

Landwirtschaftliches Personalmanagement im Kontext gesellschaftlicher Herausforderungen

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

Georg-August-Universität Göttingen

Department für Agrarökonomie und RURALE ENTWICKLUNG

Halle (Saale), 18. Februar 2016



Gliederung

1. Landwirtschaftliches Personalmanagement
2. Gesellschaftliche Herausforderungen für das landwirtschaftliche Personalmanagement
3. Auswirkungen auf das landwirtschaftliche Personalmanagement
4. Entwicklungsstand des landwirtschaftlichen Personalmanagements
5. Fazit

GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT
GÖTTINGEN



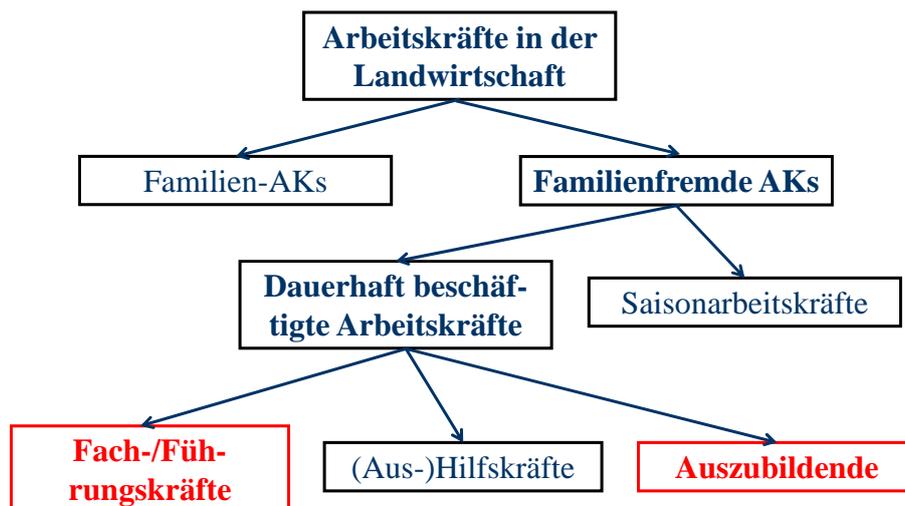
1. Landwirtschaftliches Personalmanagement

= die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im landwirtschaftlichen Betrieb bzw. Unternehmen (nach Frese 1994)

= „... die Sicherung der Ausstattung des Betriebes mit Mitarbeitern, die die **Fähigkeit** und Bereitschaft **zur Erfüllung der Leistungsprozesse** besitzen, ist primäre Aufgabe der Personalwirtschaft.“ (Frese 1994, S. 223; Hervorhebungen L.T.)

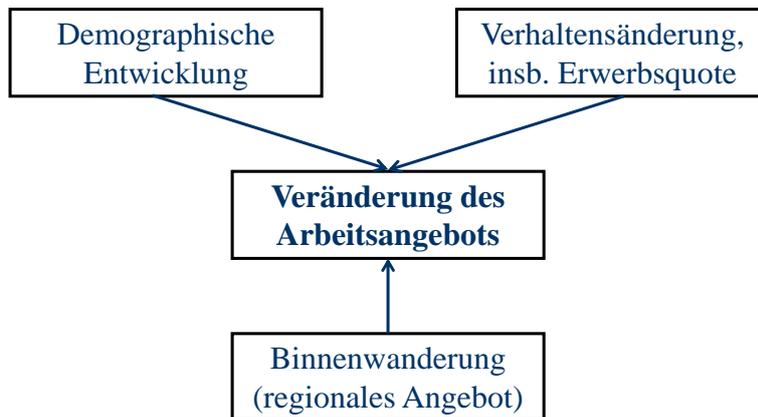
→ Jedes betriebliche Personalmanagement ist direkt oder indirekt immer auch betriebliches Kompetenzmanagement.

1. Landwirtschaftliches Personalmanagement



2. Gesellschaftliche Herausforderungen

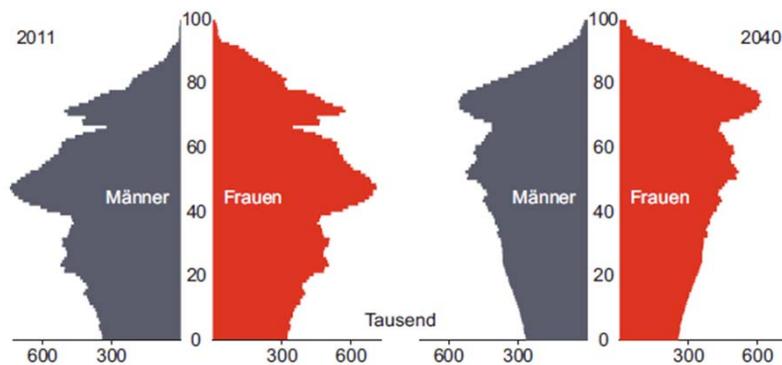
Gesellschaftliche Einflüsse auf das Arbeitsangebot:



Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

2. Gesellschaftliche Herausforderungen

Altersaufbau der Bevölkerung:

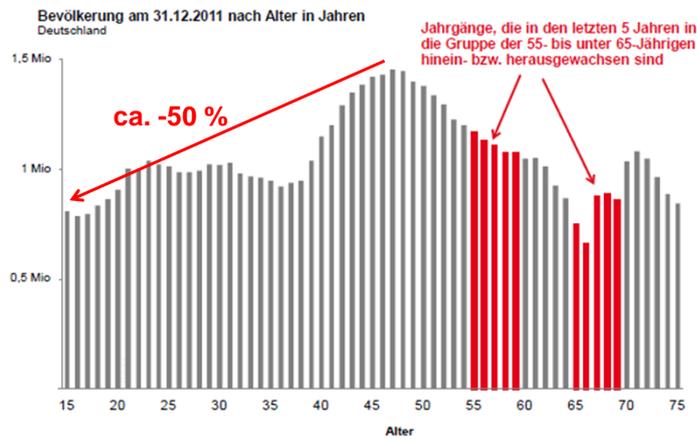


(Elles et al. 2012 nach Angaben des
Statistischen Bundesamtes)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

2. Gesellschaftliche Herausforderungen

Demographischer Wandel:

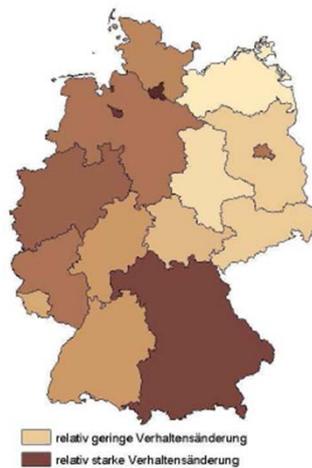


(Bundesagentur für Arbeit 2013 nach Angaben des Statistischen Bundesamtes)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

2. Gesellschaftliche Herausforderungen

Erwarteter Anstieg der Erwerbsquoten bis 2050:



(Peters 2010)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

2. Gesellschaftliche Herausforderungen

Entwicklung der Zahl der Erwerbspersonen:

- Demographie nur ein, aber ein sehr wichtiger Einflussfaktor
- Status quo-Variante = konstante Erwerbsquote; Primär- und Maximalvariante: steigende Erwerbsquoten

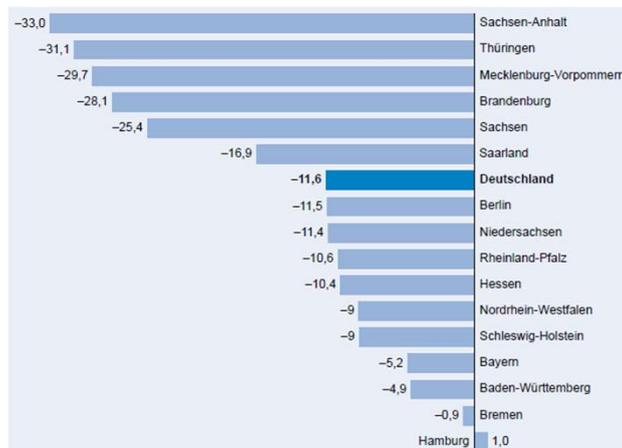
| Bundesland | Erwerbspersonen | | | | | | |
|------------------------|-------------------|---------------------|--------|----------------|--------|-----------------|--------|
| | Basisjahr 2005 | Status-Quo-Variante | | Primärvariante | | Maximalvariante | |
| | | 2020 | 2030 | 2020 | 2030 | 2020 | 2030 |
| | | | | 1 000 | | | |
| Baden-Württemberg | 5 702 | 5 593 | 5 048 | 5 829 | 5 421 | 6 089 | 5 847 |
| Bayern | 6 632 | 6 487 | 5 854 | 6 762 | 6 288 | 7 066 | 6 780 |
| Berlin | 1 812 | 1 662 | 1 493 | 1 733 | 1 604 | 1 775 | 1 674 |
| Brandenburg | 1 419 | 1 179 | 946 | 1 227 | 1 020 | 1 266 | 1 082 |
| Bremen | 330 | 324 | 304 | 338 | 327 | 353 | 350 |
| Hamburg | 935 | 954 | 882 | 993 | 945 | 1 029 | 1 005 |
| Hessen | 3 149 | 2 948 | 2 618 | 3 078 | 2 821 | 3 229 | 3 058 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 944 | 735 | 617 | 767 | 664 | 793 | 705 |
| Niedersachsen | 3 948 | 3 669 | 3 238 | 3 836 | 3 500 | 4 037 | 3 813 |
| Nordrhein-Westfalen | 8 863 | 8 332 | 7 469 | 8 716 | 8 067 | 9 216 | 8 852 |
| Rheinland-Pfalz | 2 056 | 1 926 | 1 705 | 2 013 | 1 838 | 2 119 | 2 002 |
| Saarland | 508 | 443 | 390 | 465 | 422 | 491 | 460 |
| Sachsen | 2 293 | 1 861 | 1 597 | 1 936 | 1 710 | 1 992 | 1 800 |
| Sachsen-Anhalt | 1 322 | 998 | 824 | 1 040 | 886 | 1 071 | 934 |
| Schleswig-Holstein | 1 447 | 1 389 | 1 221 | 1 449 | 1 317 | 1 514 | 1 422 |
| Thüringen | 1 267 | 980 | 812 | 1 022 | 873 | 1 053 | 923 |
| Deutschland | 42 627 | 39 480 | 35 016 | 41 206 | 37 702 | 43 092 | 40 709 |

