

## **Motivation ist mehr als Vergütung – aber ohne angemessene und sachgerechte Vergütung kann Motivation nicht funktionieren**

Landwirtschaft ist Produktion unter freiem Himmel mit allen damit verbundenen Risiken – diese Tatsache hat sich gerade in den letzten Wochen wieder eindrucksvoll bestätigt. Dennoch ist das Wetter nicht der einzige Faktor im Gefüge der Rahmenbedingungen und Herausforderungen, vor denen die Landwirtschaftsbetriebe stehen und von deren Beherrschung ihre Existenz abhängt. Die Volatilität der Märkte schafft gleichermaßen neue Chancen und Risiken, sinkende Direktzahlungen verstärken den Rationalisierungsdruck. Gleichzeitig steigt die Bedeutung der Landwirtschaft für die Erhaltung der Kulturlandschaft und der Umwelt. Die Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaftsbetriebe als Wirtschaftsunternehmen hängt davon ab, inwieweit sie in der Lage sind, vorhandene Risiken zu erkennen und abzufedern, sich bietende Chancen zu nutzen und dabei ihre Akzeptanz in der Gesellschaft zu sichern. Dies schließt auch die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt ein, denn unter den Bedingungen von Bevölkerungsschwund und Fachkräftemangel kommt dem Faktor Arbeit eine zunehmende Bedeutung zu. Es gilt nicht nur, die immer komplexere Technik zu beherrschen und sich neue Geschäftsfelder, zum Beispiel die Erzeugung erneuerbarer Energien, zu erschließen. Gleichzeitig muss sich das Unternehmen angemessen in der Öffentlichkeit präsentieren. Jeder einzelne Mitarbeiter prägt mit seinem Verhalten das Außenbild der Landwirtschaft. Nicht nur qualifizierte, sondern vor allem motivierte Mitarbeiter werden also gebraucht.

Dieser Beitrag soll zeigen, dass Mitarbeitermotivation viele Facetten hat, die erst in ihrem Zusammenwirken ihre volle Wirkung entfalten können. Ohne angemessene Vergütung kann Motivation jedoch nicht optimal funktionieren. Zu Beginn wird deshalb am Beispiel der Mitgliedsgenossenschaften des Fachprüfungsverbandes von Produktivgenossenschaften in Mitteldeutschland e.V. (FPV) analysiert, wie sich das Vergütungsniveau in den vergangenen zehn Jahren entwickelt hat und wie sich dies auf die Effektivität des Personaleinsatzes ausgewirkt hat. Datenbasis sind Jahresabschlussdaten der Geschäftsjahre 2002/2003 bis 2011/2012 von 118 Agrargenossenschaften sowie punktuelle Erhebungen in 26 FPV-Mitgliedsgenossenschaften zum Vergütungsniveau in den Geschäftsjahren 2005/2006 und 2011/2012.

## **Trotz Lohnsteigerung weiterhin Rückstand zu anderen Branchen**

Im Geschäftsjahr 2011/2012 betrug der durchschnittliche Bruttolohn je Arbeitskraft (AK) und Jahr 23.492 EUR. In den vergangenen zehn Jahren war ein Anstieg um 17,9 % zu verzeichnen, das entspricht ziemlich genau der Inflationsrate im Zeitraum von Juli 2002 bis Juni 2012, die 17,5 % betrug. Allerdings war die Vergütung der Arbeitskräfte der FPV-Mitglieder, von denen die meisten in Sachsen-Anhalt und

---

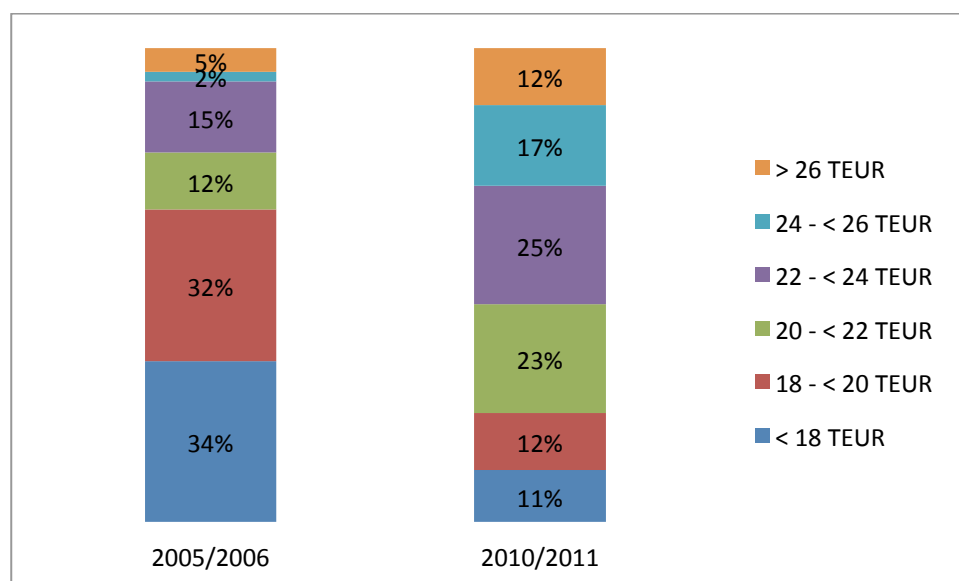
<sup>1</sup> Vorstandsvorsitzende des Fachprüfungsverbandes von Produktivgenossenschaften in Mitteldeutschland e.V.

