzung der Person und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung innerhalb der ausgeübten Tätigkeit sollte durch die Stellenanzeige nach außen kommuniziert werden.²⁹

Ebenso sollten die Vision und Mission des Unternehmens klar erkenntlich in der Stellenanzeige sein. Die Möglichkeit der Mitgestaltung und Weiterentwicklung des landwirtschaftlichen Betriebes sowie die Identifikation mit den Produkten oder Dienstleistungen bewirken eine Motivationssteigerung. Das Anbieten flexibler Arbeitsmodelle, beispielsweise mobiles Arbeiten, ermöglicht die geforderte „Work Life Balance“ und unterstützt die Kombination von persönlichen Bedürfnissen und der ausübten beruflichen Tätigkeit.³⁰

Allerdings zeigte sich innerhalb der Diskussion, dass die Möglichkeit einen zusammenhängenden Urlaub ohne Unterbrechung erleben zu können von den Studierenden als deutlich wichtiger als die Anzahl der Urlaubstage erachtet wird. Hinzukommend sollte den Mitarbeitenden kein negatives Gefühl während eines Arbeitsausfalls bedingt durch Krankheit vermittelt werden.³¹

Darüber hinaus wurde deutlich, dass nach einer erfolgreichen Einstellung eine umfangreiche Einarbeitung nicht vernachlässigt werden darf. Diese erachten die Studierenden als sehr wichtig. Mit Hilfe einer strukturierten Einführung von neuen Mitarbeitenden werden verschiedene Ziele erreicht. Einerseits sollen neue Mitarbeitende sich willkommen im Betrieb fühlen. Die aufgebaute emotionale Bindung

²⁹ Vgl. Collatz, Annelen; Gudat, Karin: Work Life Balance. Praxis der Personalpsychologie. Göttingen 2011. S.363.

³⁰ Vgl. Jutta und Heinz Heckhausen: Motivation und Handeln, Berlin 2018. S.268-269.

³¹ Ranking innerhalb des Workshops

kann die unerwünschte Abwanderung in ein anderes Unternehmen verhindern. Andererseits ermöglicht die Vermittlung wichtiger Kenntnisse, Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten die Steigerung von Einsatzbereitschaft und Motivation der neuen Mitarbeitenden.³²

Neben den Kompetenzzugewinnen für die prozessdurchlaufenden Mitarbeitenden stellt ein strukturiertes und systematisches Einarbeitungskonzept ein entschiedenes Instrument um die Attraktivität als Arbeitsstelle und die Bindung an das Unternehmen zu steigern dar.³³

Innerhalb eines Studiums werden neben fachlichen Kompetenzen auch Fähigkeitspotentiale vermittelt. Benötigte Fertigkeiten für das Besetzen einer Führungsposition, beispielsweise Urteils- und Entscheidungsvermögen und das Entwickeln von Strategien zur Problemlösung, sind theoretischer Bestandteil des Studiums. Diese Kompetenzen sind Bestandteil späterer Anforderungsprofile. Auch ein hohes internes, innerbetriebliches Ausbildungsniveau ermöglicht das Generieren von späteren Führungskräften innerhalb des Unternehmens.³⁴

Sofern eine Position nicht durch Betriebsangehörige übernommen werden kann, ist bei der Gestaltung der Stellenanzeige die detaillierte Beschreibung der Anforderungen durch Funktionsbeschreibungen besonders wichtig. Festgehaltene Kompetenzen beschreiben, welche Kompetenzen benötigt werden, um die Aufgaben auszuführen. Ebenso ist eine Definition von Aufgaben und Verantwortungsbereichen zwingend notwendig. Für den potenziellen Arbeitnehmenden muss beim Lesen der Stellenanzeige ersichtlich sein, welche Ergebnisse mit dieser Stelle erreicht werden sollen und welche Verantwortung damit einhergeht.³⁵

Ein weiterer wichtiger Bestandteil einer ansprechenden Stellenanzeige ist das Formulieren eines Anforderungsprofil. Es dient sowohl der Vermeidung von Unmut und Enttäuschungen als auch einer Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Innerhalb dieses Anforderungsprofiles müssen die benötigten Fähigkeiten und Qualifikationen zur erfolgreichen Ausübung der beschriebenen Funktion benannt werden. Eine

³² Vgl. Achi, Weiland, Achim: Einarbeitung von Mitarbeitern und Führungskräften. Neu Ulm 2011. S.4.

³³ Vgl. Einarbeitungskonzept für Mitarbeiter:innen: Entwicklung und Evaluation eines strukturierten Einarbeitungskonzeptes. Springer Verlag 2023.

³⁴ Vgl. Wilk, Gabriele: Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile. München Haufe. 2011 S.35.

³⁵ Vgl. Wilk, Gabriele: Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile. München Haufe. 2011. S.36.

erfolgreiche Gestaltung des Anforderungsprofils benötigt eine klare und übersichtliche Gliederung. Dafür empfiehlt sich eine Unterteilung in Fachanforderungen und Persönlichkeitsanforderungen. Fachanforderungen beschreiben beispielsweise den benötigten Studiumsabschluss, wünschenswerte Weiterbildungen oder vorherige berufliche Erfahrungen. Hingegen beschreiben Persönlichkeitsanforderungen sämtliche überfachliche Qualifikationen. Persönlichkeitsanforderungen setzen sich aus sozialen und persönlichen Kompetenzen zusammen.³⁶

Voraussetzungen wie Kommunikationsfähigkeit oder die Fähigkeit innerhalb eines Teams zu arbeiten, sind vergleichsweise häufig benötigte soziale Kompetenzen. Kreativität oder Führungskompetenzen, welche Eigenschaften und Fähigkeiten zur Anleitung und Steuerung von Mitarbeitenden sowie zur Umsetzung komplexer Ziele beschreiben, sind typische persönliche Kompetenzen. Grundlegend sollten nicht mehr als fünf Schlüsselkompetenzen als Unterpunkte aufgenommen werden. Ein zu hoher Detaillierungsgrad verleitet dazu zu viele Kriterien aufzunehmen. Eine Begrenzung auf die relevantesten und notwendigsten Kriterien verhindert lange Aufzählungen, welche auf potentielle Bewerbende verunsichernd und abschreckend wirken können.³⁷ Innerhalb des Workshops wurde deutlich, dass klare Formulierungen und Aussagen besonders wichtig sind. Abgegriffene Phrasen, welche die vakante Stelle nur grob umschreiben und gegeben falls nicht vollumfänglich zutreffend sind, sollten nicht verwendet werden, da diese für die Studierenden abschreckend wirkten.

Neben einem ansprechenden Layout und aussagekräftigen Bildern ermöglicht die Berücksichtigung von Formulierungen und eine sinnvolle inhaltlichen Gestaltung einer Stellenanzeige sowohl auf Seite der Arbeitnehmenden als auch auf der Seite der Arbeitgebenden die Vermeidung von Unmut und Enttäuschungen. Dabei müssen eine kurze Unternehmensbeschreibung, eine Beschreibung der vakanten Stelle, das benötigte Anforderungsprofil, gebotene Leistungen und Bewerbungsmodalitäten aufgeführt werden. Möglicherweise bewirken nichtssagende, formelhafte Redewendungen durch vorhandenen Interpretationsspielraum Missverständnisse. Eine Rückmeldung durch das Unternehmen nach einer eingegangenen Bewerbung ist unabdinglich. Sofern es erforderlich ist, sollte auch eine Bewerbungsabsage zugestellt

³⁶ Vgl. Wilk, Gabriele: Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile. München Haufe. 2011. S57-56.

