

# Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft

Job Satisfaction in Agriculture

Maria NÄTHER, Margit PAUSTIAN und Ludwig THEUVSEN

## Zusammenfassung

Landwirtschaftliche Betriebe entwickeln sich aufgrund des fortschreitenden 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 MitarbeiterInnen nach ihrer Arbeitszufriedenheit befragt worden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bezahlung, das Verhältnis zu den KollegInnen, die Tätigkeit selbst und der sichere Arbeitsplatz für die MitarbeiterInnen am wichtigsten sind und die Lebenszufriedenheit einen engen Zusammenhang mit dem oder der Vorgesetzten und dem Betriebsklima hat.

**Schlagerworte:** Arbeitszufriedenheit, Fachkräftemangel, Personalmanagement

## Summary

Due to the agricultural structural change, farms are increasingly turning into extended family businesses or work-wage businesses and, thus, will have to focus more on personnel management issues. In particular, aspects of job satisfaction play an important role in light of the growing shortage of skilled workers. In an empirical study, 191 agricultural workers were surveyed about their job satisfaction. The results reveal that payment, the relationship with colleagues, the job itself, and a save job are of most importance for the employees and life satisfaction is closely related to the supervisor and the working atmosphere.

**Keywords:** job satisfaction, growing shortage of skilled workers, human resources management

## 1. 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 (SITUATIONSBERICHT, 2013). Die Arbeitsverfassung<sup>1</sup> 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 (SCHERM und SÜß, 2011), von denen im landwirtschaftlichen Betrieb vor allem die Personalrekrutierung sowie die Mitarbeitermotivation und -führung von besonderer Bedeutung sind (VON DAVIER, 2007; HENKE et al., 2012). Angesichts der zunehmend schwieriger werdenden Personalbeschaffung gewinnt die kritische Überprüfung des landwirtschaftlichen Personalmanagements zwecks Identifizierung eventueller Schwachstellen, beispielsweise einer mangelnden Arbeitszufriedenheit, an Bedeutung (THEUVSEN, 2010). Der Beitrag geht daher der bislang offenen Frage nach, wie es um die Arbeitszufriedenheit familienfremder Arbeitskräfte in der Landwirtschaft bestellt ist. Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage ist in Zusammenarbeit mit der Landwirtschaftskammer Niedersachsen eine empirische Studie durchgeführt worden.

---

<sup>1</sup> Die Arbeitsverfassung definiert die Gesamtheit der das Arbeitsleben regelnden Normen und Vereinbarungen (DUDEN, 2013).

## 2. Status Quo der Arbeitszufriedenheitsforschung

### 2.1 Forschungslinien und Begriff

Die Arbeitszufriedenheitsforschung blickt auf eine lange Geschichte zurück. Bereits vor ca. 180 Jahren, zur Zeit der ersten Industrialisierung, wurde durch BABBAGE (1832) in England eine empirische Studie zum Erleben der Arbeit durchgeführt. In Deutschland wurden ab den 1960er Jahren Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit durchgeführt (FISCHER und FISCHER, 2005). Mittlerweile ist die Arbeitszufriedenheit eines der populärsten und am intensivsten erforschten Themengebiete der Arbeits- und Organisationspsychologie (SPECTOR, 1997). Arbeitszufriedenheit bezieht sich vor allem auf die Gefühle und die Einstellung gegenüber der Arbeit und beeinflusst auch das Verhalten der ArbeitnehmerInnen (WEINERT, 2004). 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). Die Forschung zu Teilaspekten der landwirtschaftlichen Arbeitszufriedenheit weist eine ca. 50jährige Geschichte auf und ist in der vorliegenden Anzahl an agrarökonomischen Studien insgesamt gering (BITSCH und HOGBERG, 2005). Eine der ersten empirischen Studien über Aspekte der Arbeit wurde von PORTER im Jahre 1992 unter 30 Arbeitskräften in Milchviehbetrieben durchgeführt. Weitere Studien beziehen sich auf den Gartenbau (BITSCH und HOGBERG, 2005), leistungsorientierte Anreizsysteme (VON DAVIER, 2007) oder Saisonarbeitskräfte (VON DER LEYEN et al., 2012). Die Übertragung von Studien zur Arbeitszufriedenheit aus anderen Branchen wiederum ist nur teilweise möglich. Diese Studie soll einen Teil der deutlich gewordenen Forschungslücke schließen und einen Beitrag zur Weiterentwicklung der agrarökonomischen Arbeitszufriedenheitsforschung leisten.

