Herausforderungen für ein Kompetenzmanagement in landwirtschaftlichen Betrieben mit neuen Arbeitskräfterekrutierungsstrategien

Susanne Winge, Christa Gotter, Bettina Wiener

Susanne Winge, Christa Gotter, Bettina Wiener

Kompetenzen einzelner Mitarbeiter entwickeln sich aus formellen und informellen Lernprozessen im Arbeitsalltag und setzen ein gewisses Maß an, z. B. in der Ausbildung erworbenem, explizitem Wissen voraus. Wie aber können Betriebe mit einer Situation umgehen, in der bei neu eingestellten Arbeitskräften diese explizite Wissensbasis nicht mehr in der Weise gegeben ist wie bisher?

Bisher hatte die Berufsausbildung den größten Stellenwert bei der Sicherung der Facharbeit. Entweder rekrutierten die Betriebe Fachkräfte mit der benötigten Ausbildung vom Arbeitsmarkt oder sie bildeten ihren Fachkräftenachwuchs selbst aus. Das Land Sachsen-Anhalt hält eine hervorragende Ausbildungsstruktur für die Grünen Berufe vor: von der dualen und überbetrieblichen Berufsausbildung über eine Fachschule bis hin zu Angeboten an der Hochschule Anhalt und der Universität in Halle. Aufbauend auf solchen Ausbildungsstrukturen hat sich ein Arbeitssystem mit klar definierten Berufsrollen entwickelt. Die Betriebe wussten, welche Kompetenzerwartungen sie an neue Mitarbeiter stellen und auf welche Basis sie in ihren betriebsfachlichen Einarbeitungs- und Lernprozessen aufbauen können.

Unter den aktuellen demografischen Entwicklungen verändert sich für einen Teil der landwirtschaftlichen Betriebe diese Basis, wie erste Ergebnisse des Verbundprojektes Alfa Agrar nahelegen. In Sachsen-Anhalt geht eine Überalterung der Betriebe einher mit einem bereits spürbaren Nachwuchskräftemangel, der vor allem auf gesunkene Schulabgängerzahlen zurückzuführen ist. Daneben leidet die Landwirtschaft infolge typischer Arbeitsbedingungen wie saisonalen Belastungen und Schichtarbeit sowie der oftmals ungünstigen Verdienststruktur an einem negativen Image, das zudem durch falsche und veraltete Vorstellungen über die Tätigkeiten und Berufsfelder im Agrarbereich verzerrt wird.

Angesichts der bereits spürbaren Verknappung von Nachwuchskräften ist es wenig verwunderlich, dass mehr als die Hälfte der befragten Betriebe die Einstellung fachfremder Arbeitskräfte als Strategie beschreibt oder in Erwägung zieht. Bereits jeder vierte Betrieb arbeitet mit Quereinsteigern und weitere 50 % könnten sich dies künftig vorstellen.

Aufgrund der Fachkräftesituation in Sachsen-Anhalt kommt nun auch die Gruppe ausländischer Fachkräfte zunehmend in den Blick. So ist es für etwas mehr als 40 % der Betriebe denkbar, ausländische Fachkräfte, ausgenommen Saisonarbeit, zu beschäftigen – realisiert haben dies allerdings erst 4 %.

Meist sind jedoch den Betrieben die Inhalte, die hinter im Ausland erworbenen Ausbildungsabschlüssen stehen, nicht bekannt. Zudem fehlt es häufig an Erfahrungen und Kenntnissen in der fachlichen Einarbeitung und betrieblichen Integration von Quereinsteigern und ausländischen Beschäftigten. So wird in den eher kleinen landwirtschaftlichen Betrieben Sachsen-Anhalts die Personalarbeit oftmals aus dem Bauch heraus realisiert. Wenn aber die formale Qualifikation der neu eingestellten Mitarbeiter von der dualen Ausbildung in den Grünen Berufen zunehmend abweicht und die Betriebe in dieser Hinsicht noch nicht über Erfahrungen verfügen, dann wird, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Qualitätssicherung, personalstrategisches Handeln erforderlich.

Wo liegen nun aber die Anforderungen seitens der Betriebe? Eine Befragung der landwirtschaftlichen Betriebe Sachsen-Anhalts zeigt, dass die fachlichen Anforderungen insbesondere beim Umgang mit kapitalintensiven Maschinen, aber auch bei der Diagnostik hinsichtlich der Tiergesundheit hoch sind. Der Fokus liegt damit auf den Produktionsmitteln: Technik und Tierbestände. Daneben betrachten die Betriebe soziale Kompetenzen wie Selbständigkeit, Teamfähigkeit sowie Eigeninitiative als sehr wichtig. Allerdings unterscheiden sich die Betriebe hinsichtlich der sozialen und fachlichen Anforderungen. Vier Betriebstypen lassen sich skizzieren:

1. Der erste Typ ist durch einen Fokus auf die Tierproduktion gekennzeichnet, Pflanzenproduktion ist für diese Betriebe weniger relevant. Fachliche und auch soziale Kompetenzen werden durchschnittlich wichtig beurteilt. Dieser Betriebstyp ist eher klein und findet sich häufiger unter den Personengesellschaften mit ein bis vier Mitarbeitern.

