

Kann ein betriebliches Gesundheitsmanagement die Zukunft des Sonderkulturanbaus als Arbeitgeber sichern?

Mira Knoop*, Ramona Weinrich

DGG-Proceedings, Vol. 9, 2019, No. 10, p. 1-5.

DOI: 10.5288/dgg-pr-mk-2019

*Korrespondierender Autor:

Mira Knoop
Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness
Georg-August-Universität Göttingen
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Germany

Email: knoop@gwdg.de

Möglichkeiten den Gartenbau als Arbeitgeber attraktiver zu gestalten: Eine Befragung unter gartenbaulichen Betriebsleitern

Mira Knoop, Ramona Weinrich

Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness, Georg-August-Universität Göttingen, Germany.

1. Einleitung, Stand des Wissens, Zielsetzung

Die Anzahl der in der Landwirtschaft tätigen Personen ist insgesamt rückläufig. Zwischen 2013 und 2016 hat sich die Anzahl um 85.000 Personen auf insgesamt 935.700 verringert. Dieser Rückgang geht vorwiegend auf die fortlaufend geringer werdende Anzahl von Familienarbeitskräften zurück, aber auch saisonal beschäftigte Arbeitskräfte sind um rund 9 % von 314.300 auf 285.800 gesunken (Destatis, 2017). Die Herausforderung, ausreichend Mitarbeiter für den Betrieb zu gewinnen, wird durch den demographischen Wandel verstärkt. Weiterhin stehen die Arbeitgeber in direkter Konkurrenz zu anderen Branchen (Schaum, 2014). Besonders arbeitsintensiv und durch körperliche Belastungen geprägt ist dabei der gartenbauliche Bereich (Reiche und Sparke, 2015; Gindele et al., 2015). Die hohe Arbeitsintensität betont die Wichtigkeit für personalwirtschaftliche Fragestellungen.

Die saisonalen Arbeitsspitzen und die daraus resultierende Saisonarbeit werden nicht von jedem potenziellen Arbeitnehmer positiv bewertet. Gerade für die Erntetätigkeiten sind kaum deutsche Arbeitssuchende zu akquirieren, da die Arbeitsbedingungen als nicht-attraktiv angesehen werden. Ohne die osteuropäischen Saisonarbeiter sind die Erntetätigkeiten im deutschen Gartenbau nicht realisierbar. Die Bedingungen für Arbeitnehmer aus osteuropäischen Ländern wie Polen oder Rumänien waren in den 2000er Jahren ausreichend attraktiv gestaltet, sodass diese saisonal in Deutschland gearbeitet haben (Holst et al., 2008). Dies hat sich jedoch seit dem letzten Jahrzehnt gewandelt und es ist in der jüngsten Vergangenheit kaum möglich, ausreichend osteuropäische Arbeitskräfte für die Betriebe zu gewinnen (AMI, 2018; Müller et al., 2013).

Damit weiterhin genügend (osteuropäische) Arbeitskräfte für die Betriebe gewonnen werden können, ist es von wachsender Bedeutung zu verstehen, wo auf den gartenbaulichen Betrieben die Belastungsschwerpunkte der Arbeitskräfte liegen und wo Verbesserungspotenziale bestehen. Damit die Arbeitsbedingungen attraktiver wahrgenommen werden sind besonders die körperlich anstrengenden Arbeitsbedingungen durch etwaige Mechanisierungsmaßnahmen oder durch Maßnahmen, welche die körperlichen Belastungen im Nachhinein abmildern, zu verbessern (Müller et al., 2013). Mögliche Strategien der Betriebe im Umgang mit dem Mangel an Arbeitskräften sind unter anderem die Reduzierung der Flächen mit

arbeitsintensiven Kulturen, höhere Löhne oder die steigende Mechanisierung der Arbeitsprozesse (Bitsch und Mittelberger, 2015).

