

Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik

Leopold Kirner, Bernhard Stürmer
und Elisabeth Hainfellner (Hrsg.)

Beiträge zur agrarischen Bildung und Beratung
sowie zum digitalen und forschenden Lernen

Zeitschrift für agrar- und umweltpädagogische Forschung
Band 3

Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik

Leopold Kirner, Bernhard Stürmer
und Elisabeth Hainfellner (Hrsg.)

Beiträge zur agrarischen
Bildung und Beratung sowie
zum digitalen und forschenden
Lernen

StudienVerlag

Innsbruck
Wien



© 2021 by Studienverlag Ges.m.b.H., Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck
E-Mail: order@studienverlag.at
Internet: www.studienverlag.at

Buchgestaltung nach Entwürfen von himmel. Studio für Design und Kommunikation,
Innsbruck/Scheffau – www.himmel.co.at
Satz und Umschlag: Studienverlag/Da-TeX Gerd Blumenstein, Leipzig

Gedruckt auf umweltfreundlichem, chlor- und säurefrei gebleichtem Papier.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7065-6152-5

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
<i>Michael Prodingler und Stefanie Wagner</i> Anforderungen von Lehrpersonen an Internetplattformen – Erhebung als Grundlage zum Aufbau von „Wald trifft Schule“	9
<i>Maria Wegerer und Leopold Kirner</i> Der erweiterte Familienbetrieb in Österreich: Chancen und Risiken beim Einsatz von entlohnten Arbeitskräften und Implikationen daraus für die agrarische Bildung und Beratung	31
<i>Leopold Kirner, Michael Prodingler und Veronika Hager</i> Zielgruppenorientierte Weiterbildung und Beratung in der österreichischen Schaf- und Ziegenhaltung	49
<i>Lara Paschold</i> Entwicklung eines Gruppenberatungssettings zur Erweiterung individueller Handlungs- und Möglichkeitsräume von Frauen in der Landwirtschaft mittels systemischer Strukturaufstellung	65
<i>Irene Gianordoli, Hanna Grossauer und Martin Scheuch</i> “What goes in must come out” – learning about human digestion with inquiry learning, disgust and students’ conceptions	85
<i>Leopold Kirner und Andrea Payrhuber</i> Typen von Milchviehbetrieben in Österreich und ihre Strategien sowie Bedürfnisse in der Weiterbildung und Beratung	103
<i>Michael Prodingler, Johanna Prodingler und Andrea Payrhuber</i> Erwachsenenbildung als ein Schlüssel für zukunftsweisende Landwirtschaft	119

Vorwort

Die Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik veröffentlicht seit 2019 wissenschaftliche Beiträge in der Zeitschrift für agrar- und umweltpädagogische Forschung, um die Vielfalt an Themen der Hochschule im Bereich der grundlagenorientierten, angewandten und berufsfeldbezogenen Bildungsforschung in einem wissenschaftlichen Format abzubilden und zu diskutieren. Die Publikationsreihe macht somit die Forschungsergebnisse der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik der Scientific Community zugänglich und damit ihre Umsetzung in der forschungsgeleiteten Lehre möglich.

Für den vorliegenden Band 3 wurden acht Beiträge eingereicht, ein Beitrag wurde nach dem Gutachten zurückgezogen. Alle Beiträge werden jeweils von zwei anonymen Gutachterinnen bzw. Gutachtern reviewt, um die wissenschaftliche Qualität der Beiträge sicherzustellen. Eine Liste der am Begutachtungsverfahren beteiligten Personen findet sich jeweils am Ende der Zeitschrift.

Als Herausgeber der Publikationsreihe freuen wir uns, Ihnen im vorliegenden Band 3 sieben Beiträge präsentieren zu können. Sie verweisen auf unterschiedliche methodische Zugänge und belegen die große Vielfalt an Forschungsthemen an der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik. Die Beiträge sind nach dem Einreichdatum gereiht.

Unser besonderer Dank gilt den Autorinnen und Autoren für die verfassten und eingereichten Beiträge. Ebenso bedanken wir uns herzlich bei den Gutachterinnen und Gutachtern für das Einbringen ihrer fachlichen und methodischen Expertise.

Leopold Kirner, Bernhard Stürmer und Elisabeth Hainfellner
Wien, im April 2021

Das Herausgeber-Team

HS-Prof. Priv.-Doz. Dr. Leopold Kirner leitet das Institut für Unternehmensführung, Forschung und Innovation an der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik. Er forscht und lehrt hier zu ökonomischen Aspekten in der Agrar- und Ernährungswirtschaft und koordiniert die hausinterne Forschung.

HS-Prof. Dr. Bernhard Stürmer, MBA lehrt und forscht an der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik im Bereich Agrar- und Umweltökonomie. Zudem ist er Geschäftsführer beim Kompost und Biogas Verband Österreich.

Dipl.-Ing.ⁱⁿ Elisabeth Hainfellner, CMC ist Vizerektorin an der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik und zuständig für die Bereiche Forschung und Entwicklung, Umweltpädagogik sowie Fort- und Weiterbildung. Sie lehrt in den Bereichen Partizipation und Regionalentwicklung.

Der erweiterte Familienbetrieb in Österreich: Chancen und Risiken beim Einsatz von entlohnten Arbeitskräften und Implikationen daraus für die agrарische Bildung und Beratung

Zusammenfassung

Der Beitrag analysiert die Erfahrungen von oberösterreichischen Betriebsführerinnen und Betriebsführern, die mit entlohnten Arbeitskräften einen erweiterten Familienbetrieb führen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden acht problemzentrierte Interviews mit Landwirtinnen und Landwirten mit Nutztierhaltung durchgeführt. Aus den Ergebnissen ist ersichtlich, dass vor allem der Freiheitsgewinn und die damit einhergehende Steigerung der Lebensqualität von den Betriebsführerinnen und Betriebsführern positiv bewertet werden. Jedoch sind umfassende Kenntnisse und Qualifikationen für einen erfolgreichen Einsatz von entlohnten Arbeitskräften nötig. Kenntnisse über rechtliche und tarifliche Regelungen sind ebenso wichtig wie Kenntnisse über die Akquise von Personal. Darüber hinaus sind Fähigkeiten in Bezug auf die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung wie Führungskompetenz, Empathie und Kommunikationskompetenz nötig. Weiters ist die Wirtschaftlichkeit des Einsatzes von entlohnten Arbeitskräften zu prüfen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes längerfristig zu sichern. Da der Anteil an entlohnten Arbeitskräften in der österreichischen Landwirtschaft weiter steigen wird, sollten diese Kenntnisse, Fähigkeiten und Maßnahmen im Rahmen der agrарischen Aus- und Weiterbildung bzw. Beratung verstärkt vermittelt werden.

Schlаgwoгte: entlohnte Arbeitskräfte, erweiterter Familienbetrieb, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung, Bildung, Beratung

Abstract

The article in hand analyses the experience of farmers in Upper Austria who manage an extended family farm with remunerated workers. To answer the research questions, eight focused interviews with livestock farmers where conducted. As a result, the biggest benefit according to the answers was the gain of individual freedom accompanied by a higher quality of life. However, comprehensive knowledge and skills are necessary for a successful implementation of remunerated workers in agriculture. Especially knowledge about legal and tariff provisions as well as skills to acquire employees. Leadership skills, empathy and the ability to communicate are also required. Additionally, farmers should evaluate the economic efficiency of the use of employees to ensure the competitiveness of the farm in the long term. As the share of paid labour in Austrian agriculture will continue to rise, all these knowledge, abilities and measures should be increasingly imparted within the framework of agricultural education, training and advisory services.

