

Landwirtschaft: Arbeitsplatz mit Zukunft!?

Institutionelle Gelingensbedingungen des betrieblichen Kompetenzmanagements

Struktur

- Hintergrund
- Untersuchungsgegenstand
- Theoretische Erklärungen
- Empirische Befunde
- Fazit

Hintergrund

- Aktuelles BMBF-gefördertes Forschungsprojekt „AlFaCLu“ – Altersgerechte und -übergreifende Fachkräfteentwicklung im Cluster Optik in Berlin und Brandenburg (Förderkennzeichen: 01FK13070)
- Ziel: Entwicklung, Erprobung und Verbreitung eines integrativen Kompetenzmanagements zur altersgerechten und -übergreifenden Fachkräfteentwicklung
- Leitfrage: Wie können Organisationen mit Hilfe der überbetrieblichen Ebene des Clusters die Beschäftigungsfähigkeit dauerhaft und stabil sichern und weiterentwickeln?



Förderschwerpunkt
Betriebliches
Kompetenzmanagement
im demografischen Wandel



DLR Projektträger



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT
Universität der Bundeswehr Hamburg



Entdeckung eines Phänomens

- Durchführung von Betriebsfallstudien zur Analyse von Kompetenzen zur Fachkräfteentwicklung

	Berlin	Brandenburg
< 50 Beschäftigte	5 (+1*)	3
50 – 250 Beschäftigte	2 (+ 1*)	(2*)
> 250 Beschäftigte	1	-
* Betriebe, die in Konzernstrukturen eingebunden sind, aber relativ selbständig agieren		

- WIDER der (theoretischen) Erwartungen realisieren KMU ein betriebliches Kompetenzmanagements → „**untypische Fälle**“
- Kennzeichen: hohe Bildungsbeteiligung aller Beschäftigten sowie aktives Erlernen und Sichern des Erfahrungswissens

Erklärung des Phänomens

- **Unter welchen Bedingungen und Konstellationen** betreiben KMU wider Erwarten ein **Kompetenzmanagement?**
- Anschluss an das Konzept der institutionellen Gelingensbedingungen (Solga et al. 2013)
 - >> Identifizierung von institutionellen Bedingungen, unter denen ein bekannter Mechanismus nicht mehr wirksam ist oder zumindest abgeschwächt wird
 - >> Untersuchungsperspektive des Intra-Gruppenvergleichs
- Überwindung des Transaktionskostenproblems
- explorativen bzw. hypothesengenerierenden Charakter

Empirische Befunde: Mechanismus Kosten

Förderliches Betriebsmerkmal	Mechanismus	Beispiel(e)
Fachkräfteverlust	Kosten Rekrutierung	Weggang eines langjährigen MA
Planung Personal- & Qualifizierungsbedarf	Kosten Rekrutierung/ Kosten Bildung	Langfristige MA-Nachfolge, jährl. Schulungspläne Altersstrukturanalyse, Aktivierung „Stille Reserve“
Ausbildung von Fachkräften	Kosten Rekrutierung/ Kosten Bildung	Einstellung von Azubis (Ausbildungsbetrieb); Mit-Konzipierung von Studiengängen
Karriere- & Entwicklungsperspektiven	Kosten Rekrutierung / Kosten Bildung	Führungspositionen intern besetzen, berufsgleitende Qualifizierungen
Betriebliche Bildungsstrukturen (formell & informell)	Kosten Bildung	Gegenseitige Schulungen, Dokumentation (z.B. Wiki, Arbeitsanleitungen), Tandem zur Wissenssicherung
Mehrarbeitsplatzfähigkeit	Kosten Bildung	Arbeits- & Aufgabenwechsel, Stellvertretung

Empirische Befunde: Mechanismus soziale Einbettung

Förderliches Betriebsmerkmal	Mechanismus	Beispiel(e)
Richtlinien zur Gestaltung von Managementprozessen	Absicherung	Nutzung EFQM-Modell
Wertschätzung	Normative Einbettung	„MA ist höchste Gut und Partner“, MA weisen unterschiedl. Wissensstände auf, Zahlung von „anständigen Löhnen“ mit Steigerungen
Einbindung der MA	Normative Einbettung	MA-Gespräche, gemeinsame jährliche Klausur, Frühstücksrunde, Teamsitzung
Entwicklungs- & WB-Kooperation	Strukturelle Einbettung	Kooperationen mit anderen Betrieben, FoE & Hochschulen, Netzwerkveranstaltungen
Langfristige Bindungen	Zeitliche Einbettung	Beschäftigungssicherheit (unbefristete AV)

Empirische Befunde: Konstellationen

Förderliches Betriebsmerkmal	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C	Betrieb D
Fachkräfteverlust	X	XX	-	-
Planung Personal- u. Quali-Bedarf	XXX	XX	XX	XXX
Ausbildung von Fachkräften	-	XX	-	-
Karriere- & Entwicklungsperspektiven	(X)	X	(X)	X
Betriebliche Bildungsstrukturen	XXX	XXX	XXX	XXX
Mehrbeitsplatzfähigkeit	X	-	X	X
Richtlinien zur Gestaltung von M-Prozessen	X	X	-	X
Wertschätzung	XX	XX	X	XX
Einbindung der MA	XXX	XX	XX	XX
Entwicklungs- & WB-Kooperation	X	XX	-	XX
Langfristige Bindungen	XXX	XXX	XX	XX

Empirische Befunde: Konstellationen

Förderliches Betriebsmerkmal	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C	Betrieb D
Fachkräfteverlust	X	XX	-	-
Planung Personal- u. Quali-Bedarf	XXX	XX	XX	XXX
Ausbildung von Fachkräften	-	XX	-	-
Karriere- & Entwicklungsperspektiven	(X)	X	(X)	X
Betriebliche Bildungsstrukturen	XXX	XXX	XXX	XXX
Mehrbeitsplatzfähigkeit	X	-	X	X
Richtlinien zur Gestaltung von M-Prozessen	X	X	-	X
Wertschätzung	XX	XX	X	XX
Einbindung der MA	XXX	XX	XX	XX
Entwicklungs- & WB-Kooperation	X	XX	-	XX
Langfristige Bindungen	XXX	XXX	XX	XX

Fazit

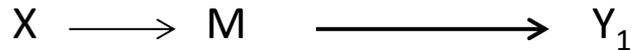
- Wider Erwarten realisieren KMU ein Kompetenzmanagement.
- Es können verschiedene förderliche Bedingungen für ein Kompetenzmanagement in KMU ermittelt werden.
- Die förderlichen Bedingungen sind nicht alleinig durch die Reduzierung oder Aushebelung des Transaktionsproblems sondern auch aufgrund der sozialen Einbettung zu erklären.
- Es sind verschiedene Konstellationen der Gelingensbedingungen festzustellen, die einerseits auf notwendige als auch auf hinreichende Bedingungen schließen lassen.



Backup

Konzept der Gelingensbedingungen

- Erklärung eines kausalen Zusammenhangs:



X = Determinante (causal factor)

M = Mechanismus

Y = Dimension (outcome)

Quelle: Gerring (2012:200); Solga et al. 2013)

- Erklärung unter Existenz von Gelingensbedingungen:



X = Determinante (causal factor)

M = Mechanismus

Y = Dimension (outcome)

Z = Gelingensbedingung