<sup>2</sup> Geschäftsführer der Congrano GmbH Agrar- und Wirtschaftsberatung

einige in Brandenburg angesiedelt sind, um ca. 1.000 EUR jährlich niedriger als das durchschnittliche Lohnniveau in ihren Bundesländern. Dies betrug 2012 24.407 EUR/AK bzw. 24.810 EUR/AK (Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt). Hier widerspiegeln sich die allgemein ungünstigen Verdienstaussichten in der Landwirtschaft. Nach dem Gehaltsreport des Handelsblatts 2012 lagen Beschäftigte der Landwirtschaft nach Handel und Gastronomie sowie Handwerk (ohne Meister) am unteren Ende der Gehaltsskala der Branchen. Mit allen Beschäftigten der neuen Bundesländer gemeinsam haben die FPV-Mitglieder darüber hinaus den nach wie vor vorhandenen Lohnabstand zu den alten Bundesländern. So betrug zum Beispiel das durchschnittliche Lohnniveau in Sachsen-Anhalt 2012 87,3 % des Wertes von Niedersachsen.

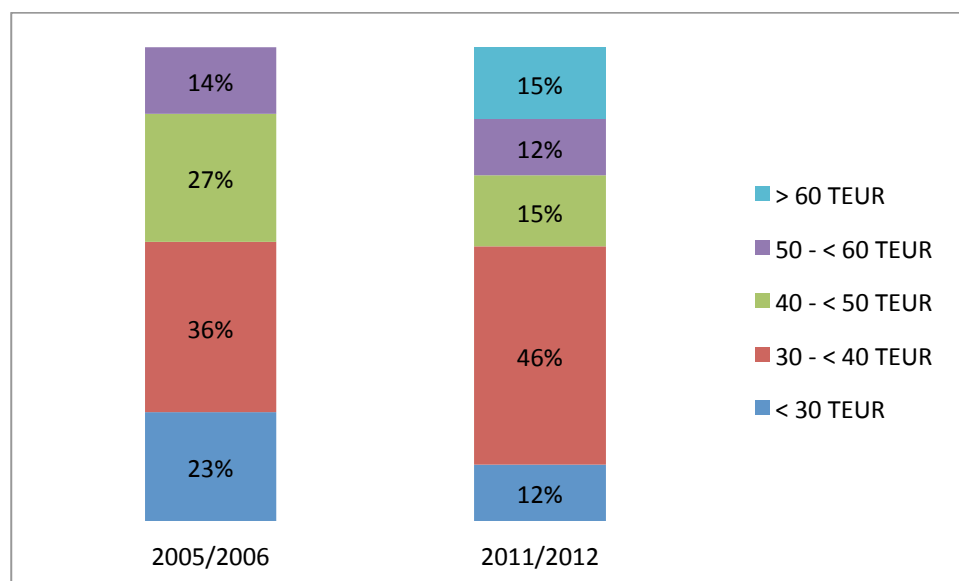
In den aus dem Lohnaufwand des Betriebes laut Gewinn- und Verlustrechnung ermittelten Durchschnittslohn je AK gehen die Löhne der Beschäftigten in der landwirtschaftlichen Primärproduktion ebenso ein wie die Entlohnung der Leitungs- und Verwaltungskräfte und der Mitarbeiter der gewerblichen Bereiche. Ein differenzierteres Bild zeichnet die Analyse der Entlohnung der unmittelbar in der Feld- und Viehwirtschaft Beschäftigten. Diese erhielten im Geschäftsjahr 2011/2012 durchschnittlich 22.238 EUR/AK. Die detaillierte Auswertung zeigt eine breite Streuung der tatsächlich gezahlten Bruttolöhne (Abbildung 1). Knapp ein Viertel der in der Feld- und Viehwirtschaft Beschäftigten erhielten weniger als 20 TEUR jährlich. Positiv zu vermerken ist, dass deren Anteil deutlich zurückgegangen ist, 2005/2006 lag er noch bei 56 %. Der Anteil der Mitarbeiter mit Bruttolöhnen ab 24 TEUR jährlich ist von 7 % auf immerhin 29 % angewachsen. Dennoch belegen diese Zahlen noch einmal, dass das Vergütungsniveau der Beschäftigten in der Feld- und Viehwirtschaft, gemessen am Qualifizierungsgrad in dieser Gruppe und dem Niveau in anderen Branchen, weiter ansteigen muss, wenn die Landwirtschaft hier im Wettlauf um den Berufsnachwuchs eine Chance haben soll.