Keywords: remunerated workers, extended family business, personnel management, training, advisory services

1. Einleitung

Der Strukturwandel in Österreichs Land- und Forstwirtschaft schreitet voran. Wie Daten der Statistik Austria belegen (siehe Grüner Bericht 2019, BMNT, 2019), hat sich die Anzahl der Erwerbstätigen in der Land- und Forstwirtschaft von 191.335 Vollzeitäquivalenten im Jahr 1998 auf 137.389 Vollzeitäquivalente 2018 verringert, was einem Rückgang von rund 28 % entspricht. Im gleichen Zeitraum stieg hingegen die Anzahl der entlohten Arbeitskräfte auf Basis der Vollzeitäquivalente von 18.864 auf 25.882 (+37,2 %). Somit erhöhte sich der Anteil der entlohten an den gesamten Arbeitskräften von 1998 bis 2018 von 9,9 % auf 18,8 %.

Der erweiterte Familienbetrieb beginnt damit, sich auch in der noch immer kleinstrukturierten österreichischen Landwirtschaft zu etablieren. Laut Gindele (2016, S. 122) ist der erweiterte Familienbetrieb ein landwirtschaftlicher Betrieb, der sich im Zuge des Größenwachstums zunehmend vom reinen Familienbetrieb hin zu einem Unternehmen, vergleichbar mit kleinen und mittelständischen Unternehmen, entwickelt. Mit zunehmender Betriebsgröße steigt laut Gindele et al. (2015a, S. 15) auch der organisatorische Aufwand, wodurch wiederum die Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter Zeitfenster zum Bewältigen dieses Aufwandes benötigen.

Vor diesem Hintergrund analysiert der vorliegende Beitrag auf der Basis einer Masterthesis (Wegerer, 2020) die fördernden und hemmenden Faktoren für den Einsatz von entlohten Arbeitskräften. Daraus sollen konkrete Hinweise für die Bildung und Beratung von erweiterten Familienbetrieben in Österreich abgeleitet werden. Konkret werden folgende Forschungsfragen untersucht:

- (i) Wie können Landwirtinnen und Landwirte den erstmaligen Einstieg von entlohten Arbeitskräften bestmöglich gestalten?
- (ii) Welche Kompetenzen und Tätigkeiten braucht es von Landwirtinnen und Landwirte, damit sie die personalwirtschaftlichen Aufgaben optimal erledigen können?
- (iii) Wie kann sichergestellt werden, dass sich der Einsatz von entlohten Arbeitskräften positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes auswirkt?
- (iv) Welchen Beitrag leistet der Einsatz von entlohten Arbeitskräften zur Verbesserung der Lebensqualität in den Betrieben?

2. Theoretischer Rahmen

Eine große Herausforderung für erweiterte Familienbetriebe stellt die Verfügbarkeit von geeigneten Arbeitskräften für die Landwirtschaft dar. Durch diverse Veränderungsprozesse wie demographischer Wandel, Urbanisierung, teilweise schlechtes Image der Landwirtschaft etc. und dem gleichzeitigen Anstieg des geforderten Qualifikationsniveaus in größeren landwirtschaftlichen Betrieben werden nach Ansicht von Gindele (2016, S. 125) die Fachkräfte knapper. Um qualifizierte entlohnte Arbeitskräfte gewinnen zu können, sehen Musskopf, Tegmeier & Hirschauer

(2013, S. 17) zwei Lösungsansätze, und zwar die Zahlung konkurrenzfähiger Löhne und Gehälter im Vergleich zu anderen Branchen und gute Arbeitsbedingungen.

Heyder et al. (2009, S. 274f) betonen, dass die Attraktivität als Arbeitgeberin und Arbeitgeber gesteigert werden muss, um sich im Wettbewerb mit anderen Branchen am lokalen Arbeitsmarkt durchzusetzen. Weiters sehen Heyder et al. (2009, S. 281) zur Lösung des Fachkräfteproblems eine notwendige Mithilfe von Verbänden und Politik, um das gesellschaftliche Bild der Landwirtschaft zu verbessern.

Bevor mit der Suche nach Personal begonnen wird, ist der Personalbedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht festzustellen (Doluschitz, 2001, S. 29). Betreffend fachliche Qualifikation beschreiben Gindele et al. (2015b, S. 291), dass diese mit zunehmender Betriebsgröße und ansteigendem Alter der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter wichtiger wird.

Die Bindung der entlohnten Arbeitskräfte an den Betrieb soll nach Gindele et al. (2015b, S. 293) auf Grund des Fachkräftemangels aktiv forciert werden. Dazu soll ein attraktives und angenehmes Arbeitsumfeld geboten werden. Laut einer Befragung von Näther et al. (2013, S. 148) im Jahr 2012 zur Arbeitszufriedenheit unter familienfremden Arbeitskräften in Deutschlands Landwirtschaft zählten die Entlohnung, die Art der Tätigkeit, ein sicherer Arbeitsplatz und das Betriebsklima zu den wichtigsten Aspekten.

Bei einer anderen Befragung im Jahr 2013 unter landwirtschaftlichen Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter aus ganz Deutschland wurde unter anderem gefragt, welche immateriellen Anreize diese zur Arbeitsbindung bisher einsetzten. Von den ausgewerteten 294 Fragebögen gaben 90 % an, dass auf ihrem Betrieb ein gutes Arbeitsklima herrsche. Zur Steigerung der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitermotivation wurde ein moderner Maschinenpark angeboten (67 % Zustimmung) oder eine flexible und individuelle Arbeitszeitgestaltung ermöglicht (60 %). Weitere Nennungen waren mit 51 % Gratifikationen, mit 50 % Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, bei 49 % Betriebsfeste und eher seltener Sozialeistungen (31 %), Job-Enrichment (21 %), Job-Rotation (15 %) oder innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten (11 %). Instrumente zur leistungsorientierten Entlohnung setzten 34 % ein (Gindele et al., 2016, S. 7f).

Beim betrieblichen Personalmanagement können laut Heyder et al. (2009, S. 280f) vor allem in wachsenden Betrieben Defizite bestehen, weil am Beginn Erfahrungen in der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fehlen. Unterstützung durch externe Beraterinnen und Berater oder Schulungen der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter können in diesem Bereich sinnvoll sein. Bronsema et al. (2013, S. 39) beschreiben am Beispiel wachsender Milchviehbetriebe, dass mit der Weiterentwicklung des Familienbetriebs zum erweiterten Familienbetrieb neue Herausforderungen auf die Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter zukommen, auf die sie vielfach nicht vorbereitet sind.

3. Methode

Zur Beantwortung der oben angeführten Forschungsfragen wurden acht problemzentrierte Interviews mit Landwirtinnen und Landwirten mit Nutztierhaltung

geführt. Die Interviews wurden im Frühjahr 2019 durchgeführt. Der für die Interviews entwickelte Leitfaden orientierte sich an den vier Forschungsfragen.

