



Was sich Arbeitgeber wünschen...

Welche Eigenschaften von landwirtschaftlichen Arbeitskräften erscheinen ihren Arbeitgebern relevant? Dazu wurden Betriebsleiter aus Mecklenburg-Vorpommern im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung befragt. Auch die Lage eines Landwirtschaftsbetriebes und die Flächenausstattung wurden abgefragt. Ein Ergebnis: Je größer der Betrieb, desto wichtiger das Fachwissen.

Die Landwirtschaft ist ein Arbeitsfeld mit modernem Berufsprofil und hohen Anforderungen an die Arbeitskräfte. Die konkreten Anforderungen, die Betriebsleiter an ihre Arbeitnehmer haben, sind jedoch im Allgemeinen nur unzureichend erforscht. Obwohl das Wissen darüber einen wichtigen Input für das Angebot von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen bedeuten würde. Deshalb haben sich die Hochschule Neubrandenburg und die Humboldt-Universität zu Berlin in einem gemeinsamen Forschungsprojekt zum Ziel gesetzt, den Stellenwert verschiedener Eigenschaften und Kompetenzen von landwirtschaftlichen Arbeitskräften mithilfe der Bewertung landwirtschaftlicher Betriebsleiter in Mecklenburg-Vorpommern zu ermitteln.

Hierzu wurde eine Unterteilung in generische und berufsspezifische Eigenschaften vorgenommen. Generische Kompetenzen stellen vor allem überfachliche Kompetenzen dar und werden oftmals auch als Schlüsselqualifikationen bezeichnet. Beispiele sind unter anderem

- Selbstständigkeit,
- Problemidentifizierungs- und -lösungsfähigkeit,
- Entscheidungsfindung,
- strategisches/analytisches Denken,
- Kommunikationsfähigkeit sowie
- Innovation und Führungskompetenz.

Während generische Fähigkeiten in verschiedenen Unternehmen und Wirtschaftsbereichen angewandt werden können, stellen berufsspezifische Kompetenzen da-

gegen spezialisierte Fähigkeiten für das jeweilige Berufsfeld dar. In der landwirtschaftlichen Produktion wären zum Beispiel der geschickte Umgang mit Tieren oder das geübte Ausbringen von Pflanzenschutzmitteln klassische berufsspezifische Kompetenzen.

Vorgehensweise

Um die für landwirtschaftliche Arbeitgeber wichtigen Eigenschaften und Kompetenzen bei entsprechenden Arbeitskräften identifizieren zu können, wurden diese Merkmale mithilfe der so genannten direkten Elicitationstechnik erhoben. Der Vorteil dieses Verfahrens besteht darin, dass – im Gegensatz zu Verfahren, die Eigenschaften vorgeben – die Antworten der Befragten eher ihrer realen Beurteilung entsprechen. Mithilfe einer mathema-



Eine umfassendere, englischsprachige Version des Artikels wird in Kürze im Wissenschaftsjournal *Agricultural Economics* veröffentlicht. Der Artikel ist dann auf der Internetseite unter http://www.agriculturejournals.cz/web/_generovani/agr_econ_2010.htm frei verfügbar.

Eine Literaturliste kann bei den Autoren angefordert werden.

tischen Berechnung, die Häufigkeit und Reihenfolge der Nennungen berücksichtigt, konnten relevante Eigenschaften identifiziert werden. Das Ergebnis der Berechnungen war ein Wichtigkeitswert, der als Kriterium für die Bedeutsamkeit der jeweiligen Eigenschaft herangezogen wurde.

Ein Fragebogen wurde an landwirtschaftliche Ausbildungsbetriebe in Mecklenburg-Vorpommern per Fax verschickt (262 Ex-

emplare). Neben zwei betriebspezifischen Fragen, die der Überprüfung gewisser Zusammenhänge dienen sollten, wurden die angeschriebenen Landwirtschaftsbetriebe aufgefordert, alle Eigenschaften zu nennen, die ihnen bei landwirtschaftlichen Arbeitskräften als relevant erscheinen. Die genannten Eigenschaften wurden auf Redundanz geprüft und inhaltlich übereinstimmende Merkmale zu einer „Eigenschaftskategorie“ zusammengefasst.

ist hierbei die ausgeprägte Dominanz generischer Eigenschaften. Lediglich vier Eigenschaften lassen sich als berufsspezifische Eigenschaften charakterisieren (Fachwissen, Qualifikation (Beruf), Tierversständnis, BWL-Verständnis). Alle übrigen Eigenschaften wurden als generische Kompetenzen eingestuft.

Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit und Flexibilität sind klassische Kompetenzen, die – nicht nur im Agrarbereich – oft von Arbeitgebern gefordert werden. Besonders die Flexibilität ist in der Landwirtschaft aufgrund der Saisonalität der Produktion, der Arbeitsspitzen und der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten innerhalb des Betriebes von zentraler Bedeutung.

