

Martin Petrick/Bettina Wiener (Hrsg.)

Landwirtschaftliches Personalmanagement im Kontext internationaler Zuwanderung nach Deutschland

 **Alfa Agrar**

Lehrmodul
für Führungskräfte



Universitätsverlag Halle-Wittenberg **uvHw**

Landwirtschaftliches Personalmanagement
im Kontext internationaler Zuwanderung nach Deutschland

Ein Lehrmodul für Führungskräfte

Martin Petrick und Bettina Wiener (Hg.)

**Landwirtschaftliches Personalmanagement
im Kontext internationaler Zuwanderung
nach Deutschland**

Ein Lehrmodul für Führungskräfte

Das diesem Lehrbuch zugrundeliegende Vorhaben „Kompetenzmanagement zum Aufbau ausländischer Arbeitskräfte zu Fachkräften in der Landwirtschaft“, wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen: Alfa Agrar – FKZ: 02L12A070/1/2 im Rahmen der Förderrichtlinie „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ gefördert. Die Betreuung erfolgte beim Projektträger Karlsruhe. Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge liegt bei den einzelnen Autorinnen und Autoren.



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Förderschwerpunkt
Betriebliches
Kompetenzmanagement
im demografischen Wandel

BETREUT VOM



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

CIIX

© Universitätsverlag Halle-Wittenberg, Halle an der Saale 2018

Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der photomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

ISBN 978-3-86977-168-7

Vorwort

Der vorliegende Lehrtext verfolgt das Ziel, den Ertrag eines Forschungsprojektes zum Thema für aktuelle und künftige Führungskräfte in der Landwirtschaft aufzubereiten. Von 2013 bis 2017 arbeiteten das Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (ZSH), das Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO) sowie das Agrarunternehmen Barnstädt e.G. gemeinsam zu diesem Thema. Das Verbundprojekt führte die praktischen Belange und Erfahrungen eines Agrarunternehmens mit soziologischer und agrarökonomischer Expertise zusammen.¹ Die Finanzierung stellte das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Förderrichtlinie „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ zur Verfügung.

Ausgangspunkt des Verbundprojektes war der in jüngster Zeit drohende Erfahrungsverlust landwirtschaftlicher Unternehmen durch vermehrte Rentenübergänge alternder Belegschaften bei gleichzeitigem Rückgang des Angebotes an Nachwuchskräften. Vor diesem Hintergrund prüfte das Projektteam Möglichkeiten der Integration ausländischer Fachkräfte. Beispielhaft wurde für die Länder Bulgarien und Russland untersucht, welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration in den Betrieben notwendig sind und welche Motivation ausländische Fachkräfte haben könnten, in den deutschen Landwirtschaftsunternehmen zu arbeiten. Das Thema erfährt seit 2015 mit der Zunahme Zufluchtsuchender in Deutschland eine nochmals erhöhte Aufmerksamkeit, da nun auch die Möglichkeiten der Einbindung von Geflüchteten in den deutschen Arbeitsmarkt erwogen werden.

Das Agrarunternehmen Barnstädt aus Sachsen-Anhalt bot als Praxispartner die betriebliche Lerngelegenheit für Modellierung, Entwicklung und Umsetzung eines integrationssensiblen Personalinstrumentes zur Sicherung seines Fachkräftebestandes. Das IAMO führte empirische Untersuchungen über die Profile und Potenziale ausländischer Arbeitskräfte in der Landwirtschaft durch. Im Blick war das osteuropäische Ausland, zu dem traditionell bereits Kontakte in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts bestanden. Das ZSH übernahm die Koordination des Verbundes

1 Förderkennzeichen 02L12A70, 02L12A071, 02L12A072.

und verantwortete inhaltlich die Konzeptionierung eines Instrumentes zur „Integration ausländischer Fachkräfte“.

Die Erfahrungen des Verbundvorhabens zum betrieblichen Kompetenzmanagement durch betriebsfachliche und soziale Integration ausländischer Arbeitskräfte werden in diesem Lehrbuch zusammengetragen und können landwirtschaftliche Unternehmen dabei unterstützen, ihren Wissens- und Kompetenzbestand mithilfe ausländischer Arbeitskräfte zu sichern.

Mit diesem Lehrbuch möchten die Herausgeber besonders Dozentinnen und Dozenten an Fach- und Hochschulen sowie Weiterbildungseinrichtungen für Führungskräfte ansprechen. Ihnen geben wir ein Lehrmodul an die Hand, das in fünf Kapiteln vertiefte Einblicke in das Kompetenzmanagement zum Aufbau ausländischer Arbeitskräfte zu Fachkräften in der Landwirtschaft ermöglicht. Das Material eines Kapitels deckt etwa den Stoff einer Doppelstunde (90 Minuten) ab. Das Lehrmodul eignet sich auch zum Selbststudium für interessierte Leserinnen und Leser außerhalb der Aus- und Weiterbildung. Die Vorgehensweise und Umsetzung eines integrationssensiblen Umgangs mit ausländischen Arbeitskräften lässt sich darüber hinaus in vielen Aspekten auf andere Branchen außerhalb der Landwirtschaft übertragen.

Die fünf Kapitel sind einheitlich aufgebaut. Der Lehrstoff ist didaktisch aufgearbeitet und durch Literaturquellen belegt. Wichtige Begriffe sind fett dargestellt und den einzelnen Unterkapiteln sind gelb unterlegte Zusammenfassungen beige-fügt. Anwendungsfälle, Fallstudien, besondere Erläuterungen und empirische Ergebnisse werden in Boxen hervorgehoben. Am Ende eines jeden Kapitels geben wir spezifische Leseempfehlungen. Jedes Kapitel schließt mit Wiederholungsfragen ab.

Kapitel 1 von Gotter/Wiener/Winge bietet als Einstieg in das Thema einen Überblick über die landwirtschaftliche Beschäftigung in Deutschland. Ausgangspunkt sind die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen, die einen Strukturwandel in den Betrieben, im Einsatz der Technik und in den Erwartungen an Beschäftigte nach sich ziehen (1.1). Diese Entwicklungen werden vergleichend für die neuen und alten Bundesländer dargestellt, wobei ein Fokus auf den Unterschieden zwischen Familienarbeitskräften und ständig sozialversicherungspflichtig Beschäftigten liegt (1.2). In dem folgenden Abschnitt werden die aktuellen Herausforderungen an die Fachkräftesicherung in der Landwirtschaft diskutiert (1.3). Einen besonderen Platz erhält die duale Ausbildung als eine Besonderheit der Berufsausbildung in Deutschland gegenüber den meisten anderen Ländern weltweit (1.4). Weitere Möglichkeiten der Deckung des Arbeitskräftebedarfes durch ausländische Arbeitskräfte und Quereinsteiger runden das Kapitel 1 ab (1.5).

Kapitel 2 von Bokelmann/Petrick stellt wichtige theoretische Bausteine des Personalmanagements vor. Das Kapitel vermittelt theoretische Grundlagen mithilfe von Informationen zu Ansätzen der Neuen Institutionenökonomik, Motivations-theorien und der Beschreibung von Gruppenprozessen und berichtet anschaulich, auch anhand von Dialogbeispielen und konkreten Hinweisen für Regeln im Umgang mit Mitarbeitern, wie personalwirtschaftliche Aufgaben umgesetzt werden können (2.1). Im nachfolgenden Abschnitt werden einzelne Aufgabenfelder wie Arbeitsgestaltung, Personalbereitstellung des Personalmanagements und Lohngestaltung vorgestellt und mit praktischen Hinweisen untersetzt (2.2).

Im Kapitel 3 von Gotter/Ketzmerick/Reis geht es um die Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte nach Deutschland. Begriffe wie „Migration“, „Ausländer“, „Deutsche“ oder „Menschen mit Migrationshintergrund“ werden unterschieden und erläutert. Migration wird außerdem als sozialer Prozess beschrieben (3.1). Der nachfolgende Abschnitt gibt einen historischen Abriss zur Einwanderungsgeschichte in Deutschland bis 1990 (3.2), darauf aufbauend wird in dem nächsten Abschnitt die soziodemographische Zusammensetzung der ausländischen Wohnbevölkerung in Deutschland seit 1990 beschrieben (3.3). Der letzte Abschnitt widmet sich dem Arbeitsmarkt und der Beschäftigung von Ausländern in Deutschland (3.4).

Kapitel 4 erläutert die Möglichkeiten der Zuwanderung von landwirtschaftlichen Fachkräften anhand der osteuropäischen Herkunftsländer Bulgarien und Russland. Das Kapitel führt einige theoretische Grundlagen der Migrationsentscheidung ein (4.1) und berichtet anschließend über die Migrationssituation in den genannten Herkunftsländern (4.2). Der nachfolgende Abschnitt beschreibt die Fähigkeiten und Kenntnisse der osteuropäischen Migranten und die Formen der Ausbildung in den Herkunftsländern (4.3). Das Kapitel charakterisiert abschließend die Zielgruppe potentieller Zuwanderung aus diesen Ländern und arbeitet die Herausforderungen einer erfolgreichen Anwerbung heraus (4.4).

Das abschließende Kapitel 5 von Winge/Wiener/Hägele widmet sich dem integrationssensiblen Kompetenzmanagement in Agrarbetrieben. Das Kapitel beginnt mit der Darstellung eines Fallbeispiels in dem Agrarunternehmen, das ausländische Arbeitskräfte eingestellt und sich somit den besonderen Herausforderungen der Einbindung des neuen Personals in die bestehende Belegschaft stellt (5.1). Dabei werden die spezifischen Anforderungen an Instrumente in der Personalarbeit kleiner Unternehmen, wie sie im Agrarbereich üblich sind, hervorgehoben (5.2). Entlang des Betriebsbeispiels (5.3) vermittelt das Kapitel allgemeines theoretisches Wissen über die Voraussetzungen eines Kompetenzmanagements (5.4). In den anschließenden Abschnitten werden die Unternehmenskultur als ein wichtiger

Bestandteil des betrieblichen Kompetenzmanagements erklärt (5.5) und die Besonderheiten eines integrationssensiblen Kompetenzmanagements dargestellt (5.6). Das Kapitel schließt mit praktischen Erfahrungen aus dem Beispielbetrieb (5.7).

Wir danken Christian Hosang, Sascha Kranz und Gabi Mewes für ihre wertvolle Unterstützung in verschiedenen Phasen des Projekts und Christa Gotter für die kritische Durchsicht weiterer Teile des Lehrmoduls vor der Drucklegung.

Unseren Leserinnen und Lesern wünschen wir Freude und Erfolg beim Erarbeiten des Materials und verweisen für weitere Informationen auf die Homepage des Projekts: www.alfa-agrar.de.

Halle (Saale), im März 2018

Martin Petrick und Bettina Wiener

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
CHRISTA GOTTER, BETTINA WIENER, SUSANNE WINGE	
Kapitel 1: Landwirtschaftliche Beschäftigung in Deutschland im Kontext gesellschaftlichen Wandels	1
WOLFGANG BOKELMANN UND MARTIN PETRICK	
Kapitel 2: Theoretische Grundlagen und Aufgabenfelder des Personalmanagements .	49
CHRISTA GOTTER, THOMAS KETZMERICK, SABRINA REIS	
Kapitel 3: Zuwanderung nach Deutschland und die Stellung von Ausländern auf dem Arbeitsmarkt.	87
VASYL KVARTIUK UND DIANA TRAIKOVA	
Kapitel 4: Zuwanderung von landwirtschaftlichen Fachkräften aus osteuropäischen Herkunftsländern	137

SUSANNE WINGE, BETTINA WIENER UND RALF HÄGELE

Kapitel 5:

Integrations sensibles Kompetenzmanagement in Agrarbetrieben 171

Autorenverzeichnis 215

Register 217

Kapitel 1:

Landwirtschaftliche Beschäftigung in Deutschland im Kontext gesellschaftlichen Wandels

CHRISTA GOTTER, BETTINA WIENER, SUSANNE WINGE

Landwirtschaftliche Arbeit, ob auf dem Acker oder mit Nutztieren, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen menschlichen Lebens sowie eine der Formen von Arbeit, die in der Geschichte der Menschheit am längsten besteht. In den vergangenen zwei Jahrhunderten unterlag sie einem enormen gesellschaftlichen Wandel, der sich zudem stark zwischen der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (DDR) und der alten Bundesrepublik Deutschland (BRD) unterschied, was bis heute einen beachtlichen Einfluss auf die Struktur der Landwirtschaft in den neuen und alten Bundesländern hat. In diesem Kapitel diskutieren wir den Einfluss des gesellschaftlichen Wandels auf die Beschäftigung in der Landwirtschaft. Wir stellen die unterschiedlichen Formen landwirtschaftlicher Beschäftigung und der Nachwuchsgewinnung vor. Dazu zählen Familienarbeitskräfte in Einzelunternehmen sowie ständig Beschäftigte und Saisonarbeitskräfte in allen betrieblichen Rechtsformen. Wir diskutieren aktuelle und zukünftige Herausforderungen der Fachkräftesicherung und beleuchten Möglichkeiten zur Gewinnung von Fachkräften mit einem besonderen Fokus auf die Berufsausbildung und die langfristige Beschäftigung von ausländischen Arbeitskräften.

1.1 Der landwirtschaftliche Strukturwandel und seine Auswirkungen auf die landwirtschaftlichen Arbeitskräfte

1.1.1 Gesamtwirtschaftlicher Wandel und technologischer Fortschritt im Agrarbereich

Die Landwirtschaft ist seit dem frühen 20. Jahrhundert durch einen gewaltigen **technischen Fortschritt** gekennzeichnet, der mit enormen **Produktivitätssteigerungen** sowohl des Bodens (biologisch-technische Fortschritte) als auch der Arbeit

(mechanisch-technische Fortschritte) einherging. Weil das gesamtwirtschaftliche Lohnniveau über Jahrzehnte im Durchschnitt schneller wuchs als die Kosten für die Kapitalbeschaffung, ersetzten die landwirtschaftlichen Betriebsleiter Arbeitskräfte durch Maschinen und erhöhten den Vorleistungseinsatz (Henrichsmeyer und Witzke 1991). Viele Landbewohner wanderten gleichzeitig in die Städte ab, um an steigenden Löhnen in Industrie- und Dienstleistungssektoren teilzuhaben. Der Einsatz von Mineraldüngern und Pflanzenschutzmitteln, die Mechanisierung der Bewirtschaftung und die Züchtung von leistungsfähigen Tierrassen und Kulturpflanzen machten es möglich, dass im Laufe der Zeit immer weniger Menschen nötig wurden, um den gesellschaftlichen Bedarf an Fleisch, Milch oder Getreide abzudecken. Im Jahr 1900 ernährte ein Landwirt gerade einmal vier Menschen, 50 Jahre später bereits 50 sowie weitere 50 Jahre später, um die Jahrtausendwende herum, 127 Menschen. Dementsprechend verringerte sich der Anteil der Erwerbstätigen im Agrarsektor an allen Erwerbstätigen von etwas mehr als einem Drittel um 1900 auf gerade einmal rund zwei Prozent 100 Jahre später (Plieninger et al. 2006, S. 24; siehe Tabelle 1-1). Die Intensivierung der Landwirtschaft ermöglichte eine breite gesellschaftliche Arbeitsteilung und ging einher mit der Entstehung anderer Wirtschaftssektoren.

	1900	1950*	1970*	1990*	2010	2015
Arbeitskräftebesatz (Arbeitskräfte/100 ha)	30,6	29,2	11,4	6,4	3,3	3,1
Anteil des Agrarsektors an den Erwerbstätigen	38,2	24,3	8,8	3,5	1,6	1,5
Getreideerträge (dt/ha)	16,3	23,2	33,4	57,9	66,9	75,1
Milchleistung (kg/Kuh)	2.165	2.480	3.812	4.857	7.085	7.600
Anteil des Agrarsektors an der Bruttowertschöpfung (Prozent)	29,9	11,3	3,4	1,7	0,7	0,6
Anteil der Ausgaben für Nahrungs- und Genussmittel am Privatverbrauch (Prozent)	46,7	43,5	29,4	21,7	13,6	13,8

Tabelle 1-1: Veränderung der Landwirtschaft (1900–2015)

Anm.: *Die Werte von 1950–1990 beziehen sich auf das frühere Bundesgebiet.

Quelle: Plieninger et al. (2006), S. 24; Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2016).

Die Folgen der **Rationalisierung** waren und sind ein enormer Verfall der Erzeugerpreise und, gemessen an den Gesamtverbrauchskosten, ein für die Verbraucher immer geringer werdender Anteil der Kosten für Lebensmittel. Mussten viele Men-

schen um 1900 ihre Nahrungsmittel noch unter mühsamen Arbeitsbedingungen selbst herstellen, so ist dies heute in Deutschland kaum noch der Fall. Die meisten Menschen kaufen heute in Supermärkten ihre Lebensmittel, was dazu führt, dass viele Konsumenten keine direkte Verbindung mehr zu den Erzeugern der landwirtschaftlichen Produkte haben (ebd.).

Für die Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland spielt die Landwirtschaft heute also nur noch eine geringe Rolle. Auch in den ländlichen Regionen arbeitet nur noch jeder zehnte Erwerbstätige in der Landwirtschaft (Petrick und Freier 2012). Trotz der heute in Bruttowertschöpfung gemessenen geringen volkswirtschaftlichen Bedeutung der Landwirtschaft (siehe Tabelle 1-1), ist die Landwirtschaft dennoch weiterhin ein wichtiger Lieferant von Umweltdienstleistungen und insofern „sehr bedeutsam für die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen, für den Erhalt der Sozialstruktur und des Kulturerbes ländlicher Räume sowie für die Gestaltung der Kulturlandschaft als Siedlungs-, Wirtschafts- und Erholungsraum“ (Plieninger et al. 2006, S. 25). Zudem hat die Landwirtschaft in der Wertschöpfungskette der Agrar- und Ernährungswirtschaft (Agribusiness) als Primärerzeuger immer noch eine hohe Bedeutung.

1.1.2 Veränderung der Struktur der Betriebsformen und der Arbeitskräftestruktur

Auch in der jüngsten Zeit setzten sich die Produktivitätssteigerungen fort, so dass die Zahl der landwirtschaftlichen Arbeitskräfte laut der Agrarstrukturerhebung des Jahres 2016 erneut gesunken ist (siehe weitere Erläuterungen zur Agrarstrukturerhebung und den verschiedenen Betriebsformen und Arbeitskräften Box 1-1). So arbeiteten im Jahr 2013 noch 1.020.500 Menschen in der Landwirtschaft, im Jahr 2016 waren es bereits rund 85.000 Menschen weniger. Die Entwicklung geht besonders auf einen starken Rückgang der Familienarbeitskräfte zurück, die sich zwischen den Jahren 2013 und 2016 um rund 59.000 reduzierten. Aber auch die Zahl der Saisonarbeitskräfte hat im gleichen Zeitraum um rund 29.000 abgenommen (siehe Tabelle 1-2). Damit verbunden ist ein **struktureller Wandel** der landwirtschaftlichen Arbeit und der Betriebsformen. So wurden die Familien- und Saisonarbeitskräfte vermutlich nicht nur durch kapitalintensivere Produktionstechnologien ersetzt, sondern zum Teil auch durch Lohnarbeitskräfte (ständig Beschäftigte). Allerdings stieg der Einsatz von Lohnarbeitskräften zwischen den Jahren 2013 und 2016 nur geringfügig um 2.900 Personen. Einen stärkeren Anstieg verzeichneten die Jahre 2010 bis 2013 mit 7.300 zusätzlichen ständig Beschäftigten (siehe Tabelle 1-2).

Jahr	2010*	2013**	2016***
Einzelunternehmen	273.000	256.000	244.400
Personengesellschaften	21.000	23.700	26.100
Juristische Personen	5.100	5.300	5.500
Landwirtschaftliche Arbeitskräfte	1.080.300	1.020.500	935.700
Davon:			
Familienarbeitskräfte	556.300	505.600	446.400
Saisonarbeitskräfte	330.500	314.300	285.800
Ständig Beschäftigte	193.400	200.700	203.600

Tabelle 1-2: Landwirtschaftliche Betriebe und Arbeitskräfte

Anm.: * Totale Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010/Agrarstrukturerhebung;

** Repräsentative Ergebnisse der Agrarstrukturerhebung 2013;

*** Vorläufige, repräsentative Ergebnisse der Agrarstrukturerhebung 2016.

Quelle: DESTATIS (2017).

Der Rückgang der Familienarbeitskräfte geht auf die geringer gewordene Anzahl der Familienbetriebe (Einzelunternehmen) zurück. Zwischen den Jahren 2013 und 2016 sank die Anzahl der Familienbetriebe um 11.600. Immer weniger potenzielle Hofnachfolger sind zudem bereit, die Höfe zu übernehmen. Sie entscheiden sich zunehmend für besser entlohnte Tätigkeiten im außerlandwirtschaftlichen Bereich, die häufig auch mit mehr Freizeit verbunden sind (Holst und Cramon-Taubadel 2017).

Der Rückgang der Zahl der Familienbetriebe geht mit einer zunehmenden Anzahl der zumeist größeren Personengesellschaften und juristischen Personen einher (siehe Tabelle 1-2), die vor allem mit Lohnarbeitskräften arbeiten. Dieser **agrар-strukturelle Wandel** zu immer weniger und größeren Betrieben mit einer zunehmenden Anzahl an ständig Beschäftigten wird sich wahrscheinlich auch in Zukunft weiter fortsetzen.

Ebenso sind weitere Produktivitätssteigerungen durch den weiter **zunehmenden Einsatz von kapitalintensiven Produktionstechnologien** zu erwarten. Neue noch leistungsfähigere Landmaschinen und automatisierte Tierhaltungssysteme können auch in Zukunft mehr Menschen in der landwirtschaftlichen Arbeit ersetzen. Mit dem technologischen Wandel werden auch die fachlichen Anforderungen an die Beschäftigten steigen. Der stärkere Einsatz von kapitalintensiven Produktionstechnologien wird demnach nur möglich sein, wenn (auch) in Zukunft gut ausgebildete Arbeitskräfte, die die neuen Technologien beherrschen, Tätigkeiten in der Landwirtschaft verrichten werden. Die Anforderungen an landwirtschaftliche Betriebs-

leiter und Führungskräfte steigen ebenso. So sollte man, um einen Landwirtschaftsbetrieb erfolgreich führen zu können, komplexe Produktionsabläufe beherrschen, sich mit Betriebswirtschaft, rechtlichen Vorschriften und Förderrichtlinien auseinandersetzen, moderne Techniken anwenden, Wissen über tiergerechte Haltung und schonende Bodenbearbeitung besitzen und ein Gespür für Marketing entwickeln (Beinert 2017).

Box 1-1: Arbeitskräfte und betriebliche Rechtsformen in den Agrarstrukturerhebungen

In regelmäßigen Abständen wird in Deutschland eine Agrarstrukturerhebung (ASE) durchgeführt, an der die angeschriebenen Betriebe zur Teilnahme verpflichtet sind. Bis zum Jahr 2007 fand sie alle zwei Jahre statt, ab dem Jahr 2007 werden die Daten in einem Drei-Jahres-Rhythmus erhoben. Für diese Erhebung gelten gewisse Mindestgrößen, z. B. eine Fläche von mindestens 5 ha oder ein Tierbestand von mindestens 10 Rindern oder 50 Schweinen. Befragt werden maximal 80.000 Betriebe. Neben vielen anderen Merkmalen werden auch Angaben zu den Beschäftigten und Betriebsinhaberinnen und -inhabern erhoben. Die Arbeitskräfte werden wie folgt unterteilt:

Familienarbeitskräfte in Einzelunternehmen: Hierzu zählen Betriebsinhaber, Ehegatten oder gleichgestellte Personen sowie weitere Familienarbeitskräfte, die auf dem landwirtschaftlichen Betrieb leben und beschäftigt sind.

Ständig beschäftigte Arbeitskräfte in Betrieben aller Rechtsformen: Hierunter fallen Arbeitskräfte mit einem unbefristeten oder mindestens auf die Dauer von sechs Monaten abgeschlossenen Arbeitsvertrag. Dies können beschäftigte Verwandte des Betriebsinhabers von Einzelunternehmen sein, die nicht auf dem landwirtschaftlichen Betrieb leben, familienfremde Arbeitskräfte in Einzelunternehmen sowie ständig beschäftigte Arbeitskräfte in Personengemeinschaften und -gesellschaften sowie juristische Personen.

Saisonarbeitskräfte in Betrieben aller Rechtsformen: Diese arbeiten als nicht ständig Beschäftigte mit einem auf weniger als sechs Monate befristeten Arbeitsvertrag (Statistisches Bundesamt 2014).

Der Einsatz von kapitalintensiven Produktionstechnologien fand und findet nicht in allen Bereichen der Landwirtschaft gleichermaßen statt. So gibt es nach wie vor sehr arbeitsintensive Bereiche in der Landwirtschaft, in denen schwere körperliche Arbeit vonnöten ist, z. B. weil keine Melkroboter zum Einsatz kommen oder die Flächen mit alten und weniger leistungsfähigen landwirtschaftlichen Maschinen bewirtschaftet werden.

1.1.3 Zusammenfassung

Zusammengefasst lässt sich der **landwirtschaftliche Strukturwandel in Deutschland** wie folgt beschreiben:

- Seit dem frühen 20. Jahrhundert führt der **technische Fortschritt** und der zunehmende Einsatz von **kapitalintensiven Produktionstechnologien** zu **Produktivitätssteigerungen**.
- Dies hat Auswirkungen auf die **Betriebsstruktur** in der Landwirtschaft. Der Trend geht hin zu immer weniger und größeren Landwirtschaftsbetrieben und wird wahrscheinlich auch in den nächsten Jahren weiter anhalten.
- Auch die **Beschäftigungsstruktur** ist von dem agrarstrukturellen Wandel betroffen. Die Zahlen der landwirtschaftlichen Familien- und Saisonarbeitskräfte gehen kontinuierlich zurück, Lohnarbeitskräfte spielen eine zunehmend wichtigere Rolle bei der Verrichtung landwirtschaftlicher Tätigkeiten. Insgesamt geht die Zahl aller Arbeitskräfte jedoch zurück.

1.2 Die Agrarstruktur im Vergleich der neuen und alten Bundesländer

Bereits vor dem Zweiten Weltkrieg bestanden strukturelle Unterschiede zwischen den Agrarbetrieben in Ost- und Westdeutschland. Im Osten Deutschlands war agrarischer Großgrundbesitz verbreitet (Plieninger et al. 2006, S. 24), während die von den Betrieben bewirtschafteten Flächen im Westen tendenziell kleiner waren. Zudem gab es Unterschiede zwischen dem Süden und Norden Deutschlands. Die Unterschiede gingen auf verschiedene Regelungen der Erbfolge zurück. So erbte jedes männliche Kind um 1900 in der heutigen Region Baden-Württemberg und Hessen einen Anteil am Flächenbesitz des Bauernhofs, was zu einer Zersplitterung und Verkleinerung der Flächen führte. Im damaligen Hannover, Westfalen und Schleswig-Holstein konnte es hingegen nur einen Erben geben (Kaufmann 2017).

Nach dem Zweiten Weltkrieg entschied die sowjetische Besatzung im Osten Deutschlands, die hier vorherrschenden Großgrundbesitzer im Zuge der Bodenreform im Jahr 1945 entschädigungslos zu enteignen. Die Flächen wurden dem Staat übertragen und in kleineren Parzellen an sogenannte „Neubauern“ übergeben. Diese neu entstandenen Betriebe wurden ab 1952 durch Kollektivierung zu landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) zusammengelegt. Dies führte erneut zu großen Produktionseinheiten, die zudem stark spezialisiert und arbeitsintensiv arbeiteten (Plieninger et al. 2006, S. 24; Martens 2010, S. 2).

Im Zuge der Wiedervereinigung war die ostdeutsche Landwirtschaft von einem enormen wirtschaftlichen Wandel betroffen. Zwischen den Jahren 1989 und 1991 wurden mehr als die Hälfte der Beschäftigten entlassen. Die Zahl der Lohnarbeitskräfte verringerte sich noch einmal stark bis zum Jahr 1993. Nach dieser Zeit waren die Veränderungen der Anzahl der landwirtschaftlichen Lohnarbeitskräfte nur noch vergleichsweise gering (Petrick und Freier 2012). Gleichzeitig gründeten sich im Zuge der Privatisierungen Familienbetriebe, so dass die Zahl der Familienarbeitskräfte nach der Wende zunahm (ebd.). Die meisten der Genossenschaftsmitglieder entschieden sich jedoch für die Weiterführung der LPG in neuen Unternehmensformen. So gingen aus den landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften nach 1989 mehrheitlich Betriebe als Agrargenossenschaften hervor, was der Rechtsform einer juristischen Person entspricht.

Diese Entwicklung im Osten Deutschlands führte dazu, dass Familienbetriebe und Familienarbeitskräfte zugunsten von Lohnarbeitskräften bis heute eine deutlich geringere Rolle in der Agrarstruktur spielen als in den alten Bundesländern. Dennoch sind die neuen wie auch die alten Bundesländer durch eine Vielfalt landwirtschaftlicher Betriebe und Beschäftigung gekennzeichnet. Darauf wird im Folgenden detaillierter eingegangen.

1.2.1 Die Struktur landwirtschaftlicher Beschäftigung

Der Umfang und die Form des Einsatzes landwirtschaftlicher Arbeitskräfte werden vor allem durch Flächengröße, Fruchtfolge und Tierbestand bestimmt. Während in der Tierproduktion Beschäftigte kontinuierlich arbeiten, werden Arbeitskräfte in der Pflanzenproduktion verstärkt in Erntezeiten benötigt. Außerdem wird die Beschäftigtenstruktur durch die Rechtsform des Betriebes bestimmt. Differenzen treten sowohl zwischen nördlichen und südlichen Bundesländern als auch besonders deutlich zwischen den neuen und den alten Bundesländern auf.

Letztere Unterschiede lassen sich wie folgt skizzieren: In den alten Bundesländern gibt es viele **Familienarbeitskräfte**. Im Jahr 2016 lag der Anteil der Familienarbeitskräfte bei 53 Prozent, der Anteil der **ständig beschäftigten Arbeitskräfte** bei 16 Prozent sowie der Anteil der **Saisonarbeitskräfte** bei 31 Prozent. Damit kommt auf drei Familienarbeitskräfte eine ständig beschäftigte Arbeitskraft. In den neuen Bundesländern arbeiten die Agrarunternehmen hingegen häufiger mit ständig beschäftigten Arbeitskräften. Hier lag der Anteil der Familienarbeitskräfte im Jahr 2016 bei lediglich 18 Prozent, der Anteil der ständig beschäftigten Arbeitskräfte bei 54 Prozent und der Anteil der Saisonarbeitskräfte bei 28 Prozent. Auf eine

Familienarbeitskraft kommen demnach drei ständig beschäftigte Arbeitskräfte (siehe Abbildung 1-1).

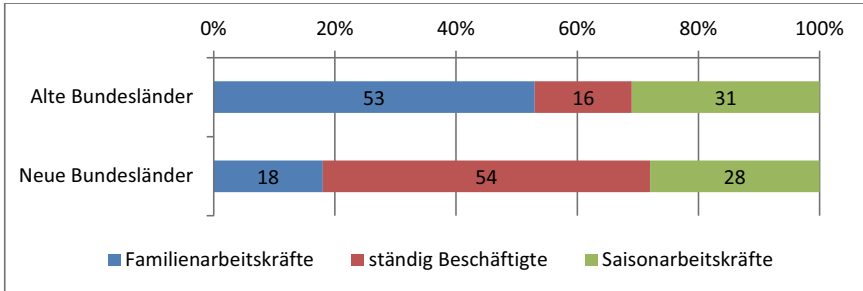


Abbildung 1-1: Anteil der Familien- und Saisonarbeitskräfte sowie der ständig Beschäftigten im Jahr 2016 (in Prozent)

Quelle: Statistisches Bundesamt (2017); eigene Berechnungen.

Doch auch im Vergleich der einzelnen Bundesländer zeigen sich Unterschiede in der Zusammensetzung der drei verschiedenen Formen landwirtschaftlicher Arbeitskräfte (siehe Abbildung 1-2). So sind in Bayern – das Bundesland mit der höchsten Zahl der landwirtschaftlichen Arbeitskräfte in den westdeutschen Bundesländern – von den im Jahr 2016 etwa 223.100 Arbeitskräften fast drei von vier als Familienarbeitskräfte beschäftigt. Im Vergleich dazu sind in Brandenburg – das Bundesland mit der höchsten Zahl der Arbeitskräfte in den ostdeutschen Bundesländern – fast die Hälfte der 39.000 Arbeitskräfte in der Landwirtschaft als ständig beschäftigte Arbeitskräfte tätig. Insgesamt verdeutlicht Abbildung 1-2 noch einmal die hohe Bedeutung der Familienarbeitskräfte in den alten und die hohe Bedeutung der ständig beschäftigten Arbeitskräfte in den neuen Bundesländern.

Mit Blick auf die Saisonarbeitskräfte zeigen sich ebenfalls Unterschiede zwischen den Regionen. So ist im Vergleich der neuen Bundesländer der Anteil der Saisonarbeitskräfte in Brandenburg sehr hoch. Ihre Zahl liegt knapp unter der Zahl der ständig Beschäftigten. Mit Blick auf die alten Bundesländer ist der Anteil der Saisonarbeitskräfte in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz sehr hoch, in Bayern werden anteilig deutlich weniger Saisonarbeitskräfte beschäftigt. Diese Unterschiede lassen sich zum Teil durch unterschiedliche Produktionsausrichtungen erklären – Weinbau und auch bestimmte Arten des Obst- und Gemüseanbaus weisen oftmals einen hohen Saisonarbeiteranteil auf.

Da Saisonarbeit, auch wenn sie in einigen Bundesländern einen wesentlichen Beschäftigungsschwerpunkt ausmacht, eine punktuelle und zeitlich begrenzte Beschäftigungsform ist, stehen bei nachfolgenden Ausführungen die ganzjährig tätigen Familienarbeitskräfte und die ständig beschäftigten Arbeitskräfte im Fokus.

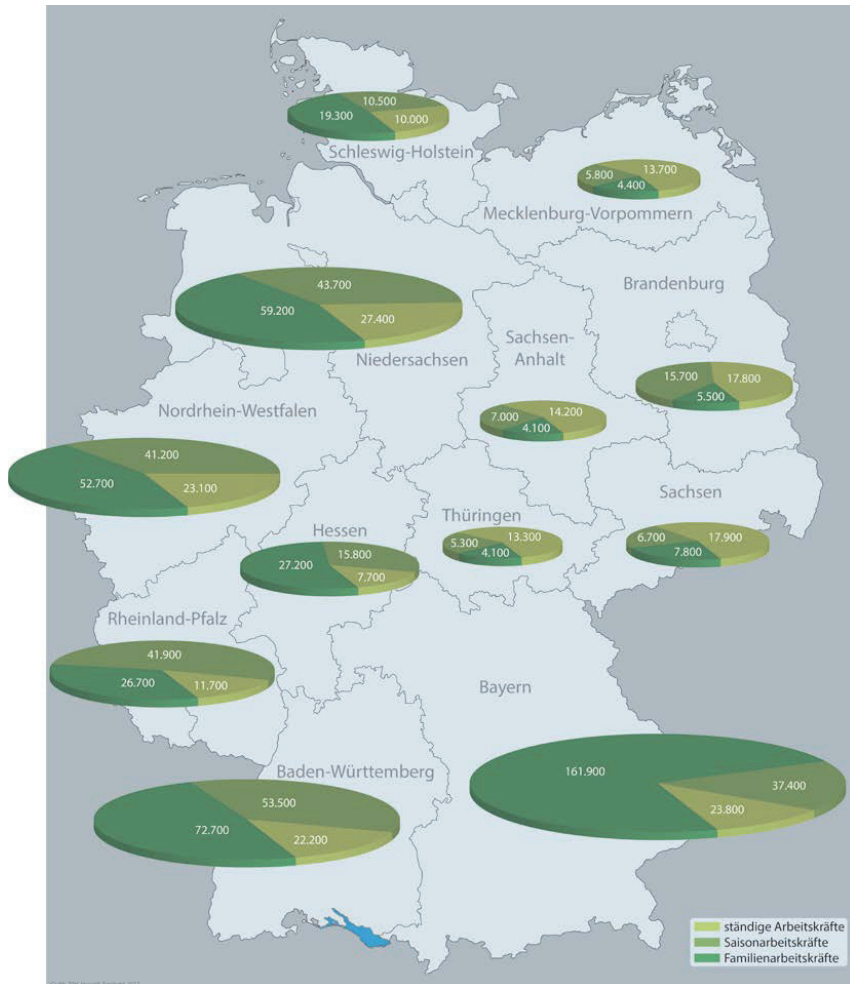


Abbildung 1-2: Struktur landwirtschaftlicher Beschäftigung in Deutschland 2016

Anm.: Stadtstaaten nicht berücksichtigt.

Quelle: Eigene Berechnungen, basierend auf Statistisches Bundesamt (2017), eigene Darstellung.

Die ständig beschäftigten Arbeitskräfte arbeiten im Gegensatz zu den Familienarbeitskräften in allen drei Rechtsformen der landwirtschaftlichen Betriebe. Bei den **Rechtsformen** wird nach **Einzelunternehmen** (also eher kleinen Familienbetrieben), **Personengesellschaften** (GbR, OHG oder KG) und **juristischen Personen** (z. B. Genossenschaft, Aktiengesellschaft oder GmbH) unterschieden. Sowohl die Zusammensetzung der Betriebe nach Rechtsform als auch die Verteilung der ständigen Arbeitskräfte über die Rechtsformen unterscheiden sich aufgrund der historischen Unterschiede in den alten und neuen Bundesländern.¹

Anteil der Betriebe nach Rechtsform				
	Einzelunternehmen	Personengesellschaft	Juristische Person	
Deutschland	88,6	9,4	2,0	
Alte Bundesländer	90,3	9,0	0,6	
Neue Bundesländer	71,7	13,6	14,9	
Anteil der der Familienarbeitskräfte und ständig beschäftigten Arbeitskräfte an allen ständigen Arbeitskräften nach Rechtsform				
	Anteil Familienarbeitskräfte	Anteil ständig besch. Arbeitskräfte in Einzelunternehmen	Anteil ständig besch. Arbeitskräfte in Personengesellschaften	Anteil ständig besch. Arbeitskräfte in juristischen Personen
Deutschland	68,7	9,4	12,7	9,2
Alte Bundesländer	76,9	9,6	11,9	1,3
Neue Bundesländer	25,2	8,4	16,8	49,3

Tabelle 1-3: Anteile der Betriebe sowie Familienarbeitskräfte und ständig beschäftigten Arbeitskräfte nach Rechtsform im Jahr 2016 (in Prozent)

Anm.: Aufgrund von Rundungen kann die Summe der Anteile von 100 abweichen.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2017), Tabelle 0601.1; eigene Berechnungen.

Unter allen Rechtsformen ist der Anteil der Einzelunternehmen in allen Bundesländern am höchsten. In den alten Bundesländern entfallen 90 Prozent aller Betriebe

¹ Daneben zeigen sich auch Unterschiede innerhalb West- und Ostdeutschlands, worauf im Folgenden jedoch nicht eingegangen wird.

auf diese Rechtsform, in den neuen Bundesländern sind es 72 Prozent (siehe Tabelle 1-3). Die Anteile der Betriebe mit der Rechtsform Personengesellschaft und juristische Person liegen entsprechend in den neuen Bundesländern höher als in den alten Bundesländern.

Die Verteilung der Arbeitskräfte über die einzelnen Rechtsformen unterscheidet sich ebenfalls zwischen den alten und den neuen Bundesländern. Während in den alten Bundesländern mit insgesamt 87 Prozent die Mehrheit der nicht saisongebundenen Arbeitskräfte – seien es Familienarbeitskräfte, seien es ständig beschäftigte Arbeitskräfte – in Betrieben der Rechtsform Einzelunternehmen arbeitet, arbeiten indes in den neuen Bundesländern in den Betrieben der Rechtsform juristischen Personen mit 49 Prozent anteilig die meisten aller ständig beschäftigten Arbeitskräfte. Hier beschäftigten also in der Summe vergleichsweise wenige Betriebe viele Arbeitskräfte (Tabelle 1-3).

1.2.2 Soziodemografische Merkmale der Familienarbeitskräfte und ständig beschäftigten Arbeitskräfte und Arbeitsverhältnisse

In der Bundesrepublik sind zwei Drittel aller landwirtschaftlichen Familienarbeitskräfte Männer (siehe Tabelle 1-4). In den neuen Bundesländern liegt der Anteil der Frauen unter den Familienarbeitskräften mit 29 Prozent unter dem Bundesdurchschnitt. Auch unter den ständig beschäftigten Arbeitskräften liegt der Anteil der Frauen bundesweit bei etwa einem Drittel. Dieser Anteil liegt in den neuen Bundesländern mit 31 Prozent ebenfalls unter dem Anteil in den alten Bundesländern (33 Prozent). Insgesamt ist die Landwirtschaft also eine eher männerdominierte Branche. Dies trifft vor allem in der Pflanzenproduktion zu, in der relativ wenige weibliche Arbeitskräfte beschäftigt werden. Dagegen sind Frauen in der Tierproduktion, der Direktvermarktung und der Verwaltung anteilig etwas häufiger anzutreffen (Wiener et al. 2004, S. 24).

Bei den Arbeitsverhältnissen wird zwischen **Vollzeitbeschäftigung** und **Teilzeitbeschäftigung** unterschieden. In Deutschland insgesamt liegt der Anteil der vollbeschäftigten Familienarbeitskräfte unter den Männern bei 41 Prozent sowie unter den Frauen bei 25 Prozent. Etwas mehr als jede zweite männliche Familienarbeitskraft und drei von vier Frauen arbeiten also in Teilzeit. In den neuen Bundesländern liegt der Anteil der in Vollzeit arbeitenden weiblichen Familienarbeitskräfte mit 28 Prozent etwas über dem Bundesdurchschnitt.

	Geschlecht		Beschäftigungsverhältnisse Männer		Beschäftigungsverhältnisse Frauen	
	Frauen	Männer	Vollzeit	Teilzeit	Vollzeit	Teilzeit
<i>Familienarbeitkräfte</i>						
Deutschland	32,6	67,4	41,3	58,7	25,1	74,9
Alte Bundesländer	32,8	67,2	41,3	58,4	24,9	75,1
Neue Bundesländer	28,9	71,1	40,0	60,0	28,0	72,0
<i>Ständig beschäftigte Arbeitskräfte</i>						
Deutschland	32,0	68,0	69,4	30,6	43,1	56,9
Alte Bundesländer	32,7	67,3	59,3	40,7	31,0	69,0
Neue Bundesländer	31,0	69,0	85,2	14,8	64,0	36,0

Tabelle 1-4: Arbeitskräfte nach Geschlecht und Beschäftigungsverhältnissen im Jahr 2016 (in Prozent)

Quelle: Statistisches Bundesamt (2017), Tabellen 0605, 0607, eigene Berechnungen.

Mit Blick auf die ständig beschäftigten Arbeitskräfte werden erhebliche Unterschiede zwischen den alten und den neuen Bundesländern sichtbar. Arbeiten in den alten Bundesländern 59 Prozent der Männer in Vollzeit, so sind es in den neuen Bundesländern 85 Prozent. Der Unterschied ist bei den Frauen noch größer. In den alten Bundesländern arbeiten 31 Prozent der weiblichen ständig beschäftigten Arbeitskräfte in Vollzeit, in den neuen Bundesländern 64 Prozent, also fast zwei von drei Frauen.

Die Unterschiede zwischen den einzelnen Bundesländern lassen sich auf unterschiedliche Vollzeitanteile zwischen landwirtschaftlichen Betrieben der alten und der neuen Bundesländer verallgemeinern und spiegeln die bereits skizzierten strukturellen Unterschiede der Ausprägung der einzelnen Rechtsformen wider. So ist Vollzeitbeschäftigung besonders in den in Ostdeutschland vorherrschenden Unternehmen juristischer Personen das dominierende Beschäftigungsverhältnis.

Ein weiterer wichtiger Deskriptionsfaktor für die Beschäftigtenstruktur ist das Alter der Beschäftigten. In Tabelle 1-5 ist die Altersstruktur der Familienarbeitkräfte sowie der ständig beschäftigten Arbeitskräfte jeweils für die neuen und alten Bundesländer aufgeführt. Die Tabelle stellt die Anteile zweier Alterskohorten gegenüber: die jüngeren Beschäftigten unter 35 Jahre und die älteren Beschäftigten

im Alter von 55 Jahren und darüber hinaus. Das Verhältnis dieser beiden Gruppen ist ein Indiz dafür, wie ausgewogen jüngere und ältere Beschäftigte in den Betrieben vertreten sind. Eine ausgewogene Altersstruktur ist gekennzeichnet durch einen hohen Anteil der Beschäftigten mittleren Alters und etwa gleichen Anteilen jüngerer und älterer Beschäftigter.

	Anteil der Arbeitskräfte in folgenden Altersgruppen unter allen Arbeitskräften:		Anteil Inhaber/ Betriebsleiter 55 Jahre und älter unter allen Inhabern/ Betriebsleitern
	Unter 35 Jahre	55 Jahre und älter	
<i>Familienarbeitskräfte</i>			
Deutschland	13,4	40,8	39,4
Alte Bundesländer	13,5	40,7	39,1
Neue Bundesländer	11,5	41,5	43,3
<i>Ständig beschäftigte Arbeitskräfte</i>			
Deutschland	27,8	28,1	39,5
Alte Bundesländer	30,8	25,3	38,9
Neue Bundesländer	23,0	32,7	41,4

Tabelle 1-5: Arbeitskräfte sowie Betriebsleiter und Betriebsleiterinnen nach Alter im Jahr 2016 (in Prozent)

Quelle: Eigene Berechnungen, basierend auf Statistisches Bundesamt (2017), Tabellen 0605, 0607 und 0611.

Insgesamt beträgt in Deutschland der Anteil der landwirtschaftlichen Erwerbstätigen unter 35 Jahren 22 Prozent und der Anteil der Arbeitskräfte im Alter von 55 Jahren und mehr 33 Prozent. Die Landwirtschaft weist damit eine deutlich ältere Erwerbsbevölkerung als andere Branchen auf (Deutscher Bauernverband e. V. 2016, S. 87). Vor allem die Familienarbeitskräfte weisen eine ungünstige Altersstruktur auf (Tabelle 1-5), wobei diese Unausgewogenheit in den neuen Bundesländern noch etwas größer ist. Unter den ständig beschäftigten Arbeitskräften sind die Unterschiede in den Anteilen der beiden Altersgruppen nicht so stark.

Ebenfalls in Tabelle 1-5 aufgeführt sind die Anteile der landwirtschaftlichen Betriebsleiter und Betriebsleiterinnen, die 55 Jahre und älter sind. Im bundesdeutschen Durchschnitt liegt der Anteil der älteren Betriebsleiter aller Familienarbeitskräfte und ständig beschäftigten Arbeitskräfte bei etwa 39 Prozent. Das bedeutet, dass mehr als ein Drittel von ihnen in den nächsten zehn bis zwölf Jahren das Alter

erreichen werden, in dem sie aus dem Erwerbsleben aussteigen. Sieben Prozent der Betriebsleiter sind sogar 65 Jahre und älter. In den neuen Bundesländern sind die Anteile der Betriebsleiter im Alter von 55 Jahren und älter etwas höher als in den alten Bundesländern.

Unter den Familienarbeitskräften liegen die Anteile der älteren Betriebsleiter in den neuen Bundesländern zudem höher als unter den ständig beschäftigten Arbeitskräften. Die Anteile der Betriebsleiter im Alter von 55 Jahren und älter verweisen auf erhebliche Herausforderungen der Nachfolgefrage. So ist in Familienunternehmen die Nachfolge immer auch eng an die Frage der Zukunft der Unternehmen gekoppelt. Erwartbar ist, dass in den Einzelunternehmen aufgrund fehlender Nachfolge in Zukunft verstärkt Höfe aufgegeben werden. Doch auch für die Personengesellschaften und juristischen Personen zeichnen sich Rentenaustritte in zum Teil hoher Personenzahl ab, die durch den strukturellen Wandel und die fortschreitende Automatisierung zwar abgemildert, aber nicht ausgeglichen werden. Dies gilt auch mit Blick auf die Betriebsleiter, deren Altersstruktur einen hohen Nachwuchsbedarf in den nächsten Jahren impliziert. Die Vorlauf- und Einarbeitungszeit, die für einen Führungswechsel nötig ist, verkürzt das Zeitfenster der Nachfolgeplanung erheblich. Die sich abzeichnenden Entwicklungen legen nahe, dass landwirtschaftliche Betriebe der Nachwuchsgewinnung besondere Aufmerksamkeit widmen sollten, um Erfahrungswissen an die nachfolgende Generation weitergeben zu können.

1.2.3 Zusammenfassung

Zusammengefasst ergibt sich für die **Agrarstruktur** folgendes Bild:

- Es gibt **bundeslandspezifische Besonderheiten**, aber wesentliche Unterschiede zeigen sich historisch bedingt zwischen den **Beschäftigungsstrukturen** der alten und neuen Bundesländer. In den alten Bundesländern arbeiten viele **Familienarbeitskräfte** in den dort vorherrschenden Einzelunternehmen. In den neuen Bundesländern verrichten viele **ständig beschäftigten Arbeitskräfte** die landwirtschaftliche Arbeit. Diese arbeiten vor allem in Unternehmen der Rechtsform juristische Person.
- Der Anteil der **Vollzeitbeschäftigten** ist in den neuen Bundesländern deutlich höher als in den alten Bundesländern, dort überwiegt die **Teilzeitbeschäftigung**. Das beruht vor allem auf dem hohen Anteil an Vollzeitbeschäftigten unter den ständig beschäftigten Arbeitskräften in den neuen Bundesländern.
- Der **Frauenanteil** liegt etwa bei **einem Drittel** der Beschäftigten. Frauen arbeiten vor allem in der Tierproduktion, der Direktvermarktung und der Verwaltung. Frauen arbeiten seltener als Männer in Vollzeit. In den neuen Bundesländern ist der Anteil vollzeitarbeitender Frauen zwar

entsprechend des Gesamtanteils deutlich höher, aber auch hier liegt er zum Teil erheblich unter dem Anteil vollzeitarbeitender Männer.

- Im Vergleich zu anderen Branchen weist die Landwirtschaft einen **überdurchschnittlich hohen Anteil älterer Arbeitskräfte** aus, was sich besonders bei Familienarbeitskräften zeigt. Gerade Betriebsleiter sind durchschnittlich älter. Nachfolger, die die Leitung der Betriebe übernehmen, stehen nicht immer zur Verfügung. Dies hat zur Folge, dass Höfe aufgegeben werden.

1.3 Aktuelle Herausforderungen der Arbeitskräfte- und Fachkräftesicherung

Zunächst wird auf die Bedeutung der Begrifflichkeiten „**Arbeitskraft**“ und „**Fachkraft**“ hingewiesen. Als Arbeitskräfte werden alle arbeitsfähigen Personen, unabhängig von ihrer Qualifikation, bezeichnet. Innerhalb dieser Gruppe spricht man von Fachkräften, wenn die Personen eine anerkannte mindestens zweijährige Berufsausbildung oder eine anerkannte akademische Ausbildung absolviert haben. Beim **Arbeitskräftemangel** wird von einem dauerhaften Mangel an Arbeitskräften ohne Berücksichtigung der Qualifikationsstruktur ausgegangen, hingegen werden bei einem **Fachkräftemangel** (auch als Fachkräftelücke bezeichnet) mehr Beschäftigte mit bestimmten Qualifikationsanforderungen gesucht als zur Verfügung stehen (Bundeszentrale für politische Bildung 2017).

Die Altersstruktur der Betriebe, die durch einen besonders hohen Anteil älterer Arbeitskräfte gekennzeichnet ist, führt bereits heute zu betrieblichen Herausforderungen in der Arbeitskräftesicherung. Trotz des landwirtschaftlichen Strukturwandels und dem damit möglich gewordenen Wegfall an landwirtschaftlichen Arbeitsplätzen fällt es ostdeutschen Betrieben zunehmend schwer, die durch Renteneintritte freiwerdenden Stellen zu besetzen (beispielhaft für Sachsen-Anhalt vgl. Böttcher und Winge 2015, S. 33). In den besonders in Westdeutschland vorherrschenden Einzelunternehmen finden immer weniger Betriebe einen Hofnachfolger (Holst und Cramon-Taubadel 2017, S. 51). Eine Reihe gesellschaftlicher und betrieblicher Faktoren spielen hierfür eine Rolle.

1.3.1 Demografischer Wandel

Ein Grund für die anhaltenden Probleme bei der Besetzung freiwerdender Stellen stellt der **gesamtgesellschaftliche demografische Wandel** dar. Dieser Wandel ist gekennzeichnet durch ein steigendes Durchschnittsalter der Bevölkerung. Die Ent-

wicklung ist zum einen die Folge eines starken Geburtenrückgangs seit den 1980er Jahren. Zum anderen erreicht die Bevölkerung aufgrund des gestiegenen Lebensstandards und der verbesserten medizinischen Versorgung ein immer höheres Lebensalter. In der Konsequenz steigt, gemessen an der Gesamtbevölkerung, der Anteil der über 65-Jährigen und liegt heute über dem Anteil der unter 30-Jährigen. Die Bevölkerungsstruktur, die noch vor 35 Jahren mit einer Alterspyramide – viele Junge, wenig Ältere – beschrieben werden konnte, veränderte sich und entspricht bildlich heute eher einer Pilzform.

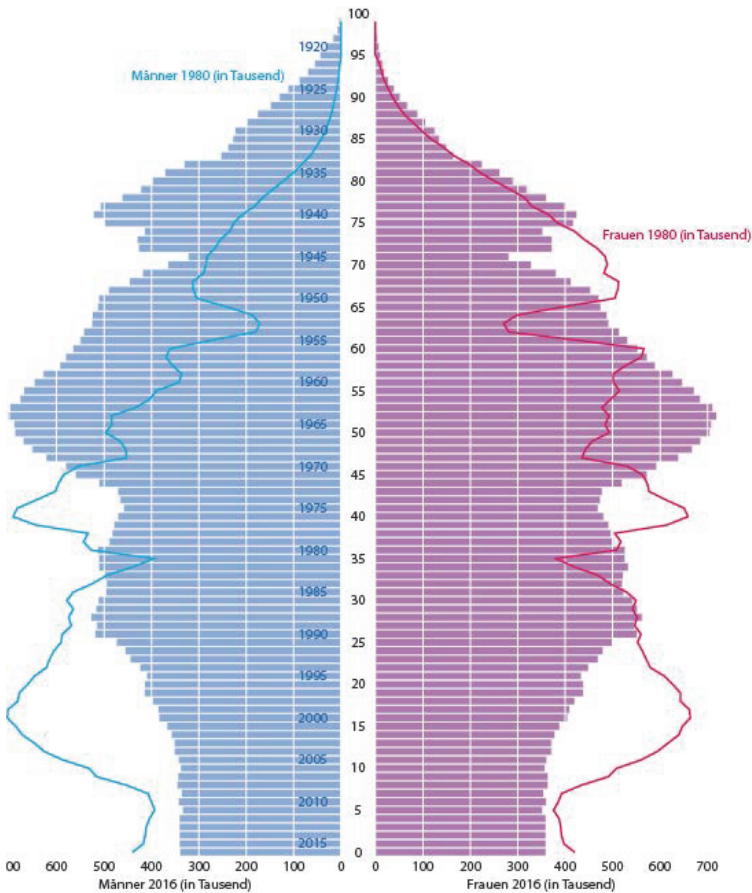


Abbildung 1-3: Veränderungen der Bevölkerungsstruktur (Wohnbevölkerung) zwischen 1980 und 2016

Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an DESTATIS (2015).

Abbildung 1-3 zeigt die Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung im Vergleich der Jahre 1980 und 2016. Dabei sind die Daten ab 2014 Prognosedaten, die Berechnung erfolgte 2013. Besonders deutlich zeigt sich, dass es im Jahr 2016 erheblich weniger Menschen in der Altersgruppe der 5- bis 25-Jährigen zu verzeichnen gibt, während – vor allem bei den Männern – die Anzahl der über 48-Jährigen angestiegen ist.

Die Veränderung der Gesamtbevölkerung wirkt sich auch auf die Zusammensetzung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter aus. So ist die Erwerbsbevölkerung im Jahr 2016 durch einen hohen Anteil Erwerbstätiger geprägt, die in Kürze aus dem Erwerbsleben ausscheiden werden. Diesen Erwerbstätigen stehen deutlich weniger Schulabgängerinnen und Schulabgänger gegenüber, die in den Arbeitsmarkt eintreten. Gleichzeitig gab es (vor allem in Ostdeutschland ab 1990) für etwa 15 Jahre eine Phase der wirtschaftlichen Stagnation, in der es zudem kaum Renteneintritte gab und somit weniger Nachwuchskräfte gesucht wurden. Diese Entwicklung ist seit einigen Jahren wieder in eine Phase wirtschaftlichen Aufschwungs übergegangen. Dies hat zur Folge, dass neben Nachwuchskräften für rentenbedingt ausscheidende Beschäftigte auch Arbeitskräfte für zusätzlich entstandene Stellen gesucht werden (siehe Abbildung 1-4). Während es sich bei der Suche nach Arbeitskräften wegen Renteneintritten in vielen Fällen um einen **Ersatzbedarf** an Arbeitskräften handelt, kommt es aufgrund von Produktions- und Dienstleistungserweiterungen vieler Branchen zu einem **Zusatzbedarf** an Arbeitskräften (beispielhaft für Sachsen-Anhalt Regionaldirektion Sachsen-Anhalt-Thüringen 2015, S. 20ff.). In beiden Fällen fehlen – auch in der Landwirtschaft – vor allem qualifizierte Arbeitskräfte, sogenannte Fachkräfte (Empl 2011).

Die neuen Bundesländer befinden sich seit 2010 in einer ausgeprägten Phase beschleunigten demografischen Wandels. Dieser ist durch den massiven Austritt vieler Beschäftigter aus den Betrieben bei gleichzeitig fehlendem Nachwuchs in der Ausbildung bestimmt. Während bis 2010 die letzten starken Kohorten des „Geburtenbergs“ der 1980er Jahre die Schule und Ausbildung beendeten, erreichten danach die schwachen Geburtskohorten den Arbeitsmarkt. Gleichzeitig scheidet relativ starke Jahrgänge älterer, zumeist sehr erfahrener Fach- und Führungskräfte altersbedingt aus dem Erwerbsleben aus und erzeugen einen sehr hohen Ersatzbedarf. Große Teile der Wirtschaft in den neuen Bundesländern verlieren als Folge dieser quantitativ bedeutsamen Veränderung viele Erfahrungsträger. Nachwuchskräfte, die die frei gewordenen Arbeitsplätze besetzen könnten, fehlen jedoch. Dieses Ungleichgewicht in den Generationen wird als „demografische Falle“ bezeichnet (Lutz 2010). Diese ist mit dem Risiko eines beträchtlichen Verlustes von Innovationspotenzial in den Betrieben verbunden.

Obwohl diese demografische Entwicklung in ihrer Grundtendenz langfristig vorhersehbar war, sind die Betriebe mit der veränderten Situation auf dem Arbeitsmarkt dennoch häufig unvorbereitet konfrontiert. Vor allem in kleinen Betrieben findet Personalarbeit meist unter dem Vorzeichen knapper personeller wie finanzieller Ressourcen statt. Die meist einzige Person, die für Personalarbeit zur Verfügung steht, ist für eher administrative Aufgabenbereiche (z. B. Abwicklung der Lohnabrechnung) zuständig. Themenfelder, die über administrative Tätigkeiten hinausgehen, werden häufig gar nicht oder von fachfremden Personen (Geschäftsführung, technische Leiter etc.) quasi nebenbei bearbeitet. Somit kann in kleinen Betrieben kaum eine vorausschauende Personalarbeit betrieben werden (Grünert 2015, S. 21).

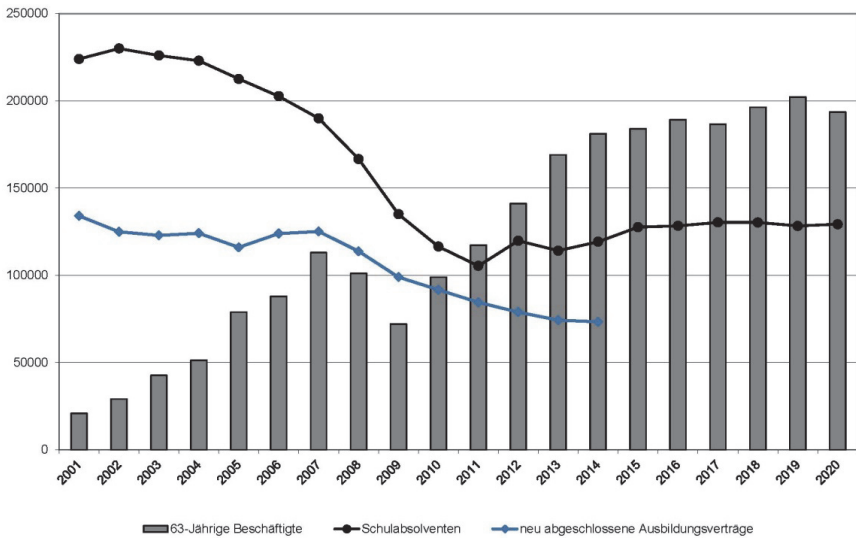


Abbildung 1-4: Die „Demografische Falle“ in Ostdeutschland

Quelle: Grafische Darstellung ZSH.

1.3.2 Weitere Einflüsse auf die Fachkräftesicherung: Studierneigung, Urbanisierung, Image und Arbeitsbedingungen der Landwirtschaft

Neben dem demografischen Wandel gibt es eine Reihe weiterer Faktoren, die dazu führen, dass landwirtschaftliche Betriebe nicht alle Stellen besetzen können.

Erstens nehmen heute immer mehr junge Menschen in Deutschland ein Studium auf. Haben im Jahr 2000 noch 30 Prozent der altersspezifischen Bevölkerung (in etwa der Durchschnittsjahrgang der 18- und 19-Jährigen²) nach der Schule ein Studium aufgenommen, so sind dies im Jahr 2015 bereits 56 Prozent (Statistisches Bundesamt 2016, S. 16). Eine **hohe Studierneigung** verknüpft derzeit das Nachwuchskräftepotenzial für eine Berufsausbildung neben der demografischen Entwicklung zusätzlich.

Auch Absolventen von agrarwissenschaftlichen Studiengängen sind potenzielle Nachwuchskräfte für die Besetzung von landwirtschaftlichen Arbeitsplätzen – insbesondere für Positionen mit leitender Tätigkeit. Eine Befragung von Agrarabsolventen, die im Jahr 2009 an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg durchgeführt wurde, ergab jedoch, dass sich lediglich 30 Prozent der Befragten vorstellen konnten, in der landwirtschaftlichen Praxis in leitender Tätigkeit zu arbeiten. Lediglich 11 Prozent wünschten sich einen Arbeitsplatz im Pflanzenbau sowie 3 Prozent in der Tierzucht (Wagner 2009, S. 8).

Zweitens zieht es die jüngere Generation der ländlichen Regionen zunehmend vor, ihren Lebensmittelpunkt in die Stadt zu verlegen. Die Städte bieten im Vergleich zu den Dörfern vielfältigere Arbeitsmöglichkeiten und zeichnen sich durch eine bessere Infrastruktur aus. Dies führt insbesondere in den ländlichen Räumen und damit an den Standorten der landwirtschaftlichen Betriebe zu hohen **Abwanderungstendenzen der jüngeren Bevölkerung vom Land** (Sander 2014), was das quantitative Angebot an potenziellen Nachwuchskräften für die Landwirtschaft ebenfalls schmälert.

Neben Faktoren, die außerhalb der Landwirtschaft angesiedelt sind, spielen auch die Rahmenbedingungen der Landwirtschaft selbst eine Rolle dafür, dass sich nicht genügend Menschen für die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit oder Ausbildung in der Landwirtschaft interessieren. So sind die Löhne im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbranchen oftmals gering. Des Weiteren findet in bestimmten Produktionsbereichen verbreitet Schichtarbeit statt, was von potenziellen Nachwuchskräften als unattraktiv wahrgenommen wird. Damit steht der Agrarsektor im Wettbewerb mit anderen Branchen um Nachwuchs- und Fachkräfte eher schlecht da (Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt 2014, S. 15).

Musshoff et al. (2013) verweisen in einer Studie über die Wahrnehmung der Attraktivität landwirtschaftlicher Arbeit jedoch auf teilweise bestehende Differenzen zwischen bereits in der Landwirtschaft tätigen Menschen und Beschäftigten

2 Hier wird jeweils der Anteil an der Wohnbevölkerung des entsprechenden Alters am 31. Dezember des vorhergehenden Berichtsjahres für jeden einzelnen Jahrgang errechnet und zu einer Quote über alle Jahrgänge addiert (Statistisches Bundesamt 2016, S. 9).

in nicht-landwirtschaftlichen Bereichen. Außenstehende schätzen eine landwirtschaftliche Tätigkeit etwas negativer und die zeitlichen Zwänge etwas höher ein als Beschäftigte in der Landwirtschaft. Die Autoren schließen daraus, dass es Vorurteile in der Bevölkerung gegenüber einer landwirtschaftlichen Tätigkeit gibt, die es abzubauen gelte. Dennoch schlussfolgern sie ebenso, dass die landwirtschaftlichen Betriebe für die Gewinnung von Fachkräften (weiterhin) gute **Arbeitsbedingungen** schaffen sollten (Musshoff et al. 2013). Schlechte Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen werden nicht mehr hingenommen – dies zeigen unter anderem auch die Vertragslösungsquoten während der landwirtschaftlichen Berufsausbildung (siehe Abschnitt 1.4.2). Eine Umfrage unter Jugendlichen zeigt, dass Zeitsouveränität, Flexibilität und Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit als sehr wichtig erachtet werden. Entlohnung ist zwar bedeutend, aber nicht alleine ausschlaggebend für berufliche Entscheidungen (Shell Deutschland 2015). Wichtig sind den Jugendlichen ebenfalls persönliche Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten. Dazu gehören ein intensiver Austausch in den Arbeitsgruppen und Feedback zur geleisteten Arbeit durch Vorgesetzte sowie die Eröffnung weiterer Perspektiven. In einer Befragung der Ausbildungsabsolventen der Grünen Berufe in Sachsen-Anhalt betonen diese, dass Spaß am Beruf, selbständiges Arbeiten und ein gutes Arbeitsklima besonders wichtig für die Zufriedenheit mit der Berufsausbildung sind. Die Ausbildungsabsolventen, die ihre Ausbildung weniger gut beurteilen, führen eintöniges Arbeiten, Unzufriedenheit mit dem Betrieb und die schwere körperliche Arbeit als Ursachen hierfür an (Böttcher und Winge 2015, S. 27ff.).

Besonderen Herausforderungen bei der Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern unterliegen nach Musshoff et al. (2013) insbesondere die Schweine- und die Hähnchenmast. Hier verringern monotone Tätigkeiten und in geringerem Umfang ebenso die Geruchsbelästigung die Attraktivität des Arbeitsplatzes. Dies könnten Indizien dafür sein, warum die Vertragslösungsquoten besonders während der Berufsausbildung zum Tierwirt im Vergleich zu den anderen landwirtschaftlichen Berufsausbildungsgängen hoch sind (siehe Abschnitt 1.4.2). Musshoff et al. (2013) empfehlen für den Fall, dass Arbeitgeber technologiebedingt keine Gestaltungsmöglichkeiten haben, die Nachteile dieser Arbeitsplätze über höhere Löhne auszugleichen (vgl. Kapitel 2). Ebenso könnte eine wertschätzende, partizipative Betriebskultur oder die Anerkennung und Enttabuisierung von psychischen Belastungen die Zufriedenheit der Beschäftigten in der Tierproduktion erhöhen. Betriebsleiter sollten zudem ihre Spielräume bei der Gestaltung und Organisation der Arbeitsabläufe immer wieder ausloten (Gotter 2018).

Ein weiterer Grund, weshalb landwirtschaftliche Betriebe bereits heute Probleme bei ihrer Stellenbesetzung haben, kann darin liegen, dass die berufliche Per-

spektive in der Landwirtschaft vor dem Hintergrund der Diskussionen um Agrarsubventionen, Flächenstilllegungen, Lebensmittelskandale, Gentechnologie und Tierwohl von potenziellen Nachwuchskräften eher skeptisch betrachtet wird (Wiener 2004). Das Image der Landwirtschaft wird alle fünf Jahre im Auftrag der „information medien agrar e. V.“ (i.m.a.) in Deutschland untersucht. Befragt werden ca. 1.000 Frauen und Männer ab 40 Jahre, etwa zwei Drittel von ihnen leben in Städten. Eine Auswahl der Befragungsergebnisse der Jahre 2012 und 2017 wird in Box 1-2 dargestellt.

Box 1-2: Ausgewählte Befragungsergebnisse der TNS-Emnid-Studie „Image der deutschen Landwirtschaft“ 2012 und 2017

TNS-Emnid-Studie 2012

Der Landwirt zählt zu den drei zukunftssträchtesten Berufen (44 %) – nur Ärzte (56 %) und Lehrer (47 %) werden von den Bundesbürgerinnen und -bürgern noch häufiger als wichtig erachtet.

Die Bevölkerung in Deutschland stellt hohe Erwartungen an ihre Landwirte. Im Vergleich mit Kolleginnen und Kollegen aus den anderen EU-Ländern (deren Anteil an positiver Bewertung meist unter 50 % liegt) werden hiesige Nahrungsmittelproduzenten beim Umweltverhalten (56 %), Pflege der Höfe (55 %) und Tierhaltung (54 %) als besser eingeschätzt.

Das Interesse an landwirtschaftlichen Themen ist im Vergleich zur Vorgängerstudie im Jahr 2007 insgesamt deutlich angewachsen. Der Fokus des Verbraucherinteresses richtet sich dabei auf Fragen der Qualität von Nahrungsmitteln (95 %) und Transparenz der Herstellung (88 %). Hinzu kommt der Aspekt des Umgangs mit Tieren (87 %).

Die Mehrheit der Deutschen kritisiert, dass landwirtschaftliche Themen in den Schulen eine zu geringe Rolle spielen. Informationen werden als wichtig erachtet und acht von zehn Befragten wünschen sich landwirtschaftliche Themen als verpflichtende Inhalte in der Schule (Information. Medien. Agrar e. V. 2012).

TNS-Emnid-Studie 2017

Die deutsche Landwirtschaft wird auch 2017 von vielen Befragten wertgeschätzt: Mehr als die Hälfte der Befragten (61 %) haben ein positives Bild von der Landwirtschaft. Der Beruf Landwirt wurde nun von den Befragten am zweithäufigsten als Beruf mit zukünftiger Bedeutung angesehen (47 %).

Die wichtigsten Anforderungen an die moderne Landwirtschaft bestehen den meisten Befragten zufolge in einem verantwortungsvollen Umgang mit den Tieren (88 %), in der Produktion von Nahrungsmitteln hoher Qualität (74 %) und im Umweltschutz (73 %). Die Produktion von preiswerten Lebensmitteln wurde nur von 22 % der Befragten als Erwartung an die Landwirtschaft formuliert.

Die Erwartungen werden den Einschätzungen der Befragten zufolge jedoch nicht immer in der Landwirtschaft umgesetzt. Die Lücke zwischen dem Soll- und dem Ist-Zustand ist insbesondere im verantwortungsvollen Umgang mit den Tieren groß. Diese ist im Vergleich zum Jahr 2012 noch einmal um 7 Prozentpunkte angewachsen. Doch auch beim umweltbewussten Wirtschaften oder beim Verzicht auf Gentechnik liegt die landwirtschaftliche Praxis den Befragten zufolge unter den Erwartungen (Information. Medien. Agrar e. V. 2017).

Sowohl in den Befragungen des Jahres 2012 als auch des Jahres 2017 wird deutlich, dass Konsumenten hohe Ansprüche an den Beruf des Land- und Tierwirtes stellen. Sie erachten den verantwortungsvollen Umgang mit den Tieren als besonders wichtig. Ein betriebliches Management, das den Auszubildenden und Fachkräften in den Produktionsabläufen in der Tierproduktion die Zeit zugesteht, die Tiere individuell zu betreuen und wahrzunehmen, kann dazu beitragen, den verantwortungsvollen Umgang mit den Tieren zu fördern und damit auch zu einer höheren Zufriedenheit der Auszubildenden und der Fachkräfte mit deren Berufsausübung führen (Gotter 2018).

1.3.3 Zusammenfassung

Zusammengefasst lässt sich zur **Arbeits- und Fachkräftesicherung** festhalten:

- **Arbeitskräfte** umfassen alle Beschäftigungsfähigen, während **Fachkräfte** Beschäftigte mit einem anerkannten qualifizierten Abschluss der Berufsausbildung oder des Studiums sind.
- **Arbeitskräftemangel** zeigt sich im Ersatzbedarf (Nachfolge bei Betriebsaustritt und Arbeitsplatzverlust) und Zusatzbedarf (Entstehung neuer, zusätzlicher Arbeitsplätze) bei gleichzeitigem Fehlen ausreichender Bewerber.
- Arbeitskräftelücken entstehen aufgrund von **Veränderungen in der Demografie und der Ausbildungsorientierung**. Die Abwanderung in urbane Zentren erschwert ebenfalls die Fachkräftesicherung in der Landwirtschaft. Ebenso beeinflussen auch die Rahmenbedingungen landwirtschaftlicher Betriebe wie **Arbeitsbedingungen und Entlohnung** den Grad des Erfolges der Fachkräftewerbung.

1.4 Duale Ausbildung in der Landwirtschaft

1.4.1 Grundlagen des dualen Berufsausbildungssystems

Auch wenn die Studierneigung unter Schulabsolventen zunimmt (siehe Abschnitt 1.3.2), hat das duale System der Berufsausbildung in Deutschland einen hohen Stellenwert und spielt bei der Ausbildung und Gewinnung von qualifiziertem Fachkräftenachwuchs auch in der Landwirtschaft eine bedeutende Rolle.

Die duale Ausbildung findet an zwei Lernorten, Betrieb und Berufsschule, statt. Alle rechtlichen Regelungen sind im **Berufsbildungsgesetz (BBiG)** verankert. Neben Regelungen für die Berufsausbildung enthält das Gesetz ebenso Regelungen zur Berufsausbildungsvorbereitung, Fortbildung sowie zur beruflichen Umschulung. Das Berufsbildungsgesetz bestimmt zudem die Voraussetzungen des Berufsausbildungsverhältnisses, gibt also **Standards zur Ausbildungsseignung** vor.

Grüne Berufe können in der Regel in einer dreijährigen Ausbildung nach Schulabschluss (meist Haupt- oder Realschulabschluss) erlernt werden. Der Auszubildende erhält hierfür von seinem Ausbildungsbetrieb einen **Berufsausbildungsvertrag**. Der Berufsausbildungsvertrag ist in § 10 des BBiG geregelt. Bestandteil des Berufsausbildungsvertrages ist die **Ausbildungsverordnung**, in der die bundeseinheitlichen Standards für die betriebliche Ausbildung im Rahmen der dualen Berufsausbildung festgelegt sind. Die Ausbildungsverordnung regelt zudem die sachliche und zeitliche Gliederung der Ausbildung. Auf der Ausbildungsverordnung basieren der **Rahmenlehrplan** für die Berufsschule und der **Ausbildungsrahmenplan** für den Betrieb. Die Ausbildung wird bei den jeweiligen zuständigen Stellen für den Ausbildungsberuf angemeldet (z. B. Landwirtschaftskammer).

