



# Berichte über Landwirtschaft

Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft

**BAND 94 | Ausgabe 1**

Mai 2016

AGRARWISSENSCHAFT  
FORSCHUNG  
—  
PRAXIS



# Betriebliche Möglichkeiten im Umgang mit dem Fachkräftemangel in der Landwirtschaft

GINDELE, N., KAPS, S. und DOLUSCHITZ, R.

## 1 Einführung

Das Personalmanagement oder die Personalführung ist ein Thema, dem in der agrarökonomischen Forschung aufgrund der in der Landwirtschaft vorherrschenden Arbeitsverfassung des Familienbetriebs in der Vergangenheit nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde. In den vergangenen Jahren hat sich diese Sachlage jedoch aufgrund des deutlich zunehmenden Anteils an Fremdarbeitskräften in der Landwirtschaft geändert (11, S. 317). So hat sich seit dem Jahr 2005 die Anzahl der Fremdarbeitskräfte in der Landwirtschaft von 493.700 auf 515.000 im Jahr 2013 erhöht. Im gleichen Zeitraum ging die Anzahl an Familienarbeitskräften von 782.700 auf 505.600 zurück (6, S. 63). Zurückzuführen ist die Zunahme an Fremdarbeitskräften zum einen darauf, dass in den neuen Bundesländern der Lohnarbeitsbetrieb die typische Arbeitsverfassung darstellt. Zum anderen entwickelt sich im Zuge des Strukturwandels insbesondere in den alten Bundesländern der typische Familienbetrieb vermehrt hin zum "erweiterten Familienbetrieb". Unter dem "erweiterten Familienbetrieb" wird ein landwirtschaftlicher Betrieb verstanden, bei dem zwei bis drei familieneigene Arbeitskräfte durch mehrere familienfremde Arbeitskräfte ergänzt werden. Hierdurch können die Betriebe Betriebsgrößen erreichen, die es ihnen ermöglichen, von Größendegressionseffekten zu profitieren, um so dem internationalen Wettbewerbsdruck standhalten zu können (20; 26).

Problematisch bei der Entwicklung der Arbeitskräftestruktur in der deutschen Landwirtschaft ist, dass auch hier, wie in anderen Branchen, der demografische Wandel dazu führt, dass Fachkräfte knapper werden. Es kann zwar generell festgestellt werden, dass der Arbeitskräftebedarf in der Landwirtschaft seit Jahren kontinuierlich sinkt (6, S. 63), was mit dem technischen Fortschritt zusammenhängt, durch den der Produktionsfaktor Arbeit zunehmend durch den Produktionsfaktor Kapital ersetzt wird (4, S. 50). Dennoch ist die Landwirtschaft nach wie vor sehr arbeitsintensiv und nur mit entsprechendem Personaleinsatz erfolgreich und effizient zu betreiben. Viele landwirtschaftliche Betriebe klagen außerdem bereits über Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung (12, S. 269; 27, S. 2; 2, S. 26; 22, S. 15). Auch die Landwirtschaft muss sich daher zunehmend mit dem Fachkräftemangel auseinandersetzen, da vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und dem damit verbundenen Rückgang an potenziellen Arbeitskräften sich die Lage in Bezug auf die Verfügbarkeit von Fachkräften mittelfristig nicht verändern wird.

Daher soll in diesem Beitrag zunächst der Frage nachgegangen werden, wie das Thema Fachkräftemangel in der landwirtschaftlichen Praxis wahrgenommen wird und wie die Betriebsleiter mit dem drohenden Fachkräftemangel konkret umgehen. Im Einzelnen werden im vorliegenden Beitrag folgende Forschungsfragen geklärt:

1. Wie wird das Thema Fachkräftemangel in der landwirtschaftlichen Praxis beurteilt? Werden Probleme durch den Fachkräftemangel erwartet oder bestehen bereits Probleme bei der Besetzung von offenen Stellen?
2. Wie kann seitens der Betriebe auf den Fachkräftemangel reagiert werden?
3. In welchem Umfang werden Instrumente des Personalmanagements eingesetzt oder angepasst, um Fachkräfte zu binden?

Der Beitrag gliedert sich in sechs Abschnitte. Im ersten Teil werden Gründe genannt, weshalb es in der Landwirtschaft einen Fachkräftemangel gibt. Im Anschluss werden die Methodik und die Struktur der Stichprobe beschrieben. Hierauf folgt die Darstellung der Ergebnisse. Mit einer Diskussion und einem Fazit endet der Beitrag.

## 2 Gründe für einen Fachkräftemangel in der Landwirtschaft

Die Gründe für den Fachkräftemangel in der Landwirtschaft sind vielfältig und reichen von strukturellen und demografischen Veränderungen bis hin zu Entlohnungsproblemen und können generell auf gesellschaftliche oder betriebliche Ursachen zurückgeführt werden (12, S. 269). Im Zentrum der gesellschaftlichen Ursachen steht die allgemeine Bevölkerungsentwicklung, die durch eine offensichtliche Verschiebung der Strukturen zwischen den Altersgruppen gekennzeichnet ist. So wird es weiterhin zu einem deutlichen Rückgang der jüngeren Bevölkerungsgruppen und Zunahmen bei den älteren Gruppen kommen (5, S. 12). Diese demografischen Entwicklungen führen dazu, dass es inzwischen auch in der Landwirtschaft, wie in anderen Wirtschaftsbereichen auch, schwieriger geworden ist, genügend qualifizierte Fachkräfte zur Besetzung der vakanten Stellen zu finden (12, S. 269 bis 270.; 27, S. 2; 2 S. 26; 22, S. 15). Bei genauer Betrachtung der Altersstruktur zeigt sich außerdem, dass die Erwerbstätigen in der Landwirtschaft, verglichen mit anderen Sektoren, deutlich älter sind. Etwa 32 Prozent aller in der Landwirtschaft tätigen Arbeitskräfte sind über 55 Jahre alt. In der übrigen Erwerbsbevölkerung liegt der Anteil der über 55 Jahre alten hingegen nur bei 18 Prozent. Auch unter den landwirtschaftlichen Betriebsleitern hat sich die Altersstruktur in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Im Jahr 1999 waren noch 46 Prozent aller Betriebsleiter jünger als 45 Jahre. Bis ins Jahr 2013 ist der Anteil der unter 45-jährigen auf 26 Prozent zurückgegangen. Parallel dazu ist von 1999 bis 2013 der Anteil der Betriebsleiter, die 55 Jahre und älter sind, von 29 Prozent auf 36 Prozent angestiegen. Im Gesamten ist somit der Anteil der jüngeren Betriebsleiter rückläufig (7, S. 72 bis 73). Beim Vergleich der Altersstruktur zwischen den neuen Bundesländern und dem früheren Bundesgebiet zeigt sich, dass Arbeitskräfte in den neuen Bundesländern älter sind als im früheren Bundesgebiet. In den neuen Bundesländern liegt das Durchschnittsalter der Arbeitskräfte bei 44 Jahren, während im früheren Bundesgebiet die Arbeitskräfte im Schnitt 41 Jahre alt sind (27, S. 5 bis 6). Somit sind insbesondere die neuen Bundesländer von einer Überalterung der Mitarbeiter betroffen, was verschärfend als Kennzeichen für den Fachkräftemangel herangezogen werden kann (25, S. 13 bis 14). Durch diese Entwicklung kommt es zu einer Verknappung des Arbeitskräfteangebots, was wiederum dazu führt, dass der Wettbewerbsdruck auf dem Arbeitsmarkt zunimmt (12, S. 269 bis 270). Des Weiteren hinterlässt die Urbanisierung deutliche Spuren, da vermehrt Menschen aus den ländlichen Regionen in die Städte abwandern. Hierdurch wird der demografische Wandel in den ländlichen Regionen erheblich beschleunigt und die Suche nach geeigneten Arbeitskräften für die Landwirtschaft erschwert (12, S. 270 bis 271). Als weiterer Punkt kommt hinzu, dass die Landwirtschaft oder die "grünen Berufe" insgesamt in der Gesellschaft kein besonders gutes Image haben. Zum einen ist das Lohnniveau in der Landwirtschaft im Vergleich zu anderen Branchen deutlich geringer (3, S. 31) und zum anderen wird durch die vermeintlich hohe Arbeitsbelastung sowie langen Arbeitszeiten und ausgeprägten saisonalen Arbeitsspitzen die Attraktivität des Arbeitsplatzes in der Landwirtschaft reduziert. Generell assoziiert die Bevölkerung mit der Landwirtschaft ein Arbeitsumfeld, in welchem besonders viel und hart gearbeitet wird (17, S. 24). Entgegengesetzt der Meinung der Gesellschaft hängen die landwirtschaftlichen Arbeitskräfte jedoch an ihrem Arbeitsplatz und sind überwiegend motiviert (25, S. 15). Die Studie von MUSSHOF et al. bestätigt, dass Menschen, die der Landwirtschaft fern sind oder nicht in der Landwirtschaft tätig sind, die Arbeitsbedingungen innerhalb der Landwirtschaft generell negativer bewerten als Menschen, die selbst in der Landwirtschaft beschäftigt sind (16, S. 9 bis 10).