(Statistisches Bundesamt
2009)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

2. Gesellschaftliche Herausforderungen

Rückgang der Zahl der Erwerbspersonen von 2005 bis 2030 (in %; Primär- variante):

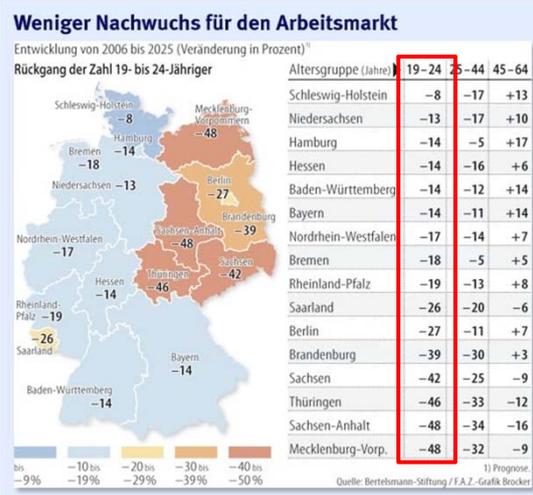


(Statistisches Bundesamt 2009)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

2. Gesellschaftliche Herausforderungen

Rückgang der Zahl junger Arbeitskräfte:



(Bertelsmann-Stiftung/FAZ)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

2. Gesellschaftliche Herausforderungen

Binnenwanderung – Bevölkerungsverluste der Gemeinden 2003 bis 2008:

- Abwanderung aus peripheren Gebieten
- Stark determiniert durch Arbeitsplatzangebot und Fahrtzeit zum nächsten Oberzentrum

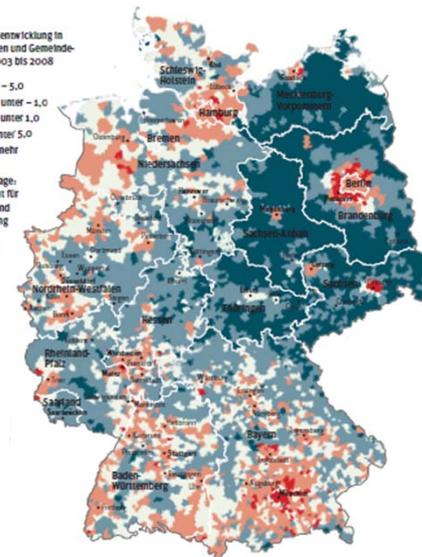
Generell:

- Jüngere > Ältere
- Qualifizierte > Unqualifizierte
- Frauen > Männer

Bevölkerungsentwicklung in den Gemeinden und Gemeindeverbänden 2003 bis 2008

- bis unter -5,0
- 5,0 bis unter -1,0
- 1,0 bis unter 1,0
- 1,0 bis unter 5,0
- 5,0 und mehr

(Datengrundlage: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR); INKAR 2010, Bonn.)



(Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung 2011)

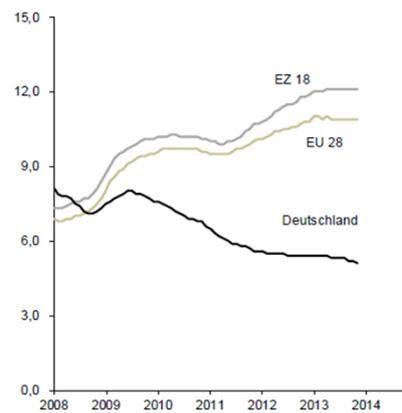
Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

2. Gesellschaftliche Herausforderungen

Angespannter Arbeitsmarkt:

- Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte: 31,4 Mio. (Nov. 2015)
- Gesamtzahl Erwerbstätige: 43,2 Mio. (Dez. 2015; August 2000: 38,5 Mio.)
- Arbeitslosenquote: 6,7 % (Januar 2016)
- Erwerbslosenquote nach ILO-Definition: 4,5 % (Dezember 2015)
- 2 % bis 3 % Erwerbslosenquote entsprechen Vollbeschäftigung

Saisonbereinigte Erwerbslosenquoten¹⁾
in Prozent
Deutschland, Europäische Union und Eurozone
2008 bis 2014



(Bundesagentur für Arbeit 2014 nach Eurostat und Destatis)

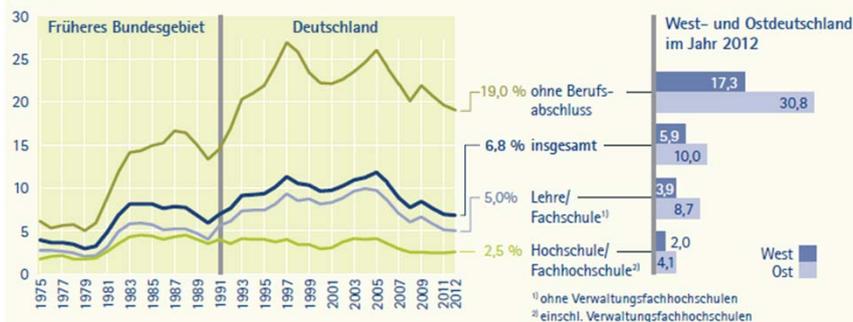
¹⁾ Daten werden mit zwei Monaten Wartezeit ausgewertet.

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

2. Gesellschaftliche Herausforderungen

Arbeitslosenquote: Starke Unterschiede nach Qualifikation:

Qualifikationsspezifische Arbeitslosenquoten in Deutschland 1975 bis 2012, Männer und Frauen, in Prozent

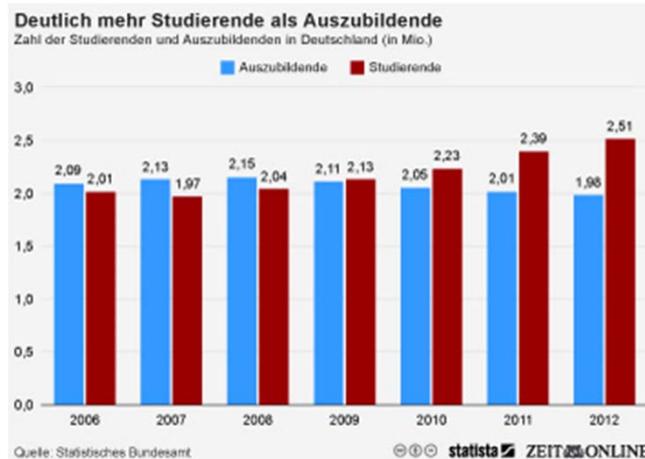


(IAB 2013)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

2. Gesellschaftliche Herausforderungen

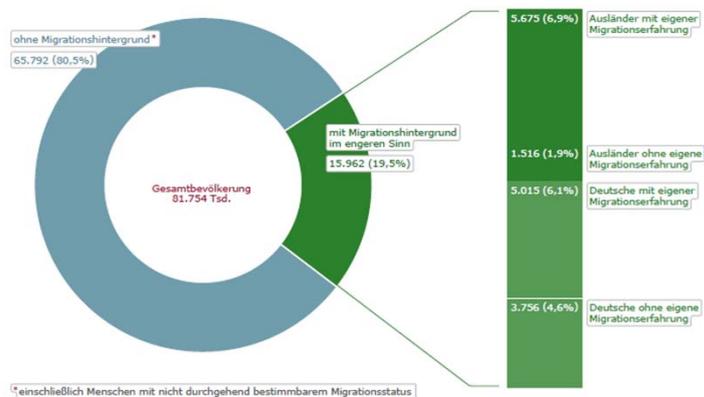
Mehr Studierende, weniger Auszubildende:



Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

2. Gesellschaftliche Herausforderungen

Qualitative Veränderungen: Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund



(Bundeszentrale für politische Bildung 2012)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

2. Gesellschaftliche Herausforderungen

Qualitative Veränderungen: Die Generation Y (1980 bis 2000 geboren)

Die Generation Y...