Es können **14 verschiedene Grüne Berufe** erlernt werden, angefangen von den traditionellen Berufen wie Gärtnerin/Gärtner, Landwirtin/Landwirt und Tierwirtin/Tierwirt bis hin zum relativ neuen Beruf der Fachkraft für Agrarservice (siehe hierzu Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung 2017a und Box 1-3).

Im Folgenden wird der Blick auf die drei Berufe Landwirt, Tierwirt und Fachkraft für Agrarservice gerichtet, die neben dem Gärtner zu den ausbildungsstärksten Berufen gehören und für die Pflanzen- und Tierproduktion von besonderer Bedeutung sind.

Box 1-3: Die 14 Grünen Berufe

Brenner (m/w)	Milchtechnologie (m/w)
Fachkraft Agrarservice (m/w)	Milchwirtschaftlicher Laborant (m/w)
Fischwirt (m/w)	Pferdewirt (m/w)
Forstwirt (m/w)	Pflanzentechnologe (m/w)
Gärtner (m/w)	Revierjäger (m/w)
Hauswirtschafter (m/w)	Tierwirt (m/w)
Landwirt (m/w)	Winzer (m/w)

Quelle: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2017a).

1.4.2 Anzahl der Auszubildenden in ausgewählten Grünen Berufen

Der Beruf des Landwirtes ist nach dem Beruf des Gärtners der zweithäufigste Ausbildungsberuf im Bereich der Grünen Berufe. Die ausbildungsstärksten Bundesländer sind Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Bayern. Der Beruf der Fachkraft für Agrarservice wird erst seit dem Jahr 2006 ausgebildet, hier sind ebenfalls Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen sowie auch Schleswig-Holstein besonders ausbildungsaktiv. Bei der Ausbildung zur Tierwirtin und zum Tierwirt werden die Schwerpunkte Rinder-, Schweine-, Schaf-, Geflügel- und Bienenhaltung unterschieden. Ausbildungsstärkste Bundesländer sind hier Sachsen, Brandenburg und Sachsen-Anhalt. Es dominiert der Schwerpunkt Rinderhaltung.

Im Jahr 2016 lernten in Deutschland 9.489 Jugendliche den Beruf Landwirt. Die Zahl der Auszubildenden sank von 2010 zu 2012 leicht ab, danach stieg sie wieder an und liegt seit 2014 über dem Ausgangsniveau des Jahres 2010. Der Anteil der weiblichen Auszubildenden in diesem Beruf ist eher niedrig, er stieg in den Jahren von 2010 bis 2016 jedoch stetig von 11 auf 14 Prozent an (Tabelle 1-6).

Die Zahl der Auszubildenden im Beruf Tierwirt ist zwischen den Jahren 2010 mit 1.359 und 2016 mit lediglich 837 stark gesunken. Der Beruf Tierwirt hat quantitativ eine wesentlich geringere Bedeutung als der Beruf des Landwirtes. Ein Grund dafür ist die Spezialisierung in diesem Beruf auf den Bereich Tierproduktion – während der Beruf Landwirt die Tierproduktion in die Ausbildung mit einschließt. Damit fungiert der Beruf **Landwirt eher als Generalistenausbildung**, während der Beruf **Tierwirt eher als Spezialisierung** zu bewerten ist. Die in Deutschland anteilig stark vertretenen kleineren Unternehmen setzen größenbedingt meist auf Generalisten. So wird der Beruf des Tierwirtes auch eher in Bundesländern mit größeren betrieblichen, stark arbeitsteiligen Einheiten ausgebildet. Im Trend der abge-

bildeten Jahre verzeichnet dieser Beruf von 2010 zu 2011 einen Rückgang an jährlich neu abgeschlossenen Verträgen von 456 auf 393, danach pendelt sich diese Zahl bis zum Jahr 2015 bei um die 400 ein. Im Jahr 2016 schlossen nur noch 327 Auszubildende einen Vertrag für die Berufsausbildung zum Tierwirt ab. Diesen Beruf erlernen im Gegensatz zum Landwirt und zur Fachkraft für Agrarservice viele Frauen, der Anteil der weiblichen Auszubildenden liegt im Jahr 2016 bei 53 Prozent.

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Landwirtin/ Landwirt	Zahl	8.871	8.532	8.496	8.730	9.126	9.453	9.489
	Davon weiblich	957	921	948	1.026	1.119	1.224	1.299
	Davon neu abgeschlossene Verträge	3.741	3.642	3.735	4.065	4.074	4.239	4.242
Tierwirtin/ Tierwirt	Zahl	1.359	1.125	987	930	930	930	837
	Davon weiblich	681	576	489	435	447	492	447
	Davon neu abgeschlossene Verträge	456	393	399	393	393	402	327
Fachkraft für Agrarservice	Zahl	561	585	588	603	645	705	699
	Davon weiblich	12	12	9	12	12	12	18
	Davon neu abgeschlossene Verträge	225	237	219	249	282	291	270

Tabelle 1-6: Entwicklung der Ausbildungszahlen in den Berufen Landwirtin/ Landwirt, Tierwirtin/Tierwirt, Fachkraft für Agrarservice in Deutschland

Quelle: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2017b, S. 24).

Die Fachkraft für Agrarservice weist über die Jahre 2010 bis 2015 einen leichten Anstieg der Ausbildungszahlen auf. Im Jahr 2016 liegt diese Zahl mit 699 Auszubildenden leicht unter dem Wert von 2015. Hier ist insgesamt das Niveau der Ausbildungszahlen deutlich niedriger als beim Landwirt und beim Tierwirt, aber der Beruf ist als solcher noch relativ neu und zielt eher auf landwirtschaftliche Dienst-

leistungen und damit einen Nischenbereich ab. Der Anteil der Frauen unter den Auszubildenden ist in diesem Beruf besonders niedrig und liegt im Jahr 2016 bei rund 3 Prozent.

Nicht jeder Jugendliche, der eine Ausbildung beginnt, schließt diese auch erfolgreich ab. Zum einen werden Ausbildungsverhältnisse vorzeitig gelöst, zum anderen besteht auch nicht jeder Jugendliche die Abschlussprüfungen (Tabelle 1-7). Dies wirkt sich auf das nach der Ausbildung dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehende **Nachwuchskräftepotenzial** aus.

		2013	2014	2015	2016
Landwirtin/ Landwirt	Zahl Auszubildende (31.12.)	8.730	9.126	9.453	9.489
	Vorzeitig gelöste Ausbildungsverträge im Berichtszeitraum	636	720	711	783
	Teilnehmerinnen/Teilnehmer an Abschlussprüfungen	3.411	3.348	3.579	3.597
	Darunter mit bestandener Prüfung	3.060	3.000	3.255	3.333
Tierwirtin/ Tierwirt	Zahl Auszubildende (31.12.)	930	930	930	837
	Vorzeitig gelöste Ausbildungsverträge im Berichtszeitraum	171	165	138	174
	Teilnehmerinnen/Teilnehmer an Abschlussprüfungen	360	327	324	291
	Darunter mit bestandener Prüfung	258	249	243	234
Fachkraft Agrarservice	Zahl Auszubildende (31.12.)	603	645	705	699
	Vorzeitig gelöste Ausbildungsverträge im Berichtszeitraum	48	63	57	84
	Teilnehmerinnen/Teilnehmer an Abschlussprüfungen	207	216	207	222
	Darunter mit bestandener Prüfung	195	207	192	210

Tabelle 1-7: Vorzeitig gelöste Ausbildungsverträge und erfolgreich bestandene Prüfungen in Deutschland 2013–2016

Quelle: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2015, 2016a, 2016b, 2017b).

Während die vorzeitige **Lösungsquote der Ausbildungsverträge** beim Landwirt bis zum Jahr 2016 unter 10 Prozent liegt, war sie beim Tierwirt mit 18 Prozent im Jahr

2013 noch fast doppelt so hoch. Bis 2015 ist die Lösungsquote in diesem Ausbildungsberuf auf 15 Prozent gesunken, im Jahr 2016 dann jedoch auf 21 Prozent über den Wert von 2013 stark angestiegen. Ein etwas geringerer Anstieg der Lösungsquote um ca. 4 Prozentpunkte ist zwischen den Jahren 2015 und 2016 auch bei der Fachkraft für Agrarservice zu verzeichnen (von 8 auf 12 %). Über 50 Prozent der Vertragslösungen entstehen hier im ersten Lehrjahr. Dabei ist zu beachten, dass die Statistik in diesem Fall nicht kennzeichnet, ob die Jugendlichen in dem Ausbildungsberuf geblieben sind und lediglich den Ausbildungsbetrieb gewechselt haben, oder ob sie den Beruf tatsächlich aufgegeben haben.

Mit Blick auf die **erfolgreich absolvierten Abschlussprüfungen** lässt sich festhalten, dass im Berufsfeld Landwirt im Jahr 2016 93 Prozent der Auszubildenden die Prüfungen bestehen, im Berufsfeld Fachkraft für Agrarservice sind es 95 Prozent. Damit sind die Ausbildungsergebnisse in diesen Berufen auch im Vergleich zu anderen Berufen als sehr erfolgreich zu bewerten. Geringer hingegen ist die erfolgreiche Prüfungsquote unter den Tierwirten, hier bestehen nur 80 Prozent der Teilnehmer die Prüfung erfolgreich, etwa ein Fünftel der zur Prüfung angetretenen Auszubildenden besteht die Prüfung nicht. Eine Ursache der geringeren Quote der erfolgreich abgeschlossenen Abschlussprüfung im Beruf Tierwirt kann die vergleichsweise niedrigere schulische Vorbildung der Auszubildenden sein. So liegt z. B. in Sachsen-Anhalt der Anteil der Auszubildenden zum Tierwirt mit Hauptschulabschluss im Jahr 2016 mit 40 Prozent erheblich höher als in den Berufen Landwirt (30 %) und Fachkraft für Agrarservice (26 %) (Ministerium für Arbeit und Soziales und Integration des Landes Sachsen-Anhalt 2017, S. 156). Natürlich gibt es auch bei den Grünen Berufen die Option einer Wiederholungsprüfung – diese ist in die Statistik nicht einbezogen.

Die **Ausbildungsreife** ist bei den Auszubildenden unterschiedlich ausgeprägt. Die Bundesagentur für Arbeit weist explizit darauf hin, dass die Ausbildungsreife auch zu einem späteren Zeitpunkt nach dem Schulabgang erreicht werden kann. Neben der Ausbildungsreife spielt die **Berufseignung** bei der **Ausbildungseignung** der Jugendlichen eine Rolle. Unter Berufseignung wird verstanden, dass Personen über die Merkmale verfügen, „die Voraussetzungen für die jeweils geforderte berufliche Leistungshöhe sind, und der (Ausbildungs-)Beruf (...) die Merkmale aufweist, die Voraussetzung für berufliche Zufriedenheit“ der Personen sind (Expertenkreis Ausbildungsreife 2006, S. 8). Laschewski und Sorge (2010) verweisen hier seit längerem auf fehlende Empirie konkret für landwirtschaftliche Berufe.

1.4.3 Angebot an Nachwuchskräften und Ersatzbedarf

In diesem Abschnitt wird exemplarisch am Beispiel Sachsen-Anhalts eine Prognose zur Abschätzung des künftigen Bedarfs an Arbeitskräften mit Fokus auf Fachkräften vorgenommen.³ Die Prognose ergibt sich aus zwei Schritten. Zugrunde gelegt wird die Altersstruktur der Familienarbeitskräfte und ständig beschäftigten Arbeitskräfte in den landwirtschaftlichen Betrieben Sachsen-Anhalts in einer Zeitreihe. Aus der Altersstruktur wird ausgehend von Werten ab dem Jahr 2010 der **Bedarf an Arbeitskräften** – unabhängig von ihrer Qualifikation – **bis zum Jahr 2020** geschätzt. Dem wird das Nachwuchsfachkräfteangebot gegenüber gestellt. Das Jahr 2010 bildet die rechnerische Basis, da in diesem Jahr die Agrarstrukturerhebung als Totalerhebung durchgeführt wurde und die Datenbasis damit solider ist.

Laut Agrarstrukturerhebung für Sachsen-Anhalt sind im Jahr 2010 29,5 Prozent der Familienarbeitskräfte und ständig beschäftigten Arbeitskräfte insgesamt 55 Jahre und älter, in Absolutzahlen ausgedrückt sind dies 5.445 Familienarbeitskräfte und ständig beschäftigte Arbeitskräfte (siehe Tabelle 1-8). Rechnerisch werden bis zum Jahr 2020 aus den Einzelunternehmen 1.871 Familienarbeitskräfte und ständig beschäftigte Arbeitskräfte, aus den Personengesellschaften 1.098 ständig beschäftigte Arbeitskräfte und aus den Unternehmen juristischer Personen 2.476 ständig beschäftigte Arbeitskräfte ihre Tätigkeit in der Landwirtschaft beenden. Zu den aus Altersgründen ausscheidenden 5.445 Beschäftigten werden noch 277 Abgänge aus Gründen wie Krankheit, Berufsunfähigkeit oder Sterbefällen hinzugerechnet. Insgesamt verlassen nach dieser Schätzung bis zum Jahr 2020 5.722 Familienarbeitskräfte und ständig beschäftigte Arbeitskräfte die landwirtschaftlichen Betriebe.

Nicht alle dieser Arbeitskräfte müssen ersetzt werden, da die Branche aus Anpassungsgründen (zum einen im Zuge von Betriebsaufgaben, zum anderen durch Produktivitätssteigerungen aufgrund technischer Entwicklungen) jährlich Arbeitskräfte abbaut. Dieser sektorale Arbeitskräfteabbau hat sich in den letzten Jahren etwas verlangsamt. Von 2010 bis 2013 hat sich der Arbeitskräftebestand an den Familienarbeitskräften und ständig beschäftigten Arbeitskräften um etwa 0,65 Prozent pro Jahr verringert. Wird der sektorale Arbeitskräfteabbau bis zum Jahr 2020 fortgeschrieben, so werden nach dieser Annahme 1.285 Arbeitskräfte weniger benötigt.

3 Die Prognose des künftigen Fachkräftebedarfs basiert grundlegend auf den Ausführungen in Heyme und Winge (2015).

	Arbeitskräfte insgesamt	Anteil der Arbeitskräfte in der Altersgruppe 55+ (%)	Anzahl ausscheidender Arbeitskräfte
Sachsen-Anhalt 2010 gesamt	18.437	29,5	5.445
Darunter Einzelunternehmen	5.923	29,5	1.871
Darunter Personengesellschaften	4.370	25,1	1.098
Darunter juristische Personen	8.144	30,4	2.476
Sonstige Abgangsgründe*			277
Insgesamt bis 2020			5.722
Ersatzbedarf			5.079

Tabelle 1-8: Abschätzung des künftigen Ersatzbedarfs auf Basis der Familienarbeitskräfte und ständig beschäftigten Arbeitskräfte

Anm.: * berechnet mit 1,5 % der ständig Beschäftigten, Austritte durch Krankheit, Berufsunfähigkeit, Sterbefälle.

Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2012), Tabellen 605T und 607T (auf Anfrage) und eigene Berechnungen.

Diese Annahme greift jedoch in der betrieblichen Realität zu kurz. So wird von den Unternehmen zur Einarbeitung des Führungskräftenachwuchses eine Überlappung von Stellen eingeplant. Da im gleichen Zeitraum 1.585 Leitungspersonen die Betriebe verlassen, scheint es angemessen, den sektoralen Arbeitskräfteabbau nur mit 50 Prozent in die Arbeitskräfteprognose einzubeziehen. Damit müssen etwa 643 Stellen nicht neu besetzt werden. Es bleibt ein Ersatzbedarf von 5.079 Arbeitskräften. Die Qualifikationsstruktur der landwirtschaftlichen Beschäftigten in Sachsen-Anhalt weist einen hohen Anteil an Beschäftigten mit einer Facharbeiterausbildung auf. Deshalb wird davon ausgegangen, dass es sich bei dem Ersatzbedarf vorrangig um Fachkräfte handelt. Da die Berufsausbildung die planbarste Strategie zur Deckung des Fachkräftebedarfs ist, wird in der Abschätzung des Arbeitskräfteangebots im nächsten Schritt die Entwicklung der Auszubildendenzahlen betrachtet.

Hierfür werden alle landwirtschaftlichen Berufe ohne Forstwirtin/Forstwirt, Gärtnerin/Gärtner, Werkerin/Werker im Gartenbau sowie ohne die Berufe der Hauswirtschaft betrachtet. Zunächst werfen wir einen Blick auf die Entwicklung

der Ausbildungsquoten in den landwirtschaftlichen Berufen Sachsen-Anhalts (Tabelle 1-9).

	2003	2005	2007	2010	2013
Familienarbeitskräfte und ständig beschäftigte Arbeitskräfte	21.853	20.101	19.254	18.437	18.071
Neue Auszubildende in landwirtschaftlichen Berufen	321	321	344	268	250
Ausbildungsquoten %	1,5	1,6	1,8	1,5	1,4

Tabelle 1-9: Entwicklung der Ausbildungsquoten in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts (ohne Forstwirtschaft, Gartenbau und Hauswirtschaft) 2003-2013

Quelle: Heyme und Winge (2015), S. 38.

Die **Ausbildungsquote**, berechnet nach dem Anteil der neuen Auszubildenden an den Familienarbeitskräften und ständig beschäftigten Arbeitskräften, weist bis in das Jahr 2007 eine leichte, aber kontinuierliche Steigerung auf. Dieser Anstieg gründet sich bis zum Jahr 2007 auf einer leicht steigenden Zahl neuer Auszubildender in landwirtschaftlichen Berufen und dem gleichzeitigen Absinken der Zahl der Familienarbeitskräfte und ständig beschäftigten Arbeitskräfte. Im Jahr 2007 liegt die Ausbildungsquote bei 1,8 Prozent, im Jahr 2010 haben sich die Ausbildungszahlen auf 268 verringert und die Ausbildungsquote sinkt somit auf 1,5 Prozent. Im Jahr 2013 liegt die Ausbildungsquote nur noch bei 1,4 Prozent. Zum Vergleich: die Ausbildungsquote für das Land Sachsen-Anhalt insgesamt betrug im Jahr 2012 3,6 Prozent.

Die **Abschätzung des Potenzials an Nachwuchskräften** erfolgt durch die Abschätzung der Entwicklung der Ausbildungszahlen in den kommenden Jahren. Dies kann in Fortschreibung der bisherigen Ausbildungsquoten geschätzt werden. Werden die neu beginnenden Auszubildenden ab dem Jahr 2007 bis zum Jahr 2017 addiert, so ergibt sich die Summe der Arbeitskräfte, die dem Arbeitsmarkt in den Jahren 2010 bis 2020 zur Verfügung stehen. In Summa werden in diesem Zeitraum 3.085 neue Fachkräfte für die Landwirtschaft Sachsen-Anhalts ausgebildet. Wird diese Zahl dem geschätzten Ersatzbedarf in Tabelle 1-8 von 5.079 Arbeitskräften gegenübergestellt, so ergibt sich aus dieser Schätzung **eine Lücke von 1.993 Arbeitskräften**.⁴

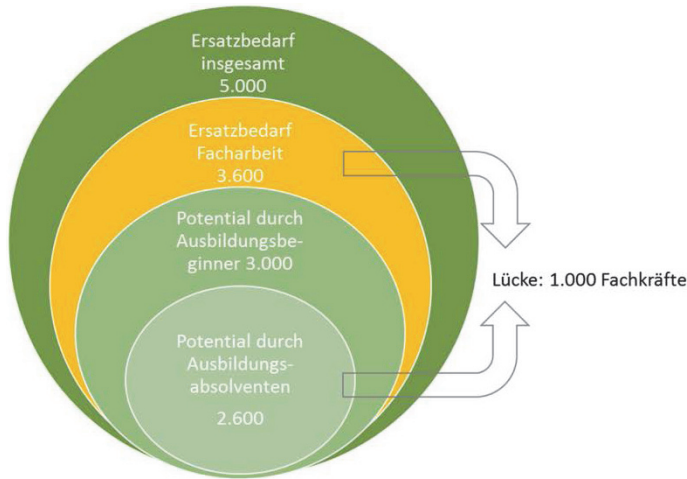


Abbildung 1-5: Voraussichtlicher Ersatzbedarf und geschätztes Nachwuchskräfteangebot in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts bis zum Jahr 2020

Quelle: Heyme und Winge (2015), S. 42.

Wird nun der Ersatzbedarf mit der Schätzung des Nachwuchskräfteangebots durch Berufsausbildung zusammengeführt, lässt sich folgendes festhalten (siehe auch Abbildung 1-5): **Die Berufsausbildung allein kann den Ersatzbedarf der Branche nicht decken.** So weist die Qualifikationsstruktur in Sachsen-Anhalt einen Anteil von etwa 71 Prozent der Beschäftigten mit Facharbeiterabschluss bzw. darauf aufbauender Aufstiegsqualifizierung auf. Wird die Qualifikationsstruktur auf den Ersatzbedarf repliziert, benötigen die landwirtschaftlichen Betriebe unter den etwa 5.000 zu ersetzenden Arbeitskräften 3.600 mit Facharbeiterabschluss. Bereits an diesem Punkt würden im Land Sachsen-Anhalt etwa **600 neue Auszubildende zu wenig abgeschlossen**. Wird dann noch einbezogen, dass nicht jeder Auszubildende seine Ausbildung abschließt (siehe hierzu Abschnitt 1.4.2), so schrumpft das Nachwuchsfachkräftepotenzial noch einmal, so dass bis zum Jahr 2020 eine **Lücke von 1.000 Fachkräften** prognostiziert werden kann.

4 Das Potenzial an neuen Auszubildenden kann ebenso anhand der Entwicklung der Schulabgängerzahlen in Sachsen-Anhalt ermittelt werden. Die Zahl hat sich in den vergangenen Jahren etwas erhöht. Schreibt man den Anteil derjenigen unter den Schulabgängern fort, die eine landwirtschaftliche Berufsausbildung beginnen, so kann ein etwas höheres Potenzial von 3.145 Ausbildungsbeginnern ermittelt werden (siehe dazu Heyme und Winge 2015).

1.4.4 Zusammenfassung

Zusammengefasst lässt sich für die **duale Ausbildung** Folgendes festhalten:

- Zur Berufsausbildung gehören zwei Lernorte, der Betrieb und die Berufsschule. Alle rechtlichen Regelungen sind im **Berufsbildungsgesetz (BBiG)** verankert. Der Berufsausbildungsvertrag bildet die rechtliche Grundlage für das Ausbildungsverhältnis, die Ausbildungsordnung, der Rahmenlehrplan und der Ausbildungsrahmenplan regeln die Umsetzung.
- Es gibt **14 Grüne Berufe**. In der Landwirtschaft werden besonders der **Landwirt (Generalist)** und der **Tierwirt (Spezialist)** ausgebildet. Wachsende Bedeutung erhält die Fachkraft für Agrarservice als einer der neuen Berufe.
- Die **Ausbildungsquote** ist ein Indikator für die Nachwuchskräftesicherung. Sie berechnet sich nach dem Anteil der neuen Auszubildenden an der Summe der Familienarbeitskräfte und ständig beschäftigten Arbeitskräfte. Nicht alle Auszubildenden beenden die Berufsausbildung erfolgreich. Die **Lösungsquote der Ausbildungsverträge** kann aus einem Betriebswechsel resultieren, was zu einem neuen Arbeitsvertrag führt, oder aus einem Abbruch der Berufsausbildung. Einige Auszubildende absolvieren die Abschlussprüfung zudem nicht erfolgreich und gehen dem zukünftigen Fachkräftepotenzial verloren.
- Anhand der Ausbildungsquote (und der Zahl der Schulabgänger) kann das **Potenzial an zukünftigen landwirtschaftlichen Nachwuchskräften** prognostiziert werden. Für Sachsen-Anhalt wird erwartet, dass das Potenzial an Absolventen einer landwirtschaftlichen Berufsausbildung nicht ausreichen wird, die rentenbedingt ausscheidenden Fachkräfte zu ersetzen, so dass mit **Fachkräfteengpässen** zu rechnen ist.

1.5 Weitere Möglichkeiten zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs

Wenn Berufsausbildung allein den aktuellen und zukünftigen Bedarf an Fachkräften in der Landwirtschaft nicht decken kann, stellt sich die Frage, ob es weitere Möglichkeiten der Fachkräftesicherung gibt. In einer Untersuchung von landwirtschaftlichen Betrieben im Jahr 2014 in Sachsen-Anhalt wurden Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter gefragt, auf welche Personengruppen sie bei der Arbeitskräfterekrutierung zurückgreifen bzw. welche Personengruppen für sie zukünftig in Frage kommen (Lukanow-Arndt und Winge 2015, S. 47; Tabelle 1-10).

Mehr als jeder vierte Betrieb antwortete, dass er sogenannte Quereinsteiger beschäftigt, also Personen, die einen Ausbildungsabschluss eines nichtlandwirtschaftlichen Berufes besitzen. Weitere Personengruppen stellen Saisonarbeiter aus dem Inland dar (20,4 %), Saisonarbeiter aus dem Ausland (12,2 %), Personen ohne Berufsausbildung (11,9 %), Langzeitarbeitslose (10,5 %) sowie Personen ohne Schulabschluss (8,0 %). Sehr wenige Betriebe (4 %) in Sachsen-Anhalt stellen längerfristig ausländische Fachkräfte (also abseits von un- oder angelernten Saison-

arbeitern) ein. Allerdings können sich immerhin 40,5 Prozent der befragten Betriebe vorstellen, zukünftig verstärkt auf ausländische Fachkräfte zu setzen (Tabelle 1-10). Im Folgenden gehen wir auf die ausländischen Arbeitskräfte und die Quereinsteiger ein.

	Machen wir bereits	Käme für uns in Frage	Ist nichts für uns
Quereinsteiger (Berufsausbildung in nichtlandwirtschaftlichen Berufen)	28,1	48,1	22,9
Saisonarbeiter aus dem Inland	20,4	32,5	63,8
Saisonarbeiter aus dem Ausland	12,2	23,9	61,2
Personen ohne Berufsausbildung	11,9	26,8	61,2
Arbeitssuchende Langzeitarbeitslose	10,8	31,7	57,5
Personen ohne Schulabschluss	8,0	16,5	75,4
Ausländische Fachkräfte (nicht un- und angelehrte Saisonarbeiter)	4,0	40,5	55,5

Tabelle 1-10: Personengruppen, auf die zur Arbeitskräfteerkrutierung in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts zurückgegriffen wird (Angaben in Prozent)

Quelle: Lukanow-Arndt und Winge (2015), S. 47.

1.5.1 Ausländische Arbeitskräfte⁵

In der Befragung der sachsen-anhaltinischen Betriebsleiter wird deutlich, dass ausländische Arbeitskräfte im Vergleich zu (deutschen) Quereinsteigern für die Betriebe bisher eine relativ geringe Rolle zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs spielten. Allenfalls wurden Ausländer als Saisonarbeiter beschäftigt, als dauerhafte Fachkräfte wurden sie hingegen nur von einer sehr geringen Anzahl der Betriebe angestellt (Tabelle 1-10). Dies spiegeln auch die Daten der Bundesagentur für Arbeit (siehe hierzu die Erläuterungen in Box 1-4) über die Zahl der beschäftigten Ausländer in der Landwirtschaft sowohl in den alten als auch den neuen Bundesländern wider (siehe Abbildung 1-6). Im Jahr 2016 sind mehr als die Hälfte aller ausländischen Arbeitskräfte in Westdeutschland (56 %) und in Ostdeutschland (58 %) ausschließlich kurzfristig, also saisonal, beschäftigt. Lediglich rund

5 Auf die statistische Abgrenzung von Ausländern und Deutschen gehen wir in Kapitel 3 ein. Dort diskutieren wir auch die alltagssprachliche und politische Verwendung der Begriffe „Deutscher“, „Ausländer“, „Migranten“ und „Person mit Migrationshintergrund“.

40 Prozent aller beschäftigten Ausländer sind sozialversicherungspflichtig beschäftigt (zur Klärung der Begriffe der Beschäftigtenstatistik siehe Box 1-4).

Box 1-4: Die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit sowie wichtige statistische Abgrenzungen

Die Daten der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit werden im Rahmen des **Meldeverfahrens zur Sozialversicherung** erhoben. In diesem sind alle Arbeitnehmer einbezogen, die der Sozialversicherungspflicht unterliegen. Das bedeutet, dass Familienarbeitskräfte hier nicht erfasst werden. Auf Basis dieser Meldungen durch die Betriebe wird vierteljährlich mit 6 Monaten Wartezeit der Bestand an sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigten an einem Stichtag ermittelt. Die im Folgenden dargestellten Daten wurden zum 30. Juni des jeweiligen Jahres erhoben und beziehen sich auf Abschnitt A in der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 (WZ 2008), welcher die Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei umfasst.

Die Beschäftigtenstatistik weist verschiedene Arten der Beschäftigung auf. Dazu gehören:

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte sind alle abhängig Beschäftigten (Arbeitnehmer), die kranken-, renten- und pflegeversicherungspflichtig beschäftigt sind. Dazu gehören u. a. auch Auszubildende und viele Praktikanten. Nicht zu den sv-pflichtig Beschäftigten zählen v. a. Beamte, Selbstständige, mithelfende Familienangehörige und ausschließlich geringfügig Beschäftigte (auch Minijobber genannt).

Geringfügig Beschäftigte sind entweder **kurzfristig Beschäftigte (Saisonarbeiter)**, die laut Arbeitsvertrag höchstens zwei Monate oder insgesamt 50 Arbeitstage im Jahr beschäftigt sind (im Zeitraum 01.01.2015 bis 31.12.2018 gilt eine befristete Sonderregelung: höchstens drei Monate oder insgesamt 70 Arbeitstage), oder solche mit **geringfügig entlohnten Tätigkeiten** bis 450 Euro monatlich, wobei auch hier der gesetzliche Mindestlohn gilt (Minijobzentrale 2017). Geringfügige Beschäftigung kann im Nebenjob oder „ausschließlich“ geleistet werden. Im Mittelpunkt der Betrachtungen dieses Abschnittes stehen die ausschließlich kurzfristig Beschäftigten (akfB) sowie die ausschließlich geringfügig entlohnten Beschäftigten (ageB).

Neben den verschiedenen Beschäftigungsarten weist die Beschäftigtenstatistik auch die **Anforderungsniveaus** der Arbeitsstellen, auf denen die Beschäftigten arbeiten, aus. Die verschiedenen Anforderungsniveaus setzen meist ein bestimmtes Qualifikationsniveau der Beschäftigten voraus:

Das Anforderungsniveau beschreibt meist ein am beruflichen Bildungsabschluss orientiertes Merkmal einer Stelle bzw. einer Position im Unternehmen, das mit der Komplexität der ausübenden Tätigkeit einhergeht. In der Klassifikation der Berufe der Bundesagentur für Arbeit sind vier Stufen definiert: **Helfer-** und **Anlernertätigkeiten** sind einer maximal einjährigen Berufsausbildung zugeordnet; **Fachkraft-** bzw. fachlich ausgerichtete Tätigkeiten sind zwei- bis dreijährigen

Berufsausbildungen oder vergleichbaren schulischen, berufsqualifizierenden Abschlüssen zugeordnet; komplexe **Spezialistentätigkeiten** sind Meister-, Techniker-, Bachelor- und vergleichbaren Abschlüssen zugeordnet; hoch komplexe **Expertentätigkeiten** sind dem Abschluss einer mindestens vierjährigen Hochschulbildung und damit einem Masterabschluss, Diplom, Staatsexamen oder höher zugeordnet.

Aufgrund der unterschiedlichen Datenerhebungsverfahren sowie unterschiedlichen statistischen Abgrenzungen ist die Beschäftigtenstatistik nicht mit den Daten der Agrarstrukturerhebung vergleichbar.

Ein deutlich anderes Bild zeigt sich bei den landwirtschaftlichen Arbeitskräften mit deutschem Pass. Der Anteil der ausschließlich kurzfristig Beschäftigten liegt hier mit knapp sechs Prozent in Westdeutschland und einem Prozent in Ostdeutschland deutlich darunter. Die überwiegende Mehrheit der Deutschen ist hingegen sozialversicherungspflichtig beschäftigt (Westdeutschland: 65 %; Ostdeutschland 88 %). Eine im Vergleich zu den ausländischen Arbeitskräften größere Rolle spielt bei deutschen Arbeitskräften ebenso die ausschließlich geringfügige Beschäftigung (siehe Box 1-4). So sind im Jahr 2016 knapp 30 Prozent der deutschen Arbeitskräfte in den alten Bundesländern ausschließlich geringfügig beschäftigt, hingegen nur drei Prozent der ausländischen Arbeitskräfte. In Ostdeutschland sind elf Prozent der deutschen Beschäftigten in der Landwirtschaft ausschließlich geringfügig beschäftigt sowie knapp zwei Prozent der Ausländer. Die Beschäftigtenstruktur der Ausländer in der Landwirtschaft – mit einem überwiegenden Anteil an Saisonarbeitern und einem geringeren Anteil sozialversicherungspflichtig Beschäftigter – ist in Ost- und in Westdeutschland nahezu deckungsgleich. Die Beschäftigtenstruktur der deutschen Arbeitskräfte unterscheidet sich hingegen enorm zwischen den alten und den neuen Bundesländern. So liegt der Anteil der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Deutschen in der Landwirtschaft in Ostdeutschland mit 88 Prozent deutlich über dem in Westdeutschland mit 65 Prozent (siehe Abbildung 1-6). Unberücksichtigt bleiben in dieser Darstellung jedoch die Familienarbeitskräfte, die in Westdeutschland mehr als die Hälfte aller Arbeitskräfte ausmachen (siehe hierzu Abschnitt 1.2 in diesem Kapitel).

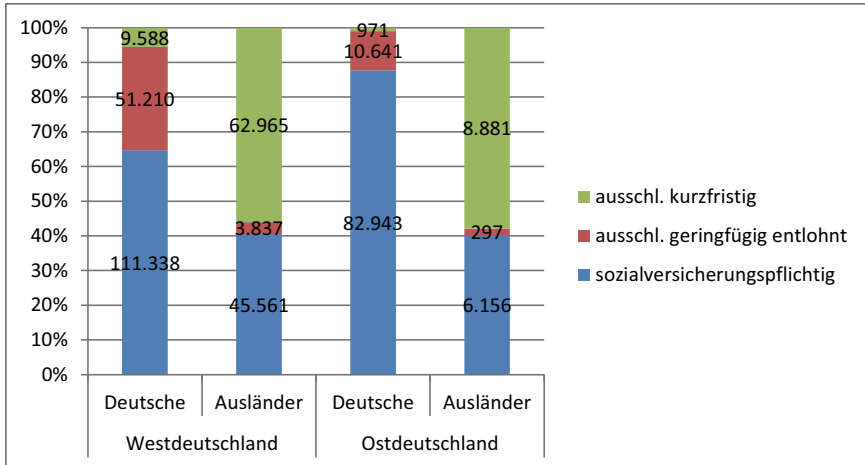


Abbildung 1-6: Die Beschäftigtenverhältnisse von Deutschen und Ausländern in der Landwirtschaft am 30.06.2016

Quelle: Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit auf Anfrage, eigene Abbildung.

Saisonale, also kurzfristige Tätigkeiten, werden vorrangig von ausländischen Arbeitskräften aus Polen und Rumänien verrichtet. Für Bürger aus Polen besteht seit dem Jahr 2011 sowie für Bürger aus Rumänien und Bulgarien seit dem Jahr 2014 die volle **Arbeitnehmerfreizügigkeit**.⁶ Zuvor durchliefen Arbeitgeber, die im Rahmen der Saisonarbeit Menschen aus diesen Ländern beschäftigten, ein Arbeitslaubnisverfahren bei der Zentralen Arbeitsvermittlung (ZAV). Die statistische Erfassung von Saisonarbeitern erfolgte ebenfalls über die ZAV und ging nicht in die Kategorie der kurzfristig Beschäftigten ein (Petrick et al. 2015). Seit Einführung der Arbeitnehmerfreizügigkeit werden Saisonarbeitskräfte teilweise als kurzfristig Beschäftigte erfasst (Landwirtschaftskammer Niedersachsen 2015). Dies führte in den vergangenen Jahren zu einem starken Anstieg der Zahl aller ausschließlich kurzfristig Beschäftigten (siehe Tabelle 1-11). Laut Agrarstrukturhebung ist die Zahl der landwirtschaftlichen Saisonarbeiter in Deutschland allerdings gesunken (siehe Abschnitt 1.1.2). Aufgrund der unklaren Datenlage wird im Folgenden die Entwicklung der ausschließlich kurzfristig Beschäftigten nicht näher betrachtet.

⁶ Die Arbeitnehmerfreizügigkeit (geregelt in Artikel 39 des Vertrages zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (EGV)) erlaubt abhängig Beschäftigten die freie Arbeitsplatzwahl im gesamten Gemeinschaftsgebiet.

Ein Blick auf die Entwicklung der Zahl der ausländischen Arbeitskräfte in der Landwirtschaft in sozialversicherungspflichtigen und geringfügigen Beschäftigtenverhältnissen offenbart, dass die Bedeutung von ausländischen Arbeitskräften in den vergangenen Jahren sowohl in West- als auch in Ostdeutschland enorm zugenommen hat. Hier zeigen sich zudem erhebliche Unterschiede zur Entwicklung der Zahl der deutschen Arbeitskräfte (siehe Tabelle 1-12).

Beschäftigtenverhältnis	Alte Bundesländer			Neue Bundesländer		
	2008	2016	Veränderung in %	2008	2016	Veränderung in %
Sozialversicherungspflichtig	120.074	156.899	+30,7	95.370	89.099	-6,6
Ausschl. geringfügig entlohnt	53.743	55.047	+2,4	12.053	10.938	-9,3
Ausschl. kurzfristig	39.831	72.553	+82,2	5.904	9.852	+66,9

Tabelle 1-11: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in der Landwirtschaft in Ost- und Westdeutschland von 2008 bis 2016

Quelle: Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit auf Anfrage, eigene Berechnungen.

In Westdeutschland hat sich die Zahl der ausländischen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten zwischen den Jahren 2008 und 2016 mehr als verdoppelt. Die Anzahl der Deutschen in dieser Gruppe wuchs hingegen mit zwölf Prozent in deutlich geringerem Ausmaß. Es kann demnach davon ausgegangen werden, dass Familienarbeitskräfte hauptsächlich durch Beschäftigte ersetzt wurden, die keinen deutschen Pass besitzen (siehe hierzu auch Tabelle 1-2 und Tabelle 1-11).

In Ostdeutschland fallen die Unterschiede zwischen den Entwicklungen bei den deutschen und ausländischen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten noch deutlich stärker aus. Während hier die Zahl der deutschen Beschäftigten um knapp 11.000 sank (-11,6 %), hat sich die Zahl der ausländischen Beschäftigten mit zusätzlichen 4.564 Arbeitnehmern fast vervierfacht (Tabelle 1-12).

Ähnliche Tendenzen zeigen sich auch bei den ausschließlich geringfügig entlohnten Arbeitskräften, unter denen der Anstieg der Zahl der Menschen ohne deutschen Pass in Westdeutschland höher ausfiel als bei den Deutschen. In den neuen Bundesländern ist ebenso die Zahl der ausländischen ausschließlich geringfügig

entlohnnten Beschäftigten gestiegen, während sie bei den deutschen Staatsbürgern gesunken ist.

Beschäftigten- verhältnis	Deutsche			Ausländer		
	2008	2016	Verände- rung in % 2008– 2016	2008	2016	Verände- rung in % 2008– 2016
<i>Westdeutschland</i>						
Sozialversiche- rungspflichtig	99.420	111.338	+12,0	20.654	45.561	+120,6
Ausschl. geringfügig entlohnt	50.756	51.210	+0,9	2.987	3.837	+28,5
<i>Ostdeutschland</i>						
Sozialversiche- rungspflichtig	93.778	82.943	-11,6	1.592	6.156	+286,7
Ausschl. geringfügig entlohnt	11.891	10.641	-10,5	162	297	+83,3

Tabelle 1-12: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen von Ausländern und Deutschen in der Landwirtschaft in Ost- und Westdeutschland von 2008 bis 2016

Quelle: Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit auf Anfrage, eigene Berechnungen.

Regulär, nicht als Saisonarbeiter beschäftigte Ausländer spielten in der Landwirtschaft in den vergangenen Jahren also eine zunehmend wichtigere Rolle für die Verrichtung der landwirtschaftlichen Tätigkeiten. In den neuen Bundesländern haben sie deutsche Arbeitskräfte zunehmend ersetzt, obwohl die Gesamtzahl der sozialversicherungspflichtig und der ausschließlich geringfügig entlohnnten Beschäftigten aufgrund des Strukturwandels zurückgegangen ist. In Westdeutschland ist davon auszugehen, dass die teilweise notwendig gewordene Kompensation der Familienarbeitskräfte ohne die ausländischen Arbeitskräfte in diesem Maße nicht möglich gewesen wäre. Dies verdeutlicht, dass ausländische Arbeitskräfte ein zunehmend wichtiges Potenzial zur Sicherung des Arbeitskräftebedarfs darstellen. Aufgrund des demografischen Wandels ist davon auszugehen, dass dieser Trend auch in Zukunft anhält. So sind deutsche Staatsbürger im Vergleich zu in Deutschland lebenden ausländischen Staatsbürgern durchschnittlich älter, was zur Folge

haben wird, dass der Anteil der ausländischen Erwerbspersonen in Deutschland weiter steigen wird. Hier ist jedoch einschränkend zu beachten, dass der Anteil der ausländischen Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung sowohl in West- als auch in Ostdeutschland in den ländlichen Kreisen deutlich geringer ist als in den Großstädten (siehe Kapitel 3 in diesem Buch).

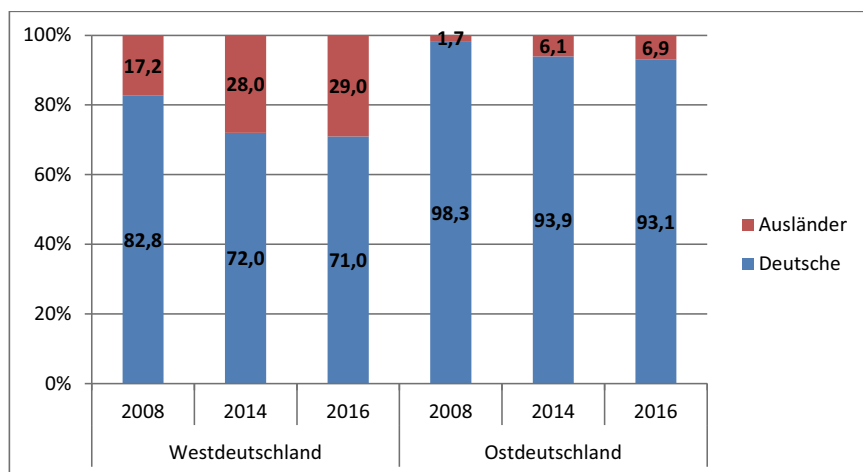


Abbildung 1-7: Anteil ausländischer sozialversicherungspflichtig Beschäftigter in der Landwirtschaft in West- und Ostdeutschland, 2008 bis 2016

Anm.: Anteil an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Landwirtschaft.

Quelle: Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit auf Anfrage, eigene Abbildung.

Dieser Entwicklung entsprechend stieg der Anteil der ausländischen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten an allen in der Landwirtschaft sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zwischen den Jahren 2008 und 2016 stark an (siehe Abbildung 1-7). Allerdings zeigen sich auch hier Unterschiede zwischen den neuen und alten Bundesländern. So war in den alten Bundesländern der Anteil ausländischer sozialversicherungspflichtig Beschäftigter bereits im Jahr 2008 mit 17 Prozent vergleichsweise hoch. Bis zum Jahr 2016 wuchs dieser Anteil dann noch einmal auf 29 Prozent. In den neuen Bundesländern lag dieser Anteil hingegen zunächst bei weniger als 2 Prozent, im Jahr 2016 dann bei knapp 7 Prozent. Ausländische Beschäftigte spielen in den neuen Bundesländern also trotz des enormen Anstiegs immer noch eine vergleichsweise geringe Rolle bei der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in der Landwirtschaft. Die Ursache für diesen starken Unterschied kann in der unterschiedlichen Migrationsgeschichte vermutet werden, die

zu unterschiedlichen Ausländeranteilen in der Bevölkerung West- und Ostdeutschlands geführt hat (siehe Kapitel 3).

Ob ausländische Arbeitskräfte ein Potenzial zur Fachkräftesicherung in der Landwirtschaft darstellen, entscheidet sich maßgeblich an ihrer beruflichen Qualifikation (vgl. auch Kapitel 4). Ausländische sozialversicherungspflichtig Beschäftigte arbeiten in der Landwirtschaft derzeit überwiegend als Helfer (Erläuterungen zu den verschiedenen Anforderungsniveaus siehe Box 1-4). So liegt im Jahr 2016 der Anteil der ausländischen sozialversicherungspflichtig beschäftigten Helfer an allen ausländischen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Westdeutschland bei knapp 85 Prozent, in Ostdeutschland liegt dieser Anteil bei knapp 68 Prozent. Auf Fachkraftstellen, also Stellen, die eine Berufsausbildung erfordern, sind in Westdeutschland hingegen lediglich knapp 14 Prozent aller sozialversicherungspflichtig beschäftigten Ausländer beschäftigt, in Ostdeutschland sind dies knapp 29 Prozent (siehe Tabelle 1-13). Zu beachten ist, dass diese Daten jedoch keine Rückschlüsse auf die tatsächliche Qualifikation der Beschäftigten erlauben. So ist auch denkbar, dass die Beschäftigten auf Anforderungsniveaus tätig sind, für deren Bewältigung keine Ausbildung nötig ist, obwohl sie über eine höhere Qualifikation verfügen. Die Datenlage der Bundesagentur für Arbeit erlaubt hierüber jedoch keine Aussagen.

Jahr	Westdeutschland			Ostdeutschland		
	Insgesamt	Deutsche	Ausländer	Insgesamt	Deutsche	Ausländer
Helfer	48,6	33,9	84,7	24,6	21,4	67,6
Fachkraft	43,7	55,9	13,7	62,8	65,3	28,9
Spezialist	5,3	7,0	1,0	7,2	7,6	1,9
Experte	2,5	3,2	0,6	5,4	5,7	1,6

Tabelle 1-13: Das Anforderungsniveau der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Ausländer und Deutschen in der Landwirtschaft in Ost- und Westdeutschland 2016 (in Prozent der jeweiligen Gruppe)

Quelle: Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit auf Anfrage, eigene Berechnungen.

Ein Vergleich der Anforderungsniveaus deutscher und ausländischer sozialversicherungspflichtig Beschäftigter zeigt, dass deutsche sozialversicherungspflichtig Beschäftigte anteilig deutlich seltener auf Helferstellen beschäftigt sind (Westdeutschland: 34 %; Ostdeutschland: 21 %). Spiegelbildlich dazu verhält es sich

mit den Fachkraftstellen. Hier sind sowohl in West- als auch in Ostdeutschland die Anteile bei den Beschäftigten mit deutschen Pass deutlich höher als bei den Beschäftigten ohne deutschen Pass. Auch bei den Stellen für Spezialisten und Experten fällt auf, dass sowohl in West- als auch in Ostdeutschland die Anteile bei den deutschen über denen der ausländischen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten liegen.

Ein Vergleich der erforderlichen Qualifikationen für Stellen in der Landwirtschaft verdeutlicht zudem enorme Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland. Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Landwirtschaft arbeiteten im Osten auf höheren Anforderungsniveaus als im Westen. So waren im Jahr 2016 in den alten Bundesländern 48,6 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auf Helferstellen beschäftigt, in den neuen Bundesländern hingegen nur 24,6 Prozent. Auf Fachkraftstellen, also Stellen, die eine Berufsausbildung erfordern, waren in Westdeutschland 43,7 Prozent beschäftigt, in Ostdeutschland jedoch 62,8 Prozent. Im Vergleich zu Westdeutschland lassen sich in Ostdeutschland ebenso höhere Anteile an Spezialisten- und Expertentätigkeiten nachweisen.

Insgesamt sind ausländische Beschäftigte in der deutschen Landwirtschaft also bisher überwiegend als Helfer tätig. Der im Vergleich zu Westdeutschland relativ hohe Anteil der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Ausländer auf Fachkraftstellen (29 %) legt jedoch die Vermutung nahe, dass die in den vergangenen Jahren zusätzlich beschäftigten Ausländer in Ostdeutschland vorwiegend als Fachkräfte eingestellt wurden. Mit einem Anteil von 14 Prozent an den Fachkraftstellen in Westdeutschland führen ausländische Arbeitskräfte auch hier Tätigkeiten aus, die eine landwirtschaftliche Ausbildung erfordern. Angesichts des demografischen Wandels und der gestiegenen Qualifikationsanforderungen landwirtschaftlicher Arbeit werden Ausländer voraussichtlich einen zunehmend wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung in der Landwirtschaft leisten.

1.5.2 Quereinsteiger

Mehr als ein Viertel aller Landwirtschaftsbetriebe in Sachsen-Anhalt beschäftigen **Quereinsteiger** (Tabelle 1-10). Darunter versteht man Beschäftigte, die bereits einen Berufsabschluss und/oder Berufserfahrung aus anderen Bereichen mitbringen, jedoch keinen Abschluss in den aktuellen Arbeitsfeldern besitzen. Die Beweggründe für einen solchen „Berufs“wechsel sind vielfältig, oftmals steht dahinter eine hohe intrinsische Motivation, z. B. weil man die neue Tätigkeit sinnvoll, herausfordernd oder interessant findet.

Mit ihren Erfahrungen wollen die Quereinsteiger wie Fachkräfte anerkannt werden. Allerdings ist ohne eine entsprechende Ausbildung und damit verbundene Fachlichkeit der berufliche Einsatz limitiert. In der Landwirtschaft gilt dies z. B. für die Bereiche, die mit einer Sachkunde belegt werden müssen. Oftmals wird diese Limitierung im Einsatz zunächst unterschätzt. Gerade hier besteht dann aber ein Nachholbedarf an Wissen, der durch Weiterbildung gedeckt werden kann und muss.

Auch ausländische Arbeitskräfte gelten als Quereinsteiger, wenn sie andere berufsfachliche Abschlüsse als die nach deutschem Standard mitbringen. Geprüft werden kann die Fachlichkeit über ein Anerkennungsverfahren bei den zuständigen Stellen, in dem Zertifikate auf die Qualifikationsansprüche der deutschen Berufsausbildung hin geprüft werden (Wiener und Winge 2018; siehe auch Kapitel 5 in diesem Buch).

Typische Quereinsteiger in der Landwirtschaft sind Saisonarbeiter, deren Einsatz in Agrarunternehmen traditionell bereits lange bekannt ist. Saisonarbeitskräfte arbeiten oftmals autonom in speziellen Einsätzen. Sie erhalten für diese Einsätze keine umfassenden, sondern eher punktuelle Betriebseinweisungen. Kontakte von Saisonarbeitskräften zu ständig beschäftigten Arbeitskräften sind gerade in größeren Agrarunternehmen eher selten.

1.5.3 Zusammenfassung

Zusammengefasst lässt sich für das Arbeitskräftepotenzial von ausländischen Arbeitskräften und Quereinsteigern folgendes festhalten:

- **Ausländische sozialversicherungspflichtig Beschäftigte** außerhalb der Saisonarbeit spielen in der Landwirtschaft eine wichtige Rolle, die in ihrer Bedeutung weiter zunimmt. Ihr Anteil lag in den alten Bundesländern im Jahr 2016 bereits bei fast 30 Prozent, in den neuen Bundesländern stieg er ausgehend von einem sehr niedrigen Niveau (2 Prozent im Jahr 2008) zügig an und lag 2016 bereits bei 7 Prozent. Insgesamt ist der Anteil kurzfristig Beschäftigter unter den Ausländern aber nach wie vor höher als der Anteil sozialversicherungspflichtig beschäftigter Ausländer.
- Ausländische sozialversicherungspflichtig Beschäftigte arbeiten vor allem in **Helfertätigkeiten**. Dennoch ist Ostdeutschland mit 29 Prozent ein bedeutender Anteil aller sozialversicherungspflichtig beschäftigten Ausländer als Fachkraft tätig. Auch in Westdeutschland tragen ausländische Arbeitskräfte mit einem Anteil von 14 Prozent zur Fachkräftesicherung bei.
- Ein weiteres Potenzial an Arbeitskräften wird durch den Quereinstieg erschlossen. **Quereinsteiger** sind Beschäftigte, die bereits einen Berufsabschluss und/oder Berufserfahrung aus anderen Bereichen mitbringen, die allerdings keinen Abschluss in den aktuellen Arbeitsfeldern besitzen.

Wiederholungsfragen

1-1 Beschreiben Sie den landwirtschaftlichen Strukturwandel und gehen Sie dabei auf die Auswirkungen auf die Arbeitskräftestruktur in der Landwirtschaft ein.

1-2 Welche Rechtsformen der Agrarunternehmen kennen Sie?

1-3 Welche Rechtsform beschäftigt die meisten Arbeitskräfte in den alten Bundesländern und welche in den neuen Bundesländern?

1-4 Welche Unterschiede zeigen sich in der Agrarstruktur und der Arbeitskräftestruktur in West- und Ostdeutschland?

1-3 Beschreiben Sie die Folgen des demografischen Wandels für das Angebot an landwirtschaftlichen Arbeitskräften.

1-4 Welche Herausforderungen für die Fachkräftesicherung in der Landwirtschaft kennen Sie?

1-5 In welchen Regionen gibt es die meiste Saisonarbeit? In welchen Bereichen werden Saisonarbeiterinnen und -arbeiter vor allem eingesetzt?

1-6 Was ist in der Ausbildungsordnung geregelt?

1-7 Wie haben sich die Ausbildungszahlen beim Landwirt, Tierwirt und der Fachkraft für Agrarservice in den letzten Jahren entwickelt?

1-8 Schauen Sie sich das Berufsprofil der Fachkraft für Agrarservice an und erklären Sie, ob es sich bei dem Beruf um einen Generalisten oder Spezialisten handelt.

1-9 Was ist der Unterschied zwischen Ersatzbedarf und Zusatzbedarf von Arbeitskräften?

1-10 In welchen Beschäftigungsverhältnissen sind ausländische Arbeitskräfte in der Landwirtschaft zu finden? Welche Unterschiede zu deutschen Beschäftigten in der Landwirtschaft lassen sich hier aufzeigen?

1-11 Beschreiben Sie die Entwicklung der ausländischen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Landwirtschaft im Zusammenhang mit der Entwicklung dieser Zahlen bei den deutschen Arbeitskräften in West- und in Ostdeutschland. Welcher Trend lässt sich hieraus ableiten?

1-12 Auf welchen Anforderungsniveaus sind ausländische sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Vergleich zu Deutschen tätig? Was muss bei der Interpretation dieser Daten beachtet werden?

1-13 Was ist unter Quereinsteigern zu verstehen?

Leseempfehlungen zur Vertiefung

In Band 33 der Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank (2017) gehen die Autoren der verschiedenen Beiträge auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Fachkräftesicherung in der Landwirtschaft ein. Die Studien untersuchen die fachlichen Anforderungen an die landwirtschaftlichen Fach- und Führungskräfte, behandeln die Personalgewinnung und Fragen der Integration von Migranten und Geflüchteten in die Landwirtschaft.

Internetquellen

Die Agrarstrukturberichte (ASE) der einzelnen Bundesländer bieten zahlreiche Daten zu landwirtschaftlichen Arbeitskräften und anderen Strukturdaten von landwirtschaftlichen Betrieben. Sie sind auf den jeweiligen Portalen der Statistischen Landesämter und als Zusammenstellung aller Daten beim Statistischen Bundesamt unter www.destatis.de zu finden.

Die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung informiert unter <https://www.bildungsserveragrar.de/> über die Berufsausbildung in den Grünen Berufen sowie Fort-, Weiterbildung und Studium im Agrarbereich.

Daten zur beruflichen Bildung können auf den Seiten des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) unter <https://www.bmel-statistik.de/landwirtschaft/ausbildung/> abgerufen werden.

Auf den Seiten der Information. Medien. Agrar e. V. (i.m.a) können unter <http://www.ima-agrar.de/Studien-zur-Landwirtschaft.23.0.html> Studien zum Image der Landwirtschaft für die Jahre 2007, 2012 und 2017 abgerufen werden.

Weitere wichtige Datenquellen sind in Kapitel 3 dieses Buches aufgeführt.

Literaturverzeichnis

- Beinert, A. (2017): Fachliche, methodische und persönlich-soziale Anforderungen an landwirtschaftliche Arbeitskräfte vor dem Hintergrund der zunehmenden Technisierung und Digitalisierung in der Landwirtschaft. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.): Arbeitsmarkt, Ausbildung, Migration. Perspektiven für die Landwirtschaft. Band 33, S. 7–41.
- Böttcher, S.; Winge, S. (2015): Auszubildende in den Grünen Berufen in Sachsen-Anhalt. In: Winge, S. (Hrsg.): Herausforderung mit vielen Facetten. Projektion der Fachkräfteentwicklung in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts. Forschungsberichte aus dem zsh, 15-01, Halle (Saale), S. 17–36.
- Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (Hrsg.) (2015): Statistik über die praktische Berufsausbildung in der Landwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. Berichtszeit: 1. Januar bis 31. Dezember 2013 – Vorläufig. https://www.bmel-statistik.de/fileadmin/user_upload/monatsberichte/BIB-0102013-2013.pdf. Gesehen 12. Dezember 2017.
- Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (Hrsg.) (2016a): Statistik über die praktische Berufsausbildung in der Landwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. Berichtszeit: 1. Januar bis 31. Dezember 2014. https://www.bmel-statistik.de/fileadmin/user_upload/monatsberichte/BIB-0102014-2014.pdf. Gesehen 12. Dezember 2017.
- Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (Hrsg.) (2016b): Statistik über die praktische Berufsausbildung in der Landwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. Berichtszeit: 1. Januar bis 31. Dezember 2015. https://www.bmel-statistik.de/fileadmin/user_upload/monatsberichte/BIB-0102015-2015.pdf. Gesehen 12. Dezember 2017.
- Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (Hrsg.) (2017a): Bildungsserver Agrar. <https://www.bildungsserveragrar.de/ausbildung/gruene-berufe/>. Gesehen 9. Dezember 2017.
- Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (Hrsg.) (2017b): Statistik über die praktische Berufsausbildung in der Landwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. Berichtszeit: 1. Januar bis 31. Dezember 2016. https://www.bmel-statistik.de/fileadmin/user_upload/monatsberichte/BIB-0102016-2016.pdf. Gesehen 12. Dezember 2017.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (Hrsg.) (2016): Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten der Bundesrepublik Deutschland 2016. Landwirtschaftsverlag GmbH, Münster.
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2017): Fachkräftemangel. <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel?p=all>. Gesehen 23. August 2017.
- DESTATIS (2015): Altersaufbau. 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide>. Gesehen 24. August 2017.

- DESTATIS (2017): Landwirtschaftliche Betriebe. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/LandForstwirtschaftFischerei/LandwirtschaftlicheBetriebe/Tabellen/AusgewaehlteMerkmaleZV.html>. Gesehen 23. August 2017.
- Deutscher Bauernverband e. V. (Hrsg.) (2016): Situationsbericht 2016/2017. Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Berlin. <http://www.bauernverband.de/situationsbericht-2016-17>. Gesehen 23. August 2017.
- Empl, M. (2011): Interview: Fachkräftemangel - die Betriebe müssen sich etwas einfallen lassen. In: *Ländlicher Raum* 3/2011, 62. Jahrgang; Schwerpunktheft Arbeit im ländlichen Raum, S. 29-32. <http://www.asg-goe.de/pdf/LR0311.pdf>. Gesehen 8. Dezember 2017.
- Expertenkreis Ausbildungsreife (2006): Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs – Kriterienkatalog zur Ausbildungsreife. Ein Konzept für die Praxis. Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg. http://www.ib-sh.de/fileadmin/user_upload/downloads/Arbeit_Bildung/ZP_Arbeit/b5/Kriterienkatalog_ausbildungsreife_b5_druckfassung.pdf. Gesehen 23. August 2017.
- Gotter, C. (2018): Kompetenzanforderungen und Kompetenzentwicklung in der Arbeit mit Nutztiern. Eine explorative Betriebsfallstudie im Spannungsfeld von empathischer Führung und emotionaler Distanz. In: Kauffeld, S.; Frerichs, F. (Hrsg.): *Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Eine Frage der Betriebskultur?* Springer-Verlag GmbH, Berlin, Heidelberg, S. 37-54.
- Grünert, H. (2015): Hoher Problemdruck durch raschen demografischen Wandel. In: Buchwald, C.; Grünert, H.; Wiekert, I. (Hrsg.): *Vom blockierten Generationenaustausch zum Generationendialog. Problemdruck – Wahrnehmung – Handlungsoptionen in ostdeutschen Betrieben*. Universitätsverlag Halle-Wittenberg, Halle (Saale), S. 21–29.
- Henrichsmeyer, W.; Witzke, H. P. (1991): *Agrarpolitik*, Band 1. Agrarökonomische Grundlagen. Verlag Eugen Ulmer, Stuttgart.
- Heyme, R.; Winge, S. (2015): Ermittlung des Arbeitskräftebedarfs und des Arbeitskräfteangebots bis zum Jahr 2020 anhand der amtlichen Statistik. In: Winge, S. (Hrsg.): *Herausforderung mit vielen Facetten. Projektion der Fachkräfteentwicklung in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts*. Forschungsberichte aus dem zsh, 15-01, Halle (Saale), S. 36–45.
- Holst, C.; von Cramon-Taubadel, S. (2017): Zukünftige Herausforderungen der deutschen Landwirtschaft vor dem Hintergrund der aktuellen Alters- und Ausbildungsstruktur landwirtschaftlicher Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter. In: *Landwirtschaftliche Rentenbank* (Hrsg.): *Arbeitsmarkt, Ausbildung, Migration. Perspektiven für die Landwirtschaft*. Band 33, S. 43-76.
- Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (Hrsg.) (2014): Handlungsbedarf Demographischer Wandel in der Landwirtschaft. Memorandum. Berlin/Frankfurt a.M. https://www.igbau.de/Binaries/Binary26086/140710_Landwirtschaft_demogr_wandel_web_V2.pdf. Gesehen 24. August 2017.
- Information. Medien. Agrar e. V. (i.m.a) (Hrsg.) (2012): Das Image der deutschen Landwirtschaft. Ergebniss einer Repräsentativbefragung in Deutschland. März 2012. http://www.ima-agrar.de/fileadmin/redaktion/download/image-studie/2012/ima-imagestudie-landwirtschaft_bericht-2012.pdf. Gesehen 8. Dezember 2017.
- Information. Medien. Agrar e. V. (i.m.a) (Hrsg.) (2017): Bevölkerungsbefragung zum Thema Image der deutschen Landwirtschaft. Grafikreport März 2017. http://www.ima-agrar.de/fileadmin/redaktion/Pressemeldungen/2017/Emnid_2017/Grafikbericht_Image_der_Landwirtschaft_2017.pdf. Gesehen 8. Dezember 2017.
- Kaufmann, S. (2017): *Geschichte der Landwirtschaft*. http://www.planet-wissen.de/gesellschaft/landwirtschaft/geschichte_der_landwirtschaft/. Gesehen 23. August 2017.

- Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.) (2017): Arbeitsmarkt, Ausbildung, Migration. Perspektiven für die Landwirtschaft. Band 33.
- Landwirtschaftskammer Niedersachsen (2015): Osteuropäische EU-Bürger ohne Arbeitserlaubnis beschäftigen. <http://www.lwk-niedersachsen.de/index.cfm/portal/6/nav/1840/article/16116.html>. Gesehen 24. August 2017.
- Laschweski, L.; Sorge, D. (2010): Herausforderungen an das landwirtschaftliche Ausbildungssystem und Ausbildungswirklichkeit. Univ. Rostock, Rostock.
- Lukanow-Arndt, K.; Winge, S. (2015): Reaktionsweisen und Strategien der Betriebe. In: Winge, S. (Hrsg.): Herausforderung mit vielen Facetten. Projektion der Fachkräfteentwicklung in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts. Forschungsberichte aus dem zsh, 15-01, Halle (Saale), S. 46–50.
- Lutz, B. (unter Mitarbeit von Grünert, H., Ketzmerick, T., Wiekert, I.) (2010): Fachkräftemangel in Ostdeutschland. Konsequenzen für Beschäftigung und Interessenvertretung. Eine Studie der Otto-Brenner-Stiftung. Frankfurt/Main.
- Martens, B. (2010): Landwirtschaft in Ostdeutschland. Der späte Erfolg der DDR. In: Bundeszentrale für politische Bildung: Lange Wege der deutschen Einheit. <http://www.bpb.de/geschichte/deutsche-einheit/lange-wege-der-deutschen-einheit/47157/landwirtschaft?p=all>. Gesehen 23 August 2017.
- Minijobzentrale (Hrsg.) (2017): Unterscheidung 450 Euro und kurzfristig. https://www.minijob-zentrale.de/DE/01_minijobs/01_basiswissen/01_grundlagen/03_unterscheidung_450_kurzfristig/node.html. Gesehen 24. August 2017.
- Ministerium für Arbeit und Soziales und Integration des Landes Sachsen-Anhalt (Hrsg.) (2017): Berufsbildungsbericht 2016 für das Land Sachsen-Anhalt. Magdeburg. https://ms.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/MS/5_BB_2016/2016_BerufsBilBer_Berichtstext.pdf. Gesehen 12. Dezember 2017.
- Musshoff, O.; Tegmeier, A.; Hirschauer, N. (2013): Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit – Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten. In: Berichte über Landwirtschaft. Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Band 91, Ausgabe 2, 2013. <http://buel.bmel.de/index.php/buel/article/view/24/musshoff-pdf>. Gesehen 24. August 2017.
- Patrick, M.; Freier, M. (2012): Arbeitskräfte in der deutschen Landwirtschaft. In: Nationalatlas aktuell 6 (11.2012) 12. Leibniz-Institut für Länderkunde (IfL), Leipzig. http://aktuell.nationalatlas.de/landwirtschaft-12_12-2012-0-html/. Gesehen 23. August 2017.
- Patrick, M.; Gotter, C.; Kvartiuk, V.; Traikova, D.; Wiener, B.; Winge, S. (2015): Beschäftigung von Migranten in der ostdeutschen Landwirtschaft. IAMO Policy Brief No. 25, Halle (Saale).
- Plieninger, T.; Bens, O.; Hüttl, R. F. (2006): Landwirtschaft und Entwicklung ländlicher Räume. In: APuZ 37/2006, S. 23-30.
- Regionaldirektion Sachsen-Anhalt-Thüringen (Hrsg.) (2015): Fachkräftestudie bis 2020 Sachsen-Anhalt. Eine Studie des Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit. Halle.
- Sander, N. (2014): Binnenwanderung in Deutschland. <http://nikolasander.com/nettowanderung-deutschland/>. Gesehen 24. August 2017.
- Shell Deutschland (Hrsg.) (2015): Jugend 2015. 17. Shell Jugendstudie 2015. Fischer Taschenbuch Verlag.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2014): Fachserie 3 Reihe 2 S. 5. Methodische Grundlagen der Agrarstrukturerhebung 2013. Wiesbaden. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/LandForstwirtschaft/Landwirtschaftzaehlung/GrundlagenStrukturerhebung_2032605139004.pdf?__blob=publicationFile. Gesehen 8. Dezember 2017.

- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2016): Fachserie 11, Reihe 4.3.1 Bildung und Kultur. Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen. 1980-2015. Wiesbaden. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/KennzahlenNichtmonetaer2110431157004.pdf?__blob=publicationFile. Gesehen 15. Dezember 2017.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2017): Fachserie 3 Reihe 2.1.8. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Arbeitskräfte und Berufsbildung der Betriebsleiter/Geschäftsführer. Agrarstrukturhebung 2016. Wiesbaden. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/LandForstwirtschaft/Betriebe/Arbeitskraefte2030218169004.pdf?__blob=publicationFile. Gesehen 8. Dezember 2017.
- Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (Hrsg.) (2012): Tabelle 607T: Ständige Arbeitskräfte in landwirtschaftlichen Betrieben 2010 nach Art der Beschäftigung, Geschlecht, Rechtsformen und Altersgruppen und Tabelle: 605T: Familienarbeitskräfte in landwirtschaftlichen Betrieben der Rechtsform Einzelunternehmen 2010 nach Art der Beschäftigung, Geschlecht, sozialökonomischen Betriebstypen und Altersgruppen. Beide Tabellen auf Anfrage erstellt.
- Wagner, P. (2009): Berufseinstieg und Studium der Agrarwissenschaften in Halle im Spiegel der Absolventen. http://lb.landw.uni-halle.de/forschung/absolv/Berufseinstieg_Studium_AgrarAbsolventen_Halle.pdf. Gesehen 3. Oktober 2017.
- Wiener, B., unter Mitarbeit von T. Richter und H. Teichert (2004): Abschätzung des Bedarfs landwirtschaftlicher Fachkräfte unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung: (Schwerpunkt neue Bundesländer). Forschungsberichte aus dem zsh 04-02, Halle (Saale).
- Wiener, B.; Winge, S. (2018): „Dann waren sie plötzlich da ...“ – Entwicklung betrieblicher Integrationskompetenz für ausländische Fachkräfte – das Beispiel eines Agrarunternehmens. In: Kauffeld, S.; Frerichs, F. (Hrsg.): Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Eine Frage der Betriebskultur? Springer-Verlag GmbH, Berlin, Heidelberg, S. 128–144.

Kapitel 2: Theoretische Grundlagen und Aufgabenfelder des Personalmanagements¹

WOLFGANG BOKELMANN UND MARTIN PETRICK

In den gemessen an industriellen Größenordnungen überwiegend kleinbetrieblich strukturierten Betrieben in Landwirtschaft und Gartenbau gibt es nur in den seltensten Fällen Personalabteilungen, die sich speziell mit arbeits- und personalwirtschaftlichen Fragestellungen beschäftigen. Vielmehr stellt dieser Bereich eine originäre Aufgabe der Unternehmensleitung dar. Erste und wichtigste Aufgabe der personalwirtschaftlichen Tätigkeit der Unternehmensleitung ist es, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verfügbar zu machen und sicherzustellen, dass das Handeln dieser Personen auf die Ziele der Unternehmung ausgerichtet ist. Die Gestaltungsbereiche der Personal- und Arbeitswirtschaft richten sich also ganz allgemein auf die Bereitstellung und den zielorientierten Einsatz von Personal. Anders als alle anderen Produktionsfaktoren **hat der Faktor Arbeit aber nicht nur einen Objekt-, sondern auch einen Subjektcharakter** (Stahle 1992, S. 153, Oermann 2015, S. 66). Damit ist gemeint, dass Menschen mit eigenen Zielen, Wünschen und Bedürfnissen einen Selbstwert aufweisen und folglich nicht von anderen Menschen oder Organisationen lediglich als Mittel zum Zweck benutzt werden sollten. Damit können wir vorläufig zwei Zielsetzungen des Personalmanagements unterscheiden: (1) unternehmerische Effizienzziele auf der einen und (2) humanitäre Ziele auf der anderen Seite. Diese manchmal im Widerstreit stehenden Ziele spiegeln sich auch im Selbstverständnis der Personalwirtschaftslehre wider. So sieht Drumm (2008, S. 11) als Ziel der Personalwirtschaftslehre die Erarbeitung von Aussagen bzw. Gestaltungsbeiträgen zum Einsatz von Personal in Unternehmungen gemäß unternehmerischen, sozialen und individuellen Zielen.

Aus diesem Anspruch wird deutlich, dass oft gegensätzliche Ziele zu beachten sind, wenn man sich mit dem Einsatz von Arbeitskräften in Unternehmen befasst.

1 Dieses Kapitel basiert in wesentlichen Teilen auf Bokelmann (2000).

Dabei können bei der Betrachtung langfristiger (strategischer) Ziele des Unternehmens andere personal- und arbeitswirtschaftliche Fragestellungen im Vordergrund stehen als bei kurzfristiger Betrachtung. So macht die aktuelle Diskussion um den Führungskräftemangel im Agrarbereich auch deutlich, dass Unternehmen nicht nur auf den Absatzmärkten einem starken Wettbewerb ausgesetzt sind, sondern auch bei der Beschaffung von Arbeitskräften miteinander konkurrieren. Damit gewinnt die Attraktivität einer Arbeitsstelle, z. B. gebotene Entlohnung, Verantwortungsbereich und Aufstiegsmöglichkeiten sowie Arbeitsbedingungen, eine entscheidende Rolle (vgl. Musshoff et al. 2013).

Die nicht immer übereinstimmenden Zielsetzungen der in Unternehmen vertretenen Interessengruppen haben dazu geführt, dass ein gewisser Mindestschutz für die Arbeitnehmer rechtlich abgesichert und Verfahrensregeln für das Aushandeln und die Austragung von Arbeitskonflikten festgeschrieben wurden (vgl. Abbildung 2-1). Nicht zuletzt aufgrund der geschichtlichen Erfahrungen drängten einerseits der Staat durch eine entsprechende Gesetzgebung (u. a. im Rahmen des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) und durch Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), Arbeitszeitgesetz (ArbZG), Mitbestimmungsgesetz und eine Vielzahl von Schutzgesetzen, wie z. B. Kündigungsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetze) und andererseits die Gewerkschaften und Betriebsräte als Interessenvertreter der Arbeitnehmer durch Abschluss von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen auf Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse abhängig arbeitender Menschen (vgl. hierzu Buchner 1992). Die damit einhergehende Verrechtlichung der Arbeitsbeziehungen wirft allerdings in Kleinbetrieben nicht selten besondere Probleme auf. Eine spezielle Herausforderung stellt die Beschäftigung von Saison-Arbeitskräften für die Obst- und Gemüseernte dar. Die Liberalisierung dieses Beschäftigungssegments verschärft den Wettbewerb um die meist osteuropäischen Arbeitskräfte (vgl. ausführlich zu dieser Problematik Müller et al. 2013).

Darüber hinaus haben sich die Gewichte der personal- und arbeitswirtschaftlichen Problemfelder seit Anfang der siebziger Jahre auch als Folge von **Werteverchiebungen im Umfeld von Unternehmen** verändert. Werte stellen eine verhaltensbeeinflussende Disposition des menschlichen Handelns dar. Es handelt sich um grundlegende, stabile Orientierungsgrößen, die im Laufe der Persönlichkeitsentwicklung erworben werden. Zum einen finden vor allem bei jüngeren Personen eine Distanzierung von der Berufsarbeit und eine Verlagerung auf Freizeitinteressen statt. Zum anderen sind neben materiellen Wünschen verstärkt intrinsische Bedürfnisse wie Selbstverwirklichung in der Arbeit, Mitbestimmung, Anerkennung und Achtung als Person aktuell geworden (Strümpel 1987, Wunderer 1997, S. 110).

