

Ausbildungskultur in KMU als Schlüssel für den Quereinstieg

Von **Bettina Wiener** und **Susanne Winge** (Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.)

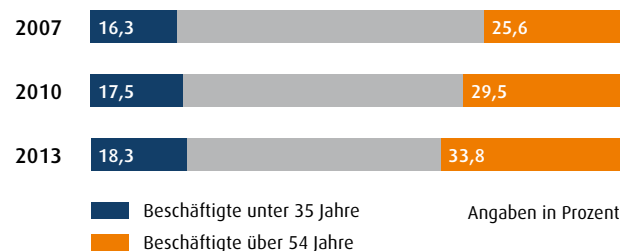
Der demografische Wandel und die moderne Arbeitswelt mit schnell wechselnden Technologien und Marktlagen bringen neue Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Diversität wird in den Betrieben immer wichtiger. Begann das Thema Vielfalt mit der Aufmerksamkeit für Unterschiede beim Lernen zwischen Jung und Alt und setzte sich fort in dem Bemühen um Chancengleichheit für Männer und Frauen im Beruf, so kommt nunmehr durch Quereinsteiger/-innen und insbesondere durch Migrant/-innen nochmals Vielfalt dazu, die einer besonderen Aufmerksamkeit und Achtsamkeit, gerade in der Personalentwicklung, bedarf. Hier reichen nicht Qualifikationsabgleiche, wie sie – zumindest für den Facharbeiterbereich – seit zwei Jahren gut strukturiert sind. Es geht zusätzlich um den Einfluss kultureller Unterschiede, die wiederum auf Veränderungen des Betriebsklimas und den Umgang miteinander Auswirkungen haben können. Unternehmen wollen immer häufiger ihren Fachkräftebestand mit heterogenen Belegschaften sichern. Um das erforderliche Wissen und die notwendigen Kompetenzen für Quereinsteiger/-innen zur Verfügung stellen zu können, sollten kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) Instrumente zur Kompetenzdiagnostik und Wissensübertragung einsetzen, die vor allem auf der eigenen Ausbildungskultur und -erfahrung basieren.

KMU als Wirtschaftskraft mit besonderen Eigenschaften

Die deutsche Wirtschaft wird besonders vom Mittelstand geprägt. Die Mehrheit der Beschäftigten arbeitet in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Bei der Bewältigung neuer Herausforderungen zeigt sich oft ein enger, schwer auflösbarer Zusammenhang zwischen den spezifischen Stärken, aber auch den spezifischen Schwächen von KMU.

Zu den wesentlichen Stärken von kleineren Betrieben gehört Flexibilität im Sinne der Fähigkeit zu raschem und situationsangemessenem Reagieren auf veränderte Zwänge und Gelegenheiten. Viele KMU sind somit in der Lage, hohe Innovationsleistungen zu erbringen. Die Konzentration von Strategiepotenzial und Entscheidungshoheit auf wenige, in vielen Fällen einzelne Personen, die als Inhaber/-in oder Geschäftsführer/-in weitgehende Verantwortung tragen, macht KMU aber auch abhängig von der Kompetenz und dem Schicksal Einzelner.

Abb. 1: Veränderung der Altersstruktur in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts 2007 bis 2013



Quelle: Angaben des statistischen Landesamtes in den Agrarstrukturerhebungen für 2007, 2010 und 2013, eigene Darstellung des ZSH

Je kleiner Unternehmen sind, desto mehr charakterisieren sie sich durch einen hohen Grad an regionaler bzw. lokaler Einbindung sowie durch ihre Zugehörigkeit zu mehr oder weniger formalisierten und organisierten Netzwerken technischer, ökonomischer oder sozialer Art. Kunden sowie Mitarbeiter/-innen leben oftmals im direkten Umfeld (Wiener/Winge, 2006). Ebenso ist für KMU – im Vergleich zu größeren Organisationen mit ausgeprägter hierarchisch-funktionaler Arbeitsteilung – die Knappheit notwendiger Ressourcen für strategisches Arbeiten, gerade im Personalbereich, charakteristisch (Winge, 2008). Das trifft so auch für die hier untersuchte Gruppe der Agrarbetriebe Sachsen-Anhalts zu, die oft als wichtigste Arbeitgeber agieren.

