

# Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft

M. Näther, M. Paustian und L. Theuvsen<sup>1</sup>

**Abstract - Landwirtschaftliche Betriebe entwickeln sich aufgrund des Strukturwandels mehr und mehr zu erweiterten Familienbetrieben oder Lohnarbeitsbetrieben und müssen sich folglich vermehrt personalwirtschaftlichen Fragen widmen. Besonders Aspekte der Arbeitszufriedenheit spielen angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels eine wichtige Rolle. In einer empirischen Analyse sind daher 191 landwirtschaftliche Mitarbeiter nach ihrer Arbeitszufriedenheit befragt worden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bezahlung, das Verhältnis zu den Kollegen, die Tätigkeit selbst und der sichere Arbeitsplatz für die Mitarbeiter am wichtigsten sind.**

## EINLEITUNG

Die deutsche Landwirtschaft verzeichnet, nicht erst seit der zunehmenden Liberalisierung der Agrarmärkte, einen Strukturwandel, der einen steigenden Anteil familienfremder Arbeitskräfte an den in der Landwirtschaft beschäftigten Personen nach sich zieht (Möller, 2002). Die Arbeitsverfassung in den landwirtschaftlichen Betrieben unterscheidet sich dabei weiterhin deutlich zwischen den alten und den neuen Bundesländern. Der im Westen vorherrschende Familienbetrieb entwickelt sich im Strukturwandel zunehmend zum „erweiterten Familienbetrieb“ (Schaper et al., 2011). Im Gegensatz dazu ist in den neuen Bundesländern aus historischen Gründen der Lohnarbeitsbetrieb die wichtigste Arbeitsverfassung. Landwirtschaftliche Unternehmer müssen sich folglich – zum Teil vermehrt – personalwirtschaftlichen Fragestellungen widmen. Der Bereich des Personalmanagements umfasst vielfältige Aufgabenstellungen (Scherer und Süß, 2011), von denen im landwirtschaftlichen Betrieb vor allem die Personalbeschaffung sowie die Mitarbeitermotivation und –führung von besonderer Bedeutung sind (Andrea et al., 2002; von Davier, 2007; Henke et al., 2012).

## STATUS QUO DER ARBEITZUFRIEDENHEITSFORSCHUNG

Arbeitszufriedenheit bezieht sich vor allem auf die Gefühle und die Einstellung gegenüber der Arbeit und beeinflusst auch das Verhalten der Arbeitnehmer (Weinert, 2004). Nach Chalupa (2007) sind Mitarbeiter dann zufrieden, wenn es gelingt, ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht herzustellen. Zufriedenheit kann neue Motivation hervorrufen, da die Ergebnisse (Belohnungen) eine Rückwirkung auf die Motivation besitzen können (Fischer, 1989; Schütz, 2009). Fischer (1989) bemerkt dazu, dass es „kein

eigenständiges Theoriekonzept der Arbeitszufriedenheit gibt“. Die bedeutendsten Theorien der Arbeitszufriedenheit beruhen hauptsächlich auf klassischen Motivationstheorien (Schütz, 2009). Dies erklärt auch die enge Verflechtung der Arbeitszufriedenheits- und der Motivationskonzepte in der Literatur (Chalupa, 2007). In Anlehnung an das Modell von Neuberger und Allerbeck (1978) wurde als Grundlage der empirischen Untersuchung ein Modell entwickelt, das vier Dimensionen umfasst und auf landwirtschaftliche Mitarbeiter und deren Tätigkeit zugeschnitten ist (vgl. Abbildung 1).

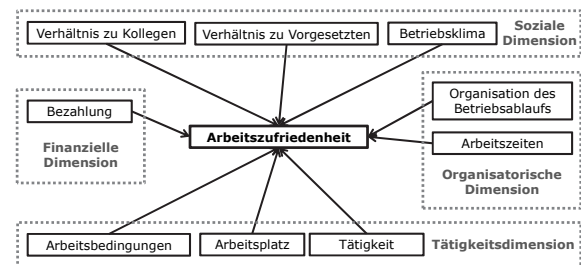


Abbildung 1. Modell der Arbeitszufriedenheit in Anlehnung an Neuberger und Allerbeck (1978).