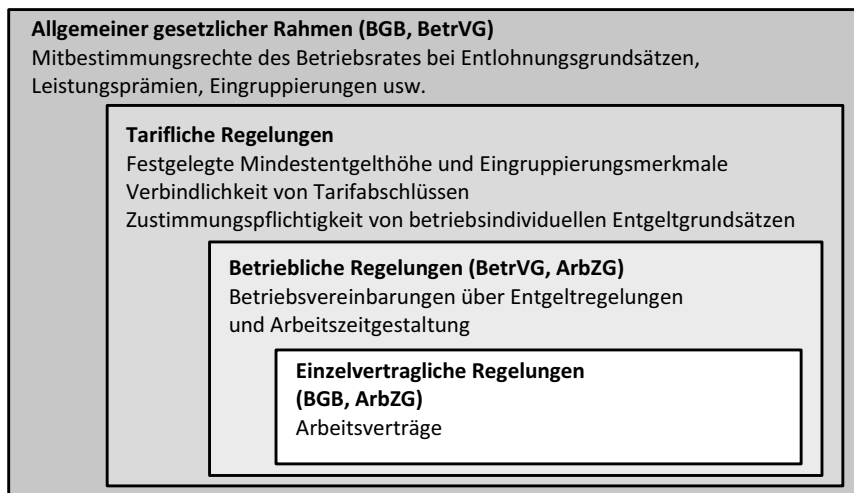


Abbildung 2-1: Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalwirtschaftslehre

Quelle: verändert nach Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (1999).

Haben sich aber die gesellschaftlichen Werte und die individuellen Werthaltungen verändert, dann sind auch andere Strategien erforderlich, um die Leistungsbereitschaft zu beeinflussen (Rosenstiel 1984, S. 30). Zander (1985, S. 1846) leitet daraus ab, dass (1) veränderte Anforderungen an das Führungsverhalten gestellt werden, (2) Anpassungen der Unternehmensorganisation (Hierarchie) notwendig sind, (3) die Flexibilität durch neue Formen der Weiterbildung gefördert wird und (4) den Mitarbeitern erweiterte Mitwirkungsmöglichkeiten eingeräumt werden sollten.

2.1 Theoretische Grundlagen

Ausgangspunkt der Personalwirtschaftslehre sind Überlegungen, welchen Beitrag die Arbeitsleistung zum Ergebnis eines Unternehmens liefert und wie diese Leistung beeinflusst werden kann. Für Unternehmen kann es eine Überlebensfrage sein, ob der Beitrag der Arbeitnehmer im Hinblick auf die erstrebten Unternehmensziele niedriger oder höher ausfällt.

Maßnahmen zur Beeinflussung der Arbeitsleistung von Mitarbeitern in Unternehmen bauen implizit oder explizit auf Annahmen und theoretischen Erklärungsmodellen auf. Mitarbeiter werden – so die klassische und auch heute verbreitete

(institutionen-) ökonomische Perspektive – primär über ökonomische Anreize wie Entlohnung, sicherer Arbeitsplatz und gute Arbeitsbedingungen motiviert. Im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze versuchen Manager mehr über die gegenwärtigen Bedürfnis- und Motivstrukturen von Mitarbeitern sowie über deren Veränderungen im Laufe der Jahre zu erfahren. Kenntnisse hierüber stellen ihrer Meinung nach die Voraussetzungen für eine gezielte, das heißt der individuellen Situation des Mitarbeiters angepasste Leistungsmotivation dar.

2.1.1 Ansätze der Neuen Institutionenökonomik

Die Neue Institutionenökonomik untersucht die **Wirkung unterschiedlicher Regelsysteme (Institutionen) auf das als rational angenommene Verhalten** von Akteuren. Unter „rational“ wird hierbei verstanden, dass sich die betrachteten Personen für diejenigen Handlungsalternativen entscheiden, die gemessen an ihren gegebenen Präferenzen die vorteilhafteste Bilanz aus Kosten und Nutzen aufweisen (vgl. zur Einführung Göbel 2002 sowie Wolff und Lazear 2001). Zwei wichtige Teilbereiche dieser Theorie stellen der Transaktionskostenansatz und die Prinzipal-Agenten-Theorie dar. Die Grundidee des Transaktionskostenansatzes besteht in der Zuordnung bestimmter Transaktionstypen zu passenden Beherrschungs- und Überwachungsstrukturen (z. B. Markt oder Hierarchie; Göbel 2002, S. 64). Gegenstand der Prinzipal-Agenten-Theorie ist die Untersuchung von Vertragsproblemen zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent; Göbel 2002, S. 62).

Wiegran (1993) unterteilt die Kosten von Arbeitsverträgen entsprechend der Transaktionskostentheorie in Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten. Es könnte beispielsweise abgewogen werden, ob der Aufbau eines Unternehmensimages dazu führt, dass die Anzahl der unaufgeforderten Bewerbungen steigt und damit die Kosten der Personalbeschaffung gesenkt werden können. Auch die Frage der Personalentwicklung wird in einen transaktionskostentheoretischen Rahmen überführt. Hier könnte beispielsweise im Hinblick auf die Faktorspezifität argumentiert werden, dass nicht betriebsspezifische Personalentwicklungsmaßnahmen (allgemeine Fortbildung) anders zu bewerten wären als betriebsspezifische (betriebsindividuell nutzbare Fähigkeiten und Kenntnisse).

Im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie werden sowohl die Gestaltung eines effizienten Entlohnungssystems als auch der Aufbau und die Verbesserung der Personalinformations- und Kontrollsysteme behandelt (vgl. Box 2-1 sowie Balmann

2000 im Hinblick auf Organisationsfragen in der Landwirtschaft). Folgende Erkenntnisse lassen sich aus der Prinzipal-Agenten-Theorie für die Gestaltung von Entgeltsystemen ableiten (Odening 1994):

- In einer Situation, in der das Verhalten (der Arbeitseinsatz) des Agenten (Arbeitnehmers) einerseits Einfluss auf das Produktionsergebnis hat und andererseits nicht beobachtet werden kann, bzw. aufgrund von Zufallseinflüssen kein eindeutiger Rückschluss vom Produktionsergebnis auf das Verhalten möglich ist, entstehen gewinnmindernde „Reibungsverluste“ für das Unternehmen.
- Die Reibungsverluste (Agency Costs) setzen sich gedanklich zusammen aus: (1) Gewinneinbußen, die auf suboptimales Verhalten des Agenten zurückzuführen sind (2) einer Risikoprämie für den Arbeitnehmer, die für die Überwälzung eines Teils des Produktions- bzw. Erlösrisikos zu gewähren ist und (3) etwaige Kontrollkosten, um das Verhalten zumindest stichprobenweise zu beobachten.
- Die Agency-Kosten sind umso höher, je größer das (exogene) Produktions- oder Erlösrisiko ist und je weniger der Arbeitnehmer zu Risikoübernahme bereit ist.
- Ein optimales Entlohnungsschema setzt sich i. d. R. aus einem festen Grundgehalt und einer leistungsabhängigen Komponente zusammen. Dadurch wird dem Trade-Off zwischen Anreizwirkung, die bei ausschließlich erfolgsabhängiger Entlohnung am höchsten ist, und der Höhe der notwendigen Risikoprämie, die bei einem Festgehalt am geringsten ist, Rechnung getragen.
- Besteht die Möglichkeit, in bestimmten Situationen unerwünschtes Verhalten zu beobachten oder nachzuweisen, so können durch Androhen empfindlicher Strafen die Agency-Kosten reduziert werden.
- Die Agency-Problematik entschärft sich bei längerfristigen Arbeitsbeziehungen, da exogene Zufallseinflüsse im Zeitablauf geglättet werden und die Leistung des Arbeitnehmers deutlicher hervortritt und somit leistungsgerechter entlohnt werden kann.
- Eine leistungsgerechtere Entlohnung ist ebenfalls möglich, wenn mehrere Arbeitnehmer unter gleichen Bedingungen arbeiten. In dem Fall kann der Einzelne relativ zum Gruppendurchschnitt entlohnt werden.
- Die Bildung von Gruppen (Profit Center) kann Vorteile bei der Entlohnung bringen. Zum einen findet eine Risikoreduzierung durch Diversifikation statt, so dass eine geringere Risikokompensation notwendig ist, und zum anderen findet eine gegenseitige Kontrolle statt. Dem steht allerdings mögliches „Trittbrettfahren“ gegenüber.

Personalinformationssysteme können Kenntnisse über das Verhalten der Mitarbeiter (Agenten) verschaffen. In diesem Bereich lassen sich systematisch alle personalwirtschaftlichen Verfahren ansiedeln, die der Personalauswahl (zur Vermeidung von Adverse Selection) und der Leistungsbeurteilung (zur Vermeidung von Hidden Action) dienen. Mittels Assessment Center, Praktika, Traineeprogrammen usw. wird z. B. versucht, die Informationsasymmetrie zu verringern (Staffelbach 1995).

Die Stärken institutionenökonomischer Theorieansätze liegen gerade darin, dass sie die aus der Vertragsbeziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer resultierende Problemlage zu strukturieren helfen und – im Falle der Transaktionskostentheorie – der „Nutzen personalwirtschaftlicher Maßnahmen in der Sprache der Kostentheoretiker verdeutlicht werden kann“ (Wiegran 1993, S. 266). Im Hinblick auf den Informationsgehalt dieser Theorie wird allerdings bemängelt, dass eine Reihe von Annahmen zu einer großen Diskrepanz zwischen der meist mathematischen Modellwelt und der Realität führt (Ridder 1999, S. 52).

Situation: Eine Unternehmerin (P. Rincipal) sitzt an ihrem Schreibtisch. Es klopft, und ein junger dynamischer Mann (A. Gent) tritt ein:	
G	Gestatten? Mein Name ist Gent, A. Gent. Ich komme auf Ihre Stellenausschreibung.
R	Ah! Nehmen Sie bitte Platz, Herr Gent. Ich bin Frau P. Rincipal, Chefin dieser Firma. Sehen Sie, Herr <i>Gent</i> , wir haben da ein Problem. Zum einen müssen wir bei der Auswahl neuer Kräfte darauf achten, uns keine unproduktiven Leute unterjubeln zu lassen, keine Lemons, wie man sie bei uns nennt. Zum anderen müssen wir sicherstellen, dass unsere Arbeitskräfte auch die Produktivität an den Tag legen, für die wir sie bezahlen.
G	Wie soll das gehen?
R	Nun, zu diesem Zweck vereinbaren wir gewöhnlich einen Bezahlungsschlüssel, der genau festlegt, welche Auszahlungen (Gehalt, Zuschüsse, aber auch negative Auszahlungen wie Strafen und dergleichen) unsere Arbeitskräfte bekommen, immer in Abhängigkeit vom jeweiligen Leistungsergebnis.
G	Können Sie das noch etwas erläutern?
R	Zur Illustration will ich Ihnen ein Beispiel für einen Bezahlungsschlüssel geben: Erweckt eine Arbeitskraft den Eindruck sorgfältiger, bummelfreier Arbeit (Leistungsergebnis 1), so erhält sie ihr Grundgehalt (Auszahlung 1). Leistet eine Arbeitskraft etwas, das über die vereinbarte Arbeitsleistung hinausgeht (Leistungsergebnis 2), so erhält sie zudem eine Prämie (Auszahlung 2). Wird sie beim Bummeln erwischt, wird sie gefeuert und erhält keinen Lohn (Auszahlung 3).
G	Ah ja, ich verstehe. Diese Bezahlungsschlüssel bringen beiden Seiten Vorteile. Sie bekommen unter dem Strich produktivere Arbeit geleistet, und die Arbeitskräfte können ihre Aktionen letztendlich frei wählen, d.h., sie können im Wissen um die möglichen Konsequenzen bummeln oder aber produktiv arbeiten.

R	Genau. – Welche Gehaltsvorstellung haben Sie übrigens, Herr Gent?
G	Naja, sagen wir Sechzigtausend.
R	Da haben Sie aber Glück gehabt. Weniger, und ich hätte davon ausgehen müssen, dass Sie ein Lemon sind. Aber so stelle ich Sie natürlich sofort ein.
G	Wie bitte? Sie machen keine Eignungstests, Frau Rincipal?
R	Nein, das ist uns viel zu aufwendig. Wir gehen von folgender simpler Überlegung aus: Jeder Bewerber hat einen bestimmten Anspruchslohn, einen Reservation Wage, wie wir zu sagen pflegen. Bei Ihnen sind das eben Sechzigtausend. Wir sind davon überzeugt, dass Sie Ihre Fähigkeiten besser kennen als wir – und damit auch Ihren Marktwert. Sechzigtausend – das passt genau. Da bringen Sie gerade die rechte Produktivität für Ihren neuen Job mit.
G	Aber hätten Sie die Stelle nicht auch für Fünfzigtausend oder gar Vierzigtausend ausschreiben können? Bei der heute herrschenden Arbeitslosigkeit hätten Sie doch bestimmt jemanden gefunden, Frau Rincipal.
R	Sicherlich. Aber sehen Sie: Je niedriger wir den Lohn ansetzen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass wir uns ein Lemon einfangen. Bei Vierzigtausend bewerben sich doch nur Leute, die nichts Besseres finden können. Sicher, die bewerben sich möglicherweise auch bei Sechzigtausend. Aber im Durchschnitt fahren wir so besser. Unser Bewerberpool hat eine höhere durchschnittliche Produktivität. Übrigens nennt man diesen Effekt adverse selection: Je niedriger der Lohnsatz, desto schlechter die Qualität der Bewerber. Und sehen Sie, Herr Gent: Sie hätten wir mit Vierzigtausend bestimmt nicht anlocken können.
G	Wohl nicht.
R	Eine ganz andere Frage, Herr Gent: Bummeln Sie?
G	Wie bitte?!
R	Naja, bei der Arbeit. Ich will mit offenen Karten spielen: Wir werden Sie bei Ihrem neuen Job nicht ständig kontrollieren können. Unsere Chance, Sie beim Bummeln, unsorgsamem Handeln, Krankfeiern, kurzum beim Shirking zu erwischen, liegen derzeit bei schätzungsweise 3%. Das wissen Sie, das wissen wir. Da Sie wohl keinen Nutzen daraus ziehen dürften, sich für uns übermäßig ins Zeug zu legen, müssen wir Ihnen ein paar Anreize bieten, Leistung zu zeigen. So zahlen wir Ihnen einfach einen etwas höheren Lohn.
G	Und warum sollte ich dann mehr oder besser arbeiten? Die Wahrscheinlichkeit, erwischt zu werden, ändert sich doch nicht.
R	Natürlich nicht. Aber wenn Sie erwischt werden, Herr Gent, dann kommt Sie das teuer zu stehen: Arbeitslosigkeit und danach dann wahrscheinlich ein niedrigeres Gehalt. Da werden Sie es sich dann wohl zweimal überlegen, ob sich Shirking lohnt. ...

Box 2-1: Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Dialog zur Veranschaulichung der Prinzipal-Agenten-Problematik bei personalwirtschaftlichen Fragestellungen

Quelle: verändert nach Valentiner-Branth und Weiler (1991, S. 257 ff.).

Besonders das in diesen Modellen verwendete Menschenbild bzw. die Verhaltensannahmen sind daraufhin zu überprüfen, ob Ergebnisse zu gehaltvollen Aussagen führen. Zumindest im Hinblick auf solche Annahmen (Eigeninteresse und Opportunismus) wird darauf hingewiesen, dass Mitarbeiter ihre Arbeit auch aus Interesse an nicht vergütungsgebundenen Ergebnissen durchführen (z.B. Anerkennung, Stolz, Kompetenzgefühl). Befunde weisen z.B. darauf hin, dass diese intrinsische Motivation durch eine variable Vergütungsstruktur (extrinsische Belohnungen) unter bestimmten Bedingungen zerstört werden kann. Diese Kritik begründet auch, warum bis heute institutionen-ökonomische Ansätze in personalwirtschaftlichen Lehrbüchern kaum Eingang gefunden haben und dort nach wie vor verhaltenswissenschaftliche Ansätze dominieren. Andererseits folgt aus der im institutionenökonomischen Ansatz betonten Unvollständigkeit von Arbeitsverträgen die Notwendigkeit, besonderes Augenmerk auf die Motivation der Mitarbeiter zu werfen.

2.1.2 Motivationstheorien

Die Koordination und Stimulierung individueller Aktivitäten setzt Kenntnisse über die Bedingungen menschlicher Verhaltensweisen voraus. Jede effektive Koordination ist auf die zuverlässige Antizipation individueller Verhaltensweisen angewiesen. Die Humanwissenschaften haben eine Reihe von Konzepten entwickelt, die einen Zugang zum Verständnis individuellen Handelns erlauben (Steinmann et al. 2013, S. 483 ff.). In dem hier interessierenden Zusammenhang sind vor allem die motivationstheoretischen Ansätze zu nennen. Die Verhaltenssteuerung wird im Führungszusammenhang über **Motivierung für Ziele, Aufgaben, Mittel und Verhaltensweisen** erreicht. Das Interesse des Managements richtet sich dabei auf folgende Fragen: (1) Was motiviert einen Menschen, in eine bestimmte Unternehmung einzutreten und dort zu bleiben (Teilnahmeentscheidung) und (2) was motiviert den Mitarbeiter, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Unternehmungsziele zu leisten (Leistungsentscheidung)?

Bei der Beantwortung dieser Fragen kann auf Zweige unterschiedlicher Erklärungsansätze zurückgegriffen werden: Inhaltstheorien und Prozesstheorien der Motivation. Die Inhaltstheorien wurden besonders durch die humanistische Psychologie beeinflusst. Das theoretische Konzept von Maslow (1954) und das auf empirischer Basis entwickelte Modell von Herzberg (1968) werden hier stellvertretend für weitere referiert.

Einen wichtigen theoretischen Baustein der Arbeitszufriedenheitsforschung bildet die Bedürfnishierarchie von Maslow. Sie versucht, die Struktur und Dynamik

menschlicher Bedürfnisse als Motivations- und Verhaltensursache zu erklären und den Aspekt der Selbstverwirklichung des Menschen als oberste Zielvorstellung zu formulieren. Die fünf Hauptbedürfnisklassen der Hierarchie sind nach ihrer relativen Dringlichkeit aufsteigend geordnet (Tabelle 2-1, zweite Spalte, von unten nach oben). Maslow geht dabei davon aus, dass die Bedürfnisse höherer Bedürfnisklassen erst dann Einfluss auf das menschliche Verhalten haben, wenn die Bedürfnisse niedriger Ordnung erfüllt sind. Die Bedürfnishierarchie von Maslow ist ein gedanklich systematisierender Erklärungsansatz, der keinen Anspruch auf empirische Gültigkeit erhebt. Er entfaltet jedoch in vielen Bereichen eine empirische Plausibilität. So führte beispielsweise der zunehmende Wohlstand nach dem Zweiten Weltkrieg zu einer Veränderung in der Motivationsstruktur vieler Arbeitnehmer. Die Bedeutung von Anerkennungs- und Statusbedürfnissen sowie von Bedürfnissen nach Persönlichkeitsentfaltung, schöpferischer Betätigung, Verantwortungsübernahme und Teilnahme am Entscheidungsprozess stieg an.

Einen weiteren inhaltstheoretischen Erklärungsansatz liefert die 2-Faktorentheorie der Arbeitszufriedenheit von Herzberg (1968). Diese geht aufgrund empirischer Befunde davon aus, dass es je 2 Gruppen von Faktoren gibt, die Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit beeinflussen.

- **Motivatoren**, die den Arbeitsinhalt selbst betreffen, wie z. B. Leistung, Anerkennung, interessanter Arbeitsinhalt, Verantwortung und Aufstieg.
- **Faktoren**, die sich vor allem auf Randbedingungen der Arbeit beziehen, wie z.B. Unternehmenspolitik, Arbeitsbedingungen, Entlohnung und soziale Beziehungen, die sog. **Hygienefaktoren**.

Während Motivatoren zu Arbeitszufriedenheit führen, verursachen nicht vorhandene Randbedingungen Arbeitsunzufriedenheit. Herzberg stellt die Bedeutung des Arbeitsinhaltes als Haupteinflussfaktor für die Arbeitszufriedenheit und damit für die Motivation heraus und geht wie Maslow davon aus, dass menschliches Handeln wesentlich vom Streben nach Selbstverwirklichung bestimmt ist. Insofern weisen beide Theorien auch große Übereinstimmungen auf (vgl. die Übersicht in Tabelle 2-1).

Nach Herzberg	Bedürfnisstruktur nach Maslow	Beispiele für betriebliche Befriedigungsmöglichkeiten
Motivatoren	Bedürfnis nach Selbstverwirklichung	<ul style="list-style-type: none"> • freie Arbeitszeitgestaltung • Eigengestaltungsmöglichkeiten
	Ich-Bedürfnisse: Ansehen, Einfluss, Macht, Stolz	<ul style="list-style-type: none"> • Aufstiegsmöglichkeiten • Verantwortungsübernahme • Anerkennung
Hygienefaktoren	Soziale Bedürfnisse: Anerkennung in der Gruppe, Liebe, Kontakt, Freundschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenarbeit • kooperativer Führungsstil • Sozialräume, Betriebsfeste
	Sicherheitsbedürfnisse, zukunftsorientierte Überlebensbedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzsicherheit (Kündigungsschutz) • Sicherung älterer Mitarbeiter
	Fundamentale physiologische Bedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Lohn und Gehalt • Betriebliche Sozialleistungen

Tabelle 2-1: Motive und Anreizmöglichkeiten in der Praxis

Quelle: Fiedler (1978, S. 24).

Die im Rahmen der Personalwirtschaft wohl am häufigsten zitierte prozessorientierte Motivationstheorie ist die von Porter und Lawler (1968). Ihr Modell geht davon aus, dass Motivation aus einer kognitiven Perspektive als **Streben nach Zielzuständen** interpretiert werden kann. Dazu muss zunächst das Eintreffen des Zielzustandes gedanklich vorweggenommen werden. Es bestehen Erwartungen, ob das Ziel ohne eigenes Zutun erreicht werden kann, oder ob das Ziel durch eigene Anstrengungen erreicht werden kann. Hierbei handelt es sich um Erwartungen, die in Abhängigkeit vom Zeithorizont oder Umfang der erwarteten Handlungskonsequenzen Unterschiede aufweisen. Eine zweite Voraussetzung besteht in der Bewertung des Zielzustandes. Wird dem Zielzustand ein Wert beigemessen? Stellt der Zielzustand einen Anreiz dar? Je nach Zuschreibung erzeugen diese Zielzustände unterschiedlichen Aufforderungscharakter, unterschiedliche Kraft und lenken die Richtung des Verhaltens vor dem Hintergrund der erwarteten Belohnung oder Bedrohung.

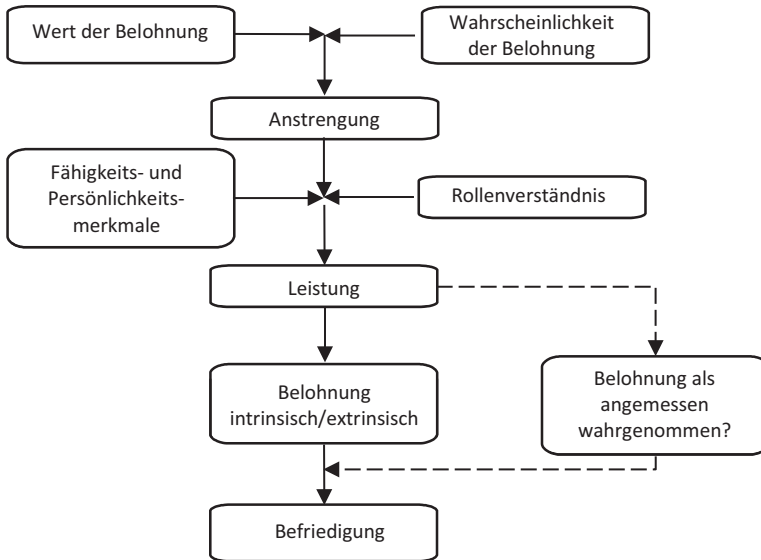


Abbildung 2-2: Das Modell von Porter und Lawler

Quelle: Staehle (1999, S. 238).

Das in Abbildung 2-2 beschriebene Modell behandelt den Zusammenhang von Anstrengung, Leistung und Zufriedenheit und untersucht Einflussgrößen auf diese Reaktion. Eine Person wird unzufrieden sein, wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden. Porter und Lawler stellen heraus, dass

- die Erwartungen über das Ausmaß und die Gerechtigkeit der Belohnung von hoher Bedeutung sind,
- Belohnungen sowohl von außen durch Dritte als auch durch die Leistung selbst erfolgen können,
- sich über Rückkoppelungsschleifen durch Lernprozesse der Wert der Belohnung verändern kann, je nachdem, wie sich die Zufriedenheit im Erleben der Person tatsächlich ausgeprägt hat.

Zwar ist es kaum möglich, das relativ komplexe Modell von Porter und Lawler empirisch zu überprüfen, allerdings wird ihm eine große Plausibilität zugestanden und es gilt als Heuristik für Eingriffsmöglichkeiten in den Prozess der Motivation besonders im Hinblick auf die Gestaltung leistungsorientierter Entlohnungsformen.

2.1.3 Gruppenprozesse

Gerade in kleineren Unternehmen hat das Gelingen der Zusammenarbeit der dort tätigen Personen einen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Die Zusammenarbeit wird zu einem großen Teil von den sich in einem Unternehmen abspielenden Gruppenprozessen beeinflusst. Insofern sind Gruppenphänomene zur Erklärung des Leistungsverhaltens in Unternehmen ein bedeutsamer Faktor. Brodbeck und Frey (1999, S. 358 f.) weisen darauf hin, dass bereits in sehr kleinen Teams Gruppenprozesse wirksam werden. Diese beeinflussen individuelle Einstellungen, Empfindungen und Verhaltensweisen. Alle Gruppen, in denen die Möglichkeit zur sozialen Interaktion über eine gewisse Zeit besteht, weisen drei Strukturmerkmale auf: Kohäsion, Rollendifferenzierung (spezielle Verhaltenserwartungen) und Normen. Als **Kohäsion** wird die Attraktivität der Gruppe für ihre Mitglieder bezeichnet (Rosenstiel 1992, S. 267). Überall dort, wo Gruppen über einen längeren Zeitraum existieren, ist deutlich zu erkennen, dass die Verhaltensunterschiede zwischen den Mitgliedern tendenziell geringer werden und eine Art Verhaltensnormierung stattfindet. Das heißt, innerhalb der Gruppe bilden sich **Normen** und Standards heraus, die für das Verhalten der Gruppenmitglieder bestimmend sind. Unter diesen Gruppennormen versteht man eine von allen Gruppenmitgliedern geteilte Erwartung, wie Mitglieder einer Gruppe in bestimmten Situationen handeln sollen. Vielfach wird das Einhalten solcher Gruppennormen durch Sanktionen sichergestellt. Hält sich ein Gruppenmitglied an die innerhalb der Gruppe geltenden Spielregeln, dann kann es mit positiven Sanktionen rechnen. Weicht es davon ab, so hat es negative Sanktionen zu fürchten (Rosenstiel 1992, S. 270). Praktisch relevant sind diese Erkenntnisse zum Beispiel, wenn man erklären will, warum bei manchen Gruppen trotz Akkordentlohnung Leistungsrestriktionen auftreten. Das heißt, es bildet sich eine Leistungsnivellierung heraus, die unter dem Leistungsvermögen einiger Mitglieder der Gruppe liegt. Beobachtungen haben gezeigt, dass leistungsfähige Mitglieder der Gruppe durch Sanktionen anderer Gruppenteilnehmer gehindert werden, mehr Leistung zu erbringen.

Ein weiteres Kriterium, das Gruppenleistungen beeinflussen kann, ist die Identifizierung der Gruppe mit den Zielen des Unternehmens bzw. des Vorgesetzten. Hier zeigt Abbildung 2-3 aufschlussreiche Ergebnisse.

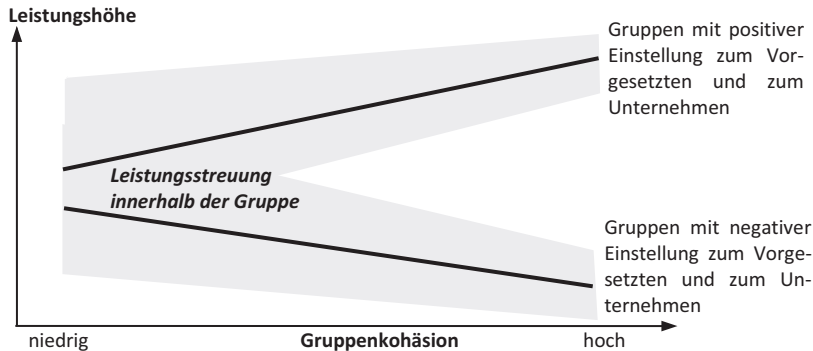


Abbildung 2-3: Durchschnittliche Leistungshöhe und Leistungsstreuung in Abhängigkeit von der Einstellung zum Unternehmen und zum Vorgesetzten

Quelle: Rosenstiel (1992, S. 271).

Es wird dargestellt, dass mit zunehmender Kohäsion die Leistungsunterschiede innerhalb der Gruppe kleiner werden. Ob aber eine Leistungsverbesserung oder -verschlechterung mit zunehmender Kohäsion erreicht wird, hängt davon ab, inwieweit sich die Gruppe mit dem Unternehmen bzw. dem Vorgesetzten identifiziert. Dieser Zusammenhang zeigt deutlich auf, dass das Ausmaß der Identifizierung mit einem Unternehmen und seinen Zielen wesentlich für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ist.

Damit wird auch die Bedeutung der Diskussion um **Unternehmenskultur** und Corporate Identity belegt. Unter Kultur lässt sich allgemein ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen verstehen, das von einer Gemeinschaft erlernt und akzeptiert worden ist und bewirkt, dass sich diese soziale Gruppe deutlich von anderen Gruppen unterscheidet (Hansen 2011). Der Begriff der Unternehmenskultur projiziert die Vorstellung des Entstehens von Werten und Normen und ihres Einflusses auf menschliche Verhaltensweisen und auf Unternehmen. Er wird oft mit Organisationskultur und Corporate Identity gleichgesetzt. Erfahrungen, die eine Unternehmung in der Vergangenheit mit gelungenen und misslungenen Problemlösungen gesammelt hat (kognitive Dimension der Kultur), werden in ungeschriebenen Gesetzen in die Gegenwart übertragen; hinzu treten Werte und Einstellungen, die das Verhalten der Systemmitglieder prägen. Dieses grundlegende Muster von nicht mehr hinterfragten, selbstverständlichen Voraussetzungen des Verhaltens und Handelns in einem Unternehmen führt letztlich zu einer „kollektiven Programmierung des menschlichen Denkens“ (Hofstede, 1997, S. 4), die über ein System von Symbolen, Mythen, Zeremonien, Ritualen und

Erzählungen kommuniziert und sichtbar wird. Häufig prägen das unmittelbare persönliche Erleben vorbildhafter Führer und die mittelbare Vermittlung ihrer Werte in vielfältigen Geschichten, die nicht selten auch nach dem Ausscheiden der Akteure in einem Unternehmen weiterleben, das Werden einer Unternehmenskultur. Peters und Waterman (1984) behaupten, dass der Aufbau eines klaren Wertesystems eine der größten Leistungen ist, die ein Unternehmer überhaupt zu vollbringen vermag. Hierin liegt häufig die besondere Stärke der sogenannten heimlichen Gewinner (Hidden Champions) begründet, also kleiner und mittlerer Betriebe, die außerordentlich erfolgreich sind. Für Simon (1997, S. 166) ist es eher typisch, dass in diesen Betrieben Unternehmensprinzipien nicht schriftlich verfasst sind; vielmehr ist das kennzeichnende Merkmal dort, dass die Werte gelebt und akzeptiert werden. Eine starke Unternehmenskultur wirkt gleichsam als Fundament der erstrebten strategischen Stoßrichtung in der Unternehmensentwicklung, indem sie als „Autopilot“ für die implizite Lenkung des Mitarbeiterverhaltens dient.

Wenn mehrere Personen zusammenarbeiten, treten fast durchweg **Konflikte** in mehr oder weniger großem Maße auf. Sie zählen zu den grundlegenden Problemen, die innerhalb von Unternehmen gelöst werden müssen. Wenniger (1999, S. 558) weist darauf hin, dass betriebliche Konflikte zu einer grundsätzlich negativen Einstellung zum Arbeitsverhältnis und Betrieb führen können, mit der Folge von Leistungseinbußen und dem Auseinanderfallen von Arbeitsgruppen. Damit gehören Untersuchungen zu den Konfliktursachen und zu einem erfolversprechenden Umgang mit solchen Situationen zwangsläufig zu einem wesentlichen Aufgabengebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie; ihre Ergebnisse sind auch im Rahmen der Unternehmensführung relevant.

Soziale Konflikte liegen dann vor, wenn zwischen Konfliktparteien unvereinbare Handlungstendenzen zu finden sind. Sie entstehen aus dem Mangel an Positionen oder Ressourcen, sie zielen darauf ab, die andere Partei zu schädigen oder im Extremfall zu zerstören und schließen den Versuch ein, Kontrolle über knappe Positionen und Ressourcen zu gewinnen (Rosenstiel 1992, S. 286). Zwar liegen manchmal die Konfliktursachen unmittelbar auf der Hand, häufig sind sie aber auch so verdeckt, dass sie nicht unmittelbar erkennbar oder hinter vorgeschobenen Ursachen versteckt sind. Nach den Ursachen werden sogenannte (1) Beurteilungskonflikte, (2) Bewertungskonflikte und (3) Verteilungskonflikte unterschieden. **Beurteilungskonflikte** liegen dann vor, wenn mindestens zwei Parteien unterschiedlicher Meinung über die Wirksamkeit von Handlungen sind. So könnte in einem Unternehmen ein Streitpunkt darin liegen, ob sich der Absatz durch eine Verbesserung der Produktqualität steigern ließe oder aber auch durch Einsatz von Wer-

bemitteln. In solchen Fällen ist es denkbar, dass eine Verbesserung des Informationsstandes schon wesentlich zur Entschärfung derartiger Konflikte beiträgt. **Bewertungskonflikte** treten dann auf, wenn eine Maßnahme aus Sicht der beteiligten Parteien unterschiedlich bewertet wird. Die Entlassung von Mitarbeitern wird von der Unternehmensleitung als Maßnahme zur Kostensenkung und langfristigen Existenzsicherung betrachtet, während Mitglieder des Betriebsrates dies möglicherweise als einen Vertrauensbruch ansehen und darin ein Disziplinierungsinstrument für verbleibende Mitarbeiter sehen. Das heißt auch, dass Bewertungskonflikte auf unterschiedliche (moralische) Werturteile zurückzuführen sind. Hier reicht allein eine Verbesserung des Informationsstandes nicht mehr aus. Dritte Ursache von Konflikten können sogenannte **Verteilungsauseinandersetzungen** sein. Da Ressourcen in den meisten Fällen knapp sind, entsteht ein Streit darüber, wie diese Mittel am besten verwendet werden. Innerhalb einer Gewinnbeteiligung sind beispielsweise Fragen zu klären, wie ein ermittelter Erfolgsbeitrag auf „Leitungskräfte“ und andere Mitarbeiter oder verschiedene Abteilungen in einem Unternehmen aufzuteilen sind. Wenn diese Fragen nicht transparent und begründet geklärt werden, kann es passieren, dass an sich gutgemeinte Handlungen zur Ursache tiefgreifender Konflikte werden.

Führt man sich noch einmal die häufig dysfunktionalen Folgen vor Augen, die aus einer Konflikteskalation hervorgehen können, so wird die Bedeutung eines vernünftigen Umgangs mit solchen Konflikten deutlich. Wenniger (1999, S. 559) weist darauf hin, dass die Kunst des Konfliktmanagements den Kern moderner Führung ausmacht. Nach seiner Meinung wird die Führungskraft der Zukunft deshalb neben Teamfähigkeit, Flexibilität, Motivation, Kreativität, Fähigkeit zum systemischen Denken auch kommunikative Kompetenzen als wichtige Qualifikation mitbringen müssen. Mit Hilfe dieser soll es möglich sein, schwierige Situationen zu „entstören“ sowie Spannungen auszugleichen.

Im Vorfeld von Auseinandersetzungen sollte in Unternehmen eine **Konfliktprävention** stattfinden. Dabei handelt es sich um Strategien, die helfen sollen, Konfliktpotentiale schon im Vorfeld einzugrenzen. Das kann einmal dadurch geschehen, dass Schiedsstellen eingerichtet und Entscheidungen für die Mitarbeiter des Unternehmens transparent gemacht werden. Insgesamt spielt also eine offene Kommunikation innerhalb des Unternehmens eine wesentliche Rolle. Wenn Strategien der Vorbeugung nicht weiterhelfen, so müssen Maßnahmen gefunden werden, um mit auftretenden Konflikten konstruktiv umzugehen. In hierarchischen Unternehmen kann eine Lösung einmal darin liegen, bestimmte Maßnahmen einfach durchzusetzen. Grundsätzlich werden aber kooperative bzw. konstruktive Konflikthandlungsstile auch nach den Aussagen von Führungskräften deutlich favorisiert

(Wenniger 1999, S. 564). Häufig ist die Möglichkeit zweier Konfliktparteien, eine Auseinandersetzung konstruktiv zu lösen, ausgeschöpft. In solchen Fällen kann es sich anbieten, Drittpersonen oder -parteien in diesen Prozess der Konfliktbearbeitung mit einzubeziehen oder Schiedsverfahren anzuwenden.

Eine ausführliche Auseinandersetzung mit verschiedenen Verfahren der Konfliktbewältigung kann hier nicht erfolgen (vgl. aber Box 2-2). Wertvolle Hinweise – auch aus praktischer Sicht – liefern die Schriften von Crisand (2010), Thomann (1988) und Fisher et al. (2002).

Box 2-2: Regeln zum kooperativen Konfliktlösen und Verhandeln

- Für eine entspannte Atmosphäre sorgen (einladende Umgebung).
- Mit leichten Punkten beginnen, um möglichst rasch einen Fortschritt oder Durchbruch zu erreichen.
- Sich nicht sofort in Detailfragen verbeißen, sondern zunächst einige zu erreichende Ziele benennen.
- Alle Konfliktthemen möglichst breit andiskutieren, um Kompensationsmöglichkeiten zu erkennen.
- Regeln über die Verhandlungsabfolge festlegen, um keine Konfliktpunkte zu unterdrücken.
- Die Betroffenheit durch gefühlsbeladenen Konfliktausdruck betonen.

Quelle: Wenniger (1999, S. 567).

Abschließend sei hier noch darauf hingewiesen, dass von Konflikten nicht ausschließlich negative Auswirkungen ausgehen. Manche Konflikte können durchaus auch Motor für Veränderungen, Verbesserungen und Weiterentwicklungen der sozialen Beziehungen sein – freilich nur dann, wenn konkurrierende Sichtweisen, Bewertungen und Meinungen der Mitarbeiter konstruktiv organisiert und nicht aus falsch verstandenem Harmoniebedürfnis unterdrückt werden.

2.1.4 Praktische Schlussfolgerungen aus den vorgestellten theoretischen Konzepten

Wesentliche Aussagen für die weitere Diskussion der personalwirtschaftlichen Aufgaben sollen an dieser Stelle zusammengefasst werden.

- Maßnahmen zur Motivation (Entlohnung, Arbeitsgestaltung) der Mitarbeiter haben sich an den aktuellen gesellschaftlichen Bedingungen sowie den sich damit auch verändernden **Bedürfnissen der Mitarbeiter** zu orientieren.
- Maßnahmen zur Steigerung der Leistungsmotivation sollten den **Bewertungsvorgang durch die Mitarbeiter antizipieren** (Gerechtigkeitsprinzipien).
- Die Identifizierung mit den Zielen des Unternehmens und der Führungspersonen beeinflusst insgesamt die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Insofern spielen Fragen zur **Unternehmenskultur** besonders in kleinen Unternehmen eine große Rolle, in denen meist enge persönliche Beziehungen zwischen den Akteuren bestehen.
- Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungsbereitschaft sollten auch im Hinblick auf die **Zusammenarbeit von Arbeitsgruppen** bewertet werden. Durch solche Maßnahmen können durchaus soziale Konflikte aufgelöst werden.
- Insgesamt sollte im Betrieb ein offener Umgang mit allen, die Mitarbeiter betreffenden **Informationen** erfolgen. „Wer Leistung will, muss Sinn und Einsicht bieten“.
- Bei tatsächlich eskalierenden Konflikten wird sich in vielen Fällen ein **kooperativer und konstruktiver Umgang** mit solchen Situationen als vorteilhaft erweisen.

2.2 Aufgabenfelder des Personalmanagements

Zunächst sollen die Aufgabenfelder der Personal- und Arbeitswirtschaft im Zusammenhang vorgestellt werden. Auch wenn für eine systematische Darstellung dieser verschiedenen Felder eine Strukturierung notwendig ist, so soll betont werden, dass im Sinne der Gesamtunternehmensstrategie die gleichzeitige Berücksichtigung verschiedener Ansprüche und Ziele notwendig ist. Die in Abbildung 2-4 im Zusammenhang dargestellten personalwirtschaftlichen Fragestellungen sollen im Folgenden behandelt werden.

Personalwirtschaftliche Aufgabenfelder

Personal-
beschaffung,
-auswahl,
ergonomische
Arbeitsplatz-
gestaltung

Personal-
beschaffung,
Personal-
entwicklung

Arbeitsgestaltung,
Führungsverhalten,
Entgeltgestaltung

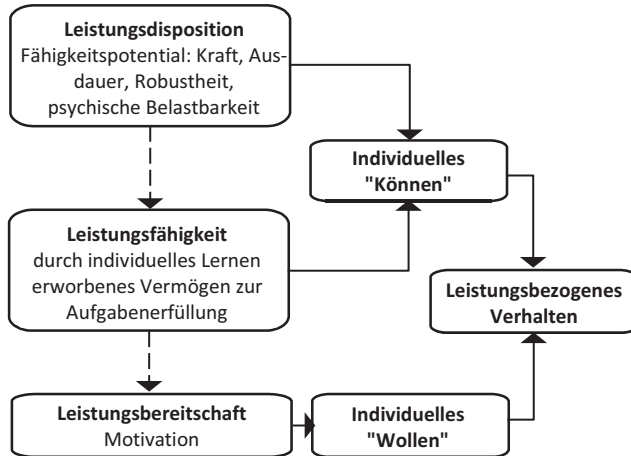


Abbildung 2-4: Bestimmungsfaktoren der Arbeitsleistung und die daraus erwachsenden personalwirtschaftlichen Aufgabenstellungen

Quelle: verändert nach Schanz (1993, S. 86).

2.2.1 Arbeitsgestaltung²

Rohmert (1993, Sp. 120) versteht unter dem Begriff der Arbeitsgestaltung die planmäßige Veränderung der Bedingungen, unter denen sich die Tätigkeiten vollziehen. Doerken (1984, Sp. 116) unterscheidet die beiden Hauptaufgaben der Arbeitsgestaltung, nämlich die ergonomische und die organisatorische Arbeitsgestaltung. Die ergonomische Arbeitsgestaltung umfasst alle Maßnahmen, die darauf abzielen, arbeitsphysiologische Erkenntnisse bei der Gestaltung von Geräten, Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebungen zu berücksichtigen, wohingegen sich die organisatorische Arbeitsgestaltung im Wesentlichen mit der **Arbeitsstrukturierung** und der **Ablauforganisation** befasst. Da Arbeit menschengerecht gestaltet sein soll, wird zur Überprüfung dieser Forderung nach vier Kriterien unterschieden (Rohmert 1979, Sp. 162 f., Stoffert 1990): Ausführbarkeit, Erträglichkeit, Zumutbarkeit und Zufriedenheit. Hinsichtlich der Ausführbarkeit ist zu klären, ob der Mensch überhaupt in der Lage ist, die von ihm verlangte Arbeit auszuführen. Das heißt, die zu erledigenden Arbeiten dürfen nicht die psychischen und physischen Kräfte der

2 Ausführlichere Erläuterungen zur Arbeitsgestaltung finden sich in Storck und Bokelmann (1995).

Beschäftigten (z. B. maximale Hebekräfte) übersteigen. Durch die Prüfung der Erträglichkeit soll festgestellt werden, ob die Arbeit ohne Gefahr einer Beeinträchtigung der Gesundheit regelmäßig ein Arbeitsleben lang ausgeführt werden kann. Anders als bei den Kriterien zur Ausführbarkeit steht hier also eine langfristige Betrachtung im Vordergrund. Als „zumutbar“ gilt eine Arbeit dann, wenn gesellschaftliche Minimalforderungen oder durch den Gesetzgeber erlassene Satzungen und Standards eingehalten werden. Hier wird auch deutlich, dass die Bewertungskriterien nicht dauerhaft festgeschrieben werden können, sondern auch veränderten gesellschaftlichen Bedingungen Rechnung tragen müssen. Die Arbeitszufriedenheit ist stark von den individuellen Bedürfnissen abhängig und insofern natürlich nicht unabhängig von kulturellen und gesellschaftlichen Entwicklungen (z. B. dem Wertewandel). Speziell geht es darum, neben den Grundvoraussetzungen menschlicher Eigenschaften zum Tätigsein, gerade auch die Bedürfnisse der Menschen hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen.

Lange Zeit standen bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen technisch-ökonomische Aspekte im Vordergrund. Die Organisationsgestalter gingen von dem Prinzip aus, dass die Arbeitsteilung so stark wie möglich vorangetrieben werden sollte, um Spezialisierungsvorteile ausschöpfen zu können. In Landwirtschaft und Gartenbau wurde dieser Weg aus verschiedenen Gründen nicht so konsequent eingeschlagen: die Verbindung von Acker- und Futterbau sowie Tierhaltung und die Saisonalität der Agrarproduktion wirken einer starken Spezialisierung einzelner Arbeitskräfte tendenziell entgegen (Doluschitz et al. 2011, S. 24).

Gerade in jüngerer Zeit hat sich die Aufmerksamkeit darüber hinaus solchen Faktoren zugewendet, die die durch die Arbeit selbst verursachte (intrinsische) Motivation beeinflussen: Arbeitsaufgaben sollen als Herausforderung und deren Bewältigung als Ausdruck persönlicher und fachlicher Kompetenz erlebt werden. In Abbildung 2-5 ist das Konzept von Hackman und Oldham (1980) wiedergegeben, das den Zusammenhang zwischen Arbeitsgestaltung, Arbeitsorientierung und Motivation aufzeigt.

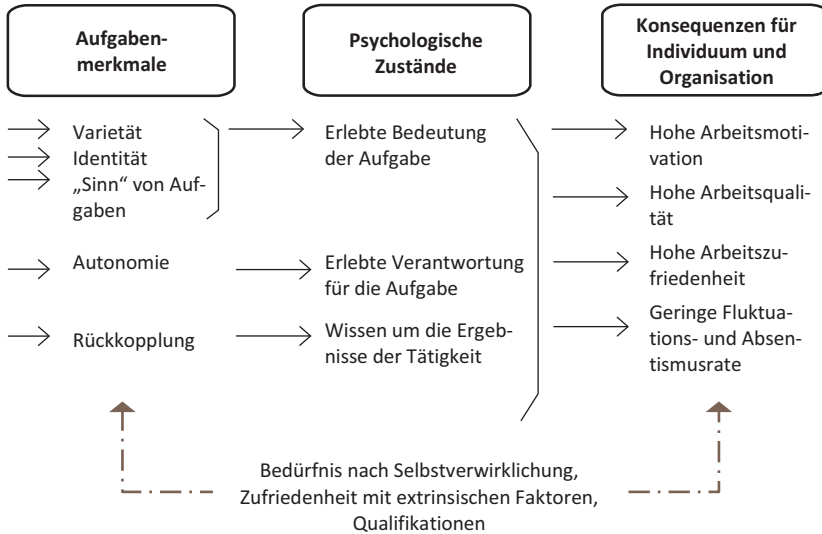


Abbildung 2-5: Das Job-Characteristic-Modell von Hackman und Oldham

Quelle: Brandstätter (1999, S. 347).

Wenn die Stellenaufgabe Merkmale wie Varietät, Autonomie, Rückkopplung u. a. aufweist, so die zentrale These des Konzeptes von Hackman und Oldman (1980), dann werden bestimmte psychologische Zustände ausgelöst. Die Arbeit wird als bedeutend und verantwortungsvoll erlebt, man kann seine Leistung jederzeit einschätzen. Diese Empfindungen lösen dann Motivation und Arbeitszufriedenheit aus, die in der Folge wiederum mit geringerer Fluktuation und einem geringeren Krankenstand verbunden sind. Es wird aber einschränkend darauf verwiesen, dass diese positiven Wirkungen nur unter bestimmten Bedingungen auftreten. Bei den Personen setzt das ein Bedürfnis nach Selbstverwirklichung in der Arbeit voraus, ebenso wie eine generelle Zufriedenheit bezüglich der extrinsischen, d. h. außerhalb der Arbeit liegenden Belohnungsfaktoren erforderlich ist. Nicht zuletzt muss die Qualifikation des Stelleninhabers den Anforderungen entsprechen.

2.2.2 Personalbereitstellung und Personalentwicklung

Die Bereitstellung von Arbeitskräften zur Erfüllung der betrieblichen Aufgaben wird oft als Kernbereich der Personalwirtschaft angesehen. Die Überlegungen zum quantitativen und qualitativen **Personalbedarf** gehen von den im Betrieb zu erfül-

lenden Aufgaben aus: Man muss wissen, wieviel Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen und Erfahrungen wann benötigt werden. Hauptbestimmungsfaktoren des Personalbedarfs sind das Leistungsprogramm, die Art der Leistungserstellung und -verwertung, der Mechanisierungsgrad und die Form der Betriebsorganisation. Veränderungen dieser Variablen erfordern demzufolge auch eine Anpassung des Personalbestandes.

An die Phase der Personalbedarfsplanung schließen sich Maßnahmen zur Deckung des Bedarfes an. Dabei kann man zwischen externer und interner Personalbeschaffung unterscheiden. Derzeit ergibt sich für viele landwirtschaftliche und gartenbauliche Betriebe das Problem, dass qualifizierte Führungskräfte schwer oder gar nicht zu gewinnen sind (vgl. Kapitel 1).

Die Mitarbeiterbeschaffung von außen – die **externe Personalbeschaffung** – umfasst mehrere Schritte (Weber et al. 2014, S. 299 ff.): (1) Die Kontaktaufnahme, (2) die Personalauswahl sowie (3) die Einstellung und Eingliederung der neuen Mitarbeiter. Die Kontaktaufnahme erfolgt in der Regel vom Betrieb aus durch Maßnahmen der Personalwerbung. Dies kann durch verschiedene Formen der Ansprache geschehen. Die häufigsten Formen sind Stellenanzeigen in (Fach-) Zeitungen oder die Auswertung von Stellengesuchen. In Einzelfällen – insbesondere wenn es um Führungskräfte geht – kann eine persönliche Ansprache entweder durch den Unternehmer oder auch durch entsprechende Personalberater erfolgen. Nicht zuletzt kommt die staatliche Arbeitsvermittlung als weitere Möglichkeit in Betracht.

Bei der Personalauswahl ist die Entscheidung darüber zu treffen, welche Person(en) aus dem Bewerberkreis ausgewählt wird. Deren gegenwärtige und zukünftige Qualifikationen müssen den Anforderungen der zu besetzenden Stelle(n) entsprechen. In die Auswahlentscheidungen gehen als Argumente sowohl die Kosten und Risiken der Entscheidung als auch der Weiterbildungsbedarf und Einfluss auf das soziale Gefüge im Betrieb ein. Dabei ist zu beachten, dass sich jeder Bewerber in einem guten Licht darstellen will (vgl. Prinzipal-Agenten-Problematik in Box 2-1), so dass eine Urteilsbildung über diese Kriterien mit weiteren Unsicherheiten belastet ist. Dementsprechend setzen solche Auswahlentscheidungen einige Erfahrungen voraus. Als Entscheidungsgrundlagen kommen vor allem Bewerbungsunterlagen, persönliche Gespräche (seltener Interviews) und Tests in Frage.

Dienen die Bewerbungsunterlagen eher der Vorauswahl, so soll das persönliche Gespräch letzte Informationen für die endgültige Auswahl liefern. Die Anwendung von Testverfahren bildet in Gartenbau und Landwirtschaft wohl eher die Ausnahme. An die Tests wird die Forderung nach Objektivität, Zuverlässigkeit und Gültigkeit gerichtet. Ihr Einsatz setzt entsprechend geschulte Fachkräfte voraus

und ist mit relativ hohem Aufwand verbunden. Zur Auswahl von Führungskräften setzen größere Unternehmen sog. Assessment Center ein. In diesem Verfahren wird versucht, die künftige Führungssituation zu „simulieren“. Für ein Assessment Center ist kennzeichnend, dass mehrere Kandidaten über mehrere Tage mit verschiedenen Verfahren untersucht und von mehreren Beurteilern hinsichtlich ihrer Eignung bewertet werden.

Als letzte Phase der Personalbeschaffung folgt die **Personaleinstellung und -eingliederung**. Eine neue Kollegin wird mit ihrem Eintritt in ein Unternehmen Teil eines ihr unbekanntes Sozialgefüges. Es kommen – besonders bei Berufsanfängern – Unsicherheiten im Hinblick auf Verhaltensnormen, Gepflogenheiten, Einstellungen und mögliche Vorbehalte auf. Neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt eine soziale Rolle zu, die durch bestimmte Erwartungen im Hinblick auf das Verhalten, die Einstellungen und Emotionen definiert wird (Gotter 2017). In großen Betrieben gibt es speziell für diese Situation Einführungsprogramme, welche die betriebliche Sozialisation erleichtern sollen. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Unternehmenskultur zu. Neue Mitarbeiter lehnen Erwartungen, die an ein Berufsfeld oder eine Rolle im Betrieb geknüpft sind, ab oder interpretieren sie neu, was zu einer Veränderung der Regeln und damit auch der Unternehmenskultur führen kann (Mikl-Horke 2007, S. 167 ff.). Auch wenn in Kleinbetrieben durch die Möglichkeit unmittelbarer Kommunikation einigen Problemen vorgebeugt werden kann, so zeigt die Erfahrung, dass insbesondere bei der betrieblichen Sozialisierung von Führungskräften hier häufig Schwierigkeiten auftreten. Die Herausforderungen bei der Eingliederung ausländischer Fachkräfte werden in den anderen Kapiteln dieses Lehrmoduls ausführlich thematisiert.

Die Personalbeschaffung muss nicht zwangsläufig durch Bewerber außerhalb des Unternehmens, sondern kann auch aus den Reihen der eigenen Belegschaft erfolgen. Man spricht dann von **interner Personalbeschaffung**. Die Berücksichtigung und „Pflege“ des internen Arbeitsmarktes ist daran geknüpft, dass Maßnahmen der Weiterqualifikation inner- und außerhalb der Unternehmung wahrgenommen werden können. Neben der Weiterbildung sollten auch eine gezielte Weiterentwicklung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz und eine entsprechende Beratung im Hinblick auf die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb gewährleistet sein. Die gesamten Maßnahmen – Weiterbildung, Beratung sowie Entwicklung von Fähigkeiten und Qualifikationen in der laufenden Arbeit – werden zusammenfassend als Personalentwicklung bezeichnet. Einer gezielten Personalentwicklung ist bisher im Agrarbereich nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt worden. In jüngster Zeit finden sich aber durchaus einige Ansätze – bspw. das Trainee-Programm der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft (DLG) – die auf dieses Pro-

blem eingehen. Maßnahmen der Personalentwicklung bilden auch Möglichkeiten zur Generierung von Anreizen für die Mitarbeiter. Hierbei ist z. B. daran zu denken, motivierte Auszubildende und Gehilfen durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen an den Betrieb zu binden.

2.2.3 Führung von Mitarbeitern

Unter Personalführung als Managementaufgabe versteht man die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie ihre Interaktionen mit dem Zweck, bestimmte Unternehmensziele zu erreichen. Der Prozess der bewussten Einflussnahme einer Führungsperson auf ein Mitglied eines Unternehmens im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel kann auf sehr unterschiedlichen Machtgrundlagen beruhen, die in der Regel unterschiedliches Führungsverhalten zur Folge haben. Eine effiziente Leistungserstellung wird im Unternehmen aber nur erreicht, wenn die aktualisierten Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigt werden. Die Führung hat demgemäß Unternehmens- und Mitarbeiterziele zu berücksichtigen (Abbildung 2-6).

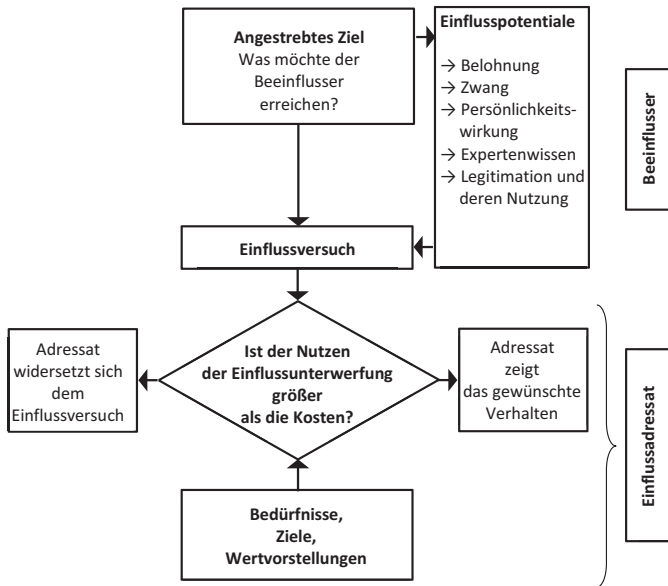


Abbildung 2-6: Führung als Einflussprozess

Quelle: nach Steinmann et al. (2013, S. 620).

Verhaltensweisen, die auf Verhaltensbeeinflussung zielen, werden als Führungsverhalten bezeichnet. Wenn es gleiche Verhaltensmuster eines Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern gibt, die unabhängig von Situation und Person regelmäßig hervortreten, so spricht man auch vom **Führungsstil**. Am weitesten verbreitet ist die Skala mit den Extrempunkten „autoritärer“ Führungsstil und „demokratischer“ Führungsstil (vgl. Abbildung 2-7). Diese Skala wird als Kontinuum aufgefasst. Tendenziell wurde aus empirischen Untersuchungen die Aussage abgeleitet, dass ein demokratischer bzw. kooperativer Führungsstil zu größerem Erfolg führt.

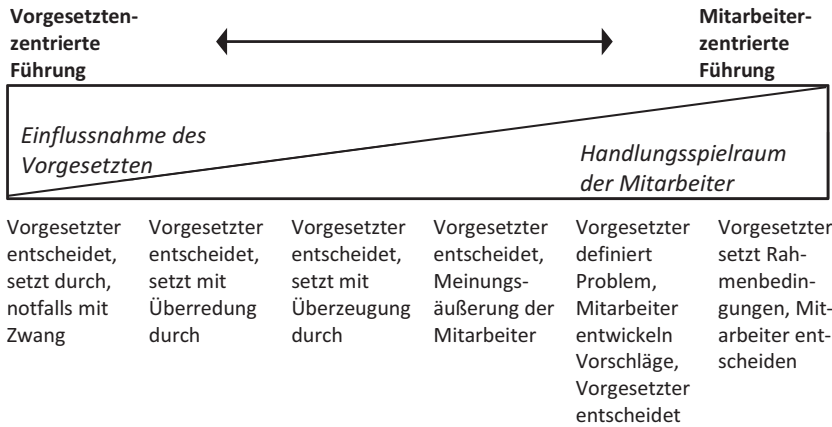


Abbildung 2-7: Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt

Quelle: Pelz (1995, S. 113).

Die empirische Forschung in den USA hat zwei zentrale Dimensionen zur Beschreibung des Führungsverhaltens isoliert, nämlich **Mitarbeiterorientierung** (Beziehungsorientierung) und **Aufgabenorientierung** (Leistungsorientierung). Der aufgabenorientierte Vorgesetzte richtet sein Hauptaugenmerk auf den technischen Ablauf und die geforderte Leistungsmenge. Während einige Forscher annehmen, dass sich Beziehungs- und Aufgabenorientierung gegenseitig ausschließen, sind andere der Ansicht, dass ein Führer sowohl hohe Beziehungs- als auch Aufgabenorientierung zeigen kann und umgekehrt.

Die bisher vorgestellten Ansätze zum „richtigen“ Führungsstil gehen davon aus, dass ein sogenannter „one best way“ der Führung vorhanden ist, es also einen Führungsstil gibt, der immer und in jeder Situation der richtige ist. Hentze (1991, S. 181) weist darauf hin, es sei ein Trugschluss zu meinen, dass ein autoritärer Füh-

rungsstil von den Mitarbeitern immer als Drangsal empfunden und jeder Schritt zur Mitbestimmung von allen begrüßt wird. Insbesondere die Einführung eines neuen Führungsstils ist mit besonderen Problemen verbunden. Häufig stehen alt-ingesessene Führungskräfte neuen Führungsstilen skeptisch gegenüber, und auch die Mitarbeiter sind nach einer langen Phase des autoritären Führungsstils fachlich und psychisch überfordert, wenn plötzlich Initiativen von ihnen erwartet werden, sie Verantwortung tragen und selbst Entscheidungen fällen sollen. Ein besonders anschauliches Beispiel für diesen Sachverhalt stellt Michailova (2002) vor. Sie untersuchte die Reaktion von Arbeitnehmern in russischen Unternehmen, in denen ausländische Investoren westliche Managementkonzepte einführten.

Der heute weithin akzeptierte **Situationsansatz der Führung** analysiert Führungsverhalten in Abhängigkeit von der Gruppe (Geführte), ihrer Aufgabe und der Führungssituation. Grundannahme der situationstheoretischen Ansätze ist, dass sich das Führungsverhalten an den unterschiedlichen Situationsbedingungen orientieren sollte, wenn es erfolgreich sein will. Konkret heißt das, dass je nach Führungssituation ein unterschiedlicher Führungsstil erforderlich ist. Die Führungskraft hat Entscheidungen darüber zu treffen, unter welchen situativen Bedingungen welches Vorgehen optimal ist. Die Situation diktiert also, was zu tun ist. Das Kontingenztmodell von Fiedler (1967) als Prototyp des situationsorientierten Ansatzes geht von der Annahme aus, dass die Gruppenleistung von dem spezifischen situativen Kontext abhängt. Es geht bei diesem Konzept vor allem darum, die jeweilige Situation zu erkennen, in der entweder ein mitarbeiter- oder aufgabenorientierter Führungsstil angewendet werden kann. Das situative Umfeld oder die „Günstigkeit“ der Führungssituation wird nach Fiedler bestimmt (1) durch die Situationsmacht, (2) die Aufgabenstruktur und (3) die Führer-Mitarbeiter-Beziehung. Unter der Situationsmacht ist die formelle Machtposition eines Vorgesetzten zu verstehen, die sich aus der hierarchischen Gliederung ableiten lässt. Zweite Situationsvariable ist die Aufgabenstruktur. Dabei wird zwischen strukturierten und unstrukturierten Aufgaben unterschieden. Mit dem dritten Kriterium der Führungssituation, den Führer-Mitarbeiter-Beziehungen, will Fiedler die zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen der Führungskraft und den zu führenden Mitarbeitern erfassen (siehe ausführlicher Hentze 1991, S. 198 ff.).

Im Ansatz der **symbolischen Führung** werden verschiedene Medien, Symbole und Rituale eingesetzt, um die Verbindlichkeit von Handlungen sicherzustellen. Ein Symbol ist ein Sinnbild, es handelt sich um etwas Konkretes (Neuberger 1990, S. 245). Ein großes Auto gilt als ein Symbol der finanziellen Potenz. Als Beispiele aus dem betrieblichen Alltag kann man die Verwendung bestimmter Formulare, Gebäude, Sprachregelungen, Umgangsformen, Rituale und Werkzeuge benennen.

Wichtigkeit und Entscheidungskompetenz einer Person werden symbolisiert durch große Räume, teure Ausstattung und Zugangsbarrieren; Sauberkeit und Fehlerfreiheit durch Korrektheit und Modernität. Diese Fakten sind gewissermaßen Sinn-Depots, die automatisch entsprechend gewolltes Verhalten anregen unter der Voraussetzung, dass die Sinnbilderschrift von allen einheitlich entziffert wird. Ein wesentlicher Teil dieser Diskussion mündet in Überlegungen zur Gestaltung bzw. Beeinflussung der Unternehmenskultur.

Neben vergleichsweise umfassenden Führungskonzepten, wie den eben beschriebenen, stützt sich das Management noch auf weitere Koordinationsinstrumente: (1) Führungsgrundsätze (Leitlinien), (2) Führungstechniken (Management-by-Techniken) und (3) aus der Praxis abgeleitete Führungssysteme (Staehe 1992, S. 130 ff.).

Führungsgrundsätze sind schriftlich formulierte Richtlinien, die Führungskräfte ihrer Führungstätigkeit zugrunde legen sollen. Sie sind bewusst situationsunabhängig gefasst und stellen lediglich abstrakte generelle Anweisungen dar, wie z.B. die, dass „jeder Verantwortungsträger die Verpflichtung übernimmt, in seiner persönlichen und fachlichen Handlungsweise Vorbild zu sein“.

Führungstechniken stellen Führungshilfen für Manager dar, die sie bei der Ausübung ihrer Führungstätigkeit unterstützen sollen. Am bekanntesten sind die sog. Management-by-Techniken (Staehe 1992, S. 131 f.). Das „Management by Objectives“ (MbO) z.B. beruht auf der generellen Annahme, dass durch Führung über Ziele die Initiative, Kreativität und Flexibilität der Mitarbeiter bei Mittelentscheidungen gefördert werden. Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz des MbO ist eine kooperative Zielfindung.

In der betrieblichen Praxis findet wenig Reflexion über Führung, Führungsstil und Wirkungsweisen statt, vielmehr finden **Führungssysteme** Anwendung, die oft führungspersönlichkeitsorientiert und erfahrungsgeleitet sind. Die praxisorientierten Gesamtmodelle der Führung stellen nicht unmittelbar den Führungsprozess in den Mittelpunkt der Betrachtungen, sondern beziehen die Anwendung organisatorischer Hilfsmittel ein wie z.B. Stellenbeschreibungen, Verfahren zur Leistungsbeurteilung und Laufbahnplanung.

Ziele und Aufgaben definieren	Beraten und unterstützen	Leistungen beurteilen	Organisation weiterentwickeln	Vorbild sein
<ul style="list-style-type: none"> • Festlegen von herausfordernden und erreichbaren Zielen • verständliches und gründliches Erklären von Aufgaben und Projekten • Festlegen überprüfbarer Kriterien • Vollständige Aufklärung von Problemen und ihren Ursachen als Voraussetzung für Korrekturen • Einbeziehung der Mitarbeiter in Zielfindungs- und Entscheidungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Anerkennung als Kritik geben • Anbieten von Hilfestellung und Unterstützung • Vermitteln von hohen persönlichen Erwartungen auf informelle Art und Weise • Wert legen auf positive zwischenmenschliche Beziehungen zu Mitarbeitern • Schaffung der Möglichkeit, Fehler selbst herauszufinden und zu korrigieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Belohnung von Mitarbeitern im Hinblick auf Innovations- und Risikobereitschaft • Regelmäßige Gespräche über Leistungsfortschritt und Zielerreichung • Honorierung guter Leistungen durch finanzielle und nicht finanzielle Anreize 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung klarer strategischer Ziele • Förderung der Zusammenarbeit durch regelmäßige Treffen • Ermutigung von Mitarbeitern, für sie wichtige Projekte zu entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Verhalten deutlich machen, worauf man im Unternehmen „Wert“ legt

Box 2-3: Handlungsregeln für erfolgreiche Führung

Quelle: Zusammenstellung nach Derschka (1984) und Rosenstiel (1992, S. 77 ff.).

2.2.4 Praktische Schlussfolgerungen aus den Ansätzen der Führungsforschung

Derschka (1984) und Rosenstiel (1992) kommen in ihren Schlussfolgerungen zur motivationalen Wirkung der Führung zu einer ähnlichen Gliederung und ähnlichen inhaltlichen Aussagen. Sie leiten aus Führungstheorien und empirischen Ergebnissen einige **Verhaltensregeln für erfolgreiche Führung** ab (Box 2-3).

Die Literatur zur „richtigen“ Führung ist voll mit einfachen Vorschlägen und Regeln, die teils begründet, teils auch nur die jeweilige Präferenz des Autors widerspiegeln. Es geht aber nicht um die einfache Übernahme vorgeschlagener „Psychotechniken“, sondern auch darum, dass Führungshandeln authentisch und kongruent die vertretenen Werte und Zielvorstellungen vermittelt.

Auf eine notwendige Voraussetzung, unter der sich erst die motivationalen Wirkungen der Führung entwickeln können, weisen Kim und Mauborgne (1998) hin: Ein **fairer Umgang mit den Mitarbeitern** hat profunden Einfluss auf Einstellungen und Verhaltensweisen und damit auf die Leistung in einem Unternehmen. Abbildung 2-8 stellt diesen Zusammenhang schematisch dar.

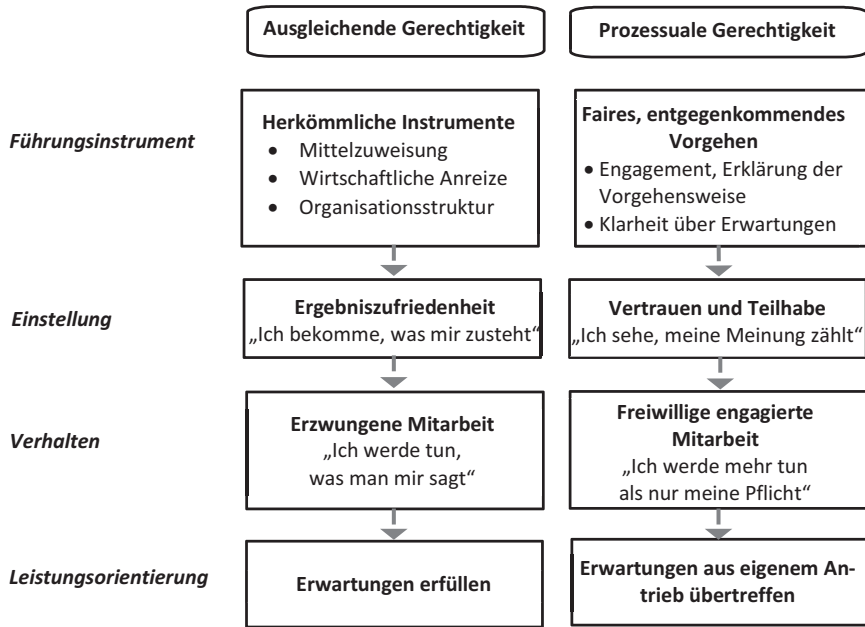


Abbildung 2-8: Zwei komplementäre Wege zur Leistungssteigerung

Quelle: verändert nach Kim und Mauborgne (1998, S. 69).

2.2.5 Entgeltgestaltung

In Betrieben bzw. Unternehmen werden Leistungen erstellt, die auf dem Markt abgesetzt, und für die Vorleistungen anderer Betriebe eingesetzt werden. Die Differenz, die Wertschöpfung, dient dazu, Einkommen für die am betrieblichen Geschehen Beteiligten zu erzielen, u.a. in Form von Löhnen und Gehältern. Gesucht werden Maßstäbe für die Lohnbemessung, die einerseits wirtschaftlichen Erfordernissen des Unternehmens entsprechen und – um motivierend zu wirken – die grundsätzlichen Vorstellungen der Arbeitnehmer von einem angemessenen Lohn nicht verletzen. Diese Angemessenheit drückt sich einmal in der Lohnhöhe

aus. Daneben spielt auch die relative Lohnhöhe im Vergleich zu anderen Arbeitnehmern eine wesentliche Rolle. Insofern spielt die Lohngerechtigkeit – auch unter motivationalen Gesichtspunkten – eine herausragende Rolle für die Entgeltgestaltung (vgl. auch das Modell von Porter und Lawler, Abbildung 2-2). Obwohl sich schon viele Wissenschaftler mit der Frage des **gerechten Lohnes** befasst haben, lassen sich Aussagen über Lohngerechtigkeit nur schwer begründen.

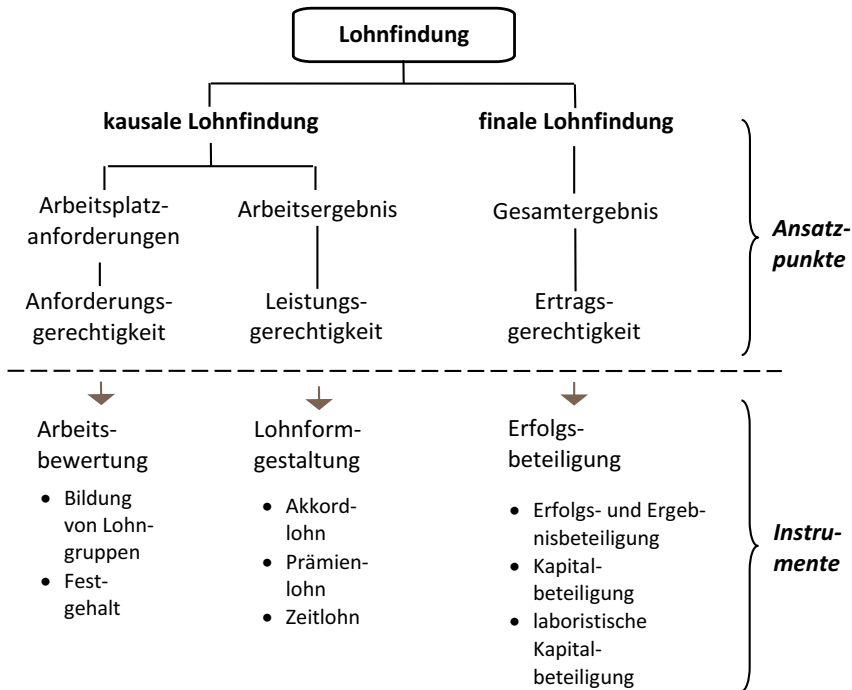


Abbildung 2-9: Kriterien und Instrumente der Lohnfindung

Quelle: Weber et al. (2014, S. 311).

Die Kriterien der Lohngerechtigkeit, die im Mittelpunkt der Diskussion stehen, sind die sogenannte Anforderungs- und Leistungsgerechtigkeit. Diese Unterteilung ist auf das Äquivalenzprinzip von Lohn und Leistung von Kosiol (1962, S. 9) zurückzuführen und schließt sowohl die Äquivalenz von Lohn und Anforderungsgrad als auch von Lohn und Leistungsgrad ein. Der anforderungsgerechte Lohn soll gewährleisten, dass die Lohnhöhe an der Arbeitsschwierigkeit orientiert ist. Das wird mit Hilfe von Arbeitsbewertungen angestrebt. Der leistungsgerechte Lohn soll die individuellen Unterschiede hinsichtlich des Arbeitsergebnisses berücksichtigen.

Dieses Ziel lässt sich durch verschiedene Lohnformen realisieren. Da ein enger Zusammenhang zwischen Anforderungen bzw. Leistungen auf der einen Seite und dem Lohn auf der anderen Seite hergestellt werden soll, spricht man von kausaler Lohnfindung. Sehr häufig finden sich Prinzipien der Anforderungs- und Leistungsgerechtigkeit in den real vorkommenden Systemen der Entgeltgestaltung wieder. Für die finale Lohnfindung, bei der in der Regel an Ergebnisgrößen des Unternehmens am Ende einer Periode angeknüpft wird, ist die Ertragsgerechtigkeit das wesentliche Kriterium. Die Lohnhöhe soll sich an dem Beitrag orientieren, den die Arbeitskraft zum Ertrag des Unternehmens geleistet hat.