Bei der Betrachtung der personalstrategischen Rahmenbedingungen dieser Unternehmen sind drei Besonderheiten ostdeutscher gegenüber westdeutscher Unternehmen erkennbar:

1. Betriebe in Ostdeutschland sind im Durchschnitt kleiner als der bundesweite Schnitt. Eine Angleichung der Unternehmensgrößenstruktur zwischen West- und Ostdeutschland wird auch für die nächsten Jahre nicht erwartet (Arnold u.a., 2015. S. 2).

2. Viele, gerade kleine Betriebe, werden von Techniker/-innen und Ingenieur/-innen geleitet. Somit wurden und werden

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie können Betriebe Erfahrungen aus der Berufsausbildung für die Kompetenzanpassung von Quereinsteiger/-innen nutzen?

Methodik: Fachkräftestudie Landwirtschaft Sachsen-Anhalt 2014; Expertengespräche mit Betriebsleiter/-innen sowie mit Ausbilder/-innen.

Praktische Implikationen: Qualifikationen und berufliche Erfahrungen von Quereinsteiger/-innen sind meist schlecht dokumentiert oder nicht durch Zertifizierungen erkennbar. Zur Einarbeitung und Integration dieser Beschäftigten bietet sich ein Rückgriff auf Erfahrungen aus der Berufsausbildung an.

Betriebe häufig vor allem nach technisch-ökonomistischem Verständnis geführt (Denisow u.a., 1995). Personalentwicklung gibt es oft nur in Einzelfällen als Insellösungen.

3. Eine besondere Herausforderung besteht seit einigen Jahren in dem Wandel der Anforderungen an Personalarbeit vom Personalabbau zum Personalaufbau. Qualifizierung erhält in Zeiten verknappender Fachkräfteangebote einen besonderen Stellenwert (Wiekert u.a., 2015).

Die drei Herausforderungen münden in unserem Untersuchungsfeld in einen Lernprozess, dessen erste Erkenntnisse und Erfahrungen wir hier beispielhaft für KMU zusammentragen.

Vom Personalüberschuss zu Personalknappheit: das Beispiel Landwirtschaft in Sachsen-Anhalt

Im Folgenden soll exemplarisch am Beispiel der Landwirtschaft in Sachsen-Anhalt dargestellt werden, wie in KMU durch demografische Veränderungen neue Mitarbeitergruppen in den Blick kommen, die andere Kompetenzen und einen anderen kulturellen Hintergrund mitbringen und somit auch anders im Betrieb eingearbeitet und integriert werden müssen, als das bisher typischerweise aufgrund der Facharbeiterausbildung bei Schulabgänger/-innen aus dem deutschen Schulsystem der Fall war. Dabei ist die Struktur der landwirtschaftlichen Unternehmen kleinbetrieblich geprägt. 58 Prozent der landwirtschaftlichen Betriebe in Sachsen-Anhalt arbeiten im Jahr 2013 mit bis zu zwei Arbeitskräften und knapp mehr als 12 Prozent der Betriebe beschäftigen zehn und mehr Arbeitskräfte (Quelle: Statistisches Landesamt 2014, Tabelle 0601 R).

Die Landwirtschaft Sachsen-Anhalts ist von den demografischen Herausforderungen durch eine hohe Überalterung in den Betrieben in besonderer Weise betroffen. Diese Entwicklung geht mit einem bereits spürbaren Nachwuchskräfteemangel einher, der vor allem auf sinkende Schulabgangszahlen zurückzuführen ist. Probleme hat die Landwirtschaft auch durch die sogenannte Landflucht, unattraktive Arbeitsbedingungen (wie Schichtarbeit), teilweise veraltete Vorstellungen über Tätigkeiten und Berufsfelder im Agrarbereich und ungünstige Verdienststrukturen. Die nachfolgenden Beschreibungen entstammen einer 2014 in den landwirtschaftlichen Betrieben Sachsen-Anhalts durchgeführten repräsentativen Befragung zur Fachkräfteentwicklung

und -sicherung in der Zukunft (siehe dazu Winge, 2015).

