

# **Integration und Arbeitszufriedenheit ausländischer Saisonarbeitskräfte als Grundlage für zirkuläre Beschäftigungsverhältnisse**

Andreas Gabriel, Meike Rombach, Jakob Schmiedbauer

DGG-Proceedings, Vol. 9, 2019, No. 5, p. 1-5.

DOI: 10.5288/dgg-pr-ag-2019

\*Korrespondierender Autor:

Andreas Gabriel  
Lehrstuhl für Ökonomik des Gartenbaus und Landschaftsbaus  
Technische Universität München  
Alte Akademie 16,  
85354 Freising – Weihenstephan  
Germany

Email: [andreas.gabriel@tum.de](mailto:andreas.gabriel@tum.de)

## **Arbeitszufriedenheit ausländischer Saisonarbeitskräfte als Grundlage für zirkuläre Beschäftigungsverhältnisse - eine qualitative Erhebung**

Andreas Gabriel<sup>1</sup>, Meike Rombach<sup>1,2</sup>, Jakob Schmiedbauer<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Technische Universität München, Freising-Weihenstephan, Germany

<sup>2</sup> Lincoln University, Lincoln, New Zealand.

### **1. Einleitung, Stand des Wissens, Zielsetzung**

Der Einsatz von Saisonarbeitskräften (Saison-AKs) ist für viele landwirtschaftliche Betriebe in Deutschland jedes Jahr von großer Bedeutung. Auch im Gemüseanbau muss der saisonale Arbeitskraftbedarf in Abhängigkeit von Wetter, Produktion und Marktsituation flexibel gedeckt werden können. Betrachtet man alle deutschen Sparten der Landwirtschaft, so sind von rund 950.000 eingesetzten Arbeitskräften etwa 30 % als Saison-AKs beschäftigt (Destatis, 2017). Die Betriebsleiter sind bei der Organisation dieser meist ausländischen Arbeitskräfte mit zunehmenden rechtlichen Vorgaben und Herausforderungen konfrontiert. So ist der Status der jeweiligen Arbeitskraft (Herkunftsland EU/Drittland; Beschäftigungsdauer; Beschäftigungsstatus im Herkunftsland, Sozialversicherungspflicht etc.), aber auch nationale Neureglungen bei Mindestlohn- oder Arbeitszeitgesetzen bei der Beschäftigung von Saison-AKs zu berücksichtigen. Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Beschäftigung von Saison-AKs im Gemüsebau, steht für die Betriebsleiter auch die dauerhafte Aufrechterhaltung guter Arbeitsqualität in der Saisonarbeit im Vordergrund.

Diese Vielzahl an Unwägbarkeiten hat Auswirkungen auf die Gemüsebaubetriebe. So wird es für die Betriebe immer schwieriger neben Fachkräften auch dauerhaft geeignete Saison-AKs zu finden (Klawitter, 2018), da viele bisherige Saison-AKs aus osteuropäischen Ländern in andere Länder oder Wirtschaftssektoren abwandern, wenn z. B. bilaterale Sonderregelungen zwischen einzelnen Ländern dies fördert oder sich Arbeitsbedingungen in anderen Sektoren besser darstellen. Eine wichtige Rolle für eine langfristige Tätigkeit spielt hierbei auch die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten im Gartenbau (Meyerding, 2015), was sich auch auf zirkuläre saisonale Arbeitsverhältnisse in der Landwirtschaft übertragen lässt. Der vorliegende Beitrag untersucht Aspekte im Zusammenhang mit einem wiederkehrenden Arbeitsverhältnis ausländischer Saison-AKs im deutschen Gartenbau. Die Untersuchungsfelder beinhalten Rekrutierungsmechanismen, Faktoren für eine zirkuläre Migration sowie die Rahmenbedingungen für betriebliche Integration der Arbeitskräfte. Ein Fokus liegt auf der Identifizierung von Faktoren, die zur Zufriedenheit bei ausländischen Saison-AKs und Arbeitgeber\*innen beitragen und damit eine Wiederkehr der Arbeitskräfte fördern.

