



Wodurch wird die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer beeinflusst?

Maria Näther^{a*}, Janine Stratmann^{a*}, Christina Bendfeldt^a, Ludwig Theuvsen^a

Im Zuge von Änderungen der Agrarpolitik und des Strukturwandels entwickeln sich landwirtschaftliche Familienbetriebe zu erweiterten Familienbetrieben mit familienfremden Arbeitskräften und müssen sich in der Folge vermehrt personalwirtschaftlichen Fragestellungen widmen. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels erlangt die Arbeitszufriedenheit von landwirtschaftlichen Arbeitnehmern eine wichtiger werdende Bedeutung. In dieser Studie werden die Einflüsse verschiedener betrieblicher Aspekte sowie der Lebens- und der Gesundheitszufriedenheit auf die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer untersucht. Die Ergebnisse einer multivariaten Analyse mittels eines Regressionsmodells zeigen, dass besonders die Gesundheitszufriedenheit und die Tätigkeit selbst einen großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer haben. Die Ergebnisse zeigen somit Möglichkeiten auf, wie Betriebsleiter die betrieblichen Aspekte positiv beeinflussen können, um die Arbeitszufriedenheit ihrer Arbeitnehmer zu steigern.

In response to changes in agricultural policy and structural changes in agriculture, family-run farms are developing into extended family-run farms with non-family employees. As a consequence, farm managers frequently find themselves having to deal with issues of personnel management. Due to the increasing shortage of skilled labour, farm workers' job satisfaction has taken on growing importance in acquiring and retaining workers. This study investigates the influence of various farm-related factors, as well as lifestyle and health satisfaction, on the job satisfaction of agricultural employees. The results of a multivariate regression analysis show that two factors – health satisfaction and the work itself – play a particularly large role in farm workers' job satisfaction. These results suggest options for farm managers looking to increase job satisfaction among their non-family employees.

Keywords: Agricultural Employment, Personnel Management, Job Satisfaction

JEL classifications: J28, J43, M54, Q19

1 Einleitung

Personalwirtschaftliche Fragestellungen besaßen in der westeuropäischen und der nordamerikanischen Landwirtschaft lange Zeit kaum Bedeutung; entsprechend gering war die Zahl der Publikationen zum Themenbereich Personalmanagement in der Landwirtschaft, wie Übersichtsartikel z.B. von Bitsch (2010) und Henke et al. (2012) bestätigen. Diese Situation hat sich in den letzten Jahren geändert. In vielen Ländern ist die Landwirtschaft, nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Liberalisierung der Agrarmärkte und des technischen Fortschritts, durch einen tiefgreifenden Strukturwandel gekennzeichnet (Balmann et al. 2006; MacDonald 2012). Die Arbeitsverfassung landwirtschaftlicher Betriebe entwickelt sich im Zuge des Strukturwandels zunehmend in Richtung des sog. «erweiterten Familienbetriebes». Dank der

Einstellung weiterer, familienfremder Arbeitnehmer ist dieser Typus des landwirtschaftlichen Familienbetriebes in der Lage, die notwendigen Größenvorteile zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu realisieren und auch zukünftig sicherzustellen (Schaper et al. 2011).

Vor diesem Hintergrund müssen sich landwirtschaftliche Unternehmer vermehrt personalwirtschaftlichen Fragestellungen widmen. Der Bereich des landwirtschaftlichen Personalmanagements umfasst vielfältige Aufgabenstellungen (Andreä et al. 2002; Henke et al. 2012; Von Davier 2007). Neben der Mitarbeitermotivation und -führung entwickelte sich in den vergangenen Jahren insbesondere der – regional allerdings durchaus unterschiedlich ausgeprägte (Bronsema

^a Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen

* Kontakt Korrespondenzautorin: Georg-August-Universität Göttingen, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Arbeitsbereich Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness, Platz der Göttinger Sieben 5, D-37073 Göttingen.
E-Mail: maria.naether@agr.uni-goettingen.de, jstratm@uni-goettingen.de

et al. 2012) – Fachkräftemangel mehr und mehr zu einer zentralen personalwirtschaftlichen Herausforderung. Angesichts der zunehmend schwieriger werdenden Personalbeschaffung gewinnt die kritische Überprüfung des landwirtschaftlichen Personalmanagements zur Identifizierung eventueller Schwachstellen an Bedeutung (Theuvsen 2010).

Empirische Studien haben verschiedene Einflussgrößen auf die Attraktivität von Arbeitsplätzen in der Landwirtschaft identifiziert (Mußhoff et al. 2012; Strauss et al. 2013). Als eine wichtige Einflussgröße, sowohl auf die Bleibemotivation landwirtschaftlicher Arbeitskräfte als auch auf deren Bereitschaft, eine Tätigkeit in der Landwirtschaft zu empfehlen, hat sich die Arbeitszufriedenheit herauskristallisiert (Müller et al. 2014). Vertiefende Untersuchungen zu Ausprägungen und Determinanten der Arbeitszufriedenheit liegen für die westeuropäische Landwirtschaft allerdings derzeit kaum vor, so dass nur in Ansätzen bekannt ist, inwieweit mit Blick auf die Zufriedenheit von Arbeitnehmern in der Landwirtschaft möglicherweise Verbesserungsbedarf besteht.

Einen ersten Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke soll die vorliegende Studie leisten, indem mit Hilfe einer großzahligen empirischen Erhebung den Fragen nachgegangen wird, wie zufrieden landwirtschaftliche Arbeitnehmer mit ihrem Beruf sind und welche Determinanten die Ausprägung der Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft bestimmen. Dabei werden neben betrieblichen Aspekten auch die persönlichen Aspekte Lebenszufriedenheit und Gesundheitszufriedenheit als Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit berücksichtigt.

Im Folgenden werden zunächst einige Grundzüge der Arbeitszufriedenheitsforschung (Kapitel 2) sowie das Untersuchungsmodell und das Studiendesign (Kapitel 3) dargestellt. In Kapitel 4 werden die empirischen Ergebnisse beschrieben. Abschließend werden die Ergebnisse diskutiert und Schlussfolgerungen aus ihnen gezogen (Kapitel 5).

2 Arbeitszufriedenheit

2.1 Definition, Grundlagen und Bedeutung

Die Arbeitszufriedenheitsforschung blickt auf eine lange Geschichte zurück. Bereits kurz nach Beginn der Industrialisierung wurde in England eine erste empirische Studie zum Erleben der Arbeit durchgeführt (Babbage 1832). Weitere Studien folgten in den darauffolgenden Jahrzehnten, wie z.B. in Deutschland durch Herkner (1905), Weber (1908) und Levenstein (1912). Mittlerweile ist Arbeitszufriedenheit eines der populärsten und am intensivsten erforschten Gebiete der Arbeits- und Organisationspsychologie (Spector 1997). Wurden im Jahr 1998 etwas mehr als 5000 Studien gezählt (Büssing und Bissels 1998), war diese Zahl sechs Jahre später bereits auf 15 300 und bis zum Jahr 2008 sogar auf mehr als 26 300 Artikel angestiegen (Roedenbeck 2008). Trotz – oder auch aufgrund – dieser großen Anzahl an Arbeiten gibt es in der Forschung «kein eigenständiges Theoriekonzept der Arbeitszufriedenheit» (Fischer 1989: 28), sondern der Zugang zu diesem Themengebiet wird aus un-

terschiedlichen disziplinären Perspektiven, etwa der Ökonomie (Hamermesh 2001), der Soziologie (Fraser et al. 2002) und der Psychologie (Locke 1976), gesucht.

Die Vielfalt der theoretischen Annäherungen schlägt sich in entsprechend unterschiedlichen definitorischen Zugängen zum Phänomen der Arbeitszufriedenheit nieder. Fischer (1989) ordnet verschiedene Ansätze zur Festlegung der Begriffsbestimmung von Arbeitszufriedenheit ähnlich wie bei Neuberger und Allerbeck (1978) in neun Ansätze: die Arbeitszufriedenheit als (aufgehobene) Soll-Ist-Differenz (Groskurth 1974), als das Erreichen bestimmter Werte (Locke 1976), als affektive Bewertungsreaktion (Brown et al. 1966), als Bedürfnisbefriedigung (Graen et al. 1968), als Ergebnis komplexer Informationsverarbeitung (Bruggemann 1975), als Gleichgewichtszustand (Korman 1970), als Einstellung zur Arbeit bzw. zu Aspekten der Arbeitssituation (Yukl und Wexley 1971), als Entsprechung einer Erwartungshaltung (Gellermann 1972) sowie als operationale Begriffsbestimmungen (Hoppock 1935) begreifen, ein. Weitere Autoren (Bauer und Jensen 2004; Vom Holtz 1998; Wirth 2008) diskutieren ähnlich wie Fischer (1989) die Kategorisierung der Definitionsversuche durch Neuberger und Allerbeck (1978). Einig ist sich die Wissenschaft allein darüber, dass Arbeitszufriedenheit ein mehrdimensionales und heterogenes latentes Konstrukt ist (Spector 1997). Verbreitet ist die Definition von Locke (1976), der Arbeitszufriedenheit als positiven emotionalen Zustand definiert, der aus der Bewertung des eigenen Arbeitsplatzes oder den Erfahrungen während der Ausübung der Arbeitstätigkeit resultiert. Nach Bruggemann et al. (1975: 19) wiederum bedeutet «Arbeitszufriedenheit, ... Zufriedenheit mit einem gegebenen (betrieblichen) Arbeitsverhältnis. (...) Arbeitszufriedenheit bezeichnet damit eine Attitüde, die das Arbeitsverhältnis, mit allen Aspekten, hinsichtlich der Beurteilungsdimension zufrieden – unzufrieden betrifft.»

