



Berichte über Landwirtschaft

Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft

BAND 96 | Ausgabe 2

August 2018

AGRARWISSENSCHAFT

FORSCHUNG

—
PRAXIS

Personalmanagement am Beispiel Sonderkulturen

Von Mira Knoop und Ludwig Theuvsen

1 Einleitung

Kapital, Boden, Informationen und die menschliche Arbeitskraft sind die zentralen Produktionsfaktoren jedes Unternehmens. Hierbei nehmen die Menschen eine Sonderstellung ein, da sie einen Eigenwert aufweisen, selbständig agieren und lernfähig sind. Dadurch bedingt lässt sich das Handeln und Agieren einzelner Personen nicht eindeutig voraussagen; zudem ist eine spezielle menschliche Arbeitskraft im Betrieb nur begrenzt substituierbar (90). Für eine erfolgreiche Gestaltung der Zukunft eines Betriebs ist es von großer Bedeutung, geeignete Arbeitskräfte zu finden und diese richtig zu fordern und zu fördern sowie an den Betrieb zu binden (83; 104). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit die vielfältigen Werkzeuge des Personalmanagements im weit überdurchschnittlich personalintensiven Sonderkulturanbau bereits genutzt werden, um auch in der Zukunft wettbewerbsfähig zu agieren. Die für den Sonderkulturbereich kennzeichnenden, überwiegend kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) müssen im Wettbewerb um potentielle Mitarbeiter eine ebenso hochwertige Personalarbeit leisten wie große Unternehmen, und das oftmals mit geringeren Mitteln und Kenntnissen. Routinisierte Arbeitsabläufe wie die monatlichen Gehaltsabrechnungen werden dabei vielfach ausgelagert (83); andere Aufgaben wie die Personalführung sind zwangsläufig inhouse zu erledigen. Den Menschen als Ressource und Basis des betrieblichen Erfolgs zu betrachten, hat dafür gesorgt, dass das Personalmanagement in den Betrieben verstärkt Beachtung findet. Gleichzeitig haben die Übersichtsartikel von HENKE et al. (50) und BITSCH (15) jedoch auch die noch geringe Beachtung verdeutlicht, die das Personalmanagement – trotz einzelner Ausnahmen (3) – in der agrarökonomischen und gartenbauwissenschaftlichen Forschung bislang gefunden hat.

Der Mensch ist in gartenbaulichen wie auch allen anderen Unternehmen aber nicht nur ein wichtiger Erfolgs-, sondern ebenso ein bedeutsamer Kostenfaktor (83). Dabei zeigen die wirtschaftlichen Erfolgskennzahlen, dass im Sonderkulturanbau die Personalkosten im Mittel rund 40 % der Betriebskosten ausmachen. In Deutschland hat die Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns zu einem erheblichen Anstieg der Personalkosten im Sonderkulturbereich geführt (86; 46). Demzufolge

können etwaige Verbesserungen im Personalsektor zu deutlich positiven Wirkungen auf die Produktions- und Rentabilitätskennzahlen der Betriebe führen (28; 64; 66).

Das Personalmanagement setzt sich aus einer Vielzahl von Einzelaufgaben zusammen, bezieht sich aber grundsätzlich auf die Gesamtheit aller Gestaltungs- und Verwaltungsmaßnahmen, die die Arbeitskräfte in einem Betrieb betreffen (43; 80). In die Betrachtung einbezogen werden dabei alle Arbeitnehmer, wie Fach- und Führungskräfte, Auszubildende, Saisonarbeitskräfte oder Hilfskräfte (50), doch verdienen auch Familienarbeitskräfte Beachtung, etwa, wenn es um die Personalplanung geht (96). Grundlegende Kernaufgaben des landwirtschaftlichen und gartenbaulichen Personalmanagements sind die Personalbeschaffung und die Personalplanung, der Personaleinsatz, die Personalmotivation, die Personalführung, die Personalentwicklung (50; 80) sowie die Schaffung attraktiver Arbeitsplätze. Letztlich geht es darum, ausreichend qualifizierte Arbeitnehmer nicht nur zu finden, sondern auch im Betrieb zu halten und sie angemessen einzusetzen und zu fördern (14).

Aufgrund der vermehrten Einstellung von familienfremden Arbeitskräften durch wachsende Betriebe, gesteigerter Erwartungen an die Fertig- und Fähigkeiten dieser Arbeitskräfte (48) und des wachsenden Mangels an (Fach-)Arbeitskräften infolge des demographischen Wandels ist die Relevanz des Personalmanagements auf landwirtschaftlichen und gartenbaulichen Betrieben seit den 1980er Jahren deutlich gestiegen; zunehmend gilt das Personalmanagement in der Landwirtschaft und im Gartenbau als einer der zentralen Erfolgsfaktoren im Betriebsmanagement (26). 70 % der deutschen Gartenbaubetriebe beschäftigen für die Bewirtschaftung und das Management familienfremde Arbeitskräfte (78). Ob zehn oder 100 Arbeitskräfte im Betrieb angestellt sind, macht für die Bedeutsamkeit des Personalmanagements in den Betrieben letztlich keinen wesentlichen Unterschied aus (94). Nach MEYERDING (66) werden in den Industrieländern die personalwirtschaftlichen Fragen im Gartenbau bedingt durch den sehr arbeitsintensiven Anbau von Sonderkulturen weiterhin an Bedeutung gewinnen (41). Die Mitarbeiter achten derzeit verstärkt auf das Berufsbild sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dazu kommen die Anforderungen und Bedürfnisse der unterschiedlichen Mitarbeitergenerationen. Heutzutage treten vermehrt Mitarbeiter der Generation Y (zwischen 1980 und 1995 geboren) in die Arbeitswelt ein, welche wesentlich durch die Globalisierung und Unsicherheiten im privaten und beruflichen Bereich geprägt sind; dazu kommt in naher Zukunft die Generation Z (ab 1995 geboren), die durch die starke Digitalisierung aller Lebensbereiche beeinflusst worden ist. Die verschiedenen Generationen und ihre Erwartungen an die Arbeitswelt bewirken steigende Anforderungen an das Personalmanagement, besonders im Bereich der Personalführung (57).

Der Großteil der bislang vorliegenden Untersuchungen zum Personalmanagement im Sonderkulturanbau bezieht sich auf die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Arbeitnehmer, die Lohngestaltung sowie die Personalentwicklung. Wenig untersucht sind dagegen u.a. die

Personalbeschaffung, insbesondere mit Blick auf die Bestimmungsgrößen der Arbeitgeberwahl durch (potenzielle) Arbeitnehmer, sowie die Bedingungen, unter denen Arbeitskräfte eine einmal aufgenommene Beschäftigung in einem Betrieb fortsetzen. Um den Stand der Forschung aufzuarbeiten und erkennbar werdende Forschungslücken zu identifizieren, soll im Weiteren ein umfassender Überblick über die relevante Literatur gegeben werden. Der Beitrag beschränkt sich dabei auf Studien, die in Industrieländern durchgeführt wurden, und lässt die besonderen Probleme des Personalmanagements in Entwicklungsländern, etwa im Hinblick auf die Vermittlung von Kompetenzen, außer Acht.

2 Methodik

Im Folgenden wird der aktuelle Stand der Forschung bezüglich des Personalmanagements im Sonderkulturanbau anhand einer systematischen Auswertung der einschlägigen Fachliteratur, die im Zeitraum von 1990 bis 2017 in deutscher und englischer Sprache in akademischen Journals, Forschungs-, Sammel- oder Tagungsbänden, Jahrbüchern, als Working Paper oder Dissertationen erschienen ist, dargestellt. Dieser Zeitraum wurde gewählt, da seit den frühen 1990er Jahren ein sich stetig fortsetzender Strukturwandel im Sonderkulturanbau stattgefunden hat, der unter anderem mit deutlich ansteigenden mittleren Betriebsgrößen einherging. Zudem war nach der deutschen Wiedervereinigung generell ein gewachsenes Interesse an personalwirtschaftlichen Fragestellungen in der Landwirtschaft festzustellen (14).

Für das Literaturreview wurde die Literatursuche über die Websites ausgewählter Journals (bspw. American Journal of Agricultural Economics), über das Datenbank-Infosystem der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen sowie über Datennetzwerke wie ResearchGate, EBSCO Informationsservice, AgEcon Search, Web of Science, Econ Papers, Emerald Insight, die National Agricultural Library, Science Direct und Google Scholar durchgeführt. Für die Suche wurden folgende Begriffe auf Deutsch und Englisch verwendet: Personalplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalmotivation, Personalführung; Personalentwicklung, Personalmanagement, Personalwirtschaft, Gartenbau, Weinbau, Sonderkulturen, Landwirtschaft, Arbeitskräfte, Arbeitszeit, Mitarbeiterführung, KMU, Mitarbeiter, Belegschaft, Obst und Gemüse. Die in die Suche einbezogenen personalwirtschaftlichen Handlungsfelder dienten gleichzeitig auch der Systematisierung der Darstellung der Ergebnisse der Literaturanalyse. Trotz der sorgfältigen Auswahl relevanter Studien zum Personalmanagement im Sonderkulturanbau kann nicht garantiert werden, dass in diesem Überblick alle Studien des relevanten Bereichs eingeschlossen sind. Praxisbeiträge aus transferorientierten Zeitschriften sind in der Auswertung nicht berücksichtigt worden. Insgesamt wurden 24 Studien zum Personalmanagement im Sonderkulturbereich in die Untersuchung einbezogen (Tabelle 2).

3 Sonderkulturanbau

Der Sonderkulturanbau ist ein Teilbereich der Landwirtschaft, welcher nicht einheitlich definiert wird. Unter den Begriff wird generell der Anbau von Intensivkulturen mit hoher Produktions- und Arbeitsintensität sowie spezifischen Herausforderungen im Bereich der Anlage der Kulturen, der Kulturführung und der Ernte subsumiert (41; 44); dazu gehören Dauerkulturen, insbesondere Obst, Nüsse und Rebflächen, Gartenbauerzeugnisse, beispielsweise Gemüse, Blumen und Zierpflanzen, sowie sogenannte Handelsgewächse, etwa Hopfen, Heil-, Duft- und Gewürzpflanzen. Tabelle 1 verdeutlicht die Bedeutung der verschiedenen Sonderkulturen in der deutschen Landwirtschaft, welche 2017 auf insgesamt 401.638 ha (rund 5 %) der deutschen Ackerfläche im Freiland oder – zu einem deutlichen kleineren Teil – unter Glas angebaut wurden (33).