### 2.2 Konzeptionelle Grundlagen

Eines der im deutschsprachigen Raum am weitesten verbreiteten Instrumente zur Arbeitszufriedenheitsmessung ist der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von NEUBERGER und ALLERBECK (1978), den die Au-

toren unter Orientierung am „Job Descriptive Index“ (JDI) von SMITH et al. (1969) entwickelt haben. Folgt man den Autoren, so haben neun Aspekte Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit: KollegInnen, VorgesetzteR, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Entwicklung, Bezahlung, Organisation und Leitung, Arbeitszeit sowie Arbeitsplatz. Das dem ABB zugrunde liegende Befragungsmodell ermöglicht es, mithilfe eines schriftlichen, universell einsetzbaren und strukturierten Mehr-Item-Fragebogen ein quantitatives Urteil über die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen sowie einzelne Arbeitsaspekte abzugeben. In Anlehnung an das Modell von NEUBERGER und ALLERBECK (1978) wurde als Grundlage der empirischen Untersuchung ein Modell entwickelt, welches vier Dimensionen aus den neun Aspekten umfasst und auf landwirtschaftliche MitarbeiterInnen und deren Tätigkeit zugeschnitten ist (vgl. Abb. 1).

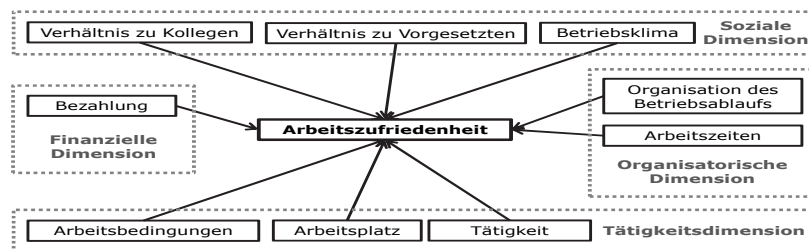


Abb. 1. Modell der Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an NEUBERGER und ALLERBECK (1978)

### 3. Methodik

Im Zeitraum von August bis Oktober 2012 wurde eine standardisierte schriftliche Befragung von 1.200 landwirtschaftlichen familienfremden Arbeitskräften durchgeführt. Der neunseitige, postalisch versendete Fragebogen setzte sich aus 45 Fragen zusammen. Die Rücklaufquote betrug ca. 16% (191 ProbandInnen). Methodisch wurden neben offenen Fragen hauptsächlich geschlossene Vierer-Likert- und siebenstufige Kuninskalen verwendet.<sup>2</sup> Die Auswertung erfolgte mit dem Pro-

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

grammpaket IBM SPSS Statistics mithilfe uni- und bivariater Analysemethoden. In der Frage nach der individuellen Wichtigkeit der einzelnen Aspekte wurden die ordinalskalierten subjektiven Wertabstufungen transformiert und in ein Rating gebracht. Hier sollten die befragten Personen fünf von insgesamt zwölf Aspekten (neun Zufriedenheitsaspekten und drei weitere Aspekten<sup>3</sup>) auswählen und nach der Wichtigkeit reihen und somit den von ihnen mit „am wichtigsten“ bezeichneten Aspekt auf den ersten Platz setzen, den als „am zweitwichtigsten“ bewerteten auf den zweiten Platz usw. Durch die Transformation der Rangierung wurde ein Rating der wichtigsten Aspekte mit den meisten Nennungen ermittelt. Alle „am wichtigsten“-Nennungen wurden mit fünf Punkten, alle „am zweitwichtigsten“ mit vier Punkten usw. multipliziert.

## 4. Ergebnisse

### 4.1 Stichprobenbeschreibung

Die Stichprobe setzt sich zusammen aus 87,7% männlichen und 12,3% weiblichen befragten Personen. Dabei ist auffallend, dass die meisten weiblichen Probandinnen in Teilzeit (40,0%) oder als Saisonarbeitskraft (57,1%) arbeiteten. Im bundesweiten Vergleich sind unter den Frauen in der Landwirtschaft insgesamt 38%, davon jedoch nur 15,4% als familienfremde Arbeitskräfte (SITUATIONSBERICHT, 2013; DESTATIS, 2012). 8,7% der MitarbeiterInnen sind als VerwalterInnen in einem Betrieb tätig. Die restlichen Befragten setzten sich aus Fremdarbeitskräften (79,4%), Saisonarbeitskräften (3,8%) und Sonstigen (8,1%) zusammen.