In der Vergangenheit sind bei den Erntetätigkeiten vorwiegend unterschiedliche Lohnsysteme als Anreizsysteme (leistungsorientierte Entlohnung) genutzt worden. Einhergehend mit dem Mindestlohngesetz und der stetig wachsenden Problematik, Arbeitskräfte nicht nur zu finden, sondern auch an den Betrieb zu binden (dauerhaft oder im saisonalen Turnus), ist das durchschnittliche Lohnniveau für Festangestellte und Saisonarbeitskräfte angestiegen (Garming, 2016; Schaum, 2014; Bitsch et al., 2017). Damit auch in Zukunft ausreichend Mitarbeiter für die Betriebe gefunden und gehalten werden, sind andere Maßnahmen (neben der Entlohnung) zu etablieren. Eine Maßnahme ist die Stärkung von betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen bis zu einem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM), welches mehr für Mitarbeiter leistet als der reine Arbeitsschutz (Esslinger, 2019). Trotz der steigenden Bedeutsamkeit von neuen Managementpraktiken des Personalmanagements sind Untersuchungen in der gartenbaulichen Forschung, mit Ausnahmen der Mitarbeiterzufriedenheit, derzeit noch als gering einzustufen (Knoop und Theuvsen, 2018). Der vorliegende Beitrag zielt darauf, neben dem Verständnis des BGM auf den Betrieben nicht nur den Status Quo der wahrgenommenen Belastungen der Mitarbeiter zu erfassen, sondern auch konstruktive Lösungsvorschläge abzuleiten, wie die Attraktivität der Betriebe vor dem Hintergrund des schwierigen Arbeitsmarktes zu stärken und so die Personalsituation zu sichern ist, indem folgende Forschungsfragen aufgearbeitet werden sollen: Wo treten die Belastungen auf und wie wird den Belastungspunkten von den Betriebsleitern und Eigentümern entgegengewirkt?

2. Methoden und Daten

Zwecks Beantwortung der aufgeführten Forschungsfragen wurden zwischen Dezember 2017 und März 2018 mittels einer Online-Umfrage 61 Besitzer¹ oder Leiter von gartenbaulichen Betrieben befragt. Die Teilnehmer wurden dabei über gartenbauliche und landwirtschaftliche Printmedien sowie über Internetforen akquiriert. Die wesentlichen Inhalte der Umfrage befassen sich mit arbeitserleichternden Maßnahmen auf den Betrieben, außerdem mit Belastungsschwerpunkten sowohl physischer, als auch psychischer und mentaler bzw. sozialer Natur für die Mitarbeiter sowie möglicher Optimierungspotenziale der Betriebe. Die Bewertungen konnten die Befragungsteilnehmer auf fünfstufigen Likert-ähnlichen Skalen angeben.

80 % der Umfrageteilnehmer sind männlich. Der jüngste Teilnehmer ist 19, der älteste 64. Der Altersdurchschnitt beträgt somit 39 Jahre. Die Betriebe sind zwischen 3 und 7.000 ha groß. Angebaut werden: Dauerkulturen, Hülsenfrüchte, Gartenbauerzeugnisse, Handelsgewächse, Speisepilze aber auch sonstige Ackerbaukulturen und Grünland. Der Anbau von Ackerbaukulturen neben dem Anbau von gartenbaulichen Kulturen kann die vereinzelt großen Betriebsstrukturen erklären. Der Großteil der Teilnehmer stammt aus Nordrhein-Westfalen (37,7 %), Rheinland-Pfalz (14,8 %) und Niedersachsen (14,8 %). Die Teilnehmer weisen ein hohes Bildungsniveau auf. Auf den Betrieben sind im Durchschnitt

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in diesem Text ausschließlich die männliche Form verwendet.

5 festangestellte Mitarbeiter und 44 Saisonarbeitskräfte angestellt. Der Großteil (55,7 %) plant die Betriebsstrukturen weiter zu vergrößern, 13,1 % planen die Ausrichtung des Anbaus zu verändern.

