

# Kompetenzentwicklung auf Basis betrieblicher Ausbildungsstrukturen

Bettina WIENER, Susanne WINGE

*Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (ZSH)  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Großer Berlin 14, D-06108 Halle*

**Kurzfassung:** Duale Ausbildung sichert in vielen Branchen die Basis einer guten Facharbeit, kann aber aufgrund demografischer Entwicklungen immer weniger den Ersatz- und Zusatzbedarf von Fachkräften sichern. Aufbauend auf den bisherigen Ausbildungsstrukturen hat sich ein Arbeitssystem mit klar definierten Berufsrollen entwickelt. Die Betriebe wissen, welche Kompetenzerwartungen sie an neu ausgebildete Mitarbeiter/-innen stellen können und auf welche Basis sie damit in betriebsfachlichen Einarbeitungs- und Lernprozessen aufbauen können. Zunehmende Diversifizierung von Belegschaften durch Quereinsteiger/-innen mit unterschiedlichem Profil schafft Unsicherheiten darüber, welches Wissen und welche Kompetenzen neue Mitarbeiter/-innen mitbringen und was im Weiteren zum qualifizierten Einsatz nachgeschult werden muss. Zertifizierungen, soweit vorhanden, helfen oftmals nicht weiter. Im Rückgriff auf Erfahrungen aus der Berufsausbildung wird gezeigt, wie Ausbildungsstrukturen für die Kompetenzerfassung und Kompetenzentwicklung von Quereinsteiger/-innen genutzt werden können. Dabei wird an bereits Bekanntes und Bewährtes in der Betriebskultur anknüpft. Achtsamkeit spielt eine besondere Rolle. Am Beispiel der Landwirtschaft in Sachsen-Anhalt lassen sich neue Herausforderung zunehmender Vielfalt in Belegschaften und Umgang mit dem Quereinstieg nachzeichnen. Die Ergebnisse wurden in einer 2014 in den landwirtschaftlichen Betrieben Sachsen-Anhalts durchgeführte repräsentative Befragung zur Fachkräfteentwicklung und -sicherung der Zukunft sowie in Expertengesprächen mit Betriebsleiter/-innen und Gruppendiskussionen mit Ausbilder/-innen herausgearbeitet.

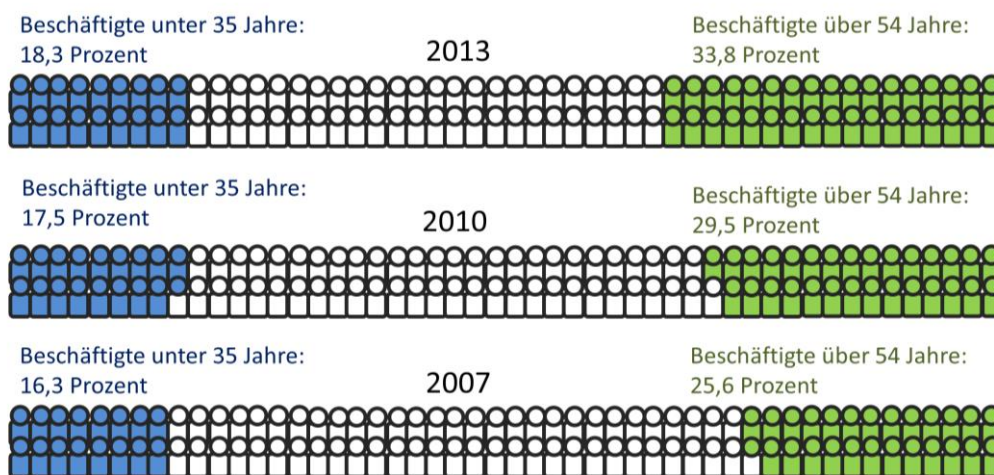
**Schlüsselwörter:** Fachkräftesicherung, Quereinstieg, Betriebskultur, integrationssensible Personalentwicklung,

## 1. Beschäftigungssicherung in strukturschwachen Regionen

Ländliche Räume müssen besonders stark in Attraktivität investieren, um für qualifizierte Beschäftigte sichtbar und interessant zu werden. Landwirtschaftsunternehmen sind oft die einzigen Arbeitgeber/-innen in den Dörfern. Dort werden Spezialist/-innen und andere gut ausgebildete Menschen gebraucht, die aber nur schwer zu gewinnen sind. Gerade die Landwirtschaft in Sachsen-Anhalt ist in doppelter Weise von Fachkräfteproblemen betroffen. Zum einen hat die Landwirtschaft generell besondere Probleme bei der Gewinnung von Beschäftigten aufgrund von Landflucht, unattraktiven Arbeitsbedingungen (wie Schichtarbeit), überholten Vorstellungen der Tätigkeiten und ungünstigen Verdienststrukturen. Zum

anderen ist Sachsen-Anhalt laut Bevölkerungsprognose der Bertelsmann Stiftung das Bundesland mit den negativsten Entwicklungen, die Bevölkerung wird stärker als in jedem anderen Bundesland schrumpfen. (vgl. Bertelsmann Stiftung Wegweiser Kommune).

