



## Pre-Konferenz Workshop I



# Personalmanagement in erweiterten Familienbetrieben: Stand der Forschung

Ludwig Theuvsen, Janine Stratmann

Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness,  
Georg-August-Universität Göttingen

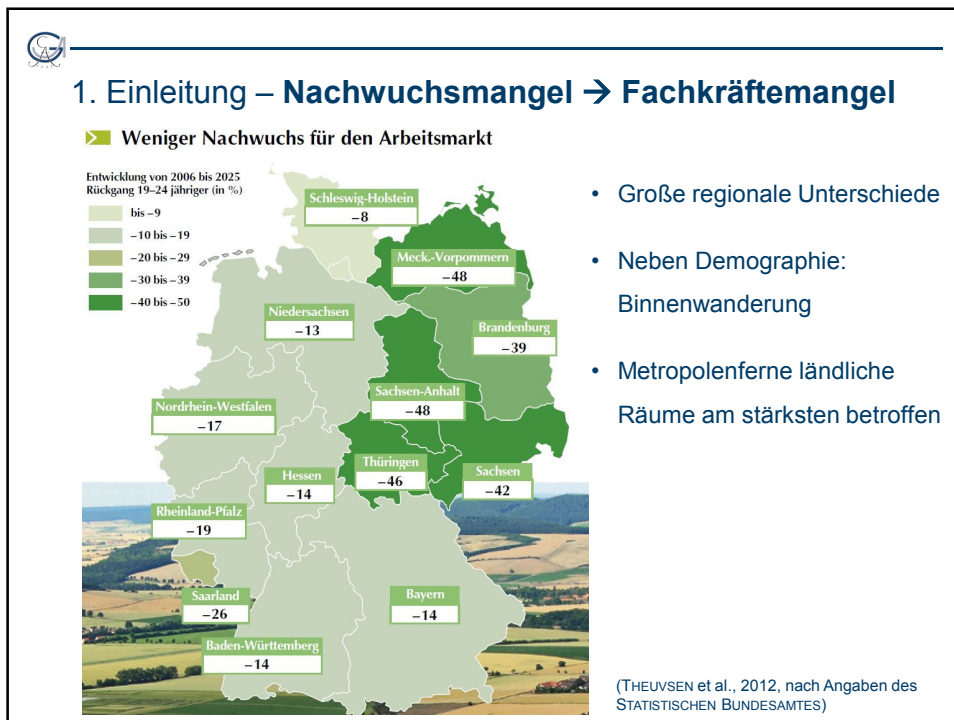
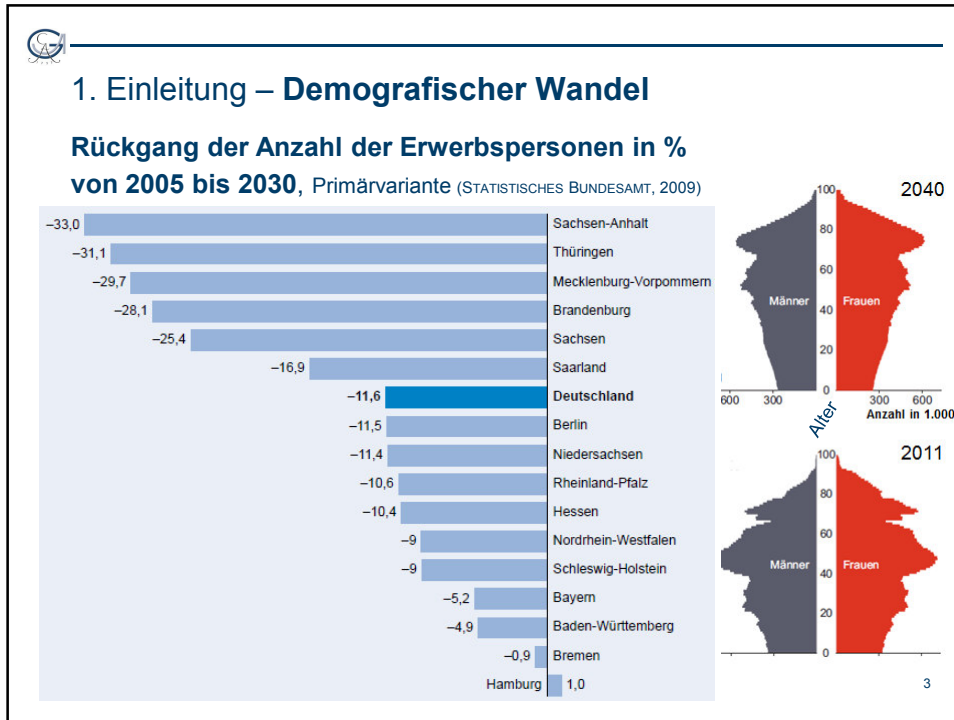


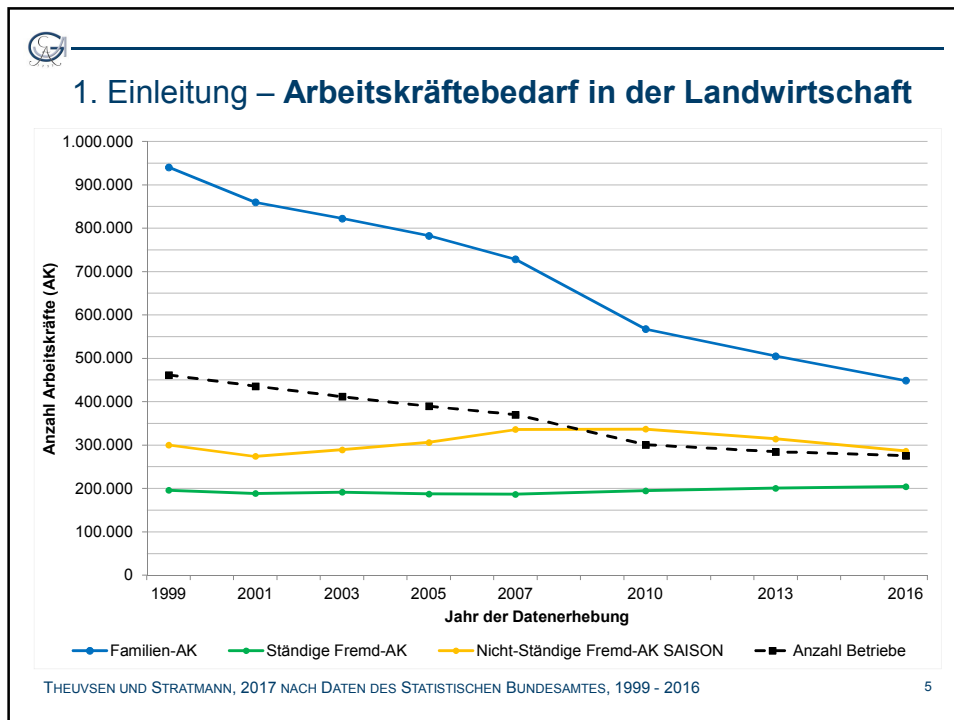
Freising, 13.-15. September 2017



## 1. Einleitung – **Strukturwandel in der Landwirtschaft**

- Betriebswachstum bedingt zunehmende Abkehr von der Familienarbeitsverfassung  
→ Entwicklung sog. „erweiterter Familienbetriebe“ mit 2-3 Familien-AK sowie weiteren familienfremden AK (SCHAPER et al, 2011)
- Zunehmende Bedeutung personalwirtschaftlicher Fragen in der Landwirtschaft (z.B. HENKE et al, 2012)