Tabelle 1: Sonderkulturanbau in Deutschland

Aufteilung der Sonderkulturfläche	Hektar	Prozent
Dauerkulturen (Baum- und Beerenobst, Nüsse, Rebflächen)	199 000	49,5
Gartenbauerzeugnisse (Gemüse, Erdbeeren, Blumen und Zierpflanzen)	145 600	36,3
Handelsgewächse (Hopfen, Tabak, Heil-, Duft- und Gewürzpflanzen, Hanf und andere Handelsgewächse)	42 900	10,7
Sonstige (Speisepilze und andere Sonderkulturen)	14 138	3,5
Summe	401 638	100

Quelle: Eigene Darstellung nach DESTATIS (33)

In Deutschland werden im Obst- und Gemüseanbau vorwiegend Äpfel, Erdbeeren, Spargel, Speisewiebeln und Möhren angebaut (102). Bei der Weinerzeugung ist Deutschland weltweit der neuntgrößte Produzent, mit einer Erzeugungsmenge von neun Millionen Hektolitern (52). Der Obst- und Weinanbau ist dabei am arbeitsintensivsten; auf 100 ha werden etwa sechsmal mehr Arbeitskräfte benötigt als im Durchschnitt der Landwirtschaft (22). Dabei ist der arbeits- und zeitintensive Anbau der Intensivkulturen beim gegenwärtigen Stand der Technik ganz überwiegend nicht zu mechanisieren, zumindest nicht ohne erhebliche Qualitätseinbußen (28; 44; 79; 86).

Die zuvor genannten Kulturen werden von verschiedenen ausgerichteten Betrieben angebaut. Eng verknüpft ist der Sonderkulturanbau dabei mit Erzeugnissen des Gartenbaus; Obst und Gemüse und Dauerkulturen; Rebanlagen (Abbildung 1). Dauerkulturen und Gartenbauerzeugnisse machen zusammen 85,8 % der genutzten Fläche im Sonderkulturanbau aus. Der Dienstleistungsgartenbau zählt dabei nicht zum Sonderkulturanbau. Der Sonderkulturanbau in anderen landwirtschaftlichen Betrieben, deren Hautausrichtung beispielsweise der Ackerbau oder die Veredlung ist, ist möglich, jedoch in der heute spezialisierten Landwirtschaft nicht als Standard anzusehen.

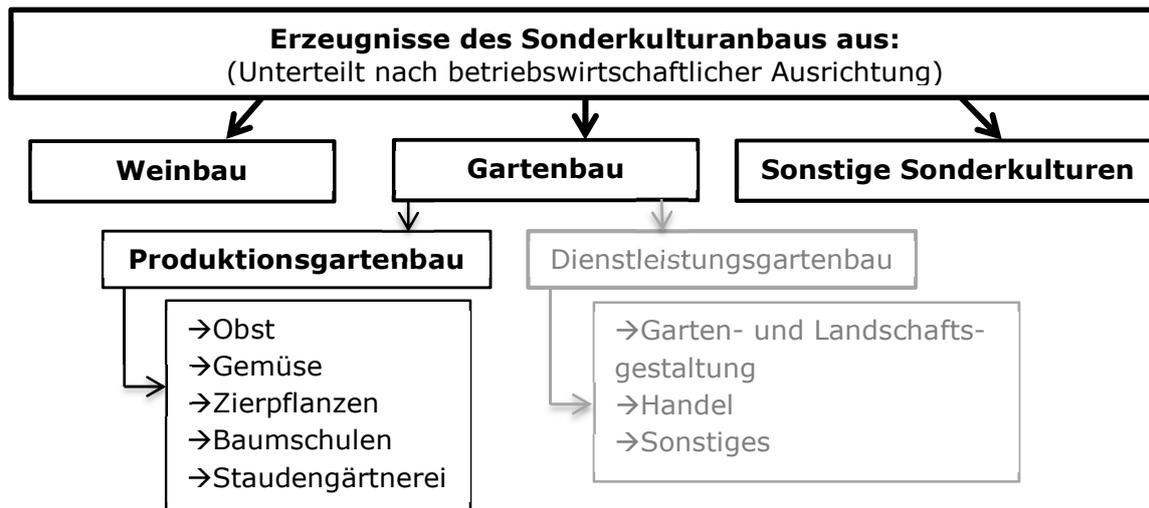


Abbildung 1: Der Sonderkulturanbau
Quelle: eigene Darstellung

Die ursprünglichen kleinen, familiengeführten Betriebe im Bereich der Sonderkulturen werden zunehmend mit Unterstützung von familienfremden Arbeitskräften neben den Familienarbeitskräften bewirtschaftet (81; 93). Wie viele Arbeitskräfte deutschlandweit im Sonderkulturanbau beschäftigt sind, ist nicht explizit bekannt, da Erzeugnisse des Sonderkulturanbaus in verschiedenen landwirtschaftlichen Betriebstypen produziert werden und die Zahl der Arbeitskräfte im Sonderkulturbereich nicht getrennt für die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Ausrichtungen erhoben wird. Insgesamt waren 2016 auf landwirtschaftlichen Betrieben, die in der Statistik explizit als Betriebe mit Sonderkulturanbau (Gartenbau und Weinbau) erfasst werden, 421.400 Arbeitskräfte (154.300 Arbeitskrafteinheiten) tätig, von denen mehr als 80 % (345.800 Personen) Fremdarbeitskräfte waren. Mehr als 50 % (231.100 Personen; 45.400 Arbeitskrafteinheiten) der Arbeitskräfte sind nur saisonal beschäftigt (34; 35). Im Gemüseanbau liegt der Anteil der Saisonarbeitskräfte sogar bei 71,2 % der Arbeitskrafteinheiten (49).

4 Personalmanagement im Sonderkulturanbau

Die Organisation und Umsetzung der Personalarbeit variiert deutlich zwischen einzelnen Unternehmen. In KMU, zu denen Betriebe mit Sonderkulturerzeugnissen zählen, werden die Aufgaben des Personalmanagements vorwiegend im Rahmen ihres Tagesgeschäfts von den Führungskräften erledigt. Dies führt zu vergleichsweise geringen Fachkenntnissen der für die Personalarbeit zuständigen Personen und aufgrund des Fehlens einer Personalabteilung mit geschulten Fachkräften zu eingeschränkten Möglichkeiten der aktiven Gestaltung des

Personalmanagements (51; 59). Diese Aussage zur personalwirtschaftlichen Ausgangslage in den KMU des Sonderkulturbereichs wird durch GINDELE et al. (47) für den agrarwirtschaftlichen Bereich insgesamt bestätigt. Hier haben über 50 % der Betriebe für die Wahrnehmung der personalwirtschaftlichen Aufgaben keine spezielle Arbeitskraft eingestellt. Auf den landwirtschaftlichen Betrieben variieren die Verantwortungsbereiche der Führungspersonen in Bezug auf das Personalmanagement deutlich (21).

Eine Besonderheit des Personalmanagements im Sonderkulturanbau ergibt sich aus den vorherrschenden Anstellungsverhältnissen, da im Sonderkulturanbau in großem Umfang Saisonarbeitskräfte beschäftigt sind, welche vorwiegend für die Bewältigung von Arbeitsspitzen zur Erntezeit, aber auch für die Durchführung von Arbeiten vor und nach der Ernte benötigt werden (6; 25; 53). Die Saisonarbeit ist in Deutschland nicht mit inländischen Arbeitnehmern zu realisieren, demzufolge werden die Saisonarbeitsplätze größtenteils mit ausländischen Arbeitskräften, vor allem aus Polen und Rumänien, besetzt (19; 20; 53).

Die bislang bearbeiteten personalwirtschaftlichen Forschungsthemen im Sonderkulturanbau sind in Tabelle 2 veranschaulicht. In der Tabelle sind die wichtigsten Ergebnisse der jeweiligen Untersuchungen stichpunktartig zusammengefasst. Eine Nennung aller relevanten Ergebnisse der verschiedenen Studien ist aus Platzgründen nicht zu realisieren. Die starke Fokussierung auf die Mitarbeiterzufriedenheit in der jüngeren Forschung ist deutlich abzulesen. Das Verhältnis von qualitativen und quantitativen Untersuchungsmethoden ist ausgeglichen. Beiträge zur Saisonarbeit wurden mit in die Tabelle aufgenommen, soweit explizit das Personalmanagement im Fokus steht. Beiträge, die auf derselben empirischen Erhebung beruhen, sind in der Tabelle zusammengefasst; Praxisbeiträge und Übersichtsartikel finden keine Berücksichtigung.

Tabelle 2: Studien aus dem Bereich des Personalmanagements im Sonderkulturanbau

Autoren	Methodik	Bereich	Saisonalarbeit	Personalwirtschaftliche Handlungsfelder					
				Personalplanung und -einsatz	Personalbeschaffung	Personalentwicklung	Personalführung	Personalmotivation und -zufriedenheit	Personalbindung
BITSCH et al. (19)	Qualitativ: Tiefeninterviews mit fünf Saisonarbeitskräften, sechs Arbeitgebern und vier Branchenexperten	Obst und Gemüse	ja	--	--	--	--	Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu Kollegen bzw. Vorgesetzten, Anerkennung	--
MEYERDING (68)	Quantitativ: Schriftliche Befragung von 229 Arbeitskräften in gartenbaulichen Unternehmen	Gartenbau	ja	--	--	--	--	Tätigkeits- und personenbezogene Eigenschaften	--
MEYERDING (65)	Quantitativ: Schriftliche Befragung in 150 Gartenbauunternehmen Qualitativ: Interviews mit betriebswirtschaftlichen Beratern	Gartenbau	ja	--	--	--	Steigende Relevanz	Zukünftige große Bedeutung der Arbeitskräftemotivation	--
MEYERDING (66; 67)	Quantitativ: Schriftliche Befragung von ≥200 Mitarbeitern, ≥200 Berufsfach- und Meisterschülern, ≥200 Studierenden des Gartenbaus	Gartenbau	ja	--	--	--	--	Tätigkeits- und personenbezogene Eigenschaften, die auf die Arbeitszufriedenheit wirken	--
GARMING (46)	Quantitativ: Schriftliche Befragung von 334 Betriebsleitern aus Landwirtschaft / Gartenbau Qualitativ: Experteninterviews mit Beratern des Obst- und Gemüsebaus und Landwirtschaft	Obst- und Gemüseanbau	ja	Fehlende Flexibilität des Arbeitseinsatzes	Kriterien der Mitarbeiterauswahl	--	--	Leistungsanreize, Lohnszenarien	--
MEYERDING (64)	Quantitativ: Schriftliche Befragung von 280 Mitarbeitern im Gartenbau Qualitativ: Der Fragebogen wurde zuvor kognitiv getestet und mit Hilfe von fünf Interviews erstellt	Gartenbau	ja	--	--	--	--	Tätigkeitseigenschaften, die sich auf die Arbeitszufriedenheit auswirken	--

