

# THE JOY OF WORK?

## Wie Arbeit glücklich macht

Im Obstbau liegt der Anteil der Personalkosten (ohne mitarbeitende Familienmitglieder) bei ca. 30 % aller Betriebskosten. Das zeigt eine Studie des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau (ZBG) aus dem Jahr 2013/2014 mit 162 Probanden. In einer bisher unveröffentlichten Studie des ZBG wurden nun über 120 Gartenbauunternehmer nach den Ursachen für fundamentale Veränderungsprozesse in ihren Unternehmen im nächsten Jahrzehnt befragt.

Die Megatrends (s. Abb.1) als Ursache für Veränderungsprozesse im deutschen Gartenbau sind demnach an erster Stelle Umweltthemen, das sich ändernde Konsumentenverhalten und Ressourcenengpässe sowie -preise. Aber schon an vierter Stelle bei den Megatrends findet sich der Arbeitsmarkt und mit ihm der Fachkräftemangel.

Unter den 14 Megatrends sind insgesamt sechs Themen, welche die Belange der Mitarbeiter betreffen. Diese sind, wie schon erwähnt, der Arbeitsmarkt, die Demographie, die Arbeitseinstellung, die Diversität (u. a. Menschen mit Migrationshintergrund) und die Arbeitsteilung. An dieser Stelle zeigt sich die hohe Bedeutung von mitarbeiterbezogenen Themen für den deutschen Gartenbau.

### VIELFÄLTIGE VORTEILE FÜR DEN BETRIEB

Die neue Mitarbeiterzufriedenheitsstudie des ZBG zeigt zum einen, was Mitarbeitern in ihrem Job besonders wichtig ist und zum anderen, was den größten Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter im deutschen Gartenbau aufweist. Es wurden nicht nur Mitarbeiter, sondern auch die zukünftige Generation in Form von Berufsfach- und Meisterschülern sowie Studierenden der Gartenbauwissenschaften befragt.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit auch entscheidend für die Lebenszufriedenheit der Gärtner ist.

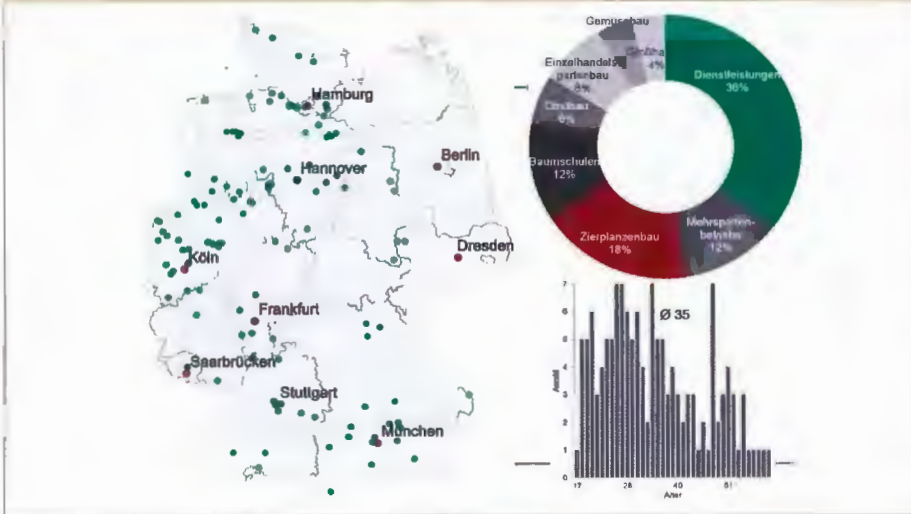
Für Unternehmer gibt es einige betriebswirtschaftliche Gründe, sich um die Mitarbeiterzufriedenheit in ihrem Unternehmen zu sorgen. Zufriedene Mitarbeiter

**Für Unternehmer gibt es einige betriebswirtschaftliche Gründe, sich um die Mitarbeiterzufriedenheit in Ihrem Unternehmen zu sorgen.**

Abb. 1: Megatrends für fundamentale Veränderungsprozesse



**Abb. 2:** Die Teilnehmer der Befragung kommen aus dem gesamten Bundesgebiet und aus allen Sparten des deutschen Gartenbaus



der Gartenbauwissenschaften nach ihren Präferenzen bezüglich der 28 Arbeitsmerkmale befragt. Sie sollten sich ihren Traumjob vorstellen und für jedes einzelne Merkmal festlegen, wie wichtig ihnen dieses Merkmal ist (von unbedeutend bis unentbehrlich).