Die Überalterung des Bundeslandes wird zunehmend auch in den Belegschaften der Agrarunternehmen erkennbar. Hinzu kommt der spürbare Nachwuchskräftemangel, der vor allem auf sinkende Schulabgangszahlen zurückzuführen ist. Wie die Ergebnisse der Fachkräfteprojektion für die Landwirtschaft Sachsen-Anhalts (Winge, 2015) zeigen, ist der Anteil der über 54-jährigen ständig Beschäftigten in den Landwirtschaftsbetrieben Sachsen-Anhalts in den vergangenen Jahren stetig gewachsen und lag im Jahr 2010 bei ca. 30 Prozent. Demgegenüber gibt es derzeit nur knapp 18 Prozent ständig Beschäftigte unter 35 Jahren.



**Abbildung 1:** Veränderung der Altersstruktur in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts zwischen 2007 und 2013 Quelle: Angaben des statistischen Landesamtes in den Agrarstrukturerhebungen für 2007, 2010 und 2013, eigene Darstellung des ZSH (Quelle Winge 2015)

Das Verhältnis von jüngeren zu älteren Beschäftigten ist extrem unausgewogen. Unsere Analysen ergeben, dass in Sachsen-Anhalt zwischen 2010 und 2020 etwa 30 Prozent der ständig Beschäftigten das rentenfähige Alter erreichen und den Unternehmen somit mehr als 5.000 Erfahrungsträger verloren gehen.

Die Land- und Tierwirte sind gut qualifiziert. Mit einem Anteil von etwa 71 Prozent der Beschäftigten mit Facharbeiterabschluss und darauf aufbauender Qualifikation spielt Berufsausbildung bei der Deckung des Fachkräftebedarfs in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts also eine große Rolle. Aufgrund rückläufiger Ausbildungszahlen in den letzten Jahren ist mit einer Lücke von ca. 1.000 Facharbeitern zu rechnen. Durch berufliche Ausbildung allein können die Verluste also nicht mehr aufgefangen werden. Somit suchen Betriebe nach anderen Rekrutierungsstrategien.

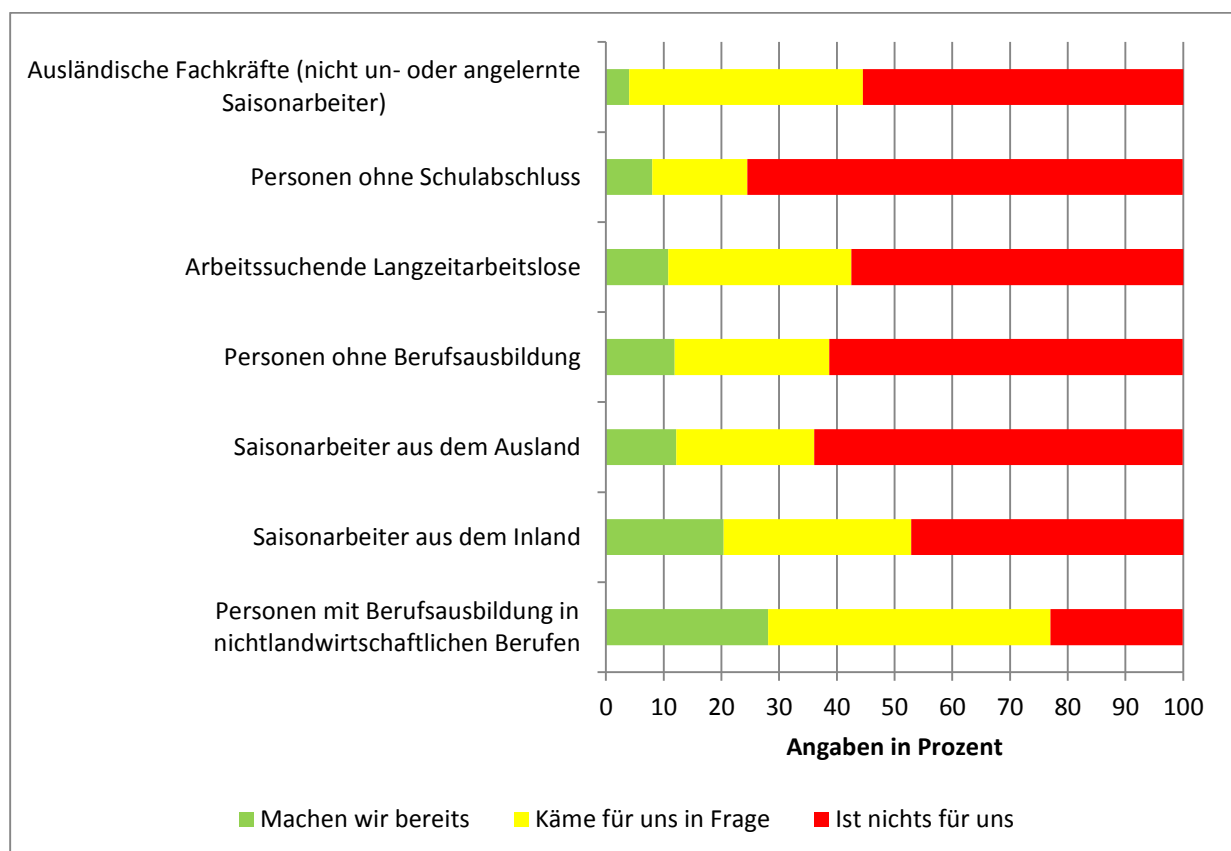
## 2. Zunehmende Vielfalt der Belegschaften