REICHE und SPARKE (77; 78)	Quantitativ: Schriftliche Befragung von 446 zukünftigen Fach- und Führungskräften im Garten- und Landschaftsbau Qualitativ: Critical Incident Technique (Mixed-Methods)	Gartenbau	--	--	Wachsender Arbeitskräftemangel	Aufstiegsmöglichkeit	Qualität der Führung	Zufriedenheit sorgt für Mitarbeiterbindung; Zufriedenheit resultiert aus Anerkennung und angemessener Bezahlung	Arbeitsplatzqualität
SCHULTE und THEUVSEN (87; 88)	Quantitativ: Schriftliche Befragung von 90 Sonderkulturbetrieben	Erdbeer-, Spargelanbau	ja		Rolle von Vermittlern	Wachsende Verantwortung (Vorarbeiter)	--	Entgeltsysteme	Kost und Logis
AMBERGER et al. (1)	Quantitativ: Schriftliche Befragung von 430 Berufs- und Fachschülern als Mitarbeitern mit mehrjähriger Berufserfahrung aus Garten- und Landschaftsbau	Gartenbau	--	--	--	--	--	Erfolgsbaustein für Unternehmen, Treiber der Zufriedenheit	Arbeitsplatzqualität
FISCHER und SPARKE (42)	Quantitativ: 436 Befragte aus Fach- und Berufsschulen Qualitativ: Zwei Gartenbaubetriebe	Gartenbau	--	--	--	--	--	Zufriedenheit im Hinblick auf Hygienefaktoren und Motivatoren	--
BITSCH und YAKURA (21); BITSCH (12; 13)BITSCH und HOGBERG (18)	Qualitativ: 14 Fallstudien (Tiefeninterviews) in vier Gewächshausbetrieben, vier Landschaftsbauunternehmen und sechs Gärtnereien	Gartenbau	--	--	--	Weiterbildung für „Middle Manager“	--	Unterschiede hinsichtlich der Hygienefaktoren und Motivatoren zwischen unterschiedlichen Mitarbeitern; die Arbeit an sich als Zufriedenheitsfaktor	--
STROCHLIC und HAMERSCHLAG (91)	Qualitativ: Fallstudie mit 12 landwirtschaftlichen Unternehmen	Obst, Gemüse und Weinbau	ja	Ganzjährige Beschäftigung	Direkt und über andere Mitarbeiter	Training on the job	--	Integrierung im Unternehmen sorgt für Motivation und Zufriedenheit, Gewinnbeteiligung	Bindung älterer Mitarbeiter
TARAGOLA et al. (94)	Quantitativ: Schriftliche Befragung von 59 Gemüseanbauern und 89 Zierpflanzenproduzenten	Gemüse- und Zierpflanzenbetriebe	--	--	Abhängig von der Betriebsgröße	Vorwiegend nicht gegeben; „on the job training“	--	--	--

DE WOLF et al. (30)	Quantitativ: 91 Interviews mit Landwirten	Landwirtschaft und Gartenbau	--	--	--	--	--	--	Faire Löhne und Verbesserung der Arbeitsbedingungen
BITSCH (11)	Qualitativ: 5 Fokusgruppensitzungen mit Gewächshaus- und Gärtnereimanagern und Landschaftsplanern	Gartenbau	ja	--	Ehemalige Mitarbeiter, keine systematischen Auswahlverfahren	Neue Mitarbeiter werden durch Mitarbeiter aus dem Betrieb angelernt	--	Motivation und Vertrauen durch Feedback, Arbeitszufriedenheit durch personenbezogenes Management, Prämien; Kommunikation	--
BITSCH et al. (17)	Qualitativ: 5 Fokusgruppensitzungen mit Gewächshaus- und Gärtnereimanagern Landschaftsplanern, Managern von Milchviehbetrieben, Interviews mit Branchenexperten	Landwirtschaft und Gartenbau	ja	--	Durch aktuelle Mitarbeiter, Arbeitsvermittler	Arbeitsverbesserung (Basis-Training)	--	--	Saisonale Mitarbeiter aus den Vorjahren; Loyalität; Prämien
BILLIKOPF (9)	Qualitativ: Interviews mit 42 Verantwortlichen aus der Landwirtschaft und dem Gartenbau	Landwirtschaft, Gartenbau	--	--	--	Vorwiegend interner Aufstieg, Training durch andere Mitarbeiter	--	Hohe Arbeitszufriedenheit	Geringe Kündigungs-raten
BILLIKOPF (8)	Quantitativ: Befragung der Belegschaften von 160 Obst-, 87 Gemüse- und 157 Weinbaubetrieben	Obst, Gemüse und Weinbau	--	--	--	--	--	Hohe Arbeitszufriedenheit; Stundenlohn und Stücklohn	--
BILLIKOPF (9)	Quantitativ: Interviews mit 510 Saisonarbeitern	Obst und Gemüse	ja	--	--	--	--	Entlohnungssysteme	--

Quelle: eigene Darstellung

4.1 Personalplanung und -beschaffung

Den Ausgangspunkt der Personalplanung bildet die Personalbedarfsbestimmung, welche den Grundstein des Personalmanagements bildet. Sie legt fest, welcher Personalbedarf in quantitativer und qualitativer sowie ggf. räumlicher und zeitlicher Hinsicht besteht. Unter bestimmten vereinfachenden Annahmen kann laut SCHOLZ (83) der Personalbedarf wie folgt ermittelt werden:

$$\text{Bruttopersonalbedarf} = \frac{\text{Mitarbeiterzahl}}{\text{Arbeitsmenge (alt)}} \times \text{Arbeitsmenge (neu)}$$

Unter der Personalbeschaffung wird die Sicherstellung der Versorgung mit geeigneten Arbeitskräften vor allem in quantitativer und qualitativer Hinsicht verstanden. Die Personalbeschaffung dient der Deckung des im Rahmen der Personalbedarfsplanung ermittelten Bedarfs. Die Personalbeschaffung lässt sich in Bezug auf das zu akquirierende Personal in vier Aspekte gliedern: Information, Suche, Auswahl und Kontrolle (51). Für die Auswahl geeigneter Mitarbeiter werden in KMU vorrangig die Bewerbungsunterlagen gesichtet und Einstellungsinterviews durchgeführt; anspruchsvollere Auswahlverfahren wie z.B. das Assessment Center sind aus Kostengründen nicht realisierbar (83).

In der Befragung von GINDELE et al. (47) gaben über 65 % der landwirtschaftlichen Betriebsleiter an, dass es bei der Personalbeschaffung bereits zu deutlich wahrnehmbaren Engpässen gekommen ist. Als Ursachen sind etwa der zum Teil schlechte Ruf des landwirtschaftlichen und gartenbaulichen Sektors in der Gesellschaft, das im Vergleich zu anderen Branchen geringe Lohnniveau, die variierenden und vergleichsweise langen Arbeitszeiten sowie die schweren, oft körperlich belastenden Arbeitsbedingungen zu nennen (11; 76). Aber auch mangelnde Qualifikationen von Seiten der Arbeitssuchenden werden als Ursache für die Nichtbesetzung freier Stelle angeführt (47).

Das geringe Entgelt ist wiederholt als Ursache dafür genannt worden, nicht im Gartenbausektor arbeiten zu wollen (10; 77), obwohl die Arbeitskräfte in Betrieben des Sonderkulturanbaus nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (31; 32) vor Einführung des Mindestlohns besser entlohnt wurden als solche in der restlichen Landwirtschaft. Seit Anfang 2018 gilt auch in der Landwirtschaft und im Gartenbau der gesetzliche Mindestlohn, welcher aktuell einen Stundenlohn von mindestens 8,84 Euro vorsieht (58). Es sind vor allem die saisonalen Erntehelfertätigkeiten im Obst- und Gemüsebau, deren Bezahlung durch das Mindestlohngesetz deutlich beeinflusst wird (19). Insgesamt verändert das Mindestlohngesetz den Lohnabstand des Gartenbaus zu anderen Branchen nur geringfügig.

Die Akquisition neuer Arbeitskräfte erfolgt in der Landwirtschaft und im Gartenbau vielfach wenig systematisch und hauptsächlich auf der Basis direkter Kontakte zu potenziellen Mitarbeitern. Daher stammen oftmals viele Arbeitskräfte aus der Nähe des jeweiligen Betriebes. Allerdings verliert diese Form der Personalbeschaffung an Bedeutung; stattdessen werden verstärkt ausländische Arbeitskräfte, vorrangig aus Mittel- und Osteuropa, eingestellt (11; 75).

Inwieweit es Betrieben gelingt, die erforderlichen Arbeitskräfte zu akquirieren, hängt auch von dem durch die potenziellen Mitarbeiter wahrgenommenen Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht (bzw. - Ungleichgewicht) ab. Das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht bringt zum Ausdruck, inwiefern die durch den Betrieb angebotenen Anreize (Entgelt, Tätigkeitsmerkmale, Arbeitszeiten, Betriebsklima usw.) den durch die potenziellen Mitarbeiter eingebrachten Beiträgen (Qualifikation, Motivation, Sorgfalt etc.) entsprechen (97). Empirische Untersuchungen zeigen, dass Arbeitskräfte in Landwirtschaft und Gartenbau die betrieblichen Anreize differenziert wahrnehmen (74; 100). Ungeachtet dessen ist das materielle und immaterielle Anreize umfassende betriebliche Anreizsystem für die Personalbeschaffung von immenser Bedeutung. Besonders kritisch wird dabei neben der Arbeitszeitgestaltung die Entlohnung in landwirtschaftlichen Unternehmen eingeschätzt (74; 76; 78). Eine höhere Entlohnung im Agrarsektor und die Gestaltung von attraktiveren Arbeitszeiten sind daher als wichtige Maßnahmen für die Sicherstellung der Personalbeschaffung auf landwirtschaftlichen Betrieben anzusehen (45; 70; 96; 98). Aus betrieblicher Sicht ist es bei der Personalauswahl von zentraler Bedeutung, geeignete Mitarbeiter zu finden; neben den Qualifikationen sind dabei auch die Bereitschaft und Fähigkeit zur Eingliederung in das bestehende Team und die Gehaltsvorstellung ausschlaggebend (80).

Osteuropäische Saisonarbeitskräfte sind vor allem in der gartenbaulichen Landwirtschaft von besonderer Bedeutung; ihre Anzahl steigt kontinuierlich an (20). Seit 2011 die volle Arbeitnehmerfreizügigkeit aller EU-Mitgliedstaaten hergestellt wurde, bestehen neue Herausforderungen bei der Besetzung von Saisonarbeitsplätzen, da die meist mittel- und osteuropäischen Arbeitskräfte seither deutlich mehr Freiheiten bei der Arbeitsplatzwahl haben (70). Betriebe mit dem Anbau von Sonderkulturen informieren nach Angaben potentieller Saisonarbeitskräfte nicht über ihren eigenen Personalbedarf (6). Die saisonal beschäftigten Arbeitskräfte rekrutieren sich vielmehr auf der Basis persönlicher Netzwerke untereinander; daneben sind sogenannte Arbeitsvermittler bei der Rekrutierung ausländischer Saisonarbeitskräfte von Bedeutung (11; 17; 54; 88).