³⁷ Vgl. Jetter, Wolfgang: Effiziente Personalauswahl. Stuttgart 2008.S.12.

werden. Eine fehlende Kommunikation wirft ein schlechtes Bild auf das Unternehmen, schadet dem Employer Branding und verbreitet sich weiter.³⁸

Den abschließenden Diskussionspunkt während der ersten Arbeitsaufgabe bildeten die gelungene Vernetzung von Studierenden und landwirtschaftlichen Unternehmen mit Hilfe von Onlineportalen. Für dieses Zusammenfinden beider Seiten existieren bereits etliche Plattformen. Karrero oder Agrarjo präsentieren aktuell verfügbare Jobs in den grünen Berufen und ermöglichen Interessierten mit Hilfe eines geringen Aufwands eine Onlinebewerbung. Auf diesen Internetseiten können Arbeitgebende Stellenanzeigen erstellen und Arbeitssuchende einen Lebenslauf inserieren und eine Initiativbewerbung verfassen.³⁹ Darüber hinaus verfügt die Hochschule Neubrandenburg für die Verbreitung von Informationen, auch von Stellenanzeigen, über ein „Schwarzes Brett“. Die Nutzung kann sowohl online, einhergehend mit der Versendung von Emails an die Studierenden, erfolgen als auch analog in Form einer Pinnwand im Hochschulgebäude. Hochschulinterne Netzwerke, beispielsweise ein Alumniverein bestehend aus ehemaligen Absolventen, bieten eine weitere Möglichkeit offene Arbeitsstellen mit qualifizierten Fachkräften zu besetzen.

Auf Grund der Tatsache, dass bereits einige Onlineangebote mit dem Ziel der Vernetzung bestehen, wurde die Erstellung einer weiteren Plattform von den Workshopteilnehmenden als überflüssig erachtet. Dennoch sollte jedes landwirtschaftliche Unternehmen Präsenz an der Hochschule zeigen. Die Organisation von Betriebsexkursionen oder gemeinsam angelegte Praxisversuche bieten neben dem Wissenstransfer eine hervorragende Möglichkeit, positive Betriebsassoziationen zu schaffen und den direkten Zugang zu qualifizierten Arbeitskräften zu vereinfachen.⁴⁰

4.2 Wie werde ich als attraktiver Arbeitgebender wahrgenommen?

Innerhalb der zweiten Worksession wurde umfangreich diskutiert, welche Maßnahmen benötigt und Wege bestritten werden müssen, um als ein „attraktiver Arbeitgebender“ wahrgenommen zu werden. Beginnend mit dem Statement, dass etwa 42 Prozent der Arbeitssuchenden die Suche nach ihrem Job auf Onlinejobbörsen starten und im

³⁸ Vgl. Jetter, Wolfgang: Effiziente Personalauswahl. Stuttgart 2008.S.113.

³⁹ Vgl. URL: <https://www.karrero.com/>. Letzter Zugriff: 25. Juli 2023.

⁴⁰ Diskussionsergebnis innerhalb des Workshops

Gegensatz dazu nur 0,8 Prozent in Zeitung suchten, konnte ein Einstieg in den Bereich „Internetpräsenz landwirtschaftlicher Betriebe, Wege der Kommunikation und Nutzung der sozialen Medien“ geschaffen werden.⁴¹

Die Tatsache, dass eine erfolgreiche Verbreitung von Stellenanzeigen über Printmedien weder zeitgemäß noch zielführend ist, erzielte teilnehmerübergreifende Zustimmung. Ebenso dass verschiedene Internetplattformen die Möglichkeit bieten, den landwirtschaftlichen Betrieb vorzustellen und ihm ein selbstgewähltes Gesicht zu geben wurde festgestellt. Auch Bewerbungsverfahren können durch eine Internetpräsenz vereinfacht werden. Ein weiterer positiver Aspekt ist die mögliche Rekrutierung von nicht aktiv Jobsuchenden. Während klassische Jobbörsen nur von aktuell Arbeitssuchenden genutzt werden, ist die tägliche Nutzung von Internetplattformen zu Unterhaltungszwecken fester Bestandteil zahlreicher Personengruppen. Die Gestaltung eines ansprechenden Profils des Landwirtschaftsbetriebs bewirkt das Auftreten als potenzieller Arbeitgebender und kann Initiativbewerbungen erzeugen.⁴²

Jedoch ist fraglich, ob soziale Medien für jeden Betrieb anwendbar sind. Die Integration in den Alltag auf Grund des erhöhten Zeitaufwands und der Klärung der Verantwortlichkeit für die Betreuung des entsprechenden Kanals sind für die Arbeitgebende nur einige Schwierigkeiten, die sich im Gespräch offenbarten. Auch müssen fachliche und technische Kompetenzen bei den Verantwortlichen für die Erstellung von Inhalten und Beiträgen existent sein. Hinzukommend muss betriebsindividuell entschieden werden, welches Ziel mit der Nutzung sozialer Medien erreicht werden und einhergehend damit, welche Plattformen verwendet werden sollen.

Insgesamt 53 Prozent der Unternehmen in Deutschland nutzen soziale Medien. Als mehrheitliches Ziel wurde dabei der Verkauf und das Anbieten von Produkten und Dienstleistungen sowie Kundenakquise benannt. Eine Umfrage unter Marketingverantwortlichen aus dem Jahr 2023 ergab, dass weltweit 89 Prozent der Befragten Facebook in ihrem Unternehmen nutzen. 80 Prozent der

⁴¹ Vgl.URL: <https://de.statista.com/themen/710/online-recruiting/#topicOverview>. Letzter Zugriff:15.Juni 2023.

⁴² Vgl.URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/800623/umfrage/nutzung-von-sozialen-medien-nach-plattform-in-deutschland/>. Letzter Zugriff:15. Juni 2023.

Umfrageteilnehmenden verwenden die App Instagram. Während 36 Prozent der Facebooknutzer älter als 35 Jahre sind, entfallen nur 15 Prozent dieser Altersgruppe auf TikToker. Der Großteil der aktiven Nutzer ist zwischen 16 bis 24 Jahre alt. Zwar verfügt diese Gruppe über eine geringere Kaufkraft, jedoch besteht sie aus potenziellen Interessenten für eine Ausbildungsstelle oder ein Jobangebot.⁴³

Weiterhin sind für eine erfolgreiche Nutzung sozialer Medien Investitionen notwendig. Sofern das Ziel ist, einen Beitrag zur Öffentlichkeitsarbeit zu leisten, müssen erstellte Beiträge die Agrarblase verlassen. Außenstehende Interessierte werden durch kostenpflichtige Werbeanzeigen erreicht.⁴⁴

Innerhalb der Diskussion zeigte sich, dass die Arbeitgeberseite eine permanente Unsicherheit während beziehungsweise bei der Nutzung von diesen Medien verspürt. Einblicke in den Betrieb bieten eine Angriffsfläche und möglicherweise einen Beitrag zum gesellschaftlichen Diskurs. Beispielsweise können aus dem Kontext herausgelöste Bilder negative Kritik, Entrüstung bis hin zu persönlich beleidigenden Äußerungen hervorrufen. Erfahrungen aus dem näheren Umkreis schrecken ab. Dennoch wurde deutlich, dass Studierende Social Media, die Gesamtheit der digitalen Technologien und Medien, als hohes Gut und einen wichtigen Zufriedenheitsaspekt gewichten. Nach Sichtung einer Stellenanzeige folgt ausnahmslos die Suche des Unternehmens im Internet und eine individuelle Bewertung der Präsentation. Dementsprechend ist ein authentisches, betriebsindividuell entwickeltes Internetkonzept ein wichtiger Beitrag für die Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte.⁴⁵

4.3 Abschluss des Workshops

Abschließend fasste jeder Teilnehmende in einem kurzen Statement zusammen, welche Erkenntnisse des Tages als besonders einprägsam empfunden wurden.