## STUDIENDESIGN UND METHODIK

Im Zeitraum von August bis Oktober 2012 wurde eine standardisierte schriftliche Befragung von 1.200 landwirtschaftlichen familienfremden Arbeitskräften durchgeführt. Die Rücklaufquote betrug ca. 16% (191 Probanden). Methodisch wurden neben offenen Fragen hauptsächlich geschlossene Vierer-Likert- und siebenstufige Kuninskala verwendet<sup>2</sup>. Die Befragung war in vier Abschnitte eingeteilt. Der erste Teil der Befragung beschäftigte sich mit allgemeinen Fragen zum Betrieb; darauf folgte der Kernabschnitt rund um die Arbeitszufriedenheit. Im dritten Teil wurden Fragen zu Weiterbildungsmaßnahmen gestellt, und im letzten Abschnitt folgten soziodemographische Fragen. Die Auswertung erfolgte mit dem Programmpaket IBM SPSS Statistics mithilfe uni- und bivariater Analysemethoden.

## STICHPROBENBESCHREIBUNG

Befragt wurden 87,7% männlich und 12,3% weibliche Probanden. Das durchschnittliche Alter der Befragten liegt bei 44,1 Jahren mit einer Spanne von 20 bis 68 Jahren. 32,6% der Befragten besitzen die mittlere Reife und 26,2% einen Hauptschulabschluss. Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt ha-

<sup>1</sup> Maria Näther und Margit Paustian arbeiten am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Universität Göttingen (mnaethe@uni-goettingen.de, mpausti@uni-goettingen.de). Prof. Dr. Ludwig Theuvsen ist dort Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness (theuvsen@uni-goettingen.de).

<sup>2</sup> Vierer-Likertskala: 1=ja, 2=eher ja, 3=eher nein, 4=nein; 7 stufige Kuninskala (Darstellung mithilfe von Smileys): -3=vollkommen unzufrieden; -2=sehr unzufrieden; -1=unzufrieden; 0=teils/teils; 1=zufrieden; 2=sehr zufrieden; 3=vollkommen zufrieden

ben die Probanden einen etwas höheren Bildungsstand (vgl. Destatis, 2012).

## ERGEBNISSE

Die landwirtschaftlichen Arbeitnehmer wurden in der Befragung u.a. zu den in Abbildung 1 dargestellten Aspekten der Arbeitszufriedenheit befragt. Betrachtet man die Mittelwerte der verschiedenen Dimensionen der Arbeitszufriedenheit, so liegt das *Verhältnis zu Kollegen* mit  $\mu=1,52$  ( $\delta=1,297$ )<sup>3</sup> vor der *Tätigkeit* ( $\mu=1,44$ ;  $\delta=1,188$ ) und den *Arbeitsbedingungen* ( $\mu=1,25$ ;  $\delta=1,293$ ). Diese drei Aspekte weisen die höchsten Mittelwerte hinsichtlich der Zufriedenheit der Befragten auf. Darauf folgen der *Arbeitsplatz* ( $\mu=1,18$ ;  $\delta=1,379$ ), das *Betriebsklima* ( $\mu=1,11$ ;  $\delta=1,716$ ) und die *Organisation des Betriebsablaufes* ( $\mu=1,02$ ;  $\delta=1,606$ ). Die Zufriedenheitsaspekte *Arbeitszeiten* ( $\mu=0,98$ ;  $\delta=1,530$ ), *Verhältnis zu Vorgesetzten* ( $\mu=0,87$ ;  $\delta=1,758$ ) und *Bezahlung* ( $\mu=0,25$ ;  $\delta=1,706$ ) haben jeweils nur einen schwach positiven Mittelwert.

In einer weiteren Frage wurden die Probanden gebeten, fünf von insgesamt zwölf Aspekten (neun Zufriedenheitsaspekte und drei weitere Aspekte) auszuwählen und nach der Wichtigkeit zu rangieren. Dabei stellte sich heraus, dass die *Bezahlung* vor der *Tätigkeit* und dem *gesicherten Arbeitsplatz* am häufigsten auf den ersten oder den zweiten Platz gesetzt wurde. Nur bei Betrachtung des ersten Platzes sehen die meisten Befragten den *gesicherten Arbeitsplatz* ( $n=135$ ) als „am wichtigsten“ an. Die *Bezahlung* erhielt die meisten Kennzeichnungen als „am zweitwichtigsten“ (vgl. Abbildung 2).

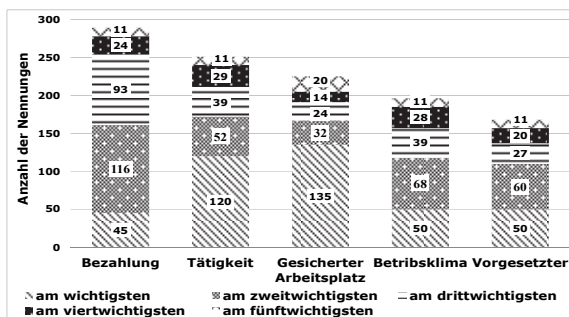


Abbildung 2. Rating verschiedener Tätigkeitsaspekte durch landwirtschaftliche Mitarbeiter. Eigene Darstellung.