Der Anteil der über 54-jährigen ständig Beschäftigten ist in den vergangenen Jahren stetig gewachsen und lag im Jahr 2010 bei ca. 30 Prozent. Demgegenüber stehen die ständig Beschäftigten unter 35 Jahre mit einem Anteil von knapp 18 Prozent.

Das Verhältnis von jüngeren zu älteren Beschäftigten ist folglich stark unausgewogen. Dementsprechend erreichen in Sachsen-Anhalt in den Jahren zwischen 2010 und 2020 etwa 30 Prozent der ständig Beschäftigten das rentenfähige Alter.

Die Fachkräfteanalyse des ZSH aus dem Jahr 2014 projiziert daraus einen Ersatzbedarf von circa 5.000 Beschäftigten. 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 1.000 Facharbeitern zu rechnen, die nicht mehr durch Berufsausbildung zu ersetzen sind.

Aufgrund der demografischen Entwicklung und der sich daraus ergebenden Fachkräftesituation kommen seit einiger Zeit neue Personengruppen als Arbeitskräftepotenzial in den Blick der Betriebe, die sogenannten Quereinsteiger/-innen. Hierunter zählen Menschen mit nichtlandwirtschaftlichen Berufsabschlüssen, Menschen ohne Berufsausbildung und zunehmend auch ausländische Fachkräfte (siehe Grafik 3) mit anderen Vorqualifikationen als der in Deutschland erworbenen dualen Berufsausbildung oder dem Studienabschluss deutscher Fach- und Hochschulen.

Aufgrund der Arbeitsmarktlage entscheiden sich immer mehr landwirtschaftliche Betriebe in Sachsen-Anhalt zur Einstellung von Bewerber/-innen, die neue Herausforderungen bei der Einarbeitung und Integration im Unternehmen mitbringen. Da berufliche Vorbildungen und Berufserfahrungen der Bewerber/-innen unbekannt und schwer aus den mitgebrachten Zertifikaten zu erlesen sind, werden andere Einarbeitungsformen erforderlich.

Erfahrungen aus der Berufsausbildung nutzen

Die Berufsausbildung ist in Deutschland gut organisiert und systematisiert. Bestehende Ausbildungsstrukturen in den Betrie-

ben können eine wesentliche Einarbeitungsgrundlage für neue Mitarbeiter/-innen mit anderer Ausbildung oder Teilqualifikation liefern. Dabei ist zu beachten, dass duale Ausbildung auf den zwei Lernorten Berufsschule und Betrieb aufbaut und der Betrieb die praktische Untersetzung des in der Berufsschule vermittelten theoretischen Inhalts übernimmt. Diese Erfahrungen bei der praktischen Untersetzung kann bei der Kompetenzentwicklung von Quereinsteiger/-innen von großem Nutzen sein, setzt aber eine genaue Überprüfung der zu besetzenden Stellen sowie der Ausbildungsroutinen voraus. So kann ein Unternehmen anhand der Rahmeninhalte des betrieblichen Ausbildungsplans zunächst prüfen, in welchen Tätigkeitsgebieten Quereinsteiger/-innen eingesetzt werden sollen. Für diese Tätigkeiten ist festzulegen, welches Wissen und welche praktischen Kenntnisse unbedingt notwendig und welche zusätzlich wünschenswert sind.

Analog dem methodischen und didaktischen Vorgehen der betrieblichen Ausbildung kann auch die Einarbeitung von Quereinsteiger/-innen organisiert werden. Dabei ist zu prüfen, ob der Betrieb alle relevanten praktischen Inhalte für diese Tätigkeit selbst vermitteln kann bzw. Erfahrung bei der Vermittlung dieser Inhalte hat. Da ein Quereinstieg nicht durch fachlichen Berufsschulunterricht begleitet wird, ist zu überlegen, welche theoretischen Fundierungen noch notwendig sind und ob diese durch Mitarbeiter/-innen des Betriebes selbst vermittelt werden können. Wenn dies nicht auf betrieblicher Seite geleistet werden kann, gilt es, geeignete Schulungen für die Quereinsteiger/-innen

zu finden. Mitzudenken sind dabei auch berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für Quereinsteiger/-innen. Beratungsstrukturen, wie im Qualifizierungspool Sachsen-Anhalt für die Landwirtschaft (www.qualifizierungspool.de), unterstützen die Identifikation von Wissenslücken (Lukanow-Arndt u. a., 2015).