Die betrieblichen Ursachen sind auf die strukturell bedingten Wachstumszwänge innerhalb der Landwirtschaft zurückzuführen. Bei Betrachtung der Entwicklung der Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe in den vergangenen Jahren ist schnell erkennbar, dass der Strukturwandel in der Landwirtschaft kontinuierlich voranschreitet. Wie aus Tabelle 1 ersichtlich ist, bewirtschafteten in Deutschland im Jahr 2013 285.000 landwirtschaftliche Betriebe rund 16,7 Millionen Hektar (ha) landwirtschaftlich genutzter Fläche (LF). Die Durchschnittsgröße je landwirtschaftlichen Betrieb lag im Jahr 2013 somit bei rund 59 ha LF.

Bis zum Jahr 1999 ging vor allem die Anzahl der Betriebe mit einer Flächenausstattung von bis zu 50 ha zurück. Bei den Betrieben mit größerer Flächenausstattung war in der Vergangenheit noch eine Steigerung zu verzeichnen. Inzwischen geht jedoch auch die Zahl der Betriebe, die eine Flächenausstattung von 50 bis 75 ha oder 75 bis 100 ha haben, zurück. Derzeit nimmt somit nur noch die Zahl der Betriebe, die über eine Flächenausstattung von 100 ha und mehr verfügen, zu (6, S. 41). Demzufolge liegt die Wachstumsschwelle der landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland aktuell bei 100 ha. Die Wachstumsschwelle beschreibt einen auf die landwirtschaftlich genutzte Fläche

bezogenen Grenzwert, unterhalb dessen die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe abnimmt oder oberhalb dessen die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe zunimmt. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass es regional gesehen bei der Wachstumsschwelle deutliche Unterschiede gibt. In Bezug auf die Betriebsgröße ist bei regionaler Betrachtung ein klares Nord-Süd/Ost-West Gefälle erkennbar. Während im Norden größere Betriebe vorzufinden sind, nimmt die Betriebsgröße Richtung Süden ab (7, S. 61).

**Tabelle 1: Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe, genutzte Fläche und durchschnittliche Betriebsgröße im Zeitverlauf (1995 bis 2013)**

	1995	1999	2003	2005	2007	2010	2013
Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe	587.744	471.960	420.697	396.581	374.514	299.134	285.000
Fläche aller landwirtschaftlichen Betriebe (Millionen Hektar)	17,25	17,15	17,01	17,02	16,95	16,70	16,70
Durchschnittsgröße je Betrieb (Hektar)	29,35	36,33	40,43	42,91	45,25	55,83	58,60

**Quelle:** BMEL 2015.

Die bereits in der Einleitung erwähnte strukturelle Entwicklung der westlichen Familienbetriebe hin zu "erweiterten Familienbetrieben" führt dazu, dass sich die Nachfrage nach qualifizierten landwirtschaftlichen Arbeitskräften erhöht (23, S. 12). Der "erweiterte Familienbetrieb" ist dadurch gekennzeichnet, dass die familieneigene Arbeitsleistung durch die Einstellung von Fremdarbeitskräften ergänzt wird, wodurch die durch das Betriebswachstum entstandene Mehrarbeit kompensiert werden kann (26, S. 64). Die Entwicklung zum "erweiterten Familienbetrieb" spiegelt sich auch in der Arbeitskräftestruktur, die sich in der Landwirtschaft in den vergangenen Jahren deutlich verändert hat, wider. Zwar ist die Landwirtschaft immer noch ein Sektor, in welchem die Arbeit größtenteils von den Betriebsleitern und ihren Familienangehörigen erbracht wird. Feststellbar ist jedoch von 2010 bis 2013 ein Rückgang der Anzahl an Familienarbeitskräften um neun Prozent. Hingegen nahm die Zahl der ständig beschäftigten Arbeitskräfte in diesem Zeitraum um vier Prozent zu (7, S. 70). In ganz Deutschland steigt somit der Anteil der Fremdarbeitskräfte in der Landwirtschaft an und es wird auch zukünftig mit einer steigenden Nachfrage nach Fremdarbeitskräften gerechnet, da für viele Betriebe die Einstellung von Fremdarbeitskräften aufgrund weiterer betrieblicher Wachstumsschritte unausweichlich wird (25, S. 13; 14, S. 137; 12, S. 271 bis 272).

### 3 Methodik und Struktur der Stichprobe

In einer empirischen Erhebung wurden die anfangs beschriebenen Forschungsfragen detailliert untersucht. Hierzu wurde eine schriftliche Befragung von Betriebsleitern landwirtschaftlicher Betriebe in ganz Deutschland durchgeführt. Die Befragung fand innerhalb von zwei Erhebungsphasen im Spätsommer 2013 statt. Da in der ersten Erhebungsphase der Rücklauf nicht zufriedenstellend war, wurde nochmals eine zweite Erhebungsphase durchgeführt. Die Erfassung der Daten erfolgte dabei mittels eines webbasierten standardisierten Fragebogens. Der Fragebogen gliederte sich in mehrere relevante Themenkomplexe. Es wurden den Betriebsleitern Fragen zum Personalmanagement und zur Personalführung, den betrieblichen Wachstumsabsichten, dem Betriebsmanagement und den geforderten Qualifikationen an Fremdarbeitskräfte sowie zu nötigen Unternehmerkompetenzen gestellt. Im Gesamten wurden 2.300 landwirtschaftliche Ausbildungsbetriebe und Agrargenossenschaften deutschlandweit angeschrieben. Der überwiegende Teil der wissenschaftlichen Studien zum Fachkräftemangel in der Landwirtschaft konzentriert sich bisher auf die Situation in den neuen Bundesländern. Im Vergleich hierzu ist der Stand der Forschung für das frühere Bundesgebiet deutlich geringer. Aus diesem Grund ist es ein Anliegen der Studie sowohl die Perspektive der Betriebsleiter in den neuen als auch die der Betriebsleiter in den früheren Bundesländern

darzustellen und vergleichend zu analysieren. Da die Befragung schwerpunktmäßig Problemfelder behandelt, die im Zuge der Beschäftigung von Fremdarbeitskräften auf die landwirtschaftlichen Betriebe zukommen, wurde die Erhebung auf Betriebe eingeschränkt, in welchen zum Zeitpunkt der Befragung mindestens eine Fremdarbeitskraft beschäftigt war. Auf die Bedingung mindestens einer beschäftigten Fremdarbeitskraft wurden die befragten Betriebsleiter im Begleitschreiben des Fragebogens hingewiesen. Dieses Teilnahmekriterium konnte zudem anhand der erfolgten Angaben zur Personalstruktur überprüft werden und die Datensätze von Betrieben ohne Fremdarbeitskräfte gegebenenfalls aussortiert werden.

An der Umfrage nahmen 316 landwirtschaftliche Betriebe teil, was einer Rücklaufquote von 13,7 Prozent entspricht. Der etwas niedrige Rücklauf kann auf den Zeitpunkt der Befragung, der sich mit der Haupterntezeit überschneidet, zurückgeführt werden. Außerdem war der Fragebogen mit einer Bearbeitungszeit von durchschnittlich 30 Minuten sehr lang konzipiert, was vermutlich bei dem einen oder anderen Betriebsleiter zu einem vorzeitigen Abbruch der Befragung führte. Von den 316 ausgefüllten Fragebögen waren acht nicht korrekt ausgefüllt und 14 der antwortenden Betriebsleiter beschäftigten zum Zeitpunkt der Befragung keine Fremdarbeitskräfte. Insgesamt gingen somit 294 Fragebögen in die Auswertung ein.