**1. Einleitung – Ergebnisse früherer Literaturübersichten**

- Erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen im Bereich des Personalmanagements zunehmend bedeutsam für die Betriebsentwicklung (BRONSEMA et al., 2015)
- Bedeutung des Personalmanagements wird weiter ansteigen (BITSCH, 2010)
- Indiz für gesteigerte Praxisrelevanz des Personalmanagements: Vielzahl Artikel in transferorientierten Zeitschriften (HENKE et al, 2012)
- Defizite in der agrarökonomischen Forschung (HENKE et al, 2012)
- USA: Landwirte erkennen Personalmanagement als eigene Schwäche (BITSCH, 2010)



## 1. Einleitung – Forschungsfragen

- Wie ist der aktuelle Forschungsstand zum Personalmanagement in der Landwirtschaft?
- Welche neuen Erkenntnisse gab es in den letzten Jahren?

7

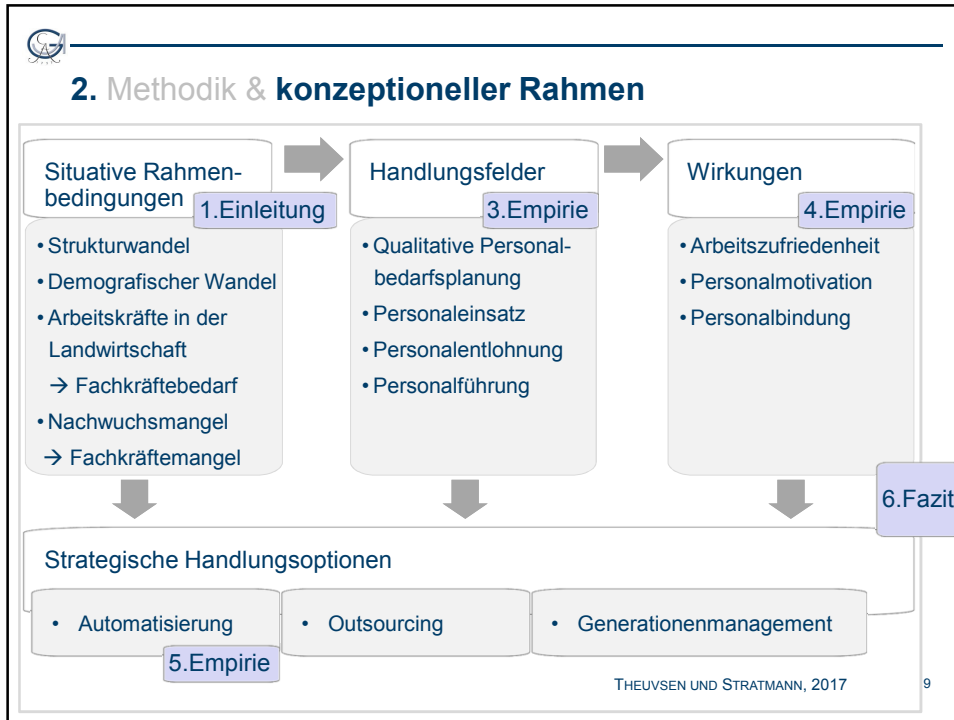


## 2. Methodik & konzeptioneller Rahmen

- **Literaturanalyse:**
  - Internationale und nationale Fachzeitschriften, Jahrbücher sowie Sammelbände
  - Ergebnisse aus bisher unveröffentlichten quantitativen und qualitativen Studien
- **Zeitraum:**
  - 2011 bis 2017
  - Ausgangspunkt: Überblicksbeiträge von Bitsch (2010) sowie Henke et al. (2012)
- **Gegenstand:**

Fragen des Personalmanagements auf Ebene landwirtschaftlicher Betriebe mit Ackerbau bzw. Nutztierhaltung in westlichen Industriestaaten

8



## 3. Handlungsfeld – Personalplanung

... in der Schweinehaltung, Online-Befragung von 12/2015 bis 02/2016

**Anzahl der Familien- und Fremdarbeitskräfte der west- und ostdeutschen Betriebe**  
in den Jahren 2005, aktuell (2015) und im Jahr 2020

	Familienarbeitskräfte			Fremdarbeitskräfte		
	2005	Aktuell *	2020	2005 *	Aktuell *	2020
<b>West</b> N = 58 <sup>1</sup>	2,1	2,29 <sup>b</sup>	2,17	2,6 <sup>b</sup>	3,16 <sup>b</sup>	3,65
<b>Ost</b> N = 7 <sup>2</sup>	1,8	1,4 <sup>a</sup>	2,2	8,75 <sup>a</sup>	7,93 <sup>a</sup>	6,29

Online-Befragung von 12/2015 bis 02/2016:  
69% der befragten Betriebsleiter beschäftigen ø 3,8 AK Fremd-AK  
85% beschäftigen ø 2,2 Familien-AK

THEUVSEN UND STRATMANN, 2017 10



### 3. Handlungsfeld – Qualitative Personalbedarfsplanung

#### Ziel

- In der Zukunft benötigte Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen des Personals festlegen (DRUMM, 2008)
- Welche Aufgaben sind einer Stelle zuzuordnen?
- Stellenbeschreibungen, berufliche Klassifizierungen, Anforderungsprofile (JUNG, 2011; OLFERT, 2012)

#### Definition von Qualifikation

- ✓ Individuelles Arbeitsvermögen einer Person (ROBERTS, 2010)
- ✓ Arbeitsvermögen umfasst Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensmuster (ROBERTS, 2010)
- ✓ Persönliche Kompetenz oder Selbstkompetenz als Teil von Methodenkompetenz (BERTHEL UND BECKER, 2013)

11



### 3. Handlungsfeld – Qualitative Personalbedarfsplanung

Anforderungen der Betriebsleiter (N=190) an ständige Fremd-AK  
Online-Befragung von 08/2016

#### Kompetenzen:

**F = Fach-**

**M = Methoden-**

**S = Sozial-**

**P = Persönliche Kompetenz**

Skala:

5 = sehr wichtig

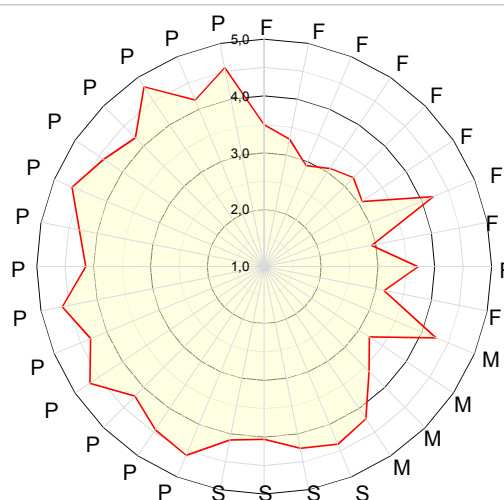
4 = eher wichtig

3 = teils/ teils

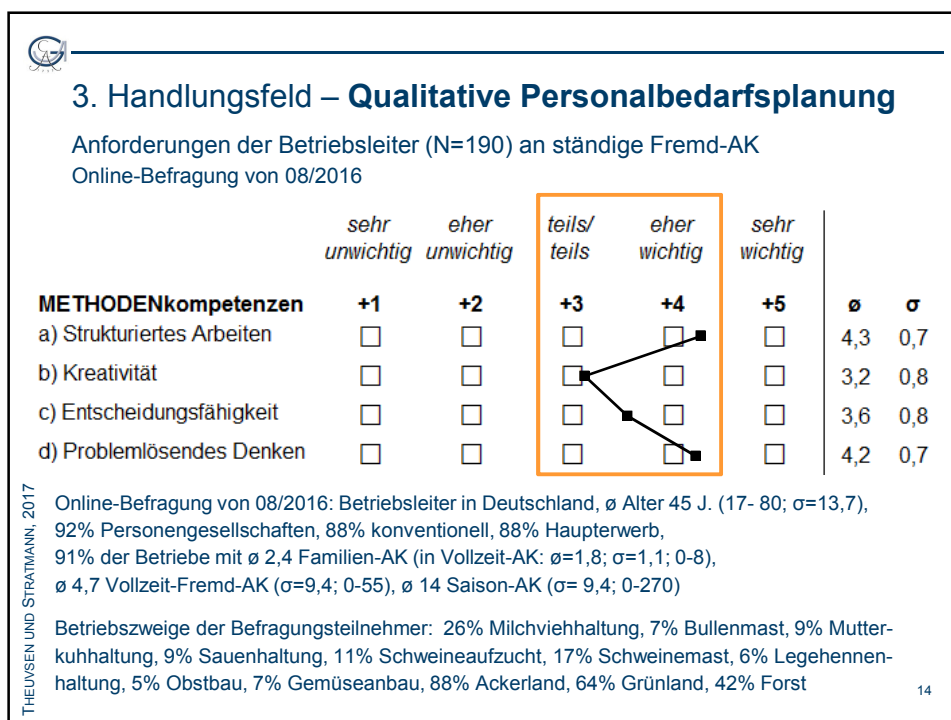
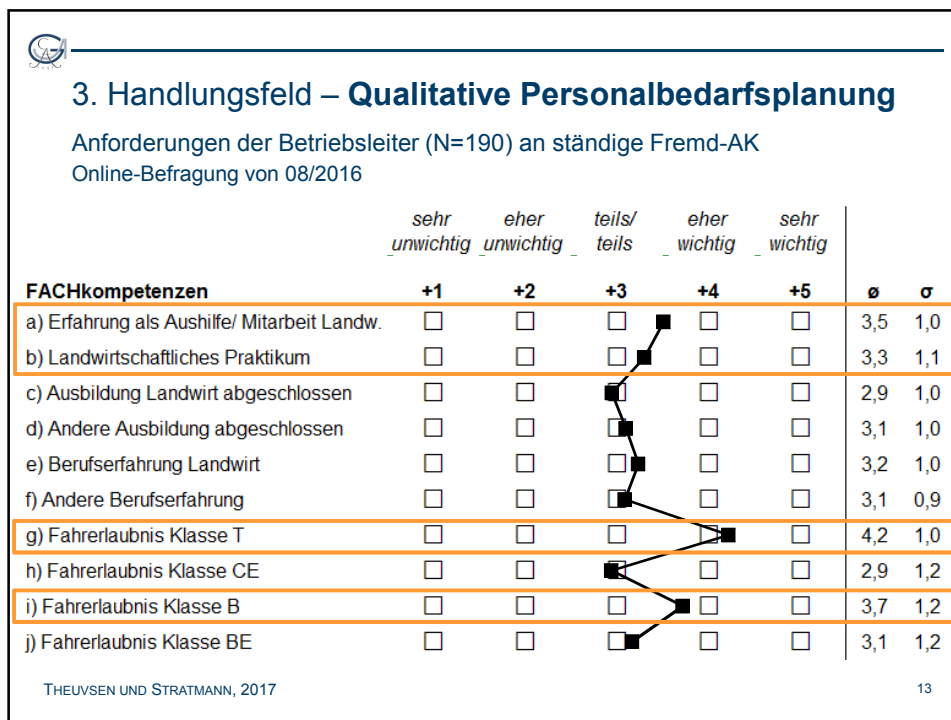
2 = eher unwichtig