In Abb. 3 sind die Ergebnisse für die beiden Gruppen der Mitarbeiter (links) und der Studierenden (rechts) gegenübergestellt. Den Mitarbeitern im deutschen Gartenbau ist besonders wichtig, Neues zu lernen, ihre Fähigkeiten und Erfahrungen bei der Arbeit einzusetzen und dass sich ihre Führungskraft ihnen gegenüber rücksichtsvoll verhält. An vierter Stelle ist es den Mitarbeitern wichtig bei der Arbeit ganz sie selbst sein zu dürfen, d. h.

- zeigen eine höhere Arbeitsleistung,
- verbleiben länger im Unternehmen,
- sind kooperativer und hilfsbereiter gegenüber Kollegen,
- machen freiwillig Überstunden,
- finden proaktiv Lösungen für Probleme im Unternehmen,
- schaden dem Unternehmen weniger (z. B. durch Diebstahl und Missachtung von Sicherheitsbestimmungen).

Es gibt also viele gute Gründe, sich um die Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen zu kümmern und sie am besten auch zu messen, denn „What gets measured gets done!“. Denn nur wenn die Situation für die Unternehmensführung sichtbar wird, kann sich auch etwas ändern. Bei der Mitarbeiterzufriedenheit handelt es sich um eine klassische Win-Win-Situation, sowohl für die soziale, als auch für die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit.

#### BEDEUTUNG DER WORK-LIFE-BALANCE

In der Studie wurden 28 Aspekte der Arbeit untersucht. Hierzu wurden zwischen August 2013 und September 2014 in der Gruppe der Mitarbeiter über 600 Personen per Papier- und Onlinefragebogen befragt. Über 280 vollständige Datensätze liegen von Mitarbeitern vor. Wie die Karte in Abb. 2 zeigt, kommen die Teilnehmer aus dem gesamten Bundesgebiet und aus allen Sparten des deutschen Gartenbaus. Im Durchschnitt waren die befragten Mitarbeiter 35 Jahre alt.

Im ersten Teil der Studie wurden die ~200 Mitarbeiter, ~200 Berufsfach- und Meisterschüler sowie die ~200 Studierenden

#### Anzeige



For Earth, For Life  
**Kubota**

**Immer für Sie da, auch wenn's mal eng wird.**



- Premium Qualität
- 36 Monate Gewährleistung
- 0%-Finanzierung\*

#### Die Kubota M40-Schmalspurtraktoren

Sparsam, robust und besonders wendig. Große Bodenfreiheit. Optimaler Fahrkomfort mit bequemem Sitz und perfekter Rundumsicht. Klimaanlage serienmäßig.

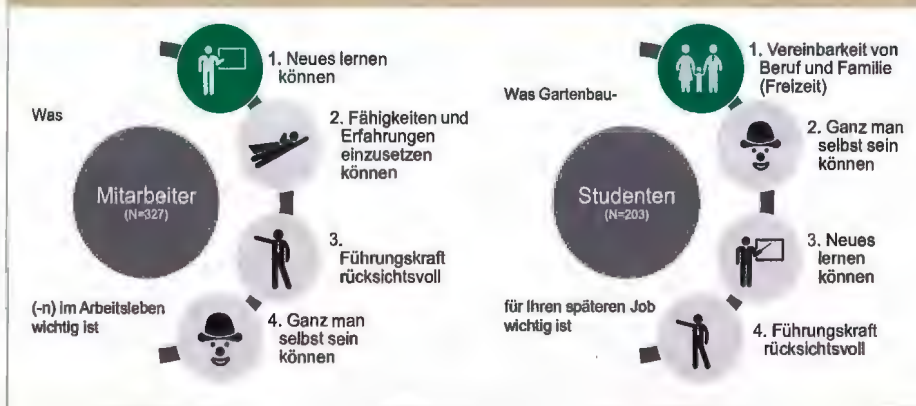
**Jetzt testen! Bei Ihrem Kubota-Händler: [www.kubota.de](http://www.kubota.de)**

\*Konditionen für alle M-Traktorenmodelle, gültig bis 30.06.2016. Finanzierungsvertrag mit einer Laufzeit von 36 Monaten. Kalkulation unterliegt den üblichen Genehmigungsverfahren der BNP Paribas Lease Group S.A. Zweigniederlassung Deutschland sowie Bestätigung durch den Hersteller. Irrtum, Nachtrag, jederzeitige Änderung und Widerruf vorbehalten. Dieses Angebot gilt nur für Gewerbetreibende.