Von den antwortenden Betrieben haben 73 Prozent ihren Betriebssitz im früheren Bundesgebiet und 27 Prozent in den neuen Bundesländern. Im Vergleich zur Grundgesamtheit sind die neuen Bundesländer etwas überrepräsentiert. 48 Prozent der Betriebe werden als Einzelunternehmen, 29 Prozent als Personengesellschaft und 23 Prozent als juristische Person geführt. Im Durchschnitt liegt die Betriebsgröße bei 490 ha (Median = 183 ha) und somit vor allem wegen des Abgrenzungskriteriums der Beschäftigung mindestens einer Fremdarbeitskraft deutlich über der eines durchschnittlichen landwirtschaftlichen Betriebs in Deutschland (61 ha). Durchschnittlich werden 1,3 Familienarbeitskräfte und 11,6 (Median = 4) Fremdarbeitskräfte auf den antwortenden Betrieben beschäftigt. Auf einem Drittel der Betriebe wurden ein bis zwei Fremdarbeitskräfte beschäftigt, 25 Prozent der Betriebe beschäftigten drei bis fünf familienfremde Arbeitskräfte, 17 Prozent sechs bis zehn Fremdarbeitskräfte und jeweils acht Prozent der Betriebe elf bis 20 und 21 bis 30 Fremdarbeitskräfte. Mehr als 30 Fremdarbeitskräfte waren auf neun Prozent der antwortenden Betriebe angestellt. Auf 36 Prozent der Betriebe arbeiteten keine familieneigenen Arbeitskräfte mit. Auf fast der Hälfte der Betriebe (45 Prozent) wurden ein bis zwei Familienarbeitskräfte beschäftigt. Drei bis vier Familienarbeitskräfte waren auf 17 Prozent der Betriebe tätig. Fünf bis sechs und mehr als sechs Familienarbeitskräfte wurden auf jeweils einem Prozent der Betriebe beschäftigt. Bezüglich der Betriebsformen zählen 41 Prozent der Betriebe zur Gruppe der Verbundbetriebe, 19 Prozent zu den Ackerbaubetrieben, zwölf Prozent zu Futterbaubetrieben, 15 Prozent zu Veredelungsbetrieben, neun Prozent zu Sonderkulturbetrieben und vier Prozent zu sonstigen Betriebsformen.

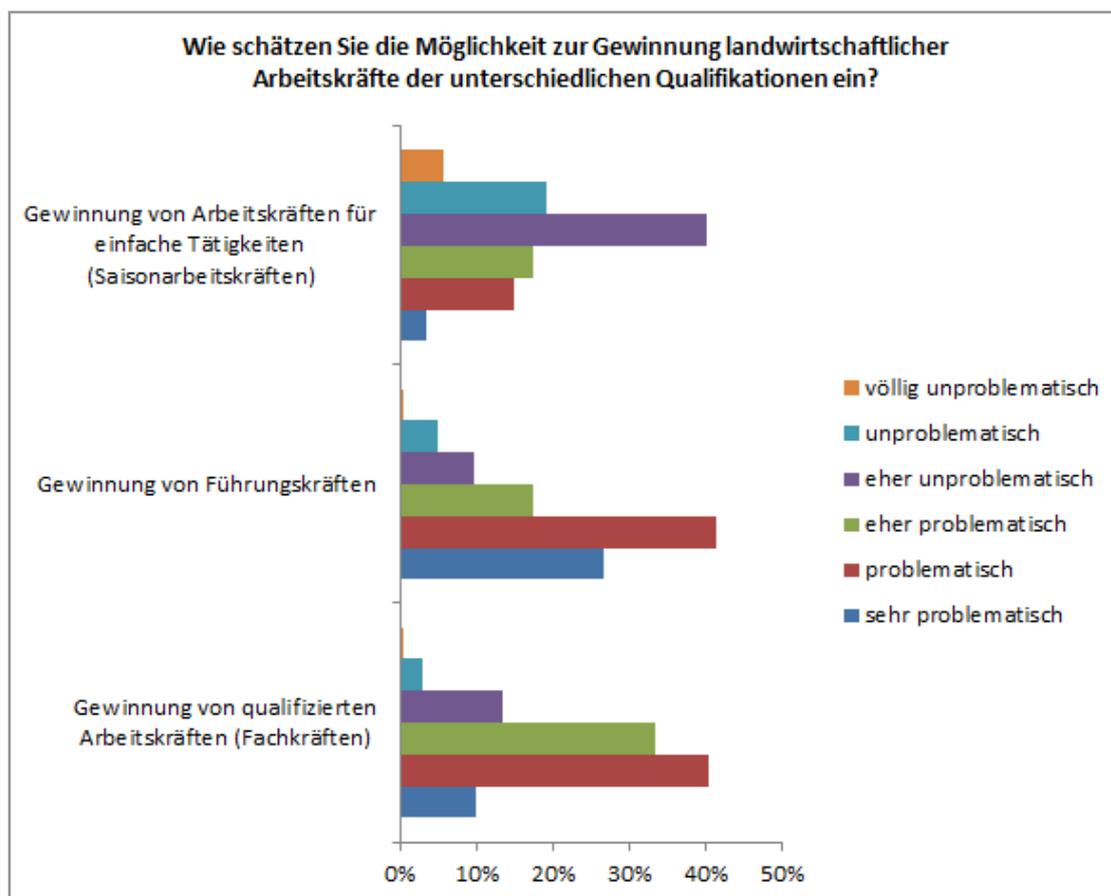
Zur Stichprobenstruktur ist anzumerken, dass diese, wie schon an einigen Stellen erläutert, nicht als repräsentativ für Deutschland anzusehen ist. Insbesondere in Süd- und Westdeutschland sind deutlich kleinere Betriebe vorzufinden. Zur Analyse der eingangs geschilderten Fragestellung war es allerdings nach Auffassung der Autoren nötig, dass auf den befragten Betrieben bereits Fremdarbeitskräfte beschäftigt werden. Dies führt dazu, dass die befragten Betriebe zwangsläufig eher zu den größeren Betrieben in Deutschland gehören.

Die Auswertung der Daten erfolgt überwiegend deskriptiv. Einzelne Häufigkeitsverteilungen werden mittels Kreuztabellen miteinander verglichen und mit dem Chi-Quadrat Test ( $\chi^2$ -Test) auf statistische Signifikanz geprüft. Zur Überprüfung von Stichprobenunterschieden wird auf den nicht parametrischen U-Test nach MANN und WHITNEY zurückgegriffen. Das Signifikanzniveau wird auf  $p \leq 0,05$  als signifikant,  $p \leq 0,01$  als hoch signifikant und  $p \leq 0,001$  als höchst signifikant festgelegt.

## 4 Ergebnisse

Von den antwortenden Betriebsleitern sind 62 Prozent der Meinung, dass in der Landwirtschaft bereits ein Fachkräftemangel besteht. 13 Prozent der Betriebsleiter gehen davon aus, dass es keinen Fachkräftemangel in der Landwirtschaft gibt und ein Viertel (25 Prozent) der Antwortenden kann nicht beurteilen, ob es bereits einen Fachkräftemangel gibt. Problematisch wird von den antwortenden Betriebsleitern insbesondere die Gewinnung von qualifizierten Arbeitskräften (Fachkräften) und Führungskräften gesehen. Die Gewinnung von Arbeitskräften für einfache Tätigkeiten (zum Beispiel Saisonarbeitskräfte) wird hingegen als eher unproblematisch eingestuft. Aus Abbildung 1 geht dies detailliert hervor. Es zeigt sich, dass der Großteil der Antwortenden die Situation bei den Fachkräften als eher problematisch bis problematisch (74 Prozent), bei den Führungskräften als problematisch bis sehr problematisch (68 Prozent) und bei den einfachen Arbeitskräften als unproblematisch bis eher unproblematisch (59 Prozent) einschätzt. Die Betrachtung der Mittelwerte (sehr problematisch = 1 bis völlig unproblematisch = 6)