4.2 Personaleinsatz

Durch den Personaleinsatz wird festgelegt, wie mit den gegebenen Arbeitskräften die Stellen besetzt und die Aufgaben erledigt werden; dabei werden in quantitativer und qualitativer Hinsicht sowohl

die Eigenschaften der Mitarbeiter als auch die Anforderungen der Aufgaben berücksichtigt (80; 83). Der Personaleinsatz ist ein kontinuierlicher Prozess, der nicht nur zu Beginn des Arbeitsverhältnisses Relevanz besitzt (99).

Die Besonderheit des Personaleinsatzes im Sonderkulturanbau liegt in variablen Arbeitsabläufen. Dazu zählt die mögliche Verschiebung von Ernteterminen um einige Tage aufgrund von ungünstigen Witterungsverhältnissen; auch können die im Sonderkulturanbau besonders ausgeprägten Arbeitsspitzen auf Feiertage fallen. Beides ist aus Sicht der Arbeitskräfte als ungünstig zu bewerten, da dies zu kurzfristigen Planungsänderungen mit Blick auf die Freizeitgestaltung bzw. generell zur Entwertung der Freizeit führt (40; 50). Da eine exakte langfristige Arbeitsplanung nicht möglich ist, ist die notwendige saisonale Rekrutierung als ein Risikofaktor für die Betriebe zu bewerten (16; 79), obwohl die Eckdaten der Erntesaison sowie die zu erwartenden Arbeitsspitzen grundsätzlich bekannt sind und etwaige Ernteverchiebungen meist nur wenige Tage ausmachen.

Bei der Gestaltung der Arbeitszeit ist auch während der Erntezeit das Arbeitszeitgesetz einzuhalten; dies schränkt den flexiblen Personaleinsatz erheblich ein, zumal durch das Mindestlohngesetz die entsprechenden Aufzeichnungspflichten verschärft und die Überprüfbarkeit der Rechtmäßigkeit der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung wesentlich verbessert wurde (19). Für die Erntezeit kann eine Ausdehnung der Arbeitszeit auf bis zu 12 Stunden pro Tag bei der zuständigen Aufsichtsbehörde (Landesämter für Arbeitsschutz, Verbraucherschutz) beantragt werden. Insgesamt darf die durchschnittliche Arbeitszeit gleichwohl über einen Zeitraum von sechs Monaten nicht mehr als im Mittel 48 Stunden pro Woche betragen; hieraus kann sich ein Bedarf an zusätzlichen Arbeitskräften für die Durchführung der Erntetätigkeiten ergeben (46).

4.3 Personalführung

Unter der Personalführung ist die systematische Einflussnahme auf Menschen zur Erfüllung geforderter Aufgaben zu verstehen (103). Die Aufgabe der Personalführung lässt sich unter Einsatz unterschiedlicher Führungsstile erledigen (55); so wird etwa zwischen autoritärem, passivem, fürsorglichem und kooperativem Verhalten der Führungsperson unterschieden (38). Instrumente der Personalführung sind u.a. Leistungsanreize, Mitarbeitergespräche, systematische Beurteilungen der Mitarbeiter, das Formulieren von Zielen (Management by Objectives) oder die bewusste Delegation von Aufgaben (51).

Folgt man den situativen Führungstheorien, so ist der optimale Führungsstil von verschiedenen Faktoren abhängig. STROEBE (92) nennt fünf Einflussfaktoren auf die Wahl des Führungsstils: Dazu zählen die Führungskraft, die Mitarbeiter, das Zusammenspiel von Führungskraft und Mitarbeitern

sowie der Mitarbeiter untereinander innerhalb der Gruppe, die Werte und Ziele, die von allen Beteiligten verfolgt werden, sowie die jeweilige Führungssituation (Abbildung 2).



Abbildung 2: Einflussfaktoren auf den Führungsstil

Quelle: eigene Darstellung nach STROEBE (92)

Bedingt durch die verschiedenen Einflussfaktoren kann keine eindeutige Aussage darüber gemacht werden, welcher Führungsstil in der Landwirtschaft und dem Gartenbau am erfolgversprechendsten ist; vielmehr ist der jeweilige Führungsstil situationsadäquat in Abhängigkeit u.a. von der Betriebsstruktur, der Betriebsgröße und der Anzahl der Mitarbeiter auszuwählen (39). In diesem Sinne zeigen auch ANDREÄ et al. (2) mit ihrer Studie auf, dass kein optimaler Führungsstil im Agribusiness vorhanden ist, sondern der Führungsstil je nach Situation variiert. Ungeachtet dessen wird mit Blick auf die Landwirtschaft oft zu einem kooperativ-partnerschaftlichen Führungsverhalten geraten, da dieses Teamfähigkeit, viel Kommunikation, Flexibilität und selbständiges Arbeiten umfasst, welches prägende Merkmale der Landwirtschaft seien (80). ANDREÄ et al. (2) stellten einen Einfluss der Mitarbeiterzahl auf den Führungsstil fest. So werde bei steigender Mitarbeiteranzahl die Wahrscheinlichkeit größer, dass ein autoritärer Führungsstil im Bereich der Entscheidungsfindung und ein kooperativer Führungsstil bei der Arbeitsbewältigung gewählt werde.

Für die täglichen Arbeiten in der Landwirtschaft ist im Rahmen des Führungsverhaltens eine deutliche Kommunikation festgelegter Ziele erforderlich (69). Besonders Mitarbeitergespräche und Besprechungen sind bedeutsame Instrumente der Personalführung und ihrer Kommunikation (38). Die Kommunikation findet dabei auf vier Ebenen statt, der Sach-, der Beziehungs-, der Selbstoffenbarungs- und der Appellebene (5). Das bekannteste Modell zu den vier Ebenen der Kommunikation ist das sogenannte „Vier-Ohren-Modell“ von Schulz von Thun. Jede Nachricht besteht danach aus vier Botschaften und wird beim Versenden und beim Empfang über die verschiedenen Ebenen aufgenommen (84). Eine besondere Herausforderung ist dabei, dass Nachrichten möglicherweise anders wahrgenommen werden als sie vom Sender ursprünglich gemeint waren (5). Verschärft tritt dieses Problem in wachsenden Betriebsstrukturen auf, die durch eine steigende Entfernung zwischen den Führungsebenen gekennzeichnet sind mit dem Resultat, dass sich der direkte Kontakt und die Kommunikationsmöglichkeiten reduzieren (4), aber auch die Aufgabenverteilungen deutlicher getrennt sind (94).

Gestaltungsmöglichkeiten des Führungsverhaltens im Gartenbau werden in den Studien von MEYERDING (65) sowie REICHE und SPARKE (77) herausgearbeitet. Als Verbesserungsmöglichkeiten werden ein verstärktes Feedback über das Arbeitsverhalten, mehr Unterstützung der Mitarbeiter durch die Führungsperson sowie ein stärker zielorientiertes Arbeiten genannt. Die Studie von MEYERDING (65) zeigt zudem auf, dass in gartenbaulichen Betrieben ein großer Spielraum für die Ausgestaltung der Aufgabe der Mitarbeiterführung besteht. Von BITSCH (11) wird die These vertreten, dass die Kontrolle der Mitarbeiter auf den gartenbaulichen Betrieben keinen großen Stellenwert besitzt, da sich die Arbeitskräfte insbesondere bei der Saisonarbeit untereinander kontrollieren. Dem stehen allerdings engmaschige Systeme der Leistungserfassung entgegen, die nicht zuletzt als Grundlage für den Einsatz von Leistungslöhnen dienen (17; 88).

4.4 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung umfasst die Vermittlung aller Qualifikationen und Kompetenzen, die erforderlich sind, um die jeweilige Tätigkeit optimal ausüben sowie die zukünftige Arbeitsleistung entwickeln und steigern zu können (51). Die Personalentwicklung bringt dadurch die persönliche Entwicklung des Arbeitnehmers mit den Zielen des Betriebes zusammen (80). Die betriebliche Aus- und Weiterbildung ist ein wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung (63). Obwohl der Wert betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen unumstritten ist, ist die Frage, welche Weiterbildung die jeweiligen Arbeitskräfte benötigen, bislang nicht eindeutig zu beantworten (11).

In der Studie von MANIKANDAN und ANWER (61) wurden Experten gefragt, welche Weiterbildungsmaßnahmen sie für besonders bedeutsam halten. Vorrangig wurden die Entscheidungsfindung, Strategien für das Personalmanagement, zwischenmenschliche Beziehungen, teambildende Maßnahmen und Motivationstechniken von den Teilnehmern als sehr bedeutsame Themen adressiert.

BITSCH und YAKURA (21) haben in ihrer Studie herausgefunden, dass Weiterbildungsmaßnahmen in der mittleren Führungsebene in der landwirtschaftlichen Praxis nur wenig verbreitet sind. So hatten über 64 % der Befragten bisher keine Seminare, Trainings oder Workshops besucht. In der Studie von GINDELE et al. (47) gaben lediglich 29 % der Betriebsleiter an, Weiterbildungsmaßnahmen mit einem Bezug zum Personalmanagement absolviert zu haben. Allerdings lässt sich feststellen, dass mit steigender Anzahl (saisonal) angestellter Arbeitskräfte auch vermehrt Weiterbildungsmaßnahmen der mittleren Führungsebene stattfinden. Weiterbildungsmöglichkeiten werden aufgrund der größeren Betriebsgröße und Mitarbeiterzahl vorwiegend in den ostdeutschen landwirtschaftlichen Betrieben angeboten (75). Als ein Grund für die verbreitete Abstinenz von Weiterbildungsmaßnahmen gilt, dass die Betriebsleiter befürchten, dass Mitarbeiter mit höherer Qualifikation den Betrieb verlassen (16).

Die Ausgestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen variiert deutlich. In einigen Betrieben wird ausschließlich Basiswissen vermittelt, während in anderen Betrieben weitergehende Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden. Im Sonderkulturbereich erfolgt die Aus- und Weiterbildung vielfach im Wege des „training on the job“ im Zuge der Ausführung der jeweiligen Arbeit (91).

4.5 Personalmotivation und -zufriedenheit

Unter der Motivation eines Individuums werden die Richtung seines Verhaltens, d.h. die Entscheidung für eine von mehreren Handlungsalternativen, die Anstrengung, mit der die eingeschlagene Richtung verfolgt wird, und die Dauer, für die an der gewählten Richtung festgehalten wird, verstanden (29). Die Schaffung der Voraussetzungen, die die Mitarbeiter dazu bringen, leistungsorientiert im Sinne der betrieblichen Ziele zu agieren, ist die Aufgabe der Mitarbeitermotivation (80).