### **2. Methoden und Daten**

Für die Beantwortung der Fragestellungen wurden Tiefeninterviews mit Betriebsleiter von acht bayerischen Gemüsebaubetrieben und sechs zum Zeitpunkt der Erhebung beschäftigte Saison-AKs unterschiedlicher Nationen (Polen, Bulgarien, Rumänien, Türkei) geführt. Die befragten Saison-AKs waren zwischen fünf und fünfzehn Saisons in den jeweiligen Betrieben beschäftigt. Alle Interviews wurden transkribiert und mittels induktiver qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Durch die Contrast und Comparison-Methode wurde der Text systematisch analysiert (Bitsch, 2005) und anschließend Codes und Kategorien erstellt werden (Elo und Kyngäs, 2008). Basierend auf Corbin und Strauss' (2015) Vorschlägen zum Kodiervorgang konnte sieben Kategorien durch offenes und axiales kodieren herausgearbeitet werden. Migrationstreiber, Ziele und Widerstände, Herkunftswechsel von Saison-AKs, zirkuläre Migration, Rekrutierung aus Sicht der Arbeitgeber\*innen sowie Arbeitszufriedenheit und Unzufriedenheit aus der Perspektive der Saison-AKs zählen zu diesen Kategorien.

Für die Arbeitnehmerseite erfolgte eine Einordnung der Ergebnisse zur Arbeitszufriedenheit anhand der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg. Diese bewertet die langfristige Wirksamkeit von Arbeitsfaktoren, die Zufriedenheit auslösen oder Unzufriedenheit abbauen. Das Modell von Herzberg gilt als Inhaltstheorie der Arbeitsmotivation und teilt empirisch gemessene arbeitsbezogenen Faktoren in die beiden Dimensionen Hygienefaktoren (auf das Arbeitsumfeld bezogen; werden als selbstverständlich oder als Mangel empfunden) und Motivatoren (auf den Arbeitsinhalt bezogen; beeinflussen insbesondere die Arbeitsleistung) ein. Die Zwei-Faktoren-Theorie wurde bereits bei Untersuchungen zu Fachkräften im Gartenbau angewandt (Bitsch und Hogberg, 2005; Reiche und Sparke, 2012). Da sich die einzelnen Arbeitsfaktoren auch beiden Dimensionen zuordnen lassen, also sowohl in die Unzufriedenheit-auslösenden Hygienefaktoren als auch in die zufriedenheitsstiftenden Motivatoren, lässt sich das Modell flexibel auf Saison-AKs übertragen (Sachau, 2007).

### **3. Ergebnisse und Diskussion**

Zirkuläre, wiederkehrende Arbeitsverhältnisse bieten den Vorteil, dass damit aufwändige Akquirierungs- und Anlernprozesse vermieden werden können. Zudem kann dadurch die Planungssicherheit in der Arbeitsorganisation erhöht werden. In der Regel werden Saison-AKs aus osteuropäischen Herkunftsländern rekrutiert. Die Funktion von Vermittlern wie bereits eingesetzten Arbeitskräften oder Vermittlungsagenturen als Informationsgeber spielt eine wichtige Rolle bei diesen Entscheidungsprozessen (Abbildung 1).

Neu gewonnene Arbeitskräfte bleiben dann entweder dauerhaft in wiederkehrenden Arbeitsverhältnissen bei dem Zielbetrieb oder das Arbeitsverhältnis endet aufgrund von Kündigung, Entlassung oder einem Arbeitgeberwechsel. Die Gründe hierfür können beispielsweise in negativen Erfahrungen in dem Zielbetrieb (Arbeitsunzufriedenheit) oder in veränderten Rahmenbedingungen (z.B. Lohn- und Arbeitszeitgesetze) liegen. Zufriedene, wiederkehrende Arbeitskräfte empfehlen deren Betrieb im Herkunftsland weiter und fungieren als Informationsquelle. Bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte hat die Informationsgestaltung einen entscheidenden Einfluss auf die Verfügbarkeit potenzieller Saison-AKs.

