Personalplanung und -entwicklung im landwirtschaftlichen Betrieb

„Bestandespflege“ für das Humankapital

Mitarbeiter in Landwirtschaftsbetrieben müssen inzwischen längst mehr können als melken oder Mähdrescher fahren. Auch im Agrarbereich wird die Arbeit immer anspruchsvoller. Das erfordert eine langfristige Personalplanung, die neben dem generellen Mitarbeiterbedarf vor allem die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten analysieren muss.

Marcel Gerds,
Humboldt-Universität zu Berlin

Betriebsleiter landwirtschaftlicher Unternehmen beachten die Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter bei langfristigen Planungen oft noch viel zu wenig. Es stellt sich daher die Frage, inwieweit Arbeitgeber den jeweiligen Kompetenzbedarf ihres Betriebes korrekt einschätzen und auf dieser Grundlage eine gezielte Personalplanung vornehmen.

Mitarbeiter gehören zum Betriebsvermögen

Entsprechend dem Human-Kapital-Konzept werden die Mitarbeiter eines landwirtschaftlichen Betriebes als „Vermögensgegenstand“ angesehen, wobei Wettbewerbsvorteile durch strategische Investitionen in eben diese Mitarbeiter erreicht werden können.
In der Realität werden die Beschäftigten oft aber lediglich als variable Kosten angesehen, wobei eine langfristige Managementbetrachtung unterbleibt. Jene würde jedoch Investitionen in die Ressource Arbeit durch Weiterbildung und andere geeignete Maßnahmen umfassen. Tatsächlich ist so etwas in der landwirtschaftlichen Praxis nur selten zu beobachten.
Das ist umso erstaunlicher, weil größere Agrarbetriebe mit Lohnarbeitsverfassung – nicht nur, aber besonders in Ostdeutschland – oft eine Vielzahl von Mitarbeitern beschäftigen. Auch die zugrunde liegenden Zusammenhänge sind im Grunde bekannt:

- Die Ausbildung und die Kompetenz der Mitarbeiter bestimmen die dem Betrieb zur Verfügung stehenden Fertigkeiten.

- Die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter bestimmt die Flexibilität des Betriebes.
- Das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter bestimmt die Fähigkeit des Betriebes, Wettbewerbsvorteile aufrechtzuerhalten.

Das Human-Kapital-Konzept umfasst jedoch deutlich mehr. Es geht ebenso sehr darum, einen integrierten und strategischen Ansatz zu entwickeln, um die Entwicklung der Mitarbeiter eines Betriebs aktiv zu gestalten. Was vor einigen Jahren überwiegend nur in größeren Industrie- oder Dienstleistungsbetrieben ein Thema war, wird nun zunehmend auch von Landwirtschaftsbetrieben aufgegriffen.
Ein aktives Personalmanagement gewinnt nicht zuletzt durch den zu erwartenden Fachkräftemangel in der Landwirtschaft an Bedeutung. Betriebsleiter sollten sich somit nicht nur um die herkömmlichen Produktionsprozesse kümmern, sondern Bestandespflege auch bei ihren Mitarbeitern betreiben. Wie kann so etwas aussehen?

Personalmanagement Teil der Gesamtbetriebsplanung

Generell gesprochen sollte die Betriebsleitung darauf bedacht sein, den Mehrwert, den der Betrieb von jedem Mitarbeiter erzielt, zu erhöhen. In der Landwirtschaft geht es konkret darum, wie gewisse Fähigkeiten gewonnen, entwickelt und aufrechterhalten werden können. Mit einem Wort: Es bedarf, wie so oft, einer sorgfältigen Planung. Durch diese soll sichergestellt werden, dass die Anforderungen des Betriebes identifiziert und deren Erfüllung abgesichert werden können. Generell sollte diese Planung möglichst langfristig ausgelegt sein, obwohl in der landwirtschaftlichen Praxis oft auch kurzfristig entstandene Kompetenzbedürfnisse zu decken sind.
Das Personalmanagement sollte integraler Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Gesamtplanung sein, da nur eine gemeinsame Betrachtung sinnvoll ist. Wenn beispielsweise größere Investitionsvorhaben anstehen, muss auch im Vorfeld bereits geklärt werden, wie viele und – was oftmals vernachlässigt wird – welche Art von Arbeitskräften benötigt werden. Es reicht in diesem Zusammenhang nicht aus festzustellen, dass in den nächsten drei Monaten drei neue Mitarbeiter einzustellen sind. Stattdessen muss sehr genau bestimmt werden, welche Arten von Arbeitnehmern benötigt werden, besonders hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und ihrer Kompetenzen. Ein Mitarbeiter zur Betreuung einer Biogasanlage muss ein anderes Fachwissen und andere Fertigkeiten aufweisen als ein neuer Herdenmanager für den zu bauenden Milchviehstall.
In der Praxis aber findet dieser Umstand nicht selten bei der Kalkulation nur in Form von Lohnansätzen Berücksichtigung. Zu selten wird im Vorfeld geprüft, inwieweit diese Kompetenzen momentan auf dem Arbeitsmarkt oder auch schon im eigenen Unternehmen verfügbar sind oder ob eventuell ein aktuell bereits beschäftigter Mitarbeiter an diese Tätigkeit herangeführt werden könnte.