Das Spektrum der zur Verfügung Motivationsinstrumente ist breit; es umfasst materielle Anreize (insbesondere die Gestaltung des Entgeltsystems) und immaterielle Anreize (Aufgabengestaltung, Personalführung, Betriebsklima, Arbeitszeitgestaltung usw.) (101). In der Landwirtschaft wie auch in Gartenbaubetrieben werden materielle und immaterielle Anreize eingesetzt. Mit Blick auf die materiellen Anreize steht die Ausgestaltung der Lohnsysteme in Gartenbaubetrieben im Vordergrund. Die finanziellen Anreize werden als wichtig erachtet, um ein Absinken der Arbeitsmotivation der Mitarbeiter zu verhindern (46; 82). Erntetätigkeiten im Bereich der Sonderkulturen werden daher oftmals leistungsbezogen im Akkord entlohnt (7; 25), obwohl Frauen und ältere Personen eher den Stundenlohn präferieren (8). In der Untersuchung von SCHULTE (85) kristallisierte sich die leistungsbezogene Entlohnung als gängige Entlohnungsform im Sonderkulturanbau heraus. In der Studie von SCHULTE und THEUVSEN (88) variierten je nach den Aufgabenbereichen (Erdbeer- bzw. Spargelernte) vor Einführung des Mindestlohngesetzes die effektiv gezahlten Leistungslöhne zwischen 3,50 € und 18,00 € pro Stunde und die Zeitlöhne zwischen 5,50 € und 12,00 € pro Stunde. Mit der leistungsbezogenen Entlohnung erwirtschafteten die Arbeitnehmer durchschnittlich einen höheren Verdienst als im Zeitlohn. Im Sonderkulturanbau hat die leistungsbezogene Entlohnung nach Einführung des Mindestlohns tendenziell als Anreizinstrument an Wirksamkeit verloren. Des Weiteren hat der Mindestlohn im Obst- und Gemüseanbau mit Blick auf die Produktionskosten zu deutlichen Herausforderungen im Bereich der Betriebsplanung geführt (46). Das Mindestlohngesetz vermindert zudem auch die Anreize für Saisonarbeitskräfte, in Deutschland zu arbeiten, da die strengere Überwachung der Regeln des Arbeitszeitgesetzes zu weniger Arbeitsstunden und daraus resultierenden Lohneinbußen führt (19).

In der Literatur wird ein gutes Arbeitsklima als ein wichtiger immaterieller Anreiz auf dem Großteil der landwirtschaftlichen Betriebe (90 %) genannt. Weitere Anreizinstrumente sind beispielsweise die Anschaffung moderner Maschinen, die eigenständige Gestaltung der Arbeitszeiten, Weiterbildungen und Betriebsfeste (47). REICHE und SPARKE (77) zeigen in ihrer Arbeit zudem auf, dass für eine höhere Motivation im Gartenbau der innerbetriebliche Informationsfluss verbessert werden muss. Darüber hinaus werden auch die Vorgesetzten, die Arbeitstätigkeiten sowie Personalentwicklungspläne als Motivatoren angesehen (66).

Die Motivation hat einen hohen Einfluss auf die Effizienz in der Produktion (87) und ist eng mit der Mitarbeiterzufriedenheit verknüpft. Die Arbeitszufriedenheit ist im Gartenbau das am stärksten ausgeprägte Forschungsgebiet. Eine hohe Arbeitszufriedenheit ist wiederholt als eine beachtliche Stärke des Agrarsektors angesehen worden (73). Im Widerspruch dazu bewerten REICHE und SPARKE (77) die Mitarbeiterzufriedenheit im Gartenbau als unterdurchschnittlich.

Die Arbeitszufriedenheit im Gartenbau wird durch zahlreiche Komponenten beeinflusst. Der Umgang und das Verhältnis mit den Kollegen (18; 73; 89) und als positiv wahrgenommene Zukunftsperspektiven werden in mehreren Studien als Determinanten der Arbeitszufriedenheit genannt (12; 18; 66). Weitere Einflussgrößen auf die Arbeitszufriedenheit sind die Bezahlung der geleisteten Arbeit, die Dauer und Flexibilität der Arbeitszeiten, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work-Life-Balance), die Anerkennung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte und Kollegen, die Arbeit selbst, das eigene Involvement, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Beziehungen zu den Vorgesetzten sowie die Fairness der Vorgesetzten (18; 66; 68; 73). Mit der Arbeitszufriedenheit von Saisonarbeitskräften haben sich MÜLLER et al. (71) vertieft befasst. Sie haben fünf Anreize herausgearbeitet, die einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit sowie darüber hinaus auf die Motivation und das Commitment der Arbeitskräfte haben. Dazu zählen die Entlohnung, die Personalführung, die Qualität der Unterkunft, die Möglichkeiten der Freizeitgestaltung sowie immaterielle Anreize, etwa Anerkennung, Lob, Freizeit und Wissenstransfer. Des Weiteren sind auch kleine Gesten der Arbeitgeber bei den saisonalen Arbeitskräften gerne gesehen, wie kleine Geschenke, Lunchpakete und Einladungen zu geselligen Runden. Negativ wirkt sich besonders der fehlende Kontakt zur eigenen Familie aus. Würden den Arbeitskräften im Heimatland die gleichen Anreize geboten werden, dann würden sie nicht mehr in Deutschland arbeiten.

Insgesamt sind die Komponenten, die die Arbeitszufriedenheit ausmachen, sehr stark personenbezogen und variieren deutlich in Abhängigkeit von Alter, Geschlecht, Bildungsabschluss und der Art der Anstellung der Mitarbeiter (66; 68). Personen beispielsweise, die in Gartenbaubetrieben Leitungspositionen besetzen, sind zufriedener mit ihrer Arbeit als Saisonarbeitskräfte. Besonders das niedrige Lohnniveau sorgt bei Saisonarbeitern für eine geringe Zufriedenheit (72).

4.6 Personalbindung

Die Personalbindung setzt sich aus gezielten Maßnahmen und Vorgehensweisen, die der Mitarbeitererhaltung für den Betrieb dienen, zusammen. Diese Aufgabe wird bedingt durch den fortschreitenden demographischen Wandel und den zunehmenden Fachkräftemangel an Bedeutung gewinnen (37). Das Ziel der Mitarbeiterbindung ist es dabei, neben einer vertraglichen auch eine mentale Bindung der Mitarbeiter zu schaffen (83). Eine nachhaltige Personalbindung spart Kosten, die beispielsweise durch die Suche nach neuen Arbeitskräften, die Sichtung der Bewerbungsunterlagen und das Anlernen neuer Mitarbeiter entstehen (27).

Die Personalbindung im Gartenbau ist bedingt durch die saisonalen Arbeitsspitzen im Bereich der Erntetätigkeiten schwer zu realisieren. Ansatzweise umgesetzt ist sie dort, wo immer wieder die gleichen Arbeitskräfte aus der Vorsaison eingestellt werden (11); eine Beschäftigung der Arbeitskräfte während des ganzen Jahres ist dagegen auf der Mehrzahl der reinen Sonderkulturbetriebe nicht realisierbar (91). In den Führungsebenen besteht hingegen eine geringe Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer. Dies wird neben der Lohngestaltung mit weiteren Anreizsystemen unterstützt (16); hierbei wird der Gestaltung des Entlohnungssystems eine wichtige Rolle für die Realisierung des Ziels der Reduktion der Fluktuationsrate beigemessen (23). Den landwirtschaftlichen und gartenbaulichen Arbeitskräften wird laut BILLIKOPF (9) nur selten gekündigt; die Bindung zwischen Arbeitnehmer und Vorgesetzten ist umso stärker, je enger beide im betrieblichen Alltag zusammenarbeiten. Mit steigenden Betriebsgrößen wird die Bindung zwischen den Vorgesetzten und den Arbeitskräften loser. Eine geringere Bindung bzw. Loyalität besteht auch, wenn die Arbeitskräfte über Vermittler an eine Tätigkeit im Sonderkulturanbau gelangt sind (91).

5 Diskussion und Schlussfolgerungen

Das vorliegende Literaturreview hat die gestiegene Bedeutung des Personalmanagements im personalintensiven Sonderkulturanbau verdeutlicht, gleichzeitig aber auch gezeigt, dass der Grundgedanke eines systematischen Personalmanagements sich noch nicht flächendeckend in der Praxis durchgesetzt hat. Seit etwa zwanzig Jahren werden verstärkt Studien zum Personalmanagement im Sonderkulturbereich veröffentlicht; dabei liegt der Fokus vieler Studien auf der Zufriedenheit und der Entlohnung der Arbeitskräfte (bspw. 19; 64; 65; 66; 67; 68; 78; 88). Beide Bereiche können inzwischen als recht gut erforscht gelten. In den Bereichen Personalentwicklung, Personalbindung, Personalplanung, Personaleinsatz und Personalführung sind dagegen noch deutliche Defizite und dementsprechend ein weiterer Forschungsbedarf festzustellen.

Bei der Analyse der bisherigen Studien zum Personalmanagement im Sonderkulturbereich fällt ferner auf, dass die Studien, so etwa die Arbeiten von MEYERDING (64; 65; 66; 67), vorwiegend aus dem

Bereich des Gartenbaus stammen. Die landwirtschaftlichen Aspekte des Sonderkulturanbaus, beispielsweise der Erdbeeranbau oder Spargelanbau, sind demgegenüber unterrepräsentiert. Hier wird demzufolge ebenfalls weiterer Forschungsbedarf erkennbar.

Die derzeitigen Herausforderungen im Sonderkulturanbau sind die Akquise und Bindung von geeigneten Arbeitskräften, da die Arbeitsbedingungen durch saisonale Arbeitsspitzen und kurzfristige Planungsänderungen geprägt sind, die eine langfristige Arbeitsplanung erschweren. Diese Aspekte tragen mit dazu bei, dass ein Arbeitsplatz im Sonderkulturanbau als nicht sehr attraktiv gilt. Für die Erntearbeiten ist zudem der Bedarf an (unqualifizierten) Arbeitskräften höher als die Anzahl der im Inland zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte; die Lücke wird überwiegend mit Arbeitnehmern aus mittel- und osteuropäischen Nachbarländern ausgeglichen (36). Dabei können sprachliche Barrieren zu fehlerhaften Ausführungen der Tätigkeiten führen. Zur Vermeidung dieser Problematik werden in größeren Betrieben oftmals Vorarbeiter eingesetzt, die neben der deutschen Sprache auch die jeweilige Landessprache der Mitarbeiter beherrschen. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb Vorarbeiter einsetzt, steigt mit der Größe der Betriebe (88). Mit steigendem Anteil an Saisonarbeitskräften achten die Betriebe weniger auf Führung und Mitarbeiterverbundenheit, was durch die einfachen Arbeitsabläufe und die daraus resultierende hohe Substituierbarkeit der Arbeitskräfte bedingt ist (66). Hier bieten sich ebenfalls weitere Forschungsarbeiten an, um Einblicke in die genauen Wünsche und Anforderungen der Mitarbeiter, aber auch die Gegebenheiten für die Saisonarbeitskräfte auf den Betrieben zu erhalten. Empirische Untersuchungen stoßen hier allerdings auf besondere Schwierigkeiten. Problematisch ist vor allem die geringe Teilnahmebereitschaft der Befragten; so reagieren zum einen die Arbeitgeber oft nicht auf entsprechende Anfragen, zum anderen gilt es – ähnlich wie zum Beispiel bei Untersuchungen zum Arbeitsmarktpotenzial von Flüchtlingen (24) – sprachliche Barrieren zu überwinden (19).