Ungeachtet der vielfältigen theoretischen Zugänge und Definitionen beruht die Forschung zur Arbeitszufriedenheit in erheblichem Umfang auf klassischen Motivationstheorien (Schütz 2009). Dies erklärt auch die enge Verflechtung von Arbeitszufriedenheits- und Motivationskonzepten in der Literatur (Chalupa 2007; Hackman und Oldham 1980). Eine der unter diesem Gesichtspunkt bedeutendsten – wenn auch äußerst umstrittenen (Scholz 2000) – Grundlagen stellt die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1957) dar. Auf der Grundlage empirischer Untersuchungen werden zwei Gruppen von Einflüssen auf Arbeitszufriedenheit und -motivation unterschieden. Die erste Gruppe sind die Satisfaktoren, auch Motivatoren genannt, welche die Zufriedenheit von Mitarbeitern erhöhen können. Hierzu werden z.B. Leistung, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeiten und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung gezählt. Die zweite Gruppe sind die Dissatisfaktoren (Hygienefaktoren), die allenfalls Unzufriedenheit abbauen können. Dieser Gruppe sind die Aspekte Überwachung, Unternehmensverwaltung, Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu Führungskräften bzw. Kollegen, Status der Arbeit, Arbeitsplatzsicherheit, Entgelt und familiäre Implikationen der Arbeit zugeordnet (Herzberg 1966).

In späteren Studien wurde die Arbeitszufriedenheit sowohl in ihrer Bedeutung für die Leistungs- als auch für die Beitritts- bzw. Bleibemotivation von Arbeitnehmern diskutiert. Einen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation postuliert u.a. das Weg-Ziel-Modell der Motivation von Porter und Lawler (1968). Dort wird ein Rückkopplungsmodell, in dem Leistung als Ergebnis von Anstrengung (Motivation) über intrinsische (z.B. Empfindungen eines Erfolgserlebnisses) und extrinsische (z.B. Bezahlung) Belohnungen zu Zufriedenheit führt bzw. führen kann, formuliert. Zufriedenheit wiederum kann über ihren Einfluss auf den wahrgenommenen Wert der Belohnungen neue Motivation hervorrufen (Fischer 1989; Pelz 2004; Schütz 2009). Auch in der Zielsetzungstheorie wird auf der Grundlage empirischer Untersuchungen im sog. «high-performance cycle» eine zirkuläre Beziehung u.a. zwischen Leistung und Zufriedenheit angenommen (Locke und Latham 1990).

Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und der Motivation von Arbeitnehmern, einer Organisation beizutreten (Beitrittsmotivation) bzw. ihr Arbeitsverhältnis nach erfolgtem Beitritt nicht zu kündigen (Bleibemotivation), wird häufig unter Rückgriff auf die Anreiz-Beitrags-Theorie (March und Simon 1993) erklärt. Nach Chalupa (2007) und Scholz (2000) sind Arbeitnehmer dann zufrieden, wenn es gelingt, ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht herzustellen. Demnach müssen die durch den Arbeitgeber angebotenen Anreize (Image der Tätigkeit, Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit, usw.) den von den Arbeitnehmern geleisteten Beiträgen zur Leistungserstellung im Unternehmen (u.a. Arbeitszeit, -qualität, Erfahrung, Ausbildung, Motivation) entsprechen.

Seit den 1990er Jahren wird jährlich über ein European Community Household Panel (ECHP) eine Umfrage zur Arbeitszufriedenheit in westeuropäischen Ländern durchgeführt. Berücksichtigt werden Determinanten wie Bezahlung, Haushaltsgröße, Art und Qualität der Arbeit sowie Arbeitsplatzsicherheit. Es wurde festgestellt, dass in allen Ländern die Art der Arbeit aus Sicht der Probanden die wichtigste Determinante der Arbeitszufriedenheit ist. Danach folgen die Bezahlung, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsplatzsicherheit (Ahn und Garcia 2004). Im deutschsprachigen Raum wird kontrovers diskutiert, wie (un-)zufrieden Arbeitnehmer mit ihrer Tätigkeit sind. In Deutschland wird durch den Deutschen Gewerkschaftsbund regelmäßig die Studie «Gute Arbeit» veröffentlicht. Die Kernergebnisse lauten, dass die Arbeitnehmer Kollegialität und Aufstiegschancen vermissen und ihre Arbeit im Allgemeinen nicht ausreichend wertgeschätzt wird. Die Befragten bemängeln zudem die Organisationskultur in Unternehmen, fühlen sich uninformiert, nicht gefördert und alleingelassen (Lesch et al. 2011).

2.2 Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft

Im Gegensatz zur allgemeinen Arbeitszufriedenheitsforschung weist die Forschung zur Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft eine nur ca. 50-jährige Geschichte auf (Bitsch und Hogberg 2005). In entsprechenden Studien wird

sehr häufig auf das Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg et al. (1957) zurückgegriffen. Unabhängig von der im Einzelfall gewählten theoretischen Grundlage sind die landwirtschaftlichen Studien oft zu ähnlichen Ergebnissen gekommen (Bitsch 2010). In der Studie von Porter (1993) bspw. wurden 30 Arbeitskräfte in Milchviehbetrieben in New Hampshire zu ihrer Arbeit befragt. Etwa 50 % der Befragten gaben an, dass sie die Tatsache, Anerkennung für ihre Leistung zu erfahren, als am wichtigsten für ihre Zufriedenheit empfinden. Auf den weiteren Plätzen folgen die Kommunikation mit dem Vorgesetzten und die Kontrolle über die Arbeitssituation. Finanzielle Anreize spielen nach dieser Untersuchung eine untergeordnete Rolle für die Arbeitszufriedenheit. In einer weiteren US-Studie wurde festgestellt, dass die befragten 295 Mitarbeiter von Milchviehbetrieben am unzufriedensten mit der Kommunikation des Vorgesetzten bzw. dessen Feedback sind. Dieser Aspekt ist zugleich am besten durch die Vorgesetzten zu beeinflussen (Fogleman et al. 1999). In einer Untersuchung von Bitsch und Hogberg (2005) wiederum, wurde herausgefunden, dass für Arbeitnehmer im Gartenbau mit und ohne Personalverantwortung dieselben Aspekte ihrer Tätigkeit zur Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit beitragen. Alle 15 im Rahmen dieser qualitativen Erhebung befragten Arbeitskräfte betrachteten übereinstimmend die Arbeitsplatzsicherheit, den Arbeitserfolg und die Kompetenz des Vorgesetzten als positiv; im Gegensatz dazu wurden die Unternehmensregeln, die Personalpolitik und der Arbeitsinhalt ebenso wie die Bezahlung eher kritisch gesehen.

Bezüge zur Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft weisen z.T. auch Studien auf, die sich primär mit der Bleibe-, Beitritts- oder Leistungsmotivation von Arbeitskräften befassen. In der Studie von Von Davier (2007) zu leistungsorientierten Anreizsystemen in der Landwirtschaft zeigt sich, dass 84 % der befragten Betriebsleiter ein gutes Betriebsklima als wichtigsten Anreiz für ihre Arbeitnehmer bezeichnen. Danach folgen der sichere Arbeitsplatz, moderne Maschinen, Betriebsfeste, die Flexibilisierung der Arbeitszeit und zusätzliche Sozialleistungen (Altersvorsorge). Die Anreize für Arbeitnehmer lassen sich also nicht auf finanzielle Anreize reduzieren, obwohl Leistungslöhne vielfach als Motor der Personalmotivation betrachtet werden (Frey und Osterloh 1997; Koschwitz und Dippmann 1997; Prendergast 1999). Ähnliche Ergebnisse ergab eine empirische Untersuchung von Dippmann (2010), in der ebenfalls die Bedeutung der Gestaltungsfelder Arbeit und Arbeitsbedingungen, Personalführung sowie Entgelt und Sozialleistungen für die Arbeitszufriedenheit beleuchtet wurden. Von der Leyen et al. (2012) haben für Saisonarbeitskräfte gezeigt, dass insbesondere das Betriebsklima und die Entlohnung einen großen Einfluss auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit haben. In einer weiteren Studie von Mußhoff et al. (2012) wurden – unter Berücksichtigung der Wahrnehmungen und Präferenzen von Arbeitnehmern – Einflussfaktoren auf die Bewertung und Möglichkeiten zur Steigerung der Attraktivität landwirtschaftlicher Tätigkeiten analysiert. Die Kernergebnisse dieser Studie lauten: Landwirtschaftliche Arbeitnehmer sind allgemein zufriedener und sehen finanzielle Anreize als unwichtiger an als nicht-landwirtschaft-

liche Arbeitnehmer. Trotzdem wurden Gehaltserhöhungen als positiver Einfluss auf die Bereitschaft zur Steigerung der Wochenarbeitszeit erkannt.