Die Arbeitgeberseite stellte fest, dass Maßnahmen wie modern gestaltete Pausenräume, welche sie zuvor als positiven Zusatz wahrnahm, mittlerweile für potentielle Arbeitnehmende einen Standard darstellen. Die Gestaltung des Workshops

⁴³ Vgl. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71251/umfrage/einsatz-von-social-media-durch-unternehmen/>

⁴⁴ Vgl. Kreuzer, Ralf: Social-Media Marketing kompakt. Berlin 2021.S.45.

⁴⁵ Erkenntnis aus Befragung während des Workshops

und damit einhergehend die Vernetzung und der konstruktive Austausch von Studierenden und Unternehmen innerhalb dieser Veranstaltung wurde als äußerst positiv empfunden. Damit einhergehend wurde der Wunsch geäußert, einen Ausbilderstammtisch zu etablieren. Zudem konnte durch den Workshop eine Bestätigung und Zuspruch für das bisherige Handeln geschaffen werden. Das Ziel „gut über mich zu reden“ und die damit einhergehenden bisher ergriffenen Maßnahmen der anwesenden Unternehmen, beispielsweise das Anbieten einer qualitativ hochwertigen Ausbildung, sollten zukünftig weiterhin konsequent umgesetzt werden.

Die Studierenden betonten erneut die Schwierigkeiten bei der Etablierung und Akzeptanz im Berufsfeld Landwirtschaft als Frau.

Circa elf Prozent der landwirtschaftlichen Unternehmen in Deutschland werden von Frauen geleitet. Damit agiert Deutschland im europäischen Vergleich auf den hinteren Plätzen. Innerhalb der vergangenen 20 Jahre stagnierte dieser Anteil nahezu, bereits im Jahr 2000 wurden neun Prozent der Betriebe von Frauen geleitet. Somit konnte nur eine leichte Steigerungstendenz von zwei Prozentpunkten verzeichnet werden. Grundlegend bestehen für einen Zugang zu einer leitenden Tätigkeit in einem Landwirtschaftsbetrieb verschiedene Möglichkeiten. Vorwiegend sind Einstiege in bestehende Betriebe, Hofnachfolgen des elterlichen Betriebs, die Gründung eines eigenen Betriebs oder die Einheirat auf einen landwirtschaftlichen Betrieb zu beobachten.⁴⁶

Traditionelle Vererbungsmuster und Vorstellungen von Geschlechterrollen lassen sich durch die Existenzgründung eines Landwirtschaftsbetriebs verhindern. Bedingt durch die Aufrechterhaltung von Stereotypen und den daraus resultierenden geschlechterspezifischen Arbeitsaufgaben ergeben sich Ausschlussmechanismen für Frauen beim Zugang zu landwirtschaftlichen Betrieben.⁴⁷

Betriebszweiggründungen finden vornehmlich in reproduktiven Bereichen, beispielsweise die Betreuung von Hofläden und Ferienwohnungen oder der Weiterverarbeitung erzeugter Produkte statt. Innerhalb einer 2020 angefertigten

⁴⁶ Vgl. URL: <https://www.praxis-agrar.de/betrieb/betriebsfuehrung/frauen-in-der-landwirtschaft>. Letzter Zugriff 15.10.2023.

⁴⁷ Zazie von Davier, Susanne Padel, Imke Edebohls, Uta Devries, Hiltrud Nieberg: Frauen auf landwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland – Leben und Arbeit, Herausforderungen und Wünsche. Befragungsergebnisse von über 7.000 Frauen. Braunschweig 2023.S.127 ff.

Studie gründete keine der Frauen aus der befragten Stichprobe einen Betriebszweig, welcher sich lediglich mit der praktischen Landwirtschaft beschäftigte.⁴⁸

Sofern weder ein familiäres Erbe noch eine außerfamiliäre Übernahme eines Betriebes möglich ist, kann eine Existenzgründung den Zugang zu einem landwirtschaftlichen Betrieb bilden. Allerdings bedarf eine Neugründung und der damit einhergehende Erwerb von Flächen, Gebäuden und Technik, einen hohen Kapitaleinsatz. Wenige geeignete Förderprogramme sowie begrenztes Eigenkapital sind dabei große Hindernisse.⁴⁹

Die grundlegende Selbstermächtigungsstrategie für das Erreichen einer betriebsleitenden Funktion stellt die akademische Professionalisierung dar. Mit Hilfe eines Agrarstudiums öffnet sich nicht nur eine Eintrittsmöglichkeit in den Bereich Landwirtschaft, sondern auch das Aneignen von allumfänglichem Wissen. Zudem wirkt sich der Erhalt neuer, betriebsunabhängiger landwirtschaftlicher Impulse positiv auf die Gestaltung innovativer Geschäfts- und Bewirtschaftungsideen aus. Darüber hinaus knüpfen Studierende während des Studiums wichtige Kontakte zu Personen mit ähnlichen Berufsambitionen. Diese Verbindungen können während der weiteren beruflichen Entwicklung Orientierung und Motivation bieten. Ebenfalls können anfallende bürokratische und finanzielle Hürden während eines Gründungsvorhaben durch unterstützende Personen sowie Formen der „Komplizenschaft“ überwunden werden. Diese Verbindung ermöglicht „eine neue Perspektive auf Kollektivität“ und tritt während der Veränderung, Adaption oder Neuerschaffung von Strukturen auf.⁵⁰

Individuelle Lehrgänge und Netzwerkangebote sowie Mentoringprogrammen von Bildungs- und Beratungsträgern erzielen eine aktivierende und bemächtigende Wirkung. Ebenso ist eine Sensibilisierung für Geschlechterrollen und das Aufbrechen geschlechterspezifischer Arbeitsbereiche notwendig. Dabei kommt auch den landwirtschaftlichen Verbänden und der Fachpresse Verantwortung zu.⁵¹ Ungenutzte Potentiale im Bereich der Mitarbeitergewinnung durch direkte, gezielte Ansprache sind vorhanden.

⁴⁸ ebd.

⁴⁹ Pieper, Janna Luisa: Erste Ergebnisse der laufenden bundesweiten qualitativen Forschung zu landwirtschaftlichen Betriebsleiterinnen in Deutschland. Göttingen 2021.S.34.

⁵⁰ Pieper, Janna Luisa: Erste Ergebnisse der laufenden bundesweiten qualitativen Forschung zu landwirtschaftlichen Betriebsleiterinnen in Deutschland. Göttingen 2021.S.38

⁵¹ ebd.

Darüber hinaus wurde auch Handlungsbedarf im Bereich der Stellenbewerbung angemerkt. Persönliche Erfahrungen der Workshopteilnehmenden zeigten, dass im Gegensatz zu Stellenangeboten im vor- oder nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft oft keine aktive Bewerbung offener Stellenangebote in der Praxis erfolgt. Begründet durch die Tatsache, dass die angesprochenen Probleme sowohl zum jetzigen Zeitpunkt aktuell sind als auch in zehn Jahren präsent sein werden, wurde die Veranstaltung als „eine Investition in die Zukunft“ bewertet.

5 Handlungsmöglichkeiten

Während der abschließenden Diskussion der Teilnehmenden wurde deutlich, dass Möglichkeiten für die Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte sowohl betriebsindividuellen Entscheidungen als auch verschiedener Fristigkeiten und unterschiedlicher Umsetzungszeiten unterliegen. Nicht jedes verwendete Werkzeug zeigt trotz umgehender Anwendung eine sofortige Wirkung. Es muss eine Unterscheidung in kurzfristige, mittelfristige und langfristige Maßnahmen erfolgen. Die Maßnahmen stehen nicht losgelöst von einander, sondern greifen ineinander. Auch eine Unterteilung in betreffende Personenkreise kann vorgenommen werden. Während kurzfristige und mittelfristige Maßnahmen zukünftige Arbeitnehmende betreffen, sind im nachfolgenden Teil der Arbeit verschiedenen Maßnahmen und Ansätze detailliert erläutert.