Unter dem Einfluss des soziodemographischen Wandels ist der Arbeitsmarkt durch einen zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter gekennzeichnet. Fachkräfte scheiden in den kommenden Jahren altersbedingt verstärkt aus den Unternehmen aus, wodurch der Bedarf an neuen Fachkräften stetig wächst (56). Daneben stellen die Globalisierung, veränderte rechtliche Rahmenbedingungen und der technische Fortschritt neue Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt dar. Der Arbeitsmarkt ist besonders im Garten- und Weinbau durch einen Mangel an Fachkräften gekennzeichnet, da nur wenige Personen diesen Ausbildungsberuf wählen (48; 60). Dazu kommen ein im Vergleich zu vielen anderen Branchen geringer Verdienst, das zumindest in Teilen negative Image und Mängel im Bereich der Mitarbeiterführung im Agrarsektor (11; 76; 78). Eine weitere relevante Entwicklung ist, dass zukünftig weniger Fachkräfte mit Berufsausbildung, dafür aber mehr Hochschulabsolventen auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden. Diese weisen erhöhte Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsplätze und -aufgaben auf, insbesondere bezüglich der Work-Life-Balance und der Weiterbildungsmöglichkeiten im jeweiligen Beruf (74; 100). Hieraus

ergeben sich Herausforderungen für das betriebliche Personalmanagement, da Arbeitskräfte nicht mehr nur als bloßer Produktionsfaktor (95) betrachtet werden können. Zugleich wird weiterer Forschungsbedarf mit Blick auf die genaue Ausprägung der Erwartungen der jüngeren Fachkräfte erkennbar.

Im Gegensatz zu nichtlandwirtschaftlichen Unternehmen stehen für die Wahrnehmung von Aufgaben des Personalmanagements im Sonderkulturanbau in aller Regel keine spezialisierten Abteilungen zur Verfügung; die personalwirtschaftlichen Aufgaben werden vielmehr vom jeweiligen Betriebsleiter oder anderen Führungskräften in aller Regel neben ihren sonstigen Tätigkeiten im Tagesgeschäft durchgeführt (51). Die Führungsfertigkeiten der Betriebsleiter haben einen signifikanten Einfluss auf die erfolgreiche Besetzung offener Stellen im Betrieb (47). Dieser Aspekt verdeutlicht, dass Betriebe ohne geschulte Führungskräfte im Bereich des Personalmanagements weniger wettbewerbsfähig sind als Betriebe, die personalwirtschaftliche Aufgaben, namentlich die entsprechenden Qualifikationen der Betriebsleitung, fördern. Damit verbunden ist die Frage, ob es tatsächlich bereits einen Fachkräftemangel im Sonderkulturanbau in dem oft beklagten Umfang gibt oder ob die Führungspersonen nur nicht entsprechend geschult sind. Zudem ist es eine offene Frage, wie der Stellenwert der Führungsqualität in Relation zu anderen Einflüssen auf die Attraktivität von Arbeitsplätzen, etwa der Aufgabengestaltung, der Entgelthöhe oder dem Ruf der Landwirtschaft bzw. des Gartenbaus als Arbeitsgeber, zu beurteilen ist. Hier wird ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsarbeiten zum Personalmanagement im Sonderkulturanbau deutlich.

Als bedeutsamste Herausforderungen für landwirtschaftliche und gartenbauliche Betriebe nennt BITSCH (14) die Personalbeschaffung und die Sicherstellung der (Bleibe-)Motivation geeigneter Arbeitskräfte. Die Wechselbereitschaft und vor allem die Wechselmöglichkeiten in andere Sektoren sind gestiegen (97). Gleichzeitig stehen die Sonderkulturbetriebe vor der Herausforderung, das eingesetzte Humankapital effizient zu nutzen, damit der Anteil der Personalkosten, die rund 40 % der Gesamtkosten ausmachen, nicht weiter ansteigt. Fragen der Personalbeschaffung und -bindung sind bisher eher stiefmütterlich in der Literatur behandelt worden, so dass auch insoweit weiterer Forschungsbedarf erkennbar wird.

In Zukunft werden auf das landwirtschaftliche Personalmanagement möglicherweise weitere neue Herausforderungen zukommen. Eine Verbesserung der Work-Life-Balance ist heute bereits notwendig, um im Wettbewerb um Arbeitskräfte mithalten zu können. Zukünftig wird angesichts des demographischen Wandels und alternder Belegschaften der Fokus im Sonderkulturanbau möglicherweise verstärkt auf neuen Themen, z.B. dem betrieblichen Gesundheitsmanagement, liegen. Hieraus ergeben sich dann auch neue Felder für die agrar- und gartenbauökonomisch ausgerichtete personalwirtschaftliche Forschung.

Zusammenfassung

Personalmanagement am Beispiel Sonderkulturen

Mitarbeiter in einem Betrieb sind beides, ein bedeutender Erfolgs-, aber auch ein erheblicher Kostenfaktor. Dies gilt in besonderer Weise für den personalintensiven Sonderkulturanbau. Die Anzahl der Betriebe, die Sonderkulturen anbauen, sinkt kontinuierlich, dafür steigen im Gegenzug die durchschnittlichen Betriebsgrößen und die Anzahl der Mitarbeiter je Betrieb. Hinzu kommt der demographische Wandel, der mit älter werdenden Belegschaften und erhöhten Anforderungen an den Arbeitsplatz und den Arbeitgeber einhergeht. Diese Aspekte kennzeichnen exemplarisch die steigenden Anforderungen an das Personalmanagement in der Landwirtschaft und im Gartenbau. Insbesondere für arbeitsintensive Produktionsverfahren, wie sie im Sonderkulturanbau vorherrschen, werden für die Arbeitserledigung vermehrt familienfremde Arbeitskräfte benötigt. Trotz der hohen Relevanz sind bislang nur Teilaspekte des Personalmanagements im Sonderkulturanbau, namentlich die Mitarbeiterzufriedenheit, die Möglichkeiten der Ausgestaltung von Entlohnungssystemen, die Verfügbarkeit und Zufriedenheit von Saisonarbeitskräften und der Fachkräftemangel, hinreichend untersucht worden. Demgegenüber sind bspw. die Ursachen für die Auswahl eines bestimmten Arbeitgebers sowie die Bleibemotivation und damit die Bedingungen, unter denen eine einmal aufgenommene Beschäftigung fortgesetzt wird, nur wenig erforscht. Des Weiteren besteht mit Blick auf die Personalbindungs- und Personalbeschaffungsstrategien von Sonderkulturbetrieben sowie die Personalführung weiterer Forschungsbedarf. Vor dem beschriebenen Hintergrund ist es das Ziel dieses Beitrags, den Stand der Forschung zum Personalmanagement im Sonderkulturbereich aufzuarbeiten sowie Forschungslücken zu identifizieren.

Summary

Human resources management illustrated with special crops as an example

Employees in a company are both an important success factor and a considerable cost factor. This applies in particular to personnel-intensive special crop cultivation. The number of farms cultivating special crops is decreasing continuously while, in turn, the average size of farms and the number of employees per farm are increasing. In addition, demographic change is accompanied by an aging workforce and increased demands on the workplace and the employer. These aspects characterize the growing demands regarding personnel management in agriculture and horticulture. Especially for labour-intensive production methods, which prevail in special crop cultivation, an increasing amount of non-family labour is required to get work done. Despite their high relevance, only partial aspects of personnel management in special crop cultivation, namely employee satisfaction, possibilities to

design remuneration systems, availability and satisfaction of seasonal workers, shortage of skilled workers, have so far been sufficiently examined. On the other hand, little research has been done into the reasons why a particular employer is chosen, for instance, or on what motivates employees to stay with an employer, i.e. into conditions under which a job once chosen will be continued. In addition, further research is needed into special culture enterprises' personnel retention, management and recruitment strategies. Against this background, the present contribution aims to review the state of research on human resources management in the special culture sector and to identify research gaps.

Literatur

1. AMBERGER, F.; FISCHER, M.; GABB, N.; REISING, C.; SPARKE, K., 2011: Mitarbeiterzufriedenheit im Gartenbau. Posterbeitrag in: BHGL-Schriftenreihe 28: 137.
2. ANDREÄ, K. S.; BRODERSEN, C. M.; KÜHL, R., 2002: Führungsverhalten beziehungsweise Führungsstile in Agrarunternehmen. In: Agrarwirtschaft 51 (3): 164-173.
3. BAHNMÜLLER, H., 1986: Gartenbauliche Betriebslehre. 3. Auflage, Stuttgart: Ulmer Verlag.
4. BARBAUD-DIDIER, V.; HENNINGER, M.C.; EL AKREMI, A., 2012: The relationship between members trust and participation in the governance of cooperatives: the role of organizational commitment. In: International Food and Agribusiness Management Review 15: 1-24.
5. BARTSCHER, T.; STÖCKL, J.; TRÄGER, T., 2012: Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. München: Pearson.
6. BECKER, C.; EKERT, S.; GERICKE, T.; SOMMER, J.; BECHSTEIN, F.; GESELLSCHAFT FÜR INNOVATIONSFORSCHUNG UND BERATUNG, 2007: Evaluation der Beschäftigung inländischer Arbeitskräfte in landwirtschaftlicher Saisonarbeit: Endbericht. Berlin. URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ss0ar-265668>.