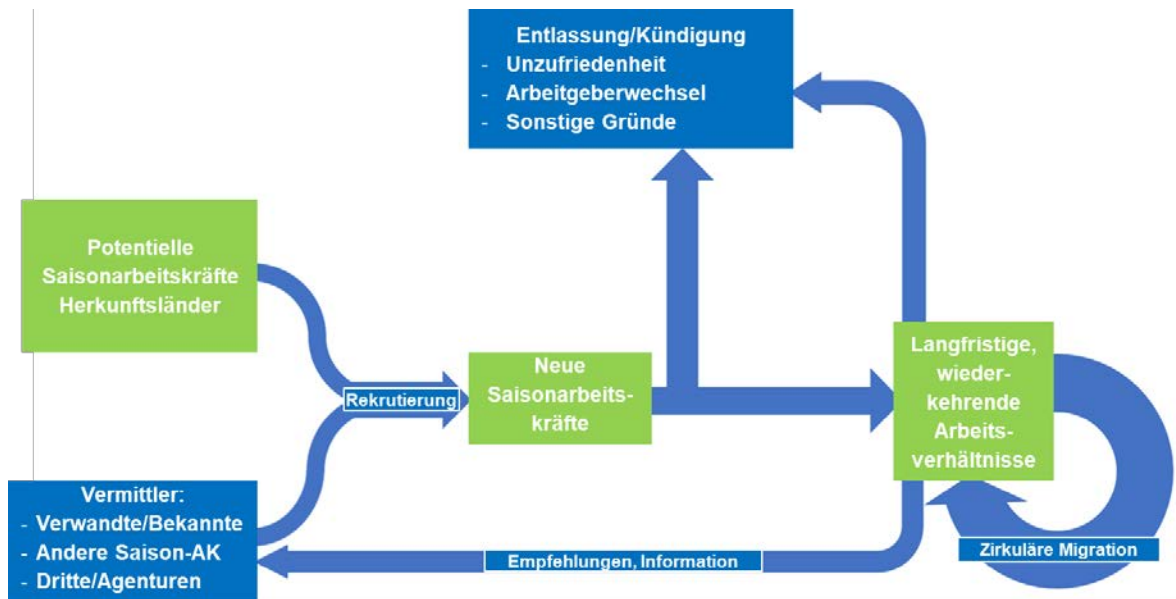


Abbildung 1: Rekrutierung und Zirkulation von Saison-AKs; Quelle: Eigene Darstellung

Mangelnde Zufriedenheit oder Unzufriedenheit kann auf beiden Seiten zirkuläre Arbeitsverhältnisse verhindern. Auf Seiten der Gemüsebaubetriebe stellten sich Faktoren wie Loyalität, Verlässlichkeit und eigenständige Verbesserung der Sprachkenntnisse durch die Saison-AKs als zufriedenheitsstiftend heraus (Tabelle 1). Bereits häufiger beschäftigte Saison-AKs zeigen häufig im Vergleich zu neuen Arbeitskräften bessere Arbeitsleistungen, da sie nicht neu angelernt werden müssen und an Betriebsabläufe gewöhnt sind. Negativ abweichendes Verhalten der Saison-AKs, das sich vor allem in schlechten Arbeitsleistungen, mangelnder Sozialkompetenz, Diebstahl oder Alkoholmissbrauch äußern kann, sind häufig genannte Gründe für Unzufriedenheit und einem Abbruch der Arbeitsverhältnisse.