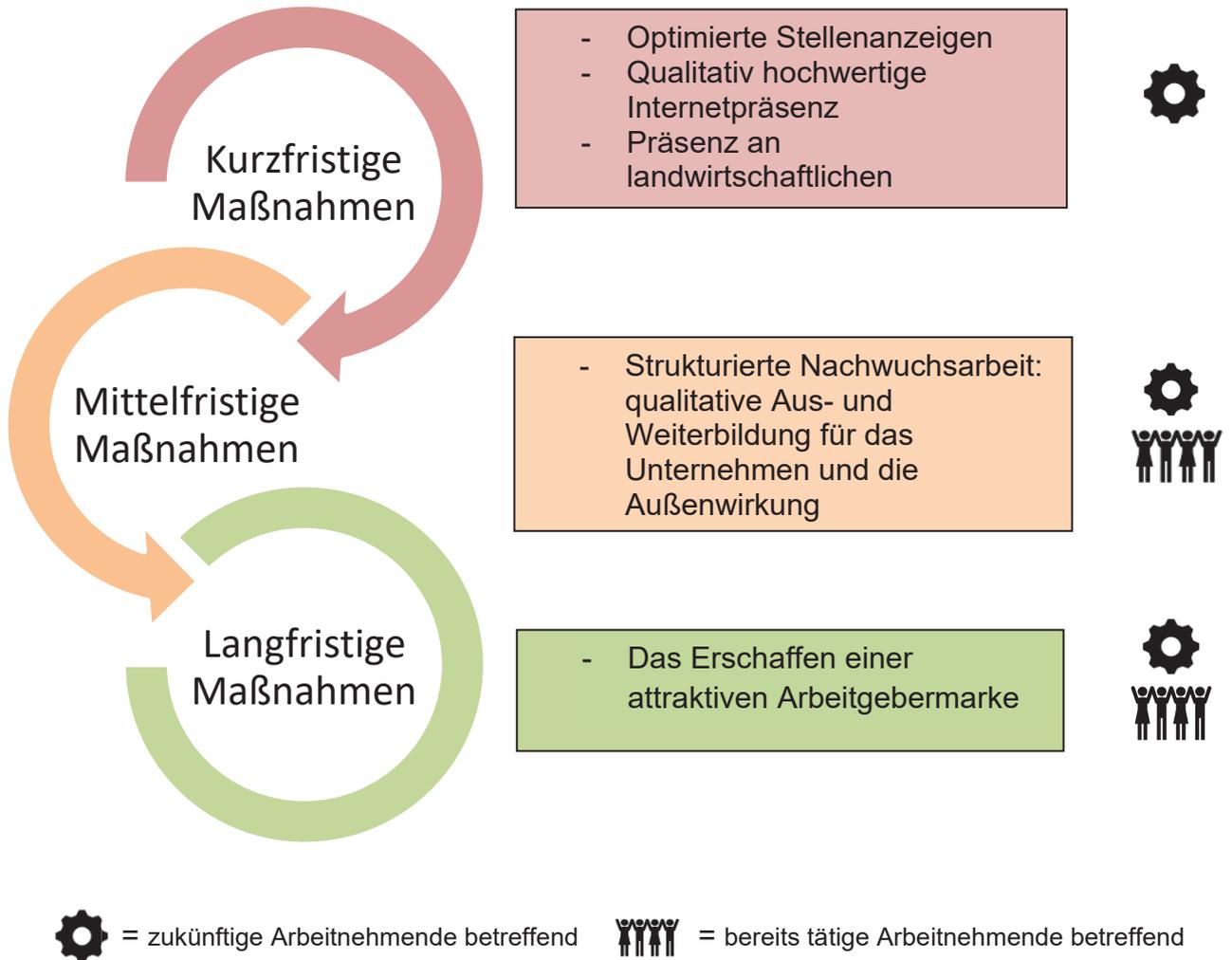


Abbildung 6: Übersicht möglicher Maßnahmen kategorisiert nach jeweiligen Fristigkeiten bei der Umsetzung, eigene Darstellung

5.1 Kurzfristige Maßnahmen zur Gewinnung qualifizierter Fachkräfte

Wie bereits eingangs beschrieben bildet die Erstellung einer ansprechenden Stellenanzeige die Grundlage zur Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte. Dabei sollte die präzise Formulierung, eine ansprechende Visualisierung und das Bedienen der intrinsischen Motivationen berücksichtigt werden. Darüber hinaus müssen Vision und Mission des Betriebes sowie das vorhandene Teamgefüge klar ersichtlich sein.

Ein weiteres Basisinstrument, welches nach der erfolgreichen Umsetzung eine sofortige Wirkung zeigt, ist die Gestaltung einer qualitativ hochwertigen Internetseite. Diese dient nicht nur der Informationsvermittlung für interessierte Bewerbende, sondern kann unter Verwendung der Rubrik „Karrierechancen“ den

Bewerbungsprozess vereinfachen und beschleunigen. Die regelmäßige Betreuung dieser Seite, das Einpflegen aktueller Informationen und Geschehnisse, ist unabdingbar. Mit der medialen Internetpräsenz geht das Veröffentlichen von Stellenanzeigen in einer Onlinejobbörse einher. Hierbei kann zwischen einer allgemeinen Jobbörse und fachspezifischen Jobbörsen, welche ausschließlich landwirtschaftliche Stellenanzeigen beinhalten, unterschieden werden.

In größeren Unternehmen mit mehreren verfügbaren Positionen im mittleren Management hat sich die Suche nach weiteren qualifizierten Mitarbeitenden durch bereits im Betrieb tätige Personen etabliert. Diese Methode eröffnet neue potenzielle Bewerberkreise, ist kostengünstig und wird als authentisch empfunden. Auf Grund der Tatsache, dass Mitarbeitende häufig Personen mit ähnlichem Profil vorschlagen, können sich diese gut in das vorhandene Gefüge integrieren. Allerdings ist es möglich, dass nur wenig neue Einflüsse eingebracht werden und eine Leistungssteigerung schwer zu erzielen ist.

Abschließend ist die Präsenz an landwirtschaftlichen Hochschulen als landwirtschaftlicher Betrieb eine kurzfristig umsetzbare Maßnahme zur Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte. Das Gestalten von Betriebsexkursionen sowie das Mitwirken an angelegten Praxisversuchen in den Bereichen Pflanzenbau oder Tierhaltung eröffnen den direkten Kontakt zu Studierenden und das Vermitteln eines selbstgewählten Betriebseindrucks gegenüber den Teilnehmenden. Die durchgeführten Veranstaltungen und der damit einhergehende benötigte Zeitaufwand variieren und können durch den Betrieb bestimmt werden.