Die wesentlichen Merkmale der interviewten Personen bzw. deren Betriebe sind in Tabelle 1 dargestellt. Um die Anonymität der Betriebe zu gewährleisten, sind die Größenklassen nach Fläche und Tierbestand nicht angeführt, da vor allem der Tierbestand der interviewten Betriebe weit über dem Durchschnitt der österreichischen landwirtschaftlichen Betriebe mit Tierhaltung liegt. Der Arbeitskräftebesatz lag zwischen 0,75 und 2,0 nicht entlohnten Arbeitskräften und zwischen 0,5 und 1,5 entlohnten Arbeitskräften. Die interviewten Landwirtinnen und Landwirte waren zwischen 30 und 60 Jahre alt. Alle Betriebe wurden zum Zeitpunkt der Interviews konventionell geführt und hatten ihren Betriebssitz in Oberösterreich. Um die Informationen rückverfolgen zu können und die Anonymität zu gewährleisten, wurde jeder Betrieb mit einem Kürzel versehen, mit welchem die Zitate im Text gekennzeichnet sind (z. B. I-1 für Interviewpartnerin/Interviewpartner 1).

Interview	bAK	nAK	eAK	Alter BL	Betriebszweige	GBA	Teil-/Vollkostenauswertung	Höchste agrarische Ausbildung	Benachteiligtes Gebiet	Region
I-1	2,5 -3	1-1,5	1,50	30-40	Schweinezucht- und -mast, Ackerbau	ja	Vollkosten	Matura	nein	Innviertel
I-2	3,5	2,0	1,5	30-40	Schweinezucht, Einstellpferde, Ackerbau, Forst	ja	Vollkosten	Meister	ja	Mühlviertel
I-3	1,25-1,5	0,75	0,5-0,75	40-50	Schweinezucht, Ackerbau	ja	Vollkosten	Matura	nein	Linz-Wels
I-4	3,5	2,0	1,5	50-60	Milchproduktion, Ackerbau,	ja	nein	Meisterin, Facharbeiter	nein	Linz-Wels
I-5	2,5	1,5	1,0	40-50	Milchproduktion, Kälbermast, Ackerbau	nein	nein	Facharbeiter	nein	Innviertel
I-6	2,2	1,2	1,0	40-50; 50-60	Schweinezucht, Ackerbau	nein	nein	Matura	nein	Innviertel
I-7	2,5	1,5	1,0	30-40; 50-60	Schweinezucht, Ackerbau	ja	Teilkosten	Meister, Matura	nein	Linz-Wels
I-8	2,3	1,3	1,0	40-50	Schweinezucht, Ackerbau	ja	Teilkosten	Meister	nein	Steyr-Kirchdorf

Abk.: bAK = betriebliche Arbeitskraft, nAK = nichtentlohnte Arbeitskraft, eAK = entlohnte Arbeitskraft, BL = Betriebsleiterin/Betriebsleiter, GBA = Gesamtbetriebliche Aufzeichnungen

Tabelle 1: Eckdaten der acht Betriebe für die Interviews

Als Auswertungsmethode wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt (Mayring, 2015). Die Bildung der Kategorien orientierte sich im ersten Schritt an den Themen der Forschungsfragen bzw. des Gesprächsleitfadens für die Interviews (deduktiv, vier Kategorien) und in einem weiteren Schritt an den Themen, die bei den Interviews zusätzlich angeführt wurden (induktiv, 44 Kategorien). Insgesamt wurden somit 48 Kategorien gebildet.

4. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Interviews vorgestellt. Die Gliederung erfolgt entlang der formulierten Forschungsfragen.

4.1 Erfahrungen beim erstmaligen Einstieg von entlohten Arbeitskräften

Formale und gesetzliche Rahmenbedingungen:

In sieben der acht Interviews wurden die *formalen bzw. gesetzlichen Rahmenbedingungen* thematisiert. Mehrmals wurde auf die Aufzeichnungen wie z. B. Arbeitszeitaufzeichnungen, Abrechnungen oder Meldungen an die Krankenkasse hingewiesen. Gerade zu Beginn muss die praktische Organisation häufig erst erlernt werden. Ein Landwirt kann den schriftlichen Aufzeichnungen auch etwas Positives abgewinnen:

„[...] *alles was dokumentiert ist und aufgezeichnet ist, ist über kurz oder lang einfacher wie was nur gesprochen ist oder was barbezahlt ist.*“ (I-7)

Fünfmal wurde die Arbeitssicherheit thematisiert. Zweimal wurden bei den gesetzlichen Rahmenbedingungen Nachteile für österreichische Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber im Vergleich zu deutschen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern angeführt. In Zusammenhang mit der Arbeitszeit wurden einmal die gesetzlichen Vorgaben für Ruhepausen für die entlohten Arbeitskräfte als Problem erwähnt und einmal die gesetzlich begrenzte Arbeitserlaubnis von Asylwerberinnen und Asylwerbern, die bereits gut eingearbeitet sind.

Erwartbare Arbeitsleistung:

Zur *erwartbaren Arbeitsleistung* wurden in sechs Interviews Aussagen gemacht. Davon viermal, dass man von einer entlohten Arbeitskraft nicht dieselbe Arbeitsleistung wie von einem selbst (als Betriebsführerin bzw. Betriebsführer) erwarten dürfe bzw. wie von familieneigenen Arbeitskräften. Einmal wurde angeführt (I-5), dass gerade zu Beschäftigungsbeginn die entlohten Arbeitskräfte körperlich noch nicht so belastbar seien.

Unterkunft und Verpflegung:

Die verschiedenen einzelbetrieblichen Lösungen zu *Unterkunft und Verpflegung* wurden, teils auf Nachfrage, beschrieben. Die Bandbreite reicht von komplett

eigenständiger Verpflegung der entlohten Arbeitskräfte (bis auf ein Frühstück mit Arbeitsbesprechung) (I-6) bis hin zur Unterkunft und Verpflegung im gemeinsamen Haushalt von Montag bis Sonntag (I-4). Bei fünf Betrieben erhalten die entlohten Arbeitskräfte zumindest unter der Woche das Mittagessen beim Familientisch, teilweise auch darüber hinaus. In zwei Interviews wurde von den Betriebsführerinnen und Betriebsführern die Wichtigkeit betont, einen eigenen *Wohnbereich* für die entlohten Arbeitskräfte, getrennt vom Wohnbereich der Familie, zu haben. Unter anderem auch, weil ihnen das wegen der Kinder wichtig sei:

„[...] da kommt auch dann dazu, wo bringst du sie denn unter? Ich meine, man hat da so viele Überlegungen, weil ich hätte sie zum Beispiel nie bei uns im Haus haben wollen, gerade mit den kleinen Kindern.“ (I-6)

Herkunft, Alter und Geschlecht der Arbeitskräfte:

In allen acht Interviews gab es Informationen zur Herkunft der entlohten Arbeitskräfte. Sechs Betriebe hatten osteuropäische Arbeitskräfte (zumeist Rumänen) angestellt. Zweimal wurden positive Erfahrungen mit österreichischen Arbeitskräften mit Bezug zur Familie angeführt. In drei Interviews wurde erwähnt, dass es äußerst schwierig bzw. unmöglich sei, österreichische Arbeitskräfte zu finden.