*„Er ist ein guter Kerl, aber wenn er trinkt wird er aggressiv“ (Betriebsleiter, Betrieb mit 100-150 Saison-AKs).*

Die Sichtweise der Interviewten zu einzelnen Arbeitsfaktoren lässt sich in Hygienefaktoren und Motivatoren einteilen. Der monetäre Faktor Lohngestaltung beinhaltet u.a. angemessene Bezahlung und Arbeitszeiten und kann als wichtigster Hygienefaktor festgestellt werden. Weiterhin müssen ein bestimmtes Maß an Sauberkeit und Qualität der Unterkunft sowie die Bedingungen und Sicherheit am Arbeitsplatz gegeben sein, um nicht Unzufriedenheit mit dem Arbeitsverhältnis auszulösen.

*„Also, insgesamt muss das Geld schon stimmen“ (Saisonarbeitskraft, Betrieb mit 10-50 Saison-AKs).*

Als wichtigste Zufriedenheits-auslösende Motivatoren stellten sich die sozialen Bedürfnisse der befragten Saison-AKs heraus. Von größerer Bedeutung sind hier beispielsweise die

Einbindung in die Arbeitsgruppe und Freundschaften innerhalb und außerhalb dieser Gruppe.

*„Unsere Polen sind allesamt sehr christlich. [...] Sie treffen sich mit anderen Landsleuten jeden Sonntag in der Kirche, [...] auch mit denen, die in Deutschland leben“ (Betriebsleiter, Betrieb mit 10-50 Saison-AKs).*

Auch der geregelte und einfache Kontakt zum Heimatland und zur Familie ist ein Faktor, der zur Zufriedenheit der interviewten Saison-AKs führt. Betriebe die Unterkünfte mit entsprechender Infrastruktur stellen, sind daher besonders beliebt. Auf negative Gruppendynamiken oder unklare Hierarchieverhältnisse innerhalb der Arbeitsorganisation sollte ebenso geachtet werden, um die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

Perspektive Arbeitgeber*innen	Arbeitszufriedenheit Saisonarbeitskräfte (Zwei-Faktoren-Theorie)
<p><b>Zufriedenheitsstiftend</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyalität</li> <li>• Pünktlichkeit, Verlässlichkeit</li> <li>• Eigeninitiative zur Integration               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verbesserung Deutschkenntnisse</li> <li>○ Feedback zur Arbeit</li> <li>○ Selbstständiges Handeln</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Zufriedenheit/ Motivatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Bedürfnisse (wichtigster Motivator)               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soziale Kontakte (Freunde, Kollegen)</li> <li>○ Keine emotionale Einsamkeit (Familie)</li> <li>○ keine negativen Gruppendynamiken</li> </ul> </li> <li>• Lob und Anerkennung</li> <li>• Nutzung moderner Technologie</li> <li>• Kein Hierarchiedenken im Betrieb</li> </ul>
<p><b>Negativ abweichendes Verhalten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Arbeitsleistung</li> <li>• Soziale Inkompetenz</li> <li>• Alkoholmissbrauch</li> <li>• Diebstahl, Vandalismus</li> </ul>	<p><b>Unzufriedenheit/ Hygienefaktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lohnausgestaltung (wichtigster Hyg.-Faktor)               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stundenlohn</li> <li>○ Arbeitszeiten</li> <li>○ Steuern/ Versicherungen</li> <li>○ Mögliche Lohnsteigerungen</li> </ul> </li> <li>• Qualität der Unterkunft, Sauberkeit</li> <li>• Arbeitssicherheit</li> <li>• Gute Arbeitsbedingungen</li> </ul>