In einer Korrelationsanalyse wird sichtbar, dass alle Zufriedenheitsaspekte der verschiedenen Dimensionen positiv und höchst signifikant miteinander korrelieren. Die Zufriedenheitsaspekte *Arbeitsplatz/Be-triebsorganisation* ( $r=0,776^{***}$ )<sup>4</sup> und *Vorgesetzter/Betriebsklima* ( $r=0,769^{***}$ ) weisen die höchsten Korrelationswerte auf.

## DISKUSSION UND SCHLUSSFOLGERUNG

Die Ergebnisse zeigen, dass den Tätigkeitsaspekten *Bezahlung*, *Tätigkeit*, *gesicherter Arbeitsplatz*, *Betriebsklima* und *Vorgesetzter* die größte Bedeutung zukommt. Die an vorderer Stelle platzierten Aspekte

der Arbeitszufriedenheit sind aus Arbeitnehmersicht am wichtigsten für ihre Gesamtzufriedenheit. Der Aspekt *Bezahlung* steht in der Rangierung verschiedener Tätigkeitsaspekte vorne, wird hinsichtlich seiner Ausprägung von den Befragten jedoch im Mittel nur schwach positiv bewertet. In der Korrelationsanalyse zeigte sich der enge Zusammenhang zwischen *Vorgesetztem* und *Betriebsklima*. Auf beide Aspekte hat der Betriebsleiter einen direkten Einfluss. Ihm obliegt auch die *Betriebsorganisation*. Dieser Zufriedenheitsaspekt wies in der Korrelationsanalyse einen großen Zusammenhang zum *Arbeitsplatz* auf. Insgesamt wird hieran deutlich, dass gute Managementqualitäten der Betriebsleitung langfristig einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben und damit zur Mitarbeiterbindung und -motivation beitragen. Zudem ist die Stärkung der Arbeitszufriedenheit ein wichtiger Beitrag, um dem Fachkräftemangel in der Landwirtschaft zu begegnen.

## LITERATUR

Andreä, K.S., Brodersen, C. und Kühn, R. (2002). Führungsverhalten beziehungsweise Führungsstile in Agrarunternehmen. In: *Agrarwirtschaft* 51(3):164-173.

Chalupa, M. (2007). *Motivation und Bindung von Mitarbeitern im Darwipportunismus*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Destatis (2012). *Bildungsstand der Bevölkerung 2012*. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden.

Fischer, L. (1989). *Strukturen der Arbeitszufriedenheit: Zur Analyse individueller Bezugssysteme*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Henke, S., Schmitt, C. und Theuvsen, L. (2012). Personalmanagement in der Landwirtschaft: Überblick über den Stand der Forschung. In: *Berichte über Landwirtschaft* 90(3):317-329.

Möller, B. (2002). Gehört landwirtschaftlichen Arbeitgeberunternehmen die Zukunft? In: *Deutsche Bauernkorrespondenz* 11/2002:7-8.

Neuberger, O. und Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)*. Bern: Huber Verlag.

Schaper, C., Deimel, M. und Theuvsen, L. (2011). Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit "erweiterter Familienbetriebe" – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. In: *German Journal of Agricultural Economics* 60(1):36-51.

Scherm, E. und Süß, S. (2011). *Personalmanagement*. 2. Auflage, München: Vahlen Verlag.

Schütz, J. (2009). *Pädagogische Berufsarbeit und Zufriedenheit: Eine bildungsbereichsübergreifende Studie*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

von Davier, Z. (2007). *Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft: eine empirische Analyse*. Dissertation, Universität Göttingen.

Weinert, A.B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. 5. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

<sup>3</sup> Siebenstufige Kuninskala (Darstellung mithilfe von Smileys):

-3=vollkommen unzufrieden bis 3=vollkommen unzufrieden

<sup>4</sup> Signifikanzniveau  $p \leq 0,001$  (\*\*\*) höchst signifikant,  $p \leq 0,01$  (\*\*) hoch signifikant,  $p \leq 0,1$  (\*) signifikant. Korrelationskoeffizient ( $r$ ) liegt zwischen -1 und +1, je näher bei +/-1, desto größer ist der lineare Zusammenhang der Variablen.