„[...] dass du einen österreichischen Arbeiter kriegst, das ist sowieso eigentlich fast unmöglich.“ (I-8)

Zwei Betriebsführer sahen es als Vorteil, mehr als eine entlohnte Arbeitskraft angestellt zu haben. Auf das Alter der entlohten Arbeitskräfte nahm nur ein Betriebsführer Bezug, mit dem Hinweis, dass es mit zunehmendem Alter schwieriger werde bzw. die jüngeren Arbeitskräfte schneller lernen würden. Erfahrungen mit der Anstellung von Frauen wurden von zwei Betriebsführern erwähnt. In einem Fall war es eine Hilfskraft, die die Familie und den Betrieb bereits seit vielen Jahren kannte und im anderen Fall wurden Frauen als generell bessere Arbeitskräfte gesehen, mit der Problematik, dass Frauen kaum alleine akquiriert werden könnten und bei einer gemeinsamen Anstellung mit einem Mann dieser stets die höherwertige Tätigkeit ausführen wolle.

Qualifikation der entlohten Arbeitskräfte:

Zur benötigten *Qualifikation* der entlohten Arbeitskräfte wurden verschiedene Aspekte angeführt. In zwei Interviews wurden bessere Einsatzmöglichkeiten bei höherer Qualifikation gesehen. Die Angaben zur Qualifikation würden sich laut zwei Interviewpartnern nicht immer bewahrheiten. Einmal wurde Deutsch und einmal Englisch als gewünschte Sprachkenntnisse genannt. Drei Betriebsführerinnen und Betriebsführer gaben an, dass meist kaum Kenntnisse des Traktorfahrens vorhanden seien. Eine Einzelnennung (I-2) war, dass Erfahrung im Umgang mit Tieren wünschenswert sei.

Personalbeschaffung und andere Beschäftigungsformen:

Hinsichtlich der *Personalbeschaffung* wurde in vier Interviews die Bedeutung von Netzwerken und Kontakten hervorgehoben, um geeignete entlohnte Arbeitskräfte zu finden.

Auch *andere Beschäftigungsformen* wurden angeführt. Bei Aushilfskräften des Maschinenrings sei laut Aussagen eines Betriebsinhabers zu beachten, dass die Flexibilität beim Arbeitseinsatz geringer und bei der Stallhygiene mehr aufzupassen sei, wenn die entlohnten Arbeitskräfte in mehreren Betrieben arbeiten würden und es günstig sei, wenn in der Tierhaltung bei den wiederkehrenden Arbeiten dieselbe Person tätig sei (I-1). Bei zwei Betrieben sind in den Sommermonaten zusätzlich Praktikantinnen und Praktikanten im Einsatz.

Hilfestellung für die Betriebsführerinnen und Betriebsführer:

An möglicher Unterstützung von außen bzw. *Hilfestellung* für die Betriebsführerinnen und Betriebsführer am Beginn des Einsatzes entlohnter Arbeitskräfte wurden folgende Punkte mehrmals genannt: (i) das Thema in Seminaren bzw. der Ausbildung zu behandeln, (ii) Beratungen anzubieten und (iii) das Image der Landwirtschaft generell zu verbessern.

Ein Betriebsführer (I-1) erzählte, dass er beim LFI Oberösterreich zwei Seminare, jeweils mit inkludiertem Coachingangebot, besucht habe. Die Erfahrungen mit dem Coaching wurden als sehr wertvoll eingestuft.

In einem anderen Interview meinten Betriebsführerin und Betriebsführer, dass entlohnte Arbeitskräfte auch zu anderen außeragrarisches Firmen wechseln, weil diese ein besseres Image als Arbeitgeber haben würden (I-6).

Ein Vorschlag war, eine landwirtschaftliche Börse für interessierte Personen, die in der Landwirtschaft tätig sein wollen, einzurichten (I-5). Eine Betriebsführerin regte die Abhaltung von Deutschkursen an (I-6). In einem anderen Interview wurde hingegen gesagt, dass keine Unterstützung bzw. Hilfestellung gebraucht würde (I-8).

4.2 Erforderliche Fähigkeiten im Rahmen von personalwirtschaftlichen Aufgaben

Neue Arbeitskräfte und Arbeitsanweisungen:

Verschiedene Ansätze gibt es bei der Einführung neuer Arbeitskräfte. In vier Interviews wurde hervorgehoben, dass es bei neuen Arbeitskräften besonders wichtig sei, sich Zeit zu nehmen. Die Notwendigkeit, zu Beginn mit der Arbeitskraft mitzuarbeiten bzw. die Tätigkeiten vorzuzeigen, wurde in fünf Interviews beschrieben. Einmal wurde als positive Erfahrung genannt, dass die neue Arbeitskraft noch durch die vorherige eingeführt wurde und diese sich kannten (I-5). Ein Betrieb bot schriftliche Unterlagen zur Einführung an (I-7).

Mehrfach sind sowohl die schriftliche als auch die mündliche Form der Arbeitsanweisung genannt worden. In fünf Interviews wurde angeführt, wie schriftliche Arbeitsanweisungen erfolgen. So wird in einem Betrieb z. B. mit Checklisten und Rezepturen für Futtermischungen gearbeitet (I-3). In einem anderen Betrieb ist die Arbeitsvergabe eine Kombination aus mündlich und schriftlich, indem die entlohnten Arbeitskräfte beim Frühstück mitschreiben, welche Tätigkeiten in welcher Reihenfolge zu erledigen sind (I-4). Dazu, ob die Arbeitsvergabe besser mündlich oder schriftlich erfolgen sollte, hat ein anderer Betriebsführer unterschiedliche Erfahrungen je nach entlohnter Arbeitskraft:

„[...] ich habe es schon mal schriftlich auch gemacht, weil da gar nichts weitergegangen ist, einfach eine Checkliste, welche Arbeiten gehören gemacht, das habe ich alles aufgeschrieben auf einer Liste und dann ist halt das abgearbeitet worden, aber momentan, der jetzige Arbeiter ist so selbständig, dass er sich, dass er eh alles sieht und wenn er nichts zu tun hat, dann kehrt er oder räumt halt wo zusammen [...]“ (I-6)

In vier Interviews wurde erläutert, dass gänzlich oder zumindest teilweise die Arbeitsanweisungen mündlich erfolgen würden. Begründet wurde dies auch damit, dass in der Tierhaltung der Ablauf wiederkehrend und daher der entlohn-ten Arbeitskraft bekannt sei.

Arbeitsplanung:

Zur Planung und Vergabe der konkreten Arbeiten wurde in vier Interviews die Vorgangsweise, aber auch die Bedeutung der konkreten Arbeitsplanung beschrieben. In einem Interview wurde dies folgendermaßen kundgetan:

„Ja und da braucht man schon Methoden und Werkzeuge, wie man die am leichtesten vermittelt, sodass jeder gut Bescheid weiß, was die Aufgaben sind, wie der Ablauf ist, wie der Tag aussieht, wie die Woche aussieht und damit man natürlich auch zeitsparend arbeiten kann, weil in Wahrheit kann man nicht einen halben Tag verbringen, dass man Dinge erklärt oder irgendwie arbeitet [...]“ (I-1)

Einmal wurde auf eine Verschriftlichung der Arbeitsaufgaben hingewiesen:

„[...] konkrete Pläne und einen konkreten Strukturplan und Zeitplan machen, was die Aufgaben sind, [...] und einfach einen Plan machen, wie sie das angehen sollen.“ (I-2)

Sehr unterschiedliche Aussagen gab es zur Selbstständigkeit. In zwei Interviews wurde als Ziel genannt, dass die entlohn-ten Arbeitskräfte selbständig arbeiten können. Als Voraussetzung dafür wurde ergänzt, dass diese eine höhere Qualifikation als z. B. eine Reinigungskraft brauche. Im Gegensatz dazu meinte ein anderer Interviewpartner, dass dessen entlohnte Arbeitskraft fast nicht allein bei der Stallarbeit sein könne.