- tritt sehr selbstbewusst auf.
- zeigt sich orientierungslos und sprunghaft.
- sucht nach Sicherheit und Stabilität.
- strebt nach Leistung, Sinn und Spaß im (Arbeits-)Leben.
- wünscht sich Flexibilität in Raum und Zeit.
- fordert stetige Entwicklung und klare Kommunikation.
- ist geübt im Umgang mit Technologie und Netzwerken.

Beispiel: durchschnittliche Beschäftigungsdauer in Unternehmen: 16 Monate

(Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2011)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

2. Gesellschaftliche Herausforderungen

Qualitative Veränderungen: Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Idealvorstellungen jüngerer Frauen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie:

| „solange die Kinder klein sind, sollte die Frau...“ | Westdeutschland | | | Ostdeutschland | | |
|---|-----------------|---------------|--------|----------------|---------------|--------|
| | Stadt n=401 | Land n=413 | Gesamt | Stadt n=333 | Land n=321 | Gesamt |
| | in % | | | | | |
| Beruf aufgeben | 2,3 | 3,2 | 2,7 | 0,9 | 0,9 | 0,9 |
| Berufstätigkeit unterbrechen | 48,4 | 62,5 | 55,6 | 45,7 | 44,5 | 45,1 |
| Teilzeit arbeiten | 43,2 | 31,9 | 37,4 | 41,2 | 43,0 | 42,1 |
| Vollzeit arbeiten | 6,0 | 2,5 | 4,2 | 12,2 | 11,5 | 11,9 |

(BMFSJF 2014 nach Helferich 2002)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

Gliederung

1. Landwirtschaftliches Personalmanagement
2. Gesellschaftliche Herausforderungen für das landwirtschaftliche Personalmanagement
- 3. Auswirkungen auf das landwirtschaftliche Personalmanagement**
4. Entwicklungsstand des landwirtschaftlichen Personalmanagements
5. Fazit

3. Auswirkungen auf das ldw. Personalmanagement

- Schwierigkeiten der Besetzung freier Arbeitsplätze
 - Mangel an Fachkräften mit Ausbildung
 - Eher kein Akademikermangel
- Veränderungen der Altersstruktur der Belegschaften
 - Trend zu sog. „alterszentrierten Belegschaften“ (Mehrzahl der Beschäftigten > 45 Jahre alt)
 - „Lebenslanges Lernen“
 - Sicherstellung der körperlichen Leistungsfähigkeit („Gesundheitsmanagement“)
- Personalkostensteigerungen
 - Wettbewerb um Arbeitskräfte wird auch über das Entgelt ausgetragen

3. Auswirkungen auf das ldw. Personalmanagement

- Anstieg der Fluktuationsrate
 - Arbeitskräfte haben mehr „outside options“

- Steigende Anforderungen an die Personalführung wg. Generation Y

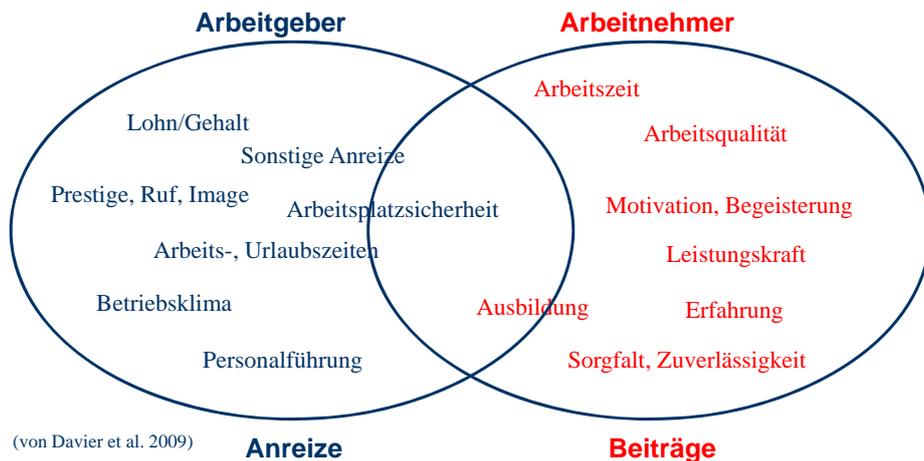
- Neue Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung
 - Flexiblere Arbeitszeitmodelle hinsichtlich Lage und Länge der Arbeitszeit
 - Kappung von Arbeitsspitzen
 - Vorübergehende „Auszeiten“