7. BILLIKOPF, G. E., 1995: High piece-rate wages do not reduce hours worked. In: *California Agriculture* 49 (1): 17-18. DOI: <https://doi.org/10.3733/ca.v049n01p17>.
8. BILLIKOPF, G. E., 1996: Crew workers split between hourly and piece-rate pay. In: *California Agriculture* 50 (6): 5-8. DOI: <https://doi.org/10.3733/ca.v050n06p5>.
9. BILLIKOPF, G. E., 2001: Interpersonal communication tops concerns of farm supervisors. In: *California Agriculture* 55 (5): 40-43. DOI: <https://doi.org/10.3733/ca.v055n05p40>.
10. BITSCH, V., 1996: Job Satisfaction During Apprenticeship. In: *Acta Horticulturae* (429): 97-102.
11. BITSCH, V., 2004: Focus Group Discussions as a Research and Extension Method. The Case of Personnel Management Issues in Horticultural Businesses. In: *Acta Horticulturae* (655): 461-469. DOI: [10.17660/ActaHortic.2004.655.56](https://doi.org/10.17660/ActaHortic.2004.655.56).
12. BITSCH, V., 2006: Job Attitudes of Agricultural Middle Managers. American Agricultural Economics Association Annual Meeting. California, 23.07.2006.
13. BITSCH, V., 2007: Job satisfaction in horticulture: New insights. In: *Acta Horticulturae* 762: 431-438.
14. BITSCH, V., 2009: Personnel Management Research in Agribusiness. 19th Annual World Forum and Symposium of the International Food and Agribusiness Management Association. Budapest, Ungarn, 20.06.2009.
15. BITSCH, V., 2010: Ein Blick nach draußen – Personalmanagement in der Landwirtschaft aus nordamerikanischer Perspektive. In: von Davier, Z.; Theuvsen, L. (Hrsg.): *Landwirtschaftliches Personalmanagement. Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren*. Frankfurt a. Main: DLG Verlag: 73-88.
16. BITSCH, V.; HARSH, S. B., 2004: Labour Risk Attributes in the Green Industry: Business Owners' and Managers Perspectives. In: *Journal of Agricultural and Applied Economics* 36 (3): 731-745.
17. BITSCH, V.; HARSH, S. B.; MUGERA, A. W., 2003: Risk in Human Resource Management and Implications for Extension Programming – Results of Focus Group Discussions with Dairy and Green Industry Managers. Paper prepared for presentation at the American Agricultural Economics Association Annual Meeting, Montreal, Canada, 27-30.06.2003.
18. BITSCH, V.; HOGBERG, M., 2005: Exploring Horticultural Employees' Attitudes Toward Their Jobs: A Qualitative Analysis Based on Herzberg's Theory of Job Satisfaction. In: *Journal of Agricultural and Applied Economics* 37 (03): 659-671.
19. BITSCH, V.; MAIR, S.; BORUCINSKA, M. M.; SCHESSLER, C. A., 2017: Introduction of a Nationwide Minimum Wage: Challenges to Agribusinesses in Germany. In: *Economia Agroalimentare/Food Economy* 19 (1): 13-34. DOI: [10.3280/ECAG2017-001002](https://doi.org/10.3280/ECAG2017-001002)

20. BITSCH, V.; MITTELBERGER, C., 2015: Eastern European seasonal employees in German horticulture: Role and recent developments in the context of the EU expansion. In: *Acta Horticulturae* 1099: 519-524. DOI:10.17660/ActaHortic.2015.1099.63.
21. BITSCH, V.; YAKURA, E. K., 2007: Middle Management in Agriculture: Roles, Functions and Practices. In: *International Food and Agribusiness Management Review* 10 (2): 1-27.
22. BLUMÖHR, T.; ZEPUNKE, H.; TSCHÄPE, D., 2006: Die Klassifizierung landwirtschaftlicher Betriebe: Gemeinschaftliches Klassifizierungsverfahren in Deutschland - methodische Grundlagen und Ergebnisse. In: *Statistisches Bundesamt: Wirtschaft und Statistik* 5/2006: 516-526.
23. BOSCH, G.; WEINKOPF, C.; KALINA, T., 2009: *Mindestlöhne in Deutschland*. Bonn: bub Bonner Universitäts-Buchdruckerei.
24. BRAUN-MICHELS, B.; STRATMANN, J.; THEUVSEN, L.; OTTER, V., 2017: Flüchtlinge als Arbeitskräfte für die Landwirtschaft: Voraussetzungen – Potenziale – Handlungsbedarf. In: *Arbeitsmarkt, Ausbildung, Migration: Perspektiven für die Landwirtschaft*. Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank: Frankfurt a. Main, Band 33: 105-127.
25. BRONSEMA, H.; SANTELMANN, A.; THEUVSEN, L., 2014: Leistungsorientierte Entlohnung durch EDV-gestützte Erfassung von Erntemengen und Qualitätsmerkmalen in der Spargelernte. In: *Clasen, M.; Hamer, M.; Lehnert, S.; Petersen, B; Theuvsen, B. (Hrsg.): IT-Standards in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Fokus: Risiko- und Krisenmanagement. Referate der 34. GIL-Jahrestagung*. Bonn: Köllen Verlag: 25-28.
26. BRONSEMA, H.; SONNTAG, W.; THEUVSEN, L., 2013: Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit von Milchviehbetrieben außerhalb von Erzeugungszentren. In: *Kirschke, D.; Bokelmann, W.; Hagedorn, K.; Hüttel, S. (Hrsg.): Wie viel Markt und wie viel Regulierung braucht eine nachhaltige Agrarentwicklung?* Münster: Landwirtschaftsverlag: 185-196.
27. BRÖCKERMANN, R.; PEPELS, W., 2004: *Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*. Berlin, Erich Schmidt Verlag.
28. CALVIN, L.; MARTIN, P., 2010: Labor-intensive U.S. fruit and vegetable industry competes in a global market. Economic Research Service, United States Department of Agriculture, Washington, WA, USA. Available at: <http://tinyurl.com/h2w9f57>.
29. CAMPBELL, D.E., 2006: *Incentives: motivation and the economics of information*. 2. Auflage, Cambridge University Press.
30. DE WOLF, P.L.; SCHOORLEMMER, H.B.; SMIT, A.B.; DE LAUWERE, C.C., 2004: Analysis and Development of Entrepreneurship in Agriculture. *Acta Horticulturae* 655: 199-208. DOI: 10.17660/ActaHortic.2004.655.25.
31. Destatis, 2007: *Löhne und Gehälter - Verdienste der Arbeiter und Arbeiterinnen in der Landwirtschaft in Deutschland*. Fachserie 16 Reihe 1. Wiesbaden.

32. Destatis, 2011: Verdienste und Arbeitskosten. Verdienste in der Landwirtschaft. Fachserie 16 Reihe 1. Wiesbaden.
33. Destatis, 2017a: Bodennutzung der Betriebe - Landwirtschaftlich genutzte Flächen. Fachserie 3 Reihe 3.1.2. Wiesbaden.
34. Destatis, 2017b: Betriebe mit Weinbau - Agrarstrukturerhebung. Fachserie 3 Reihe 2.2.3. Wiesbaden.
35. Destatis, 2017c: Betriebe mit Anbau von Gartenbaugewächsen -Agrarstrukturerhebung. Fachserie 3 Reihe 2.2.4. Wiesbaden.
36. DIETZ, B., 2004: Gibt es eine Alternative? Zur Beschäftigung polnischer Saisonarbeitnehmer in Deutschland. Arbeiten aus dem Osteuropa-Institut München, Nr. 253.
37. DILLERUP, R.; STOI, R., 2013: Unternehmensführung. 4. Auflage, München: Vahlen.
38. DINCHER, R., 2014: Personalwirtschaft. 4. Auflage. Neuhofen/Pf.: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V.
39. DOLUSCHITZ, R., 2001: Personalmanagement und Landwirtschaft. Magdeburg: AID.
40. FINDEIS, J.; SNYDER, A.; JAYARAMAN, A., 2005: The Well-Being of U.S. Farm Workers. Employee Benefits, Public Assistance, and Long-Term Effects. In: Review of Agricultural Economics 27 (3): 361–368. DOI: 10.1111/j.1467-9353.2005.00230.x.
41. FISCHER, M.; HARDEWEG, B.; LENTZ, W., 2013: Clusterstudie Gartenbau - Wertschöpfung des Gartenbaucusters in Sachsen. Schriftenreihe des LfULG (26): Dresden.
42. FISCHER, K.; SPARKE, M., 2011: Arbeitszufriedenheit der zukünftigen Fach- und Führungskräfte im Gartenbau, Fachvortrag. In: 49. Betriebswirtschaftlichen Fachtagung Gartenbau: 25-42.
43. FRESE, E., 1994: Industrielle Personalwirtschaft. In: Schweitzer, M. (Hrsg.): Industriebetriebslehre. 2. Auflage, München: Vahlen: 219-325.
44. FRIEDRICH, N.; SCHAFFARZYK, S.; THEUVSEN, L., 2013: Der Markt für Obst und Gemüse. Die landwirtschaftlichen Märkte an der Jahreswende 2012/13. In: German Journal of Agricultural Economics 62 (1; Supplement): 85-95.
45. GANDORFER, M.; BITSCH, V.; FRIEDEL, F., 2016: Erfolgsstrategien von Obst- und Gemüsegenossenschaften im Zuge der Internationalisierung des Hortibusiness. In: Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank (32): Frankfurt a. Main: 111-135.
46. GARMING, H., 2016: Auswirkungen des Mindestlohns in Landwirtschaft und Gartenbau: Erfahrungen aus dem ersten Jahr und Ausblick. Thünen Working Paper 53, Braunschweig.

47. GINDELE, N.; KAPS, S.; DOLUSCHITZ, R., 2016: Betriebliche Möglichkeiten im Umgang mit dem Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. In: Berichte über Landwirtschaft 94 (1): 106-120. DOI: 10.12767/buel.v94i1.89.
48. GINDELE, N.; LAVÈN, P.; DOLUSCHITZ, R., 2015: Anforderungen an die Qualifikation von Fremdarbeitskräften in der deutschen Landwirtschaft. In: Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie 24: 285-294.
49. GURRATH, P., 2006: Ergebnisse der Gartenbauerhebung 2005. In: Statistisches Bundesamt Wirtschaft und Statistik 10: 1037-1047.
50. HENKE, S.; SCHMITT, C.; THEUVSEN, L., 2012: Personalmanagement in der Landwirtschaft: Überblick über den Stand der Forschung. In: Berichte über Landwirtschaft 90 (3): 317-329.
51. HEYBROCK, H.; KREUZHOF, R.; ROHRLACK, K., 2011: Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Praxisratgeber und Beraterhandbuch. 1. Auflage, Mering: Rainer Hampp Verlag.
52. HOFFMANN, D.; LOOSE, S., 2017: Der Weinmarkt. In: German Journal of Agricultural Economics 66 (1; Supplement): 97-106.
53. HOLST, C.; HESS, S.; VON CRAMON-TAUBADEL S., 2008: Betrachtung zum Saisonarbeitskräfteangebot in der deutschen Landwirtschaft. In: Berichte über Landwirtschaft 86 (3): 361-384.
54. ISÉ, S. J.; PERLOFF, J. M.; SUTTER, S. R.; VAUPEL, S., 1996: Grower beliefs determine hiring practices. In: California Agriculture 50(2): 17-20. DOI: <https://doi.org/10.3733/ca.v050n02p17>.
55. KAEHLER, B., 2017: Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
56. KIRCHGEORG, M.; MÜLLER, J., 2013: Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern. In: Stock-Homburg, R. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler: 73-88.
57. KLAFFKE, M, 2014: Erfolgsfaktor Generationen-Management-Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer-Gabler: 3-25.
58. LANDWIRTSCHAFTLICHER TARIFVERTRAG, 2014: Tarifvertrag zur Regelung der Mindestentgelte für Arbeitnehmer in der Land- und Forstwirtschaft sowie im Gartenbau. Frankfurt am Main.
59. LEBRENZ, C., 2017: Strategie und Personalmanagement. Konzepte und Instrumente zur Umsetzung im Unternehmen. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag.