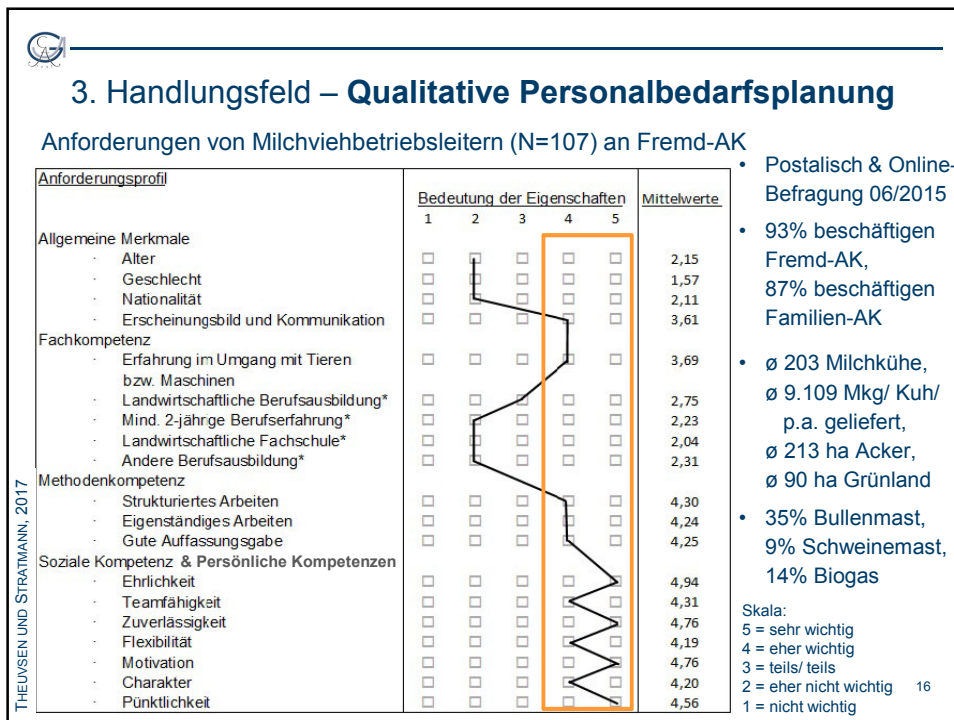
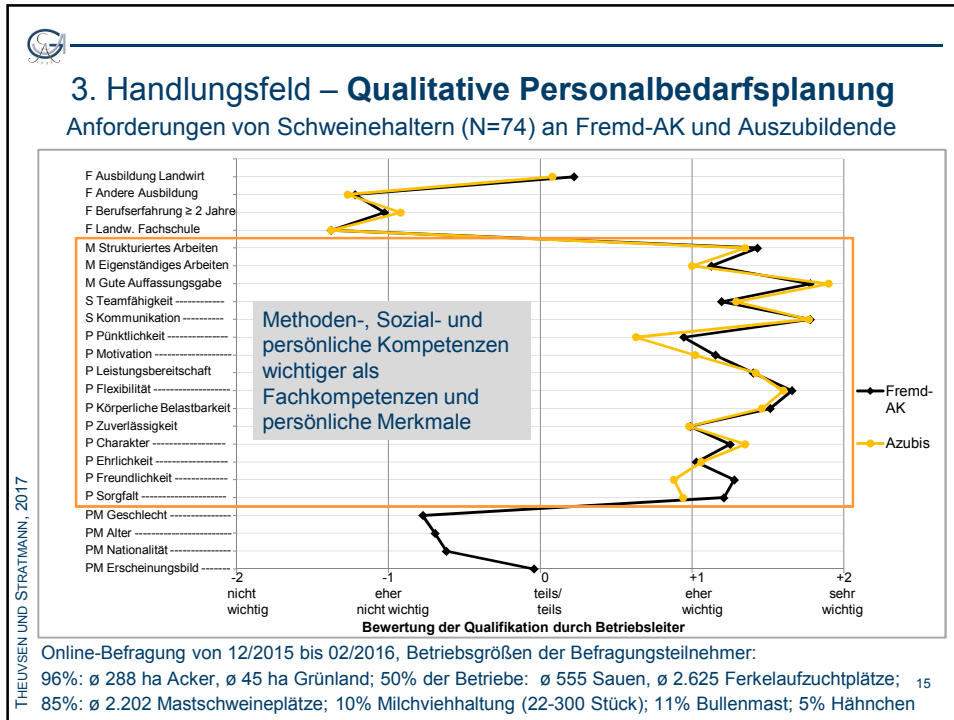
1 = sehr unwichtig

THEUVSEN UND STRATMANN, 2017



12









### 3. Handlungsfeld – Qualitative Personalbedarfsplanung

Anforderungen von Milchviehbetriebsleitern (N=107)  
an Fachkompetenzen von Arbeitskräften, verschiedene Berufsbilder

Fachkompetenz	Anteil Zustimmung / Erfordernis für Berufsbild		
	Melker	Herdsman	Herdenmanager
Keine Ausbildung	64%	14%	6%
Landwirtschaftliche Berufsausbildung	53%	81%	56%
Einjährige Fachschule	6%	42%	39%
Zweijährige Fachschule (Agrarbetriebswirt)	0%	25%	58%
Landwirtschaftsmeister	2%	31%	48%
Studium	0%	8%	42%

THEUVSEN UND STRATMANN, 2017, Postalisch und Online-Befragung von 06/2015

17



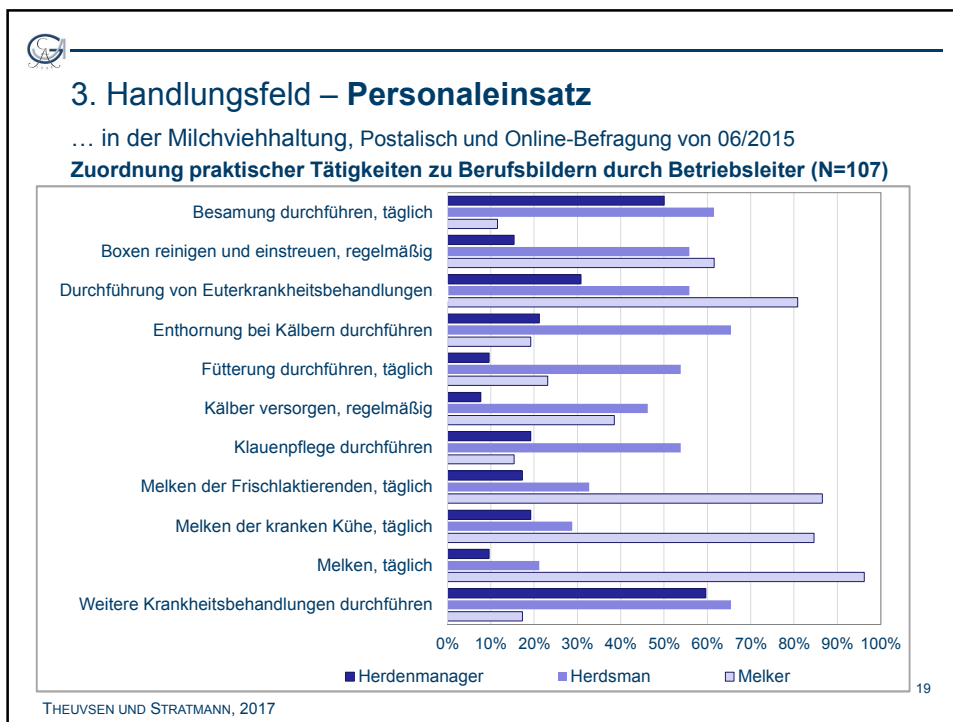
### 3. Handlungsfeld – Personaleinsatz

Arbeitsorganisation in der Milchviehhaltung	Cluster A „Moderne Familienbetriebe“	Cluster B „Managende Arbeitgeber“	Cluster C „Wachstumsorientierte Praktiker“	Gesamtstichprobe
N = Anzahl der Probanden	51	33	38	122
Anzahl Milchkühe ***	135 <sup>b</sup>	214 <sup>a</sup>	178	170
Landw. Nutzfläche in ha ***	153 <sup>b</sup>	236 <sup>a</sup>	192	187
Familien-AK insgesamt, n.s.	2,7	2,6	2,8	2,7
Fremdarbeitskräfte (ohne Auszubildende) ***	0,7 <sup>bc</sup>	3,0 <sup>a</sup>	1,7 <sup>a</sup>	1,6
Auszubildende n.s.	1,2	1,3	1,1	1,2
<sup>1</sup> Schichtpläne regeln in meinem Betrieb die Arbeitseinteilung langfristig.***	-0,52 <sup>b</sup>	0,09 <sup>ac</sup>	-0,66 <sup>b</sup>	-0,40
<sup>1</sup> Bei mir hat jeder Angestellte seinen eigenen Aufgabenbereich. *	0,20	0,58	0,24	0,31
<sup>1</sup> Mir fällt es schwer, Verantwortung an Fremd-AK abzugeben. ***	-0,18 <sup>b</sup>	-0,82 <sup>ac</sup>	-0,13 <sup>b</sup>	-0,34
<sup>1</sup> Lehrlinge auszubilden, ist mir ein besonderes Anliegen. ***	1,10 <sup>bc</sup>	0,52 <sup>a</sup>	0,39 <sup>a</sup>	0,72