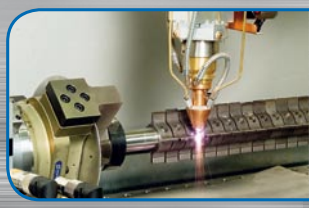
Personalplanung langfristig anlegen

Die Personalplanung sollte idealerweise über mehrere Jahre angelegt sein. Sie benötigt somit eine gewisses Kenntnis über zukünftige Erweiterungen oder Einschränkung der landwirtschaftlichen Aktivitäten und auch über mögliche Technologiewechsel innerhalb des Betriebes.
Ein Beispiel für einen solchen Technologiewechsel wäre die Einführung eines automatischen Melksystems, Umstellung in der Bodenbearbeitung auf pfluglose Methoden oder eine verstärkte Anwendung von Precision Farming. Alle diese Veränderung bedürfen diverser Spezialkenntnisse bei den Anwendern.
Auf der Grundlage dieser Entwicklungsanalyse können dann Pläne hinsichtlich der Versetzung von Mitarbeitern innerhalb des Betriebes, der Neueinstellung/Freistellung von Beschäftigten sowie der Fort- und Weiterbildung erstellt werden. Wichtige Faktoren, die es zu berücksichtigen gilt, umfassen die aktuell vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter sowie die zu erwartenden offenen Stellen, die durch Renteneintritt, Beförderung, Versetzung, Krankheit oder Entlassung entstehen.
Zusammengefasst stellt die Personalplanung eine Skizze für die Zukunft dar, in der umrissen wird, wo und wann Mitarbeiter benötigt werden und welche Ausbildung und Kompetenzen diese aufweisen müssen.

Prognosen sind nicht in Stein gemeißelt

Betriebsleiter sollten bei diesen Überlegungen allzu lineares Denken vermeiden. Eine größere Investition in ein neues Geschäftsfeld bedeutet in den meisten Fällen nicht nur, dass für den Betrieb bzw. die Bewirtschaftung neue Mitarbeiter benötigt werden. Oftmals verursacht das neue Projekt Arbeitskraftbedarf an anderer Stelle, z. B. bei der internen Logistik oder in der Verwaltung. Vorhandene Mitarbeiter sehen sich dann mit neuen Aufgaben konfrontiert, für die sie möglicherweise geschult werden müssen. Das ist unbedingt rechtzeitig zu berücksichtigen.
Derartige Planungen können unterschiedlich formal sein – angefangen von einer groben Schätzung des Betriebsleiters ohne schriftliche Fixierung bis hin zu komplexen Computerberechnungen. Im Wesentlichen hängt das vom Umfang und von der Komplexität neuer Projekte ab.
Ergänzend muss gesagt werden, dass diesbezügliche Voraussagen, besonders wenn sie den langfristigen Personalbedarf betreffen, oft nicht sehr genau sein können, da vielfältige äußere Einflüsse auf den Betrieb so gut wie gar nicht vorhersehbar sind. Man sollte diese Prognosen daher eher als eine Schätzung ansehen, die im Laufe der Zeit ständig zu aktualisieren ist. Diese „evolutionäre Herangehensweise“ ist keineswegs ein Problem, genauso wenig wie in Fällen, in denen die Personalplanung einen fragmentierten, intuitiven oder