Abbildung 1: Bruttolöhne der Beschäftigten in der Feld- und Viehwirtschaft in den FPV-Mitgliedsgenossenschaften nach Vergütungsgruppen (% der Betriebe)



Dies gilt in besonderer Weise für die Führungskräfte. Diese erhielten 2011/2012 durchschnittlich 43.497 EUR/AK und damit weniger als das Doppelte der Beschäftigten in der Feld- und Viehwirtschaft (Abbildung 2). Die Spanne reichte dabei von Gehältern unter 30 TEUR bis über 50 TEUR. Da alle Führungskräfte in Agrargenossenschaften Angestellte sind, stellt dieser Bruttolohn die vollständige Entlohnung einschließlich gegebenenfalls gezahlter gewinnabhängiger Bestandteile dar. Seit 2005/2006 hat sich die Spreizung der Gehälter deutlich verstärkt. 15 % der Führungskräfte erhielten 2011/2012 mehr als 60 TEUR, eine Vergütung, die 2005/2006 noch keine Führungskraft erreichte. Bedenklich ist der mit 12 % immer noch relativ hohe Anteil von Führungskräften mit weniger als 30 TEUR Bruttolohn.

Abbildung 2: Bruttolöhne der Führungskräfte in den FPV-Mitgliedsgenossenschaften nach Vergütungsgruppen (% der Betriebe)



Ungeachtet der Tatsache, dass die Entlohnung der Führungskräfte von der konkreten Situation im Unternehmen abhängig ist, zeigt sich hier ein besonders hohes Gefälle gegenüber anderen Branchen. Für Agrargenossenschaften treffen die Größenkriterien der von der EU definierten Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu. Nach dem Kienbaum-Vergütungsreport Geschäftsführer 2010 erhielten die Führungskräfte aller Leitungsebenen von KMU bis 50 Angestellten im Durchschnitt ein Bruttogehalt von 90 TEUR zuzüglich 10 bis 20 % variabler Vergütung. Selbst unter Berücksichtigung des Lohngefälles zwischen alten und neuen Bundesländern liegen die Führungskräfte der Agrargenossenschaften damit deutlich unter der üblichen Entlohnung von Führungskräften in vergleichbaren Unternehmen anderer Branchen. Dies dürfte sich vor allem für die Gewinnung von Führungskräftenachwuchs als erheblicher Wettbewerbsnachteil herauskristalisieren.

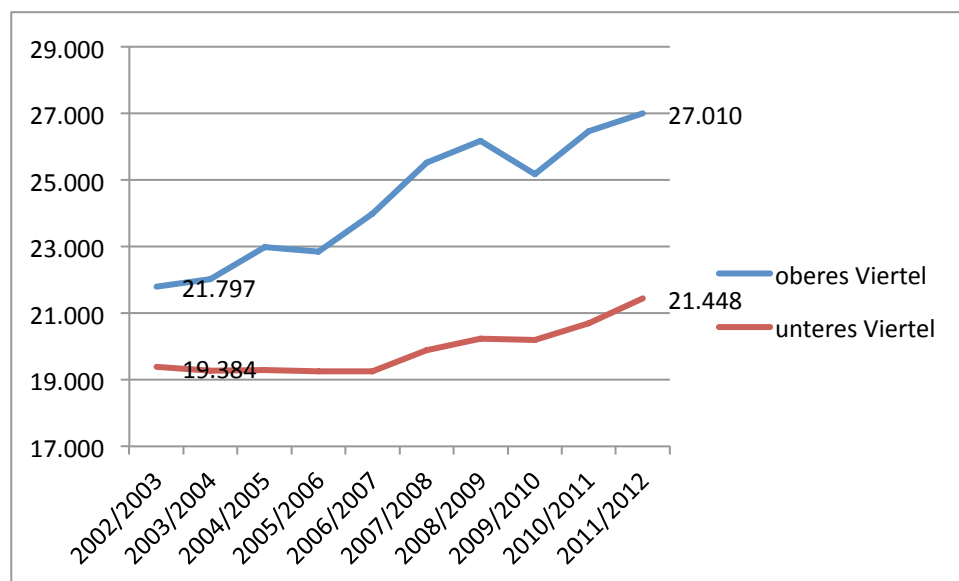
### Erfolgreiche Betriebe zahlen besser

Die Entwicklung der Entlohnung der Beschäftigten lässt sich ungeachtet des Drucks von außen nicht von der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens abkoppeln.

Der FPV-Betriebsvergleich zeigt dementsprechend auch, dass die Lohnentwicklung in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg differenziert verlaufen ist. Untersucht wurde das anhand der Daten des oberen und unteren Viertels der FPV-Mitgliedsgenossenschaften. Als Erfolgskriterium wurde das um einmalige und zeitraumfremde Erträge und Aufwendungen bereinigte Unternehmensergebnis vor Steuern vom Einkommen und Ertrag (im Folgenden als Gewinn bzw. Verlust bezeichnet) verwendet. Die Betriebe des oberen Viertels erzielten im 10-Jahres-Durchschnitt einen Gewinn von 144 EUR/ha, im unteren Viertel waren es durchschnittliche Verluste von 53 EUR/ha.