Insgesamt liegen nur in Ansätzen Erkenntnisse zu den Determinanten der Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft vor. Zudem betrachten die bisherigen Studien oft nur einzelne Bestimmungsgründe der Arbeitszufriedenheit, etwa die Gestaltung von Anreizsystemen oder das Kommunikationsverhalten von Vorgesetzten. Weitere, nicht dem betrieblichen Alltag zuzurechnende Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit, etwa die Lebens- und die Gesundheitszufriedenheit, sind bislang kaum thematisiert worden. Insofern sind große Forschungslücken im Hinblick auf ein umfassendes Verständnis der Ausprägung und der Bestimmungsgründe der Zufriedenheit von Arbeitskräften in der Landwirtschaft zu konstatieren.

3 Untersuchungsmodell und Studiendesign

Zwecks Operationalisierung des latenten Konstrukts «Arbeitszufriedenheit» sind unterschiedliche Messinstrumente entwickelt worden. Eines der im deutschsprachigen Raum am weitesten verbreiteten Instrumente zur quantitativen Arbeitszufriedenheitsmessung ist der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978), dessen Ausgangspunkt der «Job Descriptive Index» (JDI) von Smith et al. (1969) darstellte, der um weitere Einflussgrößen ergänzt wurde. Nach dem ABB haben folgende Aspekte Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit: Kollegen, Vorgesetzter, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Entwicklung, Bezahlung, Organisation und Leitung, Arbeitszeit sowie Arbeitsplatz.

Bereits bei Näther et al. (2013) wurde der ABB als Grundlage zur Überprüfung der Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer verwendet und auf landwirtschaftliche Arbeitnehmer und deren Tätigkeiten zugeschnitten. Anstelle der von Neuberger und Allerbeck (1978) genannten Entwicklung wurde jedoch das Betriebsklima berücksichtigt. Der Grund dafür ist zum einen, dass sich in vorherigen Studien (Von Davier 2007; Von der Leyen et al. 2012) ein gutes Betriebsklima für die Arbeit in der Landwirtschaft als äußerst wichtig erwies. Zum anderen spielt der Aspekt des Entwicklungspotentials bzw. der Aufstiegschancen in der Landwirtschaft keine vergleichbar große Rolle wie z.B. in Industriebetrieben. Ferner wurde in der vorliegenden Studie der Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit aufgrund der großen Bedeutung, die ihr für die Zufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitskräfte zukommt (Bitsch 2007; Bitsch und Hogberg 2005; Von Davier 2007; Theuvsen 2010), in Form eines Statements hinzugefügt. Da weitere Studien (Felfe 2012, Von Rosenstiel und Nerdinger 2011) bereits gezeigt haben, dass nicht nur betriebliche, sondern auch persönliche Aspekte Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben, wurden die Lebenszufriedenheit und die Gesundheitszufriedenheit ebenfalls in das Untersuchungsmodell der vorliegenden Studie aufgenommen. Des Weiteren wurde ähnlich wie bei Näther et al. (2013) eine Sortierung der Vielzahl der betrieblichen Aspekte in fünf Dimensionen vorgenommen: finanzielle, organisatorische, soziale, Tätigkeits- sowie Sicherheitsdimension.

Insgesamt ergab sich das in Abbildung 1 dargestellte Untersuchungsmodell für die vorliegende Studie.

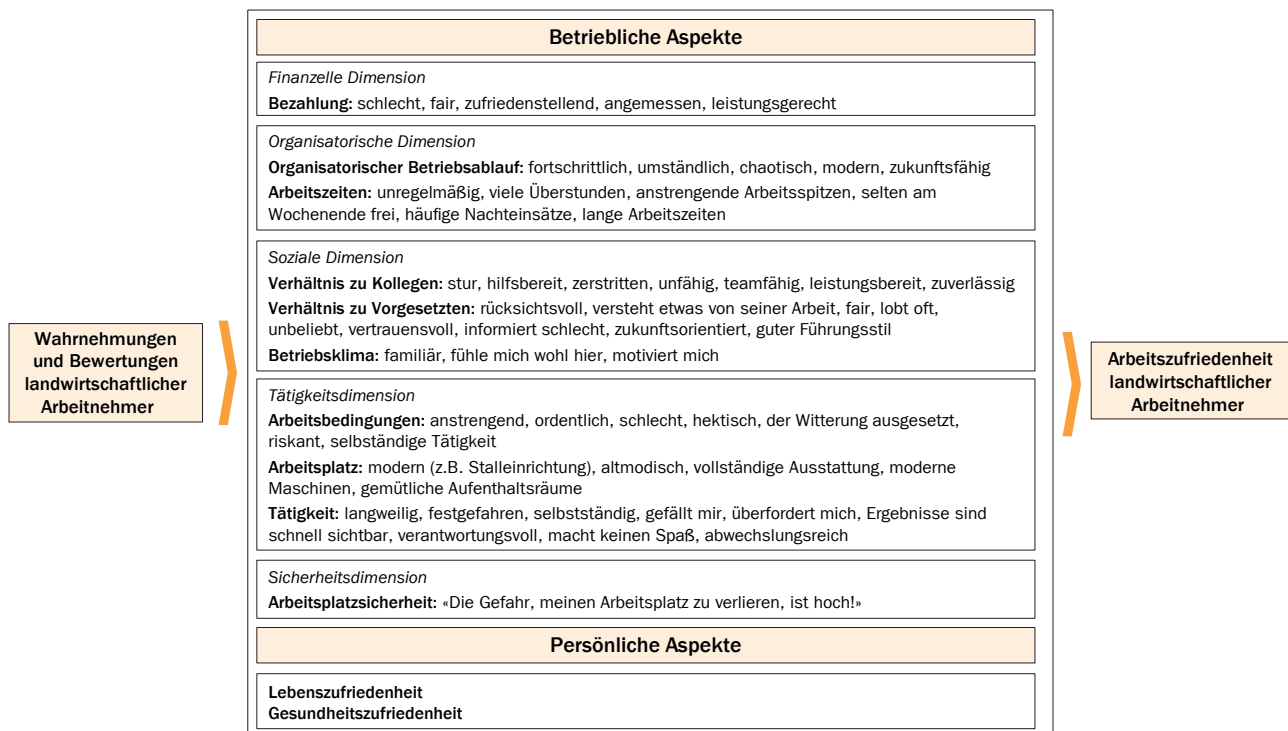


Abbildung 1: Untersuchungsmodell der Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer

Quelle: In Anlehnung an Neuberger und Allerbeck (1978) und Näther et al. (2013)

Im Rahmen der vorliegenden Studie sind 348 landwirtschaftliche Arbeitnehmer mit verschiedenen Tätigkeitschwerpunkten, z.B. im Ackerbau sowie in der Schweine-, Milchvieh- oder Geflügelhaltung, im Nordwesten, Norden und Osten Deutschlands per standardisiertem Fragebogen schriftlich zu ihrer Arbeitszufriedenheit befragt worden. Die Befragung erfolgte u.a. in Kooperation mit der Landwirtschaftskammer Niedersachsen im Nordwesten (n = 191; Rücklauf ca. 16 %; im August bis Oktober 2012) sowie der Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein im Norden und Osten Deutschlands (n = 157; Rücklauf ca. 8 %; im Oktober 2013). Der verwendete Fragebogen bestand aus vier Teilen mit insgesamt 45 Fragen. Der erste Teil der Befragung umfasste allgemeine Fragen zum Betrieb. Darauf folgte der zentrale Abschnitt mit Fragen zur Arbeitszufriedenheit. Hier wurden unter Orientierung an dem entwickelten Untersuchungsmodell (vgl. Abbildung 1) die verschiedenen Aspekte der Arbeitszufriedenheit erfasst. Zu diesem sollten die Probanden die Ausprägungen von drei bis neun beschreibenden Variablen je Arbeitszufriedenheitsaspekt auf vierstufigen Likert-Skalen angeben. So wurde z.B. abgefragt, inwieweit die Kollegen «stur», «hilfsbereit», «teamfähig» usw. sind. Zusätzlich kamen zwecks gesamthafter Bewertung der verschiedenen Aspekte der Arbeitszufriedenheit siebenstufige Kunin-Skalen, die durch Smileys dargestellt wurden, zum Einsatz. Beispielsweise wurde mit Hilfe dieser Skalen nach der Bewertung der Lebens-, der Gesundheits- und der Gesamtarbeitszufriedenheit gefragt. Im dritten Teil des Fragebogens wurden ergänzende Fragen zu Weiterbildungsmaßnahmen gestellt. Im letzten Abschnitt folgten soziodemographische Fragen. Die Auswertung der Daten erfolgte mit dem Programm IBM SPSS Statistics 21. Neben univariaten Analysen wurde eine Dimensionsreduktion anhand einer Faktorenanalyse vorgenommen. Zur Bestimmung, welche Einflüsse direkt auf die Arbeitszufriedenheit wirken, wurde eine multiple Regressionsanalyse mit der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit und den unabhängigen Variablen der betrieblichen und persönlichen Aspekte (vgl. Abbildung 1) durchgeführt.