### 4.2 Deskriptive Arbeitszufriedenheit

Bevor die landwirtschaftlichen ArbeitnehmerInnen zu den in Abbildung 1 dargestellten neun Aspekten der Arbeitszufriedenheit befragt wurden, sollten sie ihre Gesamtzufriedenheit mit ihrer Arbeit und ihrer gesamten Lebenssituation angeben. Die Befragten sind insgesamt mit

---

<sup>3</sup> Die drei weiteren Aspekte sind Weiterbildungsmaßnahmen, gesicherter Arbeitsplatz und Ansehen in der Öffentlichkeit.

einem Mittelwert (7-stufige Kuninskala) von  $\mu=0,89$  ( $\sigma=1,520$ ) etwas unzufriedener mit ihrem Leben als mit ihrer Arbeit ( $\mu=0,95$ ;  $\sigma=1,449$ ). Ordnet man die Aussagen zur Zufriedenheit mit der Arbeit drei Kategorien (niedrig, mittel, hoch)<sup>4</sup> zu, so geben ca. 40% der Befragten eine hohe und 53,7% eine mittlere Zufriedenheit mit ihrer Arbeit an. Betrachtet man gleichzeitig die fünf Einkommensklassen,<sup>5</sup> in die sich die Befragten einordnen sollten, so stellt sich heraus, dass nur 18,7% in den beiden unteren, aber ca. 65% in den beiden oberen Einkommensklassen eine hohe Zufriedenheit aufweisen. Weiters ist zu erkennen, dass die Befragten in einer höheren – und in der Regel auch besser bezahlten – Position zufriedener mit ihrer Tätigkeit sind. So geben 56,2% der VerwalterInnen, aber nur 39,7% der familienfremden Arbeitskräfte in Vollzeit außerhalb von Leitungspositionen und 14,3% der Saisonarbeitskräfte eine hohe Zufriedenheit an. Werden die Mittelwerte (7-stufige Kuninskala) der neun Aspekte der Arbeitszufriedenheit betrachtet, so liegt das Verhältnis zu KollegInnen mit  $\mu=1,52$  ( $\delta=1,297$ ) 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 Abbildung 2 werden die wichtigsten fünf Aspekte der subjektiven Wahrnehmung der befragten Personen in transformierter Form (vgl. Kapitel 3) dargestellt. Es stellt sich heraus, dass die Bezahlung (366 Punkte) noch vor der Tätigkeit (293 Punkte) und dem gesicherten Arbeitsplatz (278 Punkte) den ersten Platz für landwirtschaftliche MitarbeiterInnen einnimmt. Werden nur die „am wichtigsten“-Nennungen der Befragten betrachtet, gelangt der gesicherte Arbeitsplatz mit insgesamt 165 Punkten auf den ersten Rang, gefolgt von der Tätigkeit (145 Punkte) und der Bezahlung (75 Punkte). Die Bezahlung wiederum er-

---

<sup>4</sup> Niedrig=völlig unzufrieden (-3), sehr unzufrieden (-2); Mittel=unzufrieden (-1), teils/teils (0), zufrieden (1); Hoch=sehr zufrieden (2), völlig zufrieden (3).

<sup>5</sup> Einkommensklassen (monatliches Bruttogehalt): 1=0 bis 800 Euro; 2=800 bis 1.400 Euro; 3=1.400 bis 2.000 Euro; 4=2.000 bis 2.600 Euro; 5=über 2.600 Euro.

hielt mit Abstand die meisten Punkte (144) bei der „am zweitwichtigsten“-Wertung.

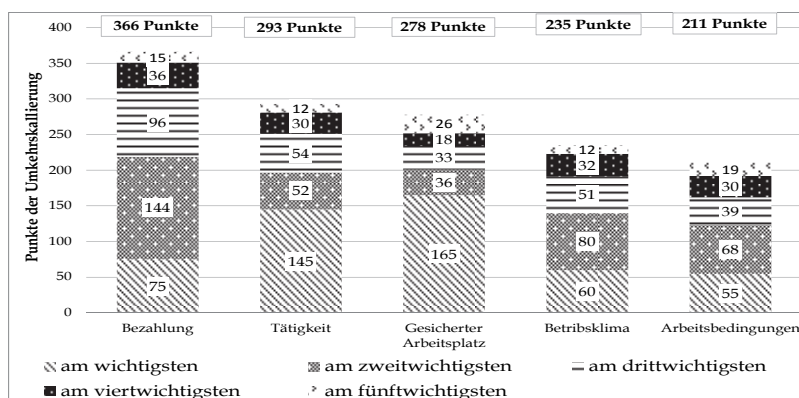


Abb. 2: Rating der wichtigsten Zufriedenheitsaspekte durch lws. MitarbeiterInnen  
Quelle: Eigene Darstellung