Die Betriebe des oberen Viertels zahlten höhere Löhne und realisierten höhere Lohnsteigerungen, so dass sich der Abstand zu den Betrieben des unteren Viertels im Zeitverlauf vergrößert hat (Abbildung 3). Letztere haben erst in den vergangenen fünf Jahren Lohnsteigerungen in nennenswertem Umfang vorgenommen und schafften mit einer Gesamtsteigerung von 10,6 % nicht einmal den Inflationsausgleich. Zwischen den Durchschnittslöhnen im oberen und unteren Viertel lagen im Geschäftsjahr 2011/2012 5.562 EUR/AK.

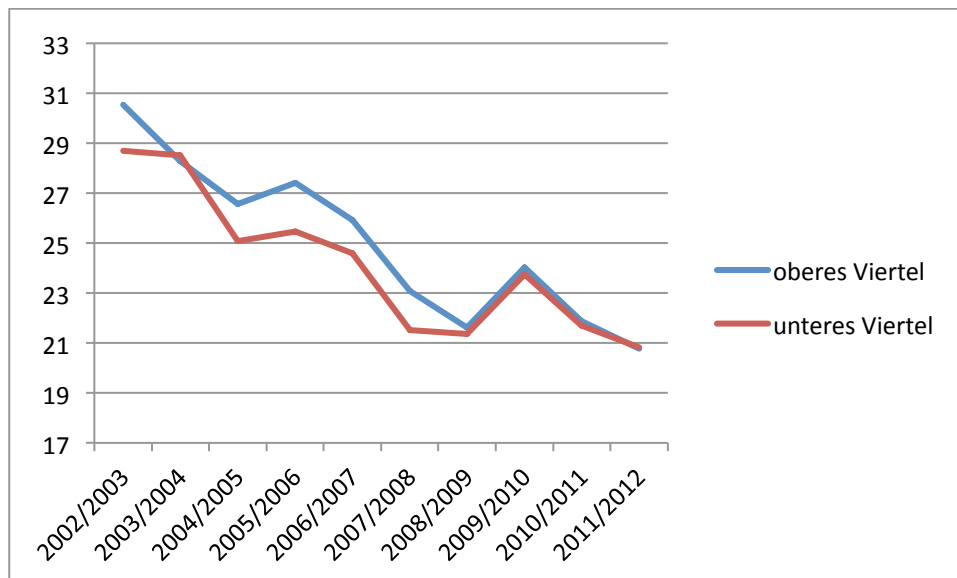
Abbildung 3: Lohnentwicklung im oberen und unteren Viertel der FPV-Mitgliedsgenossenschaften (EUR je AK und Jahr)



### Rentabilitätsentwicklung muss mit der Lohnsteigerung Schritt halten

Für die FPV-Mitgliedsgenossenschaften ist der Personalaufwand nach dem Materialaufwand die zweithöchste Aufwandsposition, im Geschäftsjahr 2011/2012 nahm er 22,6 % des Betriebsaufwandes ein. Insofern ist die Entwicklung des Personalaufwandes mit bestimmend für die Rentabilität des Betriebes. Entscheidend ist vor allem das Verhältnis zwischen Personalaufwand und Betriebsertrag (relativer Personalaufwand). Lohnsteigerungen sollten so gestaltet werden, dass sich der relative Personalaufwand nicht verschlechtert. Dies ist im betrachteten 10-Jahres-Zeitraum den Betrieben sowohl des oberen als auch des unteren Viertels gelungen (Abbildung 4).

Abbildung 4: Entwicklung des relativen Personalaufwandes im oberen und unteren Viertel der FPV-Mitgliedsgenossenschaften (EUR Personalaufwand je 100 ha Betriebsertrag)



In beiden Gruppen hat sich der relative Personalaufwand rückläufig entwickelt, d. h. die Effektivität des Personaleinsatzes hat sich verbessert. Die Wege dahin waren allerdings unterschiedlich. Die Verbesserung bei den Betrieben des oberen Viertels beruhte in erster Linie auf gestiegenen Erträgen. Der Personalaufwand war im Geschäftsjahr 2011/2012 trotz insgesamt 23,9 % Anstieg des Lohnaufwandes je Arbeitskraft etwa genauso hoch wie 2002/2003, Arbeitskräfteabbau und Lohnsteigerungen hielten sich also die Waage. Die Betriebe des unteren Viertels wiesen demgegenüber auf der Basis der geringeren Lohnsteigerungen und des gleichzeitigen Arbeitskräfteabbaus einen um 6,1 % rückläufigen Personalaufwand auf und konnten so trotz geringerer Ertragssteigerungen ebenfalls ihren relativen Personalaufwand verbessern. Zu beachten ist dabei, dass zwar die Tendenzen, nicht aber das Niveau des relativen Personalaufwandes beider Gruppen miteinander vergleichbar ist, da unterschiedliche Produktionsstrukturen dahinterstehen. Die Betriebe des oberen Viertels sind stärker auf Marktproduktion ausgerichtet und halten weniger Tiere, sie bewirtschaften größere Flächen mit höherer Ackerzahl und geringerem Grünlandanteil.