5.2 Man wächst mit seinen Aufgaben - Strukturierte Nachwuchsarbeit als eine Investition in die Zukunft

Aus betrieblicher Sicht geht dem Anbieten einer Ausbildungsstelle oft ein Abwägen des Kosten-Nutzen-Verhältnisses voraus. Hohe Kosten schmälern den zu erwartenden Gesamtnutzen und führen häufig zu einer Ablehnung der Ausbildungsbeteiligung.⁵²

Mit Hilfe eines Kostenmodells, welches von der Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung entwickelt wurde und einer durchgeführten Befragung des Bundesinstitut für Berufsbildung aus dem Ausbildungsjahr 2017/2018

⁵² Vgl. URL: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Ausbildungskosten_Berufe2017-18.pdf

lassen sich die Gesamtkosten für die erfolgreiche Absolvierung einer Ausbildung zum Landwirten definieren. Die durchschnittlichen Bruttokosten im Ausbildungsjahr 2017/2018 betragen pro Auszubildenden 16.832 Euro.⁵³ Dabei entfallen etwa 61 Prozent, 10.267,52 Euro auf die Personalkosten der Auszubildenden. Diese beinhalten sowohl die Ausbildungsvergütung als auch gesetzliche, tarifliche und freiwillige Sozialleistungen. Weitere 24 Prozent, 4.039,68 Euro, werden für die Vergütung des Ausbildungspersonals benötigt. Anlage- und Sachkosten, beispielsweise Anschaffungskosten für die Werkzeug- und Geräteausstattung der Auszubildenden, Kosten für Lehrwerkstätten oder innerbetrieblichen Unterricht und Kosten für Übungsmaterial nehmen durchschnittlich vier Prozent, 673,28 Euro, ein. Die verbleibenden 11 Prozent, 1.851,52 Euro, entfallen auf sonstige Kosten. Darin enthalten sind beispielsweise Kosten für Lehr- und Lernmaterialien und externe Kurse oder Kosten für die betriebliche Ausbildungsverwaltung.⁵⁴

Dem gegenüber stehen die durch den Auszubildenden erbrachten produktiven Leistungen. Infolge des Arbeitseinsatzes und dem geleisteten Beitrag zur Produktion von Waren und Dienstleistungen kann ein Ertrag von durchschnittlich 13.888 Euro erwirtschaftet werden. Die eingangs genannten durchschnittlichen Bruttokosten in Höhe von 16.832 Euro, abzüglich des Ertrages, ergeben durchschnittliche Bruttokosten von 2.944 Euro je Auszubildenden im Jahr 2017/2018. Folglich investieren Betriebe zunächst in eine Berufsausbildung.⁵⁵ Allerdings variieren die Kosten zwischen den Betrieben stark. Beispielsweise erwirtschaften etwa 28 Prozent der Auszubildenden bereits während der Ausbildungszeit Nettoerträge im Ausbildungsbetrieb.

Ein weiterer finanzieller Nutzen neben den erwähnten Erträgen durch die erbrachten produktiven Leistungen der Auszubildenden kann durch die Übernahme von Ausbildungsabsolventen erzielt werden. Die durchschnittlichen Personalgewinnungskosten von circa 10.454 Euro pro neu eingestellte Fachkraft, die während einer Rekrutierung über den Arbeitsmarkt entstünden, können durch die Deckung mithilfe selbst ausgebildeter Fachkräfte eingespart werden.⁵⁶ Darüber hinaus

⁵³ Vgl. URL: <https://www.bibb.de/de/11060.php>. Letzter Zugriff: 30. Juni 2023

⁵⁴ ebd.

⁵⁵ Vgl. URL: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Ausbildungskosten_Berufe2017-18.pdf. Letzter Zugriff: 30. Juni 2023

⁵⁶ ebd.

kann eine Abhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt reduziert und mögliche Ausfallkosten durch Personalmangel vermieden werden. Ein weiterer Vorteil entsteht durch die Möglichkeit, bereits während der Ausbildung betriebsspezifische Kenntnisse zu vermitteln und bei der Übernahme die besten Ausbildungsabsolventen/-absolventinnen auswählen zu können.

Folglich sollten offene Arbeitsstellen nicht notwendigerweise mit Mitarbeitenden besetzt werden, die einen Job am besten ausfüllen, sondern mit Mitarbeitenden, die sich in einer Position am besten entwickeln können. Dieser Entwicklungsprozess kann durch eine hervorragende Ausbildung innerhalb des Betriebs, regelmäßiges konstruktives Feedback während des Arbeitsprozesses und eine permanente Betreuung gewährleistet werden. Abschließend sollte bedacht werden, dass die Ausbildung qualifizierter Nachwuchskräfte nicht nur dem Besetzen von Stellen im eigenen Betrieb dient. Diese qualifizierten und gut ausgebildeten Mitarbeitenden dienen außerhalb des Betriebes als authentische und vertrauensvolle Botschaftende. Diese Personen ermöglichen das Etablieren einer Unternehmensmarke.⁵⁷

5.3 Erschaffen einer attraktiven Arbeitgebermarke

Eine langfristige Maßnahme zur Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte ist das Erschaffen einer attraktiven Arbeitgebermarke, mit Hilfe des Employer Brandings. Die Verwendung des Employer Brandings als eine unternehmensstrategische Maßnahme beinhaltet die Nutzung von Konzepten aus dem Marketing, um das Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen, die eigene Identität sichtbar zu machen und sich von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben.⁵⁸ Diese Entwicklung und Positionierung des Unternehmens zu einem glaubwürdigen und attraktiven Arbeitgebenden hat eine Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft sowie die Verbesserung des Unternehmensimages zum Ziel. Das interne Employer Branding verfolgt die Ausprägung einer gemeinsamen Identität, eines Werteverständnisses, Loyalität und Bildung für eine langfristige Mitarbeiterbindung. Es stärkt die Positionierung des Betriebes gegenüber den Mitarbeitenden und steigert die Identifikation. Auch muss

⁵⁷ Vgl. Elizabeth Chambers u.a.: The War For Talent. New York 1998. S.55.

⁵⁸ Vgl. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/employer-branding-53538/version-276620>.
Letzter Zugriff: 11. Oktober 2023.

den Mitarbeitenden die Möglichkeit geboten werden, diese Werte nach außen zu tragen.

Hingegen unterstützt das externe Employer Branding die Positionierung des Unternehmens gegenüber potenziellen Mitarbeitenden außerhalb des Unternehmens. Es dient der Präsentation gegenüber potenziellen Bewerbenden. Innerhalb dieser Kernbotschaft müssen die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens aufgezeigt werden, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren.

Grundsätzlich gilt, dass sich eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit positiv auf die Mitarbeiterfluktuation, die Mitarbeitenden und auch die Loyalität gegenüber dem Arbeitsplatz auswirkt. Zugleich fungieren zufriedene Mitarbeitende als Markenbotschafter für den landwirtschaftlichen Betrieb. Das Herausbilden eines Markenbotschafter ist ein kontinuierlicher Prozess, welcher nicht nur durch kurzfristige Maßnahmen erreicht werden kann. Dabei sind das positive Arbeitsklima, Wertschätzung, Anerkennung und gebotene Weiterbildungsmöglichkeiten die Voraussetzungen für gelungenes internes Personalmarketing. Auch eine Überarbeitung des Vergütungssystems kann ein positives Alleinstellungsmerkmal bieten.

In den zuvor beschriebenen optimierten Stellenanzeigen wurde deutlich, dass ein variabler beeinflussbarer Gehaltsanteil ansprechend und motivierend wirkt. Ebenso werden nicht monetäre Anreize, Boni und Anteilsbeteiligungen als äußerst motivierend empfunden.

Wie bereits zuvor beschrieben, zeigten die individuellen Definitionen der Teilnehmenden des Begriffs „Work Life Balance“ das kein gruppenübergreifendes, deckungsgleiches Verständnis des Wortes vorhanden ist. Beruhend auf den verschiedenen Aussagen kann eine Kategorisierung in zwei Gruppen, intrinsische oder extrinsische Motivation, vorgenommen werden. Während der extrinsische Antrieb kürzere Arbeitszeiten sowie einen höheren Anteil von Freizeit beinhaltet, steht dem gegenüber einer intrinsischen Auffassung. Personen mit dieser Einstellung finden

vollkommene Erfüllung in der Ausübung ihres Berufes, und empfinden ihre Anstellung als maßgeblichen Bestandteil des Lebens.⁵⁹

Berücksichtigt man die Besonderheiten der landwirtschaftlichen Branche, beispielsweise anfallende Arbeitsspitzen im Sommer oder die Arbeit an Sonn- und Feiertagen, beschränkt sich die Gruppe potenzieller Arbeitnehmender auf Personen mit intrinsischer Motivation. Personen extrinsischer Motivation empfinden die zuvor genannten landwirtschaftlichen Besonderheiten als ein Hemmnis beim Erreichen der persönlichen Work-Life Balance.