Signifikanzniveau: \* = p ≤ 0,05, \*\* = p ≤ 0,01, \*\*\* = p ≤ 0,001, n.s. = nicht signifikant, Buchstaben kennzeichnen einen signifikanten Unterschied zum entsprechenden Cluster, z.B. „c“ = Cluster A unterscheidet sich signifikant von Cluster C (Post-Hoc-Test T2 nach Tamhane auf dem Signifikanzniveau 0,05), <sup>1</sup>Skala von +2 = Stimme voll und ganz zu bis -2 = Stimme ganz und gar nicht zu.

BRONSEMA et al., 2015

18



### 3. Handlungsfeld – Personalentlohnung

Angaben zur Entlohnung von Fremd-AK unterschieden nach Berufsbildern durch Milchviehbetriebsleiter (N=107): **Wie viel sollte Ihrer Meinung nach ein ... pro Std. verdienen?**

Auswahl: Art der Entlohnung	Melker (n=102)	Herdsman (n=102)	Herdenmanager (n=94)
<b>1) Fester Lohn / Std.</b>	Ø 11,02 €	Ø 14,46 €	Ø 16,36 €
	75%	75%	60%
<b>2) Grundlohn / Std. + leistungsabhängig</b>	Ø 12,46 €	Ø 13,59 €	Ø 17,13 €
	25%	23%	36%
a) Höhe Anteil leistungsabhängig	Ø 27,3%	Ø 37,3%	Ø 38,2%
b) Kriterien für leistungsabhängigen Anteil, Mehrfachnennungen	Betriebsergebnis, BWL Milch, wirtschaftlicher Erfolg, gute Leistung, Milchleistung, Tiergesundheit, Eutergesundheit	Betriebserfolg, Gewinn, Tiergesundheit, Milchleistung, Besamungserfolg, Fruchtbarkeit, Sauberkeit, Tierverluste	Betriebserfolg, Gewinn, wirtschaftl. Kennzahlen, gute Leistung, Milchleistung, Tiergesundheit, Index biolog. Leistungen, Qualität u. Einsatz
<b>3) Anderer Lohn: freier Text</b>	0%	2% <b>3.000€/ Monat</b>	2% <b>2.500€/ Monat</b> 1% <b>4.000€/ Monat</b> 1% <b>4.500€/ Monat</b>

THEUVSEN UND STRATMANN, 2017, Postalisch und Online-Befragung von 06/2015 20

THEUSEN UND STRATMANN, 2017

**3. Handlungsfeld – Personalentlohnung**

Qualitative Befragung von 03/2014 von 6 Betriebsleitern mit > 500 Milchkühen  
zu Entlohnung von Facharbeitern und Lohnhöhenkriterien

	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C	Betrieb D	Betrieb E	Betrieb F
Bundesland	Thüringen	Sa-Anhalt	Nieders.	Thüringen	Nieders.	Nieders.
Bestandsgröße Milchvieh	1.600	2.400	700	640	850	560
Milchleistung (in Liter)	9.500	11.500	11.000	9.500	11.000	9.500
Fremd-AK Milchprod.	35*	53*	7	8*	9	10
Familien-AK	0	0	1	0	2	0
Zeitlohn	x		x	x	x	x
Zeitlohn mit Leistungszulage		x				
Entgelthöhe (in €)	8,50-9,00€	8,50€	k. A.	9€	9-13€	8,80€
Leistungszulagenhöhe		10-15%				
Anforderungsbezogen	x	x	x	x	x	x
Betriebszugehörigkeit			x		x	
Berufserfahrung			x			
Qualität der Arbeit					x	
Einsatzbereitschaft					x	
Soziale Kompetenzen					x	
Kälberverluste		x				
Kuhabgänge		x				
Milchleistung		x				

21

THEUSEN UND STRATMANN, 2017

**3. Handlungsfeld – Personalentlohnung**

Qualitative Befragung von 03/2014 von 6 Betriebsleitern mit > 500 Milchkühen  
zu Entlohnungshöhe von leitenden Angestellten,  
Entlohnungskriterien und weiteren materiellen Anreizen

	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C	Betrieb D	Betrieb E	Betrieb F
Bundesland	Thüringen	Sa-Anhalt	Nieders.	Thüringen	Nieders.	Nieders.
Bestandsgröße Milchvieh	1.600	2.400	700	640	850	560
Milchleistung (in Liter)	9.500	11.500	11.000	9.500	11.000	9.500
Festes Entgelt	x	x	x	x	x	x
Entgelthöhe (in €)	3.000	2.600-3.800	k. A.	3.000	2.500-4.000	3.500
Anforderungsbezogen	x	x	x	x	x	x
Betriebszugehörigkeit	x	x	x		x	
Berufserfahrung			x			
Qualität der Arbeit					x	
Einsatzbereitschaft					x	
Soziale Kompetenzen					x	
Weihnachtsgeld	x			x		
Weitere Sonderzahlungen	x		x	x	x	x
Zuschuss zu Arbeitskleidung und Reinigung der Arbeitskleidung		x		x	x	
Betriebsdarlehen, Vorschuss			x	x		

22



### 3. Handlungsfeld – Personalentlohnung

... in der Schweinehaltung, Online-Befragung von 12/2015 bis 02/2016

Mittelwerte und Standardabweichungen (Index) sowie Anzahl der Nennungen des Entgelts (brutto, €/ Stunde)

#### der Fremd-AK der west- und ostdeutschen Betriebe

Bundesländer	Betriebsleiter	Bereichsleiter	landwirtschaftliche Fachkraft *	Ungelernte Arbeitskraft	Aushilfskräfte, Praktikanten
<b>West</b> N = 25 <sup>1</sup>	27,86 <sub>7,65</sub>	16,65 <sub>2,79</sub>	14,39 <sub>3,31</sub> <sup>b</sup>	10,18 <sub>2,19</sub>	8,65 <sub>1,81</sub>
<b>Ost</b> N = 6 <sup>2</sup>	20,38 <sub>12,66</sub>	15,83 <sub>5,57</sub>	11,33 <sub>1,97</sub> <sup>a</sup>	8,58 <sub>1,77</sub>	9,33 <sub>1,15</sub>

N<sup>1</sup> = 7 bis 25, N<sup>2</sup> = 3 bis 6

Signifikanzniveau: \* = p ≤ 0,05; Buchstaben kennzeichnen einen signifikanten Unterschied zur anderen Gruppe

THEUVSEN UND STRATMANN, 2017

23



### 3. Handlungsfeld – Personalentlohnung

... in der Schweinehaltung, Online-Befragung 12-2015 bis 02-2016

Mittelwerte, Minima und Maxima (Index) sowie Anzahl der Nennungen des Entgelts bzw. Lohnansatzes (brutto, €/ Std.)