4 Resultate

4.1 Charakterisierung des Datensatzes

In der vorliegenden Studie sind unter den 348 Befragten 86.7 % Männer und 13.3 % Frauen. Bezogen auf die Grundgesamtheit familienfremder ständig in der deutschen Landwirtschaft tätiger Arbeitnehmer ist der Männeranteil in dieser Stichprobe damit etwas überrepräsentiert (Destatis 2014). Das durchschnittliche Alter der befragten Arbeitnehmer liegt bei 43 Jahren (min. 20, max. 68; $\sigma = 11.56$). Wiederum bezogen auf die Grundgesamtheit von familienfremden ständig in der Landwirtschaft Deutschlands tätigen Arbeitnehmern und auf die Gesamtheit in der Befragungsregion sind in dieser Studie die Altersklassen der 25- bis 34-Jährigen, der 35- bis 44-Jährigen sowie der 45- bis 54-Jährigen leicht überrepräsentiert (vgl. Destatis 2014). Letztere Altersklasse stellt außerdem die größte aller Altersklassen in der Studie dar. Die durchschnittliche Be-

schäftigungsdauer der befragten Arbeitnehmer in der Landwirtschaft ist mit 19 Jahren ($\sigma = 11.83$) recht hoch. 93 % der Befragten haben eine abgeschlossene Berufsausbildung, davon 60.7 % im landwirtschaftlichen Bereich, so dass das Qualifikationsniveau mit Blick auf die beruflichen Bildungsabschlüsse relativ hoch ist und etwas über dem Bundesdurchschnitt liegt (Destatis 2014). Der überwiegende Teil der Befragten sind fest angestellte Arbeitskräfte in Vollzeit (78.0 %) oder Teilzeit (9.7 %); bei den übrigen Befragten handelt es sich um geringfügig Beschäftigte und Verwalter. Bei der Betrachtung des monatlichen Bruttoentgeltes fällt auf, dass sich mit jeweils rund 41 % der größte Teil der Befragten in den Einkommensklassen € 1000 bis 2000 bzw. € 2000 bis 3000 befindet. Der durchschnittliche Bruttostundenverdienst liegt bei $\mu = € 12.42$ ($\sigma = 3.94$); dies ist mehr als Destatis (2011) als durchschnittliches Entgelt je Stunde für landwirtschaftliche Arbeitnehmer in Deutschland nennt. Weitere Formen der Entlohnung, wie Kost und Logis, spielen für die Situation der Befragten nur eine untergeordnete Rolle. Die Tätigkeitsschwerpunkte der Befragten liegen vor allem im Ackerbau (64.9 %), in der Milchproduktion (9.4 %) und in der Schweineproduktion (8.2 %). Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit der Studienteilnehmer liegt etwa 2 Stunden höher als die mittlere Arbeitszeit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer in Deutschland.

Die folgende Tabelle 1 zeigt die Charakterisierung der Stichprobe im Vergleich zu den familienfremden ständig beschäftigten Arbeitskräften in der Landwirtschaft Deutschlands sowie der Befragungsregion. Die Charakterisierung des Datensatzes (vgl. Tabelle 1) wie auch der Erhebungsablauf machen deutlich, dass es sich um eine nicht vollständig repräsentative Untersuchung handelt. Dennoch lassen sich aus der Erhebung aussagekräftige Erkenntnisse für die Landwirtschaft ableiten.

4.2 Zufriedenheit mit betrieblichen Aspekten

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, wie zufrieden landwirtschaftliche Arbeitnehmer mit ihrer Arbeit sind, wurden die Probanden nach ihrer Zufriedenheit mit den verschiedenen in der Erhebung berücksichtigten betrieblichen Aspekten befragt. Wie Tabelle 2 zeigt, sind die Arbeitnehmer am zufriedensten mit ihren Kollegen, ihrer Tätigkeit und ihren Arbeitsbedingungen; danach folgen der eigene Arbeitsplatz, das Betriebsklima sowie die Organisation des Betriebsablaufes. Die geringsten Zufriedenheitswerte erreichen die Aspekte Vorgesetzter, Arbeitszeit und Bezahlung. Der Mittelwert für den Aspekt Bezahlung ist der einzige, der auf der Zufriedenheitsskala nicht den Wert +1 («zufrieden») erreicht. Mit den übrigen Aspekten ihrer Arbeit sind die Arbeitnehmer insgesamt im Mittel mindestens «zufrieden». Dagegen zeigen sich die befragten Arbeitnehmer bei der Frage nach der Gefahr, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, ablehnend; dies bedeutet, dass sie die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes als gering einstufen.

Weiterführende Auswertungen ließen für einzelne betriebliche Aspekte der Arbeitszufriedenheit Einflüsse auf deren Wahrnehmung und Bewertung erkennen.

Tabelle 1: Merkmale der Stichprobe im Vergleich zu den familienfremden ständigen Arbeitskräften in der Landwirtschaft Deutschlands sowie der Befragungsregion

		Stichprobe	Grundgesamtheit Deutschland	Nordwesten, Norden, Osten
Geschlecht ¹	Männer	86.7 %	68.2 %	69.8 %
	Frauen	13.3 %	31.8 %	30.2 %
Alter ¹	Ø	43 Jahre	–	–
	jünger als 25 Jahre	6.5 %	10.2 %	9.9 %
	25–34 Jahre	20.8 %	16.9 %	16.3 %
	35–44 Jahre	22.6 %	18.1 %	17.5 %
	45–54 Jahre	33.7 %	28.4 %	30.2 %
	älter als 54 Jahre	16.4 %	26.4 %	26.1 %
Beschäftigungsdauer ¹	Ø	19 Jahre	–	–
Berufsausbildung ¹	in der LWS	60.7 %	40.0 %	33.1 %
Beschäftigung ¹	Vollzeit	78.0 %	61.5 %	67.7 %
	Teilzeit	9.7 %	38.5 %	32.4 %
Einkommen ²	Ø	€ 12.42	€ 9.92	–
	Ø Lohn/h (brutto)	€ 12.67	€ 10.13	–
	Ø Lohn/h (brutto)	€ 9.87	€ 9.28	–
Wochenarbeitszeit ²	Ø h	43.13	41.10	–

¹ Destatis (2014) ² Destatis (2011)

Tabelle 2: Bewertung der betrieblichen Aspekte der Arbeitszufriedenheit durch landwirtschaftliche Arbeitnehmer

Aspekt	Dimension	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	μ	σ
Kollegen ¹	Soziale Dimension						×		1.71	1 225
Tätigkeit ¹	Tätigkeitsdimension						×		1.55	1 128
Arbeitsbedingungen ¹	Tätigkeitsdimension						×		1.38	1 166
Arbeitsplatz ¹	Tätigkeitsdimension						×		1.33	1 265
Betriebsklima ¹	Soziale Dimension						×		1.31	1 586
Betriebsablauf ¹	Organisatorische Dimension						×		1.19	1 447
Vorgesetzter ¹	Soziale Dimension						×		1.17	1 589
Arbeitszeit ¹	Organisatorische Dimension						×		1.10	1 412
Bezahlung ¹	Finanzielle Dimension					×			0.49	1 589
«Die Gefahr, meinen Arbeitsplatz zu verlieren, ist hoch!» ²	Sicherheitsdimension			×					-1.06	1 072

Skalenniveau: ¹ Kunin-Skala von -3 = «vollkommen unzufrieden» bis +3 = «vollkommen zufrieden»

² Likert-Skala von -3 = «stimmt überhaupt nicht» bis +3 = «stimmt voll und ganz»

Mit dem Aspekt *Arbeitszeit* sind die Befragten trotz der vergleichsweise hohen Wochenarbeitszeit von durchschnittlich 43.13 Stunden ($\sigma = 12.24$) überwiegend «zufrieden» bis «sehr zufrieden». Arbeitnehmer mit einer Wochenarbeitszeit von mehr als 46 Stunden sind allerdings – unabhängig von der Region, in der sie tätig sind – signifikant unzufriedener ($p = 0.002$) als Arbeitnehmer, die weniger als 46 Stunden pro Woche arbeiten.