Aktuell spielt die Zunahme der Diversität eine große Rolle für die Betriebskultur. Anfänglich wurde Vielfalt der Belegschaften vor allem über Unterschiede beim

Lernen zwischen Jung und Alt wahrgenommen, später kam das Thema Chancengleichheit für Männer und Frauen im Beruf hinzu. Heute tragen zur Vielfalt der Mitarbeiter/-innen vor allem Quereinsteiger/-innen bei. Diese kommen aus berufsfremden Arbeitsbereichen. Zunehmend bringen sie als Arbeitsmigrant/-innen und Asylsuchende auch Erfahrungen aus anderen Kulturkreisen und Bildungssystemen mit.

Diese Entwicklungen ergeben sich zum einen aus der Erweiterung der Suchstrategien von Unternehmen, die aufgrund spürbarer Fachkräfteknappheit auch beginnen ausländische Fachkräfte anzuwerben. Zum anderen wird dieses Thema aktuell durch die Frage einer erfolgreichen Integration von Flüchtlingen hervorgerufen, die vor allem über den beruflichen Einstieg erfolgen soll.

Dass die Umsetzung der Integrationsprozesse im Unternehmen in einem Bundesland wie Sachsen-Anhalt mit geringen Erfahrungen in der Beschäftigung von Zugewanderten in den Stammebelegschaften eine besondere Herausforderung sein wird, lässt sich an folgenden Fakten gut darstellen: Die Landwirtschaftsunternehmen haben viel Erfahrung mit dem Einsatz ausländischer Arbeitskräfte in Saisonarbeit. Zwölf Prozent der Unternehmen nutzen diese Beschäftigungsform in Spitzenzeiten, beispielsweise während der Ernte. Dauerhafte Beschäftigung von ausländischen Fachkräften wurde in den Landwirtschaftsunternehmen 2014 aber nur von vier Prozent der Betriebe benannt. Immer mehr Agrarbetriebe erwägen allerdings für sich die langfristige Einbindung von ausländischen Fachkräften als ein Arbeitskräftepotential der Zukunft.



**Abbildung 2:** Welche Arbeitskräftepotentiale könnten sich landwirtschaftliche Unternehmen in Sachsen-Anhalt vorstellen? (Quelle: Winge 2015)

Zur Abwendung des drohenden Fachkräftemangels benennen Betriebsleiter/-innen in der repräsentativen Befragung 2014 vor allem die Gewinnung von Personen mit nicht-landwirtschaftlicher Berufsausbildung, also typische Quereinsteiger/-innen. Vorstellen können sich außerdem 40 Prozent der Betriebe zukünftig auch den Einsatz von ausländischen Fachkräften.