#### Ø aller Betriebe

Position:	Familienarbeitskräfte		Fremdarbeitskräfte	
	N	Entgelt/ Lohnansatz (brutto, €/ Std.)	N	Entgelt (brutto, €/ Std.)
Betriebsleiter	31	30,11 <sub>5-150</sub>	11	25,14 <sub>8,5-40</sub>
Bereichsleiter	8	18,06 <sub>7,5-25</sub>	12	16,46 <sub>9,5-20</sub>
Landwirtschaftliche Fachkraft	14	14,99 <sub>10-25</sub>	27	13,71 <sub>10-25</sub>
Ungelernte Arbeitskraft	10	10,05 <sub>5-15</sub>	31	9,87 <sub>7-18</sub>
Auszubildende/r	5	7,9 <sub>4-12</sub>	20	6,33 <sub>4-8,5</sub>
Aushilfskräfte, Praktikanten	8	8,44 <sub>7-10</sub>	13	8,81 <sub>5-10</sub>

THEUVSEN UND STRATMANN, 2017

24

### 3. Handlungsfeld – Personalführung

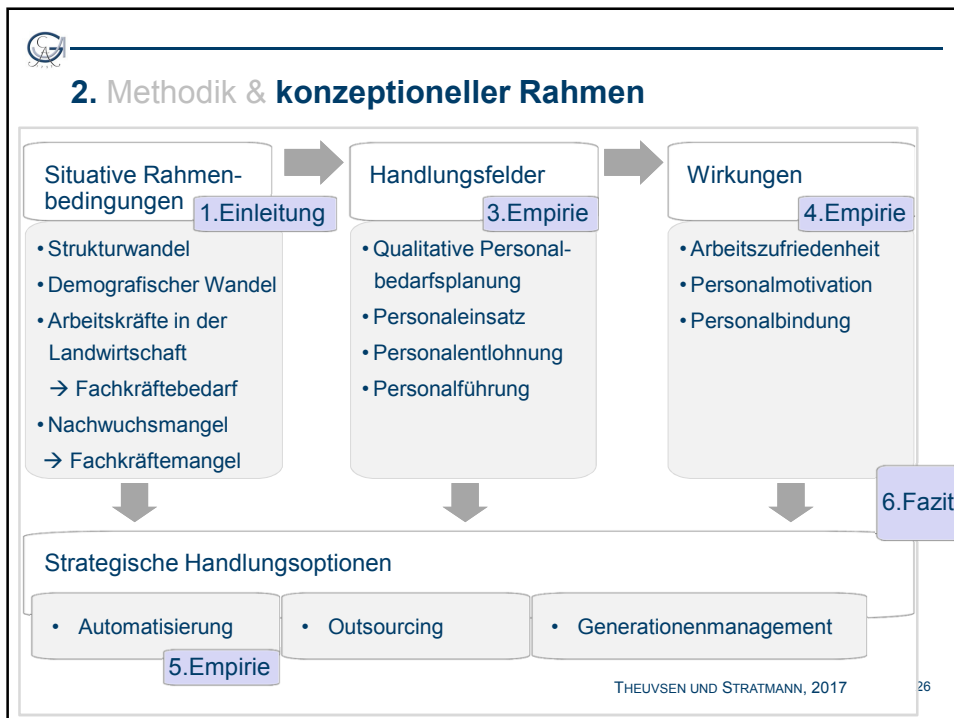
... in der Schweinehaltung: Aussagen der Betriebsleiter über ihr Management nach Art der auf dem Betrieb beschäftigten Arbeitskräfte

Aussagen, Mittelwerte und Standardabweichungen	Familien-AK und Fremd-AK N <sup>1</sup> = 53	Familien-AK N <sup>2</sup> = 16	Fremd-AK N <sup>3</sup> = 5
Alle Arbeitskräfte sind mir direkt unterstellt.	1,06 <sub>0,93</sub>	0,56 <sub>1,10</sub>	0,60 <sub>0,89</sub>
Arbeitskräfte mit viel Erfahrung sind weisungsbefugt. *	0,96 <sub>0,74</sub> <sup>b</sup>	0,38 <sub>0,81</sub> <sup>a</sup>	0,60 <sub>1,52</sub>
Unter den Arbeitskräften herrscht eine strenge Hierarchie.	-0,53 <sub>1,00</sub>	0,08 <sub>1,03</sub>	-1,00 <sub>0,71</sub>
Ich übertrage Verantwortung an bestimmte Arbeitskräfte.	1,08 <sub>0,68</sub>	0,88 <sub>0,77</sub>	1,20 <sub>0,84</sub>
Bei Bedarf fungiert eine vorher bestimmte Arbeitskraft als meine Vertretung.	1,15 <sub>0,74</sub>	0,80 <sub>0,77</sub>	1,40 <sub>0,55</sub>
Jede Arbeitskraft hat ihren festen Aufgabenbereich.	0,33 <sub>0,96</sub>	0,50 <sub>0,76</sub>	1,00 <sub>0,82</sub>
Die Arbeitskräfte organisieren sich überwiegend selbst. **	-0,60 <sub>0,89</sub> <sup>b</sup>	0,36 <sub>1,15</sub> <sup>a</sup>	0,20 <sub>1,48</sub>

Signifikanzniveau: \* = p ≤ 0,05, \*\* = p ≤ 0,01; Buchstaben kennzeichnen einen signifikanten Unterschied zur anderen Gruppe (Post-Hoc Test Bonferroni); N1 = 49-53, N2 = 13-16, N3 = 4-5  
 Skala: -2 Lehne voll und ganz ab; -1 Lehne eher ab; 0 Teils/ teils; +1 Stimme eher zu; +2 Stimme voll und ganz zu

25

THEUVSEN UND STRATMANN, 2017    Online-Befragung von 12/2015 bis 02/2016



### 4. Wirkung – Arbeitszufriedenheit

Wahrnehmungen und Bewertungen landwirtschaftlicher Arbeitnehmer

Betriebliche Aspekte

**Finanzelle Dimension**  
**Bezahlung:** schlecht, fair, zufriedenstellend, angemessen, leistungsgerecht

**Organisatorische Dimension**  
**Organisatorischer Betriebsablauf:** fortschrittlich, umständlich, chaotisch, modern, zukunftsfähig  
**Arbeitszeiten:** unregelmäßig, viele Überstunden, anstrengende Arbeitsspitzen, selten am Wochenende frei, häufige Nachteinsätze, lange Arbeitszeiten