Bei der jüngeren Generation verändern sich die Prioritäten hin zu einer verstärkten Work-Life-Balance-Orientierung.

**Abb. 3:** Wie sieht der Traumjob im Bereich Gartenbau für Mitarbeiter bzw. für angehende Fachkräfte (Studenten) aus?



sich nicht zu stark verstellen zu müssen. Für die kommende Generation gehören ähnliche Aspekte zu ihren Top Favoriten, allerdings mit bedeutenden Unterschieden in der Reihenfolge. Die höchste Priorität hat für die Studierenden die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Freizeit) und erst darauf folgt die Möglichkeit, „ganz man selbst sein zu können“, Neues zu lernen und eine rücksichtsvolle Führungskraft zu sein. Hier zeigen sich veränderte Prioritäten bei der jüngeren Generation hin zu einer Work-Life-Balance-Orientierung. Gartenbauunternehmen werden auf ein erhöhtes Gleichgewicht zwischen den Arbeitsanforderungen (u. a. Arbeitszeit) und privaten Belangen ihrer Mitarbeiter achten müssen, um auch zukünftig noch junge Menschen für die Arbeit im Gartenbau begeistern zu können. Durch die Gewährung von flexiblen Arbeitszeiten kann der Konflikt zwischen Arbeit und Familie (Freizeit) erheblich verringert werden. Damit bleibt die Stelle auch langfristig attraktiv und die Fluktuationsquote sinkt.

„WEICHE“ FAKTOREN SIND ENTSCHEIDEND  
Außer den Präferenzen der Mitarbeiter und Studierenden wurde als zentrale Zielsetzung die Stärke des Einflusses bestimmter Arbeitsaspekte auf die Mitarbeiterzufriedenheit im Gartenbau untersucht. Damit sollte der Frage nachgegangen werden, was nun wirklich für die Arbeitszufriedenheit verantwortlich ist. Abb. 4 fasst die Ergebnisse zusammen. Den

stärksten Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit zeigt der Aspekt „gute Zukunftsaussichten“, d. h. der Mitarbeiter muss das Gefühl haben, sich in eine gute Richtung, in Richtung seiner persönlichen Ziele zu entwickeln. Personalentwicklungsgespräche und das Aufzeigen einer positiven Zukunftsvision können hier einen wesentlichen Beitrag leisten.

An zweiter Stelle findet sich der Aspekt „angemessene Ausrüstung“. Hier unterscheidet sich der Gartenbau mit seiner primär physischen Arbeit von anderen Branchen, in denen dieser Aspekt weniger bedeutsam ist.

An dritter Stelle findet sich der Konflikt zwischen Arbeit und Familie, welcher auch schon bei den Präferenzen einen hohen Stellenwert aufwies. Dieser Aspekt ist im Übrigen für die Zufriedenheit beider Geschlechter gleichsam bedeutend.

Auf dem vierten Platz steht der Aspekt „Umgang des Unternehmens mit der Gesellschaft“, d. h. mit Kunden, Lieferanten und der Umwelt. Das Ergebnis verdeutlicht, dass Menschen für die „Guten“ arbeiten wollen. Damit hat die Nachhaltigkeit



des Unternehmens einen starken Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit.

Überraschend ist der relativ schwache Einfluss des Einkommens auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Gartenbau. In einer Branche mit verhältnismäßig niedrigen Löhnen wie dem Gartenbau würde man einen stärkeren Einfluss dieses Aspektes erwarten. Tatsächlich befindet sich das Einkommen aber nur im oberen Mittelfeld der Einflussfaktoren und es wird deutlich, dass andere Aspekte für die Zufriedenheit der Mitarbeiter viel wichtiger sind.