Gliederung

1. Landwirtschaftliches Personalmanagement
2. Gesellschaftliche Herausforderungen für das landwirtschaftliche Personalmanagement
3. Auswirkungen auf das landwirtschaftliche Personalmanagement
4. **Entwicklungsstand des landwirtschaftlichen Personalmanagements**
5. Fazit

4. Entwicklungsstand des Personalmanagements

Ausgangspunkt der Überlegungen: Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht als Determinante der Beitritts- und Bleibemotivation von Arbeitnehmern



(von Davier et al. 2009)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

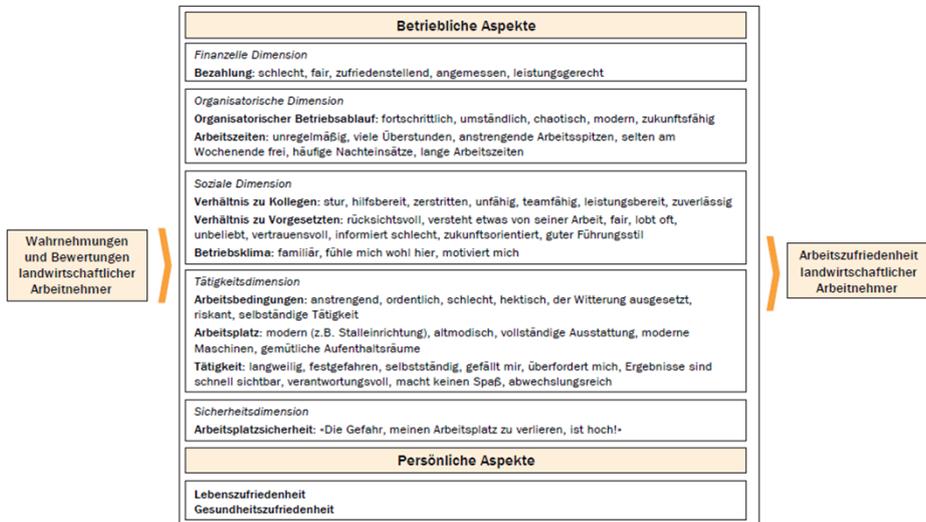
4. Entwicklungsstand des Personalmanagements

Erhebung zur Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft:

- Fragebogengestützte Erhebung bei landwirtschaftl. Arbeitnehmern (N = 348)
- Untersuchungsregionen:
 - Nordwesten (n = 191; Rücklauf ca. 16 %, Aug. bis Okt. 2012)
 - Norden und Osten (n = 157; Rücklauf ca. 8 %, Okt. 2013)
- Vierteiliger Fragebogen mit 45 Fragen:
 - Allgemeine Betriebsdaten, Arbeitszufriedenheit, Weiterbildungsmaßnahmen, soziodemografische Daten*
- Skalen:
 - Kunin-Skalen von -3 (vollkommen unzufrieden) bis +3 (vollkommen zufrieden)
 - Likert-Skalen von -3 (stimme überhaupt nicht zu) bis +3 (stimme voll und ganz zu)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

4. Entwicklungsstand des Personalmanagements



(Stratmann et al. 2015 in Anlehnung an Neuberger/Allerbeck 1978)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

4. Entwicklungsstand des Personalmanagements

Beschreibung der Stichprobe:

| | | Stichprobe | Grundgesamtheit Deutschland | Nordwesten, Norden, Osten |
|----------------------------------|---------------------|------------|--------------------------------|------------------------------|
| Geschlecht ¹ | Männer | 86.7 % | 68.2 % | 69.8 % |
| | Frauen | 13.3 % | 31.8 % | 30.2 % |
| Alter ¹ | Ø | 43 Jahre | - | - |
| | jünger als 25 Jahre | 6.5 % | 10.2 % | 9.9 % |
| | 25-34 Jahre | 20.8 % | 16.9 % | 16.3 % |
| | 35-44 Jahre | 22.6 % | 18.1 % | 17.5 % |
| | 45-54 Jahre | 33.7 % | 28.4 % | 30.2 % |
| | älter als 54 Jahre | 16.4 % | 26.4 % | 26.1 % |
| Beschäftigungsdauer ¹ | Ø | 19 Jahre | - | - |
| Berufsausbildung ¹ | in der LWS | 60.7 % | 40.0 % | 33.1 % |
| Beschäftigung ¹ | Vollzeit | 78.0 % | 61.5 % | 67.7 % |
| | Teilzeit | 9.7 % | 38.5 % | 32.4 % |
| Einkommen ² | Ø | € 12.42 | € 9.92 | - |
| | Ø Lohn/h (brutto) ⌘ | € 12.67 | € 10.13 | - |
| | Ø Lohn/h (brutto) ⌘ | € 9.87 | € 9.28 | - |
| Wochenarbeitszeit ² | Ø h | 43.13 | 41.10 | - |