**Soziale Dimension**  
**Verhältnis zu Kollegen:** stur, hilfsbereit, zerstritten, unfähig, teamfähig, leistungsbereit, zuverlässig  
**Verhältnis zu Vorgesetzten:** rücksichtsvoll, versteht etwas von seiner Arbeit, fair, lobt oft, unbeliebt, vertrauensvoll, informiert schlecht, zukunftsorientiert, guter Führungsstil  
**Betriebsklima:** familiär, fühle mich wohl hier, motiviert mich

**Tätigkeitsdimension**  
**Arbeitsbedingungen:** anstrengend, ordentlich, schlecht, hektisch, der Witterung ausgesetzt, riskant, selbständige Tätigkeit  
**Arbeitsplatz:** modern (z.B. Stalleinrichtung), allmodisch, vollständige Ausstattung, moderne Maschinen, gemütliche Aufenthaltsräume  
**Tätigkeit:** langweilig, festgefahren, selbstständig, gefällt mir, überfordert mich, Ergebnisse sind schnell sichtbar, verantwortungsvoll, macht keinen Spaß, abwechslungsreich

**Sicherheitsdimension**  
**Arbeitsplatzsicherheit:** „Die Gefahr, meinen Arbeitsplatz zu verlieren, ist hoch!“

Persönliche Aspekte

Lebenszufriedenheit	Lebenszufriedenheit * ( $\beta = 0.171$ ; $t = 1.992$ )
Gesundheitszufriedenheit	Gesundheitszufriedenheit ** ( $\beta = 0.331$ ; $t = 3.969$ )

Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer

NÄTHER et al., 2015; N=348 familien-fremde Arbeitskräfte

### 4. Wirkung – Arbeitszufriedenheit

Qualitative Befragung von 08/2015 von 6 Betriebsleitern in Bundesländern Ost

Dimension	A	B	C	D	E	F
Alter befragte Person	59	45	64	44	35	37
Jahre Erfahrung als Führungskraft	33	23	28	16	7	7
Funktion	Betriebsleiter	Betriebsleiter	Vorstand	GF	Produkt-leiter	GF
Bildungsgrad Agrar	Dipl.Ing.	Dipl.Ing.	Dipl.Ing.	Dr. Dipl.	Dipl.Ing.	Dr. Dipl.
<b>gute Entlohnung</b>	<b>Finanz.-</b>	x	x	x	x	x
<b>transparente Arbeitsorganisation</b>	<b>Orga.</b>				x	
flexible Urlaubsmöglichkeit	"	x				
modernes & soziales Arbeitsumfeld	"		x	x		
<b>respektvoller Umgang zw. Vorges. und AK</b>	<b>Soziale</b>		x	x		
Beachtung von Bedürfnissen Einzelner	"		x			
gutes Betriebsklima	"		x	x		
<b>Anerkennung durch Lob</b>	<b>Tätigk.</b>	x				
eigenständiges Arbeiten	"	x	x			
hoher Mechanisierungsgrad	"			x		
<b>moderne Technikausstattung</b>	<b>Sicherh.</b>	x	x	x		x
Tätigkeitsbereich	"					x
<b>Einbindung in Entscheidungen</b>	<b>Sicherh.</b>			x		x
Arbeitsplatzsicherheit	"			x		x
Bundesland	Bra.bg.	Sa-Anh.	Sa-Anh.	Th	Sa-Anh.	MV
Betriebsform	Futterbau	Ackerbau	Ackerbau	Ackerbau	Gemischt	Gemischt
Rechtsform	KG	GbR	e.G.	GmbH	GmbH	GmbH
Mitarbeiter Gesamt	50	11	16	18	165	70
Mitarbeiter Ackerbau	8	9	12	15	21*	26*
Flächengröße (in ha)	5.500	3.800	2.000	2.450	4.800	5.200
Hierarchieebenen	3	3	2	2	5	3

THEWSEN UND STRATMANN, 2017

THEUVSEN UND STRATMANN, 2017

### 4. Wirkung – Personalmotivation

Qualitative Befragung von 08/2015 von 6 Betriebsleitern in Bundesländern Ost

Motivationsaspekt	Anreiz	A	B	C	D	E	F
Prämienzahlung	materiell		x			x	
Auszahlung Überstunden	materiell				x		x
guter Stundenlohn	materiell				x		x
Lohnerhöhung	materiell					x	
13. Jahresgehalt	materiell						x
Naturalentlohnung	materiell						x
Aussicht auf Erholung	immateriell					x	
Betriebsfeiern	immateriell			x	x		
Stammschlepper	immateriell	x					
eigenständiges Arbeiten	immateriell		x			x	
Einbindung in Entscheidungen	immateriell				x	x	x
transparente Arbeitsorganisation	immateriell					x	
Arbeitsplatz in der Region	immateriell			x			
Fortbildungsmaßnahmen	immateriell					x	
Tätigkeitsbereich	immateriell						x
guter Ruf des Unternehmens	immateriell						x
Alter befragte Person		59	45	64	44	35	37
Jahre Erfahrung als Führungskraft		33	23	28	16	7	7
Funktion		Betriebsleiter	Betriebsleiter	Vorstand	Geschäftsführer	Produktionsleiter	Geschäftsführer
Bildungsgrad Agrar		Dipl.Ing.	Dipl.Ing.	Dipl.Ing.	Dr. Dipl.	Dipl.Ing.	Dr. Dipl.

29

THEUVSEN UND STRATMANN, 2017

### 5. Handlungsoption – Automatisierung

Aussagen der Betriebsleiter über Automatisierung in der Milchviehhaltung	Stimme voll und ganz zu +2	Stimme eher zu +1	Teils/Teils 0	Stimme eher nicht zu -1	Stimme nicht zu -2
<b>Ich plane in den nächsten drei Jahren ein automatisches Melksystem zu installieren oder das bereits bestehende zu erweitern. (<math>\mu^1=-0,72</math>; <math>\sigma^2=1,536</math>)</b>	14,3% (29)	13,3% (27)	9,4% (19)	11,8% (24)	51,2% (104)
<b>Ich bin ständig auf der Suche nach neuer Technik, die die Arbeit im Stall effizienter und leichter macht. (<math>\mu^1=0,46</math>; <math>\sigma^2=0,929</math>)</b>	12,3% (25)	37,9% (77)	34,5% (70)	13,8% (28)	1,5% (3)
<b>Ich interessiere mich stark für neue Technik und setze sie sofort auf meinem gesamten Betrieb um. (<math>\mu^1=-0,20</math>; <math>\sigma^2=0,957</math>)</b>	4,5% (9)	13,4% (27)	51,0% (103)	20,3% (41)	10,9% (22)
<b>Ich warte mit dem Einsatz von neuen Technologien bis andere sie ausreichend getestet haben. (<math>\mu^1=0,00</math>; <math>\sigma^2=1,005</math>)</b>	6,4% (13)	23,2% (47)	42,4% (86)	20,2% 41	7,9% 16
<b>Insgesamt finde ich Automatisierung in der Milchviehhaltung besonders wichtig und sinnvoll. (<math>\mu^1=0,8</math>; <math>\sigma^2=0,829</math>)</b>	19,2% (39)	47,8% (97)	27,1% (55)	5,4% (11)	0,5% (1)
<b>Ich plane einen Ausstieg aus der Milchproduktion und werde deshalb nicht mehr in Wachstum investieren. (<math>\mu^1=-1,68</math>; <math>\sigma^2=0,751</math>)</b>	1,0% (2)	2,0% (4)	5,4% (11)	10,8% (22)	80,8% (164)