#### FAZIT DER STUDIE

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich die Präferenzen der Mitarbeiter hin zu einer steigenden Work-Life-Balance entwickeln und dass insbesondere weiche Aspekte wie gute Zukunftsaussichten, ein geringer Konflikt zwischen Arbeit und Familie, der Umgang des Unternehmens mit der Gesellschaft und die Bedeutung der Arbeit für einen selbst, einen viel stärkeren Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter zeigen als klassische Aspekte wie das Einkommen, die Abwechslung oder die Schwierigkeit der Aufgaben.

Mitarbeiterzufriedenheit ist daher einer der zielführendsten Indikatoren sozialer Nachhaltigkeit. Er ist relativ einfach und kostengünstig zu erheben, zeigt erhebliche Potenziale für die soziale und ökonomische Nachhaltigkeit des Unternehmens auf und führt vor allem für die Unternehmensführung zu mehr Transparenz im eigenen Unternehmen.

Die in dem Fragebogen behandelten Aspekte sind wahrscheinlich nicht nur für die Arbeitszufriedenheit, sondern auch für die Arbeitsleistung verantwortlich. Diese Einflüsse werden derzeit untersucht. Für weitere Informationen oder auch eine weitgehend kostenfreie individuelle Auswertung für Ihren Betrieb wenden Sie sich gerne an das Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. ●



**Stephan Meyerding,**

Zentrum für Betriebswirtschaft  
im Gartenbau e. V., Leibnitz  
Universität Hannover,  
Herrenhäuser Str. 2, 30419 Hannover,  
Tel.: 0511 762-2669, E-Mail:  
meyerding@zbg.uni-hannover.de



**Foto 1:** Da die Niederschlagsmenge in Washington State für den Apfelanbau nicht ausreicht, wird Bewässerungswasser über Kanäle aus den umliegenden Bergen in das Anbaugbiet gebracht.

(Fotos: Schmitz)

## Obstanbau in Washington State/USA

Die Neue Welt, so wurde Amerika lange Zeit nach seiner Entdeckung von den Spaniern genannt. Viele Amerikaner sehen in der Alten Welt, also Europa, Asien und Afrika noch immer die überfüllten Ballungsräume aus denen schon ihre Vorfahren fliehen mussten. Und auch ich spürte das Gefühl ungewohnter amerikanischer Freiheit, während ich mein halbjährliches Praxissemester bei der Washington Tree Fruit Research Commission verbrachte.

#### AUF BEWÄSSERUNG ANGEWIESEN

In den 524 Jahren, seit Christoph Kolumbus seinen Fuß das erste Mal auf amerikanischen Boden setzte, hat sich viel getan. Denn heute produzieren die USA rund 4,5 Mio. Tonnen Äpfel jährlich und sind zum zweitgrößten Apfelproduzenten der Welt aufgestiegen. Um die 7.500 Betriebe produzieren hier in 38 Staaten Äpfel. Ihre durchschnittliche Betriebsgröße liegt bei 100 ha und die größten Produktionszentren liegen in den Küstenstaaten Washington State, Oregon, Kalifornien, New York, Pennsylvania, Virginia, North Carolina, Ohio und Michigan. Im Bundestaat Washington, im Nordwesten der USA, werden dabei ca. 60 % aller Äpfel produziert. Das Klima im Landesinneren rund um die Städte Yakima und Wenatchee ist hierfür ideal. Denn das Gebirgsmassiv der Cascade Mountains stellt für die Regenwolken vom Pazifik ein unüberwindbares Hindernis dar. Daher herrschen östlich der Berge

wüstenähnliche, semi-aride klimatische Bedingungen. Niederschläge unter 200 mm im Jahr sind keine Seltenheit und die Sonne brennt an durchschnittlich 220 Tagen vom Himmel. Natürlicherweise wachsen hier fast ausschließlich Arten des Wüstenbeifuß, doch die Siedler erkannten schon früh das große Potenzial der schier endlosen Weiten und suchten nach Methoden, das Land fruchtbar zu machen. Das Wasser der natürlichen Flüsse reichte nicht aus



**Foto 2:** Leichte Sonnenbrandschäden bei der Sorte 'Honeycrisp'.