60. LUDWIG-OHM, S.; DIRKSMEYER, W., 2013: Ausgewählte Analysen zu den Rahmenbedingungen und zur Wettbewerbsfähigkeit des Gartenbaus in Deutschland. Thünen Working Paper 6, Braunschweig.
61. MANIKANDAN, P.; ANWER, M. M., 2008: Assessment of Management Training Needs of Agricultural Research Managers. In: The ICAFI Journal of Management Research 7 (4): 21-31.
62. MATZLER, K.; RENZL, B., 2007: Assessing asymmetric effects in the formation of employee satisfaction. In: Tourism Management 28 (4): 1093-1103. DOI: 10.1016/j.tourman.2006.07.009.
63. MEIFERT, M.T., 2013: Strategische Personalentwicklung. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag.
64. MEYERDING, S.G.H., 2015: Job characteristics and job satisfaction. A test of Warr's vitamin model in German horticulture. In: The Psychologist-Manager Journal 18 (2): 86-107. DOI: 10.1037/mgr0000029.
65. MEYERDING, S.G.H., 2016a: Organisation 2020: Empirische Untersuchung der heutigen und zukünftigen Bedeutung von Organisationsthemen für Gartenbauunternehmen sowie deren wahrgenommene Kompetenz. In: Kühl, R.; Aurbacher, J.; Herrmann, R.; Nuppenau E.-A.; Schmitz, M. (Hrsg.): Perspektiven für die Agrar- und Ernährungswirtschaft nach der Liberalisierung. Münster: Landwirtschaftsverlag: 131-142.
66. MEYERDING, S.G.H., 2016b: Mitarbeiterzufriedenheit in KMU. Mit einer empirischen Erhebung auf Grundlage des Vitamin-Modells und Potenzialanalyse der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung für die soziale und ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit am Beispiel von Gartenbauunternehmen. Aachen: Shaker Verlag.
67. MEYERDING, S.G.H., 2016c: Job satisfaction and preferences regarding job characteristics of vocationals and master craftsman scholars and horticulture students in Germany. In: Review of Agricultural and Applied Economics 19 (1): 30-49.
68. MEYERDING, S.G.H., 2017: Analyzing job satisfaction and preferences of employees: the case of horticultural companies in Germany. In: International Food and Agribusiness Management Review 20 (5): 765-787.
69. MUGERA, A.; BITSCH, V., 2005: Managing Labor on Dairy Farms: A Resource-Based Perspective with Evidence from Case Studies. In: International Food and Agribusiness Management Review 8 (3): 79-98.
70. MÜLLER, J.; VON DER LEYEN, H.; THEUVSEN, L., 2013a: Volle Freizügigkeit für Arbeitnehmer. Arbeitsplatzwahl landwirtschaftlicher Saisonarbeitskräfte. In: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V. 49: 159-170.
71. MÜLLER, J.; VON DER LEYEN, H.; THEUVSEN, L., 2013b: Kausalanalyse der Saisonarbeitsplatzwahl. Österreichische Gesellschaft für Agrarökonomie. Tagungsband 2013 Forschungsforum 4 - Arbeit: 39-40.

72. NÄTHER, M., 2016: Ökonomische Fragen der Agrar- und Ernährungswirtschaft: Personal- und Tierseuchenmanagement im Fokus. Göttingen: Cuvillier Verlag.
73. NÄTHER, M.; PAUSTIAN, M.; THEUVSEN, L., 2013: Arbeitszufriedenheit in der Landwirtschaft. In: Grenzen der Qualitätsstrategie im Agrarsektor - 41. Jahrestagung der Schweizer Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie und 23. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie: 33-35.
74. NÄTHER, M.; STRATMANN, J.; BENDELDT, C.; THEUVSEN, L., 2015: Wodurch wird die Arbeitszufriedenheit landwirtschaftlicher Arbeitnehmer beeinflusst? In: Journal of Socio-Economics in Agriculture 8: 85-96.
75. PETRICK, M., 2017: Incentive provision to farm workers in post-socialist settings. Evidence from East Germany and North Kazakhstan. In: International Food and Agribusiness Management Review 20 (2): 239-256. DOI: 10.22434/IFAMR2016.0020.
76. RECKE, K.; GINDELE, N.; DOLUSCHITZ, R., 2013: Unternehmerische Möglichkeiten im Umgang mit dem Personalproblem in der Landwirtschaft – eine qualitative Erhebung zum Fachkräftemangel in Baden-Württemberg In: Grenzen der Qualitätsstrategie im Agrarsektor - 41. Jahrestagung der Schweizer Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie und 23. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie: 31-33.
77. REICHE, S.; SPARKE, K., 2012: Managing Job Commitment of Young Professionals in Germany's Green Industry. In: DGG-Proceedings, 2 (3): 1-5. DOI: 10.5288/dgg-pr-02-03-sr-2012.
78. REICHE, S.; SPARKE, K., 2015: Methodenentwicklung zur Stakeholder-Management-Forschung bei kleinen Stichproben: Fallstudie Mitarbeiterverbundenheit in KMU des Gartenbaus. In: Dirksmeyer, W.; Theuvsen, L. (Hrsg.): Aktuelle Forschung in der Gartenbauökonomie. Tagungsband zum 1. Symposium für Ökonomie im Gartenbau. Thünen-Report 22, Braunschweig: 251-265.
79. ROKA, F. M.; SIMNITT, S.; FARNSWORTH, D., 2017: Pre-employment costs associated with H-2A agricultural workers and the effects of the '60-minute rule'. In: International Food and Agribusiness Management Review 20 (3): 335-346. DOI: 10.22434/IFAMR2016.0033.
80. Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft, 2002: Personalmanagement in landwirtschaftlichen Unternehmen. Managementunterlage. Leipzig: APRESYS Informations-Systeme.
81. SCHAPER, C.; DEIMEL, M.; THEUVSEN, L., 2011: Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit erweiterter Familienbetriebe: Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. In: German Journal of Agricultural Economics 60 (1): 36-51.
82. SCHETTLER, C. A.; MAIR, S.; BITSCH, V., 2016: Auswirkungen des Mindestlohns im deutschen Gartenbau. In: Dirksmeyer, W.; Schulte, M.; Theuvsen, L. (Hrsg.): Aktuelle Forschung in der Gartenbauökonomie. Nachhaltigkeit und Regionalität – Chancen und Herausforderungen für den Gartenbau. Tagungsband zum 2. Symposium für Ökonomie im Gartenbau. Thünen Report 44, Braunschweig: 159-174.

83. SCHOLZ, C., 2014: Grundzüge des Personalmanagements. 2. Auflage, München: Vahlen.
84. SCHRÖDER, M., 1998: Sie haben vier Ohren! Kleine Schriften zur Betriebslinguistik. 3. Auflage, Paderborn: IFB Verlag.
85. SCHULTE, M., 2013: Entlohnung von EU-Saisonarbeitskräften auf Spargel- und Erdbeerbetrieben. Masterarbeit Georg-August-Universität Göttingen.
86. SCHULTE, M.; SONNTAG, W.; THEUVSEN, L., 2015: Der Markt für Obst und Gemüse. German Journal of Agricultural Economics 64 (1; Supplement): 49-61.
87. SCHULTE, M.; THEUVSEN, L., 2015a: Influence of incentive system design on individual farm performance. A survey in the German strawberry and asparagus sectors. In: European Journal of Horticultural Science 80 (5): 249-259. DOI: 10.17660/eJHS.2015/80.5.7.
88. SCHULTE, M.; THEUVSEN, L., 2015b: Lohngestaltung von EU-Saisonarbeitskräften auf Spargel- und Erdbeerbetrieben. In: Dirksmeyer, W.; Theuvsen, L.; Kayser, M. (Hrsg.): Aktuelle Forschung in der Gartenbauökonomie. Tagungsband zum 1. Symposium für Ökonomie im Gartenbau. Thünen Report 22, Braunschweig: 267-282.
89. SPARKE, K.; FISCHER, M., 2011: Arbeitszufriedenheit der zukünftigen Fach- und Führungskräfte im Gartenbau. In: Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. (Hrsg.): Organisations- und Personalentwicklung im Gartenbau Zusammenfassung der 49. Betriebswirtschaftlichen Fachtagung Gartenbau vom 05.-08. September 2011 in Elmshorn.
90. STAFFELBACH, B., 2016: HRM Basics: Zentrale Arbeitsfelder und Theorien im Personalmanagement. München: Vahlen.
91. STROCHLIC, R.; HAMERSCHLAG, K., 2005: Best Labor Management Practices on Twelve California Farms: Toward a More Sustainable Food System. California Institute for Rural Studies.
92. STROEBE, R. W., 2010: Grundlagen der Führung. 13. Auflage, Hamburg: Deutscher Fachverlag.
93. STROHM, K.; GARMING, H.; DIRKSMEYER, W., 2016: Entwicklung des Gemüsebaus in Deutschland von 2000 bis 2015: Anbauregionen, Betriebsstrukturen, Gemüsearten und Handel. Thünen Working Paper 56.
94. TARAGOLA, N.; VAN LIERDE, D.; VAN HUYLENBROECK, G., 2004: Task Allocation and Human Resource Management at Glasshouse Holdings in Flanders. In: Acta Horticulturae (655): 151-158. DOI: 10.17660/ActaHortic.2004.655.19.
95. TAYLOR, F. W., 1913: The Principles of Scientific Management. New York 1911. Reprinted edn.
96. THEUVSEN, L., 2010: Die Landwirtschaft vor neuen Herausforderungen. In: von Davier, Z.; Theuvsen, L. (Hrsg.): Landwirtschaftliches Personalmanagement. Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. Frankfurt a. Main: DLG-Verlag: 11-18.

97. THEUVSEN, L., 2016: Landwirtschaftliches Personalmanagement im Kontext gesellschaftlicher Herausforderungen. Vortrag Halle (Saale), 18.02.2016.
98. THEUVSEN, L.; VON DAVIER, Z., 2010: Mitarbeiterführung. In: von Davier, Z.; Theuvsen, L. (Hrsg.): Landwirtschaftliches Personalmanagement. Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. Frankfurt a. Main: DLG Verlag: 29-34.
99. TROGER, H., 2016: 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trends. Wiesbaden: Springer-Gabler.
100. VON DAVIER, Z., 2007: Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft: Eine empirische Analyse. Dissertation Georg-August-Universität Göttingen.
101. WEIBLER, J.; KUHN, T., 2012: Personalführung. 2. Auflage, München: Vahlen. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=678617>.
102. WELLNER, M.; KNOOP, M.; THEUVSEN, L., 2017: Der Markt für Obst und Gemüse. In: German Journal of Agricultural Economics 66 (1; Supplement): 82-96.
103. WUNDERER, R.; GRUNWALD, W., 1980: Grundlagen der Führung - Band 1. Berlin/New York: Walter de Gruyter Verlag.
104. YAVUZ, D., 2013: Personalbindungsmanagement als Strategie gegen den Fachkräftemangel. 1. Auflage, Mering: Rainer Hampp Verlag.

Anschrift der Autoren:

Mira Knoop, M. Sc. agr., Prof. Dr. Ludwig Theuvsen,
Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung,
Georg-August-Universität Göttingen,
Platz der Göttinger Sieben 5,
37073 Göttingen,
Email: mira.knoop@uni-goettingen.de