ergibt für die Möglichkeit zur Gewinnung von Fachkräften eine durchschnittliche Bewertung von 2,6 (eher problematisch bis problematisch), für die Gewinnung von Führungskräften eine durchschnittliche Bewertung von 2,26 (eher problematisch bis problematisch) und für die Gewinnung von einfachen Arbeitskräften eine durchschnittliche Bewertung von 3,73 (eher unproblematisch bis eher problematisch). Stichprobenvergleiche (U-Test nach MANN-WHITNEY) zur Einschätzung der Verfügbarkeit von landwirtschaftlichen Arbeitskräften liefern signifikante Unterschiede bezüglich der Einschätzung der Verfügbarkeit von Fachkräften ( $p \leq 0,05$ ) und von Saisonarbeitskräften ( $p \leq 0,01$ ) zwischen dem früheren Bundesgebiet und den neuen Bundesländern. Es zeigt sich, dass die Möglichkeiten zur Gewinnung landwirtschaftlicher Arbeitskräfte von den Betriebsleitern in den neuen Bundesländern tendenziell etwas kritischer gesehen werden als von den Betriebsleitern im früheren Bundesgebiet. Weitere Stichprobenvergleiche nach Rechtsformen sowie der betriebswirtschaftlichen Ausrichtungen der Betriebe liefern keine signifikanten Unterschiede.



**Abbildung 1:** Einschätzung der Betriebsleiter zur Verfügbarkeit landwirtschaftlicher Arbeitskräfte unterschiedlicher Qualifikationen (n = 294).

**Quelle:** Eigene Erhebung.

In Zukunft gehen die Betriebsleiter sowohl für ihre Region als auch für den eigenen Betrieb von einem leicht steigenden bis steigenden Fachkräftebedarf aus. Der regionale Fachkräftebedarf wird von den Betriebsleitern mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,52 als etwas stärker steigend eingestuft als der betriebliche Fachkräftebedarf mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,85. Bezüglich der zukünftigen Entwicklung des Fachkräftebedarfs können keine signifikanten Stichprobenunterschiede festgestellt werden.

Von den antwortenden Betriebsleitern gehen 23 Prozent davon aus, dass es durch den Fachkräftemangel zu Problemen auf ihrem Betrieb kommen wird. Fast die Hälfte der Betriebsleiter (45 Prozent) rechnet nicht mit Problemen durch den Fachkräftemangel und 32 Prozent der Betriebsleiter sind sich nicht sicher, ob der Fachkräftemangel zu betrieblichen Problemen führen wird. Der  $\chi^2$ -Test liefert hier signifikante Häufigkeitsunterschiede ( $p \leq 0,05$ ) zwischen dem früheren Bundesgebiet und den neuen Bundesländern. So geht ein deutlich größerer Teil der Betriebsleiter aus den neuen Bundesländern davon aus, dass es durch den Fachkräftemangel zu betrieblichen Problemen kommen wird. Es können jedoch auch hier keine signifikanten Unterschiede zwischen den verschiedenen Rechtsformen oder der Betriebsform festgestellt werden.

22 Prozent der analysierten Betriebe geben an, dass bei ihnen zum Zeitpunkt der Befragung offene Stellen zu besetzen waren. Des Weiteren wurden die Betriebsleiter gefragt, ob Sie bereits Probleme bei der Besetzung von Stellen hatten oder haben. Hier gibt fast die Hälfte der Antwortenden (44 Prozent) an, dass es schon zu Problemen bei der Stellenbesetzung gekommen ist. Insbesondere ist es zu Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften (68 Prozent) und Auszubildenden (51 Prozent) gekommen. Weniger Schwierigkeiten sind bei der Suche nach einfachen Arbeitskräften (28 Prozent) und nach Führungskräften (19 Prozent) aufgetreten. Darüber hinaus wurden die Betriebsleiter befragt, weshalb benötigte Arbeitskräfte nicht eingestellt oder offene Stellen nicht besetzt werden können. Die am häufigsten genannte Ursache, die angegeben wurde, ist der Mangel an Qualifikation und Fähigkeiten (73 Prozent) der potenziellen Bewerber. Danach folgen als weitere Probleme der Mangel an Bewerbern (61 Prozent) und der Mangel an Motivation bei den Bewerbern (51 Prozent). Zu hohe Lohnforderungen der Bewerber (31 Prozent) sind hingegen ein deutlich kleineres Problem bei der Stellenbesetzung.

Ein hoch signifikanter Häufigkeitsunterschied ( $p \leq 0,001$ ) besteht zwischen den Fragen, ob derzeit Probleme bei der Stellenbesetzung bestehen und der Frage, ob aktuell Stellen auf dem Betrieb zu besetzen sind. So hat ein deutlich größerer Teil der Betriebe, die offene Stellen haben, auch Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen. Dies kann darauf hindeuten, dass der Fachkräftemangel bereits für einige Betriebsleiter in Deutschland zu einem aktuellen Problem geworden ist. Mittels U-Test nach MANN-WHITNEY kann festgestellt werden, dass Betriebe, die Probleme bei der Stellenbesetzung haben, den eigenen Fachkräftebedarf ( $p \leq 0,001$ ) als auch den Fachkräftebedarf in ihrer Region ( $p \leq 0,05$ ) sehr signifikant oder signifikant als stärker steigend einschätzen als Betriebe, die bisher keine Probleme bei der Stellenbesetzung haben.

Ein weiterer signifikanter Stichprobenunterschied (U-Test nach MANN-WHITNEY) ergibt sich zwischen der persönlichen Einschätzung der eigenen Führungsqualifikation der Betriebsleiter und dem Problem der Stellenbesetzung. Es kann festgestellt werden, dass Betriebsleiter, die angeben, keine Probleme bei der Besetzung von offenen Stellen zu haben, ihre eigene Führungsqualifikation signifikant besser einschätzen ( $p \leq 0,05$ ). Dies deutet darauf hin, dass die eigene Führungsqualifikation erheblichen Einfluss auf die Einstellung von Arbeitskräften hat. In diesem Zusammenhang ergibt sich ein weiterer höchst signifikanter Unterschied (U-Test nach MANN-WHITNEY). Betriebsleiter, die angeben, keine Probleme bei der Stellenbesetzung zu haben, schätzen die Motivation ihrer Mitarbeiter höher ein als Betriebsleiter mit Problemen bei der Stellenbesetzung ( $p \leq 0,001$ ). Dieses Ergebnis unterstreicht, dass die Art und Weise der Personalführung auch einen Einfluss auf die Suche und Einstellung von Arbeitskräften hat. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass sich die Betriebsleiter mit der Thematik der Personalführung beschäftigen. Auf 37 Prozent der antwortenden Betriebe ist bereits speziell eine Person für das Personalmanagement zuständig, auf den restlichen 63 Prozent der Betriebe gibt es hierfür keine direkt zuständige Person. 29 Prozent der Betriebsleiter bilden sich auch im Bereich des Personalmanagements weiter. 19 Prozent der Betriebsleiter geben an, sich gerne weiterbilden zu wollen, wenn die passenden Angebote hierzu angeboten werden würden. Knapp über die Hälfte der Betriebsleiter bildet sich nicht weiter (52 Prozent).

Die Betriebsleiter, die aktuell bereits einen Fachkräftemangel in der Landwirtschaft erkennen oder Probleme durch einen Fachkräftemangel erwarten, wurden zusätzlich dazu befragt, was die Hauptgründe sind, keine Mitarbeiter finden zu können. Die Antwortenden konnten auf einer sechsstufigen LIKERT-Skala (trifft voll und ganz zu = 1 bis trifft überhaupt nicht zu = 6) angeben, inwieweit die vorgegebenen Gründe für den landwirtschaftlichen Fachkräftemangel ursächlich sind. Nach der Rangfolge der Mittelwerte wird als Hauptursache das relativ niedrige Lohnniveau (2,36) gesehen. Danach folgen der demografische Wandel (2,66) und die geringe Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit (2,79). Als etwas weniger verantwortlich für den Fachkräftemangel sind nach Meinung der Landwirte die Urbanisierung/Entleerung des ländlichen Raums (2,90) und das schlechte Image der Landwirtschaft (2,95).