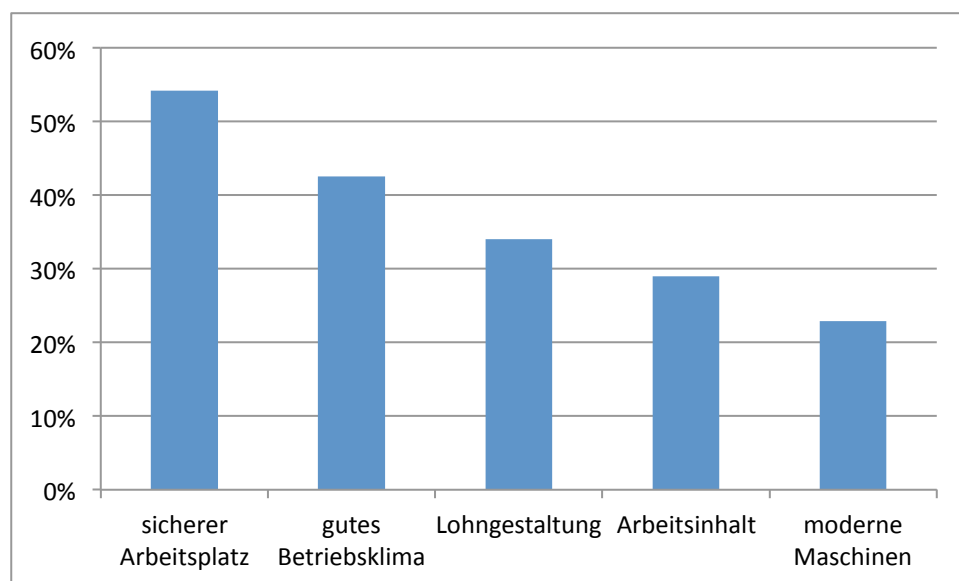
Die unterschiedlichen Wege zur Steigerung der Effektivität des Personaleinsatzes in den beiden Erfolgsgruppen wirken sich unmittelbar auf die Motivation der Mitarbeiter aus: Schlechter bezahlte Mitarbeiter im unteren Viertel der Betriebe sind tendenziell nicht so motiviert, auch die Nachwuchsgewinnung wird schwieriger – mit den entsprechenden Langzeitfolgen für die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen.

## Im Rahmen des Personalmanagements Strategie entwickeln

Betriebsleiter sollten im Zuge der Planung der zukünftigen Unternehmensentwicklung auch eine Strategie für das Personalmanagement entwickeln. Es ist zu empfehlen, bereits langfristig die Struktur des Mitarbeiterbestandes zu analysieren. Dabei geht es um die Frage der Altersstruktur und damit auch um die Frage, wann welche Positionen im Unternehmen neu besetzt werden müssen. Weiterhin ist anhand der betrieblichen Struktur zu ermitteln, welche Qualifikationen Mitarbeiter mitbringen müssen, um zukünftige Aufgaben im Interesse der Unternehmensziele zu meistern. Zudem ist mehr Geld eben nicht in direktem Maße mit mehr Leistung verbunden. Im weiteren Teil dieses Beitrages soll es nun darum gehen, wie aus Beratersicht mit diesen Einflüssen umgegangen werden sollte, um Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen miteinander in Einklang zu bringen.

Eine Untersuchung hat ergeben, dass Mitarbeiter in der Landwirtschaft vor allem einen sicheren Arbeitsplatz sowie ein gutes Betriebsklima wünschen. Erst an dritter Stelle folgt der Anreiz Lohn (Abbildung 5).

Abbildung 5: Die fünf wichtigsten Anreizsysteme aus Mitarbeitersicht



Quelle: Juliane Zazie von Davier: Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft: eine empirische Analyse

Eine hohe Entlohnung ist noch kein Garant dafür, dass Mitarbeiter hochmotiviert arbeiten und im Unternehmen verbleiben bzw. dass neue Mitarbeiter gewonnen werden können. Wie die Analyse der FPV-Mitgliedsbetriebe zeigt, gibt es einen direkten Einfluss des Unternehmenserfolgs und damit auch der Chance einer betrieblichen Weiterentwicklung auf die Höhe der Entlohnung, aber eben auch umgekehrt. Natürlich sind erfolgreiche Betriebe vermehrt in der Lage, höhere Vergütungen zu leisten, aber sie erhalten aufgrund ihres Erfolges auch zufriedener Mitarbeiter.

Es liegt in erster Linie an der Art der Betriebsführung, der Setzung von Zielen, Mitarbeiter zu motivieren und dadurch den Erfolg des Unternehmens zu verbessern.