Viele Betriebe arbeiten bereits sehr strukturiert mit ihren Auszubildenden. Sie lassen den Ausbildungsnachweis in Berichtsheften niederschreiben, führen regelmäßig Gespräche (auch mit der Betriebsleitung) und geben Feedback zu den Leistungen (vgl. Abb. 4). Diese Lernstruktur und das systematische Vorgehen sind gute Beispiele, die auch bei der Einarbeitung von Quereinsteiger/-innen eine wichtige Rolle spielen können.

Deutlich wird aber auch, dass es Betrieben häufig schwerfällt, alle Anforderungen und Inhalte der Ausbildungsverordnung umzusetzen. Hilfe können sie sich bei den jeweils zuständigen Stellen, z.B. Kammern oder Landesverwaltungsamt, holen. Verantwortlich für die Einarbeitung der Quereinsteiger/-innen sollten, soweit im Betrieb vorhanden, geschulte Ausbilder und -innen (im besten Fall mit Ausbildereignung) sein.

Ausbildungskultur als Bestandteil der Betriebskultur

Wie bereits erläutert, können bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitergruppen mit teilweise unbekanntem Voraussetzungen bewährte Ausbildungsmethoden eingesetzt werden. Ein Ansatz, der an dieser Stelle wichtige Anregungen für die Überprüfung und Neujustierung von Ausbildungsroutinen geben kann, ist das Konzept der Achtsamkeit nach Weick und Sutcliffe (2003). Es bezeichnet 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 stehen eine hohe Aufmerksamkeit und eine Bewusstmachung des Handelns. Dieser Dreiklang aus Sensibilität, Aufmerksamkeit und Bewusstmachung kann helfen bzw. ist Voraussetzung, routinisierte Ausbildungsstrukturen auf die Kompetenzentwicklung von Quereinsteiger/-innen zu übertragen. Die betrieblichen Prozesse und Routinen der Ausbildung können anhand von fünf Mustern überprüft werden:

1. Umgang mit Fehlern: Eine Fehlerkultur, die Fehler nicht grundsätzlich als vermeidbar ansieht, sondern als Anlass nimmt, Prozesse und Abläufe zu prüfen, versteht Fehler als ein Lernfeld. Sie rechnet Fehler nicht als einmalige Handlung Individuen zu, sondern erfasst sie systemisch als Prozess von ausgeführten oder nicht ausgeführten Handlungen bei begünstigenden oder hemmenden Bedingungen (Winge u. a., 2012). Für die fachliche Integration von Quereinsteiger/-innen bedeutet dies, besondere Aufmerksamkeit auf die Entstehungsprozesse von begangenen Fehlern zu richten und daraus zu lernen.

2. Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen: Handlungen in komplexen Umwelten basieren häufig auf verein-

Abb. 2: Ersatzbedarf und Nachwuchspotenzial in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts bis 2020