MWS
PREMIUM CUTTING SOLUTIONS
Made in Germany



Messer & Klingen
für Landwirtschaft,
Forstwirtschaft
und Kommunaltechnik

PREMIUM
Made in Germany

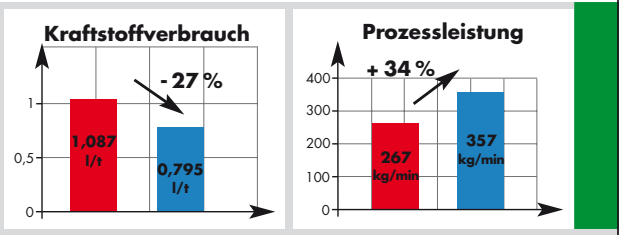
AGRI TECHNICA
The World's No.1
wir stellen aus:
Halle 13,
Stand B29

TÜV CERT
DIN EN ISO 9001:2008
Zertifikat-Nr.: 15 100 6150

MWS Schneidwerkzeuge
GmbH & Co. KG
An der Asbacher Straße 5
D - 98574 Schmalkalden
fon: + 49 (0) 36 83 / 6 42 - 2 61
fax: + 49 (0) 36 83 / 6 42 - 2 65

www.mws-sm.com

Futtermischwagen Verti-Mix Selbstfahrer



- leistungsstarke Entnahme dank autom. Fräsarmabsenkung
- Servicekonzept durch integrierter Fernwartung
- Bodenkontakt aller 4 Räder dank Vorderachspendelbock

strautmann

B. Strautmann & Söhne GmbH u. Co. KG • D-49196 Bad Laer
Bielefelder Straße 53 • Tel. +49(0)5424/802-0 • Fax +49(0)5424/80276
kontakt@strautmann.com • www.strautmann.com

schrittweisen Charakter hat. Auch derartige Herangehensweisen können genügen, um Personalressourcen effektiv zu steuern, und sind in jedem Falle besser als nichts.
Und nichtsdestotrotz gibt es natürlich Ereignisse, die sehr wohl konkret vorab einzuschätzen sind, wie betriebliche Investitionen oder politische Entscheidungen, die schon beschlossen aber noch nicht rechtswirksam geworden sind. Hier macht es durchaus Sinn, die Folgen dieser Ereignisse zu durchdenken, um so den Betrieb hinsichtlich der Personalplanung in eine günstigere Ausgangsposition zu bringen.

Regelmäßige Inventur des Arbeitskräftestatus

Personalbedarfsplanungen müssen auch das Angebot (extern wie intern) mit beinhalten. Eine interne Analyse sollte die Fähigkeiten und Kompetenzen aller Mitarbeiter möglichst genau erfassen (einschließlich bislang unnötiger/ungenutzter Ressourcen). Diese „Inventur" umfasst neben der Schul- auch fachliche Ausbildungen, vorherige Anstellungen, aktuelle Tätigkeiten, Arbeitseinschätzungen von Vorarbeitern oder dem Betriebsleiter selbst und etwaige besondere Fähigkeiten.
Die so entstandene Übersicht kann mit der Bedarfsplanung auf quantitative oder qualitative Differenzen abgeglichen werden. Außerdem ist sie eine gute Orientierung, wenn es darum geht, Mitarbeiter für Weiterbildungen, Beförderungen oder Versetzungen auszuwählen. Bei kleinen Landwirtschaftsbetrieben muss eine solche interne Aufstellung natürlich nicht unbedingt formaler Natur sein, aber in größeren Unternehmen ist es angebracht, diese Inventur schriftlich zu fixieren und ständig aktuell zu halten.

Auch Agrarbereich gerät in den Fachkräftemangel

Eine relativ neue Erscheinung, zumindest in der Landwirtschaft, ist ein drohender oder bereits bestehender Mangel an benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen. Es ist abzusehen, dass Betriebsleiter diesem Aspekt in Zukunft besondere Aufmerksamkeit widmen müssen. Sollte die Personalplanung also ergeben, dass der Bedarf an Arbeitskräften/Kompetenzen innerhalb des Betriebes steigt, z. B. durch Erweiterungen oder Diversifizierung, muss geprüft werden, inwieweit auf dem externen Arbeitsmarkt rekrutiert und/oder bestehende Mitarbeiter versetzt oder fortgebildet werden können.
Wie schon erwähnt, spielt die Fort- und Weiterbildung der eigenen Beschäftigten eine große Rolle. Vor allem die zunehmende Technisierung und EDV-Durchdringung der Landwirtschaft lässt die Bedeutung der Bildung von Arbeitnehmern wachsen. Ungenutzte Potenziale sowie in gravierenden Fällen Aus- und Unfälle werden heute kaum noch

1 Beim Einstieg in neue Geschäftsfelder wie der Biogasproduktion muss nicht nur rechtzeitig die notwendige Anzahl an Arbeitskräften eingeplant werden. Mindestens ebenso wichtig ist deren Qualifikation, die extern durch Schulungen oder intern durch Anleitung erfahrener Mitarbeiter vermittelt werden kann.