### **Ergebnisorientierte Entlohnung als isolierte Maßnahme ist nicht erfolgversprechend**

Wie die obige Analyse gezeigt hat, werden landwirtschaftliche Betriebe nicht umhin kommen, Lohnsteigerungen vorzunehmen. Dies sollte aber nicht mit der Gießkanne und ohne unmittelbaren Zusammenhang zur betrieblichen Entwicklungsstrategie erfolgen. Gerade weil die Risiken der zukünftigen Entwicklung steigen, muss jedem Betriebsleiter klar sein, dass eine Steigerung der Entlohnung nur mit Augenmaß erfolgen kann und dabei die Unternehmensziele in Auge behalten werden müssen. Lohnerhöhungen als Selbstzweck wirken sich in erster Linie in einer absoluten Steigerung des Personalaufwandes aus. Der Personalaufwand ist bei der Kostenrechnung als fixe Komponente anzusehen. Aufgrund der weit verbreiteten Entlohnung nach Stunden bzw. über Gehalt sind Korrekturen in Abhängigkeit vom betrieblichen Ergebnis nur schwer möglich.

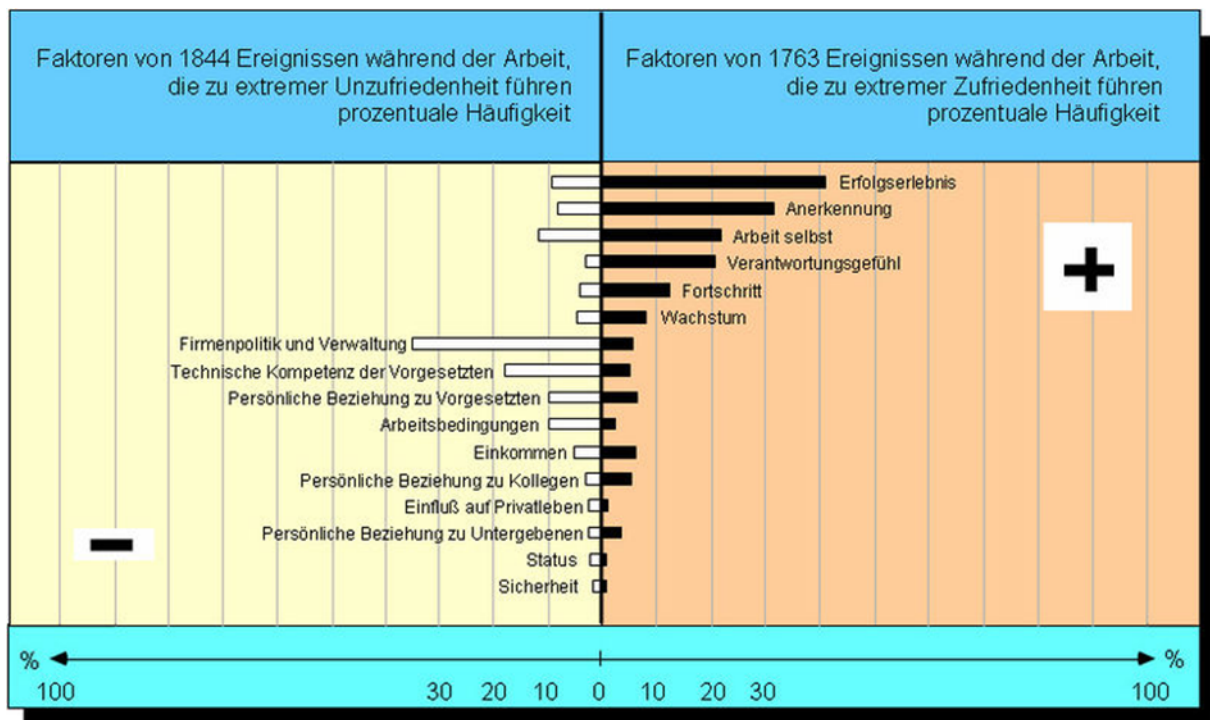
Immer häufiger stellen Betriebe die Frage, ob dieses Risiko nicht durch die Einführung einer ergebnisorientierten Entlohnung eingedämmt werden kann. Unternehmer sehen ergebnisorientierte Löhne häufig als Kennzeichen fortschrittlicher Unternehmensführung und als Motor zur Personalmotivation. Von einer unbedachten Einführung ist jedoch abzuraten. Oft genug wird erst später festgestellt, wie demotivierend solche ergebnisorientierten Lohnbestandteile wirken können, wenn sie nicht richtig eingesetzt werden. Wenn Betriebe planen, ein leistungsabhängiges Entlohnungsmodell einzuführen, ist zu raten, zunächst zu prüfen, ob durch die Maßnahme eine Motivationssteigerung erreicht werden kann. Verfügt der Betrieb bereits über hoch motivierte Mitarbeiter, die aus sich heraus ein ausgeprägtes Leistungsbewusstsein zeigen, so kann die Einführung extrem demotivierend wirken. Viele Mitarbeiter fühlen sich dabei ungerecht behandelt, spüren ein Gefühl zunehmender Fremdkontrolle und interpretieren es als Mangel an Anerkennung ihrer Leistung. Jedem Arbeitgeber wird daher empfohlen, sich zunächst mit den Grundlagen der Motivation und der ergebnisorientierten Bezahlung intensiv zu beschäftigen, um der Frage der Entlohnung im Zusammenhang mit den Unternehmenszielen den richtigen Stellenwert beizumessen.