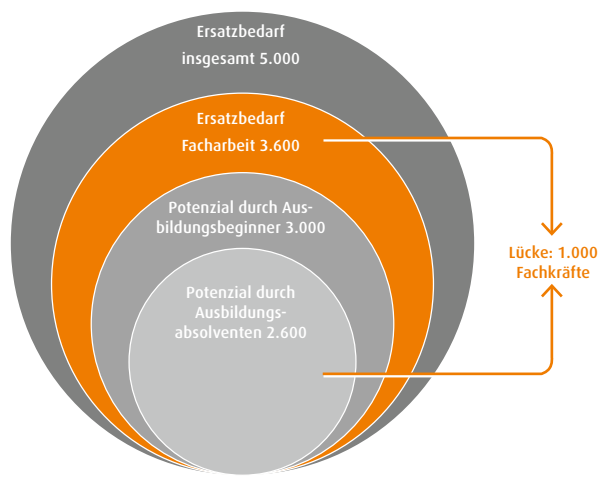
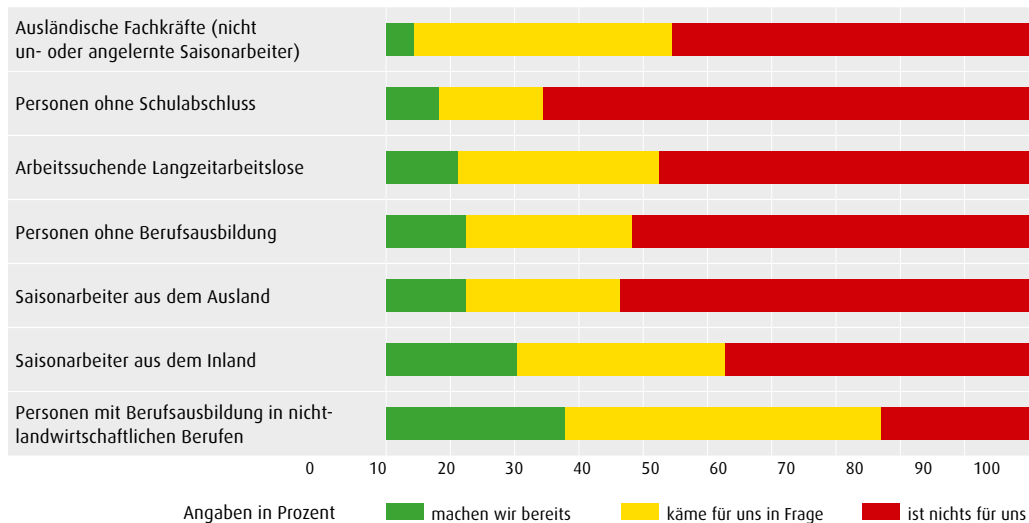
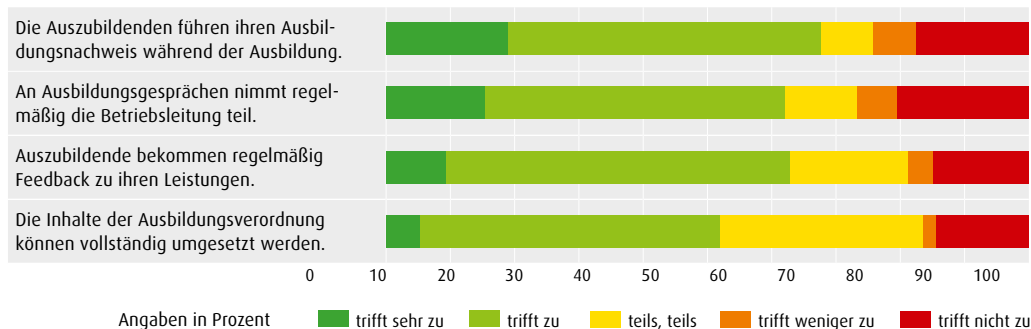


Abb. 3: Welche Arbeitskraftpotenziale könnten sich landwirtschaftliche Unternehmen in Sachsen-Anhalt vorstellen?



Quelle: Winge 2015

Abb. 4: Ausbildungskultur und Umsetzung Ausbildungsverordnung



Quelle: Winge 2015

fachten oder simplifizierten Interpretationen von Situationen. Bis zu einem gewissen Grad dient das der Effizienzsteigerung, birgt aber die Gefahr, dass eventuelle unerwünschte Folgen von Handlungen nicht erkannt werden. Hier gilt es, den Blick für das Detail zu schärfen und gerade auch bei Einarbeitungsprozessen nicht das Voraussetzen, was von ausgebildeten Facharbeiter/-innen bzw. eigenem Fachkräftenachwuchs aufgrund der Erfahrungen mit der Berufsschule und dualen Ausbildung zu erwarten ist. Für die Integration

von Quereinsteiger/-innen ist es wichtig, dass einarbeitende Mitarbeiter/-innen dafür sensibilisiert werden.