Folglich muss eine erfolgreiche Argumentationsweise innerhalb der Gestaltung von Stellenausschreibung auf die intrinsische Motivation abzielen. Durch die Beschreibung der Tätigkeit sollte verdeutlicht werden, dass die Erledigung der Arbeitsaufgabe Freude und einen persönlichen Mehrwert generiert.

Weiterhin konnten während der Diskussionen Barrieren innerhalb des Umgangs mit Herausforderungen im Bereich Landwirtschaft identifiziert werden. Exemplarisch wichen die Vorstellungen von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden im Bereich „Urlaubsvorstellungen“ stark voneinander ab.

Sowohl Anzahl der Urlaubstage als auch die Möglichkeit, diese über einen zusammenhängenden Zeitraum von zwei Wochen wahrzunehmen, konnten keine konformen Aussagen hervorbringen. Jedoch gilt es zu beachten, dass beim Aufeinandertreffen verschiedener Sphären und damit einhergehenden abweichenden Sichtweisen oft keine deckungsgleichen Aussagen erzielt werden. Hingegen ist es wichtig ist, Kompromisse zu suchen und sich um einen Ausgleich zu bemühen. Das Generieren von Verständnis für das Gegenüber ermöglicht Einigungen und die Umsetzung von individuellen Lösungen, welche sowohl für den Betrieb als auch für den zukünftigen Arbeitnehmenden realisierbar und erfüllend sind.

⁵⁹ Vgl. Cornelia Jensen: Motivation und Bindung von Mitarbeitern. Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen: Besonderheiten, Rahmenbedingungen und Herausforderungen. Wiesbaden 2022.S 97-110.

6 Evaluation des Workshops und Ausblick

Ziel des Workshops war die Entwicklung von Strategien und möglichen Methoden für die Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte durch die Verwendung der erhaltenen Daten innerhalb des Erfahrungsaustausches von Betriebsleitenden und Studierenden. Der methodische Ansatz, verschiedene Fallbeispiele innerhalb des organisierten Workshops zu untersuchen, ermöglichte eine individuell gestaltete Veranstaltung mit sehr hohem Praxisbezug. Die Auswahl dieser Methodik als Lösungsansatz wurde unter Berücksichtigung verschiedener Parameter getroffen. Sowohl das Bearbeiten des praxisorientierten Themas, die Einbeziehung der verschiedenen Blickwinkel der Teilnehmenden, die Ermöglichung einer kooperativen und moderierten Arbeitsweise, das Potential für entstehende innovative und individuelle Lösungen, als auch das hohe Maß an Produktivität während der Veranstaltung können durch ein solches Format realisiert werden.

Um eine abschließende Bewertung des Grads der Zielerfüllung vorzunehmen zu können, wurde vorab die Zielsetzung des Workshops in Anlehnung an die SMART-Bedingungen formuliert. Die Berücksichtigung der fünf Kriterien Spezifisch (Specific), Messbar (Measurable), Attraktiv (Attractive), Realistisch (Realistic) und Terminiert (Time-Bound) diente der Präzisierung der Arbeitshypothesen für die Veranstaltung.⁶⁰

Die Spezifizierung gelang durch das Vorhaben konkrete Maßnahmen für die Gewinnung qualifizierter Mitarbeitender auszuarbeiten. Ebenso konnte erfolgreich das benötigte Kriterium der Attraktivität durch den individuellen hohen Praxisbezug der verschiedenen Teilnehmenden erzeugt werden. „Attraktiv“ beschreibt die Motivation für die Zielsetzung, erzeugt durch das vorhandene Problembewusstsein der Teilnehmenden und den damit einhergehenden Willen, das Problem fehlender Nachwuchskräfte in den Betrieben zu lösen oder nach dem abgeschlossenen Studium berufliche Perspektiven zu schaffen. Die realistische Umsetzung konnte durch strukturierte Teilschritte bei der Vorbereitung der Veranstaltung, eine systematische Vorgehensweise für die Einladung der Teilnehmenden und Gestaltung der Inhalte und die professionelle Moderation während des Workshops erreicht werden. Die vorab

⁶⁰ Inhalt aus dem Modul Unternehmensführung/Management. Professor Doktor Langosch. Hochschule Neubrandenburg

angestrebte Terminierung, die Durchführung der Veranstaltung am 30. Mai 2023, gelang ebenfalls.

Die Messbarkeit in Bezug auf den Teilnehmerkreis sowie die Teilnehmeranzahl weist Defizite auf. Einerseits wurde ersichtlich, dass ausschließlich „Pionierbetriebe“ an der Veranstaltung teilnahmen. Landwirtschaftliche Betriebe, welche Schwierigkeiten im Bereich der Mitarbeiterfindung aufweisen, nahmen trotz Einladung nicht an der Veranstaltung teil. Die Teilnehmenden verfügten über ein Problembewusstsein und besaßen darüber hinaus eine Sprechfähigkeit, da innerbetriebliche Personalprobleme bereits durch das Beschreiten unterschiedlicher Wege gelöst wurden. Eine Mischung beider Seiten wäre erstrebenswert gewesen. Zudem konnte ein weiteres messbares Ziel, die Teilnehmeranzahl nicht erreicht werden. Vorab war ein Teilnehmerkreis von jeweils 10 Praxispartnern und 10 Studierenden angedacht. Durch kurzfristige krankheits- und familiärbedingte Absagen nahmen insgesamt zwölf Personen am Workshop teil. Das Arbeiten in Kleingruppen und Diskussionen war dennoch problemlos möglich.

Allerdings gestaltet sich die Ermittlung des Zielerreichungsgrades bei nicht quantifizierbaren Zielen im Gegensatz zu quantifizierbaren Zielen deutlich schwieriger. Nicht quantifizierbare Ziele sind nicht messbar, weswegen die Anwendung statistischer Verfahren kaum möglich ist.⁶¹

Oftmals ist eine maximale Zielerreichung, nicht umsetzbar, da bei komplexen Entscheidungssituationen mehrere Ziele gleichzeitig angestrebt werden. Eine Einordnung zwischen vollständiger Zielerreichung, gleichzusetzten mit 100 Prozent, unvollständiger Zielerreichung zwischen >0 und <100 Prozent und vollkommene Zielverfehlung, Ignoranz, ist gebräuchlich. Demnach ist es sinnvoll, das übergeordnete Ziel des Workshops, die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter, in verschiedene Teilziele zu untergliedern und deren Zielerreichungsgrad zu bestimmen. Beispielsweise ist die Zufriedenheit der Teilnehmenden hinsichtlich der Gestaltung des Workshops, die Gewinnung von authentischen und realitätsnahen Daten, die Zusammenführung verschiedener Sichtweisen und die Umsetzung der vorab erarbeiteten Methodik, eine

⁶¹ Vgl. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/zielerfuellungsgrad-49346>. Letzter Zugriff: 11. Oktober 2023.

individuelle Fallstudie, als sehr positiv zu bewerten. Die benannten Teilziele weisen einen sehr hohen Zielerreichungsgrad auf.

Trotzdem gilt es zu beachten, dass die durchgeführte Fallstudie keine repräsentative Stichprobe darstellt und damit die Generalisierung der gewonnenen Daten, der Schluss von spezifischen Fakten auf generelle Aussagen und der Transfer von Annahmen über Lösungswege und Situationen, nur bedingt vorgenommen werden darf. Dennoch entstanden die Daten während der Arbeitssituation und beruhen auf qualitativen Aussagen der Teilnehmenden, sodass sie durch eine besonders hohe Authentizität gekennzeichnet sind. Die Zusammenführung beider Marktseiten rief einvernehmliche, wenn auch nicht deckungsgleiche Aussagen hervor. Die generierten Daten sind bedingt durch ihren Praxisbezug als besonders wertvoll zu bewerten.