### 4.3 Korrelationsanalyse

Eine Korrelationsanalyse zeigt positive und höchst signifikante enge Zusammenhänge mit einer mittleren bis starken Korrelation zwischen allen Zufriedenheitsaspekten. Die verschiedenen Aspekte bedingen sich somit in starkem Maße gegenseitig. Die Zufriedenheit mit der gesamten Lebenssituation und der Arbeitssituation weist einen mittleren linearen Zusammenhang ( $r=0,425^{***}$ )<sup>6</sup> auf. Die Zufriedenheitsaspekte Arbeitsplatz und Organisation des Betriebsablauf ( $r=0,776^{***}$ ) und VorgesetzteR und Betriebsklima ( $r=0,769^{***}$ ) weisen die engsten linearen Zusammenhänge auf.

## 5. Diskussion

Über alle Berufsgruppen hinweg werden erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit deutlich. Eine hohe Zufriedenheit erreichen vor allem WissenschaftlerInnen und Führungskräfte. Hier

<sup>6</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.

sind die Vielfalt der Aufgaben und die ständig neuen Herausforderungen als Gründe zu sehen. Erwerbstätige in personenbezogenen Dienstleistungsberufen mit einem hohen Maß an sozialer Interaktion erreichen ebenfalls überdurchschnittliche Zufriedenheitswerte (LESCH et al., 2011). Eine eher unterdurchschnittliche Zufriedenheit ist in den Berufsgruppen der herstellenden Tätigkeiten und in den Handwerksberufen zu erkennen. Somit sind insgesamt Berufsgruppen mit höherer Qualifikation im Durchschnitt zufriedener mit ihrer Arbeit. Dieses Bild spiegelt sich auch in dieser Studie wider, denn VerwalterInnen geben eine höhere Zufriedenheit an als Arbeitskräfte ohne Leitungsfunktion oder SaisonarbeiterInnen. Weiters zeigen die Ergebnisse, dass von den neun Aspekten des verwendeten ABB-Modells der Bezahlung, der Tätigkeit selbst, dem gesicherten Arbeitsplatz und dem Betriebsklima die größte Bedeutung zukommt. Die größte Diskrepanz zwischen der zugewiesenen Bedeutung und der Zufriedenheit der Arbeitskräfte wird bei der Bezahlung sichtbar. Die Bezahlung wird hinsichtlich der Zufriedenheit von den Befragten im Mittel nur schwach positiv bewertet und weist den niedrigsten Mittelwert aller Einzelaspekte auf. Überraschend ist dies nicht. So sind in der Landwirtschaft mit Wirkung vom 1.11.2010 Tariflöhne zwischen 7,55 und 12,13 Euro pro Stunde vereinbart worden (LOHNTARIFVERTRAG, 2010). EinE MechanikerIn in der Industrie bekommt seit Mai 2013 dagegen einen Mindestlohn von 15,58 Euro in der Stunde (WSI, 2012). Immerhin knapp 15% der befragten Personen geben an, sogar unter Tarif bezahlt zu werden. Landwirtschaftliche Tätigkeiten liegen somit im Niedriglohnbereich und werden deutlich geringer als viele andere Tätigkeiten entlohnt.

## **6. Schlussfolgerung und weiterer Forschungsbedarf**

Schlussfolgernd zeigt sich ein enger Zusammenhang zwischen Vorgesetzter oder Vorgesetztem und Betriebsklima. Auf beide Aspekte hat der oder die BetriebsleiterIn einen direkten Einfluss, und sie stehen auch in direktem Zusammenhang mit der gesamten Lebenszufriedenheit. Dem oder der Leiterin obliegen auch die Betriebsorganisation und der Arbeitsplatz. Insgesamt wird hieran deutlich, dass gute Managementqualitäten der Betriebsleitung langfristig einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben und damit zur Mitarbeiterbindung und -motivation beitragen. Angesichts des deutlich spürbar wer-



denden Fachkräftemangels in der Landwirtschaft und der Schwierigkeit, qualifizierte MitarbeiterInnen für die Betriebe zu gewinnen und diese auch langfristig zu binden, liefert die vorliegende empirische Studie Informationen für die Praxis. Die genauere Kenntnis der Ausprägung und der Determinanten der Arbeitszufriedenheit in landwirtschaftlichen Betrieben wird es zukünftig erlauben, Management- und Beratungskonzepte zu entwickeln, um die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeit und dem Arbeitsumfeld zu verbessern. Gleichzeitig kann dadurch die Attraktivität der landwirtschaftlichen Tätigkeit wie auch der landwirtschaftlichen Betriebe als Arbeitgeber gesteigert werden, um Arbeitskräfte zu gewinnen und dem Fachkräftemangel aktiv zu begegnen. Allerdings sind der Aussagekraft der Studie Grenzen gesetzt, da die Datenerhebung nur in Niedersachsen stattfand. Speziell die ostdeutschen und süddeutschen Betriebe weisen oftmals andere Arbeits- und Betriebsbedingungen auf als die in der Stichprobe vertretenen Betriebe. Hier sollte zukünftige Forschung somit ansetzen, um mit Hilfe einer größeren und für die deutsche Landwirtschaft besser repräsentativen Stichprobe Aussagen zur Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft zu ermöglichen.