**Abbildung 2:** Häufigkeiten von Reaktionen auf Fachkräftemangel (Mehrfachnennungen möglich, n = 294).  
**Quelle:** Eigene Erhebung.

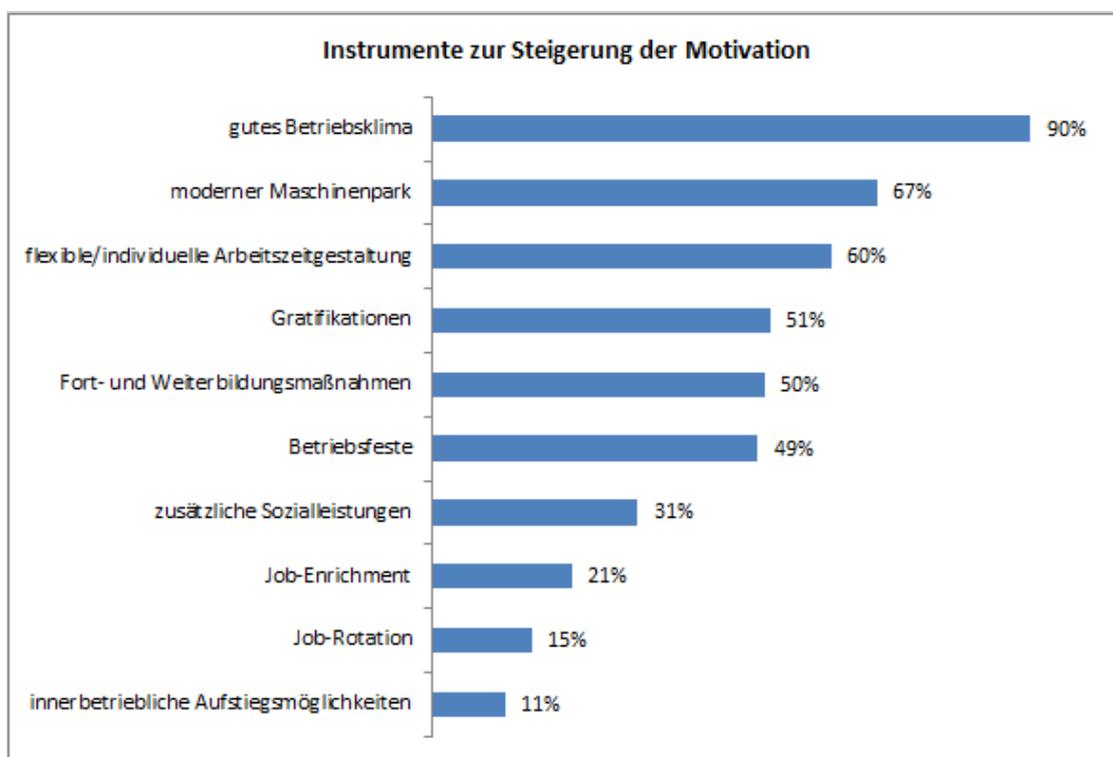
Die Betriebsleiter, die bereits Probleme bei der Stellenbesetzung haben (n = 66), wurden zudem befragt, wie sie auf den Fachkräftemangel reagieren. Die Ergebnisse hierzu sind in Abbildung 2 dargestellt (Mehrfachnennungen möglich). Der Großteil der Betriebsleiter setzt auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, um die vorhandenen Arbeitskräfte zu halten oder auf die Technisierung oder Automatisierung, um Arbeitskräfte einzusparen (jeweils 67 Prozent). Zu weiteren wichtigen Maßnahmen, die von den Betriebsleitern umgesetzt werden, zählen die Verbesserung des Lohnniveaus (55 Prozent), Werbung für den Berufsstand (53 Prozent) und die Auslagerung von Aufgabenbereichen (44 Prozent). Seltener wird versucht, das Fehlen von Fachkräften durch die Einstellung von Praktikanten (29 Prozent), die Einstellung von ausländischen Arbeitskräften (27 Prozent), durch horizontale Kooperationen (20 Prozent) oder einen Online-Auftritt des Betriebes (17 Prozent) auszugleichen. Drei Prozent der Betriebe geben an, keine der genannten Maßnahmen zu ergreifen.

Ein weiteres Ziel der Befragung war es herauszufinden, was aus Sicht der antwortenden Betriebsleiter getan werden kann, damit die Arbeit in der Landwirtschaft von jungen Menschen als attraktiv wahrgenommen wird. Auf einer sechsstufigen LIKERT-Skala (stimme voll zu = 1 bis stimme überhaupt nicht zu = 6) konnten die Betriebsleiter ihre Einschätzung zu verschiedenen Aussagen abgeben. Bei Betrachtung der Mittelwerte zeigt sich ganz deutlich, dass die antwortenden Betriebsleiter sich relativ einig darüber sind, dass die Vorteile einer landwirtschaftlichen Tätigkeit in der Öffentlichkeit besser kommuniziert werden sollten (1,87), die Präsenz der Landwirtschaft in meinungsbildenden Medien gesteigert werden muss (1,91), die Vorurteile über die Arbeitsbedingungen in der Landwirtschaft abgebaut werden müssen (1,92) und generell das Image der Landwirtschaft verbessert werden muss (2,05). Den Aussagen, dass die Löhne steigen müssen (2,45) und die Arbeitszeitgestaltung attraktiver werden muss (2,88), stimmen die Antwortenden dagegen nur bedingt zu.

Um erfassen zu können, inwieweit Instrumente des Personalmanagements in der Personalführung genutzt werden, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern und die Mitarbeiter langfristig an den Betrieb zu binden, wurden die Betriebsleiter befragt, welche immateriellen Anreize sie bereits einsetzten. Die Ergebnisse sind in Abbildung 3 dargestellt. Zu beachten ist, dass bei dieser Frage Mehrfachnennungen möglich waren. Fast alle Betriebsleiter geben an, dass auf ihrem Betrieb ein gutes Arbeitsklima herrscht (90 Prozent). Weitere Instrumente, die häufig zur Steigerung der Mitarbeitermotivation eingesetzt werden, sind ein moderner Maschinenpark (67 Prozent), eine flexible und individuelle Arbeitszeitgestaltung (60 Prozent), Gratifikationen (51 Prozent), Fort- und

Weiterbildungsmöglichkeiten (50 Prozent) und Betriebsfeste (49 Prozent). Eher seltener werden zusätzliche Sozialleistungen (31 Prozent), Job-Enrichment (21 Prozent) und Job-Rotation (15 Prozent) oder innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten (elf Prozent) angeboten.

Die Betriebsleiter wurden auch dazu befragt, inwieweit sie Instrumente zur leistungsorientierten Entlohnung einsetzen. Hier gaben über die Hälfte der Betriebsleiter (64 Prozent) an, dass sie keine Instrumente zur leistungsorientierten Entlohnung einsetzen. Die restlichen 34 Prozent der Betriebsleiter setzen Instrumente zur leistungsorientierten Entlohnung ein. Es konnten hoch signifikante Stichprobenunterschiede bezüglich der Betriebsgröße festgestellt werden ( $p \leq 0,01$ ). Es zeigt sich, dass größere Betriebe eher Instrumente zur leistungsorientierten Entlohnung nutzen als kleinere Betriebe. Auch zwischen den Rechtsformen und der Lage im Bundesgebiet ergeben sich signifikante Häufigkeitsunterschiede. So geben Betriebe, die als Einzelunternehmen geführt werden, höchst signifikant häufiger an, keine leistungsorientierte Entlohnung einzusetzen ( $\chi^2$ -Test;  $p \leq 0,001$ ). Zudem bestehen hoch signifikante Unterschiede zwischen den Bundesgebieten. Betriebe mit Betriebssitz im früheren Bundesgebiet setzen weniger oft Instrumente zur leistungsorientierten Entlohnung ein als Betriebe in den neuen Bundesländern ( $\chi^2$ -Test;  $p \leq 0,01$ ).



**Abbildung 3:** Häufigkeit des Einsatzes von Instrumenten zur Steigerung der Motivation (Mehrfachnennungen möglich,  $n = 294$ ).