Rahmenbedingungen und Kriterien für die Wahl von Entlohnungssystemen

Das Arbeitsentgelt spielt im Prozess der Mitarbeitermotivation eine entscheidende Rolle. Primär dient es als Einkommensquelle, wird aber zugleich als Maß der Anerkennung und Symbol für Erfolg und Prestige bewertet. Aus Sicht des Unternehmens stellt das Arbeitsentgelt einen entscheidenden Kostenfaktor dar, den es dem Erwerbprinzip folgend zu minimieren gilt. Relevante Rahmenbedingungen für die Wahl einer Lohnform sind vor allem die verwendete Produktionstechnologie, die Arbeitsorganisation, die Merkmale der anfallenden Aufgaben sowie der rechtliche Datenrahmen. Die Technologie und die Arbeitsorganisation bestimmen das Ausmaß der Beeinflussbarkeit des Arbeitsergebnisses und der Arbeitsprozesse durch die Mitarbeiter. Je höher automatisiert ein Arbeitsprozess ist und je stärker Arbeitsfolgen zeitlich verknüpft sind (insbesondere bei Fließbandarbeit), desto weniger werden Arbeitsergebnis, Laufzeiten, Ausschussquoten und ähnliches vom Arbeitsverhalten des einzelnen Mitarbeiters beeinflusst. Damit wird beispielsweise dem Akkordlohn die Basis entzogen. Je unregelmäßiger Arbeiten anfallen, je häufiger der Aufgabeninhalt wechselt, je weniger planbar (z. B. in zeitlicher Hinsicht) die Aufgabenerfüllung ist und je weniger objektive Maßgrößen der quantitativen und qualitativen Leistung vorhanden sind, desto mehr spricht für die Anwendung des Zeitlohns. Die rechtlichen Rahmenbedingungen in Form gesetzlicher oder tarifvertraglicher Normen können zum einen die Menge der zulässigen Lohnformalternativen einschränken (Mutterschutzgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz) oder ihre Ausgestaltung im Detail beeinflussen (Betriebsverfassungsgesetz).

Bei der Bewertung verschiedener Lohnformen spielen verschiedene Auswahlkriterien eine Rolle. Auf der einen Seite sind die mit einer Lohnform verbundenen Systemkosten (Einführungs-, Abrechnungs-, Anpassungs- und Lohnmehrkosten), die insbesondere beim Akkord- und beim Prämienlohn beachtlich sein können, ein wichtiges Urteilkriterium.

Daneben nimmt die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine herausragende Stellung ein. Dies wird vor allem beim Einsatz der unmittelbar leistungsbezogenen Lohnformen Akkord- und Prämienlohn offensichtlich. Hier ist allerdings zu berücksichtigen, dass sowohl die Produktivität der Einzelperson als auch das Gelingen der Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe positiv durch die Gestaltung des Entgeltsystems beeinflusst werden soll. Die gewünschten motivationalen Effekte treten allerdings nur ein, wenn die Mitarbeiter den Zusammenhang zwischen Zielerreichung und Entgelthöhe nachvollziehen können; die **Transparenz** einer Lohnform ist deshalb ein wichtiges Kriterium. Diese Überlegung spricht gegen nichtproportionale Beziehungen zwischen Arbeitsergebnis und Entgelt. Auch komplizierte Prämiensysteme werden häufig als willkürlich empfunden. Verbunden mit der Transparenz ist die **Akzeptanz** einer Lohnform durch die Mitarbeiter, die von der wahrgenommenen Entgeltgerechtigkeit, der Konfliktträchtigkeit und der Einkommenssicherheit abhängt. Bei den Lohnformen muss auch eine gesundheitsgefährdende Überbelastung der Arbeitnehmer vermieden werden, und bestimmte Sicherheitsstandards sind einzuhalten. Insgesamt wird man die Lohnform auch im Hinblick auf die verfolgte Wettbewerbsstrategie beurteilen müssen. Eine Strategie der Qualitätsführerschaft beispielsweise misst der Qualitätsverbesserung einen hohen Stellenwert bei – ggf. auch zu Lasten anderer Ziele. Die Entscheidung würde deshalb in diesem Falle für einen Prämienlohn mit Qualitätsprämie und gegen den unter Mengenaspekten unter Umständen vorteilhaften Akkordlohn ausfallen.

Lohnformen in Landwirtschaft und Gartenbau

Bemessungsgrundlage für den **Zeitlohn** ist die erbrachte Arbeitszeit. Gleichwohl liegen dem Zeitlohn bestimmte Vorstellungen über die zu erbringende Leistung zugrunde; er wird deshalb auch als mittelbarer Leistungslohn bezeichnet. Um eine unmittelbare Beziehung zwischen Leistungsgrad und Entgelthöhe herzustellen, kann der Zeitlohn mit Zulagen verknüpft werden, deren Gewährung vom Ergebnis periodisch wiederkehrender Leistungsbeurteilungen abhängig gemacht wird. Der Zeitlohn ist dann jeweils nur für die betreffende Periode konstant. Angewandt wird der Zeitlohn besonders dann, wenn das Arbeitsergebnis mengenmäßig nicht erfassbar ist, wenn der Arbeitende keinen oder nur einen geringen Einfluss auf die Produktionsmenge hat, wenn Arbeiten sehr unregelmäßig anfallen und überdies sehr verschiedenartig sind, wenn die Qualität wichtiger ist als die Menge oder die Gefahr besteht, dass sich die Arbeiter bei Steigerung der Produktionsmenge einer erhöhten Unfallgefahr aussetzen. Der Zeitlohn ist in Landwirtschaft und Garten-

bau – und hier insbesondere im Marktfruchtbau – die Regel, obwohl Formen einer leistungsorientierten Entlohnung in größeren Betrieben insbesondere in Ostdeutschland anzutreffen sind (Petrick 2017).

Ist bei einem Zeitlohn die zu entlohnende Arbeitszeit, die von der tatsächlich geleisteten Zeit abweichen kann, festgesetzt, so führt dies zu einem **Festgehalt**. Festgehälter sind als Entlohnungsform für die Unternehmensleitung in der Landwirtschaft weit verbreitet. In einer empirischen Untersuchung stellten Davier und Bahr (2009, S. 303) fest, dass in 97% von insgesamt 123 befragten Betrieben die Unternehmensleiter ein fixes Gehalt beziehen.

Der **Akkordlohn** ist ein direkter Leistungslohn; seine Höhe hängt unmittelbar vom quantitativen Arbeitsergebnis des einzelnen Mitarbeiters (Einzelakkord) oder der Gruppe (Gruppenakkord) ab. Ausgangspunkt der Akkordlohnermittlung bildet die Bestimmung der Normalleistung, die ein geeigneter, geübter und eingearbeiteter Mitarbeiter auf Dauer ohne Beeinträchtigung seiner Gesundheit erbringen kann. Für die Erbringung der Normalleistung erhält der Mitarbeiter den Grundlohn; erbringt der Arbeitnehmer mehr als die Normalleistung, erhöht sich sein Entgelt bis zu einer in der Regel festgelegten Obergrenze. Für eine Akkordentlohnung der Mitarbeiter ist Voraussetzung, dass sogenannte Vorgabezeiten ermittelt werden. Akkord- bzw. Vorgabefähigkeit liegt vor, wenn sich Arbeiten gleichförmig wiederholen und die Mengenergebnisse exakt – z.B. in Stück, lfd. Metern oder Kilogramm – messbar sind. Wenn sich Arbeitsgänge häufig ändern, lohnt sich die Anwendung des Akkordlohnes normalerweise nicht. Akkordlohn ist im Gartenbau bei Erntearbeiten häufiger anzutreffen, besonders bei der Obst- und Gemüseernte (Spargel). Problematisch ist hier, dass u.U. nicht sorgfältig mit den Produkten (bspw. Äpfel, bei denen die Lagerfähigkeit gemindert wird) umgegangen wird.

Anders als beim Akkordlohn bietet der **Prämienlohn** die Möglichkeit, auch die Qualität der Arbeit und ähnliche Gesichtspunkte bei der Festlegung der Lohnhöhe zu berücksichtigen. Der Prämienlohn besteht immer aus einem Grundlohn, der Zeit- oder Akkordlohn sein kann, und einer Prämie. Die Prämie kann sich auf folgende Größen beziehen: Qualität der hergestellten Produkte, Ersparnis an Rohstoffen, Nutzungszeit von maschinellen Anlagen, besondere Gesichtspunkte wie Einhalten von Terminen, Verhütung von Unfällen usw. Ein klassisches Beispiel hierfür ist die Entlohnung von Veredlern; sie erhalten Akkordlohn nach der Zahl der ausgeführten Okulationen und Prämien nach dem Anwachsergebnis. In größeren landwirtschaftlichen Betrieben setzt sich zunehmend eine Koppelung der Lohnhöhe an bestimmte Leistungskriterien durch. So werden bei der Bemessung der Prämien für Melker als Kriterium die Milchqualität, die Milchmenge sowie die lebensfähigen Kälber herangezogen. Hier ist auch zu entscheiden, ob Prämien individuell

vergeben werden oder ob sie in einen Pool fließen, der dann nach einem bestimmten Schlüssel (z. B. Arbeitsstunden) an die Mitarbeiter verteilt wird.

Der **Pensumlohn** besteht aus einem garantierten Grundlohn und einem Zuschlag. Letzterer wird in der Erwartung gezahlt, dass ein zu Beginn einer Periode vereinbarter Output erreicht wird. Unter- oder auch Überschreitung des vereinbarten Ziels wird erst in der Folgeperiode berücksichtigt. Da kurzfristige Leistungsschwankungen keinen Einfluss auf die Entgelthöhe haben, spricht man von einem periodenkonstanten Leistungslohn. Tabelle 2-2 enthält eine zusammenfassende Bewertung wichtiger Lohnformen.

	Zeitlohn	Akkordlohn	Pensumlohn
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Einfache Abrechnung • Schonung von Mensch und Maschine • Vermeidung von Qualitätseinbußen durch hohes Arbeitstempo • Gleichmäßiger Verdienst für Arbeitnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Unmittelbares Leistungsverdienst Verhältnis • Erlaubt Vorplanung von Arbeitsabläufen und Arbeitskräftebedarf • Deckt betriebliche Schwachstellen auf 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantierter Lohn ohne Leistungsdruck • Einfachere Lohnabrechnung als beim Akkordlohn • Keine Leistungszurückhaltung aus kollegialen Gründen
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen trägt Risiko der Minderleistung • Geringer materieller Anreiz zur Leistungssteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer kann überschätzt werden • Lohnschwankungen beim Arbeitnehmer • Fortlaufende Anpassung der Arbeitsnormen an technische Gegebenheiten erforderlich • Qualitätseinbußen bei zu hohem Arbeitstempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein direkter Leistungsanreiz • Größere Inanspruchnahme des Vorgesetzten durch Betreuung und Motivation • Entsprechende Schulung der Vorgesetzten erforderlich

Tabelle 2-2: Bewertung verschiedener Entgeltsysteme

Quelle: Zusammenstellung nach Jung (2011, S. 585 ff.).

2.2.6 Praktische Schlussfolgerungen zur Lohngestaltung

Plant ein Betrieb eine Änderung der Lohngestaltung, so ist sorgfältig zu überprüfen, ob durch diese Maßnahme tatsächlich eine Motivationssteigerung herbeigeführt werden kann. Davier und Theuvsen (2010, S. 71) geben dazu folgende Hinweise:

- Um Befürchtungen und Widerstände in der Mitarbeiterschaft frühzeitig zu erkennen und ihnen zu begegnen, sollten alternative Vergütungssysteme den Betroffenen **ausführlich erläutert** werden. Die möglichen Vorteile von leistungsorientierten Entlohnungssystemen sollten klar benannt werden: höherer Lohn bei größerer Anstrengung.
- **Leistungsindikatoren** sollten möglichst objektiv messbar, dem Mitarbeiter eindeutig zuzuordnen, einfach zu handhaben und für die Betriebsleitung mit wenig Kontrollaufwand verbunden sein.
- Verfügt ein Betrieb bereits über hoch motivierte und leistungsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so hat er die vorhandenen Anreizsysteme möglicherweise **bereits optimal gestaltet** und sollte von Veränderungen absehen.

Wiederholungsfragen

- 2-1 Inwiefern unterscheidet sich der Faktor Arbeit von anderen Produktionsfaktoren der Unternehmung?
- 2-2 Welche materiellen und immateriellen Wünsche und Bedürfnisse sind heute für viele Berufseinsteiger bedeutsam?
- 2-3 Welches Menschenbild liegt den theoretischen Ansätzen der Neuen Institutionenökonomik zu Grunde und welche Erkenntnisse für ein optimales Entlohnungsschema lassen sich daraus ableiten?
- 2-4 Nennen Sie Beispiele, wie Betriebsleiter zur Erfüllung von Bedürfnissen der Arbeitnehmer im Maslowschen Sinne bzw. ihrer Motivation im Herzbergschen Sinne beitragen können.
- 2-5 Erläutern Sie den Begriff „Unternehmenskultur“ und warum er für die Anreizschaffung in Gruppen von zentraler Bedeutung ist.
- 2-6 Auf welche Weise kann ein Betriebsleiter Konflikte innerhalb der Mitarbeiterschaft verhindern oder sie lösen helfen?
- 2-7 Welche Umstände wirken einer starken Spezialisierung der Arbeitsorganisation in der Landwirtschaft entgegen?
- 2-8 Aus welchen Gründen kann es bei der Eingliederung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Unternehmen zu Konflikten kommen?

- 2-9 Was versteht man unter symbolischer Führung und welche Wirkung kann sie entfalten?
- 2-10 Nennen Sie wichtige Handlungsregeln für erfolgreiche Führung.
- 2-11 Warum ist der Zeitlohn in der Landwirtschaft eine sehr verbreitete Lohnform?
- 2-12 Welche Anforderungen sind an Indikatoren für die Ermittlung von leistungsorientierter Entlohnung zu stellen?

Leseempfehlungen zur Vertiefung

Eine anschauliche und didaktisch geschickt aufbereitete Einführung in die praktische Bedeutung theoretischer Konzepte des Personalmanagements bieten Wolff und Lazear (2001). Speziell auf die Situation in der Landwirtschaft geht eine Sammlung anregender Beiträge verschiedener Autorinnen und Autoren in Davier und Theuvsen (2010) ein. Jung (2011) versammelt alle wichtigen Teilgebiete der Personalwirtschaftslehre in einem umfassenden, auch als Nachschlagewerk geeigneten Lehrbuch.

Internetquellen

Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (DLG): <http://dlg.org>

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation: <https://www.iao.fraunhofer.de>

Literaturverzeichnis

- Balmann, A. (2000): Organisation. In: Odening, M., Bokelmann, W. (Hrsg.): Agrarmanagement. Landwirtschaft, Gartenbau. Ulmer, Stuttgart, S. 63–112.
- Bokelmann, W. (2000): Personalmanagement. In: Odening, M., Bokelmann, W. (Hrsg.): Agrarmanagement. Landwirtschaft, Gartenbau. Ulmer, Stuttgart, S. 209–241.
- Brandstätter, V. (1999): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Hoyos, C. Graf, Frey, D. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Belz, Weinheim, S. 344–357.
- Brodbeck, F. C., Frey, D. (1999): Gruppenprozesse. In: Hoyos, C. Graf, Frey, D. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Belz, Weinheim, S. 358–372.
- Buchner, H. (1992): Arbeitsrecht. In: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl., Poeschel, Stuttgart, Sp. 302–315.
- Crisand, R. (2010): Methodik der Konfliktlösung. 4. Aufl. Sauer, Heidelberg.
- Davier, Z. von, Bahrs, E. (2009): Leistungsorientierte Entlohnung in der Landwirtschaft: Formen, Indikatoren und Perspektiven. In: Berichte über Landwirtschaft 87, S. 295–322.
- Davier, Z. von; Theuvsen, L. (2010): Landwirtschaftliches Personalmanagement. Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. DLG-Verlag, Frankfurt (Main).

- Derschka, P. (1984): Führung, Erfolgsgeheimnisse enthüllt. In: Management Wissen, H. 9, S. 38–40.
- Doerken, W. (1984): Arbeitsgestaltung. In: Kern, W. (Hrsg.): Handwörterbuch Produktionswirtschaft. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, Sp. 115–130.
- Doluschitz, R.; Morath, C.; Pape, J. (2011): Agrarmanagement. Unternehmensführung in Landwirtschaft und Agribusiness. Ulmer, Stuttgart.
- Drumm, H. J. (2008): Personalwirtschaft. 6. Aufl. Springer, Berlin u.a.
- Fiedler, F. E. (1967): A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill, New York u.a.
- Fiedler, H. (1978): Wie motiviere ich meine Mitarbeiter? Eine Darstellung aus der Praxis. In: Personal H. 1, S. 23–26.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2002): Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. 21. Aufl., Campus, Frankfurt/M., New York.
- Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (1999): Neue Wege in der Entgeltgestaltung. Internet: <http://www.iao.fhg.de/Projects/AZE/>.
- Göbel, E. (2002): Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen. Lucius und Lucius, Stuttgart.
- Gotter, C. (2017): Kompetenzanforderungen und Kompetenzentwicklung in der Arbeit mit Nutztieren: Eine explorative Betriebsfallstudie im Spannungsfeld von empathischer Fürsorge und emotionaler Distanz. In: Frerichs, F., Kauffeld, S. (Hrsg.): Kompetenzmanagement und Betriebskultur – Modelle und Methoden in Klein- und Mittelständischen Unternehmen. Berlin, Springer. Im Erscheinen.
- Hackmann, R., Oldham, G. R. (1980): Work Redesign. Addison-Wesley, Reading/Mass.
- Hansen, K. P. (2011): Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung. 4. Aufl. Francke, Tübingen.
- Hentze, J. (1991): Personalwirtschaftslehre. UTB, Bern, Stuttgart.
- Herzberg, F. (1968): One more Time: How Do You Motivate Employees? In: Harvard Business Review, 46, S. 53–62.
- Hofstede, G. (1997): Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. dtv, München.
- Jung, H. (2011): Personalwirtschaft. 9., aktualisierte und verb. Aufl. Oldenbourg, München.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (1998): Warum rücksichtsvolle Chefs erfolgreicher sind. In: Harvard Business Manager 20, S. 60–70.
- Kosiol, E. (1962): Leistungsgerechte Entlohnung. Gabler, Wiesbaden.
- Maslow, A. (1954): Motivation and Personality. Harper & Row, New York.
- Michailova, S. (2002): When common sense becomes uncommon: participation and empowerment in Russian companies with Western participation. In: Journal of World Business 37, S. 180–187.
- Mikl-Horke, G. (2007): Soziale Prozesse in Unternehmen. In: Schüle, J.A., Lueger, M., Hametner, H. (Hrsg.): Unternehmen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. facultas.wuv Universitätsverlag, Wien, S. 156–189.
- Müller, J., Leyen, H. von der, Theuvsen, L. (2014): Volle Freizügigkeit für Arbeitnehmer – Arbeitsplatzwahl landwirtschaftlicher Saisonarbeitskräfte. In: Kirschke, D., Bokelmann, W., Hagedorn, K., Hüttel, S. (Hrsg.): Wie viel Markt und wie viel Regulierung braucht eine nachhaltige Agrarentwicklung? 53. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues vom 25. bis 27. September 2013. Landwirtschaftsverlag, Münster, S. 159–170.
- Musshoff, O., Tegmeier, A., Hirschauer, N. (2013): Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit – Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten. Berichte über Landwirtschaft 91.

- Neuberger, O. (1990): Führen und geführt werden. Enke, Stuttgart.
- Odening, M. (1994): Zur Bedeutung von Prinzipal-Agenten-Modellen in der agrarökonomischen Forschung. *Agrarwirtschaft* 43, S. 271–278.
- Oermann, N. O. (2015): *Wirtschaftsethik. Vom freien Markt bis zur Share Economy*. Beck, München.
- Pelz, W. (1995): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre in Übersichtsdarstellungen*. Oldenbourg, München, Wien.
- Peters, T. J., Watermann, R. H. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. *Moderne Industrie*, Landsberg.
- Patrick, M. (2017): Incentive provision to farm workers in post-socialist settings: evidence from East Germany and North Kazakhstan. In: *International Food and Agribusiness Management Review* 20, S. 239–255.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. (1968): *Managerial Attitudes and Performance*. Irwin, Homewood, Illinois.
- Ridder, H.-G. (1999): *Personalwirtschaftslehre*. Kohlhammer, Stuttgart u.a.
- Rohmert, W. (1979): *Arbeitswissenschaft*. Aus: Kern, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch Produktionswirtschaft*. Poeschel, Stuttgart, Sp. 160–175.
- Rohmert, W. (1993): *Arbeitsgestaltung und Arbeitsstudien*. Aus: Wittmann, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch Betriebswirtschaft*, Bd. 1, 5. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, Sp. 120–131.
- Rosenstiel, L. von (1984): *Management by Motivation. Wertwandel erfordert neue Anreizsysteme*. *Management-Wissen*, H. 5.
- Rosenstiel, L. von (1992): *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 3. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Schanz, G. (1993): *Personalwirtschaftslehre: Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive*. 2. Aufl., Vahlen, München.
- Simon, H. (1997): *Die heimlichen Gewinner. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Campus, Frankfurt/M., New York.
- Staehe, W. H. (1992): *Funktionen des Managements*. UTB, Bern, Stuttgart.
- Staehe, W. H., Conrad, P., Sydow, J. (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Aufl. Vahlen, München.
- Staffelbach, B. (1995): Bausteine und Funktionen einer Personalökonomik. In: *Die Unternehmung* 49, S. 179–191.
- Steinmann, H., Schreyögg, G., Koch, J. (2013): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte-Funktionen-Fallstudien*. 7. Aufl., Springer-Gabler, Wiesbaden.
- Stoffert, G. (1990): Der Mensch und seine Arbeit. Technik kann Arbeit menschlicher machen. In: *Gärtnerbörse und Gartenwelt*, H. 46, S. 2238–2241.
- Storck, H., Bokelmann, W. (1995): *Grundzüge der gartenbaulichen Betriebslehre*. Ulmer, Stuttgart.
- Strümpel, B. (1987): Wandel der Einstellung zur Arbeit. In: Rosenstiel, L. v. et al. (Hrsg.): *Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik*. Schäffer, Stuttgart.
- Thomann, C. (1998): *Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche bei gestörter Zusammenarbeit*. Rowohlt, Hamburg.
- Valenthiner-Branth, K., Weiler, F. (1991): Dialog zum Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis als Principal-Agent-Beziehung. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 20, S. 257–260.
- Weber, W., Kabst, R., Baum, M. (2014): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. 9. Aufl. Gabler, Wiesbaden.
- Wenniger, G. (1999): *Konfliktmanagement*. In: Hoyos, C. Graf, Frey, D. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Beltz, Weinheim, S. 558–568.

- Wiegran, G. (1993): Transaktionskostenanalyse in der Personalwirtschaft. In: Zeitschrift Führung+Organisation 62, S. 264–267.
- Wolff, B., Lazear, E.P. (2001): Einführung in die Personalökonomik. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Wunderer, R. (1997): Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre. Gabler, Stuttgart.
- Zander, E. (1985): Lohn und Gehaltsfestsetzung in Klein- und Mittelbetrieben. Haufe, Freiburg.

Kapitel 3: Zuwanderung nach Deutschland und die Stellung von Ausländern auf dem Arbeitsmarkt

CHRISTA GOTTER, THOMAS KETZMERICK, SABRINA REIS

Deutschland wird heute als Einwanderungsgesellschaft bezeichnet (Brinkmann und Sauer 2016). So ist die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland bereits seit einigen Jahrzehnten durch Einwanderung geprägt – wenn auch in unterschiedlichen regionalen Ausprägungen. Aufgrund der historisch-politischen Unterschiede der ehemals beiden deutschen Staaten zeigen sich bis heute enorme regionale Unterschiede in der Zusammensetzung der Bevölkerung mit deutschem und ausländischem Pass. Wir geben einen ersten, einführenden Einblick in das soziale Phänomen Migration und führen in wissenschaftliche Erklärungsansätze ein, die sich mit den Ursachen, Motiven und Zielen von Migration auseinandersetzen. Des Weiteren grenzen wir verschiedene Begriffe wie Migration und Flucht, Ausländer, Deutscher und Person mit Migrationshintergrund voneinander ab. Schließlich beschäftigen wir uns mit der Alters- und Qualifikationsstruktur der ausländischen Wohnbevölkerung Deutschlands sowie deren Erwerbsbeteiligung und Beschäftigungsstruktur.

Unsere Ausführungen können viele Aspekte, die mit der Zuwanderung nach Deutschland verbunden sind, nur streifen. Wir empfehlen den Leserinnen und Lesern daher, sich anhand der angegebenen Literatur weiter mit dem komplexen und interessanten sozialen Phänomen der Migration zu befassen.

3.1 Der Begriff „Migration“ sowie Ursachen, Ziele und Formen von Migration

Der Begriff Migration entstammt dem lateinischen Wort „migrare“ bzw. „migratio“ und bedeutet „wandern, wegziehen“ und „Wanderung“ (Han 2016, S. 5). Allgemein gesprochen, bezieht sich der Begriff Migration auf räumliche Bewegungen von Menschen, die mit „weitreichende(n) Konsequenzen für die Lebensverläufe

der Wandernden“ verbunden sind und aus denen gesellschaftliche Veränderungen resultieren (Oltmer 2016, S. 52). Verschiedene gesellschaftliche Akteure verwenden den Begriff unterschiedlich – je nachdem, welche Perspektive sie einnehmen. Treibel (2008, S. 297) unterscheidet zwischen der insbesondere in der Politik vorherrschenden „formal-juristischen Perspektive“ und der in der sozialwissenschaftlichen Forschung eingenommenen „theoretisch-systematischen Perspektive“.

3.1.1 Die formal-juristische Perspektive: freiwillige Arbeitsmigration versus unfreiwillige Fluchtmigration

Im politischen Kontext ist **internationale Migration** an die relativ auf Dauer angelegte Wanderung über eine Nationalstaatsgrenze hinweg geknüpft, in der ein Wohnortwechsel vollzogen wird. Dies schließt einen kurzfristigen touristischen Aufenthalt aus (Treibel 2008, S. 297; Han 2016, S. 8). Aus Sicht eines Landes, aus dem eine Person ihren Wohnsitz weg verlagert, wird von Auswanderung gesprochen, während in dem Land, in das eine Person ihren Wohnsitz hinein verlagert, von Einwanderung gesprochen wird.

Neben Einwanderung und Auswanderung, die auch als Außenwanderung bezeichnet werden, gibt es die **Binnenwanderung** als weitere Form der Migration. Von Binnenwanderung wird dann gesprochen, wenn Menschen innerhalb eines Landes ihren Wohnsitz von einer Gemeinde in eine andere Gemeinde verlegen (Han 2016, S. 7). Ein Beispiel in Deutschland ist die Ost-West-Wanderung, die besonders Anfang der 1990er Jahre stark ausgeprägt war (Grünheid 2009, S. 12ff.; Grundmann 1998, S. 170ff.). Im Mittelpunkt dieses Beitrages steht jedoch die Außenwanderung Deutschlands, wobei wir uns insbesondere auf die Einwanderung fokussieren.

Der Begriff **Einwanderung** wird in verschiedenen Ländern unterschiedlich definiert, vor allem im Hinblick auf die Frage, ab wann das Kriterium der Dauerhaftigkeit der Wohnsitzverlagerung erfüllt ist. Dies findet auf internationaler Ebene in unterschiedlichen statistischen Abgrenzungen seinen Niederschlag (Birsl et al. 2003, S. 23 f.). Nach einer Empfehlung der Vereinten Nationen (UN) gilt in internationalen Statistiken eine Person als Einwanderer, die bereits seit mindestens einem Jahr ihren Wohnsitz in dem Land hat, in welches sie eingewandert ist (Han 2016, S. 6; Bundesamt für Migration und Flüchtlinge; BAMF 2016a, S. 31).

In der amtlichen statistischen Erfassung Deutschlands wird dagegen bereits von Einwanderung gesprochen, sobald sich eine aus dem Ausland kommende Person mit einem Wohnsitz in Deutschland anmeldet (Birsl et al. 2003, S. 23; BAMF

2016a, S. 31). Die statistische Abgrenzung von Einwanderung geschieht unabhängig von der Dauer des Aufenthaltes, wobei oft anfangs nicht feststeht, ob ein Zuwanderer auf Dauer oder temporär im Land bleibt. Nur Personen mit von vornherein geplanten temporären Aufenthalten aus Beschäftigungsgründen, wie bei Werkvertrags-, Saison- und Gastarbeitern, haben von Beginn an eine zeitliche Befristung der Aufenthaltsdauer und gelten somit nicht als Einwanderer (BAMF 2016a, S. 31).¹

Neben dem zeitlichen Faktor spielt bei der Verwendung des Begriffes Migration im politischen Kontext ebenso der Einwanderungsgrund eine wichtige Rolle. Der Begriff Migration wird hier häufig verwendet, wenn es sich um sogenannte **freiwillige Wanderung** handelt, was wiederum häufig mit Arbeitsmigration gleichgesetzt wird (Birsl et al. 2003, S. 22). Laut Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) wandern **Migrantinnen und Migranten** aus „eigenem Antrieb auf der Suche nach besseren Lebensperspektiven“ (BMZ 2017). Hier spielen vorrangig wirtschaftliche Gründe wie die Suche nach Arbeit und Bildung eine Rolle. Gemäß dieser Definition werden die sogenannten Wirtschafts- und Armutsflüchtlinge häufig offiziell als Migranten und nicht als Flüchtlinge definiert. Dies hat weitreichende Folgen für die rechtliche Stellung im Ankunftsland, denn in Bezug auf Migranten können die Nationalstaaten im Rahmen von Einwanderungsgesetzen selbst entscheiden, wen sie aufnehmen oder nicht (United Nations High Commissioner for Refugees; UNHCR 2016).

Für **Flüchtlinge** dagegen gelten internationale Abkommen, die ihren Schutz garantieren sollen.² Ein Flüchtling ist laut Artikel 1A der Genfer Flüchtlingskonvention von 1951 eine Person, die „aus der begründeten Furcht vor Verfolgung wegen ihrer Rasse, Religion, Nationalität, Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe oder wegen ihrer politischen Überzeugung sich außerhalb des Landes befindet, dessen Staatsangehörigkeit sie besitzt, und den Schutz dieses Landes nicht in Anspruch nehmen kann oder wegen dieser Befürchtungen nicht in Anspruch nehmen will“ (UNO-Flüchtlingshilfe 2013). Flucht wird im Gegensatz zu Migration als **unfreiwillige Wanderung** angesehen. Ob eine Verfolgung vorliegt, wird in einem Asylverfahren festgestellt. Menschen, die in einem Land Asyl beantragt

1 Das BAMF weist jedoch darauf hin, dass diese Wanderungsstatistiken, die basierend auf den Angaben der Einwohnermeldeämter von den Statistischen Landesämtern zur Verfügung gestellt werden, fallbezogen und nicht personenbezogen sind. Wandert eine Person mehrmals pro Jahr zu oder ab, geht der Fall der Migration mehrfach in die Statistik ein. Das Ausländerzentralregister (AZR) hingegen sammelt personenbezogene Daten (BAMF 2016a, S. 30ff.).

2 Heute wird besonders im politischen Sprachgebrauch immer häufiger der Begriff „Geflüchtete/r“ verwendet, da die Konnotation des Suffix -ling von einigen Menschen als zu negativ wahrgenommen wird.

haben, über deren Antrag jedoch noch nicht entschieden ist, werden als Asylsuchende oder Asylbewerber bezeichnet. Ob Kriegsflüchtlinge unter den Artikel 1A der Genfer Flüchtlingskonvention fallen, ist umstritten. Menschen aus Krisengebieten, die keine Anerkennung als Flüchtling bekommen, können nach EU-Recht jedoch unter „subsidiären Schutz“ gestellt werden (BMZ 2017), was sich derzeit zum Beispiel negativ auf die Aufenthaltserlaubnis oder auf das Recht zur Familienzusammenführung auswirkt (siehe dazu BAMF 2016b; BAMF 2016c). Menschen, die aufgrund von Naturkatastrophen in ein anderes Land flüchten, können sich bisher auf keine Rechtsgrundlage stützen. Die sogenannten Klimamigranten, deren Lebensgrundlage aufgrund von Klimawandel oder Naturkatastrophen entzogen worden ist, haben derzeit kaum eine Chance als Flüchtling anerkannt zu werden (BMZ 2017).

3.1.2 Die theoretisch-systematische Perspektive: Migration als sozialer Prozess

Im Gegensatz zur formal-juristischen Sichtweise, in der Migration eine freiwillige Wanderungsentscheidung darstellt, während Flucht als unfreiwillige Wanderung angesehen wird, geht es der (soziologischen) Forschung darum, Migration allgemeiner als sozialen Prozess zu begreifen (Treibel 2008, S. 297).

Der Begriff „Migration“

Aus dieser Perspektive ist das Kennzeichen der Freiwilligkeit nicht ausschlaggebend für die Definition von Migration. Als Migration wird hier zum einen die dauerhafte Verlagerung des Lebensmittelpunktes einzelner oder mehrerer Menschen in eine andere Gesellschaft oder in eine andere Region aufgefasst (Treibel 2011, S. 21). Zum anderen wird auch von Migration gesprochen, wenn „zum alten Lebensmittelpunkt ein neuer hinzukommt“ (Treibel 2008, S. 295). Hier halten sich Menschen vorübergehend oder längerfristig an einem neuen Wohnort im gleichen oder in einem anderen Land auf, um Geld für die eigene Existenz und häufig die der zurückgelassenen Familienmitglieder zu verdienen. Die Menschen erhalten jedoch an ihrem ursprünglichen Wohnort durch Pendeln im selben Land oder zwischen unterschiedlichen Ländern (Pendelmigration) oder durch Geldüberweisungen und Kommunikation über Landesgrenzen hinweg (Transmigration) noch wichtige soziale Beziehungen, so dass ihr ursprünglicher Lebensmittelpunkt nicht aufgegeben wird. Eine Form der Pendelmigration findet sich bei Saisonarbeitern

und -arbeiterinnen. Die saisonale Migration spielt in der Landwirtschaft eine bedeutende Rolle (Petrick et al. 2015, S. 2).

Räumlicher Aspekt (Zielrichtung bzw. zurückgelegte Distanz bei der Wanderung)	
Binnenwanderung oder <i>interne</i> Wanderung Wanderung innerhalb eines Nationalstaates; meist vom Land in die Stadt	<i>Internationale</i> oder <i>externe (kontinental oder interkontinental)</i> Wanderung Wanderung in einen anderen Nationalstaat
Zeitlicher Aspekt	
<i>Begrenzte</i> oder <i>temporäre</i> Wanderung Zum bestehenden Lebensmittelpunkt kommt ein zusätzlicher hinzu (z. B. Pendelmigration, Transmigration)	<i>Dauerhafte</i> oder <i>permanente</i> Wanderung Der Lebensmittelpunkt wird langfristig verlagert (z. B. Aus- bzw. Einwanderung bzw. Niederlassung)
Wanderungsentscheidung, Wanderungsursache	
Freiwillige Wanderung (Arbeitsmigration)	Erzwungene Wanderung (Fluchtmigration, Vertreibung)

Tabelle 3-1: Dimensionen der Migration

Quelle: Eigene Abbildung, basierend auf Treibel (2011, S. 20) und Treibel (2008, S. 295).

Ursachen, Motive und Ziele der Migration

Die Ursachen und Motive für Migration sind vielfältiger, als dies in Tabelle 3-1 und der juristischen Sichtweise suggeriert wird. So ist die Unterscheidung zwischen „freiwillig“ und „erzwungen“ wissenschaftlich umstritten, da die Lebenswirklichkeit der Migranten die Trennschärfe zwischen beiden Kategorien kaum widerspiegelt und der Komplexität der Gründe von Migration nicht gerecht werden kann. Die Grenzen zwischen diesen Kategorien sind stattdessen häufig fließend (Treibel 2011, S. 20f.; Han 2016, S. 7).

Der Begriff „**Freiwilligkeit**“ setzt nämlich voraus, dass Akteure über **Entscheidungs- und Handlungsspielräume** verfügen, die es zulassen, eine Alternative zur Wanderung wahrzunehmen. Dies ist jedoch auch bei ökonomisch bedingten Wanderungsentscheidungen nicht unbedingt der Fall. Wenn etwa die Lebensbedingungen in einem Land den Menschen Probleme bereiten, ihre Existenz oder die ihrer Familie abzusichern und von den Betroffenen kaum andere Möglichkeiten als die Auswanderung wahrgenommen werden, um aus einer sozialen Notlage zu entkommen, dann kann nicht davon gesprochen werden, dass sie über Handlungsspielräume oder Entscheidungsalternativen verfügen. (Arbeits-)Migration kann

aus dieser Perspektive auch „als zwingende Folge von Lebensverhältnissen“ angesehen werden (Birsl et al. 2003, S. 22f.). Die im rechtlichen und politischen Sinne getroffene Unterscheidung zwischen Freiwilligkeit und Unfreiwilligkeit unterstellt zudem, dass sich politische und ökonomische Gründe in der Realität voneinander abgrenzen ließen. Handelte es sich also „bei den Bürgerinnen und Bürger(n) Albaniens, die 1996/97 ihre Heimat verließen und hofften in Italien unterzukommen, ‚nur‘ um Arbeitsmigrantinnen und Arbeitsmigranten, die auf bessere Arbeitsbedingungen und höhere Löhne hoff(t)en, oder um Flüchtlinge, die sich aufgrund der perspektivlosen Lage in der Herkunftsgesellschaft zur Wanderung gezwungen“ sahen (Treibel 2011, S. 20)? Umgekehrt lässt sich dies bei Menschen fragen, die aus Kriegsgebieten flüchten. „Fliehen diese, weil kriegerische beziehungsweise militärische Konflikte ihr Leben bedrohen oder wandern sie (auch), weil ihnen die ökonomische Existenzgrundlage durch die Konflikte entzogen ist“ (Birsl et al. 2003, S. 23)?

Migration ist demnach mit zahlreichen, teilweise miteinander zusammenhängenden „Ursachen und Zwängen“ verbunden, die „kultureller, politischer, wirtschaftlicher, religiöser, demographischer, ökologischer, ethnischer und sozialer Art“ sein können. Den einen Grund oder die eine Ursache dafür, dass ein Mensch migriert, lässt sich demnach schwerlich finden. Migration ist vielmehr multikausal (Han 2016, S. 7). Mit Ausnahme verschiedener Formen der Gewalt- und Zwangsmigration setzt Migration häufig den Wunsch voraus, die eigene Lebenssituation oder die der Familie zu verbessern.³ Dabei kann es darum gehen, das reine Überleben in einer Kriegs- oder Katastrophensituation zu sichern, der Armut zu entfliehen oder darum, durch die Suche nach besseren Bildungs- und Arbeitsmöglichkeiten den Lebensstandard zu erhöhen (Jäggi 2016, S. 49).

In der Migrationsforschung gibt es verschiedene Ansätze zur Analyse der komplexen Ursachen und Ziele von Migration. Einer davon untersucht die sogenannten **Push- und Pull-Faktoren**. Unter Push-Faktoren (Druckfaktoren oder Schubfaktoren) werden die Faktoren verstanden, die Menschen in ihrem Herkunftsort zu einer Auswanderung motivieren, wenn nicht gar zwingen. Hier kann es sich um Verfolgung, Kriege, wirtschaftliche Krisen oder Naturkatastrophen handeln. Die Pull-Faktoren (Sogfaktoren) fassen all die Faktoren des Ziellandes zusammen, die Migranten und Migrantinnen zur Einwanderung in ein bestimmtes Land motivieren. Zu nennen wären hier etwa eine politisch stabile Lage, ein demokratisches

3 Formen der Gewalt- und Zwangsmigration umfassen nach Oltmer (2016, S. 59) Deportation, Evakuierung, Flucht, Umsiedlung und Vertreibung.

System mit freiheitlichen Grundrechten und bessere Ausbildungs- oder Verdienstmöglichkeiten (Han 2016, S. 12f.; Birsl et al. 2003, S. 24; siehe dazu auch den Beitrag von Kvartiuk und Traikova in diesem Buch).

Häufig spielen bei Migrationsentscheidungen auch soziale und emotionale Bindungen zu Menschen im Herkunftsland und im Zielland eine wichtige Rolle (Han 2016, S. 13). Menschen wandern demnach häufig innerhalb „**transnationaler sozialer Räume**“ oder „**transnationaler Migrationsnetzwerke**“ (Birsl et al. 2003, 24f.; Haug und Pichler 1999, S. 259ff.). Diese Netzwerke für Kommunikation und Informationsaustausch schaffen Sozialräume über Ländergrenzen hinweg und stellen Migranten und Migrantinnen Ressourcen wie finanzielle Mittel oder soziale Auffangnetze im Zielland zur Verfügung (Birsl et al. 2003, S. 25). Somit wandern Menschen nicht unbedingt nur in die Länder oder Regionen ein, in denen die objektiv besten Pull-Faktoren vorherrschen, sondern sie wählen auch Länder, in denen sie auf soziale Netzwerke zurückgreifen können.

Eine wichtige Voraussetzung für die Entstehung von transnationalen Migrationsnetzwerken ist jedoch, dass es Menschen gibt, die als **Pionierwanderer** ohne bereits verfügbare Netzwerke den Schritt wagen, in ein anderes Land auszuwandern. Diese müssen häufig vergleichsweise hohe finanzielle Ressourcen aufwenden und über Bildung und Fremdsprachenkenntnisse verfügen. Bei Pionierwanderern, die durch die **Anwerbung als Arbeitskräfte** migrieren, fallen die Kosten niedriger aus, da ihnen das Anwerbeland bereits einen Arbeitsplatz, eine Wohnung und eine Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis zur Verfügung stellt (Birsl et al. 2003, S. 26). Die Einwanderung im Rahmen von Anwerbeabkommen spielte in der Bundesrepublik eine besondere Rolle (siehe Abschnitt 3.2).

Migrationsentscheidungen können auch Ausdruck einer **Familienstrategie** sein, innerhalb derer Mitglieder von Familien oder anderen Herkunftskollektiven entsandt werden, um die Lebensbedingungen durch Rücküberweisungen von Geld („Remittances“) an die im Herkunftsland Verbliebenen zu verbessern. Damit diese Strategie funktioniert, müssen die sozialen Bindungen über eine lange Zeit und teils große Distanzen aufrechterhalten werden (Oltmer 2016, S. 55).

All diese Bestimmungsfaktoren von Migration implizieren nicht notwendigerweise, dass sich Migranten dauerhaft in einem Land niederlassen. Der **Migrationsprozess** ist vielmehr **ergebnisoffen** und es kann Jahre dauern, bis dieser abgeschlossen ist. Häufig müssen Migranten Etappen oder Zwischenziele bewältigen, an denen sie finanzielle Mittel für die Weiterreise verdienen (Oltmer 2016, S. 53). Ebenso kann aus einem ursprünglich geplanten dauerhaften Aufenthalt in einem Zielland eine Weiterreise erfolgen, etwa wenn sich dort die Arbeitsmarktlage ver-

schlechtern.⁴ Neben einer Weiterwanderung kommt es häufig auch vor, dass Menschen mehr oder weniger freiwillig in ihr Herkunftsland zurückkehren (Remigration) (Treibel 2011, S. 39).

Box 3-1: Internationale Migration und Integration in ländlichen Räumen

Auch in ländlichen Räumen findet – wenn auch in deutlich geringerem Ausmaß als in urbanen Räumen – Einwanderung über die Staatsgrenzen statt. Eine wichtige Gruppe internationaler Migranten, die zwar in der Wanderungsstatistik nicht als Einwanderer gezählt werden, stellen **Saisonnarbeitskräfte** dar, die in den arbeitsintensiven Phasen in der Landwirtschaft zeitlich befristet in die ländlichen Räume Deutschlands migrieren. Eine relativ große Gruppe von Einwanderern sind **Aussiedler bzw. Spätaussiedler** (siehe auch Abschnitt 3.1.3), die sich insbesondere in den ländlichen Gebieten im Süden Deutschlands sowie in Niedersachsen niedergelassen haben.⁵ Im Gegensatz zu den sogenannten Gastarbeitern der 1960er und 1970er Jahre war diese Gruppe weniger auf großindustrielle Arbeitsmöglichkeiten fokussiert. Auch staatliche Förderungen sowie das Interesse an Wohneigentum begünstigten die Niederlassung in ländlichen Räumen (Beetz 2005, S. 175).

Ländliche Räume weisen **Chancen** aber auch Hemmnisse zur langfristigen Integration und Niederlassung von Migrantinnen und Migranten auf (Aumüller und Gesemann 2016; Nadler et al. 2012; Schader-Stiftung 2011). Sind berufliche Entwicklungsmöglichkeiten vorhanden und bevorzugen Migranten grundsätzlich einen ländlichen Lebensstil, kann die Überschaubarkeit in der ländlichen Region zu einer Nähe und Intensität des Zusammenlebens der Menschen vor Ort führen oder die Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren wie Vereinen, im Ehrenamt engagierten Menschen oder Religionsgemeinschaften fördern.

Hemmnisse für eine langfristige Integration und Niederlassung von Migranten insbesondere in Regionen mit geringer Siedlungsdichte können folgende sein:

- Kein ausreichendes bedarfsgerechtes Integrationsangebot wie bspw. Sprachkurse, mangelnde Therapieangebote und soziale Beratungsangebote.
- Räumliche Entfernung und fehlende Nahverkehrsverbindungen in größere Städte.
- Mangelnde Kontaktmöglichkeiten zu Menschen gleicher Herkunft.
- Fehlende Migrantenorganisationen, die als wichtige Ansprechpartner und Multiplikatoren für die kommunale Integrationspolitik notwendig sind.
- Dominanz verschlossener Gemeinschaften mit homogenen Wertvorstellungen.

4 So wanderten bspw. im Jahr 2012 aufgrund der Wirtschaftskrise 3.214 Bulgaren und Rumänen nach teils mehrjährigem Aufenthalt in Italien und Spanien nach Deutschland weiter (Hanganu et al. 2014, S. 6).

5 Die ankommenden Spätaussiedler zwischen den Jahren 1996 bis 2009 wurden jedoch für jeweils drei Jahre einem Wohnort zugewiesen, so dass bei dieser Gruppe nicht immer davon auszugehen ist, dass die Einwanderung in den ländlichen Raum freiwillig erfolgte.

Die Ziele der Migrantinnen und Migranten liegen häufig in **urbanen Räumen**, da dort die Pull-Faktoren wie beispielsweise Arbeitsmöglichkeiten oder infrastrukturelle Gegebenheiten im Vergleich zu **ländlichen Räumen** stärker ausgeprägt sind, und Migranten hier auf Netzwerke zurückgreifen können, die ihnen helfen, das Leben am neuen Ort zu erleichtern (siehe Box 3-1).

3.1.3 Die Abgrenzung der Begriffe „Migrant“, „Ausländer“ „Deutscher“ und „Person mit Migrationshintergrund“

Box 3-2: Die statistische Abgrenzung von Ausländern, Migranten und Personen mit Migrationshintergrund

Ausländer sind „alle Personen, die nicht die deutsche Staatsangehörigkeit besitzen. Dazu zählen auch die Staatenlosen und die Personen mit ungeklärter Staatsangehörigkeit. Deutsche, die zugleich eine fremde Staatsangehörigkeit besitzen, zählen nicht zur ausländischen Bevölkerung“ (Statistisches Bundesamt 2016b, S. 6).

Als **Migranten** im Sinne von Einwanderern oder Zuwanderern werden hingegen unabhängig von ihrem Einwanderungsgrund die Personen erfasst, die sich von einem Land, außerhalb der Bundesrepublik kommend, mit einem Wohnsitz in der Bundesrepublik anmelden (siehe auch Abschnitt 3.1.1).

Da die statistische Erfassung von Ausländern und Deutschen keine Informationen über biografische Migrationserfahrungen und eingebürgerte Migranten und Migrantinnen enthält, wurde erstmalig im Jahr 2005 der Begriff „Person mit Migrationshintergrund“ in die amtliche Statistik eingeführt (Sauer und Brinkmann 2016, S. 5f.; siehe auch Tabelle 3-2). **Menschen mit Migrationshintergrund** sind nach der Definition:

1. zugewanderte und nicht zugewanderte Ausländer;
2. zugewanderte und nicht zugewanderte Eingebürgerte;
3. (Spät-)Aussiedler;
4. mit deutscher Staatsangehörigkeit geborene Kinder der drei zuvor genannten Gruppen (Statistisches Bundesamt 2016a, S. 4).

Die alltägliche und politische Sprache gebraucht Bezeichnungen wie Migrant, Zuwanderer, Ausländer oder Person mit Migrationshintergrund. Teilweise werden diese Begriffe synonym verwendet. So wird im Alltag häufig von Ausländern oder Personen mit Migrationshintergrund gesprochen, wenn von Migranten die Rede

ist und umgekehrt. Nach der juristischen und statistischen Definition bezeichnen diese Begriffe jedoch teilweise unterschiedliche Personen (siehe Box 3-2).

Häufig fallen Menschen zwar nach der statistischen und juristischen Definition in alle Kategorien. Eine Person kann jedoch aus juristischer Perspektive zwar Ausländer, aber kein Migrant im Sinne eines in die Bundesrepublik Zugewanderten sein. Ebenso muss ein Zugewanderter nicht zwangsläufig Ausländer sein. So kann er ebenso auch die deutsche Staatsbürgerschaft besitzen, die er entweder bereits bei der Zuwanderung besaß oder später durch Einbürgerung in Deutschland erworben hat. Im Jahr 2015 waren etwa 94,4 Prozent der Einwanderer ausländische, hingegen 5,6 Prozent deutsche Staatsbürger (BAMF 2016a, S. 33). Bei den Menschen mit deutscher Staatsangehörigkeit handelt es sich zum einen um Personen, die als Rückwanderer wieder in die Bundesrepublik zogen (BAMF 2016a, S. 165f.), oder um Menschen, die als deutsche Staatsbürger im Ausland geboren sind. Zum anderen können die Menschen auch als sogenannte (**Spät-**)Aussiedler in die Bundesrepublik eingewandert sein. Deutsche Staatsangehörige waren nach Syrern, Rumänen und Polen die viertgrößte Zuwanderungsgruppe im Jahr 2015 (ebd., S. 166).

(Spät-)Aussiedler gelten im deutschen Recht als „deutsche Volkszugehörige“, die nach § 116 GG einen Rechtsanspruch auf die deutsche Staatsangehörigkeit haben. Laut Bundesvertriebenengesetz aus dem Jahr 1953 ist ein „Deutscher Volkszugehöriger, wer sich in seiner Heimat zum deutschen Volkstum bekannt hat, sofern dieses Bekenntnis durch bestimmte Merkmale wie Abstammung, Sprache, Erziehung, Kultur bestätigt wird“ (Treibel 2011, S. 32).⁶ Damit wird ethnische Zugehörigkeit und Nationalität im Staatsbürgerrecht gleichgesetzt, was nach Treibel (2011, S. 32) weltweit einmalig ist (Kritik dazu vgl. Leibold und Kühnel 2016, S. 312).

Von 1950 bis zum Jahr 2012 kamen rund 4,5 Millionen Menschen als (Spät-)Aussiedler in die Bundesrepublik Deutschland (Worbs et al. 2013, S. 28). Als Aussiedler gelten im rechtlichen Sinne diejenigen, die bis Ende 1992 auf der Basis des Bundesvertriebenengesetzes (BVFG) einwanderten. Als Spätaussiedler werden die Personen bezeichnet, die ab dem Jahr 1993 in die Bundesrepublik gezogen sind. Im Unterschied zu Aussiedlern müssen Spätaussiedler und deren Angehörige nachweisen, dass sie die deutsche Sprache beherrschen (ebd., S. 21ff.). Der größte Teil der Aussiedlerzuwanderung fand seit den 1990er Jahren bis zum Jahr 2000 statt, danach ebte die Zahl der zugewanderten (Spät-)Aussiedler ab (ebd., S. 28ff.; Oberpennig 1999, S. 32f.). Personen aus Staaten der ehemaligen Sowjetunion wie

6 Die Ehepartnerinnen sowie weitere Familienangehörige aus anderen ethnischen Gruppen werden automatisch als Aussiedler beziehungsweise Spätaussiedler gezählt (Metz 2016, S. 41).

der Russischen Föderation, Kasachstan und der Ukraine stellen seither den größten Anteil der (Spät-)Aussiedler dar, während vor 1990 auch andere Herkunftsländer wie Ungarn, Polen oder Rumänien eine große Rolle bei der Aussiedlerzuwanderung spielten (Treibel 2011, S. 32; zu den Herkunftsländern der Aussiedler ab 1990 siehe auch BAMF 2016a, S. 164).⁷

Am Beispiel der Spätaussiedler lässt sich gut aufzeigen, wie sich die Wahrnehmung und kategoriale Grenzziehung im Kontext von Migration zwischen dem Recht und dem alltäglichen Sprachgebrauch unterscheiden können. So sind Aussiedler zwar deutsche Staatsbürger, von den sogenannten Einheimischen bzw. einheimisch gewordenen Menschen wurden sie dennoch häufig aufgrund ihrer „Sprache, Religiosität und ihren kulturellen Traditionen bis hin zu ihren Lebenserfahrungen und Lebenserwartungen“ als nicht-zugehörige Fremde und Ausländer wahrgenommen (Oberpennig 1999, S. 35). Dies kollidierte mit dem Selbstverständnis der Aussiedler, die sich selbst als Deutsche begriffen, sich jedoch nach ihrer Einwanderung in die Bundesrepublik als Fremde ausgegrenzt sahen (Treibel 2011, S. 39). Mit ähnlichen Fremdzuschreibungen sind auch Menschen mit einer anderen Hautfarbe als die der weißen Mehrheitsbevölkerung konfrontiert (siehe Box 3-3).

Box 3-3: Die soziale Konstruktion von Migranten und Ausländern

Menschen werden oft aufgrund von äußeren Merkmalen wie einer bestimmten Haut- oder Haarfarbe im Alltag als nicht-deutsch wahrgenommen und als Migranten oder ausländische Fremde bezeichnet. Diese als soziale Konstruktion bezeichnete Zuschreibung (Mannitz und Schneider 2014, S. 87) kann auch Menschen betreffen, die weder in die Bundesrepublik eingewandert, noch ausländische Staatsbürger sind sowie die Deutsch als Muttersprache sprechen und sich selbst als Deutsche verstehen. Bei der alltagssprachlichen Verwendung der Begriffe Ausländer und Migrant wird häufig deutlich, wie eng das **Konzept von nationaler Zugehörigkeit** „noch immer auf **Abstammung und Blutsverwandtschaft**“ beruht (ebd., S. 82).

Dabei werden den als fremd wahrgenommenen Menschen häufig bestimmte kulturelle Praktiken unterstellt, die sie aufgrund ihrer vermeintlichen Zugehörigkeit zu einer bestimmten Ethnie im Alltag ausleben würden. Die Forschung hat aufgezeigt, dass gerade durch solche Zuschreibungen, in deren Folge Menschen mit bestimmten Merkmalen als Nichtzugehörige konstruiert

7 Eine weitere Gruppe von Migranten aus der ehemaligen Sowjetunion waren jüdische Zuwanderer, die insbesondere seit den 1990er Jahren als sogenannte Kontingentflüchtlinge in die Bundesrepublik kamen (vgl. hierzu Metz 2016; Haug und Schimany 2005).

werden, **Ethnisierung** überhaupt erst stattfindet: die ethnische Selbstidentifikation wird durch Zuschreibungen von anderen Menschen mit konstituiert (Treibel 2011, S. 199ff.; Mannitz und Schneider 2014). Durch solche Zuschreibungen sowie durch rechtliche Ausgrenzungen kann etwa erklärt werden, dass „viele türkische Familien, die sich in der Türkei religiös indifferent verhielten, unter den ‚widrigen‘ Bedingungen der Aufnahmegesellschaft ihre Religiosität reaktivieren und praktizieren“ (Treibel 2011, S. 202f.), da die „ethnischen Identifikationen (...) als Rückzugsgrundlage für allzu hohe Überlastungen erhalten“ bleiben (Esser 1980, S. 264; zitiert in Treibel 2011, S. 203). Ethnisierung ist dennoch nicht als einseitiger Prozess zu verstehen, der lediglich durch Fremdzuschreibungen erfolgt, Ethnisierung erfolgt auch durch die Betroffenen selbst (ebd.; S. 203).

Neben kultureller Verschiedenheit werden mit Migranten und Ausländern, bzw. denjenigen, die als solche wahrgenommen werden, auch Integrationsbedürftigkeit, Hilfsbedürftigkeit und Defizite bis hin zu sozialen Problemen verbunden (Metz 2016, S. 23). Zwar können Ausländer oder Migranten durchaus auch integrationsbedürftig sein, weshalb ihnen Integrationsangebote wie Sprachkurse oder andere Bildungsangebote zur Verfügung gestellt werden sollten. Ebenso kann es ethnisch-kulturelle Unterschiede zu den „Deutschen“ geben. Dennoch stellen **Deutsche, Ausländer und Migranten keine homogenen Gruppen** dar: „Sie unterscheiden sich nach Geschlecht, Alter, sozialer Herkunft, nach ihrem Bildungsstand, dem Grad ihrer wahrgenommenen Fremdheit, nach ihrer Erwerbsbiografie und anderen Kategorien (...)“ wie etwa z. B. religiöse Zugehörigkeit (Treibel 2008, S. 312). Auf die Stellung bzw. die berufliche und soziale Integration einer Person innerhalb einer Gesellschaft hat dies einen deutlich stärkeren Einfluss als die ethnische Herkunft. So kann eine Migrantin, die aus einer türkischen Managerfamilie stammt, vielleicht bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben, als ein Deutscher, der keine Migrationserfahrung hat, jedoch in einer einkommensschwachen Familie mit niedrigen Bildungsabschlüssen aufwuchs (ebd.). Integrationsbedürftigkeit kann auch deutsche Staatsbürger ohne Migrationserfahrung betreffen. Soziologisch gesehen müssen Migration und Integration also nicht zwangsläufig zusammengehören. Integration meint hier zunächst „ganz allgemein den Grad an Zusammenhalt in einer Gesellschaft und die Teilhabemöglichkeiten aller Mitglieder dieser Gesellschaft“, was beispielsweise die Beziehung von Ost- und Westdeutschen ebenso mit einschließt (ebd., S. 302).⁸

Neben den Begriffen Ausländer und Migrant wird heute im politischen und alltagssprachlichen Gebrauch der Begriff „Person mit Migrationshintergrund“ verwendet. Häufig ist mit der Verwendung dieser Begrifflichkeit der Anspruch verknüpft, die negativen stereotypen Zuschreibungen, die mit den Kategorien Ausländer und Migrant verbunden sind, zu vermeiden. Laut Mannitz und Schneider (2014, S. 85ff.) hat der Begriff „mit Migrationshintergrund“ jedoch mittlerweile „die Funktionalität der alten nicht-adäquaten Benennungen von ‚Andersheit‘ innerhalb der Gesellschaft vollständig übernommen (...)“ (ebd., S. 85).

8 Zu Theorien, die sich mit der „Integration“ von Migrantinnen und Migranten beschäftigen vgl. Hans (2016); zur weiteren kritischen Auseinandersetzung mit der Verwendung des Begriffs Integration vgl. Geisen (2010); Riegel (2009).

Informationen über die in Deutschland lebenden (Spät-)Aussiedler, aber auch anderer Migrantengruppen bieten unter anderem die Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes über die im Mikrozensus erhobene Bevölkerung mit Migrationshintergrund.

Laut Berechnungen im Mikrozensus, einer jährlichen Bevölkerungsbefragung des Statistischen Bundesamtes, hatten im Jahr 2015 insgesamt 17,1 Mio. Menschen in Deutschland einen Migrationshintergrund, was einem Anteil von 21 Prozent an der Bevölkerung entspricht. Davon sind 7,8 Mio. ausländische Staatsbürger, was weniger als die Hälfte der Bevölkerung mit Migrationshintergrund ausmacht. Eigene Migrationserfahrung haben 77 Prozent aller Personen mit Migrationshintergrund. Unter den Personen mit eigener Migrationserfahrung sind 27 Prozent Spätaussiedler (Statistisches Bundesamt 2016a, S. 7; Tabelle 3-2). Insgesamt 68,8 Prozent der Personen mit eigener Migrationserfahrung kommen aus einem europäischen Land, 37,6 Prozent aus einem der 28 EU-Mitgliedsstaaten. Die meisten Personen mit Migrationshintergrund stammen aus der Türkei (16,7%), gefolgt von Polen (9,9%), der Russischen Föderation (7,1%) und Italien (4,5%). Kasachstan ist als Herkunftsland vieler Spätaussiedler mit 5,5 Prozent das einzige wichtige nichteuropäische Herkunftsland. Aus den Gastarbeiteranwerbestaaten (siehe dazu Abschnitt 3.2.1) stammen rund 36,5 Prozent aller Personen mit Migrationshintergrund (Statistisches Bundesamt 2016a, S. 7).

Betrachtet man die Bevölkerung Deutschlands getrennt nach neuen und alten Bundesländern, zeigen sich enorme Unterschiede. So haben in Ostdeutschland (ohne Berlin) mit 662.000 Personen lediglich 5,3 Prozent der Bevölkerung einen Migrationshintergrund, während der Anteil in Westdeutschland (einschließlich Berlin) 23,9 Prozent beträgt, was fast einem Viertel der Bevölkerung entspricht. Unter allen Personen mit Migrationshintergrund haben im Osten Deutschlands 78 Prozent eine eigene Migrationserfahrung, im Westen beträgt dieser Anteil lediglich 67 Prozent (Tabelle 3-2). Ursächlich für die Unterschiede sind die verschiedenen Migrationsgeschichten in den beiden deutschen Staaten vor der Wiedervereinigung (siehe Abschnitt 3.2).

Detaillierter Migrationsstatus (Angaben in 1.000)	Bundesrepublik Deutschland		Früheres Bundesgebiet und Berlin		Neue Länder ohne Berlin	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent
Bevölkerung insgesamt	81.404		68.900		12.504	
Personen ohne Migrationshintergrund	64.286	79,0	52.444	76,1	11.842	94,7
Personen mit Migrationshintergrund im engeren Sinn*	17.118	21,0	16.456	23,9	662	5,3
– Personen mit eigener Migrationserfahrung	11.453	66,9	10.938	66,5	515	77,8
• Ausländer	6.430	56,1	6.103	55,8	327	63,5
• Deutsche	5.023	43,9	4.835	44,2	188	36,5
» (Spät-) Aussiedler	3.061	60,9	2.948	61,0	113	60,1
» Eingebürgerte	1.926	38,3	1.853	38,3	73	38,8
– Personen ohne eigene Migrationserfahrung	5.665	33,1	5.518	33,5	147	22,2
• Ausländer	1.342	23,7	1.315	23,8	27	18,4
• Deutsche	4.323	76,3	4.202	76,2	120	81,6
» Eingebürgerte	478	11,1	473	11,3	**	**
» Als Deutsche Geborene	3.845	88,9	3.729	88,7	116	96,7
o mit beidseitigem Migrationshintergrund	2.044	53,2	2.006	53,8	37	31,9
o mit einseitigem Migrationshintergrund	1.801	46,8	1.723	46,2	78	67,2

Tabelle 3-2: Bevölkerung 2015 nach Migrationsstatus

Anm.: * Migrationshintergrund im engeren Sinn bedeutet, dass nur die Informationen über die Eltern verwendet werden, die auch im gleichen Haushalt leben;
 ** Keine Angabe, da Zahlenwert nicht sicher genug.

Quelle: Daten des Mikrozensus 2015; Statistisches Bundesamt (2016a, S. 4f. und 128).

3.1.4 Zusammenfassung

- Migration bezieht sich auf räumliche Bewegungen von Menschen, wobei **internationale Migration, Binnenmigration und Pendelmigration** unterschieden werden.
- In juristischer Perspektive erfolgt Migration freiwillig und wird häufig mit Arbeitsmigration gleichgesetzt. Dies wird von unfreiwilliger Fluchtmigration und Vertreibung unterschieden.
- Die theoretisch-systematische Perspektive versteht Migration als **komplexen sozialen Prozess**. Die Grenzen zwischen freiwilliger und erzwungener Migration verlaufen in der Lebenswirklichkeit der Migranten häufig fließend.
- Verschiedene Länder definieren Einwanderung unterschiedlich. In Deutschland gilt eine Person als Einwanderer, wenn sie sich mit einem Wohnsitz in Deutschland anmeldet.
- Es gibt verschiedene Ansätze zur Erklärung der Bestimmungsfaktoren von Migration. Hierzu zählen die Analyse der **Push- und Pull-Faktoren** und **transnationaler Migrationsnetzwerke**. Häufig sind urbane Räume im Vergleich zu ländlichen Räumen mit besseren Pull-Faktoren ausgestattet und es gibt oft bereits Netzwerke, auf die Migranten zurückgreifen können.
- Die Begriffe Ausländer, Migrant und Person mit Migrationshintergrund bezeichnen teilweise unterschiedliche Personen. (Spät-)Aussiedler sind Personen mit Migrationshintergrund, jedoch keine Ausländer. In Westdeutschland hat fast ein Viertel der Bevölkerung einen Migrationshintergrund. In Ostdeutschland (ohne Berlin) sind dies nur 5 Prozent.

3.2 Deutschland als Einwanderungsland: ein kurzer historischer Abriss bis zum Jahr 1990

Deutschland wird heute häufig nach den USA als zweitbeliebtestes Einwanderungsland der Welt bezeichnet (Ghelli 2015). Dies ist so jedoch nicht zutreffend, denn diese Aussage basiert lediglich auf einem Vergleich der Einwanderungszahlen der 34 OECD-Industrieländer. Weltweit gesehen haben weder die meisten Arbeitsmigranten, noch die meisten Flüchtlinge Deutschland oder Europa als Ziel. Ein bedeutender Teil der weltweiten Migrationsbewegungen findet außerhalb der Industrienationen statt. Zwar befand sich Deutschland im Jahr 2014 bei den Asylanträgen auf Platz 1 aller Länder, dabei ist jedoch zu beachten, dass in vielen Ländern gar keine statistische Erfassung anhand von Asylanträgen möglich ist. Laut UNHCR lebten im Jahr 2014 die meisten Flüchtlinge in der Türkei, in Pakistan, im Libanon, Iran, Äthiopien und Jordanien (ebd.).

Dennoch bezeichnen Migrationsforscher **Migration als „Normalfall“** für Deutschland und Europa (Oltmer 2016; Bade und Oltmer 2004), denn Deutschland und dessen Wohnbevölkerung ist bereits seit langem durch Einwanderung gekennzeichnet, und das nicht erst seit der Gründung der Bundesrepublik im Jahr

1949 (Bade und Oltmer 2004, S. 11ff.; Bade 1983, S. 29f.). Als im Jahr 1949 die beiden deutschen Staaten Bundesrepublik Deutschland (BRD) und Deutsche Demokratische Republik (DDR) gegründet wurden, hatte Deutschland zwei Weltkriege hinter sich, die mit enormen Migrationsbewegungen verbunden waren. Im Zuge des Zweiten Weltkriegs gab es eine hohe Zahl von **Zwangswanderungen**. Hier handelte es sich um Flüchtlinge, die vor den vorrückenden Truppen flüchteten, Menschen, die deportiert wurden und Zwangsarbeit leisten mussten, die „Displaced Persons“ (DPs)⁹ in der unmittelbaren Nachkriegszeit sowie die Menschen, die nach dem Kriegsende aus den ehemaligen Ostgebieten des Deutschen Reiches und aus deutschen Siedlungsgebieten in Europa vertrieben wurden (Bade und Oltmer 2004, S. 43 ff.). Knapp 12,5 Millionen Vertriebene und Flüchtlinge waren aus diesen Gebieten bis zum Jahr 1950 in die Bundesrepublik und die DDR gelangt (ebd., S. 53f.). Da die ländlichen Räume weitgehend von Bombenangriffen verschont geblieben waren, wurden die Vertriebenen überwiegend hier untergebracht (Bade 1983, S. 59), was bei der dortigen Bevölkerung auf Proteste stieß, da dies deren Wohn- und Lebensverhältnisse verschlechterte. Die Wirtschaftstätigkeit in Deutschland war zu dieser Zeit nahezu zum Erliegen gekommen und die Nahrungsmittelversorgung der Menschen mangelhaft.

3.2.1 Einwanderung in die BRD (1949–1990)

In den 1950er Jahren hatte sich die Wirtschaftslage in der noch jungen Bundesrepublik erholt. Der Marshall-Plan der amerikanischen Besatzungsmacht verhalf der deutschen Wirtschaft zu einem schnellen Aufschwung, so dass in den 1950er Jahren bereits vom „deutschen Wirtschaftswunder“ gesprochen wurde (Bade 1983, S. 59f.). Obwohl eine große Zahl von Vertriebenen und DDR-Bürgern in die Bundesrepublik gekommen war, konnten zahlreiche Arbeitsplätze in einigen Branchen nicht mehr besetzt werden. Die seit den 1950er Jahren begonnene Bildungsexpansion hatte zu längeren Ausbildungszeiten geführt, das Rentenalter war gesunken und der Babyboom zu dieser Zeit verringerte die Erwerbsbeteiligung von Frauen, die in dieser Zeit der Renaissance traditioneller Familienwerte ohnehin nicht sonderlich erwünscht war. Deshalb begann die Bundesrepublik in Südeuropa sogenannte **Gastarbeiter** zu rekrutieren. Bis in die 1960er Jahre wurden zahlreiche Anwerbeabkommen mit verschiedenen Staaten abgeschlossen: 1955 mit Italien,

⁹ Displaced Persons (DP) waren Zivilpersonen, die sich aufgrund des Krieges meist im Zuge von Deportation außerhalb ihres Heimatlandes befanden und Hilfe zur Rückkehr oder Neuansiedelung benötigten.

danach folgten Spanien und Griechenland (1960), die Türkei (1961), Marokko (1963), Portugal (1964), Tunesien (1965) und Jugoslawien (1968) (Münz et al. 1999, S. 43f.). Die Anwerbeabkommen spielten anfangs nur eine geringe Rolle. Erst nach dem Mauerbau im Jahr 1961 und der damit verbundenen ausbleibenden Zuwanderung von Menschen aus der DDR kam es zu einer höheren Ausländerbeschäftigung. Im Jahr 1973 erreichte die Ausländerbeschäftigung mit 2,6 Millionen Menschen ihren Höhepunkt. Im selben Jahr betrug der Ausländeranteil in der Bevölkerung 7 Prozent (4 Mio.). Migranten aus der Türkei, Jugoslawien und Italien bildeten die größten Gruppen (ebd. S. 45).

Die Ausländerinnen und Ausländer übernahmen meist un- und angelernte Tätigkeiten in der industriellen Produktion, die oft niedrig entlohnt und mit hoher körperlicher Beanspruchung verbunden waren. Sie erledigten Arbeitstätigkeiten, für die sich Bundesdeutsche kaum interessierten. Die Folgen der Anwerbung meist gering gebildeter Arbeitsmigranten für niedrigqualifizierte Tätigkeiten – aber auch der nicht stattgefunden Integrationspolitik bis zu Beginn der 2000er Jahre – zeigen sich noch heute in teils großen Unterschieden in den Bildungsgraden oder der Einkommens- und Erwerbssituation zwischen Migranten bzw. deren Nachkommen und Einheimischen (Brinkmann 2016, S. 155f.; siehe auch Abschnitt 3.3 und 3.4).

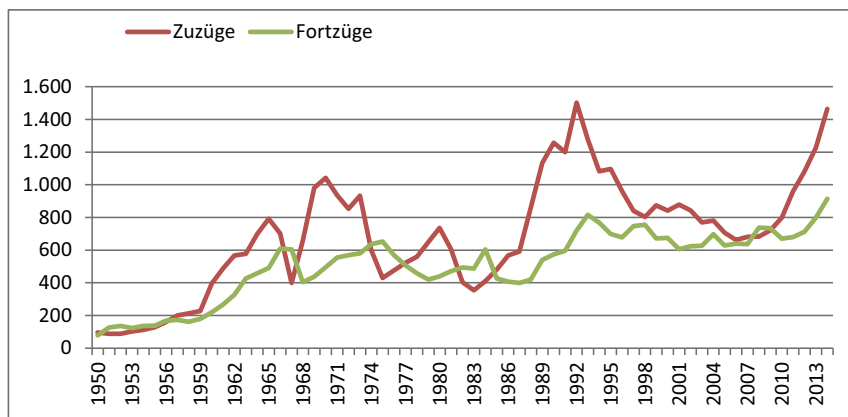


Abbildung 3-1: Zu- und Fortzüge über die Außengrenzen Deutschland von 1950 bis 2014

Anm.: Angaben in 1.000; Zu- und Fortzüge von Ausländern und Deutschen, bis 1990 früheres Bundesgebiet, ab 1991 einschließlich Ostdeutschland.

Quelle: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (2017).

In erster Linie übernahmen die Migranten eine **konjunkturelle Pufferfunktion**, was sich in der ersten Rezession der Jahre 1966/67 und 1973/74 während der Ölkrise deutlich zeigte. So ging in diesen Jahren die Beschäftigung von Ausländern besonders in der konjunkturabhängigen Baubranche stark zurück (Oltmer 2016, S. 80).

Die Arbeits- und Aufenthaltserlaubnisse waren anfangs nur ein Jahr gültig, weshalb es in den 1960er und 70er Jahren nicht nur ein hohes Niveau von Zuzügen, sondern auch von Fortzügen gab (Münz et al. 1999, S. 46f.; siehe auch Abbildung 3-1). Seit den späten 1960er Jahren verlor dieses sogenannte **Rotationsmodell** jedoch an Akzeptanz, sowohl bei den Gastarbeitern als auch bei den Arbeitgebern. Arbeitgeber waren nicht mehr gewillt, jedes Jahr neue Arbeitskräfte anzustellen und anzulernen, und die Migranten konnten ihre selbstgesetzten Sparziele innerhalb der ein- bis zweijährigen Erwerbstätigkeit in Deutschland nicht erfüllen. Aufgrund der lauter werdenden Kritik erleichterte die Bundesregierung seit 1971 die Verlängerung der Aufenthaltsgenehmigungen. Danach kam es zu einem verstärkten **Nachzug von Familienangehörigen** (ebd., S. 48).

Im Jahr 1973 beschloss die Bundesregierung aufgrund des Ölpreis-Schocks und der darauf folgenden Rezession, die Anwerbung von ausländischen Arbeitnehmern zu beenden (**Anwerbestopp**). Infolgedessen war der Wanderungssaldo von Ausländern in den Jahren 1974 bis 1977 negativ, d. h. es gab weniger Zuzüge als Fortzüge (ebd., S. 48ff.). Als Folge des Anwerbestopps erhöhten sich die Familiennachzüge, so dass aus den Gastarbeitern nun dauerhafte Einwanderer wurden (Beger 2000, S. 28).

Neben der Einwanderung zur Arbeitsplatzaufnahme und zur Familienzusammenführung von Ausländern spielte in der alten Bundesrepublik auch die Einwanderung von Deutschen eine enorme Rolle.¹⁰ Dies waren neben den (**Spät-**)**Aussiedlern** (siehe Abschnitt 3.1 sowie Münz et al. 1999, S. 28ff.; Beger 2000, S. 23ff.) in hoher Zahl **Bürger aus der DDR**. Schon bevor die beiden deutschen Staaten gegründet worden waren, kamen etwa 730.000 Menschen aus der sowjetischen in die westlichen Besatzungszonen. Nach der Gründung der DDR im Jahr 1949 siedelten bis zum Bau der Mauer weitere 3,8 Millionen Ostdeutsche in die BRD über. Die wichtigsten Gründe waren die Unzufriedenheit mit dem politischen System, Familienzusammenführungen und die starke Anziehung, die der bundesdeutsche Wirtschaftsboom auf die DDR-Bürger ausübte (Münz et al. 1999, S. 36). Nach dem Mauerbau reduzierte sich die Zahl der Übersiedler stark auf etwa 23.000 pro Jahr. Zwischen 1961 und 1988 wanderten insgesamt 600.000 DDR-Bürger in die

10 Die hier aufgeführten Gründe zur Einwanderung sagen jedoch zunächst lediglich etwas über den rechtlichen Aufenthaltsstatus und die Einreisemodalitäten aus.