Kommunikation und Betriebsbindung:

In vier Interviews wurde betont, dass Kommunikation besonders wichtig sei, in drei wurde angegeben, dass Englischkenntnisse nötig seien.

In fünf Interviews wurde darauf verwiesen, dass es nötig sei, empathisch mit den entlohn-ten Arbeitskräften zu sein, sich in ihre Lage hineinversetzen zu können, sie dort abzuholen, wo sie stehen:

„Ja, es ist schon wichtig, dass man sich in einen hineinversetzen kann, dass man weiß, sie haben es jetzt nicht leicht, sie sind weg von daheim und alles ist neu für sie [...]“ (I-6)

Konkrete Maßnahmen bzw. Überlegungen, um die Bindung zum Betrieb zu fördern, wurden in vier Interviews beschrieben. In drei Interviews wurde berichtet, dass sich die Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter auch über die Tätigkeit am Hof hinaus um ihre entlohnten Arbeitskräfte kümmern würden.

Zur Planung der groben Zeiteinteilung wurde in zwei Interviews beschrieben, dass sich die entlohnten Arbeitskräfte die Arbeitszeit sehr selbstständig einteilen könnten.

Dazu, ob unterschiedliche Einsatzzeiten im Sommer und Winter vernünftig seien, gab es gegensätzliche Ansichten und Vorgehensweisen. Einmal wurde betont, dass die entlohnte Arbeitskraft jedenfalls ganzjährig beschäftigt sein solle (I-7). Im Gegensatz dazu war bei einem anderen Betrieb die entlohnte Arbeitskraft im Winter nicht angestellt (I-8). Als weitere Möglichkeit wurde ein flexibler Zeiteinsatz im Jahreslauf je nach Arbeitsbedarf bei einem Betrieb genannt und umgesetzt (I-1).

Kontrolle und Feedback:

Zur Umsetzung von Kontrolle und Feedback gab es in den Interviews teils sehr unterschiedliche Aussagen. Ein Betriebsleiter beschreibt, dass er die Tätigkeiten selbst kenne und sie ausgeübt habe, um zu wissen, worauf besonders zu schauen sei und wie viel Zeit dafür gebraucht werde.

„[...]Kontrolle ist halt, je genauer dass man ihnen die Arbeitsaufträge gibt und je weniger sie Spielraum haben, umso einfacher ist auch kontrolliert.“ (I-2)

Zur Art und Weise von Feedback gab es von drei Interviewpartnern Rückmeldungen, dass dies nicht zu hart erfolgen solle. Vom einem Interviewpartner werden auch schriftliche Ergebniskontrollen durchgeführt (I-7).

„[...] wenn mir einfach was einfällt, dann schreibe ich einfach das auf und den Zettel kriegt er halt dann wieder und dann schreibt er halt dazu, wann er es gemacht hat oder macht ein Hakerl oder er streicht's durch und irgendwann schau ich den Zettel wieder an, was alles erledigt ist [...]“ (I-7)

Rahmen und Motivation:

Beim Verdienstaummaß wurde in drei Interviews ein Zusammenhang mit anderen konkurrierenden Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern genannt, davon zweimal nicht-agrarische Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Als weiterer Aspekt wurde eine pünktliche Bezahlung angeführt. Erfahrungen mit einem Bonussystem wurden nur einmal genannt:

„Das haben wir wieder nach einer Zeit aufgehört gehabt, weil einfach schwierig war, dass man das zuordnet [...]“ (I-7)

Zweimal wurde beschrieben, dass die entlohnten Arbeitskräfte auch Informationen zur Bedeutung ihrer Tätigkeit für den Betrieb erhalten würden:

„[...] das dürfen sie schon spüren, dass uns das voll wichtig ist, dass das für den gesamten Betrieb wichtig ist, dass das gescheit gemacht ist und uns alle weiterbringt und dass das nicht die schlechteste Arbeit ist, sondern einfach eine ganz wichtige Arbeit ist [...]“ (I-1)

Zu den Rahmenbedingungen wurde in einem Interview (I-1) erläutert, dass die entlohnten Arbeitskräfte eine gute Ausstattung wie z. B. Handwerkszeug, Technik und Arbeitskleidung brauchen würden, um damit einen höheren Arbeitskomfort zu haben. Auch in einem anderen Interview (I-5) wurde eine gute technische Ausstattung bei den Maschinen und Geräten als motivationsfördernd gesehen. Eine flexible Zeiteinteilung wurde ebenso als motivationsfördernd genannt. Einmal wurde beschrieben, dass Zigaretten und Kaffee stets vorrätig sein sollen (I-4). Auf ein gutes Betriebsklima zu achten wurde in einem Interview angeführt (I-1).

Kompetenzerwerb in der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung:

Mehrere Wege, wie Erfahrungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesammelt werden können, wurden beschrieben, z. B. mit Personal vom Maschinenring oder Personalleasing. In drei Interviews wurde gesagt, dass Führungserfahrung mit Praktikantinnen und Praktikanten gesammelt wurde:

„[...] wir haben einfach schon viele Praktikanten gehabt, auch früher immer schon. Meine Eltern schon, dadurch hat sich ein wenig ein Erfahrungsschatz auch gebildet, wie man, wie man umgeht mit den Leuten.“ (I-3)

Zur Ausbildung meinte ein Interviewpartner (I-2), dass in seiner Meisterinnen- und Meisterausbildung personalwirtschaftliche Agenden nicht vorgekommen bzw. nur kurz angeschnitten worden seien. Ein anderer Betriebsführer meinte dazu, dass er in seiner außeragrarisches Aus- bzw. Weiterbildung Inhalte zur Führungsaufgabe erhalten habe, aber nicht direkt in der agrarischen Ausbildung (I-3). Im Gegensatz dazu führte ein Interviewpartner an, dass Allgemeines zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung in der Meisterinnen- und Meisterausbildung gelehrt worden sei (I-8). Ein Absolvent einer höheren landwirtschaftlichen Schule vermisste Inhalte zur Führungskompetenz in seiner Ausbildung (I-1).