**Quelle:** Eigene Erhebung.

Die Betriebsleiter wurden mittels einer sechsstufigen LIKERT-Skala (sehr zutreffend = 1 bis überhaupt nicht zutreffend = 6) auch dazu befragt, aus welchen Gründen sie keine Instrumente zur leistungsorientierten Entlohnung einsetzen. Nach der Rangfolge der Mittelwerte gaben die Betriebsleiter hier als Hauptgründe an, dass es schwierig ist, die richtige Bemessungsgrundlage (2,17) und den richtigen Ansatzpunkt (2,43) zu finden. Des Weiteren kann es zu Unmut im Team führen (3,11), die Höhe der Leistungszulage von den Mitarbeitern als ungerecht empfunden werden (3,32) oder es bringt aus Sicht der Betriebsleiter nichts (3,63) und wird daher nicht eingesetzt.

Bei der Personalbeschaffung greifen die Betriebsleiter bisher eher ausschließlich auf alt bewährte Methoden zurück. Wie aus Abbildung 4 hervorgeht nutzen die Betriebsleiter bei der Personalbeschaffung in erster Linie persönliche Kontakte (90 Prozent) oder die Empfehlungen von Berufskollegen (45 Prozent). Auch das Arbeitsamt wird des Öfteren genutzt (39 Prozent) und von knapp einem Drittel der Betriebe (30 Prozent) werden Stellenanzeigen in Fachzeitschriften aufgegeben. Stellenanzeigen in Lokalzeitschriften und Internetjobportalen oder Aushänge an Schulen sowie Fach- und Hochschulen werden eher selten vorgenommen. Stellenausschreibungen auf einer

betriebseigenen Homepage, das Hinzuziehen von Personalberatern oder Initiativbewerbungen werden fast gar nicht bei der Personalbeschaffung eingesetzt. Als sonstige Möglichkeiten der Personalbeschaffung wurde von den Betriebsleitern insbesondere noch die Stellenvermittlung über die Landwirtschaftskammern und -ämter (n = 7) oder die betriebseigene Ausbildung (n = 3) genannt.



**Abbildung 4:** Häufigkeiten des Einsatzes verschiedener Möglichkeiten der Personalbeschaffung (Mehrfachnennungen möglich, n = 294).

**Quelle:** Eigene Erhebung.

## 5 Diskussion

Der allgemeine Fachkräftemangel äußert sich dadurch, dass es für entsprechend ausgeschriebene Stellen entweder gar keine Bewerber gibt oder die potenziellen Bewerber nicht über die geforderten Qualifikationen verfügen und deshalb nicht geeignet sind (13, S. 16). Auch ein genereller Arbeitskräftemangel wird demnach dazu führen, dass es keine oder nur wenige Bewerber auf offene Stellen gibt. Daher können Probleme der landwirtschaftlichen Betriebe bei der Stellenbesetzung als Indiz für einen sich abzeichnenden Arbeits- oder Fachkräftemangel angesehen werden.

Bei über der Hälfte der antwortenden Betriebe war der Bedarf an Arbeitskräften zum Zeitpunkt der Befragung gedeckt. Dies zeigt, dass derzeit kein akuter Fachkräftemangel auf den antwortenden Betrieben besteht. Die Ergebnisse der Befragung deuten jedoch auch darauf hin, dass die landwirtschaftlichen Betriebe zum Teil schon jetzt auf Schwierigkeiten stoßen, geeignete Mitarbeiter zu finden. Rund 44 Prozent der antwortenden Betriebsleiter hatten nach eigenen Angaben bereits Probleme bei der Besetzung offener Stellen. Es wurden Probleme auf allen Qualifikationsstufen beklagt. Es wird jedoch deutlich, dass die Betriebe die größten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften sehen. Auch die Gewinnung von Auszubildenden stellt sich den Befragungsergebnissen zu Folge als relativ problematisch dar. Deutlich seltener wurden Probleme bei der Gewinnung von Arbeitskräften für einfache Tätigkeiten und der Gewinnung von Führungskräften genannt. Es kann festgehalten werden, dass insbesondere die Besetzung von offenen Stellen mit qualifizierten Fachkräften die antwortenden Betriebe vor große Schwierigkeiten stellt. Dies konnte auch bei einer Befragung landwirtschaftlicher Unternehmen in Sachsen-Anhalt (15, S. 17) und einer Befragung von landwirtschaftlichen Unternehmen in Sachsen-Anhalt speziell in der Region Altmark belegt werden (28, S. 12). Einige Studien wiesen zudem darauf hin, dass vor allem Betriebe mit Schwerpunkt in der Milchproduktion große Probleme haben, geeignete Arbeitskräfte zu finden (15, S. 17; 19, S. 72). Dies kann anhand der Ergebnisse der eigenen Erhebung jedoch nicht bestätigt werden. Zwar war auch hier der Anteil der Futterbaubetriebe, die entsprechende Probleme benannten, relativ hoch, es konnten aber keine

signifikanten Unterschiede zwischen den Betriebsformen festgestellt werden. Es konnten lediglich Unterschiede zwischen verschiedenen Regionen Deutschlands ermittelt werden. Es zeigt sich ganz deutlich, dass der Fachkräftemangel in den neuen Bundesländern bereits wesentlich stärker zu spüren ist als im früheren Bundesgebiet. Dies kann damit zusammenhängen, dass in den neuen Bundesländern die in der Landwirtschaft Beschäftigten eine deutlich ungünstigere Altersstruktur aufweisen, weshalb das Problem der Gewinnung geeigneter Mitarbeiter zum Ersatz altersbedingt ausscheidender Arbeitskräfte hier deutlich dringlicher ist (27, S. 5; 10, S. 41 bis 42).

RECKE weist in ihrer Studie darauf hin, dass neben einer mangelnden Zahl an Bewerbern auch eine Ablehnung der Bewerber von Seiten der Betriebe dafür verantwortlich sein kann, dass offene Stellen nicht besetzt werden können (19, S. 50 bis 51). Diese Entwicklung ist auch in der vorliegenden Erhebung erkennbar. Hinsichtlich der Gründe, weshalb benötigte Arbeitskräfte nicht eingestellt werden konnten, wurde von den antwortenden Betriebsleitern – noch vor dem Mangel an Bewerbern – der Mangel an Qualifikation und Fähigkeiten genannt. Das bedeutet, dass es zum Großteil zwar Bewerbungen auf die ausgeschriebenen Stellen gab, diese Bewerber jedoch nicht den qualitativen Anforderungen der Betriebsleiter entsprachen und deshalb nicht eingestellt wurden. Auch in einer Betriebsleiterbefragung in den Landkreisen des Landes Brandenburg konnte festgestellt werden, dass vom überwiegenden Teil der Befragten die mangelnde Qualifikation der Bewerber als größtes Problem bei der Stellenbesetzung angesehen wurde (9, S. 35). Des Weiteren stellt für relativ viele Betriebsleiter mangelnde Motivation der Bewerber einen Ablehnungsgrund dar. Eine Ablehnung potenzieller Mitarbeiter aufgrund zu hoher Lohnanforderungen wurde von den antwortenden Betriebsleitern erst auf Platz vier genannt. Nach FECHNER stellt die Verdienstmöglichkeit die "Kehrseite der Medaille" zur Qualifikation der Bewerber dar (9, S. 35). Das heißt, dass es in vielen Fällen zwar qualitativ geeignete Bewerber auf offene Stellen gibt, diese den Betrieben jedoch zu teuer sind. Hier liegt das Problem demnach in der mangelnden Zahlungsbereitschaft oder auch Zahlungsfähigkeit der landwirtschaftlichen Betriebe und nicht im Mangel an qualifizierten Bewerbern. Dass das niedrige Lohnniveau einer der Hauptursachen für den landwirtschaftlichen Fachkräftemangel ist, bestätigen auch die Ergebnisse der vorliegenden Umfrage.