Bundesrepublik ein, worunter auch von der BRD freigekaufte Häftlinge der DDR (34.000) waren. 1989 flüchteten Zehntausende in die bundesdeutschen Botschaften in Budapest, Prag oder Warschau. Nach dem Fall der Mauer kam es dann zu einer völlig unkontrollierten Wanderung in die BRD (1989: 390.000; 1990: 395.000) (ebd., S. 37).

Die Wanderungsbewegungen der DDR-Bürger in die BRD vor dem Mauerbau und 1989/90 lösten bei den BRD-Bürgern erhitze Diskussionen aus. So gab es etwa bis zum Jahr 1961 eine Debatte darüber, welche Personenkreise bzw. Wanderungsmotive legitim seien, um von „echten“ Flüchtlingen ausgehen zu können, die entsprechend auch aufgenommen werden können. Die Grenzen zwischen politisch und unpolitisch motivierten Zuwanderern, also sogenannten Wirtschaftsflüchtlingen, wurden dabei immer wieder neu gezogen (Ackermann 1999). In den Jahren 1989 und 1990 stießen die eingereisten DDR-Bürger nach Angaben des Nachrichtenmagazins DER SPIEGEL (1990) auf Ablehnung bis hin zu Hass. Die Auffangquartiere waren zu dieser Zeit überfüllt, denn neben DDR-Bürgern (1989: 342.854), kamen 1989 auch noch 377.055 Aussiedler aus Osteuropa und 121.318 Asylbewerber in die Bundesrepublik (ebd.). DER SPIEGEL (1990) schrieb, dass es zu Diebstählen und sexuellen Übergriffen seitens der vorrangig jungen, alleinstehenden männlichen DDR-Bürger gekommen sei. Zudem weckten die Zuzüge „bei vielen (...) Sozialhilfe-Empfänger(n) Fremdenfeindlichkeit und Zukunftsängste“. Neben Willkommensbekundungen gab es zu dieser Zeit auch Brandstiftungen gegen die Übergangsquartiere der DDR-Flüchtlinge und Proteste gegen die Belegung von Turnhallen.

Eine fünfte große Gruppe der Zuwanderer bildeten **Asylsuchende und Flüchtlinge** aus anderen Ländern. Bis Mitte der 1980er Jahre blieb die Zahl der Asylbewerber mit Ausnahme der Jahre 1979 bis 1981 unter 40.000 pro Jahr. Zu einem starken Anstieg der Zahl kam es erst seit den späten 1980er Jahren. Die Gründe dafür waren Krisen und Konflikte wie die Unterdrückung der Kurden in der Türkei, im Iran und Irak oder die „ethnischen Säuberungen“ und Kriege im ehemaligen Jugoslawien seit Beginn der 1990er Jahre (Münz et al. 1999, S. 53ff.).

3.2.2 Einwanderung in die DDR (1949–1990)

Auch in der DDR herrschte bis zu ihrem Ende ein enormer Mangel an Arbeitskräften. Diesen versuchte die politische Führung im Gegensatz zur BRD durch einen hohen Grad an Frauenerwerbstätigkeit auszugleichen, was jedoch nicht ausreichte. Aufgrund des Kapitalmangels waren kaum Rationalisierungen möglich (Kuck

2003, S. 245) und die Wirtschaft litt an der großen Zahl der Übersiedlungen in die Bundesrepublik (siehe auch Abschnitt 3.2.1). Im Gegensatz zur BRD war die DDR statistisch gesehen ein **Auswanderungsland**, was zu einer starken Verringerung der Bevölkerung und damit auch der erwerbsfähigen Bevölkerung beitrug (Elsner und Elsner 1994, S. 10ff.).

Wie in der BRD dachte auch die DDR-Führung aufgrund des strukturellen Arbeitskräftemangels, der bereits durch die Bevölkerungsverluste im Zuge der beiden Weltkriege entstanden war, schon früh darüber nach, ausländische Arbeitskräfte ins Land zu holen, um gegen Ressourcenknappheit und wachsenden technologischen Rückstand vorzugehen (Priemel 2011, S. 12; Schulz 2011, S. 143). Die ersten **Pendler- und Vertragsarbeiterabkommen** wurden jedoch erst ab 1963 geschlossen. Im Wesentlichen kann in der Einwanderungspolitik der DDR zwischen drei Phasen der Anwerbung und drei Arten von Abkommen mit anderen Staaten unterschieden werden. Dabei handelte es sich erstens ab Mitte der 1960er Jahre um Qualifizierungsverträge mit den benachbarten Ländern des Rats für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) Polen und Ungarn, zweitens ab Mitte der 1970er Jahre um Verträge zur Erhöhung der Arbeitskräfte und Unterstützung weiterer wirtschaftlicher Interessen mit den jungen sozialistischen außereuropäischen Staaten Kuba und Algerien sowie drittens ab 1980 um Verträge zur deutlichen Steigerung der Zahl der sogenannten Vertragsarbeiter bspw. mit Angola, Mosambik und Vietnam, um das marode DDR-Wirtschaftssystem aufrecht zu erhalten (Schulz 2011, S. 147ff.).

Zunächst kamen bis Mitte der 1960er Jahre vor allem politisch Asylsuchende, junge Ausländer zu Ausbildungs- und Studienzwecken sowie Opfer von Kriegen in die DDR (Elsner und Elsner 1994, S. 18). Über vier Millionen Deutsche flüchteten nach 1944 aus den östlichen Gebieten des Reiches in die DDR. Doch aufgrund ihrer Fremdheitserfahrungen und schlechten Startbedingungen zogen viele von ihnen in den Nachkriegsjahren weiter in die Westzonen. Zwischen 1949 bis Mitte der 1970er Jahre wurden vor allem **politische Exilanten** aus Griechenland, Spanien oder Chile aufgenommen (Priemel 2011, S. 10ff.).

Weiterhin wanderten von Beginn der 1950er Jahre bis Ende der 1960er Jahre mehr als 600.000 **Menschen aus der BRD in die DDR** ein. Diese bestanden zu etwa zwei Dritteln aus zurückkehrenden, vormals aus der DDR geflüchteten Menschen („Republikflüchtlinge“) und zu einem Drittel aus Bürgern mit einem vorherigen Wohnsitz in der BRD (Schmelz 1999, S. 88f.). Keine Einwanderer, aber trotzdem zum Alltag der Grenzregionen gehörend, waren viele Tausend **Pendler** aus Polen, die in der DDR arbeiteten und dafür täglich die Grenze aus Polen in die DDR überquerten. Ebenso keine Einwanderer, zugleich jedoch zeitweise die größte Gruppe

ausländischer Staatsbürger, stellten die in der DDR stationierten sowjetischen Besatzungstruppen dar (Priemel 2011, S. 9; Schulz 2011, S. 151).

Die größte Gruppe der Einwanderer bildeten die sogenannten **Vertragsarbeiter** aus den oben genannten Staaten wie Vietnam, Polen, Mosambik, Kuba oder Angola. Ähnlich wie die aus dem Ausland angeworbenen Arbeitnehmer in Westdeutschland arbeiteten sie in Bereichen, die von deutschen Arbeitskräften am wenigsten geschätzt wurden. So waren sie meist im Produktionsbereich unter harten Arbeitsbedingungen im dreischichtigen Rhythmus tätig (Bade und Oltmer 2004, S. 93). Sie waren, wie anfangs in der BRD auch, meist in separaten Wohnheimen untergebracht und hatten nur wenig Kontakt zu Deutschen. Nähere Kontakte zu DDR-Bürgern waren zudem genehmigungspflichtig (ebd., S. 95; Jasper 1991, S. 177f.). Das Kündigungsrecht der ausländischen Arbeitskräfte war stark eingeschränkt, so dass sie während ihres Aufenthaltes in der DDR an einen Betrieb gebunden waren. Die Vertragsarbeiter durften Arbeitsverträge nicht individuell abschließen oder verlängern. Geregelt waren ebenso Lohnzahlungen oder Maßnahmen zur „Stärkung der Arbeitsdisziplin“ (Bade und Oltmer 2004, S. 94f.; Gruner-Domić 1999, S. 222).¹¹ Wie auch anfangs in der BRD wurde ein Rotationsverfahren angewendet, welches jedoch bis zum Ende der DDR aufrechterhalten wurde (Schulz 2011, S. 147). Nach dem Vertragsende sollten die ausländischen Arbeitskräfte in ihre Heimatländer zurückkehren. Der Nachzug von Familienmitgliedern war nicht vorgesehen (Bade und Oltmer 2004, S. 93).

Der Umfang der Anwerbung von Arbeitskräften in der DDR war im Vergleich zu dem der BRD deutlich geringer. So hatte die ausländische Bevölkerung der DDR selbst auf ihrem Höhepunkt in den 1980er Jahren nie mehr als einen Anteil von 1 Prozent an den DDR-Einwohnern erreicht (Gruner-Domić 1999, S. 224). Zum Ende des Jahres 1989 befanden sich – nicht eingerechnet die Angehörigen der Sowjetarmee oder Diplomaten – 191.190 Ausländer in der DDR. Die meisten kamen aus Vietnam (60.000), Polen (52.000), Mosambik (15.000), der Sowjetunion (15.000), Ungarn (13.000) und Kuba (8.000) (Elsner und Elsner 1994, S. 18f.).

Nach der Wiedervereinigung im Jahr 1990 kündigte die Bundesregierung die bilateralen Verträge. Viele der Vertragsarbeiter wurden entlassen, was für sie den **Wegfall der Aufenthaltserlaubnis** bedeutete. Ausländerrechtlich wurden sie nicht mit den bundesdeutschen Gastarbeitern gleichgestellt. Dies bewog vor allem vietnamesische Staatsbürger, in Deutschland politisches Asyl zu beantragen (Gruner-

11 „Der ‚Stärkung der Arbeitsdisziplin‘ diene die Drohung mit der Reduktion bzw. Einstellung der Zahlung einer Entschädigung für die Trennung von der Familie.“ Bei einmaligen unentschuldigtem Fehlen wurde diese Zulage um die Hälfte reduziert, bei zweimaligen Fehlen ganz gestrichen (Bade und Oltmer 2004, S. 95).

Domić 1999, S. 215; Motte et al. 1999, S. 25). Zahlreiche Ausländer mussten in ihre Heimat zurückkehren. So hatte sich bis zum Ende des Jahres 1990 die Zahl der ausländischen Staatsbürger im Osten drastisch auf 28.000 verringert. Unter diesen befanden sich vor allem noch 21.000 Vietnamesen (Elsner und Elsner 1994, S. 79). Sie begannen meist, eine selbständige Berufstätigkeit im Einzelhandel oder im Gastgewerbe aufzubauen. Dies war für sie häufig die einzige Chance, im Land bleiben zu können und sich eine Existenz zu schaffen (Klessmann 2011, S. 205).

3.2.3 Zusammenfassung

- Der sowohl in der BRD als auch in der DDR vorherrschende **Mangel an Arbeitskräften** führte dazu, dass beide Staaten gezielt Arbeitskräfte aus dem Ausland anwarben. In der BRD geschah dies jedoch in einem deutlich höheren Ausmaß als in der DDR, weshalb der Ausländeranteil im Westen bis heute deutlich höher als im Osten liegt.
- Beide deutsche Staaten hatten **Abkommen mit den Herkunftsländern** der Arbeitsmigranten geschlossen. In der BRD waren dies Italien, Spanien, Griechenland, die Türkei, Marokko, Portugal, Tunesien und Jugoslawien. In der DDR waren es Polen, Ungarn, Algerien, Kuba, Mosambik, Vietnam und Angola.
- In der **BRD** bildeten **türkische Staatsbürger** und ihre Familien die größte Gruppe der im Zuge von Arbeitsmigration ankommenden Migranten. Neben Arbeitsmigranten waren weitere wichtige Einwandergruppen Aussiedler und DDR-Bürger. Asylsuchende spielten erst seit Mitte der 1980er Jahre eine größere Rolle.
- In der **DDR** stellten ausländische **Arbeitskräfte aus Vietnam** und Polen die größte Einwanderergruppe. Nach der Wende blieben vietnamesische Staatsbürger überdurchschnittlich häufig im Osten Deutschlands und bauten sich oft eine neue Existenz in Form von selbständiger Beschäftigung auf.

3.3 Die ausländische Wohnbevölkerung in Deutschland und ihre soziodemografische Zusammensetzung seit 1990

Die unterschiedlichen Einwanderungsgeschichten in der DDR und BRD prägen bis heute die Zusammensetzung der ausländischen Wohnbevölkerung sowie deren Anteil an der gesamten Wohnbevölkerung. Ihre Struktur und Entwicklung seit der Wiedervereinigung stellen wir im Folgenden kurz dar.

3.3.1 Stand und Entwicklung der ausländischen Wohnbevölkerung

Seit Beginn der 1990er Jahre bis Ende 2015 hat sich der **Ausländeranteil** an der Wohnbevölkerung in Ostdeutschland von 0,8 Prozent auf 3,8 Prozent erhöht (Abbildung 3-2). Damit reicht er jedoch nicht ansatzweise an das westdeutsche Niveau heran, das im Jahr 2015 bei 12,4 Prozent lag.

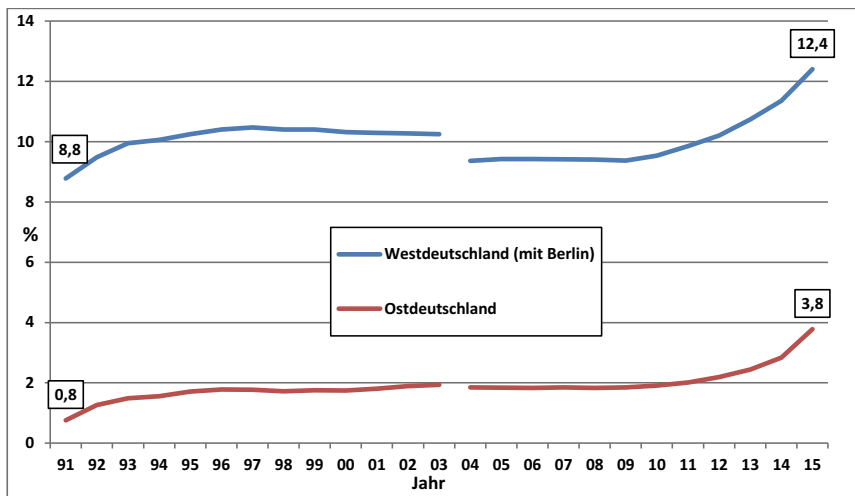


Abbildung 3-2: Entwicklung des Anteils der ausländischen Wohnbevölkerung von 1991 bis 2016 (in %)

Anm.: Werte für 2010 geschätzt. Die Lücke 2003 ergibt sich aus der Bereinigung des AZR (siehe Text nach der Abbildung), die dazu führte, dass die Zahlen nicht vergleichbar sind.

Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017a), eigene Berechnungen.

Der Anstieg seit der Wiedervereinigung wurde zunächst durch eine erste Einwanderungswelle bis Mitte der 1990er Jahre bewirkt. Aufgrund der politischen Umbrüche in Osteuropa und des Krieges im ehemaligen Jugoslawien zogen vor allem Asylsuchende nach Deutschland. Deutschstämmige (Spät-)Aussiedler tauchen dagegen in der Abbildung nicht auf, da sie automatisch die deutsche Staatsangehörigkeit erhielten (siehe Abschnitt 3.1.3). Die Absolutzahl der gemeldeten Ausländer in Deutschland ist seit einem vorläufigen Höchststand von 7.365.833 Personen im Jahr 1997 bis 2009 zunächst stagniert bzw. sogar geschrumpft. Die Ursache hierfür liegt zum einen in einer Bereinigung des Ausländerzentralregisters (AZR) bis zum Jahr 2004, die in ganz Deutschland zu einem markanten Rückgang

der Zahlen führte.¹² Zum anderen war der Wanderungssaldo zwischen den Jahren 2004 bis 2009 niedrig bzw. sogar negativ: Die Zu- und Fortzüge glichen sich in diesen Jahren mehr oder weniger aus (Abbildung 3-1). Gleichzeitig wurden Menschen ohne deutschen Pass eingebürgert.

Seit 2010 wächst der Anteil der Ausländer wieder, bewirkt durch den stärkeren Zuzug von Asylsuchenden und Arbeitsmigranten aus den Krisenherden der Welt bzw. den Krisenländern Europas. Seit 2014 gilt zudem für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aus Bulgarien und Rumänien die Freizügigkeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt, was zu einer weiteren Erhöhung der Einwanderungszahlen führte. Im Jahr 2015 führten insbesondere Zuzüge von Geflüchteten, z. B. aus Syrien, Eritrea, Irak, Afghanistan oder vom Westbalkan wie bspw. aus dem Kosovo zu einer deutlichen Zunahme des Ausländeranteils. So stieg die Zahl der **Asylerstanträge** von 173.072 im Jahr 2014 auf 441.899 (2015) und 722.370 (2016) an (BAMF 2017, S. 9). Im Jahr 2017 ist aufgrund der Bemühungen der Bundesregierung zur Begrenzung der Flüchtlingszahl bereits ein deutlicher Rückgang der Anträge zu beobachten. Hohe Einwanderungszahlen durch Flucht, Arbeitsmigration oder Familiennachzug führen zudem nicht automatisch zu dauerhafter Einwanderung. So blieb etwa laut Bundesamt für Migration und Flüchtlinge fast die Hälfte aller Zugezogenen des Jahres 2012 für weniger als ein Jahr in Deutschland (BAMF 2015).

Zwar hat Einwanderung in der Vergangenheit sowohl in Ost- als auch Westdeutschland positiv zur Bevölkerungsentwicklung beigetragen, dennoch sind in beiden Landesteilen aufgrund der Binnenwanderung verschiedene Entwicklungen zu beobachten. Während die Einwohnerzahlen der alten Bundesländer und Berlin seit 1991 zunahmen, ist sie in den neuen Bundesländern um mehr als 10 Prozent geschrumpft. Grund dafür ist die starke **Abwanderung** seit Beginn der 1990er Jahre, als vorwiegend junge Menschen auf der Suche nach Ausbildungs- und Arbeitsplätzen vom Osten in den Westen zogen, während mittlere und ältere Jahrgänge dablieben. Im Ergebnis wird heute und voraussichtlich auch zukünftig die Entwicklung in Ostdeutschland stärker durch einen Geburtenrückgang bzw. Sterbeüberschuss geprägt sein. Langfristig wird für Deutschland trotz Zuwanderung ein **Rückgang der Bevölkerung** prognostiziert, der in Ostdeutschland besonders

12 Unter anderem, um Abweichungen gegenüber den Ergebnissen der Volkszählungen zu korrigieren, werden Bereinigungen des Ausländerzentralregisters durchgeführt. Dabei wird der Gesamtbestand der ausländischen Bevölkerung im AZR mit den Angaben der regionalen Ausländerbehörden abgeglichen und um unstimmige Fälle bereinigt. Abweichungen entstehen aus verschiedensten Gründen, so werden z. B. Fortzüge aus Deutschland den Ausländerbehörden oft nur mit Verspätung oder gar nicht gemeldet.

stark ausfällt (Statistisches Bundesamt 2015). Dazu trägt auch die höhere Anziehungskraft Westdeutschlands bzw. Berlins bei. Viele Migranten zieht es bislang in die deutschen Großstädte bzw. Regionen mit großen Ausländer-Communities und guten Erwerbschancen (siehe Abschnitt 3.1.2).

Die unterschiedliche Einwanderungsgeschichte in den beiden deutschen Landesteilen prägt nicht nur den jeweiligen Anteil der ausländischen Bevölkerung, sondern auch seine **Zusammensetzung nach der Staatsangehörigkeit** (Abbildung 3-3). So ist die Verteilung der Herkunftsregionen der Ausländer in Westdeutschland stark bestimmt durch langjährige Arbeitsmigration aus den alten EU-Staaten (EU-15) sowie Europa außerhalb der EU, darunter auch die Anwerbeländer Südeuropas und die Türkei. In Ostdeutschland fand der größte Teil der Einwanderung nach 1950 erst ab dem Jahr 1990 statt. Hier wirkte sich die Fluchtmigration aus Drittstaaten weit stärker auf die Zusammensetzung aus. Neben den Unterschieden gibt es auch Ähnlichkeiten in der Struktur. So führte die Arbeitnehmerfreizügigkeit, die ab 2011 den neuen EU-Mitgliedsstaaten wie bspw. Polen und Rumänien schrittweise gewährt wurde, zu vergleichbaren Anteilen von Osteuropäern sowohl in Ost- als auch Westdeutschland.

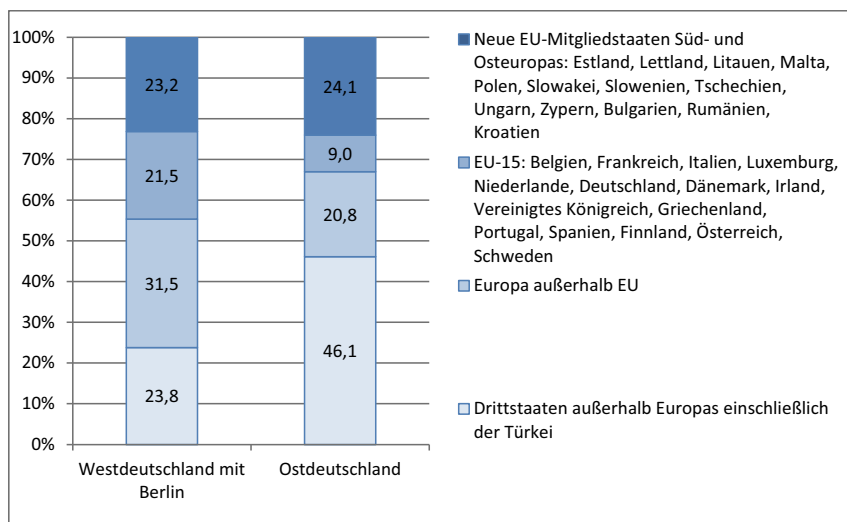


Abbildung 3-3: Ausländische Wohnbevölkerung nach Staatsangehörigkeit und Region 2015 (%)

Anm.: Stichtag 31.12.2015.

Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017b), eigene Berechnungen.

Hinter den dargestellten Zahlen verbergen sich ganz unterschiedliche Biografien: Darunter sind z. B. ehemalige vietnamesische sogenannte Vertragsarbeiter in der DDR und ihre Kinder, chinesische Studierende, ehemalige Flüchtlinge aus dem Krieg in Bosnien, die seither in Deutschland leben und arbeiten, zeitweise entsandte Arbeitnehmer aus Firmen in der EU, rumänische Werkvertragsarbeiter in der Fleischbranche, Asylsuchende aus Syrien oder Eritrea, Handwerker oder Altenpfleger, die im Rahmen der EU-Arbeitnehmerfreizügigkeit aus Polen oder Bulgarien zugezogen sind, oder Angehörige von Einwanderern aus der Türkei, die im Rahmen einer Familienzusammenführung nach Deutschland gekommen sind.

Die verstärkte Einwanderung aus den osteuropäischen EU-Staaten seit 2011 ist auch das Ergebnis einer Umlenkung von Migrationsströmen durch die **Wirtschafts- und Finanzkrise** (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung; IAB 2014). Während noch vor einigen Jahren Arbeitsmigranten aus Polen eher nach Großbritannien und Irland wanderten und Bulgaren und Rumänen eher nach Spanien und Italien gingen, kommen sie seit der Krise in großen Teilen Europas heute verstärkt nach Deutschland, zum Teil auch direkt aus den ehemaligen Zielländern. Viele Einwanderer haben bereits eine längere Migrationsgeschichte.

Die Anteile der ausländischen Wohnbevölkerung variieren nicht nur zwischen Ost- und Westdeutschland, sondern auch deutlich zwischen **Stadt und Land** (Tabelle 3-3). Die meisten Migrantinnen und Migranten wandern in die Großstädte oder in urbane Räume. Dort existieren die nötige Infrastruktur und meistens bessere Arbeitsmöglichkeiten, dort leben oft auch bereits Familienmitglieder oder andere Menschen aus dem eigenen Herkunftsland. Bei der deutschen Bevölkerung gibt es ebenfalls den Trend, vom Land in die Stadt zu wandern. Insbesondere in Ostdeutschland sind die Landkreise und kleinen Städte nicht nur stärker von fehlender Zuwanderung, sondern auch von Abwanderung und damit verbundener Alterung und Bevölkerungsschrumpfung betroffen (Grünheid 2015; Siegert et al. 2015). Diese Entwicklung findet hier auch in besonders niedrigen Ausländeranteilen ihren Niederschlag.

	Westdeutschland	Ostdeutschland
Kreisfreie Großstädte	16,0	10,4
Städtische Landkreise	9,4	2,0
Ländliche Kreise	6,1	2,1

Tabelle 3-3: Anteil der ausländischen Wohnbevölkerung nach siedlungsstrukturellem Kreistyp und Region im Jahr 2014 (in %)

Quelle: Inkar (2017).

3.3.2 Die Altersstruktur der ausländischen und deutschen Wohnbevölkerung

Die Bevölkerung Deutschlands altert, immer mehr Rentner stehen immer weniger Personen im Erwerbsleben gegenüber. Neben der Schrumpfung der Bevölkerung ist dies einer der wesentlichen Aspekte des demografischen Wandels. Ostdeutschland nimmt dabei eine Sonderposition ein. Die Region hat heute aufgrund der Abwanderung junger Menschen nach Westdeutschland sowie durch den Geburtenrückgang nach der Wende einen vergleichsweise hohen Anteil an Personen im Rentenalter (Abbildung 3-4). Ihr Anteil an der Bevölkerung ist im Zeitraum von 1991 bis 2013 von 14 Prozent auf fast 25 Prozent angestiegen. In den nächsten zehn Jahren werden zusätzlich knapp 20 Prozent der heute beschäftigten Ostdeutschen in den Ruhestand wechseln. Im Bundesvergleich lebt hier die **älteste Erwerbsbevölkerung**.

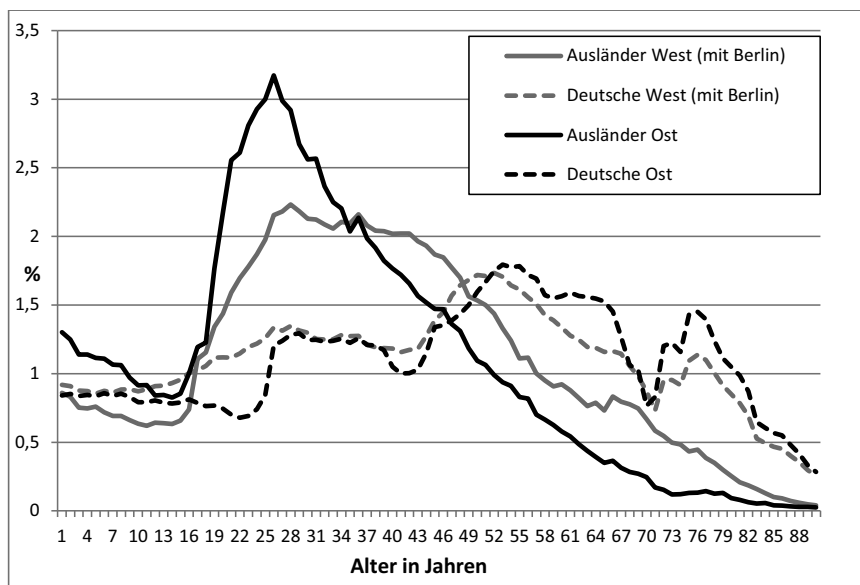


Abbildung 3-4: Altersstruktur der ausländischen und deutschen Wohnbevölkerung 2015 nach Region (%)

Anm.: Die Werte geben den Anteil der Altersgruppe nach Lebensjahren an der gesamten ausländischen Bevölkerung an; z. B. beträgt in Ostdeutschland der Anteil der 26-Jährigen an der ausländischen Bevölkerung über drei Prozent.

Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017c), eigene Berechnungen.

Die **Altersstruktur der Ausländer** verhält sich nahezu spiegelbildlich zu der der deutschen Bevölkerung. Während die ältesten Jahrgänge bei den Deutschen am stärksten vertreten sind, gehören ihnen die wenigsten Menschen ohne deutschen Pass an. Bei ihnen ist die größte Gruppe zwischen 25 und 34 Jahre alt. Aber auch Jugendliche und Kinder finden sich anteilig unter den Ausländern häufiger als unter Deutschen. Sie sind seltener selbst Migranten, häufig sind sie bereits in Deutschland geboren und gehören zur sogenannten zweiten bzw. dritten Generation. Die Dominanz junger Menschen ist bei den Ausländerinnen und Ausländern in Ostdeutschland besonders ausgeprägt, da hier Migration erst seit vergleichsweise kurzer Zeit eine Rolle spielt und vor allem junge Menschen wandern. Die Unterschiede in den Altersstrukturen zwischen Deutschen und hier lebenden Ausländern verweisen darauf, dass durch Migration die Alterung der Wohnbevölkerung Deutschlands im Prinzip abgefedert werden kann. Allerdings ist ihr Beitrag angesichts eines geringen Ausländeranteils in den Regionen, die am stärksten vom demografischen Wandel betroffen sind, bisher gering.

3.3.3 Die Qualifikationsstruktur der ausländischen und deutschen Wohnbevölkerung im Vergleich

Im Zusammenhang mit der Migrationsgeschichte steht auch der Sachverhalt, dass Arbeitsmigranten in Ostdeutschland besser qualifiziert sind als in Westdeutschland. Dort wurden vor 50 Jahren vorwiegend ausländische Arbeitskräfte für manuelle Tätigkeiten in der Wirtschaft angeworben. Sie bzw. ihre Nachkommen bilden heute einen großen Teil der Bevölkerung ohne deutschen Pass bzw. mit Migrationshintergrund in den alten Ländern. Da aufgrund des Bildungssystems besonders in Deutschland die familiäre soziale Herkunft und damit auch die elterlichen Unterstützungsmöglichkeiten – sowohl bei Personen mit als auch ohne Migrationshintergrund – einen starken Einfluss auf die Entwicklungs- und Bildungschancen von Kindern haben, weisen auch die Kinder der damaligen Migranten häufiger **niedrigere Bildungsabschlüsse** auf (Brinkmann 2016, S. 156; Klemm 2016; Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2016).

Heute kommen zwar weiterhin viele Menschen ohne abgeschlossene Berufsausbildung nach Deutschland, daneben aber ebenso zahlreiche Hochschulabsolventen und berufsfachlich Qualifizierte (mit mittleren Berufsabschlüssen), was den Osten in besonderer Weise prägt. Während Migranten aus den Anwerbeländern (die sogenannten ehemaligen Gastarbeiter), die bereits länger in Deutschland leben, im Jahr 2013 zu 58 Prozent beruflich unqualifiziert waren, betrug dieser Anteil bei

den von 2007 bis 2012 neu Zugewanderten aus Süd- bzw. Osteuropa nur noch 31 bzw. 33 Prozent (IAB 2015). Letztere bilden den größten Teil der Migranten in Ostdeutschland. Insgesamt sind heute die ausländischen Staatsbürger und -bürgerinnen in Ostdeutschland formal deutlich qualifizierter als in Westdeutschland, insbesondere durch den stärkeren Anteil **Hochqualifizierter** (Abbildung 3-5). Dies hat hier zu einer Qualifikationsstruktur der ausländischen Bevölkerung geführt, die beträchtliche Potenziale aufweist, aber auch großen Handlungsbedarf mit sich bringt. Letzterer entsteht vor allem durch den im Vergleich zu den Deutschen hohen Anteil **Unqualifizierter** mit schlechteren Erwerbs- und Einkommenschancen sowie den niedrigen Anteil berufsfachlich Qualifizierter. Vor allem auf dem Fachkraftniveau (Facharbeiter und -angestellte) liegen aber aufgrund des demografischen Rückgangs der Erwerbsbevölkerung perspektivisch die besten Beschäftigungschancen (siehe folgender Abschnitt 3.4.1). Dagegen gibt es einen eindeutigen Zusammenhang zwischen dem Niveau des beruflichen Bildungsabschlusses und dem Arbeitslosigkeitsrisiko (Weber und Weber 2013), was einen Teil der schlechteren Arbeitsmarktchancen von Ausländern in Deutschland erklärt.

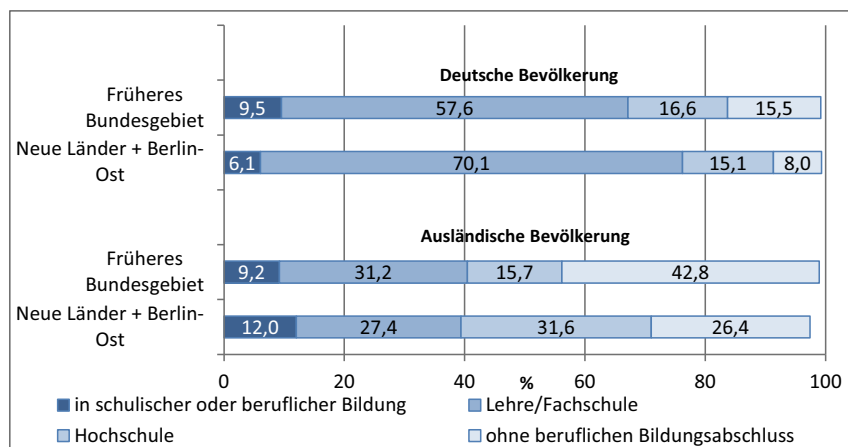


Abbildung 3-5: Berufliche Qualifikationen der deutschen und ausländischen Bevölkerung nach Region 2015 (in %)

Anm.: Fehlende Prozentwerte entsprechen Personen ohne Angaben zum Abschluss.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2017d), S. 66ff., eigene Berechnungen.

Zu den akademischen Abschlüssen aus dem Ausland ist einschränkend anzumerken, dass in Ländern ohne betriebliche Berufsausbildung die entsprechenden Qua-

lifikationen durch praxisbezogene Hochschulausbildungen vermittelt werden. Somit muss ein gewisser Teil dieser Abschlüsse den mittleren Qualifikationen zugeordnet werden. Diese sind jedoch auf dem Arbeitsmarkt aufgrund der vergleichsweise geringeren Praxiserfahrung weniger gefragt als die in Deutschland üblichen **betrieblich-dualen Ausbildungsabschlüsse**.

Für die Eingewanderten ohne berufliche Qualifikation besteht die dringende Notwendigkeit einer beruflichen Ausbildung, um sie zur Sicherung ihres Lebensunterhalts in Deutschland zu befähigen, sie vor prekären Arbeitsverhältnissen zu bewahren und nicht zuletzt, um die in den nächsten Jahren freiwerdenden Stellen in der Wirtschaft besetzen zu können. Zudem ist die Zahl der offenen Stellen auf dem Helferniveau begrenzt. Dies gilt in besonderer Weise für Migranten, denn neben einer beruflichen Qualifikation ist auch die Kenntnis der deutschen Sprache eine wichtige Voraussetzung zur Sicherung des Lebensunterhalts durch die Teilnahme am Erwerbsleben. So wird die Zahl der gemeldeten Stellen ohne „interaktive“ Anforderungen, also ohne Erfordernis, mit anderen mündlich oder schriftlich zu kommunizieren, im Jahr 2016 deutschlandweit auf lediglich 154.000 geschätzt, gleichzeitig ist die Nachfrage nach solchen Arbeitsplätzen durch die jüngst stark gestiegene Zuwanderung von Flüchtlingen enorm angestiegen. Diese Stellen befinden sich zudem vorwiegend in den eher gering bezahlten Reinigungsberufen, Verkehrs- und Logistikberufen sowie Bau- und Ausbauberufen (IAB 2016a). Vor diesem Hintergrund ist die bislang ausgesprochen niedrige Ausbildungsbeteiligung junger Migranten kritisch zu bewerten (Ketzmerick 2015).

Besondere Herausforderungen entstehen bei der **Integration und Qualifizierung von Geflüchteten**. Bei Asylsuchenden ist das Bildungsspektrum besonders breit, es reicht von Menschen ohne Kenntnis der lateinischen Schriftsprache bis zu hochqualifizierten Experten. So hatten im Juli 2016 70 Prozent der erfassten Geflüchteten keinen beruflichen Abschluss, nur etwa 14 Prozent konnten eine Ausbildung vorweisen, die jedoch überwiegend akademisch war (IAB 2016b). Bei der Festlegung des ersten Zielberufes in Vermittlungs- und Beratungsgesprächen konnten nur 18 Prozent der Geflüchteten für eine qualifizierte Tätigkeit registriert werden. Zwar verfügen viele Bewerber über berufspraktische Erfahrungen, jedoch meist auf fachlich zu niedrigem Niveau für die hierzulande genutzte Technologie. Zudem fehlen aufgrund der Flucht die formalen Nachweise und sprachlichen Voraussetzungen. Probleme entstehen nicht zuletzt durch die Fristen, bis Asylsuchende in Deutschland arbeiten dürfen, und durch Widersprüche zwischen Asyl- und Integrationspolitik. So sind Asylbewerber mit „schlechter Bleibeperspektive“ derzeit von entscheidenden Integrationsmaßnahmen ausgeschlossen und müssen oft viele Monate ohne sinnvolle Betätigung ausharren. Zudem ist die in Deutschland wich-

tige duale Berufsausbildung in den Herkunftsländern unbekannt. Wie eigene laufende Untersuchungen zeigen, wird oft entweder ein Studium oder aber – aufgrund des Zwangs, schnell Geld zu verdienen – unqualifizierte Arbeit angestrebt.¹³ Um in Beschäftigung zu kommen, ist aufgrund der beschränkten Nachfrage nach Unqualifizierten für einen großen Teil der Geflüchteten eine berufsqualifizierende Ausbildung nötig, die ihrerseits entsprechende Deutschkenntnisse und zumindest einen Hauptschulabschluss voraussetzt. Daher ergeben sich vergleichsweise lange Zeitspannen bis zur beruflichen Integration. So kann auf Basis der Erfahrungen der Fluchtmigration in den 1990er Jahren geschätzt werden, dass nach sechs Jahren etwa die Hälfte der jetzt Geflüchteten beschäftigt sein wird, bis zur Angleichung an die Beschäftigungsquote anderer Einwanderer dürften mehr als zehn Jahre vergehen (ebd.).

3.3.4 Zusammenfassung

- Der **Anteil der Ausländer** an der Wohnbevölkerung, sowohl in West- als auch in Ostdeutschland, hat sich u. a. durch **Arbeitsmigration** und **Flucht** in den letzten Jahren deutlich **erhöht**. Der Ausländeranteil ist in **Westdeutschland** jedoch nach wie vor deutlich **höher**.
- **Migranten** sind im Schnitt weit **jünger** sowie **formal niedriger qualifiziert** als die deutsche Bevölkerung. Das Lernen der **deutschen Sprache** sowie die **schulische und berufliche Qualifizierung** der Migranten erfordern sowohl seitens der Migranten als auch verschiedener gesellschaftlicher Akteure, wie Staat und Arbeitgeber, hohe Anstrengungen, um ihre **Beschäftigungschancen** und **sozialen Teilhabemöglichkeiten** zu verbessern.

3.4 Arbeitsmarkt und Beschäftigung von Ausländern in Deutschland

3.4.1 Eckdaten des Arbeitsmarktes

Bevor die Beschäftigung von Ausländern dargestellt wird, soll ein kurzer Blick auf die Entwicklung der **Arbeitskräftenachfrage** geworfen werden. Diese stellt einen wesentlichen Faktor für die Beschäftigungschancen dar. Die Folgen des demogra-

13 Evaluierung des Landesprogramms „Arbeit für Thüringen“ zur beruflichen Integration u. a. von Migranten und Geflüchteten.

fischen Wandels in Form zunehmender Rentenabgänge aus Erwerbstätigkeit bei einer geringen Anzahl an Nachwuchskräften zeigen sich auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt besonders deutlich. Wenngleich die Engpässe auf dem Arbeitsmarkt, gemessen an der Laufzeit unbesetzter Stellen und der Bewerber-Stellen-Relation, in Westdeutschland größer sind als in Ostdeutschland, so ist in den neuen Ländern eine stärkere Zunahme zu beobachten. In den Jahren zwischen 2011 und 2017 stieg die Zahl der bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten offenen Stellen in Ostdeutschland und Berlin um 108,7 Prozent, in Westdeutschland dagegen lediglich um 65,1 Prozent. Dagegen sank hier die Zahl der Arbeitssuchenden besonders stark, der Rückgang betrug 27,9 Prozent gegenüber 4,3 Prozent in Westdeutschland.

Box 3-4: Einige Grundbegriffe der Arbeitsmarktforschung

Beschäftigungsquote: Ist der Anteil der **sozialversicherungspflichtig** und **geringfügig** Beschäftigten (zur Klärung der Begriffe siehe Kapitel 1, Box 1-4) im erwerbsfähigen Alter (von 15 bis unter 65 Jahren) an der gleichaltrigen Bevölkerung und ist ein wichtiger Indikator zur Beurteilung des Beschäftigungsstandes einer Region oder Bevölkerungsgruppe.

Arbeitslose: Sind arbeitsfähige Personen über 15 Jahren, die vorübergehend nicht oder weniger als 15 Stunden wöchentlich beschäftigt sind, aber eine Beschäftigung von mehr als 15 Stunden suchen. Sie haben sich persönlich bei einer Agentur für Arbeit oder einem Jobcenter arbeitslos gemeldet und stehen deren Vermittlungsbemühungen zur Verfügung. Nicht zu den Arbeitslosen gerechnet werden weitere, **faktisch ebenso arbeitslose Personen:** Teilnehmer an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen (wie Qualifizierungen, Umschulungen, Ein-Euro-Jobs), Krankgeschriebene ohne Arbeit, Über-58-Jährige, die innerhalb der letzten 12 Monate kein Jobangebot erhielten. Im Februar 2017 gab es offiziell 2,762 Millionen Arbeitslose und weitere 974.000 faktisch Arbeitslose, darunter hauptsächlich Maßnahmeteilnehmer. An dieser, in der Statistik „verdeckten“ Arbeitslosigkeit wurde vielfach Kritik geübt.

Arbeitslosenquote: Ist der prozentuale Anteil der Arbeitslosen an den zivilen Erwerbspersonen. Im Februar 2017 lag sie deutschlandweit bei 6,3 Prozent.

Erwerbspersonen, zivile: Im Gegensatz zu Nichterwerbspersonen (wie Schüler, Hausfrauen/-männer) sind Erwerbspersonen in irgendeiner Weise am Arbeitsmarkt oder Erwerb beteiligt. Darunter sind v. a. die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, Arbeitslosen und faktisch Arbeitslosen, geringfügig Beschäftigten, Beamten, Selbstständigen und mithelfenden Familienangehörigen.

Die Vakanzzeit, d. h. die Zeitspanne zwischen dem gewünschten Besetzungstermin und der erfolgreichen Besetzung (oder Abmeldung) einer offenen Stelle erhöhte sich in Ostdeutschland von 50 Tagen (im Jahr 2012) auf 89 Tage (2016), in Westdeutschland lag der Wert zuletzt bei 98 Tagen (Bundesagentur für Arbeit; BA 2016b). In Thüringen zeigen sich im ostdeutschen Vergleich die deutlichsten Anzeichen für einen Fachkräftemangel. Die Engpassindikatoren der Bundesagentur für Arbeit signalisieren für das Bundesland mittlerweile ein Ausmaß von **Fachkräftengpässen**, welches dasjenige aller anderen ostdeutschen Länder (einschließlich Berlin) aber auch einiger westdeutscher Regionen übersteigt (ebd.). Dennoch sind in den meisten westdeutschen Ländern die Engpässe nach wie vor ausgeprägter – trotz der höheren Löhne, die dort gezahlt werden.

Seit Mitte des letzten Jahrzehnts hat sich in Ostdeutschland die **Beschäftigungsquote** von Ausländern, d. h. der Anteil sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigter an allen Personen ohne deutschen Pass im erwerbsfähigen Alter, kontinuierlich erhöht, obgleich immer mehr Migranten hier leben und nach Arbeit suchen (siehe Box 3-4 und Kapitel 1, Box 1-4 in diesem Buch für eine Klärung der Begriffe). Dennoch liegt sie noch immer deutlich unter derjenigen der Deutschen, auch wenn sich der Abstand verringert. Umgekehrt ist die **Arbeitslosenquote** der Ausländer höher (siehe unten).

Ein Grund für die niedrigeren Anteile ausländischer Beschäftigter ist, dass ein erheblicher Teil der hier arbeitenden Ausländer in anderen Erwerbsformen tätig ist (z. B. als Selbständige oder als Werkvertragsarbeiter in ausländischen Firmen) und damit nicht in die Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten eingeht. Ein weiterer Grund ist, dass diesen Menschen oft eine wichtige Ressource fehlt: soziales Kapital wie soziale Netzwerke, Freundes- und Bekanntenkreise vor Ort, die in Beschäftigung hineinreichen und die erfahrungsgemäß ein wichtiger Faktor bei der Einmündung auf den Arbeitsmarkt sind. Nicht zuletzt tun sich viele Personalverantwortliche immer noch schwer damit, Menschen, die sie als fremd wahrnehmen, einzustellen. So zeigen Studien, dass Ausländer oder Menschen mit Migrationshintergrund auch bei gleicher Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt schlechter gestellt sind als die deutsche Mehrheitsgesellschaft (Goldenberg und Sackmann 2014, S. 25ff.).

Parallel zum Anstieg der Beschäftigtenquote wuchs auch der Anteil beschäftigter Ausländer an allen Beschäftigten in Ostdeutschland (mit Berlin) – besonders stark in den Flächenländern, von denen Sachsen-Anhalt und Thüringen hier beispielhaft aufgeführt sind (Tabelle 3-4). Im Zeitraum von 2010 bis 2016 ist er in diesen Ländern von 1,0 Prozent auf 2,6 Prozent bzw. 3,2 Prozent gewachsen, liegt jedoch im Vergleich zu den alten Bundesländern noch immer auf niedrigem Niveau.

	Anteil 2010	Anteil 2016	Entwicklung der Beschäftigung insgesamt
Ostdeutschland (mit Berlin)	2,4	5,3	+ 9,7
Westdeutschland	8,0	11,0	+ 13,1
Thüringen	1,0	3,2	+ 5,8
Sachsen-Anhalt	1,0	2,6	+ 3,0

Tabelle 3-4: Entwicklung der regionalen Anteile ausländischer Beschäftigter (in %)

Anm.: Stichtag 30.06.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (BA) (2017a), eigene Berechnungen.

Insgesamt belief sich der Beitrag von Menschen ohne deutschen Pass zum gesamten **Beschäftigungswachstum** im betrachteten Zeitraum auf mehr als 30 Prozent, mit steigender Tendenz besonders in Thüringen. So war im Jahr 2015 statistisch mehr als jeder zweite zusätzliche SV-Beschäftigte in Thüringen ein Migrant (56,7 % Anteil am Wachstum; BA 2016c). Das Bundesland lag damit weit über dem gesamtdeutschen Schnitt von 41,9 Prozent. Vor dem Hintergrund der oben erwähnten besonderen Fachkräfte-Engpässe in Thüringen erscheint der Schluss gerechtfertigt, dass wachsende Besetzungsprobleme offenbar dazu beitragen, dass mehr Migranten eingestellt werden. Beides betrifft nicht nur große sondern auch kleine und mittlere Unternehmen (ebd.). Freilich spielen hier auch wirtschaftsstrukturelle Unterschiede und die gezahlten Löhne eine Rolle. So liegt Thüringen bundes- und ostdeutschlandweit auf einem der letzten Plätze bei den durchschnittlichen Bruttoarbeitsentgelten (BA 2016a). Ausländer dürften somit wie in den 1960er Jahren der Bundesrepublik auch eine konjunkturelle Pufferfunktion übernehmen. Aufgrund ihrer Beschäftigungs- und Qualifikationsstruktur unterliegen sie einem höheren **Beschäftigungsrisiko** als Deutsche und verlieren somit eher ihre Stelle.

Ein oft diskutiertes und mit Ängsten verbundenes Thema ist die Frage, ob Einwanderer „den Deutschen Arbeitsplätze wegnehmen“. Dies wurde in der Vergangenheit nicht zuletzt von einigen politischen Gruppierungen als Argument benutzt, um gegen Einwanderung Position zu beziehen. Allerdings zeigt die Forschungslage hier, dass Migranten vorrangig untereinander um Stellen konkurrieren (Brücker und Jahn 2010). So konnte in einer Simulation der gesamtwirtschaftlichen Effekte von Zuwanderung gezeigt werden, dass durch den Zuzug von Arbeitsmigranten die Löhne von bereits im Land lebenden ausländischen Erwerbspersonen im Schnitt leicht sinken und ihre Arbeitslosigkeit etwas zunimmt. Dagegen profitieren einheimische Beschäftigte bei Löhnen und Arbeitslosigkeit tendenziell. Deutsche

sind bei gleicher Qualifikation und Berufserfahrung vermutlich meist von vornherein im Vorteil, da sie über einheimische und damit formal anerkannte Abschlüsse, Sprachkenntnisse aber auch bessere Beziehungen verfügen, also sogenanntes kulturelles und soziales Kapital mitbringen.

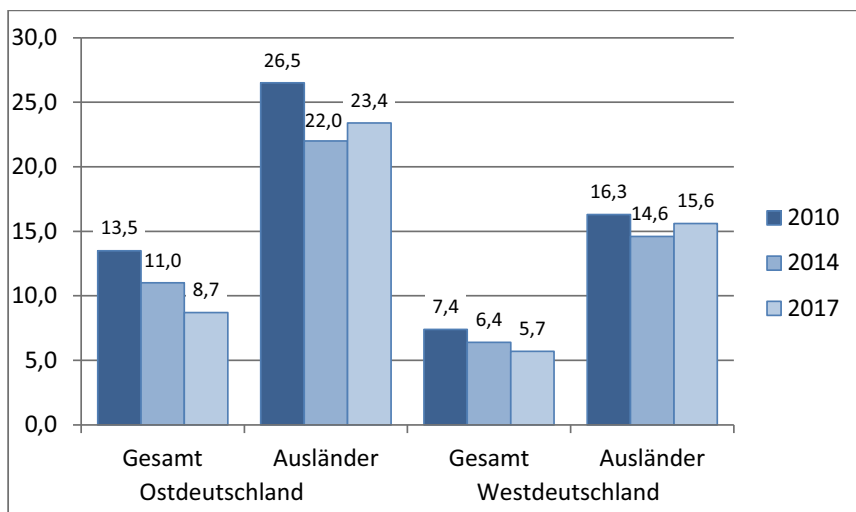


Abbildung 3-6: Entwicklung der Arbeitslosenquote von Ausländern und Insgesamt nach Region (%)

Anm.: Stichtag jeweils zum 31.01.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (BA) (2010, 2014, 2017c), eigene Berechnungen.

Diese Thesen werden von der empirisch beobachtbaren Arbeitsmarktentwicklung gestützt. So zeigte sich bis etwa zum Jahr 2014 eine deutlich zurückgehende Arbeitslosigkeit bei Deutschen und Ausländern (Abbildung 3-6) – bei gleichzeitig **wachsendem Beschäftigungsanteil von Ausländern** und zunehmender Gesamtbeschäftigung (Tabelle 3-4). Dennoch ist aufgrund der genannten Schwierigkeiten bei der Stellensuche die Arbeitslosenquote von Ausländern durchgängig höher als die von Deutschen. Im Januar 2010 betrug sie in Ostdeutschland 26,5 Prozent und in Westdeutschland 16,3 Prozent und lag damit jeweils weit über der Quote der Deutschen. Bis mindestens 2014 sank die Arbeitslosigkeit bei allen Gruppen. Seit im Zuge der starken Flüchtlingsmigration auch die Zahl anerkannter Asylsuchender zunimmt, steigt – gegen den allgemeinen Trend rückläufiger Arbeitslosigkeit – auch ihre Arbeitslosenquote (Abbildung 3-6). Hierbei ist zu berücksichtigen, dass sich

Geflüchtete meist erst nach ihrer Anerkennung als Asylberechtigte als arbeitssuchend melden können. Auch in dieser Situation geht die Arbeitslosenquote der Deutschen weiter zurück, mithin besteht eine direkte Konkurrenz zwischen Deutschen und Migranten offenbar höchstens punktuell.

3.4.2 Anforderungsniveau der Stellen und Beschäftigungsstruktur

Im Gegensatz zur Qualifikation und dem Niveau des eigenen Ausbildungsabschlusses als individuellem Merkmal beschreibt das Anforderungsniveau das Qualifikationslevel, das für eine bestimmte Stelle bzw. Position in einem Unternehmen erforderlich ist. Das Anforderungsniveau spiegelt die Komplexität der ausgeübten Tätigkeit wider und ist ein Merkmal der Beschäftigungsstruktur (siehe Kapitel 1, Box 1-4).

Parallel zur oben beschriebenen Qualifikationsstruktur der Ausländer zeigen sich in der **Struktur des Anforderungsniveaus** ihrer Beschäftigungsverhältnisse mit über 30 Prozent recht hohe Anteile von Helfern, dagegen arbeiten nur etwas über 10 Prozent der Deutschen auf Helferpositionen. Umgekehrt sieht es auf dem Fachkraftniveau aus, während hier der Anteil bei den Ausländern unter 50 Prozent liegt, bewegt er sich bei den Deutschen bei über 60 Prozent.

Die Verteilung ausländischer sozialversicherungspflichtig Beschäftigter über die verschiedenen Anforderungsniveaus ist in Ost- und Westdeutschland verschieden (Tabelle 3-5). Dies wird insbesondere auf dem Expertenlevel deutlich: Verglichen mit Westdeutschland arbeitet ein weit höherer Teil der ausländischen Beschäftigten in Ostdeutschland auf diesem Niveau, dagegen sind die Anteile bei Helfern und Fachkräften geringer. Dies hat zum einen strukturelle Ursachen. So existieren im Gefüge der ostdeutschen Wirtschaft insgesamt weniger Helferjobs. Zum anderen ist dies auch ein Ergebnis der unterschiedlichen Einwanderungsgeschichte in Ost- und Westdeutschland. Nach dem Anwerbestopp 1973 und vor allem in den letzten Jahren ist der Anteil der Hochschulabsolventen unter den Neuzuwanderern stark angestiegen, gleichzeitig sind mehr Stellen mit hohen Anforderungen neu entstanden oder mussten wiederbesetzt werden. In diese Zeit fällt der größere Teil der Einwanderung nach Ostdeutschland. Heute ist ein beachtlicher Anteil **ausländischer Akademiker in Ostdeutschland** beschäftigt. Dennoch arbeiten auch hier Ausländer zu einem hohen Anteil als unqualifizierte Beschäftigte.

	Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
Ostdeutschland	31,1%	44,9%	7,7%	16,1%
Westdeutschland	34,4%	49,6%	6,5%	8,9%

Tabelle 3-5: Anforderungsniveau ausländischer SV-Beschäftigter 2014

Anm.: Stichtag 30.06.2014.

Quelle: Daten der Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung, eigene Berechnungen.

Viele der Migrantinnen und Migranten in Positionen mit niedrigen Qualifikationsanforderungen sind von **ausbildungsinadäquater Beschäftigung** betroffen. Das heißt, dass deren individuelles Qualifikationsniveau und das Anforderungsniveau der Stelle nicht übereinstimmen. In den meisten Fällen sind die Betroffenen für die Stelle formal überqualifiziert und damit „unterwertig“ beschäftigt. Betroffen sind Akademiker aber auch Fachkräfte mit mittleren Ausbildungsabschlüssen. Insgesamt arbeitet ein knappes Fünftel der Fachkräfte in Deutschland unter seinem Qualifikationsniveau (DGB 2014). Bei der Teilgruppe ausländischer Beschäftigter ist ein etwa doppelt so hoher Anteil betroffen. So befinden sich lediglich 57 Prozent der erwerbstätigen Neuzuwanderer aus den neuen EU-Mitgliedsstaaten (v. a. Osteuropäer) in einem Beschäftigungsverhältnis, welches ihrem Ausbildungsabschluss entspricht (IAB 2015).

Ein Grund für die im Vergleich zu Deutschen geringen Anteile ausbildungsadäquater Beschäftigung ist unter anderem die fehlende Anerkennung der in der Heimat abgeschlossenen beruflichen Ausbildung. In einem **Feststellungs- und Anerkennungsverfahren** kann geklärt werden, ob ausländische Abschlüsse deutschen Standards entsprechen. Davon profitierten in den letzten Jahren osteuropäische Ärzte und Ärztinnen, Pflegepersonal oder auch Physiotherapeuten häufiger als andere, die Zahl der Anträge ist allerdings insgesamt noch gering (Bundesministerium für Bildung und Forschung; BMBF 2015). Häufig fehlen für eine Anerkennung die nötigen Nachweise oder die Abschlüsse sind nicht kompatibel. Darüber hinaus scheuen aber auch viele Arbeitnehmer die entstehenden Kosten. Analysen zeigen jedoch, dass sich die Anerkennung lohnt. Neben guten Sprachkenntnissen sorgt eine Anerkennung beruflicher Abschlüsse für bis zu 20 Prozent höhere Erwerbsquoten und für bis zu 30 Prozent höhere Löhne (IAB 2014). Akademische Abschlüsse sind im Prinzip leichter übertragbar und auf dem deutschen Arbeitsmarkt besser einsetzbar. Dagegen unterscheidet sich das deutsche Ausbildungssystem bei den mittleren Abschlüssen von dem der meisten anderen Staaten. So können die besonders oft nachgefragten Facharbeiterqualifikationen in der Regel nur mit einer dualen

Berufsausbildung erlangt werden, wie sie in Deutschland üblich ist. Mittlere Qualifikationen werden somit häufig nicht oder nur zum Teil anerkannt, und für Nachqualifizierungen fehlen oft Angebote oder die finanziellen Mittel.

In welchen **Wirtschaftszweigen** sind Ausländer beschäftigt? Hier gibt es starke Ähnlichkeiten, aber auch deutliche Unterschiede zur Beschäftigungsstruktur der Deutschen. Beim Blick auf die Verteilung aller Ausländer und aller Deutschen auf die wichtigsten Branchen (Abbildung 3-7) zeigt sich, dass das Verarbeitende Gewerbe (Industrie) sowie der Handel (einschließlich der Kfz-Werkstätten) die wichtigsten Bereiche für beide Gruppen darstellen. Dagegen sind die Anteile beider Gruppen in der Landwirtschaft eher gering.

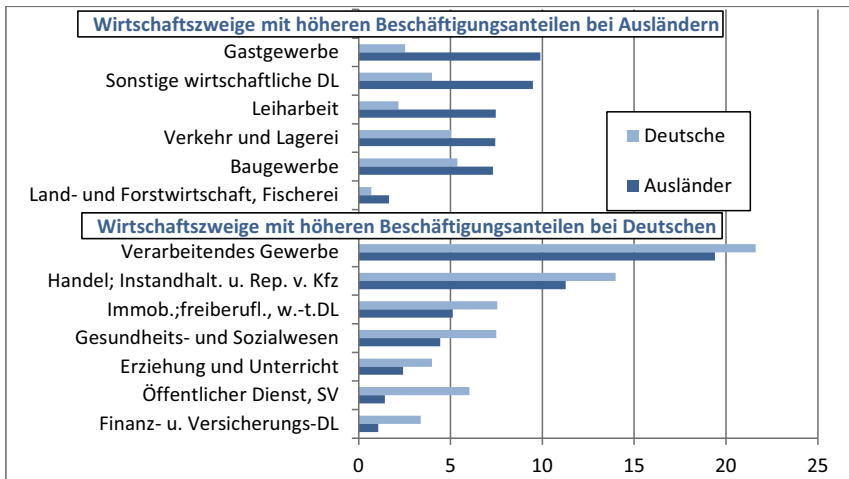


Abbildung 3-7: Vergleich der Beschäftigungsstruktur von Ausländern und Deutschen im Jahr 2016 (%), jeweils Anteile an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten)

Anm.: DL=Dienstleistungen; Immob.; freiberufl.,w.-t. DL=Immobilien; freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen; SV=Sozialversicherungen; Stand 30.6.2016.
Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2017b, eigene Berechnungen.

Vergleicht man jedoch die Wirtschaftszweige, die in der Beschäftigungsstruktur der Ausländer eine größere Rolle als in der der Deutschen spielen, mit denen, die für die Deutschen wichtiger sind, werden systematische Unterschiede deutlich. Für Migranten sind Branchen wichtiger, in denen Stellen auf **Fachkraft- und Helfer-Niveau** dominieren. Insbesondere im Gastgewerbe, aber auch den „Sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen“ (hier v. a. Gebäudereinigung), der Leiharbeit und

Landwirtschaft sind vergleichsweise sehr große Gruppen unqualifizierter Migranten auf Helferpositionen zu finden. Dagegen spielen Wirtschaftszweige mit hohen Qualifikationsanforderungen und guter Bezahlung für die Deutschen eine größere Rolle, so in der Industrie, bei den gehobenen wirtschaftsnahen Dienstleistungen und im Öffentlichen Dienst, der in der Beschäftigungsstruktur der Ausländer eine besonders geringe Rolle spielt.

In Ostdeutschland ist die Beschäftigung von Ausländern im Vergleich zu Westdeutschland hinsichtlich des Anforderungsniveaus stärker polarisiert (Ketzmerick 2015). Einerseits sind höhere Anteile auf Helferpositionen in den Branchen mit durchschnittlich niedrigen Anforderungen zu finden (z. B. Gastgewerbe, Gebäudereinigung), andererseits auch größere Anteile von ausländischen Akademikerinnen und Akademikern, vor allem im Gesundheitswesen, im Bereich „Immobilien, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen“ sowie in Erziehung und Unterricht. So helfen ausländische Ärzte im Osten schon seit längerem, die medizinische Versorgung gerade auch in der ländlichen Region aufrecht zu erhalten (Hibbeler 2013). Im medizinischen Bereich sind laut Beschäftigtenstatistik der BA übrigens mehr ausländische Frauen als Männer beschäftigt, dagegen sind in allen anderen Branchen die Männer in der Regel deutlich in der Überzahl.

Neben der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung sind sehr viele Ausländer in weiteren, oft **prekären Erwerbsformen** tätig. Dazu zählen ein Teil der Selbstständigkeit, Werkvertragsarbeit und geringfügige Beschäftigung, zu der geringfügig entlohnte Beschäftigungen (Minijobs) und kurzfristige Beschäftigungen zählen.

Im Jahr 2012 waren 13,1 Prozent aller ausländischen Erwerbstätigen in Deutschland selbständig, aber nur 10,8 Prozent der deutschen Erwerbstätigen, was u. a. mit Schwierigkeiten beim Zugang zu abhängiger Beschäftigung für Ausländer begründet werden kann (Mai und Marder-Puch 2013). Eine beachtliche Zahl der selbständigen Ausländer sind Unternehmer, die Angestellte beschäftigen, wie z. B. oft in der Gastronomie aber auch in anderen Branchen. Nahezu zwei Drittel der selbständigen Ausländer und damit ein weit höherer Anteil als bei Deutschen sind jedoch sogenannte **Solo-Selbständige** (ohne Angestellte). Von ihnen erzielen viele nur niedrige Einkommen. Für Selbständige gilt kein Mindestlohn, sie sind auch nicht gegen Arbeitslosigkeit versichert. In vielen Fällen muss von sogenannter Scheinselbständigkeit ausgegangen werden. Die Betroffenen arbeiten trotz formaler Selbständigkeit nur für einen Auftraggeber und sind von diesem abhängig. Dabei spart der Auftraggeber im Vergleich zu normalen Angestellten Kosten und gegebenenfalls die Berücksichtigung des Kündigungsschutzes.

Statistisch nicht erfasst, aber dennoch bedeutsam für die Beschäftigung von Ausländern in Deutschland ist die **Werkvertragsarbeit**. Diese Erwerbstätigen wer-

den laut Presseberichten häufig in der Ernährungsindustrie (oft Fleischverarbeitung) und im Groß- und Einzelhandel eingesetzt, sind aber bei ausländischen Subunternehmern angestellt, so dass sie bei Produktionsschwankungen schnell ausgetauscht werden können. Der Sozialversicherungsstatus ausländischer Werkvertragsarbeiter ist häufig unklar, ihre Unterbringung erfolgt oft in Sammelunterkünften, eine soziale Integration findet nicht statt. Sie verrichten vielfach zu niedrigen Löhnen Schwerarbeit, für die sich keine Deutschen finden. Berichte zeigten, dass durch die Konditionen der Unterbringung oder fällige Mietkosten für Arbeitsgeräte oder -bekleidung der Mindestlohn häufig umgangen wurde bzw. wird (vgl. auch Kohte 2013; Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen 2014). Betriebliche Mitbestimmung ist schwierig oder unmöglich, Qualifizierung, Aufstieg oder gesellschaftliche Integration sind nicht vorgesehen. Bei Werkvertragsarbeiterinnen und -arbeitern liegt ein großer Teil der Beschäftigungsrisiken bei den Arbeitnehmern, die Flexibilität für die deutschen Arbeitgeber geht hier zu Lasten der Arbeiter. Neben ausländischen setzen auch deutsche Subunternehmen Werkvertragsarbeiter ein, z. B. in der Ernährungswirtschaft oder der Autoindustrie. Experten berichten von Verdrängungstendenzen bei sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung (einschließlich Leiharbeit) durch diese Vertragsform (Klein-Schneider und Beutler 2013).

Eine weitere wichtige Form oft prekärer Beschäftigung stellen die sogenannten **Minijobs** dar. Ausschließlich geringfügig beschäftigt waren im Jahr 2016 etwa 11,7 Prozent der ausländischen Erwerbspersonen, die Deutschen waren mit 10,1 Prozent etwas seltener betroffen. Der größte Teil dieser Gruppe sind geringfügig Entlohnte, dazu kommen noch etwas weniger kurzfristig Beschäftigte. Damit bilden geringfügig Beschäftigte neben den anderen atypischen Erwerbsformen einen großen Teil der saisonal Beschäftigten im Gastgewerbe, im Bau und in der Landwirtschaft, wo sie z. B. als Erntehelfer nur eine kurze Zeit des Jahres in Deutschland leben und arbeiten.

Während die Unterschiede zwischen Deutschen und Ausländern beim Anteil geringfügig Beschäftigter gering sind, verlief die Entwicklung dieser Beschäftigungsform bei beiden Gruppen in den letzten Jahren gegenläufig, was im Folgenden beispielhaft für Sachsen-Anhalt dargestellt wird (vgl. auch Ketzmerick 2015). Während die Zahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter (in Voll- oder Teilzeitarbeit) zwischen den Jahren 2008 und 2014 bei beiden Gruppen deutlich zunahm, ist die Zahl der Minijobber nur bei den Deutschen geschrumpft, bei den ausländischen Beschäftigten ist auch sie gewachsen. Hier fand zum Teil ein Austausch von Deutschen durch Ausländer in Beschäftigungsverhältnissen statt, die wenig Einkommen und kaum Absicherung oder Altersvorsorge bieten. Festzuhal-

ten ist aber, dass auch bei Ausländern die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung sowohl absolut als auch relativ weit stärker wuchs als die Zahl der Minijobs. Trotz höheren Anteilen atypischer Beschäftigung bei Ausländern ist eine „Unterschichtung“ durch Einwanderung – im Sinne einer Besetzung vorwiegend niedriger Positionen mit geringem Einkommen durch Migranten – somit auf breiter Front bislang nicht zu konstatieren.

Von der **Einführung des allgemeinen gesetzlichen Mindestlohns** Anfang 2015 dürften insbesondere auch Ausländerinnen und Ausländer profitieren. Erste Analysen zeigen, dass der Mindestlohn deutschlandweit zu einer Umwandlung von geringfügigen in sozialversicherungspflichtige Stellen beigetragen hat (Deutsche Bundesbank 2015, S.55). Besonders stark ist dieser Effekt im Gastgewerbe, im Handel, bei Verkehr und Lagerei sowie im Bereich Sonstige Dienstleister, wozu die Gebäudereinigung und die Leiharbeit gehören. Diese Wirtschaftszweige beschäftigen besonders viele Ausländer, und sie waren bisher durch hohe Anteile geringfügig Beschäftigter gekennzeichnet. In Ostdeutschland, mit seinem im Vergleich zu Westdeutschland niedrigen Einkommensniveau, ist die Zunahme von sozialversicherungspflichtiger Voll- und Teilzeitbeschäftigung besonders ausgeprägt. Die positive Entwicklung bei den Beschäftigungsformen schlägt sich auch bei den Ausländern nieder. So war laut Statistik der Bundesagentur für Arbeit die Zunahme der Zahl geringfügig beschäftigter Ausländer in Ostdeutschland bereits Ende 2014 besonders niedrig, der Anstieg der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung dagegen hier besonders hoch.

3.4.3 Zusammenfassung

- Sowohl bei Deutschen als auch Ausländern ist eine seit Jahren **positive Beschäftigungsentwicklung** zu beobachten, aber durch die stärkere Fluchtmigration hat sich die Arbeitslosenquote von Ausländern zwischenzeitlich erhöht.
- Die **Arbeitsplatzkonkurrenz** zwischen Deutschen und Migranten ist sehr gering. Neuzuwanderer konkurrieren statistisch vorrangig mit bereits hier lebenden Ausländern.
- Ausländische Beschäftigte üben im Schnitt **einfachere Tätigkeiten** auf deutlich niedrigeren Positionen als Deutsche aus, häufig unterhalb ihres formalen Qualifikationsniveaus. In den letzten Jahren sind mehr **hochqualifizierte** Personen eingewandert, was sich stärker in der Beschäftigungsstruktur der Migranten in Ostdeutschland niederschlägt.
- Ausländische Beschäftigte sind häufiger als Deutsche von **atypischen Erwerbsformen** betroffen, die schlechter bezahlt werden und unsicherer sind.

Wiederholungsfragen

- 3-1 Was ist aus wissenschaftlicher Perspektive unter Migration zu verstehen? Inwiefern unterscheidet sich diese Perspektive von der politischen und juristischen Sicht?
- 3-2 Wie wird Einwanderung in der Bundesrepublik Deutschland statistisch erfasst?
- 3-3 Welche Ursachen und Motive spielen für Migration eine Rolle?
- 3-4 Erklären Sie die Bedeutung von transnationalen Migrationsnetzwerken für die Ziele der Migrantinnen und Migranten.
- 3-5 Erläutern Sie den Begriff Ethnisierung. Welche Beispiele aus dem Alltag fallen Ihnen dazu ein?
- 3-6 Erklären Sie, warum sich unter den Einwanderern in die Bundesrepublik in den 1990er Jahren ein großer Anteil von Menschen mit deutscher Staatsbürgerschaft befand.
- 3-7 Wie lautet die Definition einer Person mit Migrationshintergrund und welche Personengruppen werden hier erfasst?
- 3-8 Wie sind die Unterschiede in Umfang und Zusammensetzung der ausländischen Bevölkerung Ost- und Westdeutschlands zu erklären?
- 3-9 Welche Besonderheiten weist die Qualifikationsstruktur von Ausländern in Deutschland auf? Wie wurde sie durch die regional verschiedene Einwanderungsgeschichte geprägt?
- 3-10 Wie beeinflussen Faktoren wie Arbeitskräftenachfrage, Qualifikation, Anerkennung von beruflichen Abschlüssen und Sozialkapital die Beschäftigungschancen und die Arbeitslosenquote von Ausländern?
- 3-11 Welche Aussagekraft hat die offiziell ausgewiesene Arbeitslosenquote in Hinblick auf den Anteil der Personen, die keine reguläre Beschäftigung finden? Wie wirkt die Teilnahme an Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik auf die Arbeitslosenquote?
- 3-12 Welche Merkmale kennzeichnen bisher die Erwerbstätigkeit von Migranten in Deutschland? Denken Sie dabei an Löhne, Anforderungsniveaus, Wirtschaftszweige und Erwerbsformen.

Leseempfehlungen zur Vertiefung

Einen guten Überblick über Migration und Integration in Deutschland und Europa enthält das Lehrbuch von Brinkmann und Sauer (2016). Eine anschauliche Darstellung der facettenreichen Migrationsgeschichte Deutschlands von der Zeit des Kaiserreichs bis zu Beginn der 2000er Jahre bieten Bade und Oltmer (2004). Goldenberg und Sackmann (2014) beleuchten theoretisch fundiert die Zugänge zum Arbeitsmarkt von Migranten in ländlichen Regionen in Ostdeutschland. Anhand von Beispielbetrieben werden die Motive zur Beschäftigung von Migranten untersucht sowie die Qualifikationsmuster der Beschäftigten analysiert.

Internetquellen

Die Bundesagentur für Arbeit bietet unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/> zahlreiche aktuelle Daten zum Arbeitsmarkt in Deutschland, u.a. auch für Ausländer.

Die Seiten des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF) www.bamf.de enthalten statistische und rechtliche Informationen zu den Themen Einwanderung und Aufenthaltsstatus von Ausländern.

Auf den Seiten des Statistischen Bundesamts <https://www.destatis.de> können statistische Auswertungen über Ausländer und Personen mit Migrationshintergrund abgerufen werden.

Die GGUA Flüchtlingshilfe e. V. (Gemeinnützige Gesellschaft zur Unterstützung Asylsuchender e. V.) veröffentlicht zahlreiche, ständig aktualisierte, rechtliche Regelungen für Migranten <http://www.einwanderer.net/willkommen/>.

Literaturverzeichnis

Ackermann, V. (1999): Politische Flüchtlinge oder unpolitische Zuwanderer aus der DDR? Die Debatte um den *echten* Flüchtling in Westdeutschland von 1945 bis 1961. In: Motte, J.; Ohliger, R.; von Oswald, A. (Hrsg.): 50 Jahre Bundesrepublik, 50 Jahre Einwanderung. Nachkriegsgeschichte als Migrationsgeschichte. Campus Verlag, Frankfurt (Main)/New York, S. 76–87.

Aumüller, J.; Gesemann, F. (2016): Flüchtlinge aufs Land? Migration und Integration im ländlichen Raum. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ), 46-47/2016, S. 29–34.

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2016): Bildung in Deutschland 2016. Ein Indikatorengeprägter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld.

Bade, K. J. (1983): Vom Auswanderungsland zum Einwanderungsland? Deutschland 1880–1980. Colloquium Verlag, Berlin.

Bade, K. J.; Oltmer, J. (2004): Normalfall Migration. Bundeszentrale für politische Bildung (bpb), Bonn.

Beetz, S. (2005): Migration. In: Beetz, S.; Brauer, K.; Neu, C. (Hrsg.): Handwörterbuch zur ländlichen Gesellschaft in Deutschland. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 168–176.