3. Sensibilität für betriebliche Abläufe: Kleinere Störungen und Mängel der betrieblichen Abläufe werden aufmerksam beobachtet. An dieser Stelle wird wie in dem vorangegangenen Punkt der Balanceakt zwischen betrieblicher Routine, die zur effizienten Aufgabenerfüllung beiträgt, und einer bewussten Wahrnehmung kleinerer Abweichungen deutlich. Basis für diese Beobachtungen bildet das geteilte, kollektive Wissen über Fehler,

Abläufe und Prozesse sowie gemeinsame Arbeitserfahrungen. Eine frühzeitige Sensibilisierung der Lernenden zur bewussten Wahrnehmung kann einerseits die Lernbereitschaft erhöhen und die Vertiefung von Wissen vorantreiben. Andererseits sollte auch den einarbeitenden Kollegen bewusst sein, unter welchen Voraussetzungen eine derartige Sensibilität entstehen kann.

4. Streben nach Flexibilität: Flexibilität umfasst in diesem Sinne sowohl eine rasche Fehlererkennung und -behebung als auch den Umgang mit Überraschungsmomenten. Ein zeitnahes Lernen aus Unerwartetem ermöglicht es, Schwierigkeiten schnell auszugleichen. Grundstein dafür bildet eine Betriebskultur und damit auch Ausbildungskultur, in der Wissen und Erfahrungen geteilt und ausgetauscht werden und Unterschiede in der Wahrnehmung und Interpretation von Reaktionen und Verhalten in einer Nachbesprechung konstruktiv analysiert werden.

5. Respekt vor fachlichem Wissen und Können: setzt an der gegenseitigen Anerkennung von Fähigkeiten an. Basis ist, dass einerseits die Wissens- und Erfahrungsträger im Betrieb erkannt und entsprechend eingesetzt werden und andererseits Konsens darüber besteht, dass die Inanspruchnahme von Hilfe, bei Erkennung eigener Grenzen, als selbstverständlicher Lernprozess anstatt als Zeichen der Schwäche gewertet wird.

Besondere Aufmerksamkeit und Neugierde sollte auch dem anderen beruflichen Hintergrund von Quereinsteiger/-innen geschenkt werden. Daraus können sich Potenziale für die neu zu erarbeitenden Aufgaben ziehen lassen.

Migrant/-innen einstellen: Worauf sollten Betriebe achten?

Wie Expertengespräche aufzeigen, eröffnet sich einerseits für Betriebe die Chance, ihren Erfahrungshorizont durch andere berufliche Erfahrungen von Quereinsteiger/-innen zu erweitern. Andererseits entstehen bei Migrant/-innen Herausforderungen durch unterschiedliche kulturelle Hintergründe. Menschen aus anderen Kulturkreisen bringen andere Alltagserfahrungen sowie unterschiedliche Kenntnisse und Wissen aus anderen Bildungssystemen mit. Sie zu integrieren, bedeutet, sich auf diese unterschiedlichen Vorerfahrungen einzulassen, die eigenen Regeln und Gewohnheiten zu vermitteln, aber auch zu überprüfen.

Sicherlich ist es von Vorteil, wenn es bereits weitere ausländische Mitarbeiter/-innen im Unternehmen gibt. Doch für viele Unternehmen ist der Einsatz dieser Arbeitskräftegruppe ein neuer Schritt. Hierfür ist es wichtig, sich gegebenenfalls Unterstützung bei intermediären wie transkulturellen Bildungsrichtungen, dem bundesweiten Netzwerk Integration durch Qualifizierung u.a., zu holen, um vorbereitet zu sein.

Der besonderen Situation geschuldet ist es weiterhin von Vorteil, wenn Betriebe bereits Berufsausbildungserfahrung mitbringen, ansonsten ist eine Begleitung durch erfahrene Bildungsträger empfehlenswert. Wollen Betriebe, dass sich die zusätzlichen Bildungsinvestitionen rechnen und die Zugewanderten Bindungen aufbauen, sollten sie als attraktiver Ar-