Mit der *Bezahlung* sind die weiblichen Befragten signifikant unzufriedener ($\mu = -0.02$, $\sigma = 1.64$) als die männlichen Pro-

banden ($\mu = 0.57$, $\sigma = 1.59$), obwohl bei einem Vergleich der Stundenlöhne der Arbeitnehmer für eine bestimmte Tätigkeit insgesamt kein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern festgestellt werden konnte. Allerdings ergibt die Auswertung, dass 45.7 % der befragten Frauen, jedoch nur 14.9 % der Männer in der Tierhaltung eingesetzt werden, in der die Vergütung mit im Mittel € 10.80 pro Stunde ($\sigma = 3.10$) signifikant ($p = 0.012$) geringer ist als im Ackerbau ($\mu = € 12.67$ pro Stunde; $\sigma = 3.83$). Der Stundenlohn der vollzeitbeschäftigten Frauen (6.8 %) ist daher über alle Tätigkeiten hinweg mit $\mu = € 9.87$ pro Stunde ($\sigma = 3.10$) signi-

fikant ($p = 0.032$) geringer als der der vollzeitbeschäftigten Männer (93.2%; $\mu = € 12.30$, $\sigma = 3.48$). Ferner zeigte sich, dass die Zufriedenheit mit dem monatlichen Bruttogehalt in der höheren Einkommensklasse über € 2000 pro Monat jeweils im Mittel höher ist als in der Einkommensklasse unter € 2000.

Betrachtet man die Arbeitnehmer nach Einkommensklassen, so ist über alle Einkommensklassen festzustellen, dass die Arbeitnehmer, die an betrieblichen Entscheidungen beteiligt sind oder Personalverantwortung besitzen, mit der Bezahlung und allen übrigen in Tabelle 2 aufgeführten betrieblichen Aspekte signifikant zufriedener sind als Arbeitnehmer, die keine Entscheidungskompetenz besitzen und Anweisungen nur auszuführen haben.

Bei den Aspekten Bezahlung, Arbeitsplatz und Kollegen lassen sich Bewertungsdifferenzen zwischen den Befragten der verschiedenen Altersklassen erkennen. Die Altersgruppe der 35- bis 44-Jährigen zeigt sich mit dem Aspekt der Bezahlung unzufriedener als z.B. die Arbeitnehmer über 45 Jahre ($p = 0.009$), obwohl der durchschnittliche Stundenlohn zwischen beiden Gruppen nicht wesentlich variiert. Auch mit dem Arbeitsplatz ist die Gruppe der 35- bis 44-Jährigen am unzufriedensten, während in der Altersklasse der 45- bis 54-Jährigen die Kollegen die geringste Zufriedenheit auslösen. Beide Gruppen unterscheiden sich dabei signifikant von den unter 35-Jährigen, die wesentlich zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz und ihren Kollegen sind.

Zur Untersuchung der Bedeutung der verschiedenen betrieblichen Aspekte wurden die jeweiligen Korrelationen mit der Gesamtarbeitszufriedenheit errechnet (Tabelle 3). Es ist zu sehen, dass alle betrieblichen Aspekte einen höchst signifikanten Zusammenhang mit der Gesamtarbeitszufriedenheit aufweisen. Dabei sind die höchsten Korrelationen zwischen der Gesamtarbeitszufriedenheit und den betrieblichen Aspekten Arbeitsbedingungen ($r = 0.657$), Tätigkeit ($r = 0.653$) und Betriebsklima ($r = 0.633$) zu finden.

4.3 Bedeutung von Lebens- und Gesundheitszufriedenheit

Die Antworten der Befragten zum Thema Lebenszufriedenheit zeigen, dass 67.9% der Befragten mit ihrem Leben «zufrieden» bis «vollkommen zufrieden» sind. Im Mittel liegt die Lebenszufriedenheit bei $\mu = 0.97$ ($\sigma = 1.48$). Die Zufriedenheit mit ihrem Gesundheitszustand beurteilen 54.5% der Befragten mit «zufrieden» bis «vollkommen zufrieden». Im Durchschnitt liegt die Gesundheitszufriedenheit der Befragten bei $\mu = 0.71$ ($\sigma = 1.33$).

Zwecks Analyse der Bedeutung der Lebens- und Gesundheitszufriedenheit wurden ihre Korrelationen mit der Gesamtarbeitszufriedenheit errechnet. Es lassen sich auf mittlerem Niveau höchst signifikante Korrelationen der Lebenszufriedenheit ($r = 0.388$) und der Gesundheitszufriedenheit ($r = 0.333$) mit der Gesamtarbeitszufriedenheit feststellen (Tabelle 4).

Tabelle 3: Korrelationen (nach Pearson) zwischen den betrieblichen Aspekten sowie der Gesamtarbeitszufriedenheit

		Gesamtarbeitszufriedenheit
Bezahlung	Finanzielle Dimension	0.543***
Betriebsablauf	Organisatorische Dimension	0.585***
Arbeitszeit	Organisatorische Dimension	0.545***
Kollegen	Soziale Dimension	0.451***
Vorgesetzter	Soziale Dimension	0.571***
Betriebsklima	Soziale Dimension	0.633***
Tätigkeit	Tätigkeitsdimension	0.653***
Arbeitsbedingungen	Tätigkeitsdimension	0.657***
Arbeitsplatz	Tätigkeitsdimension	0.621***
Arbeitsplatzsicherheit	Sicherheitsdimension	0.207***

Signifikanzniveau der Korrelationen: * = $p \leq 0.05$ ** = $p \leq 0.01$ *** = $p \leq 0.001$

Tabelle 4: Korrelationen (nach Pearson) zwischen der Lebens- und der Gesundheitszufriedenheit sowie der Gesamtarbeitszufriedenheit

	Lebenszufriedenheit	Gesundheitszufriedenheit	Gesamtarbeitszufriedenheit
Lebenszufriedenheit	1	0.309 ***	0.388 ***
Gesundheitszufriedenheit	0.309 ***	1	0.333 ***
Gesamtarbeitszufriedenheit	0.388 ***	0.333 ***	1

Signifikanzniveau der Korrelationen: * = $p \leq 0.05$ ** = $p \leq 0.01$ *** = $p \leq 0.001$

Die Lebenszufriedenheit der Arbeitnehmer unterscheidet sich je nach monatlichem Bruttoeinkommen sowie persönlicher Entscheidungskompetenz höchst signifikant. So sind die Arbeitnehmer, die über keine Entscheidungskompetenz verfügen und Anweisungen nur ausführen, deutlich unzufriedener mit ihrem Leben ($\mu = 0.74$, $\sigma = 1.53$) als Befragte mit Entscheidungskompetenz ($\mu = 1.44$, $\sigma = 1.25$). Arbeitnehmer mit einer monatlichen Entlohnung von unter € 2'000 sind unzufriedener mit ihrem Leben ($\mu = 0.67$, $\sigma = 1.56$) als Arbeitnehmer mit höherem Einkommen ($\mu = 1.27$, $\sigma = 1.33$).

Mit Blick auf den Gesundheitszustand ergeben sich signifikante Bewertungsunterschiede ($p = 0.005$) zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern; die Arbeitnehmer im

Alter über 35 Jahre weisen eine geringere Gesundheitszufriedenheit ($\mu = 0.49$, $\sigma = 1.36$) als die jüngeren Arbeitnehmer ($\mu = 1.10$, $\sigma = 1.17$) auf.

4.4 Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, wie sich die betrieblichen Aspekte sowie die Lebens- und die Gesundheitszufriedenheit auf die Arbeitszufriedenheit auswirken, wurde mit den Daten der 348 Befragten eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Diese ermöglichte es, die Vielzahl der abgefragten betrieblichen Variablen (vgl. Untersuchungsmodell in Abbildung 1) einer Dimensionsreduktion zu unterziehen. Dabei bildeten sich sieben Faktoren, die Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit darstellen (vgl. Tabelle 5)

Tabelle 5: Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse

Extrahierte Faktoren (Dimension)	Variablen	Faktorladung	Cronbachs Alpha
F1: Vorgesetzter (Soziale Dimension)	fair	0.798	0.892
	guter Führungsstil	0.783	
	vertrauensvoll	0.774	
	rücksichtsvoll	0.766	
	unbeliebt	0.765	
	lobt oft	0.685	
	informiert schlecht	0.614	
F2: Modernität des Betriebes (Organisatorische Dimension)	verstehet was von seiner Arbeit	0.543	0.887
	familiär	0.486	
	modern (Betriebsablauf)	0.823	
	zukunftsfähig	0.767	
	fortschrittlich	0.766	
	moderne Maschinen	0.744	
F3: Bezahlung (Finanzielle Dimension)	altmodisch	0.734	0.904
	modern (Stalleinrichtung)	0.643	
	angemessen	0.866	
	fair	0.799	
	leistungsgerecht	0.797	
F4: Arbeitszeiten (Tätigkeitsdimension)	zufriedenstellend	0.768	0.892
	schlecht	0.761	
	lange Arbeitszeiten	0.865	
	viele Überstunden	0.858	
	häufige Nachteinsätze	0.712	
	selten am Wochenende frei	0.677	
F5: Tätigkeit (Tätigkeitsdimension)	anstrengende Arbeitsspitzen	0.675	0.820
	unregelmäßig	0.617	
	langweilig	0.783	
	macht keinen Spaß	0.725	
	abwechslungsreich	0.667	
F6: Positive Eigenschaften der Kollegen (Soziale Dimension)	gefällt mir	0.651	0.803
	festgefahren	0.565	
	zuverlässig	0.824	
	leistungsbereit	0.800	
F7: Negative Eigenschaften der Kollegen (Soziale Dimension)	teamfähig	0.686	0.624
	hilfsbereit	0.639	
	stur	0.788	
	zerstritten	0.714	