- Beger, K.-U. (2000): Migration und Integration. Eine Einführung in das Wanderungsgeschehen und die Integration der Zugewanderten in Deutschland. Leske + Budrich, Opladen.
- Birsl, U.; Bitzan, R.; Solé, C.; Parella, S.; Alarcón, A.; Schmidt, J.; French, S. (2003): Migration und Interkulturalität in Großbritannien, Deutschland und Spanien. Fallstudien aus der Arbeitswelt. Leske & Budrich, Opladen.
- Brinkmann, H. U. (2016): Soziodemografische Zusammensetzung der Migrationsbevölkerung. In: Brinkmann, H. U.; Sauer, M. (Hrsg.): Einwanderungsgesellschaft Deutschland. Entwicklung und Stand der Integration. Springer VS, Wiesbaden, S. 145–175.
- Brinkmann, H. U.; Sauer, M. (2016) (Hrsg.): Einwanderungsgesellschaft Deutschland. Entwicklung und Stand der Integration. Springer VS, Wiesbaden.
- Brücker, H.; Jahn, E. J. (2010): Einheimische Arbeitskräfte gewinnen durch Zuwanderung. IAB Kurzbericht 26/2010. Nürnberg. <http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb2610.pdf>. Gesehen 12. Juni 2017.
- Bundesagentur für Arbeit (2010): Analyse des Arbeitsmarktes für Ausländer. Januar 2010. Nürnberg. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201001/analyse/analyse-d-arbeitsmarkt-auslaender/analyse-d-arbeitsmarkt-auslaender-d-0-201001-pdf.pdf>. Gesehen 12. Juni 2017.
- Bundesagentur für Arbeit (2014): Analyse des Arbeitsmarktes für Ausländer. Januar 2014. Nürnberg. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201401/analyse/analyse-d-arbeitsmarkt-auslaender/analyse-d-arbeitsmarkt-auslaender-d-0-201401-pdf.pdf>. Gesehen 12. Juni 2017.
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (2016a): Bruttomonatsentgelte von Beschäftigten nach der Revision 2014. Nürnberg. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Grundlagen/Methodenberichte/Beschaeftigungsstatistik/Generische-Publikationen/Methodenbericht-Bruttomonatsentgelte-nach-Revision-2014.pdf>. Gesehen 12. Juni 2017.
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (2016b): Engpassanalyse Dezember 2016. Nürnberg. https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_11914/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Suchergebnis_Form.html?view=processForm&resourceId=210358&input_=&pageLocale=de&topicId=927778®ion=&year_month=201612&year_month.GROUP=1&search=Suchen. Gesehen 12. Juni 2017.
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (2016c): Migrations-Monitor Arbeitsmarkt. Dezember 2015. Teil IV Beschäftigte nach Staatsangehörigkeit. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (2017a): Migrations-Monitor Arbeitsmarkt – Eckwerte (Monatszahlen). Deutschland, Bundesländer. Nürnberg. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Statistische-Analysen/Statistische-Sonderberichte/Generische-Publikationen/Migrations-Monitor-Arbeitsmarkt-Eckwerte-Laenderebene.xlsm>. Gesehen 12. Juni 2017.
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (2017b): Migrations-Monitor Arbeitsmarkt - Teil IV Beschäftigte nach Staatsangehörigkeiten (Quartalszahlen). Deutschland, Bundesländer, Kreise und kreisfreie Städte. September 2016. Nürnberg. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Statistische-Analysen/Statistische-Sonderberichte/Generische-Publikationen/Migrations-Monitor-Beschaeftigung-Struktur-und-Veraenderungen.zip>. Gesehen 12. Juni 2017.
- Bundesagentur für Arbeit (2017c): Arbeitsmarkt für Ausländer (Monatszahlen). Deutschland. Januar 2017. Nürnberg. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201701/analyse/analyse-d-arbeitsmarkt-auslaender/analyse-d-arbeitsmarkt-auslaender-d-0-201701-pdf.pdf>. Gesehen 12. Juni 2017.

- BAMF (2015): Erwerbsmigration nach Deutschland. Jahresbericht 2014. Nürnberg. http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/wanderungsmonitoring-2014.pdf?__blob=publicationFile. Gesehen 12. Juni 2017.
- BAMF (2016a): Migrationsbericht des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge im Auftrag der Bundesregierung. Migrationsbericht 2015. Nürnberg. http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Migrationsberichte/migrationsbericht-2015.pdf?__blob=publicationFile. Gesehen 12. Juni 2017.
- BAMF (2016b): Subsidiärer Schutz. Nürnberg. <http://www.bamf.de/DE/Fluechtlingsschutz/AblaufAsylv/Schutzformen/SubsidaererS/subsidaerer-schutz-node.html>. Gesehen 12. Juni 2017.
- BAMF (2016c): Flüchtlingsschutz. Nürnberg. <http://www.bamf.de/DE/Fluechtlingsschutz/AblaufAsylv/Schutzformen/Fluechtlingsschutz/fluechtlingsschutz-node.html>. Gesehen 12. Juni 2017.
- BAMF (2017): Das Bundesamt in Zahlen 2016. Asyl. Nürnberg. http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/bundesamt-in-zahlen-2016-asyl.pdf?__blob=publicationFile. Gesehen 12. Juni 2017.
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (2017): Zu- und Fortzüge über die Außengrenzen Deutschlands. Wiesbaden. http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/09/Abbildungen/a_09_01_aussenwanderungen_ab1950.html. Gesehen 12. Juni 2017.
- BMBF (2015): Bericht zum Anerkennungsgesetz 2015. Nürnberg. https://www.bmbf.de/pub/bericht_zum_anerkennungsgesetz_2015.pdf. Gesehen 12. Juni 2017.
- BMZ (2017): Flüchtling, Asylsuchender, Binnenvertriebener, Klimamigrant, UNHCR. http://www.bmz.de/de/themen/Sonderinitiative-Fluchtursachen-bekaempfen-Fluechtlinge-reintegrieren/hintergrund/definition_fluechtling/index.jsp. Gesehen 12. Juni 2017.
- DER SPIEGEL (1990): „Wieso kommen die noch?“ In: DER SPIEGEL 8/1990, S. 29–32.
- Deutsche Bundesbank (2015): Konjunktur in Deutschland. Monatsbericht August 2015, 67. Jahrgang, Nr. 8.
- DGB (2014): Unterwertige Beschäftigung. Beleuchtung eines am Arbeitsmarkt vernachlässigten Problems. arbeitsmarkt aktuell, Nr. 02 / Januar 2014. Berlin. <http://www.dgb.de/themen/++co++e2edec04-89c0-11e3-83a7-52540023ef1a>. Gesehen 12. Juni 2017.
- Elsner, E.-M.; Elsner, L. (1994): Zwischen Nationalismus und Internationalismus. Über Ausländer und Ausländerpolitik in der DDR 1949-1990. Norddeutscher Hochschulschriften Verlag, Rostock.
- Esser, H. (1980): Aspekte der Wanderungssoziologie. Assimilation und Integration von Wanderern, ethnischen Gruppen und Minderheiten. Eine handlungstheoretische Analyse. Hermann Luchterhand Verlag GmbH, Darmstadt/Neuwied.
- Geisen, T. (2010): Vergesellschaftung statt Integration. Zur Kritik des Integrationsparadigmas. In: Mecheril, P.; Dirim, J.; Gomolla, M.; Hornberg, S.; Stojanov, K. (Hrsg.): Spannungsverhältnisse. Assimilationsdiskurse und interkulturell-pädagogische Forschung. Waxmann Verlag, Münster, S. 13–34.
- Ghelli, F. (2015): Deutschland nicht zweitgrößtes Zielland. Mediendienst Integration 20.08.2015, <https://mediendienst-integration.de/artikel/globale-migration-deutschland-ist-nicht-einwanderungsland-nummer-zwei.html>. Gesehen 12. Juni 2017.
- Goldenberg, O.; Sackmann, R. (2014): Arbeitsmarktzugänge von Migranten und ausländischen Fachkräften in ländlichen Regionen. Universitätsverlag Halle-Wittenberg, Halle (Saale).
- Grundmann, S. (1998): Bevölkerungsentwicklung in Ostdeutschland. Demographische Strukturen und räumliche Wandlungsprozesse auf dem Gebiet der neuen Bundesländer (1945 bis zur Gegenwart). Leske + Budrich, Opladen.

- Gruner-Domić, S. (1999): Beschäftigung statt Ausbildung. Ausländische Arbeiter und Arbeiterinnen in der DDR (1961 bis 1989). In: Motte, J.; Ohlinger, R.; von Oswald, A. (Hrsg.): 50 Jahre Bundesrepublik – 50 Jahre Einwanderung: Nachkriegsgeschichte als Migrationsgeschichte. Campus-Verlag, Frankfurt/Main, S. 215–240.
- Grünheid, E. (2009): Überblick über die demographische Entwicklung in West- und Ostdeutschland von 1990 bis 2004. In: Cassens, L.; Luy, M.; Scholz, R. (Hrsg.): Die Bevölkerung in Ost- und Westdeutschland. Demografische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen seit der Wende. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 12–47.
- Grünheid, E. (2015): Regionale Aspekte des demografischen Wandels. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden.
- Han, P. (2016): Soziologie der Migration. Erklärungsmodelle, Fakten, politische Konsequenzen, Perspektiven. 4., unveränderte Aufl., UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz, München.
- Hanganu, E.; Humpert, S.; Kohls, M. (2014): Zuwanderung aus den neuen EU-Mitgliedsstaaten Bulgarien und Rumänien. Forschungsbericht 24. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Nürnberg. http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb24-rumaenien-bulgarien.pdf?__blob=publicationFile. Gesehen 12. Juni 2017.
- Hans, S. (2016): Theorien der Integration von Migranten – Stand und Entwicklung. In: Brinkmann, H. U.; Sauer, M. (Hrsg.): Einwanderungsgesellschaft Deutschland. Entwicklung und Stand der Integration. Springer VS, Wiesbaden, S. 23–50.
- Haug, S.; Pichler, E. (1999): Soziale Netzwerke und Transnationalität. Neue Ansätze für die historische Migrationsforschung. In: Motte, J.; Ohlinger, R.; von Oswald, A. (Hrsg.): 50 Jahre Bundesrepublik, 50 Jahre Einwanderung. Nachkriegsgeschichte als Migrationsgeschichte. Campus Verlag, Frankfurt (Main), New York, S. 259–284.
- Haug, S.; Schimany, P. (2005): Jüdische Zuwanderer in Deutschland. Ein Überblick über den Stand der Forschung. Working Papers 3/2005. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Nürnberg. http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/WorkingPapers/wp03-juedische-zuwanderer.pdf?__blob=publicationFile. Gesehen 12. Juni 2017.
- Hibbeler, B. (2013): Fachkräftemangel. Ausländische Ärzte schließen die Lücke. Deutsches Ärzteblatt 2013; 110(5). Berlin.
- IAB (2014): Die IAB-SOEP-Migrationsstichprobe. Leben, lernen, arbeiten – wie es Migranten in Deutschland geht. IAB-Kurzbericht 21/2014. Nürnberg. <http://doku.iab.de/kurzber/2014/kb2114.pdf>. Gesehen 12. Juni 2017.
- IAB (2015): Die Qualifikationsstruktur der Zuwanderer. Aktuelle Daten und Indikatoren. Januar 2015. Nürnberg. <http://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/qualizuwa.pdf>. Gesehen 12. Juni 2017.
- IAB (2016a): Schätzung der Zahl der für Flüchtlinge relevanten Arbeitsstellen. Aktuelle Berichte 12/2016. Nürnberg. http://doku.iab.de/aktuell/2016/aktueller_bericht_1612.pdf. Gesehen 12. Juni 2017.
- IAB (2016b): Eine vorläufige Bilanz der Fluchtmigration nach Deutschland. Aktuelle Berichte 19/2016. Nürnberg. http://doku.iab.de/aktuell/2016/aktueller_bericht_1619.pdf. Gesehen 12. Juni 2017.
- INKAR (2017): Indikatoren und Karten zur Raum- und Stadtentwicklung. BBSR Bonn 2017. <http://www.inkar.de/>. Gesehen 12. Juni 2017.
- Jäggi, C. J. (2016): Migration und Flucht. Wirtschaftliche Aspekte – regionale Hot Spots – Dynamiken – Lösungsansätze. Springer Gabler, Wiesbaden.

- Jasper, D. (1991): Ausländerbeschäftigung in der DDR. In: Krüger-Potratz, M. (Hrsg.): Anderssein gab es nicht: Ausländer und Minderheiten in der DDR. Waxmann, Münster, S. 151–189.
- Ketzmerick, T. (2015): Willkommen. Migrationsatlas Sachsen-Anhalt 2015. Zentrum für Sozialforschung Halle, Halle (Saale).
- Klein-Schneider, H.; Beutler, K. (2013): Werkvertragsunternehmen. Outsourcing auf dem Betriebsgelände. WSI-Mitteilungen 2/2013, S. 144–148.
- Klemm, K. (2016): Soziale Herkunft und Bildung im Spiegel neuerer Studien. In: Jungkamp, B.; John-Ohnesorg, M. (Hrsg.): Soziale Herkunft und Bildungserfolg. Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin, S. 17–22.
- Klessmann, M. (2011): Zu den Wohnbedingungen vietnamesischer Vertragsarbeiter in Ost-Berlin. In: Priemel, K.C. (Hrsg.): Transit – Transfer: Politik und Praxis der Einwanderung in die DDR 1945 – 1990. be.bra wissenschaft verlag GmbH, Berlin, S. 188–210.
- Kohte, W. (2013): Scheinwerkverträge und Scheinselbständigkeit zur Umgehung von Arbeitsschutz, Mindestlöhnen und equal-pay-Prinzip – Rechtliche Regelungen und ihre Durchsetzung in der Praxis in Deutschland. In: Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Dokumentation Tagung zur sozialen Dimension Europas. Europäische arbeitsrechtliche Entwicklungen, Arbeitnehmerentsendung und Arbeitnehmerüberlassung. 25./26. Januar 2013, S. 74–77.
- Kuck, D. (2003): „Für den sozialistischen Aufbau ihrer Heimat?“ Ausländische Vertragsarbeitskräfte in der DDR. In: Behrends, J. C.; Lindenberger, T.; Poutrus, P. G. (Hrsg.): Fremde und Fremd-Sein in der DDR. Zu historischen Ursachen der Fremdenfeindlichkeit in Ostdeutschland. Metropol Verlag, Berlin, S. 245–255.
- Leibold, J.; Kühnel, S. (2016): Migranten und Einheimische. Welche wechselseitigen Wahrnehmungen haben sich im Verlauf der Zeit durchgesetzt? In: Brinkmann, H. U.; Sauer, M. (Hrsg.): Einwanderungsgesellschaft Deutschland. Entwicklung und Stand der Integration. Springer VS, Wiesbaden, S. 311–338.
- Mai, Chr.-M.; K. Marder-Puch (2013): Selbstständigkeit in Deutschland. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Wirtschaft und Statistik, Juli 2013. Wiesbaden, S. 482–493.
- Mannitz, S.; Schneider, J. (2014): Vom „Ausländer“ zum „Migrationshintergrund“. Die Modernisierung des deutschen Integrationsdiskurses und seine Verwerfungen. In: Nieswand, B.; Drotbohm, H. (Hrsg.): Kultur, Gesellschaft, Migration. Die reflexive Wende in der Migrationsforschung. Springer VS, Wiesbaden, S. 69–96.
- Metz, M. (2016): Migration – Ressourcen – Biographie. Eine Studie über Zugewanderte aus der ehemaligen Sowjetunion. Springer VS, Wiesbaden.
- Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2014): Landesweite Überwachungsaktion in der Fleischindustrie. Missbrauch von Werkverträgen unterbinden. In: Arbeitsschutz in Nordrhein-Westfalen. Jahresbericht 2013. S. 21–24.
- Motte, J.; Ohlinger, R.; von Oswald, A. (1999): 50 Jahre Bundesrepublik – 50 Jahre Einwanderung. In: Motte, J.; Ohlinger, R.; von Oswald, A. (Hrsg.): 50 Jahre Bundesrepublik, 50 Jahre Einwanderung. Nachkriegsgeschichte als Migrationsgeschichte. Campus Verlag, Frankfurt (Main), New York, S. 15–28.
- Münz, R.; Seifert, W.; Ulrich, R. (1999): Zuwanderung nach Deutschland. Strukturen, Wirkungen, Perspektiven. Campus Verlag, Frankfurt (Main)/New York.
- Nadler, R.; Kriszan, M.; Nienaber, B.; Frys, W. (2012): Zuwanderung internationaler Migranten in schrumpfende ländliche Regionen. Die Fallbeispiele Ostsachsen und Saarland. In: Europa Regional 18.2010 (2012), 2–3, S. 107–121.

- Oberpennig, H. (1999): Das ‚Modell Espelkamp‘. Zur Geschichte der sozialen und kulturellen Eingliederung von Flüchtlingen, Vertriebenen und Aussiedlern. In: Motte, J; Ohliger, R.; von Oswald, A. (Hrsg.): 50 Jahre Bundesrepublik, 50 Jahre Einwanderung. Nachkriegsgeschichte als Migrationsgeschichte. Campus Verlag, Frankfurt (Main)/New York, S. 31–55.
- Oltmer, J. (2016): Europäische und deutsche Migrationsverhältnisse im 19. und 20. Jahrhundert. In: Brinkmann, H. U.; Sauer, M. (Hrsg.): Einwanderungsgesellschaft Deutschland. Entwicklung und Stand der Integration. Springer VS, Wiesbaden, S. 51–97.
- Petrick, M.; Gotter, C.; Kvartiuik, V.; Traikova, D.; Wiener, B.; Winge, S. (2015): Beschäftigung von Migranten in der ostdeutschen Landwirtschaft. IAMO Policy Brief No. 25, Halle (Saale).
- Priemel, K. C. (2011): Zur Einführung. In: Priemel, K.C. (Hrsg.): Transit – Transfer: Politik und Praxis der Einwanderung in die DDR 1945–1990. be.bra wissenschaft verlag GmbH, Berlin, S. 7–22.
- Riegel, C. (2009): Integration – ein Schlagwort? Zum Umgang mit einem problematischen Begriff. In: Sauer, K. E.; Held, J. (Hrsg.): Wege der Integration in heterogenen Gesellschaften. Vergleichende Studien. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 23–40.
- Sauer, M.; Brinkmann, H. U. (2016): Einführung. Integration in Deutschland. In: Brinkmann, H. U.; Sauer, M. (Hrsg.): Einwanderungsgesellschaft Deutschland. Entwicklung und Stand der Integration. Springer VS, Wiesbaden, S. 1–21.
- Schader-Stiftung (Hrsg.) (2011): Erfolgreiche Integration im ländlichen Raum. Handlungsempfehlungen und Gute-Praxis-Beispiele. Schader-Stiftung, Darmstadt.
- Schmelz, A. (1999): West-Ost-Migranten im geteilten Deutschland der fünfziger und sechziger Jahre. In: Motte, J; Ohliger, R.; von Oswald, A. (Hrsg.): 50 Jahre Bundesrepublik, 50 Jahre Einwanderung. Nachkriegsgeschichte als Migrationsgeschichte. Campus Verlag, Frankfurt (Main)/New York, S. 88–108.
- Schulz, M. (2011): Migrationspolitik der DDR. Bilaterale Anwerbeverträge von Vertragsarbeitnehmern. In: Priemel, K. C. (Hrsg.): Transit – Transfer: Politik und Praxis der Einwanderung in die DDR 1945–1990. be.bra wissenschaft verlag GmbH, Berlin, S. 143–168.
- Siegert, A.; Ketzmerick, T.; Ohliger, R. (2015): „anKommen – willKommen“. Menschen gewinnen, Migration ermöglichen, demografischen Wandel in Sachsen-Anhalt gestalten. Handbuch. Forschungsberichte aus dem zsh 15-02, Halle (Saale).
- Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?__blob=publicationFile. Gesehen 12. Juni 2017.
- Statistisches Bundesamt (2016a): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Ergebnisse des Mikrozensus 2015. Fachserie 1 Reihe 2.2. Wiesbaden. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund2010220157004.pdf?__blob=publicationFile. Gesehen 12. Juni 2017.
- Statistisches Bundesamt (2016b): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Ausländische Bevölkerung. Ergebnisse des Ausländerzentralregisters. Fachserie 1 Reihe 2. Wiesbaden. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/AuslaendBevoelkerung2010200157004.pdf?__blob=publicationFile. Gesehen 12. Juni 2017.

- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017a): Ausländer: Bundesländer, Stichtag, Geschlecht/ Altersjahre/Familienstand. Wiesbaden. <https://www-genesis.destatis.de>. Gesehen 12. Juni 2017.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017b): Ausländer: Deutschland, Stichtag, Geschlecht, Altersjahre, Ländergruppierungen/Staatsangehörigkeit. Wiesbaden. <https://www-genesis.destatis.de>. Gesehen 12. Juni 2017.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017c): Bevölkerung: Deutschland, Stichtag, Altersjahre, Nationalität/Geschlecht/Familienstand. Wiesbaden. <https://www-genesis.destatis.de>. Gesehen 12. Juni 2017.
- Statistisches Bundesamt (2017d): Bildungsstand der Bevölkerung 2016. Wiesbaden. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Bildungsstand/BildungsstandBevoelkerung5210002167004.pdf?__blob=publicationFile. Gesehen 12. Juni 2017.
- Treibel, A. (2008): Migration. In: Baur, N.; Korte, H.; Löw, M.; Schroer, M. (Hrsg.): Handbuch Soziologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 295–316.
- Treibel, A. (2011): Migration in modernen Gesellschaften. Soziale Folgen von Einwanderung, Gastarbeit und Flucht. 5. Aufl., Juventa Verlag, Weinheim, München.
- UNHCR (2016): UNHCR viewpoint. ‘Refugee’ or ‘migrant’ – Which is right? <http://www.unhcr.org/news/latest/2016/7/55df0e556/unhcr-viewpoint-refugee-migrant-right.htm>. Gesehen 12. Juni 2017.
- UNO-Flüchtlingshilfe (2013): Fragen & Antworten. Flüchtlinge weltweit. <https://www.uno-fluechtlingshilfe.de/fluechtlingshilfe/fragen-antworten.html>. Gesehen 17. Juni 2017.
- Weber, B.; Weber, E. (2013): Bildung ist der beste Schutz vor Arbeitslosigkeit. IAB Kurzbericht 4/2013. IAB, Nürnberg.
- Worbs, S.; Bund, E.; Kohls, M.; Babka von Gostomski, C. (2013): (Spät-)Aussiedler in Deutschland: Eine Analyse aktueller Daten und Forschungsergebnisse. Forschungsbericht 20. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Nürnberg.

Kapitel 4: Zuwanderung von landwirtschaftlichen Fachkräften aus osteuropäischen Herkunftsländern

VASYL KVARTIUK UND DIANA TRAIKOVA

In diesem Kapitel möchten wir die Zuwanderungspotenziale an landwirtschaftlichen Fachkräften und mögliche Hindernisse auf dem Weg zu deutschen Arbeitgebern anhand von zwei Beispielländern konkret untersuchen. Wir haben Russland und Bulgarien für eine vertiefte Untersuchung (Fallstudien) ausgewählt. Russland ist ein Beispielland außerhalb der EU mit einem erschwerten Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt. Bulgarien ist seit 2007 ein EU-Land, für das seit Januar 2014 die volle Arbeitnehmerfreizügigkeit gilt. Das bedeutet, dass bulgarische Bürger und Bürgerinnen die Möglichkeit haben, unter gleichen Bedingungen in jedem EU-Staat eine Beschäftigung aufzunehmen. Mit Hilfe dieser Fallstudien hoffen wir, verallgemeinerbare Ergebnisse zu erzielen, die auch für andere ähnliche Herkunftsländer relevant sind. Aus beiden Ländern migrieren viele Menschen nach Deutschland. Laut Tabelle 4-1 lagen im Jahr 2015 Russland auf Platz 7 und Bulgarien auf Platz 8 unter der Top-Herkunftsländern des ausländischen Bevölkerungsanteils in Deutschland. Außerdem finden sich die Bulgaren nach der Anzahl der Zuwanderer auf Platz 5 unter den Top-Herkunftsländern. Die Zahlen der Zuwanderer aus Russland waren in 2015 deutlich geringer.

Interessanterweise lagen die Zahlen dieser Ausländergruppen in Deutschland bis vor kurzem nicht so nah beieinander. Die Liberalisierung des EU-Arbeitsmarktes hat für Bulgarien eine große Rolle gespielt. Der Anteil der Bulgaren in Deutschland hat sich innerhalb von sieben Jahren mehr als vervierfacht (Abbildung 4-1). Die Trends bei Russen blieben relativ stabil trotz einer leichten Zunahme nach Beginn der Auseinandersetzungen mit dem Westen im Jahr 2013. Jetzt sind die Zahlen fast gleich.

No.	Land	Ausländische Bevölkerung	Land	Anzahl der Zuwanderer
1.	Türkei	1506113	Syrien	326872
2.	Polen	740962	Rumänien	213037
3.	Italien	596127	Polen	195666
4.	Rumänien	452718	Afghanistan	94902
5.	Griechenland	339931	Bulgarien	83579
6.	Kroatien	297895	Italien	74105
7.	Russische Föderation	230994	Irak	73122
8.	Bulgarien	226926	Albanien	68932
9.	Kosovo	208613	Kroatien	57412
10.	Bosnien und Herzegowina	167975	Ungarn	56373

Tabelle 4-1: Top-Herkunftsländer der ausländischen Bevölkerung in Deutschland und Anzahl der Zuwanderer nach Herkunftsländer im Jahr 2015

Quelle: Statistisches Bundesamt (2016)

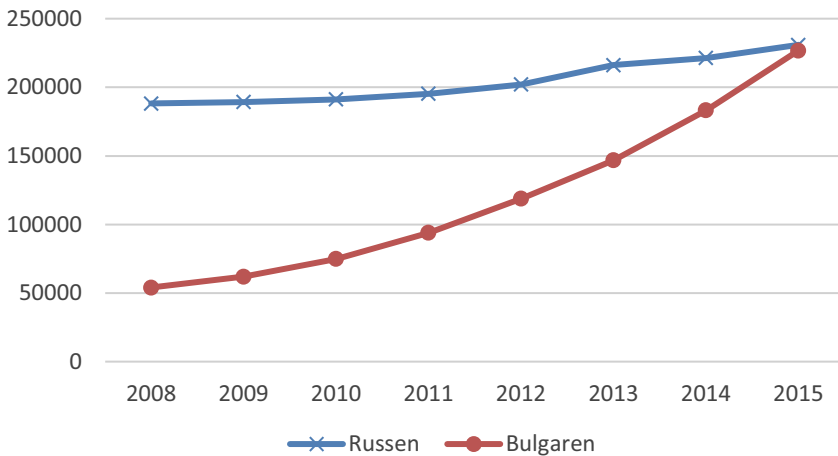


Abbildung 4-1: Russische und bulgarische Staatsangehörige mit Wohnsitz in Deutschland

Quelle: Statistisches Bundesamt (2016).

Für dieses Kapitel haben wir ein EU- und ein Nicht-EU-Land ausgewählt, um zu berücksichtigen, dass Migration aus unseren ausgewählten Ländern mit unterschiedlichen Kosten verbunden ist. Für Russen wird eine potenzielle Migration nach Deutschland mit höheren bürokratischen Hürden assoziiert, da Russland nicht zum freien EU-Arbeitsmarkt gehört. In den folgenden Abschnitten werden wir sehen, wie diese Hürden die Migrationsbereitschaft in beiden Ländern beeinflussen.¹

Die ausgewählten Länder sind für uns auch deswegen interessant, weil es bei ihnen eine lange Geschichte der Agrarausbildung gibt. In Bulgarien existieren vier Agraruniversitäten, in Russland 60. Es ist nicht überraschend, dass der Pool der Agrarabsolventen demzufolge in Russland viel größer ist. Laut Tabelle 4-2 sind die Zahlen der Hochschulabsolventen in beiden Ländern relativ stabil. Dagegen scheinen beide Länder weniger Fachkräfte über eine Berufsausbildung zu gewinnen. Insbesondere hat die Zahl der Absolventen einer Berufsausbildung in Russland abgenommen. Trotz dieses Trends repräsentieren diese Gruppen in beiden Ländern einen bedeutenden Pool potenzieller Migranten, die sich in der deutschen Landwirtschaft engagieren könnten.

		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hochschulabschluss	Bulgarien	1.0	1.0	0.8	0.8	0.8	0.9
Berufsausbildung	Bulgarien	1.8	2.0	1.8	1.8	1.7	1.7
Hochschulabschluss	Russland	34.8	35.1	33.3	32.4	35.2	32.1
Berufsausbildung	Russland	64.7	58.3	55.8	52.8	50.0	k.A.
Anm.: k.A. = keine Angaben.							

Tabelle 4-2: Entwicklung der Zahlen der Agrarabsolventen in den Herkunftsländern (Tsd. Personen)

Quelle: National Statistical Institute (2016); RosStat (2016).

Um das Potenzial osteuropäischer Fachkräfte für die deutsche Landwirtschaft einschätzen zu können, müssen wir uns genauer mit der Definition der potenziellen Auswanderungsbereitschaft befassen. Wir müssen mögliche Faktoren analysieren,

1 Beide Länder wurden im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts „Kompetenzmanagement zum Aufbau ausländischer Arbeitskräfte zu Fachkräften in der Landwirtschaft (Alfa Agrar)“ untersucht. Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf der Analyse von statistischen Daten und zahlreichen Interviews, die die Autoren im Jahr 2014 mit Experten, Absolventen und anderen Stakeholdern in Russland und Bulgarien führten. Vgl. ausführlich Kvartiuk (2015a) und Traikova (2015).

die die Migrationsbereitschaft erhöhen. Zum Beispiel können in den Herkunftsländern vorhandene Vorurteile gegenüber Deutschland oder bürokratische Hindernisse bei der Einreise eine entscheidende Rolle bei der Gewinnung osteuropäischer Fachkräfte spielen. Deutschland konkurriert mit anderen entwickelten Ländern in verschiedenen Wirtschaftsbranchen um die besten Fachkräfte. Deswegen ist es erforderlich, alle potenziellen Faktoren zu erfassen, die eine Auswanderungsbereitschaft beeinflussen können. Das wird uns helfen, die Migrationsprozesse im Agrarbereich besser zu steuern.

4.1 Theoretische Grundlagen der Migrationsentscheidung

Ein guter Ausgangspunkt für unsere Analyse ist das Modell von Harris and Todaro (1970). Das Hauptargument des Modells lautet, dass eine Person ihren erwarteten Nutzen durch Änderung ihres dauerhaften Aufenthaltsortes maximiert. Das bedeutet, dass eine Person nur dann auswandert, wenn die erwarteten Verdienstdifferenzen höher als die erwarteten Umzugskosten sind. Für unseren Fall würde es bedeuten, dass vergleichsweise höhere Verdienstmöglichkeiten in Deutschland erhebliche Migrationsströme aus Russland in Richtung Deutschland erzeugen müssten. Dies ist allerdings nicht zu beobachten. Es gibt eine Reihe von Phänomenen, die mit diesem Ansatz schwierig zu erklären sind, und infolgedessen wurden mehrere Erweiterungen des Modells entwickelt. Um die Vielfalt der Faktoren, die den individuellen Nutzen beeinflussen, einbeziehen zu können, wurde dieser Ansatz durch ein Rahmenkonzept von „Push- und Pullfaktoren“ ergänzt (z. B. Lee 1966; Portes 1976). Die „Pushfaktoren“ sind wirtschaftliche, politische oder soziale Aspekte des Herkunftslandes, die das Leben eines potenziellen Migranten erschweren. Im Fall von Russland und Bulgarien können es möglicherweise folgende Faktoren sein (abgesehen von im Vergleich zu Deutschland geringeren Einkommen): unzureichende öffentliche Dienstleistungen, die fehlende Bereitstellung öffentlicher Güter, Korruption oder eine problematische politische Situation. Die „Pullfaktoren“ sind entsprechend die Aspekte des Ziellandes, die eine Migration attraktiv machen (z. B. bessere Infrastruktur oder Businessklima).

Es gibt eine Erweiterung der neoklassischen Migrationstheorie, die für uns von zentraler Bedeutung ist. Um Migrationsentscheidungen in einen breiteren Kontext zu stellen, wurde ein neuer Ansatz entwickelt, die New Economics of Labor Migration (NELM). Die allgemeine Idee der NELM besteht darin, einen gesamten Haushalt anstatt seiner einzelnen Mitglieder als Entscheidungseinheit zu betrachten (Massey et al. 1993; Stark und Bloom 1985). Ein Haushalt ist besser in der

Lage, eine breitere Palette von Strategien der Konsumglättung oder der Einkommensgenerierung zu entwickeln (Hagen-Zanker 2008). Zum Beispiel kann ein Haushalt sein Einkommen dadurch optimieren, dass einige Mitglieder des Haushalts ins Ausland geschickt werden und mit diesem Engagement die anderen Mitglieder in der Herkunftsregion unterstützen. In unserem Fall kann es bedeuten, dass Eltern ihre Ressourcen mobilisieren, um ihren Kinder zu ermöglichen, sich im Ausland niederzulassen. Diese Situation könnte als eine vertragliche Vereinbarung zwischen Eltern und Kindern angesehen werden. So können Haushalte ihre Risiken und den Zugang zu Kapital optimieren (Hagen-Zanker 2008; Massey et al. 1993).

Es gibt eine Reihe von Faktoren, die die Nachhaltigkeit von Migrationsströmen beeinflussen. Erstens können Migrationsentscheidungen durch bestehende ethnische oder persönliche Verbindungen mit anderen Migranten, die bereits im Zielland sind, geleitet werden (Zimmermann 1997). Netzwerke zwischen Migranten, rückkehrenden Migranten und potenziellen Migranten reduzieren Risiken und Kosten, die im Zusammenhang mit Migration entstehen. Es kann eine Schwellenzahl der Migranten geben, ab der die Migration sehr wahrscheinlich wird. Darüber hinaus weisen Massey et al. (1993) darauf hin, dass Institutionen eine wichtige Rolle bei der Bestimmung der Intensität von Migrationsströmen spielen. Die meisten Regierungen regulieren Migration bis zu einem gewissen Grad und dies erzeugt positive oder negative Anreize für Migration. Außerdem bieten zahlreiche gemeinnützige und kommerzielle Organisationen ihre Dienste zur Erleichterung der Migration für die verschiedenen Personengruppen an. Massey et al. (1993) klassifizieren diese Argumente sogar als eine eigene Theorie. In den folgenden Kapiteln werden wir die Institutionen, die in Deutschland an der Migration von Hochqualifizierten beteiligt sind, näher erläutern.

Zusammengefasst hängen individuelle Migrationsentscheidungen von folgenden Faktoren ab:

- Die **Differenz zwischen dem Einkommen im Zielland und im Herkunftsland**. Diese Einkommensdifferenz könnte auch nicht-monetäre Vorteile wie Arbeitsbedingungen oder berufliche Entwicklungsmöglichkeiten betreffen.
- **Unterschiede bei der Bereitstellung öffentlicher Güter** im Zielland und zu Hause. Öffentliche Güter können auch in einem breiten Sinne verstanden werden: von Unterschieden in der grundlegenden lokalen Infrastruktur bis zu Unterschieden der Gesellschaftsmodelle (zum Beispiel weniger Korruption und besser funktionierende Institutionen im Zielland).
- **Bürokratische Hindernisse im Zielland**. Hier handelt es sich um Barrieren (z. B. unterschiedliche Sozialsysteme, berufliche Anerkennungsverfahren), die von potenziellen Migranten überwunden werden müssen.

- **Migrationskosten.** Zum Beispiel Flugtickets, Sprachkurse und die Gewöhnung an eine neue Kultur im Zielland.
- Um die mit der Auswanderung verbundenen Kosten zu finanzieren, muss ein potenzieller Auswanderer über **ausreichendes Kapital** verfügen.

4.2 Migrationssituation in den Herkunftsländern

4.2.1 Russland

Seit dem Zusammenbruch der Sowjetunion hat sich in Russland die Diskussion über Migration auf gering qualifizierte Migranten aus Osteuropa und Zentralasien konzentriert (Voronina 2006). Das Gehaltsniveau und die Lebensqualität sind laut der Daten der Weltbank (World Bank 2014) in Russland bedeutend höher als in den anderen postsowjetischen Republiken. Neben anderen Faktoren erzeugen diese Unterschiede erhebliche Ströme von Migranten vor allem aus Osteuropa und Zentralasien. Die russische Migrationspolitik hat sich überwiegend mit der Steuerung der Einwanderung aus diesen Regionen befasst (Voronina 2006). Fast alle Maßnahmen richten sich auf eine Begrenzung der legalen und illegalen Migration. Gesetzliche Einschränkungen führen weit verbreitet zu Korruption im Zusammenhang mit Migration (Malakhov 2014). Diese Hindernisse spiegeln auch die Einstellung der russischen Gesellschaft gegenüber Ausländern wider, vor allem in den Metropolen (Voronina 2006). Trotz dieser Trends ist die Zahl der Einwanderer in den letzten Jahren sehr stark auf ca. 600 Tsd. gewachsen (RosStat 2016b). Der durchschnittliche ausländische Arbeiter kommt aus einem zentralasiatischen Staat, ist männlich, hat ein relativ niedriges Ausbildungsniveau und wird im Bauwesen oder Handel beschäftigt.

Auf der anderen Seite gibt es auch eine signifikante interne Migration nach Tiebout's (1956) Hypothese, die besagt, dass die Menschen ihre Präferenzen für öffentliche Güter zeigen, indem sie an Orte mit bevorzugten Niveaus der Bereitstellung öffentlicher Güter umziehen. Als Folge ist eine höhere Konzentration von Menschen an Orten mit besseren öffentlichen Gütern zu beobachten. Dieser Logik folgend neigt ein wesentlicher Teil der russischen Bevölkerung dazu, **in Richtung der urbanisierten Zentren zu migrieren**, was zu einer Entvölkerung der ländlichen Gebiete führt (Andrienko und Guriev 2004; White 2014). Zu den beliebtesten Anziehungspunkten ausländischer Arbeitsmigranten gehören Moskau, Sankt Petersburg oder Krasnodar. Die interne Migration lässt sich zu einem großen Teil aus den regionalen BIP- und entsprechenden Gehaltsunterschieden sowie den enormen Ungleichheiten in der Höhe der Bereitstellung öffentlicher Güter erklären

(Andrienko und Guriev 2004). Oft beschreiben die Russen Moskau und Sankt Petersburg als „Ausland“ (White 2014), weil dort die Arbeits- und Lebensbedingungen viel besser als in anderen Regionen sind.

Erst seit kurzem hat sich die öffentliche Diskussion in Richtung einer Migrationspolitik für hochqualifizierte Fachkräfte verschoben (Malakhov 2014). Im Jahr 2007 verließen erstmalig mehr Menschen die Erwerbsbevölkerung als in sie eintraten (Ioffe und Zayonchkovskaya 2010). Das Russische Statistische Amt (RosStat) prognostiziert, dass bis 2026 die russische Bevölkerung im Erwerbsalter um 17 Mio. schrumpfen wird. Dies sind 24 % der gesamten erwerbstätigen Bevölkerung von 2009. Die Situation sieht in der Landwirtschaft ähnlich aus, aber die Abwanderung von Arbeitskräften findet hier schon seit Jahren statt. Abbildung 4-2 zeigt diese Trends. Jedes Jahr gab es mehr Arbeitskräfte, die den Sektor verlassen haben, als solche, die hinzukamen. Allerdings ist erwähnenswert, dass diese Differenz in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen ist. Die Daten, die im Rahmen der vorliegenden Studie erhoben wurden, zeigen, dass im Agrarbereich – ähnlich wie in anderen Bereichen – ein erheblicher Mangel an qualifizierten Mitarbeitern besteht (Malakhov 2014). Nach Meinung der befragten Experten wurde jedoch seitens der russischen Politik der Anwerbung und Bindung hochqualifizierter Arbeitskräfte noch keine adäquate Aufmerksamkeit gewidmet.

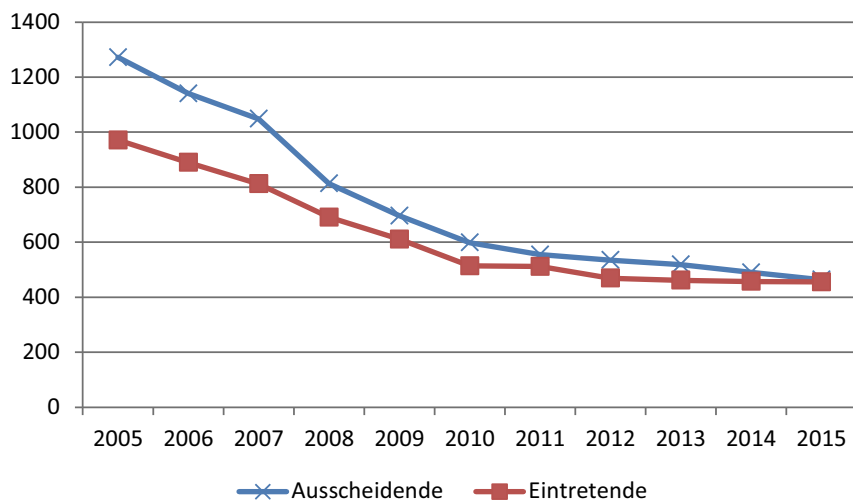


Abbildung 4-2: Eintretende und ausscheidende Arbeitskräfte in der russischen Landwirtschaft (Tsd.)

Quelle: RosStat (2016a).

Das Problem des „**Brain Drain**“ (Abwanderung von qualifizierten Arbeitskräften) ist in Russland noch nicht Teil eines breiten öffentlichen Diskurses. Interviews mit russischen Experten zeigen, dass die Abwanderung von qualifiziertem Fachpersonal aus ländlichen Regionen noch nicht als langfristiges wirtschaftliches Problem erkannt wurde (Kvartiuk 2015a). Russische Experten sehen dieses Phänomen eher als „**Brain Gain**“, wenn Migranten nach einer bestimmten Zeit mit höherem Humankapital in die Heimat zurückkehren (Stark et al. 1997). Stark (2004) hat gezeigt, dass Migration das durchschnittliche Humankapitalniveau im Herkunftsland erhöhen kann. Der einzige Sektor mit einem erheblichen Problem des „**Brain Drain**“ ist die Wissenschaft (Korobkov und Zaionchkovskaia 2012). Jedoch scheint in Russland eine staatliche Politik zu fehlen, die Arbeitgeber darin unterstützt, hochqualifizierte Fachkräfte zu halten. Darüber hinaus scheint es kein soziales Stigma aufgrund von Auswanderung zu geben. Alle diese Faktoren ermöglichen eine relativ freie Bewegung der hochqualifizierten Fachkräfte zwischen Russland und verschiedenen Zielländern. Dies gilt auch für den landwirtschaftlichen Bereich.

Migrationsströme in die Russische Föderation sind ziemlich bedeutend und können die demografische Situation zu einem großen Teil beeinflussen. In den letzten Jahren sind sowohl die Auswanderung aus wie auch die Einwanderung nach Russland dramatisch angestiegen (Abbildung 4-3). Anfang der 2000er Jahre hat sich die Zahl der Emigranten stabilisiert und ist dann jedes Jahr leicht gesunken, in erster Linie aufgrund der Verbesserung der wirtschaftlichen Situation im Land. Nach 2011 begann sich die Situation mit der explodierenden Abwanderung vor allem in die GUS-Staaten zu ändern. Gleichzeitig hat sich die Zahl derer, die in Nicht-GUS-Staaten ausgewandert sind, zwischen 2010 und 2013 verdreifacht. Auf der anderen Seite ist in den letzten drei Jahren ein Anstieg der Einwanderungszahlen aus GUS- und Nicht-GUS-Staaten zu beobachten. Dies kann mit der Sicherung eines relativen wirtschaftlichen Wohlstands für die Bürger zusammenhängen. Es wird jedoch eine genauere Untersuchung benötigt, um die Gründe besser zu verstehen. Auf alle Fälle verfolgt die russische Regierung nach Meinung der im Rahmen dieser Studie befragten Migrationsexperten keine umfassende Politik der Migrationsregulierung (Kvartiuk 2015b). Es gab eine Reihe von Gesetzesexperimenten, die weder den schwarzen Arbeitsmarkt bekämpfen, noch die Wettbewerbsfähigkeit des Landes für hochqualifizierte Fachkräfte verbessern konnten (Ioffe und Zayonchkovskaya 2010).

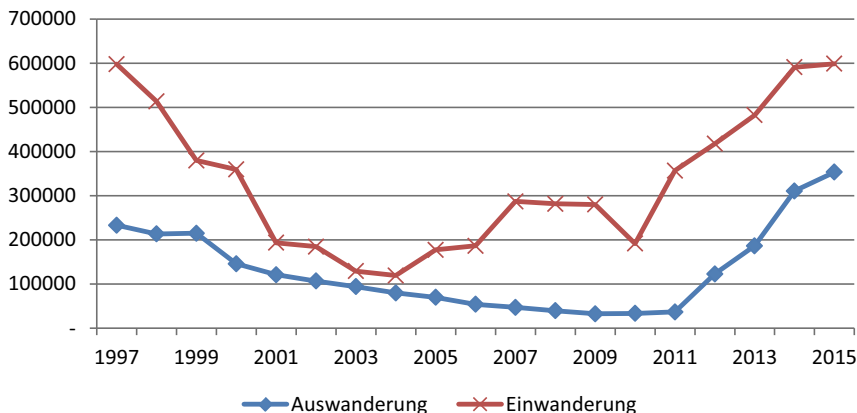


Abbildung 4-3: Migrationsströme Russische Föderation

Quelle: RosStat (2016c).

Deutschland war und bleibt ein beliebtes Einwanderungsland. Abbildung 4-4 zeigt die Entwicklung der Migrationsströme russischer Migranten für die Top-Zielländer. In den 90er Jahren waren Deutschland und Israel mit Abstand die wichtigsten Zielländer. Der Hauptgrund dafür waren die Spätaussiedlerprogramme (für Deutschland) und jüdische Wiederansiedlungsprogramme (für beide Länder), die unter anderem eine große Anzahl von Mitgliedern der jüdischen Gemeinde aus den GUS-Ländern anzogen. Die Spitzen der Migrationskurven, die die Auswanderung aus Russland nach Deutschland und Israel zeigen, stimmen im Jahr 1999 überein, und auch danach verlaufen die Kurven ähnlich. In den 2000er Jahren gehen die Migrationsraten zurück. **Deutschland bleibt ein Top-Zielland für russische Einwanderer.** Nach Angaben von RosStat lassen sich jährlich etwa viertausend Russen in Deutschland nieder. Die entsprechende Zahl für die USA beträgt eintausendfünfhundert und für Israel etwa eintausend. Interessanterweise hat die Migration nach China in den letzten Jahren drastisch zugenommen. Der Grund dafür ist wahrscheinlich eine engere wirtschaftliche Beziehung zwischen Russland und China.

Leider gibt es sehr wenige Statistiken über die Branchen, in denen russische Migranten eine Beschäftigung finden. Nach Angaben von RosStat neigen jüngere Menschen dazu, außerhalb ihrer Herkunftsregion in Russland zu arbeiten (RosStat 2012). Die Untersuchung der Statistiken über die Wirtschaftssektoren, in denen Migranten beschäftigt sind, zeigt, dass Landwirtschaft, Jagd und Forstwirtschaft 2012 mit nur 28.600 Menschen auf dem letzten Platz liegen.

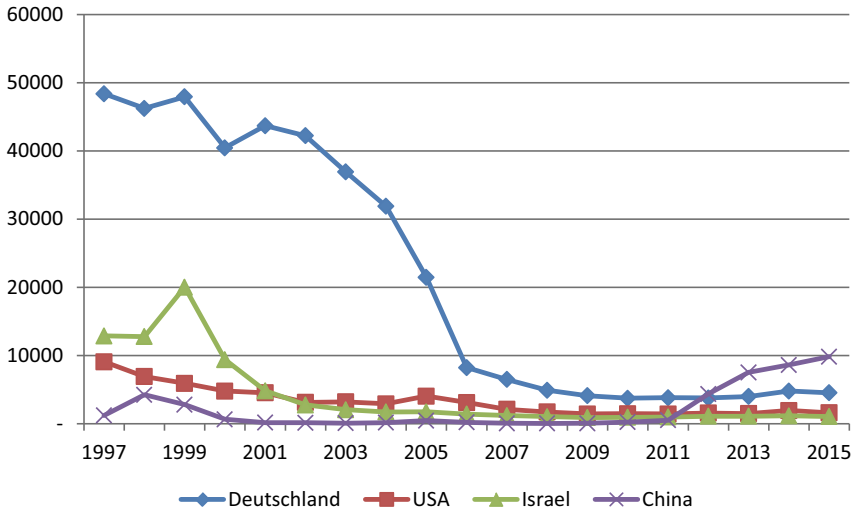


Abbildung 4-4: Top Zielländer der russischen Migranten

Quelle: RosStat (2016c)

Hier berücksichtigen die Statistiken alle Menschen, die außerhalb ihrer Wohnregion arbeiten, inklusive der Beschäftigung im Ausland. Infolgedessen scheint es sehr wenig inländische und internationale Migration im russischen Agrarsektor zu geben.

Laut den Zahlen des Statistischen Bundesamtes ist nach den Zuzügen von Nichtdeutschen im Jahr 2013 die Russische Föderation die Nummer eins unter den Nicht-EU-Ländern (Statistisches Bundesamt 2016). Trotz dieser Tendenzen scheint es eine Reihe von Hindernissen zu geben, mit denen potenzielle Einwanderer konfrontiert werden. Erstens sind im Vergleich zu anderen Top-Zielländern die bürokratischen Prozesse und Verwaltungsverfahren zur Erteilung von Arbeitsberechtigungen für Nicht-EU-Bürgerinnen und -Bürger wesentlich komplizierter (OECD 2013) als für EU-Bürger. Viele Kleinunternehmen in Deutschland verfügen nicht über entsprechende Ressourcen zur Akquise ausländischer Fachkräfte und es fällt ihnen schwer, mit dem bürokratischen Aufwand umzugehen und die Arbeitsmigranten vor Ort zu unterstützen. Es fehlt laut OECD (2013) die Infrastruktur, um ausländische Kandidaten mit Arbeitgebern in Deutschland zu verbinden. Es existieren begrenzte Informationsressourcen (z. B. keine Internetplattform) für Arbeitgeber und ausländische Kandidaten. Diese Faktoren verstärken die Kluft im Arbeitsmarkt zwischen Deutschland und Russland.

4.2.2 Bulgarien

Ähnlich wie in anderen sozialistischen Ländern verfolgte Bulgarien während der sozialistischen Periode eine sehr restriktive Migrationspolitik. Für Normalbürger war es praktisch unmöglich, ohne eine Genehmigung der Kommunistischen Partei das Land zu verlassen. Wenn überhaupt, dann ging es in Richtung anderer sozialistischer Länder, z. B. Russland, Polen, DDR. Seit 1989 verließen viele Bulgaren ihre Heimat, die meisten von ihnen (etwa 65 %) mit Universitätsabschluss. Sie haben sich hauptsächlich in Deutschland, USA und Kanada niedergelassen (Christova-Balkanska 2010). Hauptauswanderungsmotive dieser Gruppe waren die hohe Arbeitslosigkeit am Anfang der Transformation, niedrige Einkommen, ein Mangel an beruflicher Anerkennung, aber auch die politische und ökonomische Instabilität haben eine große Rolle gespielt. Im Zeitraum von 2002 bis 2006 war ein Abebben der Migrationsströme zu beobachten, wobei sich auch das Profil der Auswanderer verändert hat: von hochqualifizierten zu niedrigqualifizierten jungen Menschen, hauptsächlich aus den ländlichen Regionen, wo die Arbeitslosigkeit dauerhaft hoch blieb. Ihr Ziel waren die Länder Südeuropas (Italien, Spanien, Griechenland, Portugal), die ihre Arbeitsmärkte für unqualifizierte Arbeitskräfte geöffnet hatten (Christova-Balkanska 2010).

Deutschland bleibt für die Bulgaren eines der beliebtesten Migrationsziele. Besonders die politische Stabilität, das funktionierende soziale System, die rechtzeitige Bezahlung, die guten Ausbildungsmöglichkeiten, aber auch die gesamte Lebensqualität werden sehr geschätzt und ziehen die Bulgaren an. Die Beliebtheit kann an der Entwicklung der Migrationsströme von Bulgaren nach Deutschland abgelesen werden (Abbildung 4-5). Es sind hier zwei große Migrationswellen zu beobachten – direkt nach der Wende 1990 und nach dem EU-Beitritt 2007. Dabei ist in der Grafik klar zu sehen, dass nach 2007 deutlich mehr Bulgaren in Deutschland bleiben. Viele dieser Migranten sind Studenten, die die Chance wahrnehmen, eine relativ günstige und international anerkannte Ausbildung zu bekommen (Naidenova und Balkanska 2010). Bis 2010 galten Italien und Spanien als Hauptzielländer für bulgarische und rumänische Zuwanderer. Die dortigen Arbeitsmärkte fragten vor allem geringqualifizierte Arbeitskräfte in der Landwirtschaft und dem Bausektor nach. Infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise brach dort aber die Nachfrage nach Arbeitskräften ein. Daraufhin ist ein deutlicher Rückgang der Nettozuwanderung bulgarischer Staatsangehöriger nach Spanien und Italien festzustellen (Hanganu et al. 2014). Laut einer Umfrage in Bulgarien zog es 2010 die Hochqualifizierten meistens nach Deutschland und England, während die Niedrigqualifizierten immer noch in Südeuropa ihr Glück versuchen (Mintchev 2010).

Durch die Freizügigkeitsregelung für Bulgaren und Rumänen entfielen seit 2014 jegliche Anforderungen an die Qualifikation der potenziellen Einwanderer. Dadurch wird auch ein Zustrom von Niedrigqualifizierten erwartet.

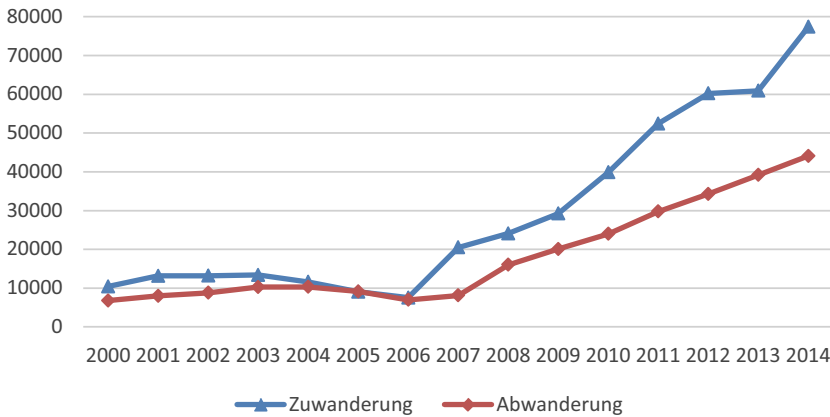


Abbildung 4-5: Migrationsflüsse von Bulgarien nach Deutschland

Quelle: OECD Migrationsstatistik.

In Deutschland befinden sich etwa 95 % der Neuzuwanderer aus Bulgarien und Rumänien im erwerbsfähigen Alter zwischen 18 und 65 Jahren. Hiervon profitieren regional insbesondere Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen. Auf Sachsen-Anhalt entfallen nur 0,8 % der bulgarischen Emigranten (Hanganu et al. 2014). Der Anteil der Akademiker liegt bei etwa 20 %. Eine Online-Umfrage unter sich schon in Deutschland befindenden bulgarischen Migranten identifizierte Berlin, Brandenburg, Essen und Bremen als weitere Hochburgen der bulgarischen Diaspora (Naidenova und Balkanska 2010). Die Migrantengemeinschaft zeichnet sich durch informelle Kommunikation und gegenseitige Unterstützung unter den Studenten aus. Diejenigen, die sich schon besser mit bürokratischen Abläufen im Zielland auskennen, helfen den anderen am Anfang zurechtzukommen und sich anzupassen. Auf diese Weise wird der Kulturschock gemindert oder bleibt sogar ganz aus, da sich die bulgarische Gruppe ziemlich geschlossen verhält. Es könnte erwartet werden, dass auf Dauer diese Geschlossenheit die Integration in die deutsche Gesellschaft behindert. Doch die Migranten, die sich seit Jahren in Deutschland aufhalten, sind meistens sehr gut ausgebildet und integriert – sie sind Ärzte, Anwälte, Schauspieler, Beschäftigte im Banksektor, oder in der Tourismus- oder IT-

Branche tätig. Nach dieser Studie ist der Agrarsektor nicht typisch für die bulgarischen Hochqualifizierten in Deutschland.

Im Vergleich zu anderen Gruppen **integrieren sich die Bulgaren in Deutschland relativ erfolgreich**. Nach ihrer Ankunft bemühen sie sich, die deutsche Sprache zu erlernen, und durch Eigeninitiative und Unterstützung vor allem durch Landsleute schaffen sie es, sich in Deutschland zu integrieren. Als ein wichtiger Faktor für die Integration wird die relative Nähe der Wertesysteme (im Vergleich zu z. B. China, Indien) hervorgehoben. In den allermeisten Fällen schaffen es die Migranten, ihre persönlichen und beruflichen Ziele zu erreichen. Besonders die Frauen werden als sich schneller und besser adaptierend beschrieben. Anders als bei anderen ethnischen Gruppen, gibt es in Deutschland keine geschlossene bulgarische Gemeinschaft. Es gibt nur viele kleine lokale Zentren, die vor Ort in sich geschlossen bleiben.

Naidenova und Balkanska (2010) stellen fest, dass die beschriebenen Verhaltensweisen und typischen Charakteristika der Immigranten für einen „Brain Drain“ (Abwanderung von qualifizierten Arbeitskräften) aus Bulgarien sprechen. Praktisch verfügt Bulgarien im Kontext der Globalisierung, des Aufhebens der Migrationsbarrieren in der EU und der Folgen der Finanzkrise kaum über effektive Mittel, gegenzusteuern. Es bleibt die Hoffnung, dass eines Tages diese Migranten wieder zurück nach Bulgarien finden und mit den im Ausland erworbenen Fähigkeiten und Kenntnissen im Heimatland noch produktiver arbeiten können. Auch die Anreize für eine bessere Ausbildung der in der Heimat gebliebenen Bulgaren werden durch die Möglichkeit einer zukünftigen Migration gestärkt, was zu einem gewissen Grade den „Brain Drain“ kompensieren könnte. Bulgarien hat eine offizielle Strategie über die Migration aufgestellt (Ministerium für Arbeit und Sozialpolitik von Bulgarien 2012; Ministerrat 2008), aber die Zahlen vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) (Hanganu et al. 2014) belegen, dass sie bisher kaum Wirkung hat – seit 2007 kommen immer mehr Bulgaren nach Deutschland. Der niedrige Lebensstandard und der Wunsch nach einer beruflichen Karriere werden als wichtigste Auswanderungsgründe genannt. Dagegen sind die Verbundenheit mit Herkunftsland, Familie und Freunden sowie die Erwartung eines ökonomischen Aufschwungs die häufigsten Motive, um in der Heimat zu bleiben. All diese Faktoren lassen sich kurzfristig nur begrenzt vom Staat beeinflussen. Laut Ministerium für Arbeit und Sozialpolitik von Bulgarien (2012) hat das Land nach mehr als 25 Jahren Transformation und anhaltender negativer demografischer Entwicklung kaum noch Potenzial, weiter große Gruppen von Arbeitskräften im Aktivalter gehen zu lassen. Es sei ein Zustand von „Migrationserschöpfung“ erreicht. Es wird vorhergesagt, dass sich in der nächsten Zukunft der Strom

von Bulgaren, die ins Ausland gehen, auf jährlich 7.000–8.000 Personen einpendeln wird.

4.2.3 Fazit

Zusammengefasst kann die Migrationssituation in den Zielländern wie folgt beschrieben werden:

- **Deutschland bleibt ein Top-Zielland** für russische und bulgarische Einwanderer.
- Abwanderung von Fachkräften in Russland wird als **Chance** und nicht als Gefahr gesehen (es gibt mehr Diskussionen über „Brain Gain“), aber in Bulgarien wird mehr über „Brain Drain“ gesprochen.
- Russen und Bulgaren **integrieren** sich in Deutschland relativ **erfolgreich**.
- Die Zahl der Bulgaren in Deutschland ist in den letzten Jahren drastisch gestiegen und ist jetzt mit den Russen vergleichbar.

4.3 Fähigkeiten und Kenntnisse der osteuropäischen Migranten

Um die Migrationsbereitschaft osteuropäischer Agrarfachkräfte einzuschätzen, ist es wichtig zu verstehen, was sie potenziell in die deutsche Landwirtschaft einbringen können. Was genau ist zu erwarten, wenn wir über osteuropäische Fachkräfte diskutieren? Worin unterscheiden sich die Produktionsprozesse in Osteuropa und Deutschland und welche Unterschiede in den Fähigkeiten ergeben sich daraus? Was ist bei „frischen“ Agrarabsolventen aus Osteuropa zu erwarten? Die Antworten auf diese Fragen werden uns helfen, die **potenziellen Kosten der Integration** im Vergleich zu anderen Gruppen besser einzuschätzen. Dabei sollten wir zwei Aspekte berücksichtigen. Erstens werden wir untersuchen, wie die tatsächlichen Tätigkeiten in der Landwirtschaft der Herkunftsländer aussehen und wie sie sich von den deutschen unterscheiden. Zweitens vergleichen wir die osteuropäischen Ausbildungssysteme mit den deutschen. So können potenzielle deutsche Arbeitgeber realistische Erwartungen aufstellen.

4.3.1 Landwirtschaftliche Arbeitsmärkte in den Herkunftsländern

Landwirtschaft in Osteuropa generiert immer noch Beschäftigungsmöglichkeiten für eine bedeutende Anzahl von Menschen im erwerbsfähigen Alter. Die bulgarische Landwirtschaft beschäftigte im Jahr 2010 7 % der erwerbsfähigen Arbeits-

kräfte und die russische 8 %. Das ist relativ viel im Vergleich zu Deutschland, wo nur 2 % der Erwerbsfähigen in der Landwirtschaft beschäftigt sind. Laut „EU Agricultural census“ gab es im Jahr 2010 in Bulgarien 738.630 Beschäftigte und in Russland – 6,6 Mio. Beschäftigte (RosStat 2016c) in der Landwirtschaft. In beiden Ländern beobachten wir Schrumpfungstrends des landwirtschaftlichen Sektors, was bedeutet, dass eine größere Menge Arbeitssuchender entsteht. Zum Beispiel verlassen in Russland jährlich ca. 100.000 Arbeitskräfte diesen Sektor. Das hängt teilweise mit dem technischen Fortschritt zusammen, aber auch mit der Anpassung an das Gleichgewicht der Arbeitskräfte im Sektor. Ehemals in der Landwirtschaft tätige Arbeitskräfte würden vielleicht an Auswanderung denken.

Offensichtlich unterscheidet sich die Struktur der landwirtschaftlichen Produktion in Bulgarien und Russland deutlich. In Bulgarien gibt es relativ viele Familienbetriebe mit durchschnittlich 9,8 ha pro Produktionseinheit. Nach Angaben des landwirtschaftlichen Zensus hatten im Jahr 2010 80 % der Produktionseinheiten zwischen 0 und 2 ha und bewirtschafteten nur 3 % der Nutzflächen. In Bulgarien bewirtschafteten 1 % der Produktionseinheiten 100 ha oder mehr und nutzten 82 % der Nutzflächen. In Russland sind die Familienbetriebe nicht so verbreitet, aber dieser Typ der Produktionseinheiten wird jedes Jahr wichtiger. Trotz dieser Trends nutzten in Russland kommerzielle Großbetriebe 75,3 % der Nutzflächen. Der Produktionsmaßstab ist in Russland viel größer als in Bulgarien, da manche Großbetriebe hunderttausende Hektar bewirtschaften. Diese Produktionsstruktur bedeutet, dass ein signifikanter Teil der landwirtschaftlichen Fachkräfte in beiden Ländern als Angestellte bei größeren Agrarunternehmen tätig ist. Da solche Unternehmen moderne Landtechnik benutzen, ist es wahrscheinlich, dass bei vielen Fachkräften gute relevante Kenntnisse vorhanden sind. Andererseits benötigen **im Management tätige Fachkräfte nach der Einwanderung nach Deutschland mehr Training im Vergleich zu technischem Personal** (z. B. Mähdreschführer), da sich die Managementprozesse in den Herkunftsländern von den deutschen deutlich unterscheiden.

Das ostdeutsche Modell der Landwirtschaft kann die Integration für diejenigen Fachkräfte erleichtern, die in großen Unternehmen gearbeitet haben oder für solche Arbeit ausgebildet waren. Im früheren Bundesgebiet gab es im Jahr 2013 nur 1,9 % der Agrarunternehmen, die größer als 200 ha waren (BMELV, 2016). Die entsprechende Zahl für die neuen Bundesländer beträgt 27,5 %. Da sich die Produktionsprozesse bei größeren Unternehmen in Bulgarien und insbesondere in Russland nicht so sehr von den ostdeutschen unterscheiden, kann es dazu kommen, dass die ostdeutschen Agrarunternehmen mit russischen Großbetrieben um Fachkräfte konkurrieren.

Es entsteht ein potenzieller Wettbewerb um osteuropäische Fachkräfte, da viele Experten einen Mangel an mittel- und hochqualifizierten Fachkräften in ost- und westeuropäischen Ländern melden. Die Daten, die im Rahmen des Projekts „Alfa Agrar“ erhoben wurden, zeigen, dass im Agrarbereich – ähnlich wie in anderen Bereichen – **ein erheblicher Mangel an qualifizierten Mitarbeitern in beiden Ländern besteht**. Wie wir schon erwähnt haben, scheint die Situation des Fachkräftemangels in der öffentlichen Wahrnehmung in beiden Herkunftsländern unterschiedlich zu sein. Nach Meinung der befragten Experten wurde seitens der russischen Politik der Anwerbung und Bindung hochqualifizierter Arbeitskräfte noch keine adäquate Aufmerksamkeit gewidmet. Hingegen wird in Bulgarien das Problem „Brain Drain“ in vielen Sektoren öffentlich diskutiert.

4.3.2 Agrarausbildung in den Herkunftsländern

Die Ausbildungssysteme in Bulgarien und Russland unterliegen seit Jahren Reformprozessen. Beide Länder implementieren zahlreiche Schritte, um den Übergang vom sozialistischen Ausbildungssystem zu den Prinzipien des Bologna-Prozesses zu erleichtern. Die Reformen haben bis jetzt nur begrenzten Erfolg, da es viele Probleme gibt, die eine adäquate Anpassung an den Bedarf des Arbeitsmarkts behindern.

Bulgarien scheint etwas weiter mit den Reformen in Richtung Bologna-Prozess zu sein. Dieses Land hat ein mit Deutschland vergleichbares Ausbildungssystem in den Niveaustufen: Berufsausbildung, Bachelor, Master und post-graduierte Ausbildung (Nachdiplomausbildung). Das bedeutet, dass **bulgarische Studenten in anderen europäischen Ländern weniger Probleme mit der Anerkennung ihrer Abschlüsse haben als Russen** und demzufolge relativ mobil sind. Russland bleibt in der Umsetzung des Bologna-Prozesses zurück – trotz der Tatsache, dass für die Teilnahme daran im Jahr 2007 ein entsprechendes Gesetz verabschiedet wurde. Die meisten russischen Hochschulen haben nur die Namen der existierenden Programme geändert. De facto gilt das frühere System, bei dem der „Spezialist“ dem europäischen fünfjährigen „Master“ entspricht. Infolgedessen wird bei den Arbeitgebern der Bachelorabschluss nicht als ein weitgehend vollständiger Hochschulabschluss akzeptiert. Nichtsdestotrotz haben viele russische Hochschulen die Lehrpläne der „Spezialist“-Programme bis auf das Niveau des Bachelors reduziert.

In Bulgarien und Russland scheinen zu viele Universitäten zu existieren. Im Jahr 2014 gab es in Bulgarien 54 staatlich anerkannte Hochschulen (16 davon privat betrieben), was 133.440 Personen pro Universität bedeutet (National Statisti-

cal Institute 2016). In Russland betrug die entsprechende Zahl 950 Universitäten (402 davon privat betrieben) mit ca. 151.000 Personen pro Universität. Zum Vergleich: In Deutschland sind es im Durchschnitt 238.000 Studenten je Hochschuleinrichtung. Das Problem mit einer so hohen Zahl an Universitäten besteht darin, dass die Ausbildung an Wert verliert. Das geschieht, weil neue Hochschuleinrichtungen oft niedrigere Akzeptanzanforderungen und Ausbildungsniveau haben. Zurzeit scheint der russische Staat ein weiteres Wachstum der Hochschulen zu begrenzen. Der demografische Wandel in Bulgarien hat verursacht, dass immer weniger Schulabgänger an die Universitäten streben und viele Studienplätze nicht besetzt werden. Die Zahl der Studenten hat auch in Russland deutlich abgenommen. Für die Schwierigkeiten bei der Auslastung der Studienplätze und die abnehmenden Studentenzahlen in beiden Ländern sind mögliche Gründe in der zunehmenden internationalen Mobilität der einheimischen Studenten und dem schwachen Zustrom ausländischer Studenten in beide Länder zu suchen.

Der Prozess der Zugangsberechtigung unterscheidet sich in Bulgarien und Russland. In Bulgarien sind eine 12-jährige Schulausbildung (Abschluss Gymnasium/ Abitur) und erfolgreich bestandene Aufnahmeprüfungen die Voraussetzungen. Die Studienplätze werden nach den besten Gesamtnoten (Abschlusszeugnis + Prüfungsnoten) vergeben. Danach erfolgt die Einschreibung in einem Bachelor- oder Masterstudiengang. In Russland müssen Abiturienten seit 2009 eine standardisierte staatliche Prüfung absolvieren (ähnlich der Abiturprüfung in Deutschland), um sich den Zugang zu Hochschulen zu sichern. Wie in Deutschland stellt jede Hochschule eigene Anforderungen an die Mindestwerte der staatlichen Prüfung. Die Hauptidee dieser Reform lag in der Bekämpfung der vor 2009 weit verbreiteten Korruption bei den Bewerbungen.

Agraruniversitäten repräsentieren nur einen geringen Teil der Hochschulen in beiden Herkunftsländern. Wegen einer ungünstigen öffentlichen Wahrnehmung der landwirtschaftlichen Karriere wird es immer schwieriger, die Studienplätze zu belegen. Zum Beispiel befinden sich alle Agrarhochschulen in Bulgarien in der Situation, dass sie die Aufnahmevoraussetzungen absenken, um mehr Studenten anzuziehen. Das senkt natürlich das allgemeine Ausbildungsniveau der Agrarabsolventen. Landwirtschaft als Fachrichtung wird auch in Russland als eine „zweite oder dritte“ Wahl wahrgenommen. Das bedeutet, dass viele Studenten sich erst bei Nichtagrarhochschulen bewerben und falls es nicht klappt, nutzen sie die niedrigeren Aufnahmekriterien der Agrarhochschulen. Es ist festzustellen, dass viele Agraruniversitäten auch Studenten der nichtlandwirtschaftlichen Fachrichtungen ausbilden (zum Beispiel Wirtschaftswissenschaften oder Rechtswissenschaft). Die

Absolventen dieser Fachrichtungen haben bei Arbeitgebern im Vergleich zu Absolventen aus Nicht-Agrarhochschulen schlechtere Aussichten angestellt zu werden.

Theoretische und praktische Teile der Ausbildungsprogramme scheinen in beiden Ländern veraltet zu sein. Die mangelnde Übereinstimmung zwischen erwarteten Qualifikationen und tatsächlich vorhandenen Kenntnissen und Fähigkeiten verursachen Kosten und Frustration sowohl bei den Arbeitgebern als auch bei den Arbeitnehmern. Die Arbeitgeber in beiden Ländern können sich nicht an den erworbenen Abschlüssen der Bewerber orientieren. Zum Beispiel haben in Bulgarien mangelnde Motivation der unterbezahlten jungen Lehrkräfte und Alterung der Hochschullehrer zu Missständen in der Ausbildung beigetragen (Ministerium für Bildung und Forschung von Bulgarien 2014). In Russland ist die Situation ähnlich. Außerdem scheinen bulgarische und russische Studenten weniger praktische Erfahrungen während des Studiums zu sammeln als in Deutschland. Zum Beispiel variiert in Bulgarien je nach Studiengang die Dauer der Praktika zwischen drei Wochen und sechs Monaten. Die Umsetzung erweist sich als schwierig, denn zum einen gibt es zu wenig qualifizierte Praxisbetriebe und zum anderen fehlt vielen Studenten die Motivation, da sie sich nach dem Agrarstudium beruflich umorientieren wollen. Viele Studenten umgehen nach Meinung der Dozenten die Richtlinien für die Praktikumsnachweise:

Die Praktika dauern etwa 3-4 Wochen. Vor dem Abschluss muss ein zusätzliches Praktikum von 8 Wochen belegt werden. Manche machen das im eigenen Betrieb, manche bei Bekannten. Es gibt auch Studenten, die nur pro forma ein Dokument vorlegen, ohne einen einzigen Tag im Betrieb verbracht zu haben. Das können wir nicht kontrollieren.

Das deutet darauf hin, dass viele Agrarabsolventen nicht nur für den deutschen Arbeitsmarkt, sondern auch für den einheimischen nicht genug praktische Erfahrungen sammeln. Das kann folglich die Integrationskosten für deutsche Agrarunternehmen erhöhen.

4.3.3 Fazit

Wesentliche Aussagen des Abschnitts können so zusammengefasst werden:

- Da sich die Managementprozesse in den Herkunftsländern von den deutschen deutlich unterscheiden, brauchen **management-orientierte Fachkräfte nach der Einwanderung in Deutschland mehr Training** im Vergleich zu technischem Personal.
- Das ostdeutsche Modell der Landwirtschaft kann die Integration für diejenigen Fachkräfte erleichtern, die in **landwirtschaftlichen Großunternehmen** gearbeitet haben oder für solche Arbeit ausgebildet wurden.
- Im Agrarbereich beider Herkunftsländer besteht ein erheblicher **Mangel an qualifizierten Mitarbeitern**.
- Bulgarische Studenten haben weniger Probleme mit der Anerkennung ihrer Abschlüsse in anderen europäischen Ländern und sind folglich relativ mobil.
- Agraruniversitäten repräsentieren nur einen geringen Teil der Hochschulen in beiden Herkunftsländern und die theoretischen und praktischen Teile der Ausbildungsprogramme erscheinen veraltet.

4.4 Profile potenzieller Zuwanderer

Basierend auf Kvartiuk (2015a) und Traikova (2015) skizzieren wir zunächst grob eine auswanderungsbereite Gruppe und beschreiben dann die Eigenschaften derjenigen Personen aus dieser Gruppe, die am ehesten auswanderungsbereit sind.

4.4.1 Zielgruppen

Ein logischer Ausgangspunkt wäre es, die ländliche Bevölkerung der Herkunftsländer als eine Zielgruppe zu betrachten. Die ländliche Bevölkerung ist mit dem Leben in ländlichen Gebieten vertraut und besitzt mit größerer Wahrscheinlichkeit eine landwirtschaftliche Ausbildung. Eine mangelhafte Bereitstellung öffentlicher Güter in russischen ländlichen Räumen sowie weitere Faktoren tragen zur Auswanderungsbereitschaft dieser Menschen bei. Andere Faktoren mindern jedoch die Auswanderungsbereitschaft dieser Menschen.