Tabelle 1: Faktoren der (Un-) Zufriedenheit beim Einsatz von Saison-AKs

Die Ergebnisse der Untersuchung zur Arbeitszufriedenheit zeigen, dass das Erforschen von Zufriedenheitsfaktoren von Arbeitgeber\*innen und Saison-AKs notwendig ist, da nur beidseitige Zufriedenheit zu produktiven, langfristigen Arbeitsverhältnissen führt. Nur dadurch lässt sich eine arbeitsorganisatorische und betriebssoziale Integration der Beschäftigten ermöglichen, die zu leistungsorientierten und wiederkehrenden Arbeitsverhältnissen führt. Bei der Interpretation der Ergebnisse muss beachtet werden, dass ausschließlich über mehrere Jahre im selben Betriebe beschäftigte Saison-AKs interviewt wurden. Für zusätzliche Erkenntnisse sollte auch die Perspektive von Abbrechern oder Betriebswechslern aufgenommen werden.

Ebenso ist ein stärkerer Blick auf die individuellen Push- und Pullfaktoren in den jeweiligen Herkunfts- und Zielländern, z.B. im Hinblick auf Unterschiede in der Lebensqualität, auf bürokratische Eintrittsbarrieren und auf die vorherrschende Arbeitsmarktsituation notwendig. Neben der bisher betrachteten systemischen Integration auf einzelbetrieblicher Ebene spielt bei langfristigen zirkulären Arbeitsverhältnissen auch die soziale Integration (u.a. Kultur, Identifikation) in die Gesellschaft des Ziellandes eine Rolle, was bei weiteren Untersuchungen berücksichtigt werden sollte.

#### 4. Schlussfolgerung

Um den steigenden Herausforderungen bei der Beschäftigung von Saisonarbeitskräfte im Gemüsebau entgegen zu wirken, müssen Betriebe aktiv werden, um neue qualifizierte Arbeitskräfte zu rekrutieren und um dauerhafte zirkulierende Arbeitsverhältnisse zu fördern. Bereits bei der Rekrutierung neuer Saison-AKs können Gemüsebaubetriebe neben der Nutzung gängiger Vermittler selbst Informationen im Herkunftsland bereitstellen, um Neukräfte zu gewinnen. Informationen über das Arbeitsumfeld und Hilfestellung zur Überwindung von Eintrittsbarrieren im Zielland können auch über zufriedene und erfahrene Saison-AKs der Betriebe in ihrem Bekanntenkreis gestreut werden. Um Unzufriedenheit zu vermeiden und damit höhere Fluktuationsraten beim bestehenden Arbeitspersonal zu verhindern sollte insbesondere auf die Hygienefaktoren (Lohn, Sicherheit, Unterkunft) geachtet werden. Eine Sensibilisierung der Betriebsleiter\*innen bei den identifizierten Motivatoren (z.B. soziale Bedürfnisse, Kontaktmöglichkeiten mit der Familie im Herkunftsland) fördert die Rückkehr der Arbeitskräfte im Folgejahr. Das Führen von Austrittsgesprächen mit Abbrechern und regelmäßiges Feedback von zufriedenen Saison-AKs zeigt stetiges Verbesserungspotential für die Saisonarbeit in Gemüsebaubetrieben auf.

#### 5. Literatur

- Bitsch, V. (2005). Qualitative research: A grounded theory example and evaluation criteria. *Journal of Agribusiness*, 23 (Spring): 75-91.
- 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(3): 659-671.
- Corbin, J. und Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications, Thousand Oaks, California, USA.
- Destatis (2017) *Arbeitskräfte und Berufsbildung der Betriebsleiter/Geschäftsführer 2016*. Fachserie 3 Reihe. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- Elo, S. und Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1): 107-115.
- Klawitter, K. (2018). Es mangelt zunehmend an Saisonkräften. *TASPO*, 23/2018: 3-4.
- Meyerding S. (2015). Job characteristics and job satisfaction: A test of Warr's vitamin model in German horticulture. *The Psychologist-Manager Journal*, 18(2): 86-107.
- Reiche, S. und Sparke, K. (2012). Job commitment of prospective skilled workers and executives in German horticulture. *Acta Horticulturae*, 1099: 495-502.
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the Motivation- Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4): 377-393.