### **3. Berufsausbildung als Orientierung zur Integration von Quereinsteiger/-innen**

Berufsausbildung ist für ausbildende Betriebe ein selbstverständlicher Bestandteil der Organisationskultur – oftmals routiniert und nur in geringem Maße reflektiert. Die – vor allem auch in kleinen und mittleren Betrieben (KMU) – stark informell geprägten Ausbildungstätigkeiten führen zu einer gewissen Unsichtbarkeit von Ausbildungsprozessen.

Das Thema Diversifikation der Belegschaften legt eine besondere Aufmerksamkeit und Achtsamkeit nahe, um integrationssensible Personalentwicklung zu meistern. Es reichen nicht Qualifikationsabgleiche, wie sie – zumindest für den Facharbeiterbereich – seit zwei Jahren bei den zuständigen Stellen vorgehalten werden. Es geht vielmehr um den Einfluss kultureller Unterschiede, der wiederum auf Veränderungen des Betriebsklimas und den Umgang der Mitarbeiter/-innen untereinander Auswirkungen hat.

Unternehmen wollen immer häufiger ihren Fachkräftebestand mit heterogenen Belegschaften, deren Vielfalt und Unterschiedlichkeit neue Anforderungen mit sich bringt, sichern. Um das erforderliche Wissen und die notwendigen Kompetenzen für Quereinsteiger/-innen zur Verfügung stellen zu können, sollten sie Instrumente zur Kompetenzdiagnostik und Wissensübertragung einsetzen, die auf der Ausbildungskultur und Ausbildungserfahrung basieren. Bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitergruppen mit teilweise unbekanntem Voraussetzungen kann das Konzept der Achtsamkeit nach Weick und Sutcliffe (2003) besonders unterstützen. Es erfordert die Fähigkeit, Umweltsituationen und -veränderungen ganzheitlich und frühzeitig wahrzunehmen. Mitarbeiter müssen hierfür eine besondere Sensibilität und Wahrnehmungsfähigkeit für kleinste Umweltveränderungen entwickeln (Mistele, Kirpal 2006). Neben der Sensibilität geht es um hohe Aufmerksamkeit zur Bewusstmachung des Handelns. Dieser Dreiklang aus Sensibilität, Aufmerksamkeit und Bewusstmachung hilft routinierte Ausbildungsstrukturen auf die Kompetenzentwicklung von Quereinsteiger/-innen zu übertragen.

### **4. Fazit**

Quereinsteiger/-innen haben unterschiedlichste berufliche Vorerfahrungen. Kommen diese Menschen aus anderen Kulturkreisen, bringen sie außerdem Erfahrungen aus einem uns in Teilen unbekanntem Alltag und Bildungssystem mit. Quereinsteiger/-innen zu integrieren, bedeutet, sich auf unterschiedlichen Vorerfahrungen einzulassen, eigene Regeln und Gewohnheiten zu vermitteln, aber auch immer wieder selbstkritisch zu hinterfragen und auf ihre Gegenwartsbezogenheit zu prüfen. Aufmerksamkeit und integrationssensibler Umgang gepaart mit zusätzlichen Bildungsinvestitionen können einen erfolgreichen Quereinstieg unterstützen. Wege, diesem Anspruch zu genügen werden von uns erforscht und beispielhaft in dem Beitrag vorgestellt.

## 5. Literatur

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) Wegweiser Kommune <http://www.wegweiser-kommune.de/>

Mistele P, Kirpal, S (2006) Mitarbeiterengagement und Zielorientierung als Erfolgsfaktoren. Ergebnisse einer empirischen Studie in Hochleistungssystemen. FOKUS prints 01/06, Chemnitz [https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/publikationen/publikation\\_download.php?NR=173](https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/publikationen/publikation_download.php?NR=173))

Weick KE, Sutcliffe, KM (2003) Das Unerwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta-Verlag.

Winge, S (Hrsg.) (2015): Herausforderung mit vielen Facetten – Projektion der Fachkräfteentwicklung in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts. Forschungsberichte aus dem zsh 01-2015.

**Der Beitrag wurde im Rahmen des vom BMBF geförderten Verbundprojektes „Kompetenzmanagement zum Aufbau ausländischer Arbeitskräfte zu Fachkräften in der Landwirtschaft“ (Alfa Agrar) erarbeitet. Das Projekt ist Teil der Fokusgruppe „Betriebskultur und Kompetenznutzung“, und entwickelt für landwirtschaftliche Unternehmen ein Instrument zur betriebsfachlichen und sozialen Integration ausländischer Arbeitskräfte.**