Ein Interviewpartner erwähnte das Seminarangebot und wies auf den derzeit noch kaum möglichen Erfahrungsaustausch unter Kolleginnen und Kollegen hin:

„[...] vom Bildungsangebot her gibt es das erst seit Kurzem und Erfahrungen unter Kollegen gibt es sowieso nicht so viele [...]“ (I-1)

4.3 Auswirkungen auf Management und Wirtschaftlichkeit

Management:

Positive Auswirkungen des Einsatzes von entlohnnten Arbeitskräften auf das Management des Betriebes wurden in vier Interviews beschrieben, dazu beispielhaft die Aussage eines Interviewpartners:

„Was sich auf alle Fälle stark positiv auswirkt, ist das Management, das was man selbst praktisch machen muss [...]“ (I-7)

Gründe für die Beschäftigung von entlohnnten Arbeitskräften:

Als Grund für die Beschäftigung von entlohnnten Arbeitskräften wurde in fünf Interviews Überlastung angeführt bzw. dass das Arbeitspensum des Betriebes ohne diese nicht zu bewältigen sei:

„[...] es hat einfach sein müssen, weil die Eltern sind ausgefallen, die Schwiegereltern sind ausgefallen.“ (I-8)

In drei Interviews wurde beschrieben, dass entlohnte Arbeitskräfte für das betriebliches Wachstum mit eingeplant wurden:

„[...] wir haben einfach bewusst unseren Betrieb in einer Größe aufgestellt, wo man auch die Fremdarbeitskraft beschäftigen kann, also wenn man das macht, dann muss man auch 40 Stunden in der Woche Arbeit haben für den, weil wenn man das nicht hat, dann hat man wirklich einen Stress, wenn der auf einmal dasteht und was tun wir denn jetzt?“ (I-6)

In zwei Interviews wurde ausgeführt, dass der Betrieb mit Wachstum und entlohnnten Arbeitskräften rentabler sei als ohne Wachstum und ohne entlohnte Mitarbeiter. Als weitere Gründe wurden angeführt, dass mit entlohnnten Arbeitskräften weitere Talente in den Betrieb kommen würden, sich eine andere Art der Teamarbeit ergeben würde oder dass es steuerliche Vorteile bringe.

Nachteile für den Betrieb:

Demgegenüber wurde auch von Nachteilen durch den Einsatz von entlohnnten Arbeitskräften berichtet. Eine Betriebsführerin nannte die hohe Verantwortung für rechtliche, wirtschaftliche oder persönliche Aspekte (I-1). Vor allem das Risiko eines Arbeitsunfalles mit Kostenbeteiligung wurde genannt, wenn nicht ausreichend auf die Arbeitssicherheit geachtet worden sei (I-5). Ein anderer Betriebsführer thematisierte, dass seiner Meinung nach auch die Gefahr bestehe, Schwierigkeiten beim Einhalten der gesetzlichen Vorgaben zu haben (I-4). Ein Betriebsführer-Ehepaar erzählte, dass es bei einer entlohnnten Arbeitskraft Probleme mit Kriminalität gehabt habe (I-8). Auf Grund dieser Erfahrung sei es schwierig gewesen, sich auf einen weiteren neuen Mitarbeiter einzulassen. Von einem Landwirt mit Milchkühen wurde bemängelt, dass entlohnte Arbeitskräfte teilweise nicht bereit seien, abends die Stallarbeit durchzuführen (I-5).

Controlling und Planung:

Die Interviewpartnerinnen und -partner setzen unterschiedliche Controlling-Methoden zur Steuerung ihres Betriebs ein, beginnend bei einer Beobachtung des Girokontos bis hin zur Vollkostenauswertung. Zwei Betriebsführer führten an, dass die wirtschaftliche Kontrolle ausschließlich über das Girokonto bzw. den Konto-stand erfolge.

Bei sechs der acht Betriebe wurden gesamtbetriebliche Aufzeichnungen geführt. In drei Interviews wurde angesprochen, dass das Controlling mit Hilfe von gesamtbetrieblichen Aufzeichnungen gemacht wird, davon bei einem Betrieb im Rahmen der freiwilligen Buchführung für den Grünen Bericht. Eine Vollkostenauswertung führten zum Zeitpunkt der Befragung drei Betriebe durch. In drei Interviews wurde beschrieben, dass eine Planung nötig sei, damit die entlohnten Arbeitskräfte bestmöglich ausgelastet sind. Auch in drei Interviews wurde darauf hingewiesen, dass die Betriebe die entlohnten Arbeitskräfte als Fixkosten ansehen.

Die Rentabilität der entlohnten Arbeitskräfte wurde in drei Interviews als Voraussetzung für deren Einsatz genannt. Ein Betriebsführer, der auch eine Vollkostenauswertung durchführte, argumentierte wie folgt:

„[...] die Rentabilität soll ja, soll ja von der Arbeitsleistung sowieso gegeben sein, oder war ja gegeben, ob ich es selber mache oder wer anderer macht ist ja dann egal. [...] mein Lohnansatz soll halt über den liegen von meinem Hilfsarbeiter, darum ist die Rentabilität nicht so das Thema.“ (I-2)

4.4 Auswirkungen auf die Lebensqualität der Landwirtinnen und Landwirten

Positive Auswirkungen auf die Lebensqualität:

In allen Interviews wurden durch den Einsatz von entlohnten Arbeitskräften positive Auswirkungen auf die Lebensqualität festgestellt. Zwei Aussagen werden beispielhaft an dieser Stelle angeführt:

„[...] das Beste, was man machen kann [...]“ (I-3)

„[...] ich finde es einen Vorteil ab einer gewissen Betriebsgröße, wenn man Fremdarbeitskräfte hat. Auf alle Fälle.“ (I-7)

Die damit erreichte Freiheit der Betriebsführerinnen und Betriebsführer wurde ebenso in allen acht Interviews als Vorteil von entlohnten Arbeitskräften angeführt. Das beschriebene Ausmaß an Freiheiten ist allerdings sehr unterschiedlich und reicht von einige Stunden vom Betrieb wegkommen über ein freies Wochenende bis hin zu einigen Tagen Urlaub.

In vier Interviews wurde beschrieben, dass familienfremde Mitarbeiter auch aushelfen können, wenn eine Arbeitskraft aus der Familie erkrankt. Es müsse nicht kurzfristig eine Aushilfe gesucht werden bzw. bleibe mehr Zeit für die Genesung des Familienmitgliedes, wie folgende Aussage belegt:

„[...] wenn man krank ist, dann steht nicht gleich alles oder man muss nicht als Kranke rübergehen [...]“ (I-6)

Eine Betriebsführerin (I-5), die abends während der Stallzeiten ein Kleinkind ins Bett zu bringen hat, sieht die Unterstützung durch eine entlohnte Arbeitskraft während der Stallzeiten als besonderen Vorteil. Im selben Interview wurde als positive Auswirkung auf die Lebensqualität vor allem die Entlastung von der körperlichen Arbeit genannt.

In einem Interview wurden vom Betriebsleiter-Ehepaar die positiven Aspekte von entlohten Arbeitskräften für ihren Betrieb konkret auf den Punkt gebracht:

Betriebsführer: „Ich kann mir den Beruf anders gar nicht vorstellen.“ (I-6)

Betriebsführerin: „Alles, nur kein Familienbetrieb.“ (I-6)

Beeinträchtigungen der Lebensqualität:

In fünf Interviews wurden auch *Nachteile* für das Zusammenleben und die Lebensqualität angeführt. Zweimal wurden Probleme genannt, wenn die entlohten Arbeitskräfte kurzfristig ausfallen, entweder wegen Krankheit oder weil sie nicht mehr zur Arbeit kommen.