Summe der erklärten Gesamtvarianz = 63.3%; KMO = 0.884; Rotationsmethode: Varimax
n = 216; α = Cronbachs Alpha

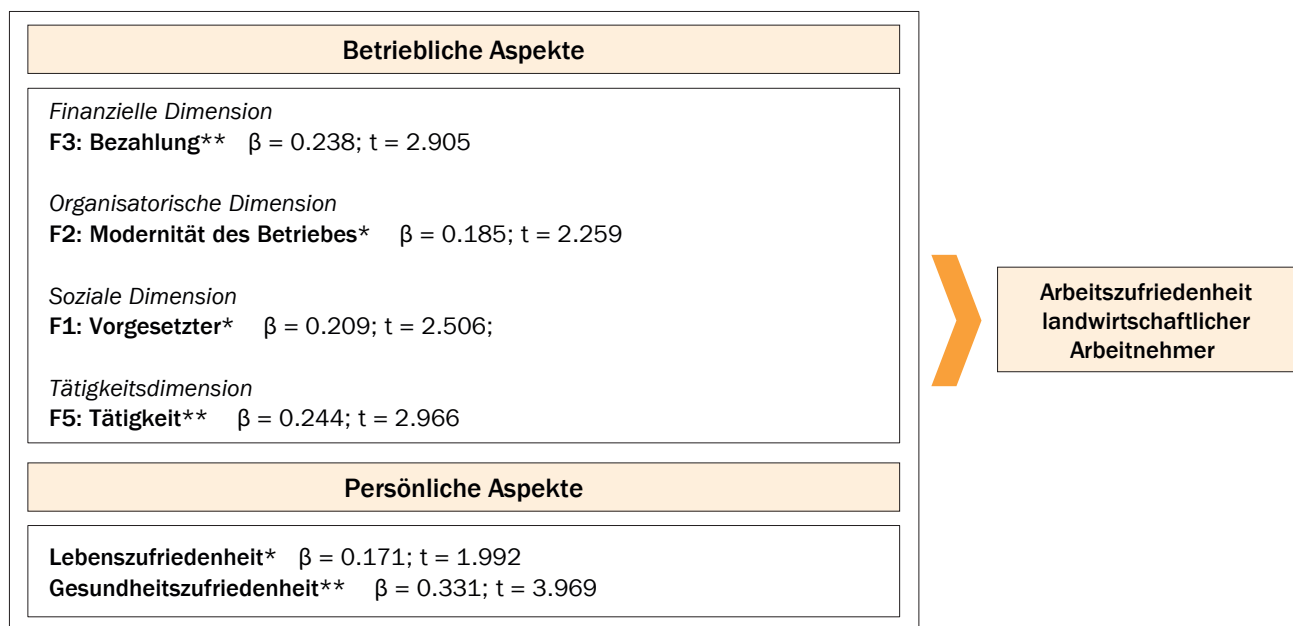
F1 umfasst Variablen zur Beschreibung des Vorgesetzten und entspricht relativ genau dem theoretischen Konstrukt, wie es unter Orientierung am ABB konzipiert wurde. Zusätzlich beinhaltet dieser Faktor die Variable «familiär», welche ursprünglich dem Bereich Betriebsklima zugeordnet worden war. Das anstelle der Entwicklung in das Untersuchungsmodell aufgenommene Betriebsklima kristallisierte sich in der Faktorenanalyse nicht als separater Faktor heraus. F2 setzt sich aus den Bereichen Organisation des Betriebsablaufes und Arbeitsplatz zusammen. Dieser Faktor umfasst Variablen wie «fortschrittliche und moderne Betriebsorganisation» sowie «Modernität des Arbeitsplatzes» (Maschinen und Ausstattung). F3 und F4 fassen die Variablen, die zwecks Einschätzung der Bezahlung bzw. der Arbeitszeit eingeführt wurden, zusammen; damit wird die ursprünglich im Modell angenommene Struktur der Einflussgrößen auf die Arbeitszufriedenheit abgebildet. F5 beinhaltet Variablen, die die Tätigkeit im Betrieb beschreiben, z.B. «Spaß» oder «Abwechslung». Das Anforderungsniveau im Sinne von verantwortungsvollen oder selbstständigen Tätigkeiten ist nicht Bestandteil von F5. F6 und F7 repräsentieren Aspekte der Zufriedenheit mit Kollegen anhand von Variablen wie z.B. «teamfähig» oder «zerstritten».

Es fällt auf, dass der Aspekt der Arbeitsbedingungen (vgl. Untersuchungsmodell in Abbildung 1) weder einen eigenständigen Faktor bildet noch in Form der abgeprüften Variablen, bspw. «anstrengend», «hektisch» oder «der Witterung ausgesetzt», in einem anderen Faktor enthalten sind. Die Werte für Cronbachs Alpha, die die Zuverlässigkeit der gebildeten Faktoren beschreiben, liegen ausnahmslos über dem in der Literatur geforderten Mindestwert von 0.5 (Peterson 1994); werden Werte von 0.7 für Cronbachs Alpha bereits als gut bewertet (Brosius 2013). Die Ergebnisse der

vorliegenden Studie erfüllen somit ausnahmslos die in der Literatur genannten Anforderungen. Folgt man Kaiser und Rice (1974), so ist der errechnete Kaiser-Meyer-Olkin-(KMO-) Wert von 0.884 als gut zu bewerten. 63.3% der Gesamtvarianz werden durch die Faktoren erklärt.

Im Anschluss an die Faktorenanalyse wurde eine multiple Regressionsanalyse mit der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit durchgeführt um zu bestimmen, welche Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit wirken. Dabei wurden in einem Zwischenschritt das Statement zur Arbeitsplatzsicherheit sowie der Faktor 4 Arbeitszeit aufgrund ihres negativen Vorzeichens verbunden mit einer hohen Irrtumswahrscheinlichkeit aus dem Regressionsmodell entfernt. Nach Backhaus et al. (2006: 105 f.) «... sollte man bei widersprüchlichen Ergebnissen oder sachlogisch unbegründeten Einflussfaktoren nicht zögern, diese aus dem Regressionsmodell zu entfernen, auch wenn der Erklärungsgehalt dadurch sinkt.»

Abbildung 2 zeigt die verbliebenen Faktoren und Aspekte, welche 44% der Gesamtvarianz der Arbeitszufriedenheit erklären, wobei dieses Modell höchst signifikant ist. Vier betriebliche Aspekte sowie die Lebens- und die Gesundheitszufriedenheit haben einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer. Weiter wird aus Abbildung 2 ersichtlich, dass die Gesundheitszufriedenheit den größten positiven Erklärungsbeitrag ($\beta = 0.331$) leistet, gefolgt von der Tätigkeit (F5). Ein mittlerer positiver Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer geht von der Zufriedenheit mit der Bezahlung (F3) sowie dem Vorgesetzten (F1) aus. Etwas weniger bedeutsam sind die Modernität des Betriebes (F2) und die Lebenszufriedenheit. Die positiven und negativen Eigenschaften der Kollegen (F6 und F7) haben keinen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.



Signifikanzniveau: * = $p \leq 0.05$; ** = $p \leq 0.01$; *** = $p \leq 0.001$; $R^2 = 0.440$; $R^2_{\text{korr.}} = 0.392$; $F = 9.312^{***}$

Abbildung 2: Einfluss verschiedener Aspekte auf die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer

5 Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Zufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer mit verschiedenen Aspekten ihrer Tätigkeit war bislang nur lückenhaft erforscht. Soweit überhaupt Studien vorlagen, wurde die Arbeitszufriedenheit in der Regel überwiegend unter dem Gesichtspunkt der Zufriedenheit von Arbeitnehmern mit den materiellen und immateriellen Anreizen, die die Betriebe gewähren, betrachtet. Dabei konnte im Einklang mit den Aussagen der Anreiz-Beitrags-Theorie (March und Simon 1993) gezeigt werden, dass Arbeitnehmer in der Landwirtschaft ihren Arbeitsplatz nicht ausschließlich unter finanziellen Aspekten betrachten (Mußhoff et al. 2012; Von Davier 2007).