Eine Erhöhung des bereits vorhandenen Zielerfüllungsgrad könnte durch das mehrmalige Wiederholen des Veranstaltungsformats mit verschiedenen Teilnehmenden und anschließender Auswertung realisiert werden. Das Wiederholen der Veranstaltung in regelmäßigen Abständen begünstigt eine dauerhafte Etablierung des Formats und könnte somit eine kontinuierlich anwachsende Teilnehmeranzahl sichern. Außerdem führt das Erfassen von Aussagen und die Berücksichtigung von Antworthäufigkeit während eines längeren Zeitraums zu einer größeren Datenmenge und erleichtert eine Verallgemeinerung von Aussagen. Eine erneute Kontaktaufnahme zu den Teilnehmenden während eines späteren Zeitpunkts erlaubt das Dokumentieren des individuellen Entwicklungsprozesses der verschiedenen Betriebe, eine Überprüfung der Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen und würde den Grad der Zielerfüllung ebenfalls positiv beeinflussen.

Bereits während der Arbeitsphasen und Diskussionen wurde deutlich, dass die Erarbeitung eines universellen, betriebsübergreifenden Konzeptes nicht möglich ist. Handlungsoptionen müssen an vorhandene Betriebsstrukturen angepasst werden. Ebenso gilt es Fröstigkeit zu beachten.

Jedoch ist es möglich anhand der gewonnenen Erkenntnisse drei betriebsübergreifende Anregungen zu formulieren:

1. Jeder Mitarbeitende, welcher den Betrieb verlässt, bleibt ein Botschafter des Unternehmens.

Es sollte bedacht werden, dass sich negative Nachrichten schneller verbreiten als positive. Mitarbeitende sollten als authentische und persönliche Botschafter verstanden werden. Mitarbeitergespräche gilt es zweiseitig zu verstehen, als einen Prozess mit dem vordergründigen Ziel die zukünftige Zusammenarbeit kontinuierlich zu optimieren. Die stetige Weiterentwicklung guter Arbeitsbedingungen darf nicht vernachlässigt werden.

2. Ein guter Arbeitgebender ist ein guter Ausbilder.

Wie bereits beschrieben, sollte das Abwägen von Ausbildungen oder Weiterbildungsmaßnahmen nicht ausschließlich anhand möglicher anfallender Kosten entschieden werden. Langfristig betrachtet bietet sich Unternehmen, welche mehr Personal als für die Besetzung der eigenen offenen Stellen benötigt ausbilden, eine Auswahl aus einer Menge qualifizierter Personen auf einem hohen Ausbildungsniveau. Mitarbeitende, welche nicht im eigenen Betrieb beschäftigt werden können, erfüllen in anderen Unternehmen Funktionen. Sie tragen zur Etablierung einer Arbeitgebermarke bei.

3. Für das Erreichen potentieller Arbeitnehmer müssen die Besonderheiten landwirtschaftlicher Betriebe nicht nur erkannt, sondern auch nach außen kommuniziert werden.

Die Landwirtschaft muss als eine Branche mit Zukunft benannt und nach außen attraktiv und selbstbewusst kommuniziert werden. Positive Alleinstellungsmerkmale des Betriebes müssen aufgezeigt werden, sodass Arbeitnehmende die eigene, persönliche Motivation im landwirtschaftlichen Unternehmen wiederfinden.

Weitere zukünftig denkbare Maßnahmen sind beispielsweise das konsequente Durchführen von Seminaren innerhalb des Betriebs mit dem Ziel, der Ermittlung der eigenen Außenwirkung. Konsequentes Hinhören, Hinschauen und daraus resultierende Umsetzung der geplanten Maßnahmen ermöglichen einen kontinuierlichen Wandlungsprozess. Unter Berücksichtigung der erlangten Erkenntnisse und des Erfahrungsaustausches wäre die Erstellung eines Katalogs mit Maßnahmen für „einen idealen Arbeitgeber in der Landwirtschaft“ denkbar. Darin

enthalten sein sollten sowohl branchenübergreifende Handlungsmöglichkeiten als auch Maßnahmen für die Gewinnung von qualifizierten Fachkräften in der Landwirtschaft.

Auch wäre die Etablierung eines Siegels für herausragende Ausbildungsbetriebe vorstellbar. Neben der positiven Auswirkung für den jeweiligen Betrieb und Honorierung der geleisteten Arbeit, hilft eine solche Kennzeichnung sowohl jungen Menschen bei der Orientierung und Auswahl eines Betriebes als auch anderen landwirtschaftlichen Betrieben für den gezielten Austausch.

Während des Workshops wurde deutlich, dass teilnehmende Studentinnen bereits mit der typischen Verteilung von Arbeitsbereichen in der Praxis konfrontiert wurden. Die strikte Unterteilung von Pflanzenproduktion und Tierproduktion in der Berufsausbildung und damit eingehende Zuteilung von „typischen männlichen oder weiblichen Aufgaben“ führte zu Unsicherheiten im Umgang mit Landtechnik und der Verwendung von Precision Farming Anwendungen im Pflanzenbau. Darauf aufbauend entstanden Unsicherheiten für Bewerbungen in reinen Marktfruchtbetrieben. Eine generalisierte Ausbildung ohne traditionelle Aufgabenverteilung sowie der Abbau von Geschlechterrollen innerhalb der Berufsausbildung sind weiterhin erforderlich.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die Workshopteilnehmenden bereits zahlreiche Erwartungen an einen idealen Arbeitgebenden erfüllen und dementsprechend qualifizierte Nachwuchsfach- und Führungskräfte problemlos gewinnen können. Jedoch handelt es sich bei den eingeladenen Landwirtschaftsbetrieben nur um eine Stichprobe. Zukünftig müssen einzelne Betriebe stetig an der Verbesserung ihres Images arbeiten, damit Defizite in der Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte behoben werden können.

Darüber hinaus zeigte sich innerhalb eines Fachgespräches mit dem Brandenburger Bauernverband, dass die Konzipierung, Wiederholbarkeit und die Umsetzung eines Workshops mit Teilnehmenden aus der Praxis und Agrarstudierenden keinesfalls als alleiniges Instrument für die Lösung von Fachkräftemangel verstanden werden darf. Das Zusammenbringen beider Seiten ermöglichte einen konstruktiven Austausch. Jedoch ist die Umsetzung der individuell erarbeiteten Maßnahmen im Betrieb zwingend notwendig, um qualifizierte Nachwuchskräfte für den eigenen Betrieb zu

gewinnen. Der alleinige Austausch beider Marktseiten stellt keine ausreichende Lösungsstrategie dar.

7 Zusammenfassung

Grundlegend für die zukünftige Versorgung mit geeigneten Mitarbeitern in der Landwirtschaft ist die Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte für landwirtschaftliche Betriebe. Für einen praxisorientierten Lösungsansatz wurde im Zuge dieser Masterthesis ein Workshop durchgeführt. Der methodische Ansatz, verschiedene Fallbeispiele innerhalb des organisierten Workshops zu untersuchen, ermöglichte die Verknüpfung beider Marktseiten. Aktuell Arbeitgebende und zukünftig Arbeitnehmende traten in den direkten Austausch und erarbeiteten Handlungsmöglichkeiten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Es wurde deutlich, dass Möglichkeiten für die Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte sowohl betriebsindividuellen Entscheidungen als auch verschiedenen Fristigkeiten, unterschiedlicher Umsetzungsdauer, unterliegen. Nicht jedes verwendete Werkzeug zeigt trotz umgehender Anwendung eine sofortige Wirkung. Es muss eine Unterscheidung in kurzfristige, mittelfristige und langfristige Maßnahmen erfolgen. Die Maßnahmen stehen nicht losgelöst von einander, sondern greifen ineinander.