3. Ergebnisse und Diskussion

Die Teilnehmer wurden mittels einer offenen Frage zu dem Verständnis über BGMs befragt. Die Aussagen zeigen, dass sich der Großteil der Probanden bereits mit der Thematik auseinandergesetzt hat, wobei der Fokus der Belastungswahrnehmung besonders auf die körperliche Gesundheit gelegt wird. Als Maßnahmen werden arbeitserleichternde Maßnahmen (technische Hilfsmittel) oder Schulungen angeführt. Die Leiter der Gartenbaubetriebe erkennen die hohe körperliche Belastung der Mitarbeiter. Die Ergebnisse der Befragung zeigen auf, dass auf den Betrieben bereits eine Vielzahl an arbeitserleichternden Maßnahmen/Hilfsmitteln implementiert wurden.

Tabelle 1 gibt einen Überblick, welche Belastungspotenziale bei den Arbeitstätigkeiten gesehen werden. Insgesamt ist die Antwortmöglichkeit 0 (teils/teils) bei fast allen Statements am häufigsten ausgewählt worden. Bei genauer Betrachtung der Ergebnisse wird deutlich, dass das Statement „Schwer Heben und Tragen“ als Belastungsschwerpunkt der Mitarbeiter wahrgenommen wird; dieses Statement weist den höchsten Mittelwert bei zeitgleich geringer Standardabweichung auf. Die körperlichen Aspekte wie Arbeiten in Zwangshaltung sowie das Arbeiten mit den Händen finden im Vergleich zu den restlichen Statements eher eine Zustimmung bei der Benennung der Belastungsschwerpunkte. Außer den Statements „Stress“ und „Arbeiten am Schreibtisch“ weisen alle Belastungspunkte einen Mittelwert nahe Null auf. Die Mittelwerte und deren Standardabweichungen verdeutlichen, dass die Befragten unschlüssig bei der Bewertung der ausgewählten Belastungspunkte der Mitarbeiter waren.

Statement	Keine Belastung	Geringe Belastung	Teils/teils	Hohe Belastung	Sehr hohe Belastung	μ (σ)
Arbeiten in Zwangshaltung	3,9%	21,6%	33,3%	31,4%	9,8%	0,22 (1,03)
Arbeiten mit den Händen	0,0%	23,5%	39,2%	27,5%	9,8%	0,24 (0,93)
Stress	3,9%	33,3%	37,3%	17,6%	7,8%	-0,8 (1,02)
Schwer Heben und Tragen	0,0%	19,6%	29,4%	45,1%	5,9%	0,37 (0,87)
Arbeiten unter zeitlichem Druck	3,9%	17,6%	41,2%	35,3%	2,0%	0,14 (0,87)
Viele Aufgabenbereiche zeitgleich erledigen	9,8%	31,4%	31,4%	27,5%	0,0%	-0,24 (0,97)
Konflikte mit den Kollegen	17,6%	37,3%	27,5%	17,6%	0,0%	-0,55 (0,99)
Arbeiten am Schreibtisch	21,6%	33,3%	31,4%	13,7%	0,0%	-0,63 (0,98)
Fehlende technische Hilfen zur Arbeitserleichterung	9,8%	2,0%	88,2%	0,0%	0,0%	-0,22 (0,61)

-2= Keine Belastung, -1= Geringe Belastung, 0=teils/teils, 1= hohe Belastung, 2=sehr hohe Belastung;
 μ =Mittelwert, σ =Standardabweichung; n=61

Tabelle 1. Belastungspunkte der Mitarbeiter

Des Weiteren wurde nach wahrgenommenen Optimierungspotenzialen gefragt. Tabelle 2 veranschaulicht, dass einheitlich wenige Optimierungspotenziale gesehen werden und im Mittel die Statements (leicht) abgelehnt werden. Die stärkere Ablehnung findet sich hierbei bei der Verbesserung der Work Life Balance von saisonal angestellten Mitarbeitern. Der Vergleich der Mittelwerte und Standardabweichungen zwischen den Antwortmöglichkeiten für die festangestellten Arbeitskräfte (FAK) und Saisonarbeitskräfte (SAK) verdeutlicht,

dass die Maßnahmen für SAK von den Befragten deutlicher und einheitlicher abgelehnt werden.