### Literatur

- BABBAGE, C. (1832): On the economy of machinery and manufactures. London.
- BITSCH, V. und 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.
- CHALUPA, M. (2007): Motivation und Bindung von Mitarbeitern im Darwiportunismus. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- DESTATIS (2012): Bildungsstand der Bevölkerung 2012. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- DUDEN (2013): Arbeitsverfassung. URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Arbeitsverfassung> (02.04.2014).
- FISCHER, L. (1989): Strukturen der Arbeitszufriedenheit: Zur Analyse individueller Bezugssysteme. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- FISCHER, L. und FISCHER, O. (2005): Arbeitszufriedenheit: Neue Stärken und alte Risiken eines zentralen Konzepts der Organisationspsychologie. *Wirtschaftspsychologie*, 1.
- HENKE, S., SCHMITT, C. und THEUVSEN, L. (2012): Personalmanagement in der Landwirtschaft: Überblick über den Stand der Forschung. *Berichte über Landwirtschaft*, 90, 3, 317-329.

- LESCH, H., SCHÄFER, H. und SCHMIDT, J. (2011): Arbeitszufriedenheit in Deutschland - Messkonzepte und empirische Befunde. Institut der deutschen Wirtschaft Köln: Hudt Druck.
- LOHNTARIFVERTRAG (2010): Lohntarifvertrag - Für die landwirtschaftliche Betriebe im Bereich der ehemaligen Regierungsbezirke Hannover, Lüneburg und Braunschweig. Gültig ab 01.11.2010.
- NEUBERGER, O. und ALLERBECK, M. (1978): Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“. Bern: Verlag H. Huber.
- PORTER, J. C. (1996): What Dairy Employees Think About Their Jobs. Symposium: Dairy Personnel Management, 2065-2068.
- SCHAPER, C., DEIMEL, M. und THEUVSEN, L. (2011): Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“ - Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. German Journal of Agricultural Economics, 60, 36-51.
- SCHERM, E. und SÜß, S. (2011): Personalmanagement. 2. Auflage, München: Vahlen.
- SCHÜTZ, J. (2009): Pädagogische Berufsarbeit und Zufriedenheit: Eine bildungsreichsübergreifende Studie. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- SITUATIONSBERICHT (2013): Agrarstruktur - Arbeitskräfte, Auszubildende und Hofnachfolger. URL: [www.bauernverband.de/35-arbeitskraefte-auszubildende-hofnachfolge](http://www.bauernverband.de/35-arbeitskraefte-auszubildende-hofnachfolge) (23.04.2013).
- SMITH, P. C., KENDALL, L. M. und HULIN, C. L. (1969): The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Chicago: Rand McNally.
- SPECTOR, P. E. (1997): Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.
- THEUVSEN, L. (2010): Die Landwirtschaft vor neuen Herausforderungen. In: von Davier, Z. und Theuvsen, L. (Hrsg.): Landwirtschaftliches Personalmanagement - Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. Frankfurt am Main: DLG-Verlag.
- VON DAVIER, Z. (2007): Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft: eine empirische Analyse. Dissertation an der Universität Göttingen.
- VON DER LEYEN, H., MÜLLER, J. und THEUVSEN, L. (2012): Die Arbeitsplatzwahl von Saisonarbeitskräften - Implikationen für das Personalmanagement in KMU. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar und Köln: Eul Verlag, 159-182.
- WEINERT, A. B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie. 5. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- WSI (Wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Institut) (2012): Wer verdient was? Berufe von A bis Z. URL: [http://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv\\_2269.htm](http://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv_2269.htm) (02.04.2013).

#### **Anschrift der VerfasserInnen**

*M.Sc. Maria Näther, M.Sc. Margit Paustian, Prof. Dr. Ludwig Theuvsen  
Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness, DARE, Georg-August-Universität Göttingen  
Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, Deutschland  
Tel.: +49 (0) 551 39 4864  
eMail: [mnaethe@gwdg.de](mailto:mnaethe@gwdg.de)*