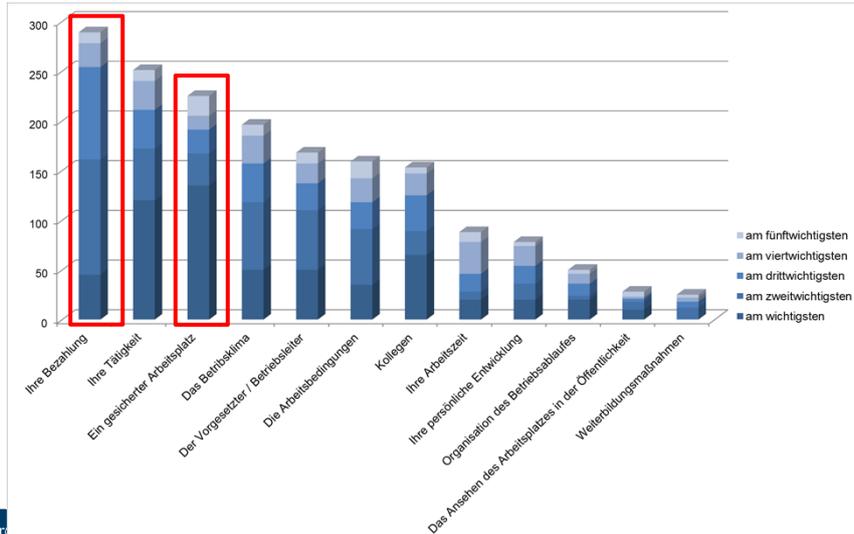
¹ Destatis (2014) ² Destatis (2011)

(Stratmann et al. 2015)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

4. Entwicklungsstand des Personalmanagements

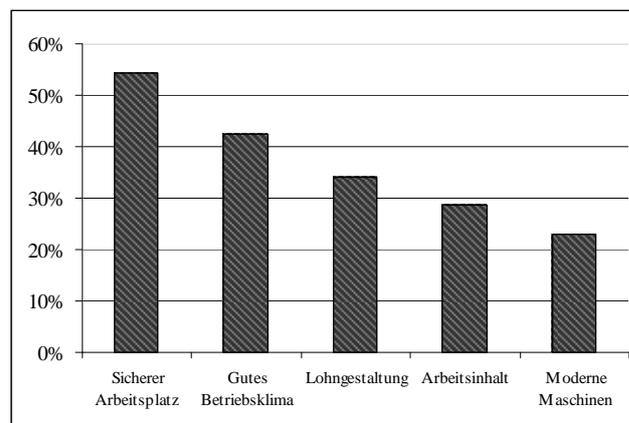
Die fünf wichtigsten Aspekte der Arbeit in der Landwirtschaft:



Pr

4. Entwicklungsstand des Personalmanagements

Die wichtigsten Anreize aus Arbeitnehmersicht (2005):



(von Davier 2007)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

4. Entwicklungsstand des Personalmanagements

Zufriedenheit mit Einzelaspekten der Arbeit in der Landwirtschaft:

| Aspekt | Dimension | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 | μ | σ |
|--|----------------------------|----|----|----|---|----|----|----|-------|----------|
| Kollegen ¹ | Soziale Dimension | | | | | | x | | 1.71 | 1 225 |
| Tätigkeit ¹ | Tätigkeitsdimension | | | | | | x | | 1.55 | 1 128 |
| Arbeitsbedingungen ¹ | Tätigkeitsdimension | | | | | | x | | 1.38 | 1 166 |
| Arbeitsplatz ¹ | Tätigkeitsdimension | | | | | | x | | 1.33 | 1 265 |
| Betriebsklima ¹ | Soziale Dimension | | | | | | x | | 1.31 | 1 586 |
| Betriebsablauf ¹ | Organisatorische Dimension | | | | | | x | | 1.19 | 1 447 |
| Vorgesetzter ¹ | Soziale Dimension | | | | | | x | | 1.17 | 1 589 |
| Arbeitszeit ¹ | Organisatorische Dimension | | | | | | x | | 1.10 | 1 412 |
| Bezahlung ¹ | Finanzielle Dimension | | | | | x | | | 0.49 | 1 589 |
| «Die Gefahr, meinen Arbeitsplatz zu verlieren, ist hoch!» ² | Sicherheitsdimension | | | x | | | | | -1.06 | 1 072 |