Innerhalb des Workshops zeigte sich, dass die Teilnehmenden gruppenübergreifend vorhandenes Verbesserungspotential bei der Erstellung und Gestaltung ansprechender Stellenanzeigen und Internetpräsenz feststellten. Präzise Formulierungen sollten ebenso wie eine moderne Visualisierung und das Bedienen der intrinsischen Motivation bedacht werden. Eine weitere Maßnahme, welche von den Teilnehmenden als sehr effektiv für die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitenden erachtet wurde, ist die Präsenz des Landwirtschaftsbetriebs an landwirtschaftlichen Einrichtungen. Beispielsweise organisierte Betriebsexkursionen oder dem Mitwirken an verschiedenen Praxisversuchen in den Bereichen Pflanzenbau oder der Tierzucht in Kooperation mit Hochschulen.

Darüber hinaus identifizierten die Teilnehmenden Defizite im Bereich der strukturierten Nachwuchsarbeit. Eine hohe Qualität im Bereich Ausbildung ermöglicht die Übernahme von Auszubildenden, welche sich bereits betriebsspezifische Kenntnisse angeeignet haben. Diese können sich innerhalb des Betriebs optimal weiterentwickeln.

Sofern diese sehr gut ausgebildeten Personen nicht im Unternehmen verbleiben, erzeugen sie dennoch eine positive Außenwirkung für den Betrieb.

Zuletzt wurde das Erschaffen einer attraktiven Arbeitgebermarke mit Hilfe des Employer Brandings als langfristige und zeitintensivste Maßnahme zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeitender bewertet, da zahlreiche Komponenten aus den Bereichen Personal- und Marketingmaßnahmen berücksichtigt und umgesetzt werden müssen. Eine starke Arbeitgebermarke sorgt dafür, dass es Mitarbeitende mit Stolz erfüllt, für das Unternehmen zu arbeiten und sie dieses gerne weiterempfehlen, sodass die Außenwirkung des Unternehmens ebenfalls verbessert wird. Folglich wirkt das erfolgreiche Employer Branding sich nicht nur positiv auf die Mitarbeiterbindung, sondern kann auch den Bedarf Recruiting Maßnahmen senken.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die erarbeiteten Kernbotschaften nicht nur betriebsübergreifend, sondern auch branchenübergreifend zu verstehen sind. So ist es keine landwirtschaftliche Besonderheit, dass jeder Mitarbeitende, welcher den Betrieb verlässt, sich der Außenwelt als Botschafter des Unternehmens zeigt und ein guter Arbeitgebender ein guter Ausbilder ist. Hingegen ist es besonders wichtig, dass zukünftig noch stärker die Besonderheiten landwirtschaftlicher Betriebe erkannt und kommuniziert werden müssen.

Abschließend wäre ein mehrmaliges Wiederholen des Veranstaltungsformats mit verschiedenen Teilnehmenden und anschließender Auswertung wünschenswert. Durch Wiederholungen des Workshops in regelmäßigen Abständen wäre es sowohl möglich ein solches Austauschformat zu etablieren als auch kontinuierlich die gewonnene Datenmenge zu vergrößern. Weiterhin wäre eine erneute Kontaktaufnahme zu den Teilnehmenden während eines späteren Zeitpunktes sinnvoll. Diese würde die individuellen Entwicklungen in den Betrieben und die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen dokumentieren.

8 Literaturverzeichnis

Literaturquellen

Achim Weiland: Einarbeitung von Mitarbeitern und Führungskräften. Neu Ulm 2011.

Adrienne Steffen; Susanne Doppler: Einführung in die qualitative Marktforschung. Design. Datengewinnung. Datenauswertung. Wiesbaden 2019

Andrea Gragnano, Silvia Simbula, Massimo Miglioretti: Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. Milan 2020.

Anette Icks ua.: Attraktivität junger Unternehmen für Fachkräfte. Bonn 2016.

Antje Jantsch; Tobias Weirowski; Norbert Hirschauer: (Un-)Zufriedenheit in der Landwirtschaft? Eine explorative Analyse der Arbeits- und Lebenszufriedenheit in Ostdeutschland. Frankfurt Main. 2019.

Cornelia Jensen: Motivation und Bindung von Mitarbeitern." Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen: Besonderheiten, Rahmenbedingungen und Herausforderungen. Wiesbaden 2022.

Janna Luisa Pieper ua: Die Lebens-und Arbeitssituation von Frauen auf landwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland. Göttingen 2023.

Janna Luisa Pieper: Erste Ergebnisse der laufenden bundesweiten qualitativen Forschung zu landwirtschaftlichen Betriebsleiterinnen in Deutschland. Göttingen 2021

Gabriele Wolk: Erstellung von Stellenausschreibungen. Kompetente Unterstützung für erfolgreiche Personalarbeit. Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile. München 2022.

Gisela Ludwig: Geschlecht regieren: zum Verhältnis von Staat, Subjekt und heteronormativer Hegemonie. 2011.

Maria Naether, Janine Stratmann, Christina Bendfeldt and Ludwig Theuvsen: Wodurch wird die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer beeinflusst? Göttingen 2015.

Oliver Mußhoff, André Tegtmeier und Norbert Hirschauer: Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit – Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten. Göttingen 2012.

Phoop, Steffen ua: WERTSCHÄTZUNG für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen. München 2020.

Tatjana Schnell: Von Lebenssinn und Sinn in der Arbeit: Warum es sich bei beruflicher Sinnerfüllung nicht um ein nettes Extra handelt. Bielefeldt 2018.

Thomas Kofler: Das digitale Unternehmen. München 2018.

Zazie von Davier, Susanne Padel, Imke Edebohls, Uta Devries, Hiltrud Nieberg: Frauen auf landwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland – Leben und Arbeit, Herausforderungen und Wünsche Befragungsergebnisse von über 7.000 Frauen. Braunschweig 2023.

Internet

Bundesinformationszentrum Landwirtschaft: Die Rolle der Frauen in der Landwirtschaft: URL: <https://www.praxis-agrar.de/betrieb/betriebsfuehrung/frauen-in-der-landwirtschaft>. Letzter Zugriff: 20. November 2023.

Bundesinstitut für Berufsbildung: Erhebung zu Kosten und Nutzen der betrieblichen Ausbildung 2017/18 – Betriebliche Ausbildungskosten nach Ausbildungsberufen. URL: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Ausbildungskosten_Berufe2017-18.pdf. Letzter Zugriff: 30. Juni 2023.

Bundesinstitut für Berufsbildung: Kosten und Nutzen der Ausbildung aus betrieblicher Sicht. URL: <https://www.bibb.de/de/11060.php>. Letzter Zugriff: 30. Juni 2023.

Bundesinformationszentrum Landwirtschaft: Welche Tätigkeiten üben Frauen auf landwirtschaftlichen Betrieben aus? URL: <https://www.praxis-agrar.de/betrieb/betriebsfuehrung/wie-arbeiten-frauen-auf-landwirtschaftlichen-betrieben>. Letzter Zugriff: 15. Oktober 2023.

Deutscher Bauernverband: Transformationsprozess der Landwirtschaft. URL: <https://www.situationsbericht.de/3/37-transformation-in-der-landwirtschaft>

Statista: Erwerbstätige in der Landwirtschaft. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1055652/umfrage/erwerbstaetige-in-der-landwirtschaft-in-deutschland/>. Letzter Zugriff: 10. August 2023.

Wirtschaftslexikon Gabler: Employerbranding. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/employer-branding-53538/version-276620>. Letzter Zugriff: 11. Oktober 2023.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle sinngemäß und wörtlich übernommenen Textstellen aus fremden Quellen wurden kenntlich gemacht.

Potsdam, den 20. Dezember 2023

Theresia Ruffert