„[...] wenn irgendein Mitarbeiter krank ist oder nicht mehr kommt, was man dann den Zeitplan so gemacht hat, das ist halt dann, führt halt dann zu wirklich viel Stress [...]“ (I-2)

In einem Interview (I-1) wurde als Nachteil genannt, dass für die entlohten Arbeitskräfte teilweise gekocht werden müsse. In einem anderen Interview (I-4) wird beschrieben, dass der Betriebsführer selbst, da er mit den familienfremden Mitarbeitern gemeinsam arbeitet, ständig eine gute Leistung bringen müsse. Als negativer Aspekt wurde zudem genannt, dass man sich auf vieles einlassen müsse und die Leistung der entlohten Arbeitskräfte dennoch nicht so hoch sei wie die von einem Familienmitglied (I-5). Die Betriebsführerin in diesem Betrieb sieht den Einsatz von entlohten Arbeitskräften zusammenfassend überwiegend negativ für die Lebensqualität (dies war das einzige Interview, in dem derart negativ resümiert wurde):

„[...] ich kann nur jedem wünschen, dass er nicht mit Fremdpersonal arbeiten muss.“ (I-5)

5. Diskussion der Ergebnisse

Zur Frage des erstmaligen Einsatzes von entlohten Arbeitskräften auf den Höfen stellt die nötige Auseinandersetzung mit und Kenntnisse von arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen bzw. sonstigen formellen Vorgaben eine zentrale Grundlage dar. Wichtig für eine zufriedenstellende Zusammenarbeit ist eine realistische

Erwartungshaltung an die geforderte Arbeitsleistung familienfremder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie sie auch von Pöchtrager & Wagner (2018) genannt wurde. Doluschitz (2001) plädiert in diesem Zusammenhang, den Arbeitsumfang und die Tätigkeiten einer zukünftigen entlohnten Arbeitskraft im Vorfeld exakt zu definieren.

In mehreren Interviews wurde die schwierige Akquise geeigneter Arbeitskräfte thematisiert, die sich infolge des Fachkräftemangels noch verschärfen könnte (u. a. Gindele et al., 2016). Persönliche Kontakte und vorhandene Netzwerke können sowohl gemäß den Interviews als auch den vorliegenden Studien (z. B. Recke et al., 2013) die Chancen für eine Akquise leistungsfähiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich steigern. Die zentrale Bedeutung einer Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber am lokalen Arbeitsmarkt führen Heyder et al. (2009) an. Darüber hinaus sind Maßnahmen zu treffen, welche die Attraktivität des gesamten Berufsfeldes Landwirtschaft verbessern, wie Aussagen der Landwirtinnen bzw. Landwirte und Studienergebnisse belegen (u. a. Recke et al., 2013, Heyder et al., 2009).

Aus den Interviews kann zudem abgeleitet werden, dass Bildungs- und Beratungsangebote besonders beim Einstieg in die Arbeit mit entlohnten Arbeitskräften unterstützen. In diesem Zusammenhang werden die sprachliche Kompetenz in Englisch, Kommunikationsfähigkeiten und die Führungskompetenz als zentral hervorgehoben. Neben der Führungskompetenz im engeren Sinn wurde die Fähigkeit zur Empathie, also das Hineinversetzen in die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter mehrmals angesprochen. Auch Bronsema et al. (2013) sehen den Bedarf, den Übergang zum erweiterten Familienbetrieb und die damit einhergehende Implementierung eines professionellen Personalmanagements mit Hilfe von Bildung und Beratung zu unterstützen. Als sinnvoll wird ebenso von Heyder et al. (2009) die Unterstützung durch externe Beraterinnen und Berater oder Schulungen erachtet.

Vielfältige Möglichkeiten zur Motivation der entlohnten Arbeitskraft und Formen der Arbeitsplanung sowie Arbeitsvergabe sind in den Interviews angeführt worden und auch in der Literatur zu finden (u. a. Näther et al., 2013, Gindele et al. 2016).

Die Interviewpartnerinnen und -partner betonen außerdem die Kontrolle und die wichtige Funktion des Feedbacks im Rahmen der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung, dies wird auch von Heyder et al. (2009) und Bregelmann et al. (2010) beschrieben. Maßnahmen zur Bindung der entlohnten Arbeitskraft werden in den Interviews ebenso erwähnt und sind auch bei Heyder et al. (2009), Näther et al. (2013) und Gindele et al. (2015a) zu finden. In der Literatur wird die Bedeutung einer leistungsorientierten Entlohnung mehrmals hervorgehoben (u. a. Näther et al., 2015, Musshof et al., 2013, Heyder et al., 2009), in den Interviews wird dieser Aspekt von den Landwirtinnen und Landwirten kaum angesprochen. Eventuell ein Hinweis darauf, dass Landwirtinnen und Landwirte die Bedeutung einer leistungsorientierten Entlohnung unterschätzen könnten.

Laut den vorliegenden Interviews werden Arbeitszeitbedarf und Wirtschaftlichkeit bei der Planung von Entwicklungsschritten teilweise ermittelt. Bregelmann et al. (2010) sehen die Prüfung des wirtschaftlichen Einsatzes von entlohnten Arbeits-

kräften als notwendig an. Allerdings gaben mehrere Landwirtinnen und Landwirte an, entlohnte Arbeitskräfte als Folge der Arbeitsüberlastung einzusetzen. Ob damit eine höhere Wirtschaftlichkeit erzielt wurde, konnten nicht alle beantworten, da nur ein Teil der Betriebsführerinnen und Betriebsführer eine Voll- oder zumindest Teilkostenrechnung durchführte.

Als positiver Effekt von entlohten Arbeitskräften wurde auch mehrmals mehr Zeit für das Management des Betriebes durch die Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter angegeben, was günstig ist, da nach Gindele et al. (2015a) mit der Betriebsgröße auch der organisatorische Aufwand steigt.

Besonders hervorgehoben wurde der mit entlohten Arbeitskräften einhergehende Zugewinn an Freiheit und Lebensqualität. Recke et al. (2013) führen den Zugewinn an Freizeit und weitere Qualifikationen sowie bessere Planbarkeit an. Ein von Landwirtinnen und Landwirten mehrmals angeführter Vorteil ist auch, dass bei einer Erkrankung eines Familienmitgliedes mehr Zeit für dessen Genesung bleibt.

Nachteile durch den Einsatz entlohnter Arbeitskräfte waren Einzelnennungen, wurden jedoch auch angeführt. Bei Recke et al. (2013) sind dazu die Kosten der Einstellung, die Planung im Krankheitsfall sowie fehlendes Durchhaltevermögen der entlohten Arbeitskraft beschrieben.

6. Schlussfolgerungen

Die vorliegenden Ergebnisse der Interviews verweisen auf erste Erfahrungen österreichischer Landwirtinnen und Landwirte mit dem Einsatz entlohnter Arbeitskräfte. Studien zu diesem Thema existieren in Österreich bisher noch nicht. Da der Anteil der entlohten Arbeitskräfte durch den agrarstrukturellen Wandel auch in Zukunft steigen wird, ist es wichtig, dieses Thema zu erforschen, um unter anderem Wissen für eine zukunftsweisende agrarische Bildung und Beratung zu generieren.