### **Facetten der Motivation**

Zunächst etwas Theorie: Durch eine ergebnisorientierte Entlohnung sollen Mitarbeitern finanzielle Anreize geboten werden, um sie zur Ausführung von Handlungen im Sinne der Unternehmensleitung zu motivieren. Motivation bezeichnet dabei das Streben des Menschen nach Zielen. Motivation steigert die Handlungsbereitschaft und ist somit eine „Triebkraft“ für Verhalten. Die Zwei-Faktoren-Theorie des Wissenschaftlers Frederick Herzberg (auch Motivator-Hygiene-Theorie) ist eine von vielen Theorien zur Arbeitsmotivation. Herzberg unterscheidet zwei Arten von Einflussgrößen, zum einen Faktoren, die auf den Inhalt der Arbeit bezogen sind (Motivatoren), und zum anderen Faktoren, die auf den Kontext der Arbeit bezogen sind (Hygienefaktoren). Zu den Inhaltsfaktoren gehören z. B.

Verantwortung zu tragen oder Anerkennung zu erwerben; die Kontextfaktoren können die Bezahlung und äußere Arbeitsbedingungen sein. Herzberg befragte in einer Studie Mitarbeiter nach Ereignissen, die zu hoher Zufriedenheit oder Unzufriedenheit geführt hatten, und wertete die Antworten aus (Abbildung 6). Er fand dabei heraus, dass Menschen bei der Arbeit zufrieden sind, wenn die Arbeit selbst zufriedenstellend ist (Motivatoren). Menschen sind hingegen unzufrieden, wenn interpersonelle Dinge und die äußeren Rahmenbedingungen (Hygienefaktoren) ungünstig sind.

Abbildung 6: Faktoren, die nach Herzberg die Einstellung zur Arbeit beeinflussen



Dabei sind die Faktoren, die mit einem Minus gekennzeichnet sind, den Hygienefaktoren zuzurechnen, die Faktoren mit einem Plus auf der rechten Seite stellen die Motivationsfaktoren dar. Abbildung 6 zeigt, dass das Einkommen ein Hygienefaktor ist. Es führt also bei subjektiv empfundener Angemessenheit dazu, dass ein Mitarbeiter „nicht unzufrieden“ ist. Dies bedeutet aber nicht, dass er dadurch motiviert ist. Ein Mitarbeiter, der nicht unzufrieden ist, wird genau das tun, was verlangt wird. Motivation geht jedoch deutlich darüber hinaus. Motivation entsteht also nicht zwangsläufig, wenn keine Gründe für Unzufriedenheit vorliegen.

Motivation wird vor allem durch folgende Aspekte hervorgerufen:

- Leistung und Erfolg,
- Anerkennung,
- Arbeitsinhalte,
- Verantwortung,
- Aufstieg und Beförderung sowie betriebliches Wachstum.



Die Beraterpraxis zeigt, dass der Faktor Entlohnung nur motivierend wirken kann, wenn daneben:

- 1) keine Unzufriedenheit herrscht, also alle Hygienefaktoren in Ordnung sind,
- 2) die interne Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter offen und vertrauensvoll gestaltet ist.

Neben diesen Aspekten zur Motivation sind weitere zu berücksichtigen, die erst in jüngerer Zeit an Bedeutung gewinnen. Junge Menschen messen neben den Faktoren Entlohnung und sicherer Arbeitsplatz auch dem Faktor Freizeit einen hohen Wert bei. Der Begriff der Work-Life-Balance, also des Gleichgewichts zwischen Arbeit und Leben, mithin Familie, Freizeit und außerberuflicher Entfaltung, beeinflusst immer mehr die Berufswahl junger Menschen. Gerade in der Landwirtschaft wird es aufgrund der natürlichen Gegebenheiten schwierig, diesem Anspruch immer gerecht zu werden. Kühe müssen mindestens zweimal am Tag im Zwölf-Stunden-Rhythmus gemolken werden. Ernte ist, wenn Reifegrad und Wetter optimal sind. Beides orientiert sich eben nicht an Feiertagen, Wochenenden und der Familienplanung. Dennoch können auch in der Landwirtschaft Maßnahmen ergriffen werden, um Mitarbeitern zu eben dieser Work-Life-Balance zu verhelfen. Das Einrichten sinnvoller Arbeitszeitkonten und die generell eher flexible Gestaltung von Arbeitszeiten, auch unter Berücksichtigung der privaten Wünsche der Mitarbeiter, schafft Zufriedenheit und fördert die Motivation.