beitgeber durch angemessene Bezahlung und gutes Lern- und Arbeitsklima auftreten. Wird ein Quereinstieg mit einer ausländischen Arbeitskraft geplant, so sind unbedingt die sprachlichen Voraussetzungen zu beachten und zu berücksichtigen. Dies gilt umso mehr, als neben der Alltagssprache auch die berufsspezifische Sprache zu erlernen ist. Die sprachlichen Anfangshürden müssen bewältigt werden. Dabei können Betriebe durch die zeitliche Freistellung oder das Organisieren von Deutschkursen helfen (Traikova, 2015). Die zugewanderten Fachkräfte brauchen Informationen über die Lebenssituation in Deutschland. Unterstützung bei Behördengängen, der Wohnungssuche, bei Versicherungsfragen und anderem sind Voraussetzung für einen reibungslosen Start (Kvartiuk, 2015). Zudem müssen die Arbeitsabläufe im Betrieb dargestellt werden. Kenntnisse über diese Regeln können nicht vorausgesetzt werden, sondern müssen erklärt und in ihrer Sinnhaftigkeit erläutert werden. Der Austausch über kulturelle Unterschiede auf beiden Seiten trägt zudem zu einem guten Miteinander bei. Patenschaften unterstützen den Integrationsprozess und geben die Möglichkeit zum schnelleren und besseren Kennenlernen des Unternehmens und der Region. Ein vorgeschaltetes Praktikum kann noch bestehende Unsicherheiten auf beiden Seiten abbauen und eine endgültige Entscheidung der Zusammenarbeit festigen. Um die Anforderungen systematisch vorbereiten zu können, müssen Führungskräfte auf ihre neuen Anforderungen gesondert vorbereitet werden (Petrick u.a., 2015). Das Projekt Alfa Agrar (www.alfa-agrar.de) entwickelt dazu ein personal- und integrationssensibles Bildungsmodul für Führungskräfte-nachwuchs in der Landwirtschaft.

Fazit

Zurückgehende Geburtenzahlen und Abwanderung erschweren seit einigen Jahren besonders in Ostdeutschland die Anwerbung neuer Fachkräfte. Gewandelte Berufsvorstellungen von Jugendlichen verschärfen in vielen handwerklichen, industriellen und landwirtschaftlichen Betrieben zudem die Suche nach qualifiziertem Nachwuchs. Die Gewinnung von Quereinsteiger/-innen, ob aus anderen beruflichen Kontexten und/oder aus anderen Ländern, rückt so für viele Betriebsleiter als mögliche Strategie ins Blickfeld ihrer Fachkräftewerbung.

Bei Quereinsteiger/-innen aus anderen Ländern, Bildungssystemen und Kulturkreisen müssen Führungskräfte gesondert auf die zusätzlichen Herausforderungen vorbereitet werden. Die Betriebs- und Ausbildungskultur ist dann mitverantwortlich für Erfolg oder Misserfolg. Betriebe können ihre bisherigen Ausbildungs- und Einarbeitungserfahrungen nutzen, indem sie systematisch und sukzessive im Lernprozess vorangehen. Dazu sollten transkulturell geschulte Ausbilder/-innen eingesetzt werden. Das Bewusstsein für die Unterschiede zwischen betrieblichen Erwartungen und Einarbeitungsprozessen und Erwartungen und Kenntnisständen von Quereinsteiger/-innen

trägt zu einer erfolgreichen Integration bei. Dieser Ansatz von Achtsamkeit unterstützt integrationssensible Führungskultur. Durch die Anerkennung des gegenseitigen Wissens und das Lernen voneinander können beide Seiten, die Betriebe, die neue Fachkräfte suchen, und die Quereinsteiger/-innen, die sich in einem neuen beruflichen und kulturellen Umfeld ausprobieren, profitieren. Wenn das gelingt, ist ein erster Schritt zu einer integrationssensiblen Personalentwicklung im Unternehmen erreicht.