Die Antworten bezüglich der Prognosen zum künftigen Fachkräftebedarf zeigen, dass die Betriebsleiter sowohl für die Region als auch für den eigenen Betrieb durchschnittlich mit einem leicht steigenden bis steigenden Fachkräftebedarf rechnen. Der regionale Fachkräftebedarf wurde dabei etwas höher eingeschätzt als der betriebliche Bedarf. Insgesamt wurde der zukünftige Fachkräftebedarf von den antwortenden Betriebsleitern der vorliegenden Erhebung deutlich höher eingeschätzt als noch bei der Studie von VON DAVIER (24). Hier gingen die Befragten durchschnittlich von einem gleich bleibenden betrieblichen Fachkräftebedarf für die Zukunft aus (24, S. 33). Da die Befragung der zitierten Studie bereits einige Jahre zurückliegt, könnte dies auf das Fortschreiten des Strukturwandels und dessen Auswirkungen auf die Betriebe zurückgeführt werden. Es muss jedoch beachtet werden, dass in der eigenen Untersuchung die Antwortmöglichkeit gleichbleibend nicht gegeben war und die Betriebsleiter sich demnach für eine Tendenz festlegen mussten. Zudem kam VON DAVIER in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass ein wachsender Fachkräftebedarf eher in den alten als in den neuen Bundesländern zu erwarten ist und dass vor allem in Veredelungsbetrieben mit einem steigenden Fachkräftebedarf zu rechnen ist (24, S. 34).

Um im zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können, müssen die Betriebsleiter sich Gedanken darüber machen, wie qualifizierte Arbeitskräfte in ausreichender Zahl und mit passender Qualifikation gewonnen werden können. Darüber hinaus sind Alternativen zu entwickeln, wie der betriebliche Fachkräftebedarf anderweitig gedeckt oder gesenkt werden kann. In diesem Zusammenhang spielen neben Maßnahmen der Mitarbeitergewinnung auch Instrumente zur langfristigen Bindung vorhandener Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Der Großteil der antwortenden Betriebsleiter setzt in diesem Zusammenhang auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und/oder eine Erhöhung der Technisierung und Automatisierung. Aus Sicht der verhaltensorientierten Personalwirtschaftslehre ist die Bereitschaft von Arbeitnehmern, in einem bestimmten Bereich zu arbeiten, maßgeblich davon abhängig, ob aus Mitarbeitersicht den eingebrachten Beiträgen (Arbeitszeit und -anstrengung, Ausbildung, Erfahrung, Sorgfalt und anderen) adäquate Anreize von Seiten des Arbeitsgebers (finanzielle Anreize sowie immaterielle Anreize wie gutes Betriebsklima, Flexibilität der Arbeitszeiten, Qualität der Personalführung) gegenüberstehen (12, S. 274; 23, S. 13 bis 14). Aus diesem Grund ist es für die Betriebe von zentraler Bedeutung – im Sinne einer Attraktivitätssteigerung – die betrieblichen Anreizsysteme den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter oder ihrer potentiellen Mitarbeiter besser anzupassen (12, S. 280). In Bezug auf die immateriellen Anreize, die die Betriebe anbieten, ist festzustellen, dass Maßnahmen in diesem Bereich bereits in großem Umfang von den Betrieben umgesetzt werden. Maßnahmen im Bereich der finanziellen Anreize werden hingegen nur von einem Drittel der Betriebe, die vorwiegend ihren Betriebssitz in den neuen Bundesländern haben und nicht als Einzelunternehmen geführt werden, umgesetzt. Dieses Ergebnis ist aber nicht als allzu dramatisch anzusehen, da

empirische Studien zur Mitarbeitermotivation belegen, dass immaterielle Anreize, wie ein gutes Betriebsklima oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes, den Mitarbeitern wichtiger sind als finanzielle Anreize (21, S. 84; 24, S. 139 bis 140).

Außerdem ist es wichtig, dass die Betriebsleiter ihre Betriebe besser als attraktive Arbeitgeber in der Öffentlichkeit präsentieren und stärker für den Berufsstand und auch für den eigenen Betrieb werben. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen an dieser Stelle, dass sich die antwortenden Betriebsleiter im Großen und Ganzen relativ einig darin sind, dass insbesondere zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses eine allgemein offensivere Öffentlichkeitsarbeit zur Image-Verbesserung von grundlegender Bedeutung ist.

Einen ganz entscheidenden Einfluss nicht nur auf die Gewinnung von Arbeitskräften, sondern auch auf den langfristigen Verbleib dieser im Unternehmen, hat, wie die Ergebnisse veranschaulichen, der Führungsstil des Betriebsleiters. Betriebsleiter, die ihre eigene Führungsqualifikation besser einschätzen, haben auch signifikant weniger Probleme bei der Suche nach Fachkräften und signifikant motivierteren Mitarbeitern. Dass der Führungsstil bedeutenden Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter hat, konnte bereits in der Studie von ANDREÄ et al. festgestellt werden (1, S. 169). Vor diesem Hintergrund können Betriebsleiterschulungen und das Hinzuziehen externer Berater sinnvoll sein, um sich im Bereich des Personalmanagements zu verbessern (12, S. 280 bis 281). Denn insbesondere in Zeiten, in denen Arbeitskräfte rar sind, ist gutes Personalmanagement ein entscheidender Wettbewerbsvorteil im Kampf um gute Arbeitskräfte (8).

## 6 Fazit

Es kann festgehalten werden, dass zwar viele der antwortenden Betriebsleiter der Meinung sind, dass sich bereits ein Fachkräftemangel in der Landwirtschaft abzeichnet. Die Mehrzahl erwartet jedoch keine daraus resultierenden Probleme für den eigenen Betrieb. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass die Antwortenden offenbar nicht alle beklagten Rekrutierungsprobleme auf einen tatsächlich existierenden Mangel an Fachkräften zurückführen. In Bezug auf die Gewinnung von Fachkräften sehen die Betriebe hauptsächlich Probleme hinsichtlich des niedrigen Lohnniveaus und der hiermit verbundenen mangelnden Konkurrenzfähigkeit der Landwirtschaft im branchenübergreifenden Wettbewerb um Fachkräfte.

---

## Zusammenfassung

Strukturelle und demografische Veränderungen führen auch in der Landwirtschaft dazu, dass Fachkräfte knapper werden. Im Bereich der demografischen Veränderungen führt in erster Linie die allgemeine Bevölkerungsentwicklung zu einer Verknappung an potenziellen Arbeitskräften. Der strukturelle Wandel führt dazu, dass sich die Arbeitskräftestruktur in der deutschen Landwirtschaft verändert und die Nachfrage nach Fremdarbeitskräften steigt.

Die vorliegende Studie analysiert, wie das Thema Fachkräftemangel in der landwirtschaftlichen Praxis wahrgenommen wird und wie mit einem möglichen drohenden Mangel an Fachkräften umgegangen oder wie ihm begegnet wird. Die Studie basiert auf einer schriftlichen Befragung von landwirtschaftlichen Betriebsleitern in Deutschland. Die Ergebnisse zeigen, dass es bereits zu Problemen bei der Suche nach Fachkräften kommt und sich somit bereits ein Fachkräftemangel abzeichnet. Die Mehrzahl der Betriebe erwartet allerdings keine Probleme durch den Fachkräftemangel für den eigenen Betrieb. Die Betriebsleiter führen nicht alle beklagten Rekrutierungsprobleme auf einen tatsächlich existierenden Mangel an Fachkräften zurück, sondern sehen in Bezug auf die Gewinnung von Fachkräften eher Probleme im niedrigen Lohnniveau und der damit verbundenen mangelnden Konkurrenzfähigkeit der Landwirtschaft im branchenübergreifenden Wettbewerb.

## Summary

### **Operational possibilities for dealing with the shortage of skilled labour in agriculture**

Structural and demographic changes lead to skilled labour also becoming increasingly scarce in agriculture. In terms of demographic change, it is the overall demographic development which is the underlying cause of a potential

labour shortage. Structural change entails a change in the structure of the labour force in German agriculture and an increased demand for external workers.

This study analyses how shortage of skilled labour is perceived in agricultural practice, and how any impending skilled labour shortage will be dealt with, or how it will be countered. The study is based on a written survey of managers of agricultural holdings in Germany. The results show that problems already do occur where the search for skilled labour is concerned, therefore signs of a shortage of skilled labour are already looming. However, the majority do not expect problems for their own farm to be caused by a shortage of skilled labour. Managers of agricultural holdings do not attribute all of the recruitment problems deplored to an existing shortage of skilled labour; they rather think that the problem with recruiting skilled labour is due to low wages and the associated lack of competitiveness of agriculture in cross-sector competition.