Überraschenderweise deuten die gesammelten Daten an, dass die **ländliche Bevölkerung nur eine sehr begrenzte Migrationsbereitschaft zeigt**. Dementsprechend deutet Mintchev (2012) darauf hin, dass landwirtschaftliche Produzenten die am wenigsten mobile Gruppe repräsentieren. Nur etwa 3,8 % von ihnen nennen internationale Migration als sehr wahrscheinlich. Eine Informationsquelle in

Russland für diese Fragestellung sind die Migrationsexperten, die wir in Moskau und Krasnodar befragt haben. Die Befragten teilten mit, dass die Mobilität der ländlichen Bevölkerung selbst im eigenen Land sehr niedrig ist. Gründe hierfür bestehen in niedrigen Einkommen und schlechter Liquidität der Vermögenswerte im ländlichen Raum, z. B. Immobilien. Daneben gibt es auch Probleme mit der Wohnungssuche in russischen Zielorten, da die Immobilienpreise korruptionsbezogene Ausgaben enthalten. Für Wohnungsmieten und -käufe müssen zahlreiche bürokratische Hürden überwunden werden, die sehr oft mit Schmiergeldern verbunden sind. Die Experten deuten darauf hin, dass solche Ausgaben bis zu 20 % des Immobilienwertes erreichen. Außerdem ist aufgrund des hohen Korruptionspotenzials eine Wohnsitzanmeldung ein weiteres Hindernis. Einer der Migrationsexperten meinte dazu Folgendes:

Miete und Immobilienpreise begrenzen die Bewegungsfreiheit für viele. Korruption ist eine der Ursachen der hohen Preise. Probleme mit Immobilien und der Wohnsitzanmeldung sind die wichtigsten limitierenden Faktoren, die die Mobilität der lokalen Bevölkerung begrenzen.

Zudem scheinen qualifizierte Personen dann nicht auswanderungsbereit zu sein, wenn sie fest in den lokalen Gemeinden integriert sind. Sie verfügen über die notwendigen Kontakte und lokalen Netzwerke, die ihre landwirtschaftliche Karriere fördern. Ein Umzug ist mit vielen Risiken verbunden. Zusammengefasst: alle diese Faktoren reduzieren die Möglichkeiten der ländlichen Bevölkerung, sich frei in ihren Herkunftsländern zu bewegen. Diese Umstände haben auch Auswirkungen auf die internationale Migrationsbereitschaft. Sie verringern die Bedeutung der ländlichen Bevölkerung Russlands und Bulgariens als eine Zielgruppe für die Gewinnung von Fachkräften.

Es besteht vermutlich ein Zusammenhang zwischen der Migrationsbereitschaft und dem Alter. Insbesondere diejenigen, die über umfassende lokale soziale Netzwerke verfügen, tendieren weniger zu Migration. Man braucht Zeit, um soziales Kapital aufzubauen und dadurch denken ältere Menschen in der Regel weniger über Migrationsmöglichkeiten nach. Einer der befragten russischen Experten sagt dazu:

Erfolgreiche und bekannte Leute haben kein Interesse umzuziehen. Der soziale Status spielt hier natürlich eine wichtige Rolle.

Selbstverständlich können Herausforderungen wie Arbeitslosigkeit und schlechte Qualität des ländlichen Lebens die Menschen zwingen, eine Auswanderung zu erwägen. Aber Personen, die über ein gewisses Vermögen verfügen und gut in die örtliche Gemeinschaft integriert sind, bevorzugen lokale Verdienstmöglichkeiten.

Daraus ergibt sich die Frage: Welche Agrarfachkräfte sind mit der Herkunftsregion nicht zu eng verbunden, sind relativ jung und offen für neue Perspektiven? Sie führt uns zu den Agrarabsolventen als eine geeignete Zielgruppe für die künftige Gewinnung von Fachkräften in der deutschen Landwirtschaft. Es gibt eine Reihe von Gründen dafür. Der wichtigste lautet, dass sowohl Agrarstudenten, die sich kurz vor dem Abschluss befinden, als auch Agrarabsolventen noch nicht über umfangreiche soziale Netzwerke verfügen und somit nicht an lokale Gemeinschaften gebunden sind. Zweitens neigt die jüngere Generation zu mehr Offenheit in einer zunehmend globalisierten Welt. Das ist in der russischen Gesellschaft besonders wichtig, wo patriotische Gefühle und eine Anbindung an russische Werte sehr verbreitet sind. Darüber hinaus kann eine größere Stadt, in der sich in der Regel eine Universität befindet, als eine Plattform der Studenten für Auswanderung gesehen werden. Schließlich kann die Agrarusbildung in den Herkunftsländern potenzielle Migranten zu einem gewissen Grad mit dem notwendigen Hintergrund für den deutschen landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt vorbereiten. Obwohl diese Agrarabsolventen relativ viel Training benötigen werden, um in den deutschen Arbeitsmarkt erfolgreich integriert zu werden, bieten ihre Ausbildungssysteme den Studenten Möglichkeiten, in- und ausländische Praktika zu absolvieren sowie ausländische Erfahrungen durch Austauschsemester zu sammeln. Außerdem können sich die Studenten während des Studiums in Russland und Bulgarien sprachlich vorbereiten, was danach die Integration erleichtert. Alle diese Faktoren machen **die Agrarabsolventen zu einer Gruppe, die im Vergleich zum Rest der Bevölkerung eher auswanderungsbereit ist.**

Tabelle 4-3 fasst die Charakteristiken der Zielgruppen zusammen. Demzufolge scheinen Agrarabsolventen eine Gruppe zu repräsentieren, die durchschnittlich eher auswanderungsbereit ist als andere.

	Ländliche Bevölkerung	Agrarabsolventen
Vertrautheit mit dem ländlichen Lebensstil	Ja	Teilweise
Mobilität	Niedrig	Hoch
Integration in lokale Netzwerke	Hoch	Niedrig
Alter	Eher hoch	Eher niedrig
Offenheit	Nicht offen	Offen
Infrastruktur für Auswanderung verfügbar	Nein	Ja
Potenzial Fremdsprachen zu lernen	Niedrig	Hoch

Tabelle 4-3: Wichtige Charakteristiken der Zielgruppen

Quelle: Eigene Darstellung.

Da es sich außerdem um eine relativ große Gruppe handelt, ist es wichtig zu verstehen, welche einzelnen Faktoren die Migrationsbereitschaft bestimmen. Der nächste Abschnitt befasst sich mit diesem Thema.

4.4.2 Individuelle Auswanderungsbereitschaft

Agrarabsolventen bilden eine relativ heterogene Gruppe aus verschiedensten sozialen Schichten und mit unterschiedlichen Hintergründen. Was für Menschen können wir erwarten, die eher willens sein werden, nach Deutschland auszuwandern und sich in der deutschen Landwirtschaft zu engagieren? Was charakterisiert diese Personen? Dieser Abschnitt wird versuchen, diese Fragen zu beantworten.

Russische Studenten an den Agrarhochschulen der Provinzstädte scheinen eher auswanderungsbereit zu sein als solche in den Metropolen. Eine Ausbildung an den bekannten Universitäten in Großstädten wie Moskau und St. Petersburg (oder sogar Krasnodar) ist prestigeträchtig und wesentlich teurer als an anderen Hochschulen. Nach Ansicht der Befragten aus den Hochschulkarrierezentren erwägen die Studenten dieser Hochschulen und ihre Eltern, die ihnen in der Regel das Studium finanzieren, Auswanderungsmöglichkeiten relativ selten. Solche Haushalte haben aufgrund ihres Sozialstatus typischerweise eine klare Vorstellung vom Karriereweg ihrer Kinder nach dem Abschluss. Das Studium in den regionalen und weniger renommierten Universitäten ist dagegen deutlich preiswerter und der oftmals niedrigere Sozialstatus des Absolventenhaushaltes kann einen angemessenen

Karriereweg nicht garantieren. Deshalb sind diese Studenten nach dem Abschluss offener für verschiedene Optionen, inklusive der Auswanderung und Arbeit im Ausland. Im Gegensatz zu Russland scheint in Bulgarien eine zentrale vs. provinzielle Differenzierung der Agrarabsolventen nicht so prominent zu sein und beeinflusst die Wanderungsentscheidungen nicht so stark.

In ähnlicher Weise sind Studenten mit einem bestimmten Sozialstatus wahrscheinlichere Kandidaten für die Auswanderung. Diejenigen jungen Menschen, die Verbindungen und Kontakte haben und gut in ihre lokalen Gemeinschaften eingebettet sind, werden wahrscheinlicher bleiben und das Sozialkapital, das von ihren Eltern generiert wurde, nutzen. Entsprechend verfügen diese Haushalte über höhere Einkommen. Die befragten Experten deuten an, dass Studenten, die Mitglieder dieser Haushalte sind, eine Auswanderung wesentlich unwahrscheinlicher in Betracht ziehen werden.

Andererseits zeigen unsere Daten, dass Studenten aus Haushalten mit niedrigem Sozialstatus seltener eine Auswanderung erwägen. Der Hauptgrund dafür ist, dass diese Haushalte oft nicht über die nötige Kapazität verfügen, um eine weitreichende Entscheidung über die Auswanderung zu treffen, den gesamten Prozess zu planen und alle relevanten Schritte durchzuführen. Ein Problem besteht darin, dass der Umzug von einem Land in ein anderes ein ziemlich komplizierter Prozess ist. Er kann Folgendes beinhalten: umfangreiche bürokratische Schritte einschließlich Beantragung des Visums für die Russen, Einholen von Arbeitsgenehmigungen, Wohnungssuche und eine ganze Reihe von Aufgaben, die nach der Ankunft zu absolvieren sind (zum Beispiel Anmeldung, Versicherungen).

Abbildung 4-6 zeigt die **Abhängigkeit der Auswanderungsbereitschaft vom Sozialstatus**, die die Form einer umgekehrten U-Kurve hat. Mit dem Einkommen und dem Sozialstatus steigt auch die Auswanderungsbereitschaft an. Aber das geschieht nur bis zu einem gewissen Punkt. Theoretisch kann es einen Schwellenwert geben, nach dem eine weitere Erhöhung des Sozialstatus zu einer geringeren Auswanderungswahrscheinlichkeit führt. Die Menschen, die sich an der Spitze der Kurve oder in deren Nähe befinden, erwägen ernsthaft eine Auswanderung und sind für die künftige Gewinnung von Fachkräften in der deutschen Landwirtschaft als eine Zielgruppe von besonderem Interesse. Zur Illustration dient folgendes Zitat eines der befragten russischen Experten:

Generell ist die normale ländliche Bevölkerung nicht so auswanderungsbereit. Wenn sich die Eltern in der Region wohl fühlen, wenn sie ein Geschäft haben oder ein gutes Gehalt oder ich weiß nicht, wie ich mich ausdrücken soll... Anders gesagt, wenn die Eltern über einen hohen Sozialstatus verfügen, schicken sie ihre Kinder in der Regel ins Ausland, so dass sie da studieren und arbeiten.

Auf diese Weise kann die potenzielle Migration und anschließende Integration in der deutschen Landwirtschaft als eine gegenseitig vorteilhafte Einrichtung wahrgenommen werden.

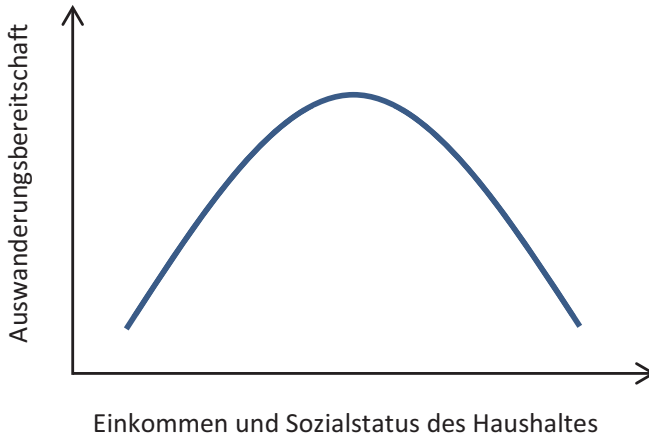


Abbildung 4-6: Abhängigkeit der Auswanderungsbereitschaft vom Sozialstatus

Quelle: Eigene Darstellung.

Individuelle Offenheit gegenüber anderen Erfahrungen und Kulturen kann in hohem Maße die Auswanderungsbereitschaft bestimmen. Diese Offenheit umfasst: individuelle Bemühungen zum Erlernen einer Fremdsprache, Intensität des Reisens ins Ausland oder einfach die allgemeine Orientierung in einem internationalen Umfeld. In der Literatur wurde weitgehend bestätigt, dass vorherige Auslandserfahrungen ein starker Migrationsprädiktor sind (Bellak et al. 2014; de Jong et al. 1986). Ebenso weisen die befragten Experten darauf hin, dass **Auslandspraktika, langfristige Sprachkurse im Ausland und auch einfache Auslandsreisen die Auswanderungsbereitschaft erhöhen**. Darüber hinaus meinen einige Experten, dass diese Reisen sogar nicht zwingend in das Land stattfinden müssen, wohin nachfolgend die Auswanderung erwogen werden kann. Grundsätzlich erweitern diese Erfahrungen den Horizont der Studenten und beseitigen viele Vorurteile über westliche Länder.

Für Russland ist das Problem des Zugangs zu Informationen besonders kritisch. Die Jugendlichen, die in russischen ländlichen Gebieten aufwachsen, befin-

den sich oft in einem Umfeld mit begrenzten Informationen über das Ausland und das Leben dort. Staatliche Propaganda trägt hierzu ebenfalls bei. Auslandserfahrungen schaffen eine Informationsbasis, die für informierte Entscheidungen über Auswanderung hilfreich sein kann. Einer der Praktikanten hat sich während des Fokusgruppen-Interviews wie folgt zu Auslandserfahrungen geäußert:

Es ist wichtig, seine Angst zu überwinden, um ins Ausland umzuziehen. Für uns zum Beispiel ist es leichter. Wir haben ein Praktikum gemacht und wir haben eine Vorstellung, was uns in Deutschland erwartet. Das bedeutet, dass es später nicht so kompliziert sein wird, nach Deutschland umzuziehen. Und, zum Beispiel, nach Tschechien wäre es komplizierter.

Ein weiteres Merkmal der Studenten mit hoher Auswanderungsbereitschaft ist die **Orientierung an einer langfristigen und nachhaltigen Karriereentwicklung**. Viele wollen das Umfeld der Korruption verlassen, da diese Atmosphäre die persönliche Entwicklung nicht fördert. Auswanderungsbereite haben den Eindruck, dass in Deutschland und anderen europäischen Ländern Regeln befolgt werden und man sich in einem vorhersehbaren Umfeld entwickeln kann. Infolgedessen bildet die reale Chance einer persönlichen und beruflichen Entwicklung für viele Mittel- und Hochqualifizierte eine der Voraussetzungen für die Auswanderung.

Es scheint für die Auswanderungsbereitschaft wichtig zu sein, dass die Studenten eine Vorliebe für die Landwirtschaft und den ländlichen Lebensstil haben. Ohne diese würde ihr Aufenthalt im ländlichen Deutschland höchstwahrscheinlich nur von kurzer Dauer sein oder nur als eine Zwischenstation für lukrativere Ziele dienen. Die Befragung russischer Studenten im Altai Gebiet zeigt überraschendweise, dass eher auswanderungsbereite Studenten kein Interesse an der Landwirtschaft haben und einen urbanen Lebensstil bevorzugen (Kvartiuk et al. 2017). Box 4-1 listet die Werte der auswanderungsbereiten Studenten aus dem Altai Krai auf. Das hängt möglicherweise mit dem negativen Bild der Landwirtschaft in der russischen Gesellschaft zusammen. Die Studenten, die entsprechende Fähigkeiten und das Kapital für die Kosten der Migration besitzen, assoziieren urbanen Lebensstil und nicht-landwirtschaftliche Beschäftigung mit höherer Lebensqualität. Infolgedessen kann man erwarten, dass die potenziellen Einwanderer eine landwirtschaftliche Beschäftigung als einen Zwischenstopp auf dem Weg in die Stadt betrachten. Zusammengefasst kann die Gruppe der auswanderungsbereiten Studenten, die sich in der Landwirtschaft langfristig engagieren wollen, wegen Vorurteilen gegenüber dem Agrarsektor und ländlichen Räumen sogar kleiner sein.

Box 4-1: Einstellungen auswanderungsbereiter Studenten aus dem Altai Krai, Russland

- Haben kein Interesse, in der Landwirtschaft zu arbeiten.
- Langfristige und nachhaltige Karriereentwicklung ist wichtig.
- Legen weniger Wert darauf, in der Nähe von Freundinnen und Freunden oder Verwandten zu sein.
- Besitzen eine Präferenz für urbanen Lebensstil.

4.4.3 Anzahl potenzieller Zuwanderer

Die vielleicht wichtigste Frage betrifft die Quantität der potenziellen Migranten. Es ist kompliziert, die Zahl der potenzielle Migranten nur mit Hilfe von qualitativen und sekundären Daten abzuschätzen. Obwohl diese Ergebnisse mit Vorsicht zu behandeln sind, können wir sie dennoch heranziehen, um eine gewisse Vorstellung über das Migrationspotenzial zu erhalten.

Russische Experten sind sich darüber einig, dass die **Migrationsbereitschaft in den letzten zehn Jahren deutlich gesunken ist**. Die Befragten erklären das durch die Verbesserung der wirtschaftlichen Lage (mindestens bis vor kurzem) und durch die Zunahme der patriotischen Stimmung unter der Bevölkerung. Darüber hinaus haben wir in Abschnitt 4.2.1 gesehen, dass die Migration von Russland nach Deutschland in den letzten Jahren stabil geblieben ist. Gemäß Daten von RosStat scheint aber die Migration innerhalb des landwirtschaftlichen Bereichs sehr niedrig zu sein. Die befragten Vertreter der Universitäten meinen, dass viele Absolventen nach ihrem Abschluss nicht in der Landwirtschaft bleiben und Beschäftigungsmöglichkeiten in anderen Bereichen finden. Das bedeutet, dass niedrige Migrationsraten im Agrarsektor die wahre Situation nicht angemessen repräsentieren.

Obwohl die Zuwanderung aus Bulgarien deutlich zugenommen hat, ist die Zahl der potenziellen Migranten im Agrarsektor sehr gering. Laut Abbildung 4-1 hat sich die Anzahl der Bulgaren in den letzten zehn Jahren vervierfacht. Traikova (2015) schätzt die Gruppe der schon erfahrenen praktizierenden und auswanderungsbereiten Agrarfachkräfte auf 150 Personen pro Jahr. Unter den Agrarabsolventen werden ca. 50 Personen erwartet. Das bedeutet, dass das Potenzial, bulgarische Fachkräfte zu gewinnen, sehr begrenzt ist.

Für Russland ist es auf Grund der Größe und Heterogenität des Landes schwieriger, eine entsprechende Schätzung durchzuführen. Aber wenn wir denselben Anteil der auswanderungsbereiten Studenten wie in Bulgarien annehmen, dann können wir mit ca. 1.800 Personen rechnen. Das ist keine genaue Kalkulationen,

aber eine grobe Vorstellung davon, wie groß die Gruppe potenzieller Migranten sein könnte.

Bestimmte ethnische Gruppen der Studenten sind vermutlich eher auswanderungsbereit. Natürliche Kandidaten dafür sind Russlanddeutsche – eine deutschstämmige Minderheit (laut Volkszählung von 2010 ca. 400.000 Personen insgesamt). Einer der befragten Hochschulvertreter berichtete Folgendes:

Die allgemeine Anzahl der Studenten, die ins Ausland gehen, um zu arbeiten, ist eher gering. Aber ich kann bestimmt ein paar Beispiele nennen. ... Alle Russlanddeutschen, die bei uns studiert haben, sind ausgewandert.

Als eine Folge ihrer hohen Auswanderungsbereitschaft gibt es ein Potenzial, durch entsprechende Anreize eine bedeutende Anzahl von Russlanddeutschen für die Auswanderung zu interessieren. Das gilt insbesondere für die Regionen Altai und Nowosibirsk. In beiden Regionen befinden sich Agraruniversitäten.

Generell scheinen vorhandene Migrationsströme osteuropäischer Agrarabsolventen nach Deutschland gering zu sein, aber es gibt eine Möglichkeit, diese Zahl deutlich zu erhöhen. Während der Fokusgruppen-Interviews mit russischen Praktikanten hat eine überwiegende Mehrheit der Befragten ihr Interesse an einer langfristigen Arbeit in der deutschen Landwirtschaft gezeigt. Aber viele von ihnen dachten, dass es sehr kompliziert wäre. Als Haupthindernis sehen die Praktikanten den **Mangel an Informationen über Arbeitsmöglichkeiten in Deutschland und/oder an Einrichtungen, die ihnen bei bürokratischen Problemen helfen würden**. Die Befragten haben darauf hingewiesen, dass der russische Agrarsektor keine hohen Gehälter bieten kann und deswegen sind sie bereit, in einem anderen Bereich in Moskau oder in anderen Großstädten Arbeit zu suchen. Migration halten sie auch für eine Option. Infolgedessen könnten die Migrationsströme der Fachkräfte im Agrarbereich wesentlich erhöht werden, wenn eine entsprechende Infrastruktur den Migrationsprozess erleichtern würde.

4.4.4 Engpässe und Herausforderungen

Eines der wichtigsten Hindernisse auf dem Weg in ein westliches Zielland ist das **Fehlen einer Infrastruktur, die die Migration und Jobsuche im Zielland erleichtern**. Die Studenten können mit ihren oft begrenzten Sprachkenntnissen und einem geringen Wissen über den ausländischen Arbeitsmarkt nicht effektiv nach Beschäftigungsmöglichkeiten im Ausland suchen. Es gibt keine zentrale Informationsquelle zur einfachen Orientierung. Gemäß dieser Argumentation meint einer der russischen Praktikanten während des Fokusgruppen-Interviews:

Wenn es ein gutes Angebot gäbe... Tja, wenn mindestens jemand da wäre, mit dem man verhandeln könnte... Wenn es eine Möglichkeit gäbe... Wenn, zum Beispiel, dieses Unternehmen den Studenten direkt Arbeitsplätze anbieten könnte, gäbe es einen großen Strom von Interessenten.

Demzufolge würde die Verfügbarkeit solcher Informationen die Suche der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber viel effektiver machen. Einer der Wege, das zu organisieren, ist die Entwicklung eines Web-Portals speziell für den deutschen Arbeitsmarkt.

Es scheint die weit verbreitete Meinung unter den russischen Studenten zu herrschen, dass **russische Abschlussdiplome in Deutschland nicht anerkannt werden**. Manche Studierende meinen, dass das Spezialist-Niveau zwischen Bachelor und Master liegt. Obwohl Russland im Jahr 2007 das Bachelor- und Master-System eingeführt hat, existiert der „Diplom-Spezialist“ bis heute an manchen Universitäten. Studenten mit diesem Abschluss glauben oft, dass er in Deutschland nicht anerkannt wird. Alle befragten Praktikanten stimmten während des Fokusgruppen-Interviews darin überein:

Wir sind Spezialisten. Wir können in Deutschland mit diesem Diplom nicht arbeiten. Es ist nicht anerkannt und in Deutschland werden keine Stellen für Spezialisten angeboten.

Diese in dieser Form unzutreffende Meinung kann eine beträchtliche Anzahl von potenziellen Migranten abschrecken. Laut Informationen der Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen können ausländische Hochschulabschlüsse nach einem Anerkennungsverfahren in Deutschland anerkannt werden (Kultusministerkonferenz 2015). Im besonderen Fall der Befragten hätten alle ihre Abschlüsse anerkannt werden können, wenn sie das Anerkennungsverfahren beantragt hätten. Agrarbetriebe in Deutschland, die Interesse an der Einstellung ausländischer Hochschulabsolventen haben, sollten dieses Antragsverfahren aktiv unterstützen.

Während **Auslandserfahrungen die Auswanderungsbereitschaft erhöhen, können Auslandspraktika ein gegenseitig vorteilhaftes Instrument für beide sein**: für potenzielle Migranten und für die deutschen Agrarunternehmen. Die Praktikanten gewinnen Eindrücke, was es bedeutet, in Deutschland zu arbeiten und zu leben. Dies erleichtert ihnen die Entscheidung, ob sie nach Deutschland auswandern wollen. Agrarunternehmen können Praktika als einen Auswahlmechanismus anwenden, um danach den fähigsten und vielversprechenden Kandidaten eine Stelle anzubieten. Zum Beispiel meinen die befragten Vertreter der Universitäten, dass viele russische und in Russland tätige multinationale Unternehmen schon Praktikumsprogramme dazu nutzen, um potenzielle Mitarbeiter auszuwählen. Einige Prin-

zipien dieses Systems könnten im Rahmen des deutschen Agrararbeitsmarktes übernommen werden. Es gibt bereits Praktikumsprogramme in Deutschland, die von Non-Profit-Organisationen durchgeführt werden (z. B. „Apollo e.V.“ und „LOGO e.V.“). Sie wählen Praktikanten in Russland aus und suchen für einige Monate eine entsprechende Stelle bei einem deutschen Unternehmen. Diese Prinzipien könnten in größerem Maßstab im Rahmen einer ähnlichen Organisation umgesetzt werden, die für die Auswahl, Orientierung und teilweise Integration in deutschen Unternehmen und im Alltag der Praktikanten verantwortlich zeichnet. Während der Praktika könnten die Absolventen gründlich über die Möglichkeiten auf dem deutschen Agrararbeitsmarkt und die erforderlichen bürokratischen Verfahren informiert werden.

Nach der Ankunft in Deutschland müssen Migranten einige verwaltungstechnische Schritte wie Anmeldung beim Einwohnermeldeamt, Abschluss von Kranken- und anderen Versicherungen, Eröffnung eines Bankkontos usw. absolvieren, für die sachkundige Unterstützung durch den Arbeitgeber und ausreichende Informationen hilfreich sind. Im Interesse aller ist es wichtig, diesen Prozess zu erleichtern, indem den neuangekommenen Migranten alle relevanten Informationsmaterialien zur Verfügung stehen und die beteiligten Agrarunternehmen eng mit den lokalen Behörden zusammenarbeiten (vgl. Kapitel 5).

Aufgrund der großen Unterschiede in den Ausbildungssystemen zwischen Deutschland und osteuropäischen Ländern kann es erforderlich sein, dass die Absolventen **zu Anfang ein zusätzliches Training** benötigen. Die Migrationsexperten bestätigen tatsächlich die Notwendigkeit einer zusätzlichen Ausbildung für osteuropäische Agrarabsolventen. Es ist wichtig, dass die deutschen Agrarunternehmen, die den Einsatz ausländischer Fachkräfte erwägen, auch die erforderlichen Investitionen in die Ausbildung der russischen Absolventen einplanen.

Darüber hinaus kann der Mangel an deutschen Sprachkenntnissen eines der wichtigsten Hindernisse für potenzielle Migranten sein. Fast alle russischen und bulgarischen Studenten lernen Deutsch erst als zweite Fremdsprache. Englisch ist in der Regel die erste Fremdsprache, die die Russen in der Schule lernen. Nur einzelne spezialisierte Schulen oder Lernprogramme bieten Deutsch als erste Fremdsprache an. Für Fachkräfte mit höheren Qualifikationen und einer umfangreichen Aufgabenpalette sind die Sprachanforderungen natürlich deutlich höher. Die deutschen Agrarunternehmen können diese Anforderungen individuell bestimmen. **In den meisten Fällen benötigen die potenziellen Migranten nach ihrer Ankunft Deutschkurse.** Die Kurse können auf unterschiedliche Weise finanziert werden. Die Agrarunternehmen sollten bereit sein, zumindest einen Teil der Kosten zu decken.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Integration der Migranten in den Kommunen, wo ihnen eine Stelle angeboten wurde. Einige der befragten Experten weisen darauf hin, dass es große Mentalitätsunterschiede zwischen Osteuropäern und Angehörigen westlicher Kulturen gibt. Sie meinen, dass das auch einer der Gründe für die geringen Migrationsströme aus Russland in die westlichen Länder sein kann. In ländlichen Zielregionen treten diese Unterschiede womöglich noch stärker zu Tage. Die Integration kann erleichtert werden, wenn potenzielle Migranten im Vorfeld ausreichend Informationen über das Leben im deutschen ländlichen Raum erhalten. Die lokale Gemeinde sollte sich ihrerseits mit Hilfe von einigen Informationsmaßnahmen auf die Ankunft der Migranten vorbereiten. Die Agrarunternehmen, die eine Stelle für ausländische Fachkräfte anbieten, werden zu einem gewissen Grad auch für diese Aktivitäten verantwortlich sein.

4.4.5 Fazit

Die Ergebnisse dieses Kapitels können so zusammengefasst werden:

- Die ländliche Bevölkerung der Herkunftsländer zeigt nur eine sehr **begrenzte Migrationsbereitschaft**.
- Russische und bulgarische Agrarabsolventen repräsentieren eine Gruppe, die durchschnittlich eher auswanderungsbereit als andere ist.
- Die Abhängigkeit der Auswanderungsbereitschaft vom Sozialstatus hat die Form einer umgekehrten U-Kurve. Das bedeutet, dass die **mittleren Einkommensgruppen** eher auswanderungsbereit sind.
- Auslandspraktika, langfristige Sprachkurse im Ausland und auch einfache Auslandsreisen erhöhen die Auswanderungsbereitschaft.
- Studenten mit hoher Auswanderungsbereitschaft orientieren sich an einer langfristigen und nachhaltigen Karriereentwicklung.
- Es gibt begrenzte, aber nicht unbedeutende Potenziale, russische und bulgarische Fachkräfte zu gewinnen: ca. 50 Personen pro Jahr aus Bulgarien und ca. 1.800 Personen pro Jahr aus Russland, wenn wir denselben Anteil der auswanderungsbereiten Studenten wie in Bulgarien annehmen.
- Eine weit verbreitete Meinung bei den russischen Studenten, dass russische Abschlüsse in Deutschland nicht anerkannt werden, mindert die Auswanderungsbereitschaft.
- Aufgrund der großen Unterschiede in den Ausbildungssystemen zwischen Deutschland und osteuropäischen Ländern ist es wahrscheinlich, dass die Absolventen zu **Anfang ein zusätzliches Training** benötigen.
- Praktikaprogramme könnten als ein Auswahlmechanismus dienen.

Wiederholungsfragen

- 4-1 Wo befinden sich Bulgarien und Russland im Ranking der Top-Herkunfts-länder des ausländischen Bevölkerungsanteils in Deutschland?
- 4-2 Nennen Sie theoretische Faktoren, die die Migrationsentscheidung beeinflus-sen können.
- 4-3 Wofür brauchen potenzielle Migranten während des Entscheidungsprozesses über Auswanderung Kapital?
- 4-4 Warum passen die Fähigkeiten russischer Agrarfachkräfte zur ostdeutschen Landwirtschaft besser als zur westdeutschen?
- 4-5 Nennen Sie die Faktoren, die Migranten aus den Herkunftsländern treiben („Pushfaktoren“).
- 4-6 Warum sind Agrarabsolventen aus Regionaluniversitäten eher auswande-rungsbereit?
- 4-7 Aus welchen Gründen sind die Agrarabsolventen, die die Mittelschicht reprä-sentieren, eher auswanderungsbereit?
- 4-8 Was versteht man unter dem Begriff „Spezialist“ und welchen Einfluss hat er auf die Auswanderungsbereitschaft der Agrarabsolventen?
- 4-9 Was kann man über die Zahl der potenziellen Migranten sagen und warum gibt es in manche Regionen Russlands mehr Auswanderungsbereitschaft?
- 4-10 Nennen Sie bitte die potenziellen Investitionen, mit denen deutsche Agrarun-ternehmen rechnen müssen.
- 4-11 Welche Rolle können die Gemeindeverwaltungen bei der Integration der aus-ländischen Fachkräfte spielen?
- 4-12 Wie können landwirtschaftliche Betriebe Praktikumsprogramme als einen Auswahlmechanismus benutzen?

Leseempfehlungen zur Vertiefung

Um die aktuelle Diskussionen im Bereich der internationalen Migration besser zu verstehen, wird den Lesern und Leserinnen das Buch von Collier (2014) empfoh-len. Speziell auf die Zuwanderung nach Deutschland gehen die Berichte von OECD (2013) und Schmid (2012) ein.

Internetquellen

Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD): www.oecd.org
 OECD Migrationsstatistik: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MIG>
 Apollo e.V.: www.apollo-online.de
 Logo e.V.: www.logoev.de

Literaturverzeichnis

- Andrienko, Y., und Guriev, S. (2004): Determinants of interregional mobility in Russia: evidence from panel data. *Economics of Transition*, 12(1), 1–27.
- Bellak, C., Leibrecht, M., und Liebensteiner, M. (2014): Short-term labour migration from the Republic of Armenia to the Russian Federation. *Journal of Development Studies*, 50(3), 349–367.
- BMELV (2016): Landwirtschaftliche Betriebe nach Größenklassen der landwirtschaftlichen Fläche. Berlin: BMELV.
- Christova-Balkanska, I. (2010): Diversity and the Bulgarian labor emigration case. *Economic Studies*, 4, 65–84.
- Collier, P. (2014): *Exodus: Warum wir Einwanderung neu regeln müssen*. München: Siedler Verlag.
- De Jong, G. F., Root, B. D., Gardner, R. W., Fawcett, J. T., & Abad, R. G. (1986): Migration intentions and behavior: Decision making in a rural Philippine Province. *Population and Environment*, 8(1/2), 41–62.
- Hagen-Zanker, J. (2008): Why do people migrate? A review of the theoretical literature. Maastricht Graduate School of Governance Working Paper No. 2008/WP002.
- Hanganu, E., Humpert, S., und Kohls, M. (2014): Zuwanderung aus den neuen EU-Mitgliedstaaten Bulgarien und Rumänien. Forschungsbericht 24. Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.
- Harris, J. R. und Todaro, M. P. (1970): Migration, unemployment and development: A two-sector analysis. *American Economic Review*, 60(1), 126–142.
- Ioffe, G. und Zayonchkovskaya, Z. (2010): Immigration to Russia: Inevitability and Prospective Inflows. *Eurasian Geography and Economics*, 51(1), S. 104–125.
- Korobkov, A. und Zaionchkovskaia, Z. (2012): Russian brain drain: Myths vs. reality. *Communist and Post-Communist Studies*, 45(3–4), 327–341.
- Kvartiuk, V. (2015a): Fachkräftemangel in der deutschen Landwirtschaft: Das Potenzial russischer Agrarabsolventen. Halle (Saale).
- Kvartiuk, V. (2015b): Osteuropa als Quelle für landwirtschaftliche Fachkräfte in Deutschland? *Berichte Über Landwirtschaft*, 93(3), 1–22.
- Kvartiuk, V., Petrick, M., Bavorova, M., Bendarikova, Z. und Ponkina, E. (2017): Brain drain in Russian agriculture? Migration sentiments among skilled Russian youth. Manuskript.
- Lee, E. S. (1966): A theory of migration. *Demography*, 3(1), 47–57.
- Malakhov, V. S. (2014): Russia as a New Immigration Country: Policy Response and Public Debate. *Europe-Asia Studies*, 66(7), 1062–1079.
- Massey, D. S., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A., Pellegrino, A. und Taylor, J. E. (1993): Theories of international migration: A review and appraisal. *Population and Development Review*, 19(3), 431–466.

- Ministerium für Arbeit und Sozialpolitik von Bulgarien (2012): Nationale Strategie für demografische Entwicklung in der Republik Bulgarien 2012–2030. Sofia: Ministerium für Arbeit und Sozialpolitik von Bulgaria.
- Ministerium für Bildung und Forschung von Bulgarien (2014): Strategie für die Entwicklung der Hochschulausbildung Bulgariens für den Zeitraum 2014–2020. Sofia.
- Ministerrat, B. (2008): Nationale Strategie für Migration und Integration 2008–2015. Sofia: Bulgarischer Ministerrat.
- Mintchev, V. (2012): Profile and attitudes of potential emigrants from Bulgaria after 2007: Empirical assessments. In B. Knerr (Hrsg.), *Transfers from International Migration: A strategy of economic and social stabilization at national and household level* (pp. 262–287). Kassel: Kassel University Press.
- Naidenova, P. und Balkanska, I. B. (2010): *Case Study on Bulgarian Immigration to Germany. Sustainable Development and Diversity in Bulgaria*. Sofia.
- National Statistical Institute (2016): *Statistical Reference Book 2016*. Sofia.
- OECD (2013): *Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte: Deutschland*. Paris: OECD Publishing.
- Portes, A. (1976): Determinants of brain drain. *International Migration Review*, 10(4), 489–508.
- RosStat. (2012). *Mezhregional'naja trudovaja migracija (Interregionale Arbeitsmigration)*. Moskau: RosStat.
- RosStat. (2016a): *Chislennost' vybyvshyh rabotnikov spisochnogo sostava v Rossijskoj Federacii po vidam ekonomicheskogo dejatel'nosti (Anzahl der Arbeiter in Russischer Föderation nach Wirtschaftszweig)*. Moskau: RosStat.
- RosStat. (2016b): *Mezhdunarodnaja migracija (Internationale Migration)*. Moskau: RosStat.
- RosStat. (2016c): *Rossijskij statističeskij ezhegodnik 2015 (Russisches Statistisches Jahrbuch 2015)*. Moskau: RosStat.
- Schmid, S. (2012): *Das Migrationspotenzial aus der GUS in die Europäische Union (Forschungs)*. Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.
- Stark, O. (2004): Rethinking the Brain Drain. *World Development*, 32(1), 15–22.
- Stark, O. und Bloom, D. (1985): The new economics of labor migration. *American Economic Review*, 75(2), 173–178.
- Stark, O., Helmenstein, C. und Prskawetz, A. (1997): A brain gain with a brain drain. *Economics Letters*, 55(2), 227–234.
- Statistisches Bundesamt (2016): *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit: Ausländische Bevölkerung – Ergebnisse des Ausländerzentralregisters*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Tiebout, C. (1956): A pure theory of local expenditures. *Journal of Political Economy*, 64(5), 416–424.
- Traikova, D. (2015): *Osteuropa als Quelle für landwirtschaftliche Fachkräfte in Deutschland? Länderstudie Bulgarien*. Halle (Saale).
- Voronina, N. (2006): *Outlook on migration policy reform in Russia: Contemporary challenges and political paradoxes*. (R. R. Rios, Hrsg.) *Migration perspectives in Eastern Europe and Central Asia: Planning and managing labor migration*. Vienna: International Organization for Migration (IOM).
- White, A. (2014): *Internal Migration Trends in Soviet and Post-Soviet European Russia* *Internal Migration Trends in Soviet and Post-Soviet European Russia*. *Europe-Asia Studies*, 59(6), 887–911.
- World Bank. (2014): *World Development Indicators 2014*. The World Bank.
- Zimmermann, K. F. (1997): Network migration of ethnic Germans. *International Migration Review*, 31(1), 143–149.

Kapitel 5: Integrations sensibles Kompetenzmanagement in Agrarbetrieben

SUSANNE WINGE, BETTINA WIENER UND RALF HÄGELE

Durch Arbeitsmigration verändern sich Belegschaften. Somit ist die betriebliche Integration von zugewanderten Arbeitskräften ein komplexer und voraussetzungsreicher Prozess, der zu einem notwendigen Bestandteil betrieblichen Kompetenzmanagements werden muss. Das Kapitel geht auf migrations- und integrationsbezogene Faktoren ein, die es ermöglichen, ausländische Fachkräfte in bestehende Belegschaften zu integrieren. Dieser Prozess bedarf einer besonderen Sensibilität. Anhand eines Fallbeispiels zeigen wir auf, warum ein integrations sensibles Kompetenzmanagement beim Einsatz ausländischer Arbeitskräfte im Betrieb gebraucht wird. Dabei zielen wir sowohl auf die Vermittlung theoretischen Wissens über die Voraussetzungen von Kompetenzmanagement als auch auf die Anwendungsmöglichkeiten für die Beschäftigung von Arbeitsmigranten in der landwirtschaftlichen Praxis. Da die Betriebsgröße spezifische Anforderungen an Instrumente in der Personalarbeit stellt, richten wir im Agrarbereich ein besonderes Augenmerk auf die Eigenheiten kleiner und mittlerer Unternehmen.

Zunächst stellen wir den Fallbetrieb mit seinem Produktionsprofil und der Zusammensetzung seiner Belegschaft vor (5.1). Diese Kenntnisse bieten eine praktische Grundlage für das Verständnis der nachfolgend vorgestellten theoretischen Konzepte und deren Einbindung in ein integrations sensibles Kompetenzmanagement in mittelständischen Unternehmen. Dazu gehen wir in Abschnitt 5.2 auf die Besonderheiten der Personalarbeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen ein. Abschnitt 5.3 beschreibt erste Erfahrungen des Fallbetriebes bei der Fachkräftesicherung durch die Integration ausländischer Arbeitskräfte. In Abschnitt 5.4 gehen wir auf ausgewählte Wege und Methoden des Kompetenzmanagements speziell für KMU ein, in Absatz 5.5. auf den Zusammenhang von Betriebskultur und Kompetenzmanagement. Die Besonderheiten eines auf ausländische Arbeitskräfte ausgerichteten integrations sensiblen Kompetenzmanagements stellen wir in

Abschnitt 5.6. vor, die dann in Abschnitt 5.7 anhand der Erfahrungen des Beispielbetriebes mit den Herausforderungen, Hürden aber auch Chancen untermalt werden. Während der hintere Teil dieses Kapitels auf die Unternehmenskultur im betrieblichen Kompetenzmanagement und die Besonderheiten eines betrieblichen Kompetenzmanagements eingeht, nimmt der vordere Teil allgemein das Thema des Kompetenzmanagements als einen wesentlichen Bestandteil der Personalentwicklung (vgl. Abschnitt 2.2.2 in diesem Buch) auf. In Abschnitt 5.8 fassen wir die Bedeutung des Kompetenzmanagements für die betriebliche Arbeit zusammen.

5.1 Herausforderungen in der Personalarbeit – ein Fallbeispiel aus der Agrarwirtschaft

Wie die fachliche und soziale Einbindung von Menschen aus anderen Ländern und Kulturkreisen in die landwirtschaftlichen Betriebe gelingen kann, wurde in dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekt „Kompetenzmanagement zum Aufbau ausländischer Arbeitskräfte zu Fachkräften in der Landwirtschaft (Alfa-Agrar)“ untersucht. Ausgehend von den Erfahrungen und Initiativen in diesem Unternehmen zeigen wir Herausforderungen und Gelingensfaktoren auf. Das Fallbeispiel beruht auf den Darstellungen in dem Sammelband „Betriebskultur und Kompetenznutzung“ und basiert auf qualitativen Interviews und Analysen in den Jahren 2013 bis 2016 (Wiener et al. 2017).

Das Agrarunternehmen hat seinen Sitz im Saalekreis in Sachsen-Anhalt. Größe und Tätigkeitsspektrum des Unternehmens charakterisieren sich u.a. durch folgende Indikatoren und Werte (vgl. Box 5-1):

Die Produktion unterteilt sich in drei Abteilungen: Pflanzen-, Rinder- und Schweineproduktion – die drei Abteilungsleiter bilden den Vorstand der Agrar Genossenschaft. Die zweite Führungsebene setzt sich aus den Bereichs- oder Anlagenleitern zusammen. Sie besitzen in der Regel eine Meister- oder Techniker Ausbildung und sind zumeist durch innerbetrieblichen Aufstieg auf diese Positionen gekommen.

Zur Genossenschaft gehörten im ersten Halbjahr 2016 300 Mitglieder und 240 Beschäftigte inklusive Auszubildende. Viele der Beschäftigten sind gleichzeitig Mitglied der Genossenschaft, was die Bindung zu dem Agrarunternehmen stärkt. Die Zahl der Beschäftigten in den einzelnen Bereichen ist in Abbildung 5-1 dargestellt. Weibliche Beschäftigte finden sich vornehmlich in den Bereichen Rinder- und Schweineproduktion, der Verwaltung sowie einer Pension.

Box 5-1: Steckbrief des Beispielbetriebes

- Der Bodenbestand liegt bei 6.363 ha, davon 5.910 ha landwirtschaftliche Nutzfläche.
- 3.300 Rinder stehen in sieben Produktionsstätten (Stand 2016), etwa 33.000 Schweine in neun Schweineanlagen. Pro Jahr werden ca. 10 Mio. kg Milch und 5 Mio. kg Schweinefleisch produziert.
- Der Betrieb verfügt über eine Werkstatt, einen Reifendienst, Elektriker, eine Verwaltung, zwei Autogastankstellen sowie eine Gutshofpension.
- Die Genossenschaft pflegt größere Naturschutzflächen und legt Wert auf schonende Bodenbearbeitung.
- Der Betrieb engagiert sich sozial für die Menschen der Region.

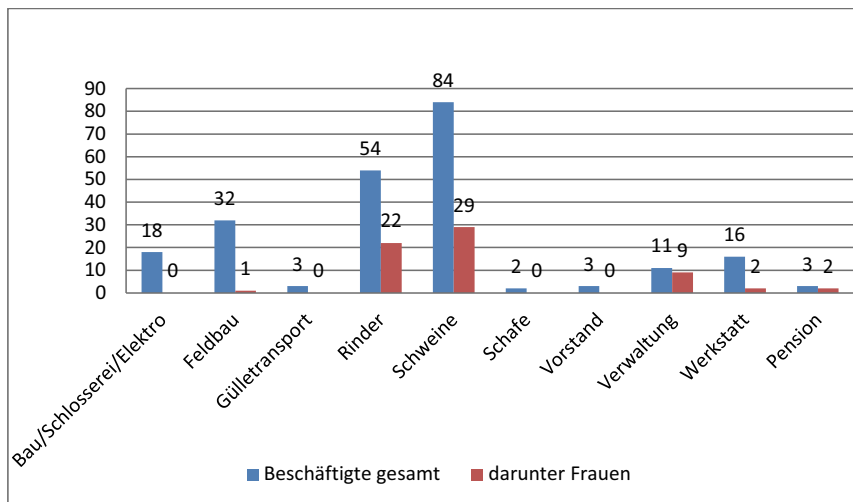


Abbildung 5-1: Beschäftigte nach Bereichen im Beispielbetrieb, 2016

Quelle: Statistik des Fallbetriebes, eigene Darstellung.

Es gibt unter den Beschäftigten nur wenige Un- und Angelernte. Die größte Gruppe der Beschäftigten verfügt über einen Facharbeiterabschluss. Der Anteil an Meistern und Technikern im Unternehmen liegt ebenfalls hoch. Auf der Leitungsebene besitzen die meisten Personen einen Hochschulabschluss. Die gute qualifikatorische Basis ist zum Teil ein Erbe des Ausbildungssystems der DDR, entspricht aber auch unter den neuen Arbeitsbedingungen sehr gut den Herausforderungen an moderne

Agrarwirtschaft mit zunehmender Einbindung von Precision und Smart Farming (Wiener et al. 2015, S. 171–181).

Die Führungskräfte im Unternehmen wissen, dass mit den verstärkten Renteneintritten ein großer Schatz an Erfahrungswissen verloren zu gehen droht, wenn die Wissensweitergabe nicht rechtzeitig gelingt. Es wurden schon erhebliche Anstrengungen zur Gestaltung des Generationenwechsels unternommen. So gelang es, das Durchschnittsalter von 46 Jahren (2006) auf 44 Jahre (2016) zu senken – nicht zuletzt dank verstärkter Ausbildungsanstrengungen. Der Altersdurchschnitt in den Bereichen ist in Abbildung 5-2 dargestellt. Im Jahr 2016 waren 14 Auszubildende unter den Beschäftigten, gegenüber acht in den Jahren 2015 und 2014 sowie sechs im Jahr 2013. Während die Besetzung der Ausbildungsplätze in den Berufen Landwirt und Mechaniker für Land- und Baumaschinen gut gelingt, gibt es in der Tier- (vor allem der Schweine-) Produktion erhebliche Probleme, Arbeitskräfte und Nachwuchs zu gewinnen. Auch beenden viele Jugendliche in der Landwirtschaft ihre Berufsausbildung nicht oder orientieren sich nach dem Abschluss um (vgl. Abschnitt 1.3 und 1.4 in diesem Buch).

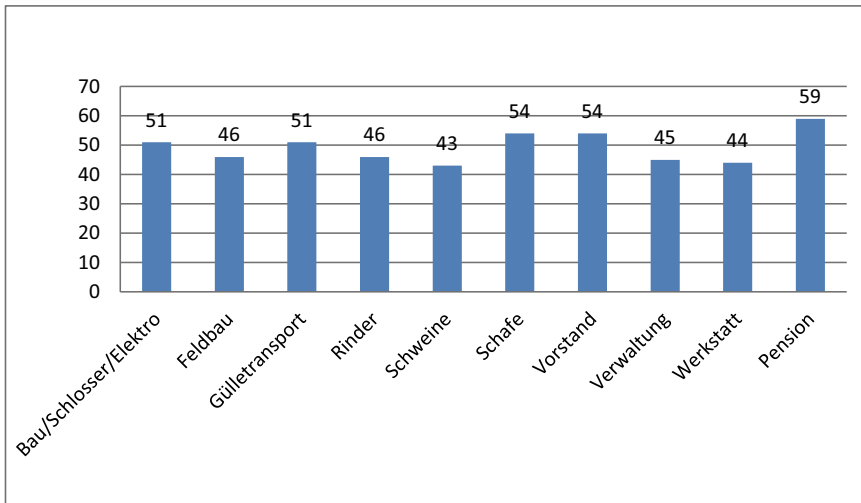


Abbildung 5-2: Durchschnittsalter nach Bereichen im Beispielbetrieb, 2016

Quelle: Statistik des Fallbetriebes, eigene Darstellung.

Aufgrund der schwierigen Angebotslage auf dem Arbeitsmarkt passt das Unternehmen seine Rekrutierungsstrategie an die Arbeitskräfte an. Motivation und Engage-

ment treten gegenüber Fachlichkeitskriterien im engen Sinne stärker in den Vordergrund. Dies verdeutlichen zwei Aussagen im Abstand von wenigen Jahren. Wurde vor einigen Jahren noch „nach der Nadel im Heuhaufen“ im Sinne einer möglichst passgenauen Neueinstellung gesucht, so gilt heute eher die Maxime: „Es braucht Leute, die das leben wollen ...“. Die Sicherung der Fachlichkeit bleibt nach wie vor ein sehr wichtiger Baustein für das Agrarunternehmen. Als weiterer wichtiger Baustein tritt nun zunehmend die Ebene zwischenmenschlicher Beziehungen und der Zusammenarbeit hinzu.

In die zwischenmenschlichen Beziehungen musste mit der strategischen Entscheidung, auch ausländische Arbeitskräfte kontinuierlich in die Arbeit zu integrieren, nochmals besonders investiert werden. Dies wird umso deutlicher in Regionen, in denen es bisher gar nicht oder punktuelle Kontakte mit ausländischen Arbeitskräften gab, wie auch in diesem Fallbeispiel. In dem beschriebenen Landwirtschaftsunternehmen gibt es bereits durch den Einsatz von Saisonarbeit in Erntezeiten erste Erfahrungen im Kontakt mit ausländischem Personal. So kommen seit Jahren polnische Arbeitskräfte zur Hopfenernte in das Agrarunternehmen. Sie arbeiten autonom und zielorientiert in einer eigenen Einheit. Im Feldbau werden zudem über Praktikumseinsätze in der Sommerzeit Studierende – vorzugsweise aus Osteuropa – eingesetzt, die unter Anleitung Hilfsarbeiten übernehmen. Eine Integration war in beiden Fällen bisher weder von den Beschäftigten erwünscht noch vom Betrieb systematisch beabsichtigt gewesen.

Box 5-2: Handlungsleitende Fragen für eine Personalstrukturanalyse

Eine Personalstrukturanalyse macht gegenwärtige und kommende Personalrisiken sichtbar und stützt Entscheidungen in der Personalarbeit. Fünf Fragen können für Agrarbetriebe dabei handlungsleitend sein:

1. Wo zeichnen sich bereits personelle Engpässe ab und wo können sie zum Dauerzustand werden?
2. Gibt es Bereiche, in denen kurz- und mittelfristig wertvolles Erfahrungswissen für den Betrieb verloren gehen kann?

Mit einem stärkeren Bezug zu strategischen Entscheidungen:

3. Stimmt die Alters-, Berufs- und Qualifikationsstruktur mit den künftig erwarteten betrieblichen Entwicklungen überein?
4. Welche Wege zur Personalentwicklung der bestehenden Belegschaft sichern die zukünftigen Anforderungen an das Unternehmen?
5. Gibt es weitergehende Arbeitskräftepotenziale, die erschlossen werden können?

Möchte sich ein Unternehmen einen Überblick über seine Personalstruktur verschaffen, so wie es hier für das Agrarunternehmen beschrieben wurde, und daraus Strategien und Maßnahmen der Arbeitskräftesicherung ableiten, können fünf Fragen handlungsleitend sein (vgl. Box 5-2).

5.2 Die Besonderheiten der Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen

Kleine und mittlere Unternehmen haben eine hohe Bedeutung für die Volkswirtschaft und in ihrer Beschäftigungswirkung. Wurden sie früher eher als unvollständige Unternehmen betrachtet, die noch wachsen und reifen müssen, so werden sie heute als Motor der Wirtschaft bezeichnet (Lutz 2003). Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn zeigt die positiven Beschäftigungseffekte auf und bezeichnet mittelständische Unternehmen vor allem aufgrund geringer Kontrollkosten als besonders effizient (Welter et al. 2016, S. 5).

„Ihre Bedeutung wird umso mehr gesehen, je weniger die großen Unternehmen noch fassbar sind für Politik und auch für die Regionen, [...]. Sie sind diejenigen, die einerseits entscheidend die regionale Ökonomie und regionale Entwicklung mitgestalten, die aber andererseits auch besonders abhängig von den Regionen sind.“ (Hartmann et al. 2006, S. 13)

Die **Vielfalt und Spannweite** unter den kleinen und mittleren Betrieben ist groß, weshalb sich Kategorisierungsversuche immer auf ausgewählte Merkmale stützen. Als **Definition für Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen** wird häufig die EU-Empfehlung 2003/361 herangezogen (EU 2015). Dabei werden unter dem Begriff kleine und mittlere Unternehmen – auch KMU abgekürzt – die Kleinstunternehmen subsumiert, die in den EU-Empfehlungen ebenfalls ausgewiesen werden. Der Begriff KMU umfasst also alle Kategorien bis hin zu der des mittelgroßen Unternehmens. Für die besondere Betrachtung unterhalb der mittelgroßen Unternehmen wird der Begriff der Kleinst- und kleinen Unternehmen (KKU) gebraucht. Die Bestimmung erfolgt anhand zweier Faktoren: Größe (über die Mitarbeiterzahl) und Ressourcen (über den Umsatz und die Bilanz). Die Einhaltung des Kriteriums der Mitarbeiterzahl ist zwingende Voraussetzung, die Unternehmen können allerdings selbst entscheiden, ob sie sich an die Obergrenzen des Jahresumsatzes oder der Jahresbilanz halten. Es müssen nicht beide Anforderungen erfüllt

sein, eine der Grenzen darf somit überschritten werden, ohne den KMU-Status zu gefährden. Tabelle 5-1 zeigt die Schwellenwerte zur Einordnung der Unternehmen.

Kategorie	Mitarbeiterzahl: Jahresarbeits Einheit (JAE)	Jahres- umsatz	oder	Jahres- bilanzsumme
„kleinst“	< 10	≤ 2 Mio. Euro	oder	≤ 2 Mio. Euro
„klein“	< 50	≤ 10 Mio. Euro	oder	≤ 10 Mio. Euro
„mittelgroß“	< 250	≤ 50 Mio. Euro	oder	≤ 43 Mio. Euro

Tabelle 5-1: Schwellenwerte zur Einordnung der Unternehmen

Quelle: EU (2015), eigene Darstellung.

Neben der Bezeichnung KMU ist auch die Bezeichnung Mittelstand oder mittelständische Unternehmen gebräuchlich. Hierfür gibt es unterschiedliche Definitionsansätze (z.B. der KfW-Bankengruppe oder des Instituts für Mittelstandsforschung), denen gemein ist, dass sie auch deutlich größere Betriebe als die nach der EU-Definition mittelgroßen Betriebe einschließen. So können mittelständische Betriebe bis zu 500 Beschäftigte haben, da hier die Kategorie des Familienunternehmens eine wesentliche Bestimmungsgröße darstellt. Oftmals ist mit dem Begriff Mittelstand ebenso ein Verweis auf spezielle Traditionen, Kulturen und Strukturen verbunden.

Wir lehnen uns in unseren Ausführungen an die Empfehlung der Europäischen Union an. Gemäß dieser Empfehlung zählt die Mehrzahl der landwirtschaftlichen Betriebe zu den Klein- und Kleinstunternehmen, schon allein aufgrund der hohen Dominanz der Rechtsform Einzelunternehmen (vgl. Kapitel 1).

Zwar ist das Feld der kleinen und mittleren Unternehmen durch eine hohe Heterogenität gekennzeichnet, dennoch gibt es gemeinsame Spezifika, die kleine und mittlere Unternehmen gegenüber großen Unternehmen besonders auszeichnen, wobei Vorteile und Risiken dieser Spezifika oftmals unmittelbar nebeneinander liegen (vgl. auch Hartmann et al. 2006).

Ein Merkmal kleiner und mittlerer Unternehmen ist oftmals ihre **Kundennähe**. Diese begründet sich in zwei Faktoren: der häufig gegebenen räumlichen Nähe und dem geringeren Diversifizierungsgrad der Produktion mit einer entsprechend überschaubaren Produktpalette. Aus dieser Kundennähe entsteht für KMU eine gute Anpassung an die Bedürfnisse der Kunden. Der Agrarbereich bildet hier mit seiner Primärerzeugerfunktion eine Ausnahme: jenseits der Direktvermarktung zielen die

Absatzmärkte auf die Kette der Nahrungsmittelproduktion. Diese regionalen Beziehungen können einerseits auch einen limitierenden Faktor darstellen, da mit einer ausgeprägten Regionalität auch eine Abhängigkeit von den regionalen Gegebenheiten entsteht. Dies schließt sowohl die Potenziale der Kunden als auch die Potenziale der Mitarbeitergewinnung ein. Gerade in sich immer weiter ausdünnenden ländlichen Regionen, in denen viele Agrarbetriebe ihren Sitz haben, wird das Arbeitskräfteangebot immer häufiger zum limitierenden Faktor (vgl. Kapitel 1 in diesem Buch).

Eine besondere Stärke von KMU entsteht durch die **enge Verzahnung von Wissen, Entscheidung und Umsetzung**, die sich in der Größe von kleineren Unternehmen begründet. Die „Fortschrittsfähigkeit vieler kleiner Unternehmen beruht nicht zuletzt auf der Tatsache, dass die Unternehmensleiter in der Lage sind, komplizierte Zusammenhänge und Entwicklungen zu erahnen und schnell ‚nach Gefühl‘, ‚aus dem Bauch‘ in Entscheidungen umzusetzen“ (Lutz und Wiener 2005). Welches Risiko daraus jedoch entsteht, zeigt sich in Phasen von Generationenablösungen. Oftmals geht mit wenigen Personen ein erheblicher Teil des Wissens und der Kompetenzen der Unternehmen verloren. Diese Bündelung von Wissen und Kompetenzen auf wenige Personen erzeugt eine nicht zu unterschätzende Abhängigkeit von diesen Personen und erfordert einen hohen zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcenaufwand, um dieses Wissen für das Unternehmen zu sichern. Unternehmens- und Hofnachfolge sind Beispiele, an denen sich die Bedeutung von Übergabe, Weitergabe und Einarbeitung besonders stark zeigt und die gleichzeitig verdeutlichen, in welchen Zeiträumen geplant und gehandelt werden muss.

Ein weiterer größenimmanenter Vorteil ist die **hohe Flexibilität**. Ein niedriger Strukturierungsgrad in KMU mit meist nur einer Hierarchiestufe führt zu schnellen Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen, wodurch KMU im Vergleich zu größeren Unternehmen wesentlich schneller auf neue oder sich ändernde Anforderungen reagieren können. Gleichzeitig kann die Betriebsgröße schnell in einen Nachteil umschlagen, wenn Situationen entstehen, die aufgrund der begrenzten Ressourcen von KMU schwer zu überschauen und zu bewältigen sind. Unter begrenzten Ressourcen sind in diesem Zusammenhang neben den finanziellen Ressourcen auch personelle und zeitliche Ressourcen zu fassen. KMU sind aufgrund dieser Ressourcenknappheit in ihrem strategisch-antizipierenden Handeln limitiert.

Die beschriebenen Charakteristika beeinflussen die Personalarbeit in kleinen und mittleren Betrieben. Oftmals steht strategische Personalarbeit und -planung hinter operativer Personalarbeit (Personalcontrolling und Personaleinstellung) zurück, es gibt dafür keine spezifischen Positionen und Funktionen im Unternehmen. Sie wird zwar in ihrer Wichtigkeit häufig betont, erfolgt aber in der Praxis

kaum systematisch, sondern ebenfalls eher „aus dem Bauch heraus“. Das gilt auch für das beschriebene Fallbeispiel. Abseits der Personalverwaltung liegen die Aufgaben der strategischen Personalarbeit und -planung bei den Leitern der Abteilungen, die gleichzeitig den Vorstand bilden.

Betriebliche Ziele, die sich mit Personalentwicklung verbinden, können vielfältig sein und reichen von Fach- und Führungskräftenachwuchssicherung über Anpassung an neue technologische oder marktliche Erfordernisse, Sicherung der Qualifikationsbasis bis hin zur langfristigen Bindung von Mitarbeitern. Das gilt auch für das Fallbeispiel: das Agrarunternehmen beschreitet neue Wege auf der Suche und Gewinnung von Beschäftigten und sammelt damit neue Erfahrungen. Darauf gehen wir im Folgenden ein.

Zusammengefasst lässt sich zu den **Besonderheiten von KMU** festhalten:

- Der persönliche Nutzen des mittelständischen Unternehmers ist direkt an den unternehmerischen Erfolg und Misserfolg gekoppelt (Welter et al. 2016, S. 5).
- Sie sind stark von der **Person des Unternehmers geprägt**, der mit seinen Beschäftigten gemeinsam an einem Strang zieht.
- Entsprechend gibt es häufig **wenig Kapazitäten für Personalentwicklungsthemen**. Diese werden von den Inhabern und Betriebsleitern mit übernommen. KMU arbeiten aufgrund flacher Hierarchien besonders flexibel und entscheiden schnell.
- KMU arbeiten häufig im **regionalen Kontext** und sind darum auch von der Entwicklung der Region besonders abhängig.
- Um am Markt bestehen zu können und den wirtschaftlichen Anschluss nicht zu verlieren, müssen die Unternehmer in kleinen Betrieben besonders **antizipationsfähig** sein.

5.3 Neue Wege der Arbeitskräftegewinnung im Beispielbetrieb

Trotz der Ausbildungsaktivitäten wurde es für das Unternehmen in den vergangenen Jahren zunehmend schwieriger, ausreichend Fachkräfte zu finden und zu binden. Viele Jugendliche beendeten die Ausbildung nicht oder orientierten sich nach der Ausbildung um. So bestand beispielsweise ein hohes Interesse der jungen Mechaniker für Land- und Baumaschinentchnik nach der Ausbildung, zu einem der großen Automobilhersteller in der Region zu wechseln.

Neu war für das Agrarunternehmen der Versuch, ausländische Arbeitskräfte anzuwerben und zu gewinnen, die längerfristig im Unternehmen bleiben, sich weiterqualifizieren und sich in der Region ansiedeln wollen. Dies versuchte das Unter-

nehmen seit einigen Jahren mit einer Gruppe rumänischer Arbeitsmigranten. Die Männer wurden nach Entscheidung des Vorstands in der Schweineproduktion eingesetzt, also in dem Bereich, in dem nicht mehr ausreichend deutsche Fachkräfte gewonnen werden konnten. Während anfänglich die meisten Arbeitsmigranten nicht lange im Betrieb blieben, sondern häufig in andere Bundesländer weiterwanderten, arbeitete zum Zeitpunkt der Untersuchung eine kleinere Gruppe Rumänen schon mehrere Jahre im Betrieb. Allerdings hatten auch sie bisher nicht vor, ihre Familien nach Deutschland zu holen. Wie lange sie bleiben wollten, war noch unklar. Bisher entstand der Eindruck, dass diese Rumänen nur für eine begrenzte Zeit in Deutschland bleiben wollten, um Geld zu verdienen und ihre Familien zu unterstützen, und dass sie ihre langfristige Lebensperspektive in der Heimat sahen.

Ein anderer Weg des Betriebes, ausländische Arbeitskräfte zu gewinnen, bestand darin, bereits in Deutschland lebende Menschen mit Migrationshintergrund einzusetzen. So arbeitete der Betrieb mit der Caritas zusammen, dem Wohlfahrtsverband der römisch-katholischen Kirche in Deutschland, die rumänische Arbeitsmigranten in einer Großstadt in der Region betreute und zur Erschließung von Erwerbsmöglichkeiten auf den Betrieb zuzug. Nach Angabe der Caritas hatten die Migranten meist nur eine sehr geringe schulische und keinerlei berufliche Ausbildung absolviert. Solange das Unternehmen ausreichend Fachkräfte und Auszubildende aus der Region gewinnen konnte, waren Menschen mit einer derart geringen Ausbildung nicht im Blick. Der Zugzwang zur Gewinnung neuer Arbeitskräfte und soziale die Verantwortung gegenüber Menschen, die nach Deutschland kommen und bisher kaum berufliche Integrationsangebote erhalten, führten zu der Entscheidung des Vorstands, den rumänischen Migranten eine Beschäftigung anzubieten.

Aufgrund der neuen Beschäftigungssituation rief das Agrarunternehmen das BMBF-Verbundprojekt Alfa Agrar ins Leben und erhielt so über seine Mitwirkung Gelegenheit, Instrumente und Ansätze für eine betriebsfachliche und soziale Integration dieser neuen Mitarbeitergruppe mit professioneller Unterstützung von Arbeitsmarkt- und Agrarwissenschaftlern zu testen. Im Mittelpunkt des Projektes stand der Einsatz eines integrationssensiblen Kompetenzmanagements, das nachfolgend in einem ersten Schritt aus einer allgemeinen theoretischen Perspektive betrachtet wird.

5.4 Kompetenzmanagement – ein Instrument der Personalentwicklung

In der Personalentwicklung geht es um Maßnahmen, die zur Förderung und Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen dienen. „Die Personalentwicklung unterstützt damit den Prozess, dass der richtige Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort ist“ (Meiffert 2013, S. 66). Die Personalentwickler nehmen die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen sowie die Selbstkompetenzen der Beschäftigten in den Blick. Ziel der Personalentwicklung ist letztendlich die Unterstützung und Förderung bestehender Belegschaften in ihrer Kompetenzentwicklung, die Einarbeitung neuer Mitarbeiter sowie die kontinuierliche Anpassung der Kompetenzen aller Beschäftigten an neue Prozesse und Strukturen sowie neue Techniken. Dies alles kann durch gezieltes Kompetenzmanagement erreicht werden.

Das Wissen und Können der Mitarbeiter wird heute von vielen Geschäftsführern oder Leitern als zentraler Wert für den Betrieb herausgestellt – sei es im Umgang mit Maschinen oder aber im Fall der Landwirtschaft ebenfalls im Umgang mit Tieren und Pflanzen. Der Übergang der Industrie- zur Wissensgesellschaft wird in seinen gesamtgesellschaftlichen Wirkungen und Veränderungen häufig mit den Auswirkungen des Übergangs von der Agrar- zur Industriegesellschaft verglichen (Deutscher Bundestag 2002, S. 259 ff.). Diese gesellschaftsrelevanten Veränderungen betreffen die Landwirtschaft ebenso wie alle anderen Wirtschaftsbereiche.

Gerade in kleineren Betrieben mit wenigen Mitarbeitern und überschaubaren Strukturen gehen die Leiter oder Geschäftsführer oft davon aus, dass sie ihre Belegschaft gut kennen und damit einen ausreichenden Überblick auch über deren Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen. Wie schnell dieser vermeintliche Überblick ins Wanken gerät, zeigt sich oftmals, wenn sogenannte Erfahrungsträger den Betrieb verlassen. Sie kennen den Betrieb „in- und auswendig“ und verfügen über Wissen, das selten systematisiert allen zur Verfügung steht. Somit kann dieses Erfahrungswissen nicht weitergegeben werden. Nachfolgende Fachkräfte werden unzureichend eingearbeitet und beginnen zu improvisieren bzw. zu experimentieren.

Diesen „Überraschungen“ kann mit einer gezielten Personalentwicklung, die die Kompetenzen der Mitarbeiter in das Zentrum der Aufmerksamkeit stellt, begegnet werden.

5.4.1 Kompetenzen – Definition und Klassifizierung

Der Begriff der Kompetenz wird in verschiedenen Wissenschaften, z. B. Pädagogik, Psychologie oder Organisationsforschung genutzt und dementsprechend unterschiedlich definiert. Grob unterteilt lassen sich drei unterschiedliche Blickwinkel festhalten:

- die psychologische Perspektive als überwiegend strukturelle Betrachtung individueller Kompetenzen (u. a. Baitsch 1996, Bergmann 1996);
- die erwachsenen- und berufspädagogische Perspektive mit einem starken Fokus auf den situativen Handlungsvollzug, aber auch die Kompetenzförderung und -entwicklung (u. a. Dehnbostel 2001, Klieme und Hartig 2007);
- die betriebswirtschaftliche Perspektive mit dem ressourcenorientierten Ansatz des Kompetenzmanagements als Zusammenführung organisationaler und individueller Entwicklungschancen und -potenziale (u.a. Prahalad und Hamel 1990; Erpenbeck und Rosenstiel 2007).

Definitionen von Kompetenz reichen von der Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln (North et al. 2013), über die Selbstorganisationsdisposition nach Erpenbeck und Rosenstiel (2007) bis hin zur Definition nach Weinberg (1996), wonach Kompetenz alle erworbenen Fähigkeiten, Wissensbestände und Denkmethode eines Menschen umfasst. Dabei sind Kompetenzen immer mehr als Wissen, Fähigkeiten und Qualifikation. Wissen und Qualifikation legen aber die Basis für Kompetenzen (Erpenbeck und Sauter 2015, S. 1).

Klassifizierungen von Kompetenzen oder Kompetenzdimensionen variieren ebenfalls je nach Ansatz. Die Kultusministerkonferenz der Bundesländer hat ein Kompetenzkonzept entwickelt, das als Handreichung die verbindliche Grundlage für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen darstellt (vgl. Box 5-3).

Box 5-3: Kompetenzdimensionen der Kultusministerkonferenz

Handlungskompetenz entfaltet sich in den Dimensionen von Fachkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz.

Fachkompetenz – Bereitschaft und Fähigkeit, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.

Selbstkompetenz – Bereitschaft und Fähigkeit, als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in Familie, Beruf und öffentlichem Leben zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln. Sie umfasst Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit, Selbstvertrauen, Zuverlässigkeit, Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein. Zu ihr gehören insbesondere auch die Entwicklung durchdachter Wertvorstellungen und die selbstbestimmte Bindung an Werte.

Sozialkompetenz – Bereitschaft und Fähigkeit, soziale Beziehungen zu leben und zu gestalten, Zuwendungen und Spannungen zu erfassen und zu verstehen sowie sich mit anderen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen. Hierzu gehört insbesondere auch die Entwicklung sozialer Verantwortung und Solidarität.

Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz und Lernkompetenz sind immanenter Bestandteil von Fachkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz.

Methodenkompetenz – Bereitschaft und Fähigkeit zu zielgerichtetem, planmäßigem Vorgehen bei der Bearbeitung von Aufgaben und Problemen (zum Beispiel bei der Planung der Arbeitsschritte).

Kommunikative Kompetenz – Bereitschaft und Fähigkeit, kommunikative Situationen zu verstehen und zu gestalten. Hierzu gehört es, eigene Absichten und Bedürfnisse sowie die der Partner wahrzunehmen, zu verstehen und darzustellen.

Lernkompetenz – Bereitschaft und Fähigkeit, Informationen über Sachverhalte und Zusammenhänge selbstständig und gemeinsam mit anderen zu verstehen, auszuwerten und in gedankliche Strukturen einzuordnen. Zur Lernkompetenz gehört insbesondere auch die Fähigkeit und Bereitschaft, im Beruf und über den Berufsbereich hinaus Lerntechniken und Lernstrategien zu entwickeln und diese für lebenslanges Lernen zu nutzen.

Quelle: Kultusministerkonferenz (2011).

Am häufigsten verwendet wird die Unterscheidung in **fachliche** Kompetenzen, **methodische** Kompetenzen, **soziale** Kompetenzen und **personale** Kompetenzen in der **Selbstkompetenz** (vgl. Box 5-4).

Box 5-4: Vier gebräuchliche Typen von Kompetenzen

Fachliche Kompetenzen – Bereitschaft und Fähigkeit zur eigenständigen Bewältigung berufstypischer Aufgaben und Sachverhalte.

Methodische Kompetenzen – Bereitschaft und Fähigkeit zu zielgerichtetem und planmäßigem Handeln bei der Bearbeitung fachlicher Problemstellungen und Aufgaben.

Soziale Kompetenzen – Bereitschaft und Fähigkeit zur Kommunikation mit anderen, zu sachlicher und kooperativer Auseinandersetzung und Verständigung sowie verantwortungsbewusster Urteilsfindung.

Selbstkompetenzen – Fähigkeit des Mitarbeiters, sich selbst einzuschätzen, zu verwirklichen, positive Einstellungen, Wertvorstellungen und Selbstbilder zu generieren, eigene Begabungen, Motivationen und Leistungsvorsätze zu entwickeln sowie sich kreativ zu entfalten und zu lernen.

Quelle: nach North et al. (2013).

5.4.2 Kompetenz – Kompetenzentwicklung – Kompetenzmanagement

Für Betriebe sind **berufliche Handlungskompetenzen** relevant, die nach Kauffeld (2006) alle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände umfassen, die eine Person, ein Team oder eine Organisation bei der Bewältigung vertrauter als auch neuartiger Arbeitsaufgaben handlungs- und reaktionsfähig machen und sich in der erfolgreichen Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen zeigen.

Zusammengefasst ist festzuhalten, dass die Fähigkeiten eines Mitarbeiters, einer Mitarbeiterin, die alltäglichen und vor allem auch die nichtalltäglichen Arbeitsanforderungen zu bewältigen, von der Ausprägung seiner oder ihrer Kompetenzen abhängig ist, wobei die Faktoren Wissen, Können und Wollen die jeweiligen Kompetenzen determinieren. Berufliche Handlungskompetenzen sind kein statisches Konstrukt, sie entwickeln sich weiter, passen sich an und verändern sich. Dieser Prozess wird als **Kompetenzentwicklung** beschrieben. Kompetenzentwicklung verläuft sowohl intendiert durch die Ausrichtung auf ein bestimmtes Ziel als auch nicht intendiert durch die Gesamtheit der Aktivitäten und Erfahrungen einer Person.

Betriebliches Kompetenzmanagement verbindet die Aspekte der intendierten individuellen Kompetenzentwicklung mit denen der organisationalen Kompetenzen und Potenziale des Unternehmens. Der systematische, an übergeordneten Unternehmenszielen orientierte Umgang mit Kompetenzen im Unternehmen eröff-

net die Chance a) die Herausforderungen sichtbar zu machen, b) Kompetenzentwicklung zu fördern und c) Kompetenzen besser zu nutzen (North et al. 2013). Mit Blick auf die Herausforderungen der Fachkräftesicherung kann betriebliches Kompetenzmanagement bei der Personalsuche und -auswahl unterstützen, Einarbeitungsprozesse und Qualifizierungen stärker betriebsbezogen und arbeitsbezogen ausrichten sowie den intergenerationellen Erfahrungstransfer gestalten (vgl. RKW-Kompetenzzentrum).

Der Aufbau eines Kompetenzmanagementsystems erfolgt in mehreren Schritten und ist eng an den betrieblichen Bedarfen ausgerichtet. Grundlage bildet das Zusammenspiel **organisationaler** als auch **individueller Kompetenzdimensionen**.