Ermittelte Eigenschaftskategorien

Eigenschaftskategorien	Wichtigkeitswert
Fachwissen	0,3631
Interesse	0,3157
Zuverlässigkeit	0,2832
Selbstständigkeit	0,2231
Flexibilität	0,1966
Leistungsbereitschaft	0,1756
Qualifikation (Schule)	0,1682
Qualifikation (Beruf)	0,1528
Belastbarkeit	0,1513
Lernbereitschaft	0,1504
Teamfähigkeit	0,1475
Ehrlichkeit	0,1312
Ordnungssinn	0,0917
Umgangsformen	0,0829
Gesundheit	0,0698
Pünktlichkeit	0,0666
Motivation	0,0636
Mitarbeiterführung	0,0616
Identifikationsvermögen	0,0545
Gewissenhaftigkeit	0,0530
Konsequenz	0,0377
Verantwortungsbewusstsein	0,0359
Vorausschau	0,0325
Kommunikationsfähigkeit	0,0284
Ausgeglichenheit	0,0227
Tierversständnis	0,0216
BWL-Verständnis	0,0202
Durchsetzungsvermögen	0,0187
Kompromissbereitschaft	0,0177
Pflichtbewusstsein	0,0152
Umsichtigkeit	0,0152
Leidenschaft	0,0114
Beständigkeit	0,0101
Zielorientiertheit	0,0091
Bodenständigkeit	0,0045
Politische Gesinnung	0,0038

Fachwissen auf Platz 1

In der Tabelle sind die Mittelwerte der Wichtigkeitswerte für jede Eigenschaftskategorie dargestellt. Es wird deutlich, dass das Fachwissen als wichtigste Eigenschaften einer Arbeitskraft angesehen wird, gefolgt von dem allgemeinen Interesse am Beruf. Es folgen Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit und Flexibilität. Die Eigenschaft Leistungsbereitschaft erreicht mit einem Wichtigkeitswert von 0,1756 nur noch die Hälfte des Wertes der Eigenschaft Fachwissen.

Unter der Kategorie Fachwissen wurde das Wissen um die Produktions- und Arbeitsprozesse subsumiert. Die herausragende Rolle dieser Eigenschaft überrascht nicht und ist mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen konsistent. Wobei es jedoch auch Studien gibt, die das Fachwissen eher im mittleren Bereich einer Wichtigkeitsskala sehen.

Das allgemeine Interesse am Beruf ist eine weitere bedeutende Eigenschaft. Die hohe Relevanz ist bemerkenswert, stellt es doch im Allgemeinen eine Voraussetzung für die jeweilige Arbeitskraft dar, nach einem Beschäftigungsverhältnis in der Landwirtschaft zu streben. Allenfalls bei Arbeitskräften, deren Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt stark eingeschränkt sind, spielt der Interessensaspekt womöglich eine eher untergeordnete Rolle für die Wahl: Wo es keine Möglichkeit zu wählen gibt, hat das Interesse für eine bestimmte Beschäftigung keine Bedeutung mehr.

Im nächsten Schritt wurden die gebildeten Eigenschaftsblöcke in zwei grundsätzliche Kompetenzarten unterteilt: generische und spezifische Eigenschaften. Auffällig

Generische Eigenschaften

Dass von den landwirtschaftlichen Betriebsleitern die generischen Eigenschaften so häufig genannt wurden, steht im Widerspruch zu weiten Teilen der Arbeitsforschung. Demnach haben Arbeitgeber wenig Interesse daran, dass ihre Arbeitskräfte nicht-berufsspezifische Fähigkeiten aufweisen. Hintergrund ist die Theorie, dass zusätzliche generische Eigenschaften der Arbeitskraft bessere Arbeitsmarktchancen außerhalb des Unternehmens oder des Wirtschaftssektors eröffnen – mit der Folge, dass die Unternehmer bereit sind, in dem jeweiligen Sektor höhere Löhne zu zahlen. Die befragten landwirtschaftlichen Arbeitgeber hingegen bevorzugen dagegen sehr wohl generische Eigenschaften, wie Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit und Flexibilität.

Sonderfall Agrarsektor

Andere Arbeitgeberumfragen kamen zu dem Ergebnis, dass Beschäftigte, die in der direkten Produktion arbeiten, eher berufsspezifische Kompetenzen mitbringen sollen, wohingegen bei in der Hierarchie höher stehenden Personen eher generische Eigenschaften wichtig sind. Ist der Agrarsektor eine Besonderheit? Denn landwirtschaftliche Unternehmer wünschen sich generische Eigenschaften auch bei denen, die in der Produktion tätig sind beziehungsweise in der Hierarchie weiter unten stehen.

Häufig wird seitens der Forschung angemerkt, dass Arbeitgeber mit der Überbetonung berufsspezifischer Eigenschaften die dynamische Entwicklung des jeweiligen Wirtschaftsbereiches unterschätzen. Diese Dynamik erfordert ein hohes Maß an generischen Fähigkeiten – das gilt besonders für Sektoren mit schnellem technischem Fortschritt, wozu auch die moderne Landwirtschaft gehört.