Statement	Kein Optimierungspotenzial		Eher kein Optimierungspotenzial		Teils/teils		Eher Optimierungspotenzial		Starkes Optimierungspotenzial		μ (σ)	
	FAK	SAK	FAK	SAK	FAK	SAK	FAK	SAK	FAK	SAK	FAK	SAK
Arbeitsintensität	14,9%	16,7%	14,9%	29,2%	44,7%	27,1%	17,0%	22,9%	8,5%	4,2%	-0,11 (1,13)	-0,31 (1,18)
Materielle Anreize	15,2%	26,1%	32,6%	32,6%	26,1%	32,6%	21,7%	8,7%	4,3%	0,0%	-0,33 (1,12)	-0,76 (0,95)
Immaterielle Anreize	8,7%	28,9%	21,7%	42,2%	47,8%	22,2%	19,6%	4,4%	2,2%	2,2%	-0,15 (0,92)	-0,91 (0,95)
Work Life Balance	17,8%	50,0%	26,7%	34,8%	33,3%	10,9%	13,3%	4,3%	8,9%	0,0%	-0,31 (1,18)	-1,3 (0,84)

-2= Kein Optimierungspotenzial, -1= Eher kein Optimierungspotenzial, 0= teils/teils, 1= Eher Optimierungspotenzial, 2= Starkes Optimierungspotenzial, μ =Mittelwert; σ =Standardabweichung; n=61; FAK= Festangestellte Arbeitskräfte; SAK Saisonarbeitskräfte

Tabelle 2. Optimierungspotenziale der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter

Über Likert-ähnlichen Skalen wurde ebenfalls die derzeit hochaktuelle Problematik der Arbeitskräftebeschaffung abgefragt. Auf den gartenbaulichen Betrieben ist es demnach schwierig, festangestellte Mitarbeiter zu finden (14,6 % sehr schlecht und 26,8 % schlecht), wohingegen Saisonarbeitskräfte derzeit noch einfacher für die Betriebe zu finden sind (41,3 % teils/teils und 34,8 % gut). Die Frage, ob sich die Suche von Arbeitskräften in den letzten fünf Jahren erschwert hat, wird bei den festangestellten Arbeitskräften eher verneint (25,5 % nein (1/5) und 21,3 % wenig (2/5)); bei den Saisonarbeitskräften gibt es dagegen eine deutliche Zustimmung (100 % (4/5)).

4. Schlussfolgerung

Nur durch geeignete Maßnahmen, die den eigenen Betrieb attraktiv genug für Arbeitskräfte wirken lassen, kann im direkten Wettbewerb um die benötigten Mitarbeiter zukunftsfähig agiert werden. Neben den materiellen Anreizen, welche ein Mindestniveau erreicht haben müssen, sind besonders Alleinstellungsmerkmale bedeutsam für die Attraktivität eines Arbeitsplatzes (Mußhoff et al., 2013). Dies wird von den Umfrageteilnehmern allerdings noch nicht gesehen; zumindest werden zurzeit noch keine weiterführenden Bemühungen in die Optimierung von Anreizen für die Arbeitskräfte gesteckt und die Belastungen insgesamt eher neutral dargestellt. Dennoch werden bereits (technische) arbeitserleichternde Maßnahmen für die Erntetätigkeiten genutzt. Da die Mitarbeiterakquise jedoch schwieriger geworden ist und auch zukünftig eine der Hauptherausforderungen im Gartenbau sein wird, werden Optimierungsprozesse im landwirtschaftlichen Personalmanagement zwangsläufig an Bedeutung gewinnen müssen.