2. Der zweite Typ ist ebenfalls stark auf Tierproduktion ausgerichtet. Auffällig ist hier, dass die Wichtigkeit sozialer Kompetenzen unterdurchschnittlich wichtig beurteilt wird, fachliche Kompetenzen in der Tierproduktion dagegen als durchschnittlich wichtig erachtet werden. Diese Betriebe sind etwas größer als die Betriebe des ersten Typus.

3. Ein dritter Betriebstyp beurteilt die Wichtigkeit der Fachkompetenzen in der Tierproduktion ebenfalls durchschnittlich, soziale Kompetenzen leicht überdurchschnittlich und bewertet Fachkompetenzen in der Pflanzenproduktion als überdurchschnittlich wichtig.

4. Der vierte Typ von Betrieben benennt mit leichten Abstrichen bei der Tierproduktion bedingt durch eine stärkere Orientierung an der Pflanzenproduktion in allen Fach- und auch Sozialkompetenzen eine überdurchschnittlich hohe Wichtigkeit. Hinzu kommen in diesen Betrieben hohe Anforderungen an computer- und satellitengestützte Tätigkeiten. Diesem Typus gehören die etwas größeren Betriebe an.

Das Projekt Alfa Agrar legt seinen Fokus auf die Erforschung des Zusammenspiels des betrieblichen Kompetenzmanagements und der Integration ausländischer Arbeitskräfte. Damit erhalten Komponenten ein hohes Gewicht, mit denen sich die landwirtschaftlichen Unternehmen in Sachsen-Anhalt bisher wenig auseinander setzen mussten. Es geht um das Erkennen des fachlichen Potenzials, das die Beschäftigten mitbringen, um die Fachvermittlung bei Wissenslücken, um den Spracherwerb bei mangelnden Deutschkenntnissen der Zugewanderten und somit letztlich um die langfristige Einbindung der ausländischen Mitarbeiter in das Unternehmen. Das Beherrschen der deutschen Sprache erscheint in diesem Zusammenhang besonders wichtig – und zwar im Sinne der Betriebe und der ausländischen Beschäftigten selbst. So ist es z. B. unerlässlich, dass die Mitarbeiter innerhalb der einzelnen Arbeitsbereiche, aber auch bereichsübergreifend miteinander kooperieren können.

Bei den Betriebstypen fällt auf, dass Quereinsteiger bisher eher für Betriebe mit geringeren fachlichen Anforderungen als Mitarbeiter in Frage kamen. Im Verbundprojekt Alfa Agrar steht jedoch ein landwirtschaftliches Unternehmen im Mittelpunkt, das zu dem vierten Betriebstypus mit ausgesprochen hoher Fachlichkeit zählt und das beginnt, seinen Arbeitskräftestamm um ausländische Fachkräfte zu erweitern. Dabei kommt es dem Unternehmen zu Gute, dass es auf seine langjährigen Erfahrungen in der Berufsausbildung zurückgreifen kann. So fehlt insbesondere den ausländischen Arbeitskräften, die sogenannte Quereinsteiger sind, ein Großteil der Wissensbasis, die Auszubildende im Rahmen der dualen Berufsausbildung in Deutschland erwerben. Neu für das Unternehmen ist jedoch, dass es das Wissen, das sonst in der dualen Ausbildung von Berufsschulen vermittelt wird, selbst explizieren muss oder dass Angebote entwickelt werden müssen, mit deren Hilfe sich das theoretische Wissen vermitteln lässt.

Um im Rahmen eines solchen Integrationsprozesses ein Kompetenzmanagementsystem aufzubauen, ist ein dreigliedriges Verfahren notwendig, das die detaillierte fachliche Analyse der bereichsspezifischen Arbeitsprozesse mit der Analyse der sprachlichen Erfordernisse sowie der Analyse der organisationalen Strukturen verbindet. Von hoher Bedeutung wird hierbei die Lernfähigkeit der Organisation sowohl im Hinblick auf die Aufdeckung relevanter Wissensbereiche als auch im Hinblick auf die Vermittlung des benötigten Wissens sein. Dies geschieht vor dem Hintergrund noch zu erwerbender bzw. zu verbessernder sprachlicher Fähigkeiten und herkunftsspezifischer Unterschiede bezüglich der Arbeits- und Ausbildungssysteme sowie der Hierarchien und Kommunikationsstile.

Die Autorinnen

Dipl.-Soz. Susanne Winge ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (ZSH).

Dipl.-Soz. Christa Gotter ist Doktorantin am Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO).

Dipl.-Soz. Bettina Wiener ist Geschäftsführerin des Zentrums für Sozialforschung Halle e.V. (ZSH).

zsh
Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

iamo
Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien

AlfaAgrar

Agrarunternehmen Barnstädt e.G.