2 Moderne Landtechnik ist heute meist vollgestopft mit enspruchsvoller Elektronik. Deshalb bieten Hersteller und Händler meist eine entsprechnde Einweisung oder Weiterbildung für künftige Anwender an.

Fotos: essmann/krick/agrar-press

durch die Technik selbst verursacht, sondern in den meisten Fällen durch den Menschen – sei es durch Fehler in der Bedienung oder durch mangelnde Wartung.

Diese unerwünschten Erscheinungen könnten in vielen Fällen durch besser ausgebildete Mitarbeiter verhindert oder zumindest bedeutend abgemildert werden.

Ein gehäuftes Auftreten von Unfällen, systematisch sinkende Produktivität in einzelnen Betriebszweigen, sinkende Qualität der Arbeitsergebnisse (z.B. Milchleistung, Feldaufgang etc.) sind typische Hinweise für fehlende oder unzureichende Kenntnisse und Fertigkeiten. Das trifft umso mehr zu, je zeitlich näher ein Wechsel bei der Produktionstechnik oder beim Personal stattgefunden hat. Sollten derartige Probleme nicht im Zusammenhang mit mangelnder Motivation oder persönlicher Probleme des Mitarbeiters stehen (was ebenfalls abzuklären ist), ergibt sich ein klarer Weiterbildungsbedarf.

Von den Erfahrungen des eigenen Personals profitieren

In den – je nach Bundesland verschiedenen – Weiterbildungsprogrammen für landwirtschaftliche Arbeitnehmer besteht eine Möglichkeit, neu eingestellte Mitarbeiter zu schulen oder eine durch ungenügendes Fachwissen verursachte unterdurchschnittliche Arbeitsleistung zu korrigieren. Doch nicht immer müssen klassische Kurse zur Anwendung kommen. Einweisungen in landwirtschaftliche Maschinen finden zum Beispiel direkt durch den Landmaschinenhändler bzw. den Hersteller statt. Auch können erfahrene Betriebsangehörige ihr Wissen an neu eingestellte oder kürzlich versetzte Mitarbeiter weitergeben. In der Praxis ist das oft die unkomplizierteste und kosteneffizienteste Vorgehensweise.

Von staatlicher Seite werden nicht nur die erwähnten Weiterbildungskurse für Arbeitnehmer angeboten. Es besteht außerdem die Möglichkeit, Mitarbeiter zum Studium an Berufsakademien, Fachhochschulen und Universitäten zu schicken. Hierbei sollten sich beide Parteien auf eine Fortbildungsvereinbarung verständigen, in der sich der Betrieb verpflichtet, einen Teil der Kosten zu tragen, während sich der Mitarbeiter verpflichtet, nach dem Ende des erfolgreich abgeschlossenen Studiums für eine gewisse Zeit als Mitarbeiter dem Betrieb zur Verfügung zu stehen.

Fazit: Eine sorgfältige, vorausschauende Personalplanung gehört heute zwingend zu den Managementaufgaben für landwirtschaftliche Betriebsleiter. Natürlich mussten auch in früheren Zeiten Arbeitskräfte den jeweiligen Tätigkeiten zugeordnet werden. Neu hingegen ist die gestiegene Komplexität der Planung, die weit über althergebrachte Aufgaben der Betriebsleitung hinausgeht. Diese Komplexität ergibt sich aus der weiteren Professionalisierung und Spezialisierung der Agrarbetriebe und aus den daraus resultierenden erhöhten Anforderungen an die Beschäftigten. Dazu kommt der Fachkräftemangel, der es nötig macht, seitens der Betriebsleitung erheblich mehr Zeit- und Geldressourcen in die Pflege und die Aufrechterhaltung des Fähigkeits- und Kompetenzbestandes zu stecken.

Letztendlich ist jeder Mitarbeiter ein Teil des Betriebskapitals, in den es zu investieren gilt, um die daraus entstehenden Erlöse später „ernten" zu können und den Betrieb wirtschaftlich gesund zu erhalten. *(le)* NL

MESSE ERFURT
Congress Center

MESSEN
KONGRESSE
EVENTS

Sympathisch zentral!

www.messe-erfurt.de

Unser Highlight
im September 2012:

Grüne Tage
Thüringen

Die Landwirtschaftsmesse
7.–9. September

www.gruenetage.de