Wie der Großteil von empirischen Studien, ist auch diese Untersuchung durch Limitationen gekennzeichnet. Insgesamt ist die Stichprobe gering und die Teilnehmer sind deutlich unter dem Durchschnittsalter der deutschen Landwirte. Doch gerade die jüngeren Betriebsleiter und Eigentümer sind die Arbeitgeber, die in den kommenden Jahren mit der Problematik der Mitarbeiterakquise umgehen müssen. Auch die großen Betriebsstrukturen sind für die vorliegende Problemstellung von besonderem Interesse,

da auf den erweiterten Familienbetrieben Mitarbeiter benötigt werden. In dieser Studie sind die Betriebsleiter und Eigentümer befragt worden. In zukünftigen Forschungen sollten die Betriebsausrichtungen der gartenbaulichen Betriebe in das Studiendesign mit aufgenommen werden; auch sollten Alleinstellungsmerkmale der Betriebe herausgearbeitet sowie die Fluktuation der Mitarbeiter abgefragt werden, damit die Wirkungsbeziehungen von einzelnen Maßnahmen detailliert dargestellt werden und damit gezielte Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden können.

5. Literatur

AMI (Agrarmarkt Informations-Gesellschaft) (2018). Herbstgemüse im LEH – Mehr Aktionen schaffen nicht mehr Nachfrage. URL: https://www.ami-informiert.de/index.php?id=-448&tx_aminews_singleview%5Bnews%5D=10536&tx_aminews_singleview%5Baction%5D=show&tx_aminews_singleview%5Bcontroller%5D=News&cHash=4e5503daf8798db2935970bda6f71fbd, Abrufdatum: 06.12.2018.

Bitsch, V. and Mittelberger C. (2015). Eastern European seasonal employees in German horticulture: Role and recent developments in the context of the EU expansion. In: *Acta Horticulturae* 1099: 519-524.

Bitsch, V., Mair, S., Borucinska, M. and Schettler, C. (2017). Introduction of a nationwide minimum wage: Challenges to agribusinesses in Germany. *Economica Agroalimentare/Food Economy* 19: 13-34.

Destatis (2017). Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte und Berufsbildung der Betriebsleiter/Geschäftsführer Agrarstrukturerhebung. Fachserie 3 Reihe 2.1.8.

Esslinger, A.S. (2019). Betriebliches Gesundheitsmanagement. In: Haring R. (Hrsg.) *Gesundheitswissenschaften. Pflege – Therapie – Gesundheit*. Springer, Berlin, Heidelberg.

Garming, H. (2016). Auswirkungen des Mindestlohns in Landwirtschaft und Gartenbau: Erfahrungen aus dem ersten Jahr und Ausblick. Thünen Working Paper 53, Braunschweig.

Gindele, N., Lavèn, P. and Doluschitz, R. (2015). Anforderungen an die Qualifikation von Fremdarbeitskräften in der deutschen Landwirtschaft. In: *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie* 24: 285-294.

Holst, C., Hess, S. and von Cramon-Taubadel, S. (2008). Betrachtung zum Saisonarbeitskräfteangebot in der deutschen Landwirtschaft. In: *Berichte über Landwirtschaft* 86: 361-384.

Knoop, M. and Theuvsen, L. (2018). Personalmanagement am Beispiel Sonderkulturen. In: *Berichte über Landwirtschaft* 96 (2): 1-26.

Mußhoff, O., Tegtmeyer, A. and Hirschauer, N. (2013). Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit – Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten. In: *Berichte über Landwirtschaft* 91(2): 1-20.

Müller, J., von der Leyen, H. and Theuvsen, L. (2013). Volle Freizügigkeit für Arbeitnehmer – Arbeitsplatzwahl landwirtschaftlicher Saisonarbeitskräfte. In: *Schriften der Gesellschaft für Wissenschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V.*, 49: 159-170.

Reiche, S and Sparke, K. (2015). Methodenentwicklung zur Stakeholder-Management-Forschung bei kleinen Stichproben: Fallstudie Mitarbeiterverbundenheit in KMU des Gartenbaus. In: Dirksmeyer, W.; Theuvsen, L. (Hrsg.): Aktuelle Forschung in der Gartenbauökonomie. Tagungsband zum 1. Symposium für Ökonomie im Gartenbau. Thünen-Report 22, Braunschweig: 251-265.

Schaum, H. (2014). Handlungsbedarf Demographischer Wandel in der Landwirtschaft. Memorandum. Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt Berlin.