Ebenso gilt es, sämtliche Aspekte, die mit dem Einsatz von entlohten Arbeitskräften einhergehen, stärker in die agrarische Aus- und Weiterbildung sowie Beratung einzubinden. Zum einen braucht es fundierte Informationen bei der Einstellung von familienfremden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Themen der Akquise oder gesetzliche und tarifliche Regelungen sind hier von besonderer Relevanz. Zum anderen müssen sämtliche Aspekte der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung im agrarischen Bildungs- und Beratungssystem verankert werden. Landwirtinnen und Landwirte, die erfolgreich entlohnte Arbeitskräfte einsetzen wollen, müssen Führungskompetenz, soziale und kommunikative Fähigkeiten und Empathie aufweisen. Nicht jede und jeder bringt diese Qualifikationen von Anfang an mit, diese können aber durch Bildung und Trainings erlernt und trainiert werden, sowohl von Landwirtinnen und Landwirten als auch von Beraterinnen und Beratern.

Darüber hinaus muss sich der Einsatz von entlohten Arbeitskräften längerfristig auch rechnen. Dazu braucht es betriebswirtschaftliche Aufzeichnungen und Auswertungen, welche die Wirtschaftlichkeit von entlohten Arbeitskräften ana-

lysieren. Hier besteht noch viel Bedarf, denn der Anteil der Betriebe mit gesamtbetrieblichen Aufzeichnungen ist selbst unter größeren Betrieben nach wie vor niedrig (Kirner et al., 2020). Entlohnte Arbeitskräfte sollten vor allem aus wirtschaftlichen Überlegungen eingesetzt werden und nicht nur aus Gründen der Arbeitsüberlastung. Dafür ist auch die Arbeitsorganisation zu optimieren. Die agrarische Bildung und Beratung hat hier die wichtige Aufgabe, den Fokus bei der Entwicklung zum erweiterten Familienbetrieb neben der Erhöhung der Lebensqualität der Betriebsinhaberinnen und -inhaber auch auf die nachhaltige Wirtschaftlichkeit des Einsatzes von Fremdarbeitskräften zu lenken.

Der vorliegende Beitrag erlaubt einen ersten Einblick in die Chancen und Herausforderungen, die der Einsatz von entlohten Arbeitskräften in der österreichischen Landwirtschaft mit sich bringt. Diese qualitative Studie könnte als Türöffner für weitere Analysen zu diesem Thema dienen. Zum einen wäre interessant, ob sich die hier gewonnenen Erkenntnisse in der Nutztierhaltung auch in anderen Betriebszweigen mit einem höheren Anteil an entlohten Arbeitskräften wie dem Dauerkulturanbau oder dem Gemüsebau widerspiegeln. Zum anderen wäre erstrebenswert, das Potenzial an Betrieben in Österreich zu erkunden, die in nächster Zeit die Schwelle zum erweiterten Familienbetrieb überschreiten könnten. Hier sollte erforscht werden, wie Weiterbildung und Beratung Landwirtinnen und Landwirte bei der Planung und Implementierung einer optimalen Betriebs- und Arbeitsorganisation unterstützen können.

Literatur

- BMNT (Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus) (2019). Grüner Bericht 2019. Wien: Selbstverlag.
- Brengelmann, H., Hochmann, J., Krüger, H., Krämer, A., Lohbeck, H., Schmidt, B., Sunder, E. & Wunderlich, M. (2010). Beschäftigung von Arbeitnehmern in Land-, Forstwirtschaft und Gartenbau. Heft 1565, Bonn: aid infodienst Verbraucherschutz, Ernährung, Landwirtschaft.
- Bronsema, H., Näther, M., Schlosser, K. & Theuvsen, L. (2013). Akquise von Arbeitskräften für wachsende Milchviehbetriebe: Einfluss von strategischen Entscheidungen und Personalmanagement. Jahrbuch der österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie. Band 23, 31–40. Wien: facultas.wuv.
- Doluschitz, R. (2001). Personalmanagement und Landwirtschaft. Heft 1421, Bonn: aid infodienst Verbraucherschutz, Ernährung, Landwirtschaft. Magdeburg: Garloff.
- Gindele, N., Kaps, S. & Doluschitz, R. (2015a). Strukturelle Veränderungen in der Landwirtschaft – Reaktion der landwirtschaftlichen Betriebsleiter sowie ableitbare Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer. Journal of Socio-Economics in Agriculture. Band 8, 11–20.
- Gindele, N., Lavén, P. & Doluschitz, R. (2015b). Anforderungen an die Qualifikation von Fremdarbeitskräften in der deutschen Landwirtschaft. Jahrbuch der österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie. Band 24, 285–294. Wien: facultas.wuv.

- Gindele, N. (2016). Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft. Universität Hohenheim, Deutschland. URL: <http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2016/1295/> [16.05.2018]
- Gindele, N., Kaps, S. & Doluschitz, R. (2016). Betriebliche Möglichkeiten im Umgang mit dem Fachkräftemangel. Herausgegeben vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft. In: Berichte über Landwirtschaft. Band 94, URL: <https://buel.bmel.de/index.php/buel> [16.05.2018]
- Heyder, M., von Davier, Z. & Theuvsen, L. (2009). Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. In: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft e.V. (Hrsg.), Landwirtschaft 2020, Herausforderungen, Strategien, Verantwortung. DLG Wintertagung. Band 103, 267–284. Frankfurt am Main.
- Kirner, L., Landstetter, K. & Stürzenbecher, F. (2020). Vom Nutzen der Buchführung in der land- und forstwirtschaftlichen Unternehmensführung am Beispiel des Testbetriebsnetzes und deren Implikationen für die agrarische Bildung und Beratung in Österreich. Zeitschrift für agrar- und umwelt-pädagogische Forschung. Band 2, 57–72.
- Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (11. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Musshof, O., Tegmeier, A. & Hirschauer, N. (2013). Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit — Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten. Herausgegeben vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Berichte über Landwirtschaft 91(2):1-20. URL: <https://buel.bmel.de/index.php/buel> [23.07.2018]
- Näther, M., Paustian, M. & Theuvsen, L. (2013). Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft. Jahrbuch der österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie. Band 23, 141–150. Wien: facultas.wuv.
- Näther, M., Stratmann, J., Bendfeldt, C. & Theuvsen, L. (2015). Wodurch wird die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer beeinflusst? Journal of Socio-Economics in Agriculture (8): 85–96.
- Pöchtrager, S. & Wagner, W. (2018). Von der Idee zum Businessplan. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Recke, K., Gindele, N. & Doluschitz, R. (2013). Unternehmerische Möglichkeiten im Umgang mit dem Personalproblem in der Landwirtschaft – eine qualitative Erhebung zum Fachkräftemangel in Baden-Württemberg. Grenzen der Qualitätsstrategie im Agrarsektor. 41. Jahrestagung der Schweizer Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie & 23. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie. Tagungsband 2013, 31–32. Zürich.
- Wegerer, M. (2020). Der erweiterte Familienbetrieb in Österreich: fördernde und hemmende Faktoren für den erfolgreichen Einsatz von entlohnten Arbeitskräften am Beispiel der Nutztierhaltung. Masterthesis, Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik, Wien.

Autorin und Autor

Ing. Dipl.-Päd. Maria Wegerer, MBA arbeitet in der Landwirtschaftskammer Oberösterreich und ist Referentin für Betriebswirtschaft.

beratung@lk-ooe.at

HS-Prof. Priv.-Doz. Dipl.-Ing. Dr. Leopold Kirner leitet das Institut für Unternehmensführung, Forschung und Innovation an der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik. Er forscht und lehrt zu sozioökonomischen Aspekten der Landwirtschaft und koordiniert die Forschung an der Hochschule.

leopold.kirner@haup.ac.at