## Résumé

### **D'éventuelles réactions des exploitations agricoles face à la pénurie de main d'œuvre du secteur**

Les changements structurels et démographiques entraînent également une pénurie de main d'œuvre dans l'agriculture. Dans le domaine des changements démographiques c'est en premier lieu l'évolution générale de la population qui mène à un manque de main d'œuvre potentielle. De l'autre côté les changements structurels sont caractérisés par une modification de la structure de la main d'œuvre agricole en Allemagne et une plus forte demande en main d'œuvre extérieure.

La présente étude analyse le rôle que le sujet de la pénurie de main d'œuvre joue dans la pratique agricole et comment on veut faire face à la menace d'un manque de personnel qualifié. L'étude se base sur un sondage écrit effectué auprès de chefs d'exploitations rurales en Allemagne. Les résultats montrent que l'on rencontre déjà des problèmes lorsqu'on cherche du personnel qualifié et que la pénurie de main d'œuvre qualifiée est d'ores et déjà visible. Par contre, la majorité des exploitations ne s'attend pas à des problèmes liés à un manque de main d'œuvre qualifiée pour sa propre exploitation. Les chefs des exploitations n'attribuent pas tous les problèmes de recrutement à un manque réel en main d'œuvre qualifiée mais voient plutôt des problèmes dans le niveau salarial peu élevé qui rend l'agriculture peu compétitive par rapport à la concurrence des autres secteurs.

---

## LITERATUR

1. ANDREÄ, K.; BRODERSEN, C.; KÜHL, R., 2002: Führungsverhalten beziehungsweise Führungsstile in Agrarunternehmen. In: Agrarwirtschaft 51, H. 3, S. 164 bis 173.
2. BERGES, M., 2006: Familienbetriebe am Ende? In: DLG-Mitteilungen, H. 12., S. 25 bis 27.
3. BICKERT, CH.; KÜNZEL, T., 2012: Suche nach Land und Leuten. In: DLG-Mitteilungen, H. 12, S. 30 bis 33.
4. BRINKMANN, T., 1922: Die Ökonomik des landwirtschaftlichen Betriebes. In: Grundriß der Sozialökonomik, VII. Abteilung Land- und Forstwirtschaftliche Produktion und Versicherungswesen. Tübingen, S. 27 bis 124.
5. BUNDESINSTITUT FÜR BEVÖLKERUNGSFORSCHUNG (BIB) (Hrsg.), 2013: Bevölkerungsentwicklung Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel. Wiesbaden.
6. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMEL) (Hrsg.), 2014: Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten 2014. Landwirtschaftsverlag, Münster-Hiltrup.
7. DEUTSCHER BAUERNVERBAND (Hrsg.), 2014: Situationsbericht 2014/15. Trends und Fakten zur Landwirtschaft.
8. DE WOLF, P.; SCHOORLEMMER, H., 2007: Exploring the Significance of Entrepreneurship in Agriculture. Research Institute of Organic Agriculture, Frick, Switzerland.
9. FECHNER, J., 2002: Analyse des landwirtschaftlichen Fachkräfte- und Bildungsbedarfs im Land Brandenburg. Abschlussbericht 2001, Teltow.

10. FOCK, T.; WINGE, S.; WIENER, B., 2011: Landwirtschaftliche Arbeitskräfte in Ostdeutschland – Trends in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt. In: Agrarsoziale Gesellschaft (Hrsg.): Ländlicher Raum, 62, Schwerpunktheft "Arbeit im ländlichen Raum", H. 3, S. 41 bis 46.
11. HENKE, S.; SCHMITT C.; THEUVSEN L., 2012: Personalmanagement in der Landwirtschaft: Überblick über den Stand der Forschung. In: Bericht über Landwirtschaft, 90, H. 2, S. 317 bis 329.
12. HEYDER, M.; V. DAVIER, Z.; THEUVSEN, L., 2009: Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. In: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Landwirtschaft 2020. Herausforderungen, Strategien, Verantwortung. DLG-Verlag, Frankfurt a. M., S. 267 bis 284.
13. KETTNER, A., 2012: Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe in Deutschland: Befunde, Ursachen und Handlungsbedarf. Dissertation, Technische Universität Berlin.
14. KÖHNE, M., 2008: Die große Zeit des Wandels. Entwicklung der Organisationsstrukturen in der Landwirtschaft und deren Umfeld. In: Landwirtschaft im Umbruch, Eugen Ulmer Verlag, Stuttgart. S. 129 bis 177.
15. LUTZ, B.; MEIER, H.; WIENER, B., 2003: Personalstrukturerhebung in der Landwirtschaft 2002. Forschungsberichte aus dem zsh 03-1. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.
16. MUSSHOFF, O.; TEGTMEIER, A.; HIRSCHAUER, N., 2012: Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit – Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten. Diskussionsbeitrag 1213, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Universität Göttingen.
17. PIEL, E, 2003: Wie werden Landwirte von der Gesellschaft gesehen? In: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Wege zu besserem Image und Ansehen. Landwirte in der Gesellschaft. Analysen, Erfahrungen, Perspektiven. DLG-Verlag, Frankfurt a. M., S. 13 bis 28.
18. STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER (Hrsg.), 2011: Demografischer Wandel in Deutschland. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern. Heft 1, Wiesbaden.
19. RECKE, K., 2013: Unternehmerische Möglichkeiten im Umgang mit dem Personalproblem in der Landwirtschaft – eine qualitative Erhebung zum Fachkräftemangel in Baden-Württemberg. Masterarbeit, Universität Hohenheim.
20. SCHAPER, C.; DEIMEL, M.; THEUVSEN, L., 2011: Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit "erweiterter Familienbetrieb" – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. In: Agrarwirtschaft, 60, H. 1, S. 36 bis 51.
21. TANNENBERG, T., 2006: Untersuchungen zur Managementeffizienz von Genossenschaften und Kapitalgesellschaften in der Landwirtschaft Ostdeutschlands. Logos Verlag, Berlin.
22. THEUVSEN, L.; BRONSEMA, H.; GUENTHER-LÜBBERS, W., 2012: Fakt oder Mythos? In: DLG-Mitteilungen, H. 4, S. 14 bis 17.
23. THEUVSEN, L., 2010: Die Landwirtschaft vor neuen Herausforderungen. In: von Davier, Z.; Theuvsen, L., (Hrsg.): Landwirtschaftliches Personalmanagement – Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren, DLG-Verlag, Frankfurt a. M., S. 11 bis 18.
24. VON DAVIER, Z., 2007: Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft: Eine empirische Analyse. Dissertation, Georg-August-Universität Göttingen.
25. VON DAVIER, Z., BAHRS, E., THEUVSEN, L., 2006: Gute Fachkräfte sind selten. In: DLG-Mitteilungen, H. 7, S. 12 bis 15.
26. VON DEM BUSSCHE, P. 2005: Das neue Leitbild: Der erweiterte Familienbetrieb. In: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Hrsg.): Mehr Markt für Landwirte, Konsequenzen und Strategien. DLG-Verlag, Frankfurt a. M., S. 61 bis 69.
27. WIENER, B., 2005: Wachsender Fachkräftebedarf in der Landwirtschaft. Forschungsergebnisse aus dem zsh. Martin-Luther-Universität Halle Wittenberg.
28. WOLZ, A.; WEISS, W.; HERZFELD, T, 2014: Demographischer Wandel, öffentliche Daseinsvorsorge und Landwirtschaft in den ländlichsten Räumen: Erfahrungen aus Sachsen-Anhalt. In: Berichte über Landwirtschaft, 92, H. 2.

## Autorenanschrift

Nicola Gindele  
Universität Hohenheim  
Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre (410c)  
Schloss Osthof-Süd  
70599 Stuttgart  
Deutschland  
E-Mail: ► [Nicola.Gindele@uni-hohenheim.de](mailto:Nicola.Gindele@uni-hohenheim.de)

Susanne Kaps  
Universität Hohenheim  
Absolventin des Masterstudiengangs Agribusiness

Prof. Dr. Reiner Doluschitz  
Universität Hohenheim  
Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre (410c)  
Schloss Osthof-Süd  
70599 Stuttgart  
Deutschland  
E-Mail: ► [Reiner.Doluschitz@uni-hohenheim.de](mailto:Reiner.Doluschitz@uni-hohenheim.de)