Mit der vorliegenden Studie ist es gelungen, die Zufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer mit verschiedenen betrieblichen Aspekten differenzierter abzubilden. Neben der Entlohnung wurden weitere wichtige Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit identifiziert und in das Untersuchungsmodell einbezogen. Ähnlich, wie bereits in der Studie von Mußhoff et al. (2012) beschrieben wurde, sind landwirtschaftliche Arbeitnehmer mit ihrer derzeitigen Arbeitssituation insgesamt zufrieden. Bei näherer Betrachtung wird allerdings deutlich, dass die Zufriedenheit mit den einzelnen in die Untersuchung einbezogenen betrieblichen Aspekten differiert. Mit den Kollegen, dem Betriebsklima (Soziale Dimension) sowie der Tätigkeit, den Arbeitsbedingungen und dem Arbeitsplatz (Tätigkeitsdimension) sind die befragten Arbeitnehmer – ähnlich wie bereits in anderen Studien (Dippmann 2010; Von Davier 2007; Von der Leyen et al. 2012) – am zufriedensten.

Nach Aussage der Anreiz-Beitrags-Theorie sind Arbeitnehmer bereit, in ein Unternehmen einzutreten bzw. dort zu verbleiben, wenn ein Gleichgewichtszustand erreicht ist (Chalupa 2007; Theuvsen 2010). Die durch die Arbeitnehmer in der vorliegenden Studie positiv bewerteten Aspekte tragen zu einem Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen bei und üben somit einen positiven Einfluss auf die Bleibemotivation aus. Dass dieses zu einer geringeren Wechselbereitschaft führen kann, wird durch die hohe durchschnittliche Beschäftigungsdauer (19 Jahre) der befragten Arbeitnehmer zusammen mit einer insgesamt recht hohen Arbeitszufriedenheit bestätigt. Die in dieser Studie positiv bewerteten Aspekte werden auch von anderen Autoren als bedeutsam erachtet (Howard et al. 1991; Wesenberg und Künstling 2014). Für landwirtschaftliche Unternehmer ergeben sich hieraus verschiedene Anhaltspunkte, wie sie Arbeitnehmer an den Betrieb binden und sich zugleich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren können. Letzteres ist entscheidend für die Gewinnung neuer Arbeitskräfte und damit auch für die zunehmend schwieriger werdende Deckung des Fachkräftebedarfs in der Landwirtschaft (Heyder et al. 2009; Mußhoff et al. 2012).

Die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer kann durch betriebliche Aspekte (Arbeitszeit, Einkommen und Entscheidungskompetenz) sowie persönliche Merkmale, z.B. das Alter, beeinflusst werden. Dabei lässt sich in der vorliegenden Studie eine Tendenz feststellen, nach der Arbeitnehmer mit Entscheidungskompetenz und einem höheren monatlichen Bruttogehalt mit betrieblichen Aspekten zufriedener sind als geringer entlohnte Arbeitnehmer ohne Entscheidungskompetenz. Dieses trifft auch für die Lebenszufriedenheit und die Gesamtarbeitszufriedenheit zu. Dieses Ergebnis der Untersuchung steht im Widerspruch zu den Erkenntnissen der Studie von Bitsch (2007), in der sich Führungskräfte nicht durchweg als zufriedener als die ihnen unterstellten Mitarbeiter erwiesen hatten. Da in der vorliegenden Studie zwei Drittel der Befragten nur ausführende Tätigkeiten ausüben und unzufriedener sind als die übrigen Befragten mit Entscheidungskompetenz, ist es ratsam, Maßnahmen, namentlich eine stärkere Delegation von Verantwortung, zu ergreifen, um die Arbeitszufriedenheit dieser unzufriedenen Arbeitskräfte zu steigern.

Nach den Ergebnissen dieser Studie leisten nicht alle der aus der Literatur in das Untersuchungsmodell übernommenen betrieblichen Aspekte einen Beitrag zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit. Allerdings hat mit Ausnahme der Arbeitsplatzsicherheit und der Arbeitszeit mindestens ein Aspekt aus jeder Dimension (vgl. Abbildung 2) einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Damit wird zumindest in den wesentlichen Grundzügen das dem ABB von Neuberger und Allerbeck (1978) zugrunde liegende Modell bestätigt, das somit seine universelle Anwendbarkeit unter Beweis gestellt hat. Die persönlichen Aspekte Lebens- und Gesundheitszufriedenheit tragen ebenfalls entscheidend zur Arbeitszufriedenheit bei, wie dies bereits in anderen Studien festgestellt worden war (Felfe 2012; Von Rosenstiel und Nerdinger 2011).

Insgesamt ist es mit der vorliegenden Studie gelungen, die wichtigsten Einflussgrößen auf die Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft zu benennen und empirisch abzuschern. Die Untersuchungsergebnisse lassen den Einfluss der im Modell verbliebenen Faktoren und der beschreibenden Variablen auf die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer erkennen. Damit sind zugleich Anknüpfungspunkte für Maßnahmen deutlich geworden, die es den Betriebsleitern erlauben, die Arbeitszufriedenheit ihrer Arbeitnehmer zu steigern, für eine höhere Bleibemotivation der Arbeitskräfte zu sorgen, für neue Mitarbeiter attraktiver zu werden und damit insgesamt dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Beispielsweise hat der Faktor Bezahlung, insbesondere die Wahrnehmung der Angemessenheit des Entgelts, einen großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit (vgl. Abbildung 2 und Tabelle 3). Dies weist darauf hin, dass Arbeitgeber die Angemessenheit der Bezahlung ihrer Arbeitnehmer überprüfen sollten, um deren Zufriedenheit steigern zu können. Analog können auch anknüpfend an die anderen relevanten Einflussgrößen auf die Arbeitszufriedenheit Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

6 Ausblick

Aus den vorliegenden Ergebnissen ergeben sich vielfältige Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten. So fällt bspw. auf, dass Einflussgrößen, die sich in der deskriptiven Auswertung der Befragungsergebnisse noch als bedeutsam erwiesen, etwa die Eigenschaften der Kollegen, durch die multivariaten Ergebnisse dieser Studie nicht bestätigt wurden. Eine Erklärung könnte sein, dass diese Aspekte eher einen indirekten Effekt auf die Arbeitszufriedenheit haben. Diese Vermutung lässt sich in dem hier herangezogenen Regressionsmodell nicht belegen, sondern sollte mit Hilfe eines Strukturgleichungsmodells überprüft werden. Eine weitere Möglichkeit für zukünftige Forschungsvorhaben besteht darin, den Einfluss der Arbeitszufriedenheit und der verbesserten Bleibemotivation von Arbeitnehmern auf den Betriebserfolg empirisch zu untersuchen.