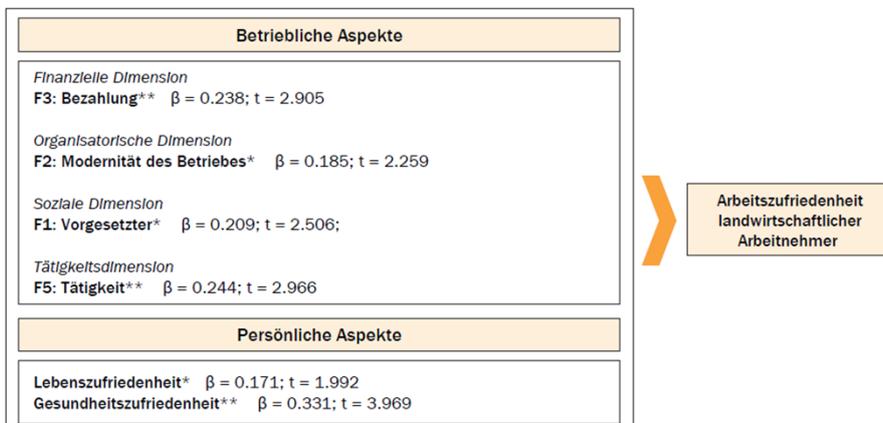
Skalenniveau: ¹Kunin-Skala von -3 = «vollkommen unzufrieden» bis +3 = «vollkommen zufrieden»
²Likert-Skala von -3 = «stimmt überhaupt nicht» bis +3 = «stimmt voll und ganz»

(Stratmann et al. 2015)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

4. Entwicklungsstand des Personalmanagements

Determinanten der Gesamtarbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft:



Signifikanzniveau: * = $p \leq 0.05$; ** = $p \leq 0.01$; *** = $p \leq 0.001$; $R^2 = 0.440$; $R^2_{\text{korr.}} = 0.392$; $F = 9.312^{***}$

(Stratmann et al. 2015)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

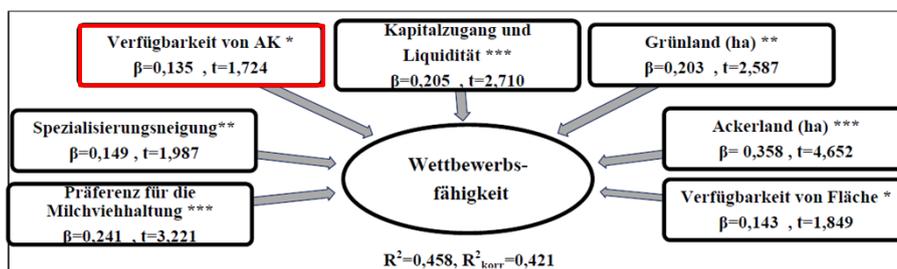
5. Fazit

- (1) Verschiedene gesellschaftliche Veränderungen stellen das landwirtschaftliche Personalmanagement vor neue Herausforderungen.
- (2) Empirische Untersuchungen zeigen:
 - Arbeitskräfte in der Landwirtschaft sind insgesamt sehr zufrieden.
 - Schwachpunkte: Entgelt, Arbeitszeiten und z.T. Personalführung
- (3) Die Beschaffung von Fachkräften wird zunehmend zur Achillessehne der Landwirtschaft.

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

5. Fazit

Einflüsse auf die Wettbewerbsfähigkeit von Milchviehbetrieben in Nordwestdeutschland:



Quelle: Eigene Berechnung; Signifikanzniveau: $p \leq 0,01$ höchst signifikant***, $p \leq 0,05$ hoch signifikant**, $p \leq 0,1$ signifikant*

(Bronsema/Theuvsen 2013)

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

5. Fazit

(4) Schlussfolgerungen:

- (a) Nach Möglichkeiten zur Reduzierung des Personalbedarfs suchen (Automatisierung)
- (b) Schwachstellen im Personalmanagement im Rahmen der begrenzten Möglichkeiten der Landwirtschaft beseitigen.
- (c) Neue Fachkräftepotenziale erschließen:
 - Migranten aus Mittel- und Osteuropa
 - Flüchtlinge

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen
Department für Agrarökonomie und Rurale
Entwicklung
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel. 0551/39-4851
E-Mail: Theuvsen@uni-goettingen.de



Prof. Dr. Ludwig Theuvsen