Auch die Möglichkeiten, an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen zu können und dabei vom Betrieb unterstützt zu werden, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Mitarbeiter wollen sich im neuen Job nicht nur wohl fühlen, sondern sie wollen sich auch weiter entwickeln. Darüber hinaus ist die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter eine Grundvoraussetzung dafür, dass ein Betrieb am technischen und sozialen Fortschritt der Gesellschaft teilnimmt. Dieses Kriterium wird von vielen Betrieben noch nicht ausreichend gewürdigt.

Ergebnisorientierte Vergütungssysteme entfalten nur dann eine motivationsfördernde Wirkung, wenn eine zielorientierte Steuerung im Betrieb möglich ist und diese mit den Mitarbeitern auch kommuniziert wird. Diese Art der Kommunikation geht weit über die täglichen Arbeitsabsprachen hinaus. Ein Mitarbeitergespräch ist zum Beispiel ein Instrument, um regelmäßig oder bei Bedarf spezifische und damit anlassbezogene Inhalte (wie etwa Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Weiterbildung, persönliche Rückmeldungen, Entwicklungsmöglichkeiten, offene Fragen etc.) zu besprechen. Es bedarf dabei einer systematischen Vorbereitung der Beteiligten. „Müller! Zu mir!“ ist damit nicht gemeint. Respekt und Professionalität gebieten eine gute Vorbereitung auf jedes Gespräch. Das Gespräch sollte in einer ruhigen Atmosphäre ohne massiven Zeitdruck stattfinden. Gegenseitige Wertschätzung sollte bei Eröffnung und Abschluss zum Ausdruck gebracht werden. Dem Mitarbeiter sollte mehr Redezeit eingeräumt werden als dem Vorgesetzten. Der Inhalt eines jeden Mitarbeitergespräches sollte mittels eines kleinen Protokolls schriftlich fixiert werden. Abschließen sollten das Gespräch und damit auch das Protokoll mit einer sogenannten Zielvereinbarung. Das können kleine Ziele sein, wie

zum Beispiel, dass vereinbart wird, dass der Mitarbeiter zukünftig Ordnung und Sauberkeit erhöht. Es können aber auch langfristige Ziele wie die Weiterqualifizierung vereinbart werden, bei der der Mitarbeiter durch den Betrieb unterstützt wird. Ziel solcher Mitarbeitergespräche ist die Versachlichung von Problemen. Viel zu oft stauen sich viele kleine Unstimmigkeiten auf und bringen an falschem Ort und zur falschen Zeit das Fass zum Überlaufen.

### **Ergebnisorientierte Entlohnung professionell gestalten**

Erst wenn alle Mittel des Personalmanagements genutzt und die Mitarbeiter regelmäßig über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens informiert werden, kann über die Einführung einer ergebnisorientierten Entlohnung nachgedacht werden. Die Entscheidung über die strategische Ausrichtung eines Unternehmens sollte dabei bei der Betriebsleitung liegen und nicht bei den Mitarbeitern. Innerhalb dieser Strategie sitzen jedoch alle in einem Boot. Die Festlegung klarer Ziele verbessert den Erfolg variabler Vergütungsbestandteile, da hierdurch die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihr Handeln auf das Erreichen der Ziele auszurichten. Außerdem müssen gewährte Anreize spürbar sein, damit sie das Verhalten der Mitarbeiter überhaupt beeinflussen. Der Einfluss des einzelnen Mitarbeiters auf den Erfolg ist gerade in der Landwirtschaft unterschiedlich hoch und schwer messbar. Die Messbarkeit der Einflussfaktoren ist jedoch eine Grundforderung. Ergebnisorientierte Entlohnungssysteme sollten die gesamte betriebliche Entwicklung berücksichtigen. Eine Einführung nur in Teilbereichen und in Abhängigkeit von naturalen Leistungsparametern währt meist nur kurz oder verfehlt ihr Ziel ganz. Die Ausgestaltung solcher Vergütungsbestandteile kann nur betriebsindividuell erfolgen. Die Zuhilfenahme eines Beraters ist angeraten. Gerade beim meist sehr emotional geführten Thema Mitarbeiterführung nimmt der Berater eine neutrale Sicht ein und trägt zur Versachlichung bei.

### **Fazit**

Motivation hat viele Facetten, die bei der Erarbeitung einer betrieblichen Strategie des Personalmanagements berücksichtigt werden müssen. Bei der Entlohnung haben viele landwirtschaftliche Betriebe noch Nachholbedarf. Ein angemessenes Lohnniveau und die sachgerechte Gestaltung des betrieblichen Vergütungssystems bilden zwar wichtige Grundpfeiler der Motivation der Mitarbeiter, sie sind jedoch nicht allein entscheidend für zufriedene Mitarbeiter und erfolgreiche Nachwuchsgewinnung.