Literatur

- Ahn, N. & Garcia, J. R. (2004). Job Satisfaction in Europe. FEDEA Working Paper.
- Andrä, K. S., Brodersen, C. & Kühl, R. (2002). Führungsverhalten beziehungsweise Führungsstile in Agrarunternehmen. *German Journal of Agricultural Economics*, 51(3), 164-173.
- Babbage, C. (1832). *On the economy of machinery and manufacturers*. Charles Knight, London.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2006). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. 11. Auflage, Springer Verlag, Berlin u.a.
- Balmann, A., Dautzenberg, K., Happe, K. & Kellermann, K. (2006). On the Dynamics of Structural Change in Agriculture: Internal Frictions, Policy Threats and Vertical Integration. *Outlook on Agriculture*, 35(2), 115-121.
- Bauer, H. H. und Jensen, S. (2004): Determinanten der Mitarbeiterbindung: Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie. In: Homburg, C. (Hrsg.): *Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung*. Arbeiten aus dem Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, 245-270, DUV, Wiesbaden.
- Bitsch, V. (2007). Job Satisfaction in Horticulture: New Insights. *Journal of Acta Horticulturae*, 762, 431-438.
- Bitsch, V. (2010). Ein Blick nach draußen – Personalmanagement in der Landwirtschaft aus nordamerikanischer Perspektive. In: Von Davier, Z. und Theuvsen, L. (Hrsg.): *Landwirtschaftliches Personalmanagement – Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren*. 73-88, DLG-Verlag, Frankfurt a. Main.
- Bitsch, V. & Hogberg, M. (2005). Exploring Horticultural Employees' Attitudes toward Their Jobs: A Qualitative Analysis based on Herzberg's Theory of Job Satisfaction. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 37, 659-671.
- Bronsema, H., Theuvsen, L. & Guenther-Lübbers, W. (2012). Fachkräftemangel: Fakt oder Mythos? *DLG-Mitteilungen* (4), 14-17.
- Brosius, F. (2013). *SPSS 21. mitp-Verlag, Heidelberg*.
- Brown, J.M., Berrien, F. K. & Russel, D.L. (1966). *Applied Psychology*, New York.
- Bruggemann, A. (1975). Messung der Arbeitszufriedenheit. Die wissenschaftliche Übertragung eines umgangssprachlichen Begriffs. *Psychologie heute*, 1975, No. 8, 47-51.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Verlag Hans Huber, Bern.
- Büssing, A. & Bissels, T. (1998). Different forms of work satisfaction: Concept and qualitative research. *European Psychologist* 3, 209-218.
- Chalupa, M. (2007). *Motivation und Bindung von Mitarbeitern im Darwiportunismus*. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.
- Destatis (2011). *Verdienste und Arbeitskosten: Verdienste in der Landwirtschaft*. Fachserie 16, Reihe 1, Wiesbaden.
- Destatis (2014). *Land- und Forstwirtschaft, Fischerei: Arbeitskräfte- / Agrarstrukturserhebung 2013*, 3(2.1.8), Wiesbaden.
- Dippmann, L. (2010). Wie zufrieden sind landwirtschaftliche Lohnarbeitskräfte? – Erkenntnisse aus Wissenschaft und Beratungspraxis. In: Von Davier, Z. und Theuvsen, L. (Hrsg.): *Landwirtschaftliches Personalmanagement – Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren*. DLG-Verlag, 47-60, Frankfurt a. Main.
- Felfe, J. (2012). *Arbeits- und Organisationspsychologie 1: Arbeitsgestaltung, Motivation und Gesundheit*. W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- Fischer, L. (1989). *Strukturen der Arbeitszufriedenheit: Zur Analyse individueller Bezugssysteme*. Hogrefe Verlag, Göttingen.
- Fogleman, S. L., Miligan, R. A., Maloney, T. R. & Knoblauch, W. A. (1999). Employee compensation and job satisfaction on dairy farms in the Northeast. Selected Paper, American Agricultural Economics Association Annual Meeting, Nashville, TN.
- Fraser, J., Kick, E. & Barber, K. (2002). Organizational culture as contested ground in an era of globalization: Worker perceptions and satisfaction in the USPS. *Sociological Spectrum* 22, 445-471.
- Frey, B.S. & Osterloh, M. (1997). Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. *Die Betriebswirtschaft*, 57, 307-321.
- Gellermann, S. (1972). *Motivation und Leistung*. Düsseldorf.
- Graen, G., Dawis, R. & Weiss, D. (1968). Need type and job satisfaction among industrial scientists. *Journal on Applied Psychology*, 52, No. 4, 286-289.
- Groskurth, P. (1974). Arbeitszufriedenheit als normatives Problem. *Arbeit und Leistung*, 28, 285-288.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA, Addison-Wesley Publishing.
- Hamermesh, D. S. (2001). The Changing Distribution of Job Satisfaction. *Journal of Human Resources*, 36, 1-30.
- Henke, S., Schmitt, C. & Theuvsen, L. (2012). *Personalmanagement in der Landwirtschaft: Überblick über den Stand der Forschung*. Berichte über Landwirtschaft, 90(3), 317-329.
- Herkner, H. (1905). *Die Bedeutung der Arbeitsfreude in Theorie und Praxis der Volkswirtschaft*. Jahrbuch der Gehe-Stiftung (12), Dresden, Verlag Jahn und Jaenisch.
- Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*, London, Crosby Lockwood Staples.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O. & Capwell, D. F. (1957). *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. Pittsburgh, Psychological Service of Pittsburgh.
- Heyder, M., Von Davier, Z. & Theuvsen, L. (2009). Fachkräftemangel in der Landwirtschaft: Was ist zu tun? In: DLG e.V. (Hrsg.): *Landwirtschaft 2020: Herausforderungen, Strategien, Verantwortung*. DLG-Verlag, 267-284, Frankfurt am Main.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper & Row, New York.
- Howard, W. H., Mcewan, K. A., Brinkmann, G. L. & Christensen, J. M. (1991). *Human Resource Management on the Farm: Attracting, Keeping, and Motivating Labor*. *Agribusiness*, 7(1), 11-26.
- Kaiser, H. F. & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 111-117.
- Korman, A.K. (1970). Toward a hypothesis of work motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 1970, 34-41.
- Koschwitz, D. & Dippmann, L. (1997). Mit wenig Aufwand viel erreichen? Leistungsorientierte Lohnsysteme in Agrarunternehmen. *Neue Landwirtschaft*, 97(4), 18-21.

- Lesch, H., Schäfer, H. & Schmidt, J. (2011). Arbeitszufriedenheit in Deutschland - Messkonzepte und empirische Befunde. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Hundt Druck, Köln.
- Levenstein, A. (1912). Die Arbeiterfrage: Mit besonderer Berücksichtigung der sozialpsychologischen Seite des modernen Großbetriebes und der psycho-physischen Einwirkung auf die Arbeiter. Verlag Reinhardt, München.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M. D. (Hrsg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. 1297-1349, Rand McNally, Chicago, IL.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mac Donald, J. (2012). Why Are Farms Getting Larger? The Case of the US. In: Balmann, A. et al. (Hrsg.): Unternehmerische Landwirtschaft zwischen Marktanforderungen und gesellschaftlichen Erwartungen. 25-46, Landwirtschaftsverlag, Münster.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1993). Organizations. 2. Aufl., Blackwell Publishers, Oxford.
- Müller, J., Von der Leyen, H. & Theuvsen, L. (2014). Volle Freizügigkeit für Arbeitnehmer – Arbeitsplatzwahl landwirtschaftlicher Saisonarbeitskräfte. In: Kirschke, D. et al. (Hrsg.): Wie viel Markt und wie viel Regulierung braucht eine nachhaltige Agrarentwicklung? 159-170, Landwirtschaftsverlag, Münster.
- Mußhoff, O., Tegtmeier, A. & Hirschauer, N. (2012). Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit: Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten. Diskussionspapier Nr. 1213, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen.
- Näther, M., Paustian, M. & Theuvsen, L. (2013). Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft. In: Tagungsband Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie und Schweizer Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie, Wien, 33-34.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem «Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)». Bern u.a., Huber Verlag.
- Pelz, W. (2004). Kompetent führen – Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient Alpha. In: Journal of Consumer Research, 21(2), 381-393.
- Porter, J. C. (1993). What Dairy Employees Think About Their Jobs. In: Symposium: Dairy Personnel Management, 2065-2068.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. Dorsey Press und Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. Journal of Economic Literature, 37(1), 7-63.
- Roedenbeck, M. R. H. (2008). Theoretische Grundlagen eines komplexen Modells der Arbeitszufriedenheit (KMA) – Eine theoretische Meta-Analyse. Journal für Psychologie, 16(1), 1-19.
- Schaper, C., Deimel, M. & Theuvsen, L. (2011). Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit «erweiterter Familienbetriebe» – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. German Journal of Agricultural Economics, 60 (1), 36-51.
- Scholz, C. (2000). Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München, Vahlen.
- Schütz, J. (2009). Pädagogische Berufarbeit und Zufriedenheit: Eine bildungsbereichsübergreifende Studie. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Rand McNally, Chicago.
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Strauss, A., Kirner, L., Neumayr, C. & Quendler, E. (2013). Rentabilität und Lebensqualität auf Bio-Milchviehbetrieben: ein Paradoxon? In: Neuhoff, D. et al. (Hrsg.): Ideal und Wirklichkeit – Perspektiven Ökologischer Landbewirtschaftung. Verlag Dr. Köster, Berlin, 714-717.
- Theuvsen, L. (2010). Die Landwirtschaft vor neuen Herausforderungen. In: Von Davier und Theuvsen (Hrsg.): Landwirtschaftliches Personalmanagement – Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. Frankfurt a. Main, DLG-Verlag, 11-18.
- Vom Holtz, R. (1998). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. FGM-Verlag, München.
- Von Davier, Z. (2007). Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft: eine empirische Analyse. Dissertation, Georg-August-Universität Göttingen.
- Von der Leyen, H., Müller, J. & Theuvsen, L. (2012). Die Arbeitsplatzwahl von Saisonarbeitskräften – Implikationen für das Personalmanagement in KMU. In: Jörn-Axel Meyer (Hrsg.): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. 159-182, Eul-Verlag, Lohmar und Köln.
- Von Rosenstiel, L. & Nerdinger, F. W. (2011). Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Weber, M. (1908). Methodologische Einleitung für die Erhebungen des Vereins für Sozialpolitik über Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft in der geschlossenen Großindustrie. In: M. Weber (Hrsg.), Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik. 1-60, Mohr, Tübingen.
- Wesenberg, F. & Künstling, D. (2014). Zufriedene Mitarbeiter. Agrarmanager (3), 16-21.
- Wirth, M. (2008). Zum Einfluss von Persönlichkeit und Intelligenz auf die Ausbildungszufriedenheit. Dissertation, Freie Universität Berlin.
- Yukl, G. A. & Wexley, K. N. (1971). Readings in organizational and industrial psychology. New York.