Aktuellen Studien zufolge haben generische Eigenschaften außerhalb des Wirtschaftsbereiches, in dem eine Person momentan arbeitet, einen höheren Wert. So könnte ein angestellter Landwirt, der über ein Eigenschaftsbündel verfügt, das sich im Wesentlichen aus dem von den Befragten als wichtig erachteten zusammensetzt, mit diesem außerhalb des Agrarsektors attraktivere Anstellungen finden. Dieser Umstand ist ein weiterer Grund, warum Arbeitgeber tendenziell eher berufsspezifische Kompetenzen betonen.

Für die in dieser Studie befragten Agrarunternehmer scheint dies jedoch keine Rolle zu spielen. Es besteht die Möglichkeit, dass der Agrarsektor auch hier eine Besonderheit im Vergleich zu anderen Sektoren der Wirtschaft ist. Ein möglicher Erklärungsansatz bestünde darin, dass die Mobilität der Arbeitskräfte im Agrarsektor relativ gering ist.

Konkret bedeutet dies, dass ihre Bereitschaft oder Fähigkeit, schnell und unkompliziert die Branche oder den Arbeitsort zu wechseln, überdurchschnittlich gering ist. Somit spielen solche Überlegungen seitens der Arbeitgeber in der Landwirtschaft eine eher untergeordnete Rolle. Es kann vermutet werden, dass aufgrund des hohen Veränderungsdruckes innerhalb des Agrarsektors und der relativ geringen Mobilität potenzieller Arbeitskräfte die landwirtschaftlichen Arbeitgeber generische Eigenschaften von Arbeitskräften positiver bewerten als die Arbeitgeber in anderen Wirtschaftsbereichen.

Im Fragebogen wurden auch zwei betriebsspezifische Angaben abgefragt: Landkreis und Hektar landwirtschaftliche Nutzfläche. Diese Angaben wurden mit den genannten Eigenschaften in Verbindung gebracht. So konnte er-



Foto: P. Meyer, aid

mittelt werden, dass es keinen Zusammenhang zwischen der Lage eines Betriebes und der Wichtigkeit einer der beiden Kompetenzarten gibt.

Betriebsgröße hat Einfluss

Hinsichtlich der Größe der befragten Betriebe ließ sich jedoch ein statistisch signifikanter Zusammenhang feststellen: Die Wichtigkeit generischer Eigenschaften sinkt tendenziell mit wachsender Betriebsgröße, das heißt die Wichtigkeit berufsspezifischer Eigenschaftsarten steigt.

Eine derartige Erkenntnis ist nach Wissen der Autoren in der Literatur bisher nicht dokumentiert worden. Zwar konnten ältere Studien bereits einen positiven Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Qualifikationsanforderungen an Arbeitskräfte identifizieren, unterteilten diese jedoch nicht in generische und spezifische Kompetenzen.

Auch hier können nur Vermutungen über die Gründe angestellt werden. Eine Erklärung wäre, dass größere landwirtschaftliche Betriebe stärker spezialisiert sind und die Arbeitsteilung ausgeprägter ist, als dies bei kleineren Betrieben der Fall. Dies lässt aus Sicht der Betriebsleiter möglicherweise eher Kompetenzen in den Vordergrund rücken, die auf die konkrete Aufgabenstellung gerichtet sind.

Im Falle kleinerer Betriebe ist es oftmals erforderlich, dass die Arbeitskräfte mehrere Aufgaben erledigen, da hier die innerbetriebliche Arbeitsteilung nicht derart stark

ausgeprägt ist und die Tendenz zur individuellen Spezialisierung einer Arbeitskraft geringer ist. Vor diesem Hintergrund wächst die Bedeutung generischer Eigenschaften, da diese transferierbar sind und in verschiedenen Arbeitsprozessen angewandt werden können.

Die Eigenschaft Flexibilität tritt unter diesen Bedingungen besonders in den Vordergrund. Bei häufig wechselnden Tätigkeiten gewinnen klassische generische Fähigkeiten, wie Problemlösungsfähigkeiten und Innovation, an Bedeutung. Der Nutzen einer Arbeitskraft ist für kleinere landwirtschaftliche Betriebe aus diesem Grund höher, wenn generische Eigenschaften relativ hoch ausgeprägt sind.

Fazit für Bildungseinrichtungen

Die Liste wichtiger Eigenschaften ist besonders für Bildungseinrichtungen im Agrarbereich von Interesse, denn sie könnten ihre Angebote mit dieser Liste abgleichen und möglicherweise neue Angebote formulieren. Die Weiterbildungseinrichtungen könnten mit ihren Angeboten auf den ermittelten Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Anforderungsprofil reagieren, indem sie sie auf die regionale Agrarstruktur anpassen. In den landwirtschaftlichen Berufs- oder Fachschulen sollte die Art der Wissensvermittlung handlungsorientiert erfolgen, um auf die Weise generische Kompetenzen, wie Problemlösungsfähigkeit, zu fördern.

Zuverlässigkeit und Selbstständigkeit sind Arbeitgebern in der Landwirtschaft besonders wichtig.

Die Autoren



Marcel Gerds
Doktorand an der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin
marcel.gerds@agr.ar.hu-berlin.de
www.marcel-gerds.de



Prof. Dr. Axel Poehls
Hochschule Neubrandenburg, FB Agrarwirtschaft und Lebensmittelwissenschaften
poehls@hs-nb.de