Postalisch und Online-Befragung von 08/2014 von N=203 Milchviehbetriebsleitern,  
 ø 2,79 Familien-AK, ø 6,7 Fremd-AK (ohne Az.), ø 1,49 Azubi,  
 9 % Ökologische Bewirtschaftungsform

30



## 5. Handlungsoption – Automatisierung

... in der Milchviehhaltung, Postalisch und Online-Befragung von 08/2014, N=203

### Statements der Gruppenbildung

- Ich interessiere mich stark für neue Technik und setze sie sofort auf meinem gesamten Betrieb um.  
( $\hat{=}$  Interesse an neuer Technik)
- Ich bin ständig auf der Suche nach neuer Technik, die die Arbeit im Stall effizienter und leichter macht.  
( $\hat{=}$  Suche nach neuer Technik)
- Damit ich die betrieblichen Ziele erreichen kann, nehme ich große finanzielle Verpflichtungen in Kauf.  
( $\hat{=}$  Risikobereitschaft)

Skala:

-2 Stimme nicht zu; -1 Stimme eher nicht zu; 0 Teils/ teils; +1 Stimme eher zu; +2 Stimme voll und ganz zu

Häufigkeiten/ Gültige Prozente	Gruppe	Kriterien
10,4% (21)	<b>1. Technikaffin</b>	Bewertet alle drei Statements mit „0 Teils/Teils“ über „+1 Stimme eher zu“ bis „+2 Stimme voll und ganz zu“.
37,6% (76)	<b>2. Eher Technikaffin</b>	Bewertet ein oder zwei Statements mit „0 Teils/Teils“ über „+1 Stimme eher zu“ bis „+2 Stimme voll und ganz zu“.
47,5% (96)	<b>3. Eher Technikavers</b>	Bewertet ein oder zwei Statements mit „-1 Stimme eher nicht“ zu bis „-2 Stimme nicht zu“.
4,5% (9)	<b>4. Technikavers</b>	Bewertet alle Statements mit „-1 Stimme eher nicht“ zu bis „-2 Stimme nicht zu“.

31

THEUßEN UND STRATMANN, 2017



## 6. Fazit

### Schlussfolgerungen:

- Gestiegener Stellenwert des Personalmanagements wird aus vielen Studien ersichtlich
- Wachsende Erfahrungen von Betriebsleitern in der Landwirtschaft mit familienfremden Arbeitskräften
- Inhaltliche Schwerpunkte weitgehend unverändert:
  - Bestimmung des Personalbedarfs und dessen Deckung
  - Personaleinsatz
  - Anreizsysteme
  - Personalführung
- Vereinzelt Hinwendung zu neuen Teilfragen, z.B. Migranten als Arbeitskräfte für die Landwirtschaft oder Employer Branding
- Vermehrt Studien zu den Wirkungen des Personalmanagements, z.B. auf die Arbeitszufriedenheit
- Trotzdem: Insgesamt weiterhin eher bescheidener Erkenntnisstand

32





## 6. Fazit

### Empfehlungen an Verbände und Beratung:

- Erhöhung der Zahl der Fortbildungsangebote für Betriebsleiter im Bereich Personalmanagement
- Präferenzen des Betriebsleiters sind bei personalwirtschaftlicher Beratung zu berücksichtigen
- Ausbau überbetrieblicher Unterstützungsangebote prüfen, z.B. Imagewerbung für „grüne Berufe“

### Empfehlungen an die agrarökonomische Forschung:

- Stärkere Berücksichtigung von Fragen des Personalmanagements
- Hinwendung zu umfassenderen, konzeptionell besser fundierten und repräsentativeren Studien

33



## 7. Literatur (1)

Berthel, J.; Becker, F. G. (2013): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 10. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Bitsch, V. (2010): Ein Blick nach draußen – Personalmanagement in der Landwirtschaft aus nordamerikanischer Perspektive. In: Von Davier, Z.; Theuvsen, L. (Hrsg., 2010): Landwirtschaftliches Personalmanagement. Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. Frankfurt am Main: DLG-Verlags-GmbH.

Bronsema, H.; Stratmann, J.; Schlosser, K.; Theuvsen, L. (2015): Wachstumsstrategien von familiengeführten Milchviehbetrieben mit Fremdarbeitskräften. In: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 50, S. 111-123.

Drumm, H. J. (2008): Personalwirtschaft. 6. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Henke, S.; Schmitt, C.; Theuvsen, L. (2012): Personalmanagement in der Landwirtschaft: Überblick über den Stand der Forschung. In: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV): Bericht über Landwirtschaft. Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft 90 (2), S. 173-330.

Jung, H. (2011): Personalwirtschaft. 9. Aufl. München: Oldenbourg.

34



## 7. Literatur (2)

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

Olfert, K. (2012): Personalwirtschaft. 15. Aufl. Herne, Westfalen: NWB Verlag.

Roberts, L. (2010): Gabler-Wirtschaftslexikon. 17. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Schaper, C.; Deimel, M.; Theuvsen, L. (2011): Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. In: German Journal of Agricultural Economics, vormals Agrarwirtschaft, Vol. 60 (1), S. 36-51.

Theuvsen, L.; Bronsema, H.; Guenther-Lübbers, W. (2012): Fachkräftemangel: Fakt oder Mythos? In: DLG-Mitteilungen, Vol. 4/2012.

Theuvsen, L.; Stratmann, J. (2017): Personalmanagement in erweiterten Familienbetrieben: Stand der Forschung; Vortrag im Rahmen der Pre-Konferenz der 57. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. (GEWISOLA) am 13.09.2017 in Freising.

35



## Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

**Prof. Dr. Ludwig Theuvsen, M.Sc. Janine Stratmann**

Georg-August-Universität Göttingen

Lehrstuhl „Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness“

Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung

Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen

**Theuvsen@uni-goettingen.de, jstratm@uni-goettingen.de**

GEWISOLA 2017