LITERATURVERZEICHNIS

- Arnold, Michael/Eickelpasch, Alexander/Fritsch, Michael/Mattes, Anselm/Schiersch, Alexander (2015):** Kleinteiligkeit der ostdeutschen Wirtschaft. Gibt es spezifische Wachstumshemmnisse für die Bildung größerer Unternehmenseinheiten? DIW ECON, Das Consulting-Unternehmen des DIW Berlin. Die vorliegende Studie wurde erstellt im Auftrag der Beauftragten der Bundesregierung für die neuen Bundesländer, Frau Iris Gleicke, Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Wirtschaft und Energie.
- Denisow, Karin/Steinhöfel, Michael/Stieler, Brigitte/Tügel, Annegret (1995):** Personalarbeit im Umbruch. Bedingungen, Wirkungen und Konsequenzen. In Schmidt, Rudi/Lutz, Burkard (Hrsg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland. Berlin, S. 273-298.
- Kvartiuk, Vasyl (2015):** Osteuropa als Quelle für landwirtschaftliche Fachkräfte in Deutschland? Länderstudie Russland. Alfa Agrar - Arbeitsbericht 1/2015, Halle (Saale) (Download unter www.alfa-agar.de).
- Lukanow-Arndt, Katja/Stein, Anne/Wiener, Bettina/Winge, Susanne (2015):** Weiterbildungsberatung vor den Herausforderungen des demografischen Wandels. http://www.qualifizierungspool.de/fileadmin/Dokumente/LW_Pool_Brosch_2015.pdf.
- Mistele, Peter/Kirpal, Simone (2006):** Mitarbeiterengagement und Zielorientierung als Erfolgsfaktoren. Ergebnisse einer empirischen Studie in Hochleistungssystemen. FOKUS prints 01/06. Chemnitz (Download unter https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/publikationen/publikation_download.php?NR=173).
- Petrick, Martin/Gotter, Christa/Kvartiuk, Vasyl/Traikova, Diana/Wiener, Bettina/Winge, Susanne (2015):** Beschäftigung von Migranten in der ostdeutschen Landwirtschaft. IAMO Policy Brief No. 25, Halle (Saale).
- Statistisches Landesamt (2014):** Statistische Berichte C IV 3j/13. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei 2013, Agrarstrukturerhebung Teil 3.
- Traikova, Diana (2015):** Osteuropa als Quelle für landwirtschaftliche Fachkräfte in Deutschland? Länderstudie Bulgarien. Alfa Agrar - Arbeitsbericht 2/2015, Halle (Saale) (Download unter www.alfa-agar.de).
- Wiekert, Ingo/Grünert, Holle/Ketzmerick, Thomas (2015):** Generationenablösung und Wissenstransfer in ostdeutschen Betrieben. In: Jeschke, S./Richert, A./Hees, F./Jooß, C. (Hrsg.): Exploring Demographics. Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Wiesbaden, S. 383-394.
- Wiener, Bettina/Winge, Susanne (2006):** Kleine Unternehmen – defizitär oder einfach nur anders? In: Wiener, B./Winge, S. (Hrsg.): Planen mit Weitblick. Herausforderungen für kleine Unternehmen, Forschungsberichte aus dem zsh, H. 4/2006, S. 29-37.
- Winge, Susanne (2008):** Besonderheiten und typische Verhaltensweisen von kleinen und mittleren Unternehmen bei Innovation und Weiterbildung. In: RegioPol. KMU. Zeitschrift für Regionalwirtschaft der NordLB, H. 2/2008, S. 71-79.
- Winge, Susanne/Steigenberger, Norbert/Wiekert, Ingo/Pawlowsky, Peter (2012):** Hypothesen – Quellen der Hochleistung. In: Pawlowsky, Peter/Steigenberger, Norbert (Hrsg.): Die HIPE-Formel. Empirische Analysen von Hochleistungsteams. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt, S. 53-68.
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2003):** Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Klett-Cotta-Verlag, Stuttgart.
- Winge, Susanne (Hg.) (2015):** Herausforderung mit vielen Facetten – Projektion der Fachkräfteentwicklung in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts. Forschungsberichte aus dem zsh 01-2015.
-



BETTINA WIENER

Geschäftsführerin des Zentrums für Sozialforschung Halle e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und Projektleiterin Alfa Agrar
E-Mail: wieder@zsh.uni-halle.de
www.zsh-online.de



SUSANNE WINGE

Wissenschaftlerin des Zentrums für Sozialforschung Halle e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und Mitarbeiterin Alfa Agrar
E-Mail: winge@zsh.uni-halle.de
www.zsh-online.de

SUMMARY

Research question: How can enterprises use the experience from vocational training for competence adaptation of lateral entrants?

Methodology: Analysis of skilled labour in Agriculture Saxony-Anhalt, Expert Interviews with managers and vocational trainers

Practical implications: Lateral entrants offer qualifications and professional experience, which are often not well documented or insufficiently transparent by certification. The recourse to methods of the vocational training is useful to match the knowledge required by enterprises and offered by employees.