5.4.3 Analyse organisationaler Kompetenzen

Der erste Schritt besteht in der Analyse der organisationalen Kompetenzen, um Kernkompetenzen und dazugehörigen Kompetenzdimensionen oder -klassen zunächst unternehmensspezifisch festzulegen. Hierbei spielen Unternehmensressourcen, -ziele und Unternehmensstrategien eine prägende Rolle. In theoretischer Hinsicht folgen diese Analysen den Ansätzen des strategischen Managements, dem **marked-based-view** (marktorientierter Ansatz), dem **resource-based-view** (ressourcenorientierter Ansatz) oder dem **competence-based-view** (kompetenzorientierter Ansatz).

Der **marked-based-view** entstand als wettbewerbsorientierter Ansatz in den 1980er und 1990er Jahren. Bekanntester Vertreter ist Michael E. Porter (1989, 1990). Er identifizierte drei Strategietypen: die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft, eine Differenzierungsstrategie bzw. Strategie der Qualitätsführerschaft sowie die Nischenstrategie. Der **marked-based-view** stellt die Analyse der Lieferanten-, Hersteller- und Kundenbeziehungen und Wettbewerber in den Vordergrund – der Markt ist also Dreh- und Angelpunkt der Strategieentwicklung von Betrieben, andere Aspekte werden weitestgehend vernachlässigt.

Der **resource-based-view** setzt den strategischen Blick an den betriebsinternen Strukturen und Potenzialen an. Der Ansatz ist sehr offen und umfasst eine Vielzahl von Konzepten. Beispielhaft seien hier aufgeführt die Metafähigkeiten nach Klein et al. (1991), die überlegene Ressourcen und Fähigkeiten generieren, sowie nach Bogaert et al. (1994) die Unterscheidung von Ressourcen im Sinne von „having“ und Fähigkeiten im Sinne von „doing“. Deshalb wird bei diesem Ansatz auch eher von einem theoretischen Bezugsrahmen gesprochen (Moldaschl und Fischer 2004, S. 123, 130). Ressourcen können dabei materieller oder immaterieller Art sein und

bilden in ihrer Gesamtheit das gesamte „Können“ – also die Stärken eines Unternehmens ab. Sie machen die „Einzigartigkeit“ eines Unternehmens aus. Oftmals wird hier auch der Begriff „unique selling point“ verwandt. Weitere Unterscheidungen erfolgen häufig nach Grant und Nippa (2006, S. 183 f.) in tangible, intangible und Humanressourcen. Als tangible Ressourcen werden materielle Ressourcen, wie finanzielle Mittel, Boden- und Maschinenausstattung verstanden. Intangible Ressourcen beschreiben entsprechend immaterielle (Vermögens-)Werte eines Unternehmens, wie Reputation, Ruf und Image der Erzeugnisse, technisches Know-How und Innovationskraft. Die nichttechnischen Fähigkeiten eines Unternehmens, wie Mitarbeitermotivation und -entwicklung und das Wissensmanagement werden unter dem Begriff Humanressourcen zusammengefasst. Während der market-based-view den Blick in das Innere eines Unternehmens vernachlässigt, vernachlässigt der resource-based-view den Blick auf das Umfeld des Unternehmens. Gelingt es Mitwettbewerbern, Ressourcen zu imitieren oder zu substituieren, verliert die Ressource an Relevanz für das Unternehmen (Wimmer 2014).

Der **competence-based-view** geht über den resourced-based-view hinaus. Gemeinsam ist den Ansätzen, dass sie in den unternehmensinternen Ressourcen eine Grundlage der Leistungs-, Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit von Unternehmen sehen. Während allerdings der resource-based-view in überlegenen Ressourcen das Unterscheidungskriterium der Leistungsfähigkeit sieht, betont der competence-based-view, dass nicht das bloße Vorhandensein der Ressourcen den Wettbewerb bestimmt, sondern der ziel- und marktorientierte Umgang mit diesen Ressourcen (Freiling 2004). Die statische Sicht auf Ressourcen erhält eine dynamische Erweiterung durch die Anwendungskomponente, die neben Kompetenznutzung auch Kompetenzvernetzung beinhaltet. Die Arbeiten zum Konzept der Kernkompetenzen von Prahalad und Hamel (1990) können als wesentlich für die Herausbildung dieses Ansatzes gesehen werden. Nicht alle Kompetenzen, die ein Unternehmen entwickelt und die in einem Unternehmen zur Anwendung kommen, haben Relevanz für den Unternehmenserfolg. Die Kompetenzen, die eine hohe Erklärungskraft für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens haben, werden als Kernkompetenzen bezeichnet. Drei Merkmale helfen bei der Analyse der Kernkompetenzen eines Unternehmens (vgl. auch Wimmer 2014, S. 59 f., Prahalad und Hamel 1990, S. 84):

- (1) Das Merkmal der Transferierbarkeit – Kernkompetenzen lassen sich in verschiedenen Produkten und Märkten einsetzen.
- (2) Das Merkmal der Nicht-Imitierbarkeit – Kernkompetenzen können von Wettbewerbern nicht bzw. nur schwer nachgeahmt werden.

(3) Das Merkmal des hohen Kundennutzens – Kernkompetenzen führen zu einer deutlichen Steigerung des Kundennutzens.

Damit führt dieser Ansatz die Perspektive des Marktes mit der Perspektive der Unternehmensressourcen und den daraus resultierenden Analyse- und Gestaltungsanforderungen zusammen (vgl. nachfolgende Abbildung 5-3).

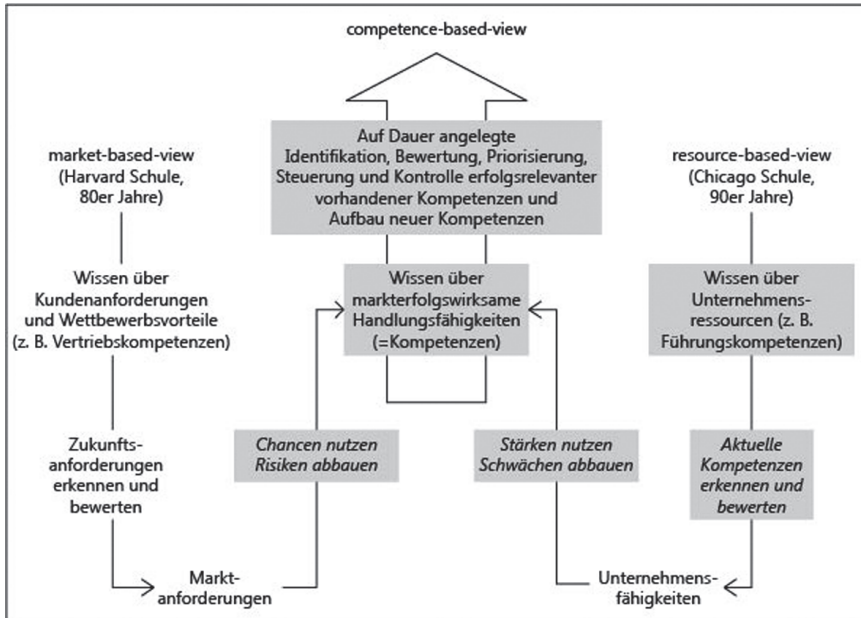


Abbildung 5-3: Der „competence-based-view“

Quelle: Wimmer (2014).

Auf organisationaler Ebene stellt sich also die Frage, wo das steht Unternehmen. Zur Messung und Dokumentation der verfügbaren Fähigkeiten und Kompetenzen gibt es verschiedene Ansätze, zu denen die Erfassung von Knowledge Assets (Wissensressourcen), Knowledge Audits (Wissensaudits) und die Balanced Scorecard (ausgewogener Berichtbogen) gehören. Beispielhaft sei hier das Vorgehen durch einen „Potenzialscanner“ näher beschrieben. Über eine Potenzialermittlung werden betriebliche Kernkompetenzen definiert (North et al. 2013 und Pawlowsky et al. 2005). Ansatz des Vorgehens ist es, spezifische Fähigkeiten des Unternehmens zu identifizieren, die Nutzung dieser Fähigkeiten (Potenziale) gegenüberzustellen

und entsprechende Strategien abzuleiten. In sechs Arbeitsschritten können Unternehmen für sich Potenziale entdecken und nutzbar machen (Kohlgrüber et al. 2003, S. 15 f.):

- (1) Potenziale identifizieren,
- (2) Handlungsoptionen bewerten,
- (3) Entscheidungswege definieren,
- (4) Strategien entwickeln,
- (5) Potenziale erschließen,
- (6) Potenziale nutzbar machen.

Mit dem Potenzialscanner wurde ein Instrument für die Identifikation von Potenzialen entwickelt, das über beobachtbare Auswirkungen von stillen Reserven (Potentialen) ansetzt (Kohlgrüber et al. 2003, S. 19). Gesucht wird mittels Indizien, die anzeigen, dass im Unternehmen bestimmte Prozesse besonders gut laufen, wie z. B. unerwartete Aufträge, aber auch abgelehnte Anfragen oder Kundenmeinungen. Dazu dienen 40 Potenzialfilter, wie z. B. Mitarbeiterfilter (Eindrücke neuer Mitarbeiter und Erfolgserlebnisse der Mitarbeiter), Wettbewerbsfilter (In welchem Bereich greifen Wettbewerber nicht an?) oder Prozessfilter (Rettung gefährdeter Vorhaben, unkonventionelle Lösungswege). Der Scanner setzt auf mehreren Ebenen an: Führungskräfte und Mitarbeiter, aber auch Kunden können hier zu den Einschätzungen beitragen. Der Scan ist allerdings nur ein Schritt auf dem Weg zur Nutzbarmachung der Potenziale. Darauf aufbauend braucht es dann die weiteren Schritte eines Kompetenzmanagements, wie sie nachfolgend beschrieben werden.

Im Agrarbereich werden organisationale bzw. Kernkompetenzen oftmals an der Produktpalette und der Art der Produktion festgeschrieben. Die natürliche Ressourcenausstattung determiniert in gewissem Maße die Produktpalette. Nichtsdestotrotz bilden Produktionsprozesse eine Basis für strategische Entscheidungen, z. B. für eine stärkere Diversifizierung.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die **Analyse organisationaler Kompetenzen** ein wichtiger Schritt zur Erfassung der Unternehmensziele und der unternehmensstrategischen Ausrichtung ist, die durch ein betriebliches Kompetenzmanagement begleitet und unterstützt wird. Der Blick kann entweder auf die Ressourcen oder die Wettbewerbssituation des Unternehmens gerichtet werden oder aber beide Blickwinkel werden integriert betrachtet.

Die **Tiefe des analytischen Vorgehens** ist abhängig davon, wie umfassend ein betriebliches Kompetenzmanagement die innerbetrieblichen Prozesse unterstützen soll. Ist der Einsatz stark anlassbezogen und punktuell geplant, erfolgt auch die Analyse mit einem Fokus auf die dafür relevanten Unternehmensbereiche.

5.4.4 Erarbeitung eines Kompetenzmodells

Aufbauend auf der Analyse der organisationalen Kompetenzen können Unternehmen in einem zweiten Schritt ein Kompetenzmodell erarbeiten. Die herausgearbeiteten und priorisierten organisationalen Kompetenzen werden dann mit den organisationalen Zielen und Strategien verknüpft, um daraus künftige Arbeitsanforderungen abzuleiten. Dabei werden innerhalb der einzelnen Kompetenztypen, in unserem Beispiel fachliche Kompetenzen, methodische Kompetenzen, soziale Kompetenzen und personale Kompetenzen, für das Unternehmen erfolgsrelevante Kompetenzen abgeleitet. Hierfür wird oftmals ein Top-Down-Verfahren gewählt: ausgehend von den Einschätzungen der Unternehmensleitung werden dann sukzessive weitere Unternehmensebenen hinzugezogen. Workshops und Interviews können zur Erarbeitung des Kompetenzmodells genutzt werden. An dieser Stelle kann eine Begleitung und Moderation durch externe Unterstützer helfen. (Das Programm „unternehmensWert:Mensch“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales eröffnet hierfür beispielsweise den KMU Möglichkeiten; vgl. Internetquellen am Ende des Kapitels). Praktische Erfahrungen zeigen, dass ein auf diese Weise entstehendes Kompetenzmodell nicht zu viele Kompetenzen und Dimensionen umfassen sollte. 15 bis 30 Kompetenzen sind ausreichend. Diese Reduktionsarbeit erleichtert die Anwendung des Kompetenzmodells, bedarf aber einiger „Runden“ in der Entscheidung.

Für landwirtschaftliche Unternehmen lassen sich beispielhaft folgende Kompetenzen den vier Typen zuordnen, die vom Zentrum für Sozialforschung Halle (ZSH) in verschiedenen Projekten mit Betriebsinhabern und leitenden Mitarbeitern erarbeitet wurden.¹

Für die praktische Umsetzung in Agrarbetrieben können beispielsweise die Rahmenlehrpläne (Abbildung 5-4) für die jeweiligen landwirtschaftlichen Berufe zugrunde gelegt werden. Diese definieren Kompetenzen, die während der Ausbildung vermittelt werden. Der Agrarbetrieb kann diese Kompetenzen auf seine Produktionspalette spiegeln und auf diese Weise nichtrelevante Kompetenzen ausschließen bzw. hochrelevante Kompetenzen festhalten. Dies sollte – wie bereits beschrieben – in mehreren sich wiederholenden Arbeitsschritten erfolgen, um ein gemeinsames Verständnis dafür zu entwickeln. Es kann unter externer Begleitung oder aber innerbetrieblich erfolgen. Als schwierig erweist sich oftmals die Tren-

1 So zum Beispiel in dem Projekt „Qualifizierungspool in der Landwirtschaft“ (vgl. Meier et al. 2007) sowie in dem Projekt „Aufbau von ausländischen Arbeitskräften zu Fachkräften in der Landwirtschaft – Alfa Agrar“.

nung in Fach- und Methodenkompetenz. Während für die Fachkompetenz das verfügbare Wissen prägend ist, geht es bei der Methodenkompetenz um die Fähigkeit der Problemlösung und damit die Verwertung des Wissens, z. B. bei der Planung von Arbeitsschritten. Entscheidungsleitend ist hierbei die Frage: Steht das Wissen über die Dinge im Vordergrund oder geht es um die Anwendung des Wissens?

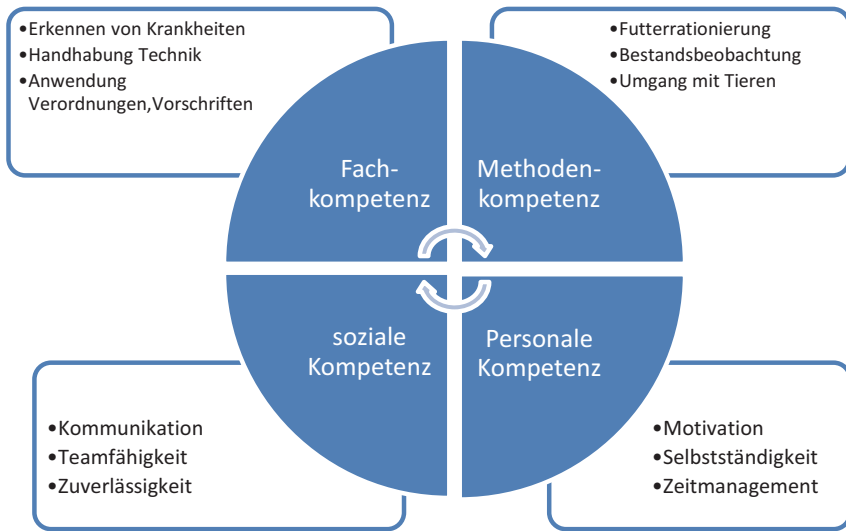


Abbildung 5-4: Beispiel Kompetenzmodell in der Tierproduktion

Quelle: eigene Darstellung der Autoren.

5.4.5 Messung von Kompetenzen

Sind die wesentlichen Inhalte des Kompetenzmodells bestimmt, ist festzulegen, wie die Kompetenzen gemessen werden. Instrumente zur **Kompetenzmessung** gibt es sehr viele. Pawlowsky et al. (2005) bieten hier einen guten Überblick über bestehende Instrumente sowohl zur Messung auf individueller Ebene als auch auf Gruppenebene.

Viele dieser Modelle und Messinstrumente sind bereits erprobt, aber sie passen oftmals nicht genau zu den unternehmensspezifischen Bedarfen (Reiß 2014). Aus diesem Grund kann es sinnvoll sein, Modelle und Instrumente auf eigene Bedarfe anzupassen oder ein eigenes Modell und Instrument zu entwickeln.

Für die Kompetenzmessung ist es weiterhin wichtig, die Grade der Ausprägungen (Grad der Expertise) einzelner Kompetenzen zu definieren und zu untersetzen. Auch an diesem Punkt ist weniger mehr – eine dreistufige Beurteilung ist im praktischen Umgang gut anzuwenden, vier- oder fünfstufige Beurteilungen sind aber auch denkbar. Zwei Beispiele veranschaulichen die Beurteilungsdimension – das dreistufige Expertisenmodell entwickelt von North et al. (2013) sowie skalierte Kompetenzgrade.

North et al. unterscheiden in einem Expertisenmodell zwischen drei Ausprägungen: Kenner, Könnner und Experte. Auch wenn diese Begriffe bereits eine semantisch einleuchtende Differenzierung bieten, müssen sie qualitativ untersetzt werden. Nach North et al. 2013 werden sie wie in Box 5-5 definiert.

Box 5-5: Ausprägungen des Expertisenmodells nach North

„*Kenner*“ – verfügen über Grundkenntnisse mit geringer Anwendungserfahrung und sind in der Lage, vorgegebene Aufgaben in einer vertrauten Lern- und Arbeitssituation unter Anleitung oder mit guter Vorbereitung auszuführen.

„*Könnner*“ – besitzen vielfache Erfahrungen in der Anwendung ihres Wissens in konkreten beruflichen Situationen, Projekten oder Prozessen. Sie reagieren auf neue, unvorhergesehene Situationen mit entsprechender Professionalität. Sie besitzen differenzierte Kenntnisse und verstehen Aufgaben und Problemstellungen in ihrem vertrauten Arbeitsumfeld. Sie wählen aus einem Repertoire von Handlungsmöglichkeiten aus, um Aufgaben selbstständig zu bearbeiten und zu lösen.

„*Experten*“ – verfügen über breites und tiefes Fachwissen sowie vielfältige Erfahrungen aus unterschiedlichen Kontexten. Sie sind damit in der Lage, vollkommen selbstorganisiert und intuitiv Probleme zu antizipieren sowie neue Lösungswege zu finden. Sie beherrschen das Management komplexer und neuartiger Aufgaben und liefern dabei wertvolle Beiträge zur Weiterentwicklung ihrer Organisation, ihres Arbeitsbereichs oder ihrer Disziplin.

Quelle: nach North et al. (2013), S. 71 f.

Ebenfalls kann ein Skalierungsmodell gewählt werden, in dem Ausprägungsgrade verbalisiert werden, wie z. B. „gering ausgeprägt“, „ausgeprägt“, „deutlich ausgeprägt“ oder „sehr stark ausgeprägt“ oder im Schulnotensystem von eins bis sechs mit Benennung der beiden Endpunkte („sehr ausgeprägt“ und „gar nicht ausgeprägt“). Während endpunktbenannte Skalen großen Interpretationsspielraum lassen, muss bei verbalisierten Skalen die Verbalisierung angemessen und eindeutig sein (Porst 2014). In der Praxis werden oftmals verbalisierte Skalen eingesetzt. Des

Weiteren ist die Entscheidung zu treffen, ob die Skalierung gerade oder ungerade sein soll. Bei ungeraden Skalen gibt es einen mittleren Punkt, der oftmals auch als „Mittelpunkt“ interpretiert und als „Fluchtkategorie“ genutzt wird, um sich nicht entscheiden zu müssen (Porst 2014, S. 83 f.). Mit geraden Skalen wird eine Entscheidung quasi erzwungen, was dazu führen kann, dass bei Unsicherheiten der Zuordnung „irgendeine“ Ausprägung gewählt wird (ebd.). Empfehlungen werden hier selten ausgesprochen, aber im Feld zeigt sich, dass eine fünfstufige Skalierung den Beurteilern entgegenkommt (North et al. 2013).

Beurteilungsverfahren haben eine Subjektivitätskomponente. Diese kann das Ergebnis in verschiedener Weise verzerren. Selbstbeurteilungen sind immer subjektiv geprägt. Aber auch Fremdbeurteilungen können zu Verzerrungen, z. B. durch den Selbstbezug als Maßstab, durch die Nähe zu dem zu Beurteilenden, durch einen Milde-Effekt oder auch durch Zweifel an der Sinnhaftigkeit des Verfahrens, führen. Hier ist ein Vorgehen zu empfehlen, das beide Sichtweisen vereint, zum Beispiel in Mitarbeiter- oder Entwicklungsgesprächen.

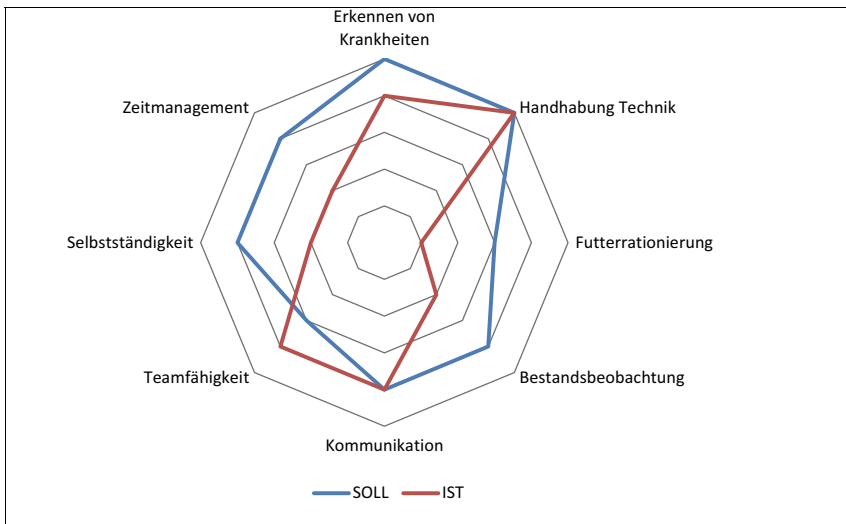
Eine weitere Abbildungsmöglichkeit ist die grafische Darstellung. Um die verschiedenen Ebenen im Sinne eines integrierten Kompetenzmanagements zusammenzuführen, stellen Kompetenzraster, das Kompetenzrad aber auch matrixförmige Darstellungen geeignete Instrumente dar. Beispielhaft seien hier wiederum zwei verschiedene Abbildungsmöglichkeiten dargestellt. Beide zielen auf einen Vergleich zwischen den Arbeitsplatzanforderungen und den Kompetenzen und Fähigkeiten des darauf eingesetzten bzw. dafür vorgesehenen Mitarbeiters ab. Dementsprechend werden zunächst die Anforderungen des Arbeitsplatzes aufgelistet, priorisiert und in ihrer Anforderungsausprägung bewertet und den Ausprägungen der Kompetenzen und Fähigkeiten des Mitarbeiters gegenübergestellt. Nachfolgend werden beispielhaft ausgewählte landwirtschaftliche Kompetenzen in der Tierwirtschaft in Potenzialanalysen anhand einer Matrix (Abbildung 5-5) und eines Spinnennetzes (Abbildung 5-6) dargestellt.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Erkennen von Krankheiten				◆	●
Handhabung Technik					◆◆
Futterrationalierung	◆		●		
Bestandsbeobachtung		◆		●	
Kommunikation				◆◆	
Teamfähigkeit			●		◆
Selbstständigkeit		◆		●	
Zeitmanagement		◆		●	

Legende:
 Arbeitsplatzanforderungen: —●
 Fähigkeiten des Beschäftigten: —◆
 Blaue Linie: Mitarbeiterkompetenz ist höher als Arbeitsplatzanforderung
 Rote Linie: Arbeitsplatzanforderung ist höher als Mitarbeiterkompetenz
 Grüne Linie: Übereinstimmung

Abbildung 5-5: Potenzialanalyse als Matrix

Quelle: Eigene Darstellung der Autoren.



Anm.: Blaue Linie: Arbeitsplatzanforderungen; Rote Linie: Fähigkeit des Beschäftigten. Je größer der Abstand zwischen rot und blau ist, je geringer ist die Übereinstimmung von geforderten und erbrachten Kompetenzen.

Abbildung 5-6: Potenzialanalyse als Spinnennetz

Quelle: Eigene Darstellung der Autoren.

5.4.6 Integriertes Kompetenzmanagement

Die nach Vorbild des Beispiels in Abschnitt 5.4.2 erfassten Kompetenzen sind der Ausgangspunkt für die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen in der Personalarbeit. Eingesetzte Instrumente sind dann beispielsweise Auswahlverfahren, Laufbahnplanung, Stellenbeschreibungen, Weiterbildungsmaßnahmen und Einarbeitungspläne. Diese Kopplung und Abstimmung der Instrumente aufeinander erlaubt die Ableitung bestimmter Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie des Unternehmens und trägt zu einer umfassenden Nutzung des Kompetenzmanagementsystems bei.

Auf der Umsetzungsebene ist vor allem mit Blick auf individuelle Kompetenzentwicklung Folgendes zu überlegen und zu entscheiden (vgl. Erpenbeck und Sauter 2015):

- Mit welcher Zielsetzung sollen Entwicklungsmaßnahmen stattfinden?
- Welches Soll-Profil wird angestrebt?
- Welche Lernarrangements sind geeignet?
- Welche Möglichkeiten zum kollaborativen Lernen können genutzt und befördert werden?
- Soll Kompetenzentwicklung durch Coaching unterstützt werden?

5.4.7 Kompetenzmanagement in der Praxis

In der Praxis zeigt sich, dass die Unternehmen aufgrund der unterschiedlichen Ressourcenausstattung sehr verschieden mit den Optionen und Möglichkeiten des Kompetenzmanagements umgehen. Je größer ein Unternehmen, desto wahrscheinlicher sind ganzheitliche Ansätze – deren Umsetzung bindet allerdings viel Zeit, so dass hierfür separates Personal eingesetzt werden muss. Gerade in kleinen Unternehmen finden sich eher punktuelle Ansätze und Anwendungsbereiche.

Reiß (2014) empfiehlt deshalb Unternehmen, sich folgende Fragen zu stellen, wenn sie über Kompetenzmanagement nachdenken:

- Welches Ziel soll mit einem Kompetenzmanagementsystem erreicht werden?
- Werden damit mittel- und langfristig auch weitere Ziele verfolgt?
- Welche Personen arbeiten später mit dem Kompetenzmodell?
- Welche Organisationskultur gibt es im Unternehmen?
- Mit welchen bereits bestehenden Instrumenten soll das Kompetenzmanagementsystem kompatibel sein?

Beispielhaft sind in der folgenden Box 5-6 zwei Ansätze für Kompetenzmanagement mit unterschiedlichem Aufwand und unterschiedlichen Einsatzbereichen.

Box 5-6: Beispielansätze für Kompetenzmanagement

Beispiel 1: Abteilungs- oder bereichsbezogenes Kompetenzmanagement

Nutzen: Überblick über strategische Ausrichtung, strategische Potenziale sowie das Kompetenzportfolio und Tätigkeitsspektrum der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Bereichs

Verwendung: gezielte Mitarbeiterentwicklung möglich, Basis für Mitarbeitergespräche etc., neuer Aufgabenzuschnitt denkbar, Verbesserung der Organisation der betrieblichen Ausbildung

Aufwand: Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Bereichs, strategische Beurteilungen der Unternehmensleitung, ein Mitarbeiter auf der Leitungsebene muss in die Verantwortlichkeit gehen

Voraussetzung: hohe Kommunikationsanforderungen (Ängsten frühzeitig begegnen), kontinuierliche Arbeit mit dem Instrument im Jahresrhythmus (weckt auch Erwartungen), hoher Einsatz personeller Ressourcen

Beispiel 2: Kompetenzmanagement als Einarbeitungsinstrument

Nutzen: Überblick über die Arbeitsanforderungen und Wissensträger zur Vermittlung bestimmter Kenntnisse, Überblick über Einarbeitungsroutinen, strategische Ableitung von Einarbeitungszielen

Verwendung: Einsatz bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter (denkbar sowohl für Fachkräfte als auch Quereinsteiger sowie Un- und Angelernte), Verbesserung der Organisation der Ausbildung, Instrument für Einstellungsgespräche

Aufwand: Analyseebene: Leitungsebene, Gespräche mit neu einzuarbeitenden Mitarbeitern, ein Mitarbeiter auf der Leitungsebene muss in die Verantwortlichkeit gehen

Voraussetzungen: gute Kommunikation des Grundes für die Analyse, Nutzung des Instruments bei Neueinstellungen, mittlerer Aufwand an personellen Ressourcen

Für die praktische Umsetzung eines Kompetenzmanagements in Betrieben ist also eine Bestimmung der Zielsetzung und Reichweite des Kompetenzmanagements notwendig. Ebenso ist auch die gelebte Arbeits- und Lernkultur als Aspekt der Unternehmenskultur im Betrieb zu berücksichtigen.

5.4.8 Zusammenfassung

Zusammengefasst lässt sich zu den Ansätzen des **Kompetenzmanagements** festhalten:

- Ein **systematisches Kompetenzmanagement** vereint die Aspekte der individuellen Kompetenzentwicklung sowie der organisatorischen Kompetenzen.
- Es gibt verschiedene **Definitionen und Klassifikationen von Kompetenzen**, die Differenzierung in fachliche, methodische, soziale Kompetenzen sowie Selbstkompetenz ist am weitesten verbreitet.
- Die Analyse **organisationaler Kompetenzen** kann durch den Blick auf die Ressourcen des Unternehmens, den Blick auf die Wettbewerbssituation oder in integrierter Perspektive erfolgen.
- **Kompetenzmodelle** entstehen aus der Analyse organisationaler Kompetenz und stellen den Bezug zu den Kompetenzerfordernissen der Mitarbeiter her.
- Die verfügbaren Mitarbeiterkompetenzen können in ihrer Ausprägung gemessen und die angestrebten Kompetenzen geschätzt werden. Dies erfolgt im Rahmen einer **Kompetenzmessung** bzw. -feststellung.
- Ergebnisse dieser Prozesse sind mit den **Verfahren und Instrumenten der Personalarbeit** zu koppeln, um daraus Maßnahmen abzuleiten.
- In der **praktischen Umsetzung** hilft die Formulierung eines konkreten Zieles dabei, anlassorientiert und fokussiert Ansätze eines Kompetenzmanagements aufzubauen.

5.5 Unternehmenskultur und betriebliches Kompetenzmanagement

Wie für die gesamte Personalarbeit (vgl. Kapitel 2 in diesem Buch) ist die Unternehmenskultur auch für ein betriebliches Kompetenzmanagement ein wesentlicher Faktor. Durch sie wird aufgezeigt, wie zielgerichtetes Handeln und Verhalten der Mitglieder einer Organisation zu einem spezifischen Sachverhalt untereinander gelebt und gepflegt wird (Sonntag 2016). Dabei ist sie in ihren vielen Facetten innerhalb eines Betriebes wenig sichtbar und schwer beschreibbar.

Das viel zitierte **Eisberg-Modell** von Edgar Schein (1985) verbildlicht die Komplexität von Unternehmenskultur. Er beschreibt ein Drei-Ebenen-Modell. Die erste Ebene bilden Verhaltensweisen, Artefakte, Rituale, Mythen etc. als kleinerer Teil

sicht- und erfassbarer Strukturen, Normen und Verhaltensweisen – welche die Spitze des Eisberges verbildlichen. Die darunter liegenden Ebenen, verbildlicht in zwei als Ebene der kollektiven Werte und Überzeugungen und in drei als Ebene der impliziten Grundannahmen, die bestimmte Denkprozesse und Handlungen bei den Einzelnen oder der Gruppe auslösen, sind nicht sichtbar und liegen „unter der Wasseroberfläche“. Insbesondere die impliziten Grundannahmen sind so tief verwurzelt, dass sie in der Regel nicht bewusst wahrgenommen und damit auch nicht hinterfragt werden. Bei der Einführung oder Nutzung von Instrumenten betrieblicher Kompetenzentwicklung hilft eine Sensibilität für spezifische bzw. die jeweils eigene Betriebskultur, die Nutzung bzw. den Einsatz der Instrumente dauerhaft zu sichern.

Die folgenden ausgewählte Thesen der Arbeit einer Fokusgruppe „Betriebskultur und Kompetenznutzung“ im Förderschwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ des BMBF und verdeutlichen in einem Positionspapier (Fokusgruppe 2 2015) die kulturspezifischen Aspekte betrieblicher Kompetenzentwicklung und betrieblichen Kompetenzmanagements.

5.5.1 Kompetenzentwicklung kann auf vielfältige Weise stattfinden

Megatrends wie demografischer Wandel oder zunehmende Technisierung erfordern angepasste sowie neue Wege und Formen der **Kompetenzentwicklung** als Umsetzung von Maßnahmen des betrieblichen Kompetenzmanagements. Betriebe nutzen zur Kompetenzentwicklung einen bunten Strauß an Maßnahmen. Neben den klassischen Formen der Berufsausbildung und der Weiterbildung in Bildungseinrichtungen wird die Wissensvermittlung zunehmend nach den individuellen Bedarfen in den Unternehmen organisiert (Naegele et al. 2015). Ein Beispiel ist der Qualifizierungspool für die Landwirtschaft in Sachsen-Anhalt (vgl. Internetquellen am Ende des Kapitels). Dort wird bei der Organisation von Bildungsangeboten darauf geachtet, dass sie für die landwirtschaftlichen Unternehmen bezahlbar, zeitlich realisierbar und praxisnah aufgebaut sind. Sehr häufig finden diese Angebote vor Ort in den Unternehmen statt. So werden Kompetenzen durch arbeitsintegrierte Maßnahmen auf betriebliche Bedarfe angepasst (Lukanow-Arndt et al. 2015).

Die duale Ausbildung sichert in vielen Branchen die Basis einer guten Facharbeit. Berufsausbildung ist für ausbildende Betriebe ein selbstverständlicher Bestandteil der Organisationskultur und sichert in einer meist dreijährigen Ausbildung den Erwerb breiter, allgemeinverwertbarer, überbetrieblicher fachlicher Arbeit. Die duale Ausbildung ist sehr strukturiert aufgebaut und orientiert sich an

Rahmenlehrplänen (vgl. Abschnitt 1.4 in diesem Buch). Diese Ausbildungsstrukturen und -erfahrungen können für die Kompetenzentwicklung von Quereinsteigern genutzt werden. Damit kann Kompetenzentwicklung eng an bereits Bekanntes und Bewährtes in der Betriebskultur anknüpfen (Wiener und Winge 2016).

5.5.2 Branchen- und Betriebskulturen prägen die Kompetenzentwicklung

Branchen- und Betriebskultur wie auch Berufsstand und Betriebsgröße haben einen besonderen Einfluss auf die Art und Weise der Umsetzung von Kompetenzentwicklung. In kleinen Betrieben wird Betriebskultur oft von einer oder wenigen Personen geprägt, da sie eine Vielzahl von Führungskompetenzen in sich vereinen, die in großen Betrieben von mehreren Menschen in Abteilungen bewältigt werden. Daran gebunden sind auch unterschiedliche zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Kompetenzentwicklung. Somit ergeben sich für unterschiedliche Branchen unterschiedlich große Handlungsspielräume (Naegele et al. 2015). In der Landwirtschaft überwiegen Betriebsgrößen, in denen sich fachliche und personalstrategische Anforderungen in einer Person vereinen. Umso wichtiger sind Instrumente, mit denen Herausforderungen zur Kompetenzentwicklung der Beschäftigten unterstützt werden können. Angebote sind bei Aus- und Weiterbildungseinrichtungen (z. B. durch die zuständige Stelle für Berufsausbildung der jeweiligen Bundesländer und die Berufs-, Fach- und Hochschulen) und bei den zuständigen Kammern und Verbänden in den einzelnen Bundesländern abrufbar.

5.5.3 Organisationale Veränderungen ziehen eine Kompetenzentwicklung nach sich

Das Zusammendenken von Organisations- und Kompetenzentwicklung ist dringend geboten. **Organisationale Veränderungen** bieten sowohl Chancen als auch neue Herausforderungen, wenn beispielsweise Zugewanderte mit Teilqualifikationen oder -kompetenzen ihre Arbeit in den Betrieben beginnen, die durch modulare Ausbildung, ähnlich der Nachqualifizierung von An- und Ungelernten (Munk et al. 2010), zu einem Abschluss gebracht werden können.

Eine weitere organisationale Herausforderung besteht darin, dass für die anstehenden Aufgaben in den bestehenden Strukturen häufig nicht ausreichend Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen. So werden beispielsweise in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts immer weniger Meister ausgebildet, die Führungsaufgaben in den Betrieben übernehmen können (Winge 2015). Diese Führungskräfteleücke wird

zunehmend ohne entsprechende Aus- und Weiterbildung von Fachkräften gefüllt (vgl. Abschnitt 1.5 in diesem Buch). Hier werden neue Laufbahnwege gebraucht, um das Personal entsprechend zu qualifizieren. In vielen Betrieben schlummern Fachkräftereserven, wenn berufserfahrene Mitarbeiter unter ihrer Qualifizierung beschäftigt sind, die für höherwertige Stellen geeignet sind. Mit einer Aufstiegsqualifizierung werden auch Stellen für geringer qualifizierte Beschäftigte frei (TMWAT 2012, S. 17).

5.5.4 Steigende Anforderungen an die Betriebe, Kompetenzen zu erkennen und systematisch zu erfassen

Heterogenere Belegschaften und die zunehmende Bedeutung überfachlicher Kompetenzen sowie gesellschaftliche Trends, wie die Bedeutungszunahme der Digitalisierung, erschweren den Überblick über vorhandene und benötigte Kompetenzen. Eine systematische und detaillierte Erfassung der Kompetenzen der Beschäftigten wird für eine strategische Ausrichtung des Betriebes und der daraufhin benötigten Kompetenzentwicklung umso wichtiger. „Mittels einer Kompetenzdiagnose können die Kompetenzen systematisch erfasst werden. So können leicht Kompetenzlücken identifiziert und Kompetenzen zielgerichtet und perspektivisch entwickelt werden“ (Kortsch et al. 2016).

Gemessen an der Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigen hat der Agrarsektor in Deutschland seine Produktivität zwischen 1993 und 2013 fast verdoppelt (+ 96 Prozent; vgl. auch Kapitel 1). Zum Vergleich: Im Durchschnitt der deutschen Wirtschaft stieg die Produktivität um 44 Prozent. Diese Produktivitätssteigerung ist unter anderem dem hohen Technisierungsgrad in der Landwirtschaft zuzuschreiben. Auf die digitale Durchdringung aller Arbeitsbereiche in der vernetzten Landwirtschaft unter den Stichworten „Farming 4.0“ und „echtzeitbasierte Wissensmanagementsysteme“ müssen die Beschäftigten vorbereitet werden (Wiener et al. 2015, Beinert 2017). Für kleine Unternehmen sind Diagnoseinstrumente wie in Kortsch et al. (2016) beschrieben zumeist noch zu aufwändig und es fehlt nach wie vor an ausreichend geeigneten Methoden der Kompetenzerfassung.

Mit der zunehmenden Zuwanderung und Internationalisierung entsteht nun konkret eine weitere Herausforderung der Kompetenzentwicklung. Unternehmen möchten innerhalb kurzer Zeit testen, um sie gezielt einsetzen zu können. Überblicksartig können Ansätze der Kompetenzerfassung zur Arbeitsintegration in Döring et al. (2015) nachgelesen werden. Angestrebt wird auch non-formal und informell erworbene Kompetenzen anzuerkennen. Ein erster Meilenstein dahin

war 2008 die Einrichtung des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR), „um Lernformen abseits der formalen Bildungsprozesse im Bildungssystem und auf dem Arbeitsmarkt verwerten zu können“ (Döring 2017, S. 4). Zurzeit wird in Deutschland geprüft, inwieweit sich die Forderung, non-formale und informelle Bildungsprozesse auch im Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) gleichberechtigt zu integrieren und umsetzen lässt.

Kompetenzerkennung erfolgt beispielsweise visualisiert durch Kompetenzkarten (Bertelsmann Stiftung, Forschungsinstitut betriebliche Bildung 2016), um Potenziale von Menschen mit Migrationshintergrund zu erfassen. Methoden der Kompetenzzuordnung sind Dokumentenprüfungen, Arbeitserprobungen, Selbsteinschätzungen oder Testverfahren, wie weiter oben beschrieben. Kompetenzankererkennung erfolgt meist durch Prüfungen oder die Anerkennung der Gleichwertigkeit von Zertifikaten. Letzter Schritt ist die Erfassung weiterer Entwicklungsbedarfe.

5.5.5 Kompetenzentwicklung sollte die Interessen von Betrieben und Mitarbeitern vereinen

Wenn die Interessen der Beschäftigten bei der Kompetenzentwicklung gemeinsam mit der Unternehmensleitung auf die betrieblichen Strategien abgestimmt werden, kann eine erhöhte Bereitschaft zur Mitwirkung erreicht werden. Beschäftigte sehen dann die Veränderungen nicht als Bedrohung der eigenen betrieblichen Position, sondern können sie als Möglichkeit erkennen, ihre Karriere abgestimmt im eigenen und betrieblichen Interesse zu gestalten. Das erweist sich zum Beispiel in der Weitergabe von Erfahrungen bei Lerntandems als erfolgreich. Naegele et al. (2017) zeigen, dass sowohl strategische Entscheidungen des Betriebs als auch die Autonomie der Beschäftigten bei der Durchführung der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen von großer Bedeutung für deren Erfolg sind.

Betriebliche Mentoren oder Integrationscoaches können den betrieblichen Einstieg von Arbeitsmigranten unterstützen. Es treffen Kulturen aufeinander, die bisher oft wenig voneinander wissen, aber viel voneinander lernen können. Ausländischen Fachkräften können Perspektiven eröffnet werden, wenn sie nicht nur zur Arbeit, sondern auch durch Familiennachzug zum Leben hierher eingeladen werden. Nicht zu unterschätzen sind ebenfalls andere soziale Kontakte, wie neue Freundschaften oder internationale Patenschaften, beispielsweise durch ehemalige Praktikanten oder Beschäftigte aus den Herkunftsländern (Kvartiuk 2015 und Traikova 2015; vgl. Kapitel 4).

5.5.6 Zusammenfassung

Zusammengefasst lässt sich zur **Betriebskultur** festhalten:

- Ein Kompetenzmanagement bezieht **kulturspezifische Aspekte** des Unternehmens ein.
- In kleineren Unternehmen sind kulturelle Aspekte stärker an die Person des Leitenden geknüpft.
- Geprägt wird eine Betriebskultur auch durch **Branchenkulturen und Betriebsgrößen**.
- **Organisationale Herausforderungen**, wie z. B. die Planung neuer Laufbahnwege aufgrund von Veränderungen oder Engpässen in der Personalstruktur, ziehen Kompetenzentwicklungsprozesse nach sich, die Anlass für ein Kompetenzmanagement sein können.
- Die **Anforderung** an Betriebe, **Kompetenzen zu erkennen und systematisieren**, wird zunehmen. Aktuelle Erfahrungen mit der Arbeitsintegration zugewandeter Menschen verdeutlichen dies.
- Kompetenzentwicklung und der Aufbau eines Kompetenzmanagementsystems zeigen nachhaltig Wirkung, wenn sie **betriebliche Interessen und die Interessen der Mitarbeiter** gleichermaßen berücksichtigen.
- Für Betriebe ist es wichtig, ihre **Betriebskultur zu reflektieren**, die Kompetenzentwicklung und das Kompetenzmanagementsystem entsprechend anzupassen und bei Bedarf kulturelle Voraussetzungen für das Lernen im Betrieb zu schaffen (Wiener et al. 2017).

5.6 Besonderheiten eines integrationssensiblen Kompetenzmanagements

Die Vielfalt von Belegschaften in Unternehmen bezog sich bisher vor allem auf Alter, Geschlecht und Qualifikation. Angesichts der bereits spürbaren Verknappung von Fachkräften wird von den Betrieben zunehmend Zuwanderung und damit ausländisches Fachkräftepotenzial in den Blick genommen. In diesem Abschnitt wird der Begriff „Zugewanderte“ für die verschiedenen Arten von Menschen mit Migrationshintergrund, von Arbeitsmigranten oder Geflüchtete verwendet. Erläutert wurden die Unterschiede in Kapitel 3.

Die migrations- und integrationsbezogenen Faktoren, die für eine erfolgreiche und dauerhafte Integration einer besonderen Sensibilität bedürfen, werden im Folgenden als integrationssensible Besonderheiten eines Kompetenzmanagements bei der Einarbeitung von Arbeitsmigranten und geflüchteten Menschen beschrieben.

Bei Arbeitsmigration und Flucht **kann nicht in jedem Fall von einem dauerhaften Verbleib** der Zugewanderten ausgegangen werden. Häufig sind die Arbeitsaufenthalte nur für einige Jahre geplant, um Familien finanziell zeitweise zu unterstützen oder berufliche Erfahrungen zu sammeln. Geflüchtete Menschen können

Bleibe- oder Rückkehrabsichten haben. Bei ihnen ist unabhängig von der eigenen Motivation vorab der Aufenthaltsstatus in Betracht zu ziehen, um kurz- und mittelfristige Bleibeperspektiven abschätzen zu können (Heyder et al. 2017, Stratmann et al. 2017). Diese Intentionen und Möglichkeiten sind bei der Planung des betrieblichen Einsatzes von Zugewanderten mitzudenken und zu klären, um Enttäuschungen auf beiden Seiten vorzubeugen.

Planen die Zugewanderten einen längeren oder gar dauerhaften Aufenthalt, lohnt es sich für den Betrieb, umfänglicher in Qualifizierung zu investieren, die ihm später auch erhalten bleiben kann. Über motivierende Vertragskonditionen (unbefristete Beschäftigung, Lohnniveau, Sonderzahlungen, vgl. Abschnitt 2.2.5 in diesem Buch), die sich an den üblichen Entlohnungen des Unternehmens orientieren, kann die Motivation zum Bleiben und die Dauer der Betriebszugehörigkeit positiv beeinflusst werden. Nichtsdestotrotz können sich die Intentionen der Beschäftigten im Lauf der Zeit ändern. Dies gehört zu den normalen Fluktuationsprozessen in Betrieben.

Die mitgebrachte **berufliche Qualifikation** ist ebenfalls ein Aspekt, der einer gewissen Aufmerksamkeit und Sensibilität bedarf. So kommen einige Zugewanderte mit beruflicher Qualifikation und andere ohne berufliche Ausbildung und Erfahrung. An dieser Stelle sei auf die Besonderheiten des deutschen dualen Ausbildungssystems mit seiner Aufteilung in berufsschulische und betriebliche Ausbildung verwiesen (vgl. Abschnitt 1.4 in diesem Buch): Eine landwirtschaftliche Berufsausbildung mit einem hohen praktischen Anteil, so wie es in Deutschland praktiziert wird, gibt es in anderen Ländern kaum. In einigen Ländern, wie beispielsweise Bulgarien, werden berufliche Abschlüsse über eine schulische Ausbildung mit einem geringen Praxisanteil vermittelt. Oftmals werden auch Hochschulausbildungen mitgebracht – auch bei diesen ist der praktische Anteil in den einzelnen Bildungssystemen der Länder unterschiedlich stark ausgeprägt (vgl. auch Kapitel 4 in diesem Buch). Betriebe, die Zugewanderte einstellen, sollten sich bewusst sein, dass selbst bei Vorhandensein einer beruflichen Qualifikation der praktische Ausbildungsanteil oft nicht den Erfahrungen in Deutschland Ausgebildeter entspricht.

Gerade für jüngere Zugewanderte wäre eine Berufsbildung ein guter Einstieg. Aber viele Herkunftsländer haben ein Bildungssystem, das fast ausschließlich eine Hochschulqualifikation als Abschluss vorsieht. Das System der Facharbeit und seine Stellung in Deutschland werden von Zugewanderten aus diesen Ländern oftmals fehlbewertet. Das kann in der betrieblichen Praxis dazu führen, dass das Angebot einer Berufsausbildung als ein Abschieben in niedere Tätigkeiten bewertet wird, da im Herkunftsland ein beruflicher Einsatz unterhalb eines Studienab-

schlusses als unqualifizierte Tätigkeit gilt. Aus diesem Grund ist Sensibilität und Aufklärung notwendig, um Zugewanderte für eine Berufsausbildung und Facharbeit zu gewinnen.

Einige Zugewanderte ohne formalen Berufsabschluss bringen erhebliche **praktische Erfahrung** mit. Dies gilt auch für landwirtschaftliche Erfahrungen und Kenntnisse. Diese können aber auch ausschließlich auf Erfahrungen in der Eigenversorgung im Sinne von Subsistenzlandwirtschaft basieren und sind mit Blick auf Produktions-, Qualitäts- und Hygienestandards in den Landwirtschaftsbetrieben nicht zu vergleichen. Dennoch können diese Zugewanderten über einen Erfahrungsschatz verfügen, der die Prozesse und Abläufe in den Betrieben bereichern kann. Um den mitgebrachten Erfahrungsschatz unterhalb einer formalen Qualifikation besser einordnen zu können, hat die Bundesagentur für Arbeit die Bertelsmann-Stiftung damit beauftragt, ein Kompetenzdiagnostikmodell zu erarbeiten. Dabei handelt es sich um ein computergestütztes Testverfahren, mit dessen Hilfe berufsspezifische Kompetenzen in anerkannten Ausbildungsberufen – in typischen betrieblichen Handlungssituationen mittels Videos, Bildern und Simulationen – erhoben werden (Osterwinter 2016, S. 22). Auf diese Weise können Teilkompetenzen identifiziert werden, über die Quereinsteiger entweder schon verfügen oder die im Zuge ihrer systematischen Einarbeitung gezielt aufgebaut werden können. Das Testverfahren wurde für 30 Berufe entwickelt, unter anderem für den Landwirt.

Sprachkenntnisse und Spracherwerb sind zwei zentrale Gelingensfaktoren für dauerhafte Integration. Neben der Unterstützung des Spracherwerbs, die ein Betrieb z. B. durch die Vermittlung bzw. das Angebot von Sprachlernmöglichkeiten schaffen kann, ist der Sprachstand bei der Planung der betrieblichen Einarbeitung zu beachten. Es gibt einerseits Arbeiten, die auch ohne umfangreiche Deutschkenntnisse gut, z. B. über bildhafte Darstellungen, zu vermitteln sind. Andererseits sind viele Arbeitsvorgänge in der Landwirtschaft durch Dokumentationspflichten oder Kooperationsanforderungen im Sinne von Arbeitsübergaben gekennzeichnet, die umfangreichere Sprachkenntnisse erfordern. Sprachbarrieren müssen abgebaut werden, wenn Weiterentwicklungen geplant sind.

Zugewanderte bringen aus ihren Herkunftsländern Erfahrungen in **Arbeitssystemen und damit einhergehenden Arbeitsanforderungen** mit, die sich von dem Arbeitssystem und damit verbundenen Arbeitsanforderungen im neuen Betrieb deutlich unterscheiden können. Eine besondere Aufmerksamkeit und Sensibilität für unterschiedliche Vorerfahrungen im Umgang mit Hierarchien und Fehlern, aber auch mit Blick auf bisherige Anforderungen an Selbstständigkeit und Eigen-

initiative ist auf betrieblicher Seite notwendig, um sachlich und zeitig auf im Arbeitsalltag auftretende Probleme und Friktionen reagieren zu können.

Die **Vermittlung von betrieblichen Arbeitsbedingungen** an Zugewanderte erfordert eine besondere Sensibilität. So ist neben den Verweisen auf übliche Arbeitszeiten und Schichtrhythmen vor allem in Betrieben, die Landwirtschaft in industrieller Form betreiben, über die Produktionsweise zu informieren. Dies gilt z. B. für die Vermittlung der Arbeitsbedingungen in der Tierproduktion mit großen Tierbeständen. Diese sind in vielen Herkunftsländern nicht bekannt und können damit zu Erlebnissen im Sinne eines „Kulturschocks“ führen. Nicht immer lassen sich die persönlichen Erfahrungen und Haltungen zur Tierproduktion mit den angebotenen Arbeitsplätzen vereinbaren.

Gehaltsniveau und Arbeitsbedingungen sind für alle Beschäftigten entsprechend ihrer Statusgruppe im Betrieb gleich. Es darf nicht zu diskriminierenden Arbeits- und Entlohnungsbedingungen kommen. Wichtig ist ebenso eine hohe Transparenz, wenn im Betrieb für Zugewanderte besondere Aktivitäten und Maßnahmen vorgenommen werden (Grünert et al. 2017).

Dauerhafte, erfolgreiche Integrationsprozesse behalten neben der betrieblichen Integration auch die **soziale Integration** im Blick. Unterstützungen bei Alltagshilfen zur Wohnungssuche und -anmeldung, Krankenversicherung etc. erleichtern das Ankommen und einen zügigen Arbeitseinstieg. Aber auch Unterstützung bei Freizeitaktivitäten und der sozialen Einbindung z. B. über unterschiedliche Vereine können helfen. Aufgrund ihrer guten regionalen Einbindung können landwirtschaftliche Unternehmen ihren neuen Beschäftigten auch hier mit Rat und Tat zur Seite stehen.

Ein Kompetenzmanagement für die betriebliche Integration Zugewanderter wird **integrationsenssibel**, wenn es zusätzlich zu den fachlichen und sozialen Aspekten mit besonderer Achtsamkeit vorurteilsfrei folgende Aspekte wahrnimmt und im weiteren Handeln berücksichtigt:

- Bleibeabsichten und Bleibeperspektiven,
- Hintergründe der erworbenen beruflichen Qualifikation,
- Kulturelle Unterschiede in Bildungspräferenzen,
- Reflexion und Einordnung mitgebrachter Erfahrungen und Fähigkeiten,
- Vermittlung von Arbeitsbedingungen,
- Sprachbarrieren in Verbindung mit Einsatzmöglichkeiten,
- Reflexion und Berücksichtigung kultureller Unterschiede in Arbeitssystemen und daraus resultierende Arbeitsanforderungen,
- Gleichbehandlung aller Beschäftigten bei hoher Transparenz besonderer Aktivitäten und Maßnahmen,
- Integrationsprozesse über den Betrieb hinaus.

Praktische Erfahrungen zeigen, dass den Betrieben die Integration ausländischer Arbeitskräfte meist nur im kooperativen Miteinander der politischen und sozialen Akteure im betrieblichen Umfeld gelingt. Gerade kleine Betriebe brauchen Unterstützung und Führungskräfte müssen auf die neuen Anforderungen vorbereitet werden.

5.7 Erste Ansätze der Integration ausländischer Arbeitskräfte im Beispielbetrieb

Über ein vierzehntägiges Praktikum verschaffte sich das Unternehmen einen **ersten Eindruck**, zu welchen Arbeiten sie die rumänischen Arbeitsmigranten einsetzen könnten. Da in dem Betrieb an einem neuen Standort größere Umbaumaßnahmen nötig wurden, war es gut möglich, die Arbeitskräfte, die häufig Erfahrungen im Baubetrieb aufwiesen, für Umbauarbeiten und Reinigungen in den zu sanierenden Ställen einzusetzen. Bei dieser Arbeit handelte es sich vor allem um Hochdruckreinigungen, eine sehr schwere körperliche Arbeit, die nach Erfahrung des Vorstands einheimische Arbeitskräfte und Arbeitsuchende kaum zu erledigen bereit waren. Viele der aufgrund der schweren körperlichen Arbeit ausschließlich eingesetzten Männer verstanden diese Arbeitsmöglichkeit als eine große Einstiegschance. Über einen Zeitraum von zwei Jahren erhöhte das Unternehmen die Anzahl der rumänischen Arbeiter kontinuierlich.

Die Verantwortlichen für die Arbeitseinteilung der rumänischen Arbeitsmigranten sprachen von einer hohen Arbeitsbereitschaft. Aber es gab nach ihren Berichten auch – kulturell bedingt – viele Herausforderungen. So passierte es, dass die neuen Mitarbeiter beispielsweise einen Tag in der Woche ohne erkennbaren Grund nicht zur Arbeit erschienen, diesen dann aber ohne Abstimmung am Wochenende nacharbeiten wollten. Solche spontanen, unabgesprochenen Verhaltensweisen waren gerade in der Anfangszeit nicht unüblich und sorgten im Unternehmen für zusätzliche Reibungen und einen erhöhten Koordinationsaufwand. Nach eigener Einschätzung der Vorgesetzten wurde mit Geduld und angemessener Durchsetzungskraft versucht, an **kulturellen Unterschieden** wie der Vorstellung von Pünktlichkeit oder Umsetzung von Arbeitsanweisungen gearbeitet. So sanktionierte der Vorgesetzte entsprechendes Fehlverhalten nicht sofort beim ersten Mal, sondern erläuterte, warum eine geplante Arbeit, einschließlich der dazugehörigen Arbeitsvorbereitung im Unternehmen, notwendig sei und forderte zukünftig pünktliches Erscheinen.

Unklar war zum Zeitpunkt der Untersuchung noch, welche beruflichen Perspektiven es für die ungelerten rumänischen Arbeitskräfte außerhalb des Reinigungsbereiches geben könnte. Für Einzelne dachte die Betriebsleitung über einen längerfristigen Arbeitseinsatz in der Schweinehaltung nach, einem Arbeitsbereich, in dem sich die Neubesetzung mit Fachkräften besonders schwierig gestaltete. Insgesamt waren im Jahr 2016 im Agrarunternehmen 16 rumänische Mitarbeiter und eine polnische Mitarbeiterin beschäftigt.

Der Einstieg in das Agrarunternehmen erfolgte zunächst über kurzzeitige Arbeitsproben bis hin zu zwei Probearbeitswochen, die auch auf Wochenendtage gelegt wurden, um die Arbeitszeitanforderungen in die Erprobung zu integrieren. Damit wurden die Motivation und die Passung überprüft. Eine Herausforderung war hierbei die Dezentralisierung durch die verschiedenen Anlagenstandorte. In der **Erprobungsphase** wählte die Leitung zumeist die Standorte, die auch als Ausbildungsstätten dienten. Durch die Flexibilitätsanforderungen erfolgte die Erprobung vereinzelt auch in mehreren Anlagen.

Die Anlagenleiter stimmten sich mit dem Abteilungsleiter über den künftigen Einsatz der Migranten ab. Aufgrund der Fluktuationserfahrungen mit Arbeitsmigranten in den letzten Jahren (vgl. Abschnitt 5.3) überprüfte das Unternehmen zuerst die Arbeitsbereitschaft und den Arbeitswillen. Diese Probephase dauerte deutlich länger als in früheren Einstellungsrounden. Auf Basis dieser Erfahrungen beurteilten die Vorgesetzten die Chancen für weitere Entwicklungspotenziale der Beschäftigten in dem Unternehmen.

Erst im Anschluss an diese Probephase nahm der Betrieb die Fachlichkeit in den Blick. Mittels der oben beschriebenen Kompetenzmessverfahren und Potenzialanalysen konnte nun für den jeweiligen Beschäftigten – auch bei geringen fachlichen Vorerfahrungen – eine **Weiterentwicklung** geplant werden. Dazu wurden die Tätigkeitsfelder des geplanten Arbeitsplatzes mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen den Fähigkeiten der Mitarbeiter gegenüberstellt.

Insbesondere bei den über die Caritas vermittelten rumänischen Mitarbeitern nahm sich das Agrarunternehmen aufgrund des sehr schwach ausgeprägten qualifikatorischen Hintergrunds der Mitarbeiter sehr viel Zeit, um zu beurteilen, wer für eine stärker fachlich geprägte Arbeit in Frage kommt und dafür auch den Willen und die Motivation mitbringt. Die hohe Wertschätzung des „Anpacken-Könnens und -Wollens“ der Migranten durch die vorhandenen Mitarbeiter im Unternehmen (so drückt es ein Abteilungsleiter aus) wirkte sich förderlich auf die Teambildung aus.

Neben der Motivation der Beschäftigten und ihrer fachlichen Eignung spielte die Unternehmenskultur eine besondere Rolle bei der erfolgreichen Einbindung

aller Beschäftigten (vgl. Abschnitt 5.5). Bei der Einbindung ausländischer Arbeitskräfte erforderte die Vermittlung der Betriebskultur zusätzliche Investitionen. Betriebe sollten ein Gespür für kulturelle Diversität mitbringen. Es ist wichtig, an die Arbeitsmigranten einerseits ganz „normale“ Anforderungen zu stellen und andererseits den speziellen Unterstützungsbedarf zu erkennen, zu berücksichtigen und entsprechende Hilfe anzubieten.

Das Agrarunternehmen setzte die betriebliche Integration auf unterschiedlichen Wegen um: In den Einsatzbereichen versuchte es, **Teamtandems zwischen erfahrenen und neuen Mitarbeitern** im Sinne eines Mentorings zu bilden, damit nicht nur über sprachliche Anweisungen, sondern auch durch direktes Beobachten und Nachahmen wichtige Prozesse erlernt werden. Diese Form der Zusammenarbeit war für viele Beschäftigte neu und es brauchte Zeit sowie einen gewissen Grad an Kontrolle, dies nachhaltig umzusetzen.

Die Erfahrungen zeigen, dass gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration von Arbeitsmigranten in Ausbildung und Beschäftigung vor allem dann bestehen, wenn die Betroffenen über ausreichende **Deutschkenntnisse** verfügen oder diese in Integrations- und Sprachkursen erlangen (Grünert et al. 2017). Eine nachhaltige Lösung für das Erlernen der deutschen Sprache hatte der Betrieb auch aufgrund seiner peripheren Lage bisher nicht gefunden – Fortschritte waren hier eher auf das Engagement der Beschäftigten zurück zu führen.

Eine tarifliche, regional orientierte Vergütung ist beim Einsatz ausländischer Arbeitskräfte genauso wichtig wie bei allen anderen Beschäftigten. Es sollte **keinesfalls zu diskriminierenden Arbeits- und Entlohnungsbedingungen** kommen, da die Attraktivität der Unternehmen durch tarifliche Entlohnung zunimmt (ThAFF 2016). Die rumänischen Arbeitsmigranten in der Schweineproduktion waren in das betriebliche Lohngefüge gleichberechtigt integriert und erhielten unbefristete Verträge. Auch die Urlaubsansprüche waren für alle Beschäftigten gleich – zwischenzeitlich räumte die Leitung zudem die Möglichkeit ein, für längere Heimreisen unbezahlten Urlaub zu nehmen.

Untersuchungen der letzten Jahre zeigen, dass es eine große Hilfe ist, wenn Betriebe den Arbeitsmigranten detaillierte Informationen zu Alltag, Arbeit und Ausbildung an die Hand geben (Grünert et al. 2017). Dazu gehören Hilfen bei der Wohnungssuche oder der Wahl des Stromanbieters. Für einen rumänischen Arbeitsmigranten, der für sich und seine Familie im Betrieb eine dauerhafte Perspektive sah, hatte das Agrarunternehmen ein Haus vor Ort erworben, damit die Familie es anmieten und somit in das Dorf ziehen konnte. Eine zeitweilige Unterbringung bot das Agrarunternehmen über seine Gutshofpension, die der Betrieb als eine der wenigen Übernachtungsmöglichkeiten in der näheren Umgebung selbst

betrieb. Die Mitarbeiterin in der Pension nahm gleichzeitig eine wichtige „**Kümmererfunktion**“ wahr. Sie vermittelte Ansprechpartner und Hilfen zur Organisation des Alltags. In einigen Fällen gewährte der Betrieb Freistellungen für die Erledigung von Verwaltungsformalitäten. Für Erledigungen und Einkäufe stellte er zudem einmal in der Woche ein Betriebsauto zur Verfügung, da die Arbeitsmigranten selbst keine Autos besaßen und somit auf dem Land noch nicht mobil waren. Dieses Angebot wurde offen wegen seiner Notwendigkeit im Betrieb thematisiert, sorgte dennoch erst einmal für gewisse Reibungspunkte unter den vorhandenen Mitarbeitern, die eine Bevorzugung der Zugewanderten befürchteten.

Die Betriebe benötigen **Hilfsangebote**, auf die sie zurückgreifen können. Dazu gehören u. a. Dolmetscherleistungen, die Unterstützung durch geeignete Kurse für berufsbezogene Sprachförderung, die Vermittlung sozialpädagogischer Unterstützung sowie betriebsindividuelle Beratungen zu Rahmen- und Förderbedingungen. Integrationsverbände, Bundesagentur für Arbeit, Landesnetzwerke im bundesweiten Fördernetzwerk „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ sind hier wichtige Informationsträger und Adressaten. Außerdem helfen Welcome Center in den Bundesländern, Branchen- und Berufsverbände, Kammern, Gewerkschaften und andere Akteure. Umfängliche Informationen stellt das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge mehrsprachig in der Broschüre „Willkommen in Deutschland“ zur Verfügung (BAMF 2018).² Externe Hilfe bot in unserem Betriebsbeispiel eine Mitarbeiterin der Caritas an, die für die Integration der rumänischen Beschäftigten zuständig war. Box 5-7 fasst wichtige Erfahrungen des Beispielbetriebs zusammen.

Box 5-7 Die Integration von ausländischen Arbeitskräften im Beispielbetrieb

- Einstieg über einfache Tätigkeiten
- Erprobung von Motivation und Passfähigkeit
- Geduld im Hinblick auf kulturelle Unterschiede
- Schrittweise Feststellung des Weiterbildungsbedarfs
- Bildung von Teams aus erfahrenen und zugewanderten Arbeitskräften
- Zugang zu Deutschkursen (bleibt in peripheren Regionen herausfordernd)
- Vermeidung von Diskriminierung in der formalen Einstufung und Entlohnung
- Kümmerer für die Alltagsbewältigung
- Wahrnehmung von externen Hilfsangeboten

2 Neben Deutsch erschien die Broschüre bis 2018 in Arabisch, Bulgarisch, Englisch, Farsi, Französisch, Griechisch, Italienisch, Polnisch, Portugiesisch, Rumänisch, Russisch, Spanisch und Türkisch.

5.8 Zusammenfassung

Kompetenzmanagementsysteme sind Instrumente der strategischen Personalarbeit und können betriebliche Integrationsprozesse unterstützen. Sie sind immer im Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung eines Betriebes zu sehen, dienen der Sichtbarmachung von Mitarbeiterkompetenzen sowie Organisations- und Arbeitsplatzanforderungen und unterstützen die Ableitung von Kompetenzentwicklungszielen und die Ausschöpfung der Potenziale der Kompetenznutzung.

Kleine und mittelständische Betriebe, wie sie in der Landwirtschaft vorherrschend sind, sollten unter Beachtung ihrer Ressourcen Ansatzpunkt und Reichweite für den Einsatz von Kompetenzmanagementsystemen auf ihre Bedarfe hin genau bestimmen.

In vielen Fällen erfordern **Kompetenzentwicklung** ebenso wie die **soziale Integration** ausländischer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhebliche Anstrengungen. Bei der Frage, inwieweit solche Anstrengungen unternommen werden, spielen auch Bleibeabsicht und -perspektive eine wichtige Rolle.

Eine Vielzahl von Instrumenten und Verfahren wie Dokumentenprüfungen, Arbeitsproben und Selbsteinschätzungen ermöglichen die Erkennung von non-formal und informell erworbenen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Diese **Kompetenzerkennung** kann im nachfolgenden Schritt zur **Kompetenzanerkennung** führen, beispielsweise durch nachholende Prüfungen.

Eine nicht ausreichende Berücksichtigung und damit fehlende Einbindung und Wertschätzung der Beschäftigten im Rahmen der **Betriebskultur** kann die dauerhafte Einführung von Kompetenzmanagementsystemen hemmen.

Wenn die **Interessen der Beschäftigten** bei der Kompetenzentwicklung gemeinsam mit den Betriebsverantwortlichen auf die betrieblichen Strategien abgestimmt werden, kann die Bereitschaft zur Mitwirkung durch die Beschäftigten erhöht werden. Ein **integrationssensibles Vorgehen** beim Einsatz von Arbeitsmigranten hilft Enttäuschungen, Irritationen und Friktionen zu vermeiden.

Wiederholungsfragen

- 5-1 Was sind Besonderheiten kleiner und mittlerer Unternehmen?
- 5-2 Was sind berufliche Handlungskompetenzen?
- 5-3 Welche Kompetenzen können typischerweise unterschieden werden?
- 5-4 Welche Merkmale kennzeichnen Kernkompetenzen?
- 5-5 Wo liegen die Grenzen bekannter Kompetenzmodelle?
- 5-6 Was muss bei der Kompetenzmessung beachtet werden?
- 5-7 Was kennzeichnet ein Kompetenzmanagementsystem?
- 5-8 Welche kulturspezifischen Aspekte prägen Kompetenzmanagementsysteme?
- 5-9 Welche Besonderheiten zeichnet ein integrationssensibles Kompetenzmanagement aus?

Leseempfehlungen zur Vertiefung

Eine gute Übersicht mit vielen praktischen Anwendungsbeispielen zum Kompetenzmanagement bieten North et al. (2013). Das Thema „Integration von Arbeitsmigranten in der Landwirtschaft“ wird von Mehl (2017) aufgegriffen. Aktuelle Ansätze der Kompetenz(an)erkennung können Döring und Kreider (2017) entnommen werden.

Internetquellen

- www.unternehmens-wert-mensch.de/ ist ein Förderprogramm für die moderne Personalpolitik – speziell zugeschnitten auf die Bedürfnisse des Mittelstandes.
- <http://www.fachkraefte-toolbox.de/> ist eine Informations- und Instrumentensammlung des RKW rund um das Thema Fachkräftesicherung.
- <https://www.500landinitiativen.de/> bietet einen umfangreichen Überblick über Initiativen, die im ländlichen Raum über ehrenamtliches Engagement die Integration von Flüchtlingen stärken.
- Unter <https://www.thuenen.de/de/thema/laendliche-lebenshyverhaeltnisse/thuenen-arbeitsgruppe-integration-von-fluechtlingen/> pflegt eine Arbeitsgruppe des Thünen-Instituts ein Dossier zur Integration von Flüchtlingen.
- Unter www.qualifizierungspool.de wird ein Ansatz kooperativer Weiterbildung vorgestellt.

Literaturverzeichnis

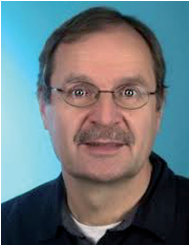
- Baitsch, C. (1996): Lernen im Prozess der Arbeit – ein psychologischer Blick auf den Kompetenzbegriff. In: QUEM-Bulletin 1/1996, S. 6–8.
- Beinert, M. (2017): Fachliche, methodische und persönlich-soziale Anforderungen an landwirtschaftliche Arbeitskräfte vor dem Hintergrund der zunehmenden Technisierung und Digitalisierung in der Landwirtschaft. In: Schriftenreihe der Rentenbank. Band 33: Arbeitsmarkt, Ausbildung, Migration: Perspektiven für die Landwirtschaft. S. 8–41.
- Bergmann, B. (1996): Lernen im Prozess der Arbeit. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung/Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '96. Waxmann, Münster.
- Bertelsmann Stiftung, Forschungsinstitut betriebliche Bildung (2016): Handreichung Kompetenzkarten in der Beratung von Einwanderern. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Weiterbildung_fuer_Alle/Bastelbogen_Kompetenzkarten.pdf. Gesehen 28. November 2017.
- Bogaert, I.; Maertens, R.; Van Cauwenbergh, A. (1994): Strategy as a situational Puzzle: the first of components. In: Hamel, G. and Heene, A., *Competence-Based Competition*. John Wiley, Chichester.
- Bornwasser, M.; Zülch, G. (Hrsg.) (2013): *Arbeitszeit Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) (Hrsg.) (2018): *Willkommen in Deutschland*. <https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/willkommen-in-deutschland.html>. Gesehen am 5. Januar 2018.
- Dehnbostel, P. (2001): Perspektive für das Lernen in der Arbeit. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung 2001. Tätig sein – Lernen – Innovation*. Waxmann, Münster.
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2002): *Globalisierung der Weltwirtschaft. Schlussbericht der Enquete-Kommission, Globale Wissensgesellschaft*. S. 259 ff., <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-663-10180-2>. Gesehen 26. Oktober 2017.
- Döring, O.; Müller, B.; Neumann, F. (2015): *Potenziale erkennen – Kompetenzen sichtbar machen. Chancen für Menschen mit Migrationshintergrund*. Bertelsmann Stiftung, Bielefeld.
- Döring, O.; Kreider, I. (2017): *Erkennung non-formaler und informell erworbener Kompetenzen: Stand der Debatte, aktuelle Ansätze zur Kompetenzerkennung und ihre Beiträge für die Kompetenzerkennung. Ein Beitrag zum Workshop 07 „Informell und non-formale Kompetenzen“*. https://www.berufsbildung.nrw.de/cms/upload/hochschoeltage-bk/2017beitraege/WS_07_Erkennung_non-formal_und_informell_erworbener_Kompetenzen_Drting_Kreider.pdf. Gesehen 28. November 2017.
- Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. v. (Hrsg.) (2007): *Handbuch Kompetenzmessung*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Erpenbeck, J.; Sauter, W. (2015): *Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung. Essentials*. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Europäische Union (2015): *Benutzerleitfaden zur Definition von KMU*. <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/15582/attachments/1/translations>. Gesehen 23. März 2017.

- Fokusgruppe 2 (2015): Positionspapier – Thesen zur Kompetenzentwicklung der Fokusgruppe 2 „Betriebskultur und Kompetenznutzung“ im BMBF-Förderschwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“. http://www.alfa-agrar.de/wp-content/uploads/2016/10/Thesen_fuer_Positionspapier-final.pdf. Gesehen 29. Dezember 2017.
- FPfZG (2011): Gesetz über die Familienpflegezeit in der Fassung vom 6. Dezember 2011, zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 23. Dezember 2014 (BGBl. I S. 2462). Gesehen 29. Dezember 2017.
- Freiling, J. (2004): A Competence-based Theory of the Firm. In: *management revue* 15, H. 1.
- Grant, R. M.; Nippa, M. (2006): *Strategisches Management: Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien*. Pearson Studium, München.
- Grünert H.; Ketzmerick, T.; Wiener, B. (2017): Exklusion, Integration oder Konkurrenz? Erwerbsintegration von Migrantinnen und Migranten. In: *Berliner Debatte* 3/2017, S. 73–88.
- Hartmann, T.; Wiener, B.; Winge, S. (2006): KMU und KKK – Differenziertheit und volkswirtschaftliche Bedeutung. In: Wiener, B.; Winge, S. (Hrsg.): *Planen mit Weitblick. Herausforderungen für kleine Unternehmen. Forschungsberichte aus dem zsh 06-4*. Halle (Saale), S. 13–20.
- Heyder, M.; Hartmann, A.; Philipps-Bauland, C.; Plickat, D.; Schneider, S. (2017): Analytische Erfassungen von Inklusionspotentialen und Sondierungen zu einer nachhaltigen Arbeitsmarktgestaltung für den Personenkreis Migration. In: *Schriftenreihe der Rentenbank, Band 33: Arbeitsmarkt, Ausbildung, Migration: Perspektiven für die Landwirtschaft*. S. 129–157.
- Kauffeld, S. (2006): *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Klein, J. A.; Edge, G.; Kass, T. (1991): Skill-based Competition. *Journal of General Management* 16, H. 4, S. 1–15.
- Klieme, E.; Hartig, J. (2007): Kompetenzkonzepte in den Sozialwissenschaften und im erziehungswissenschaftlichen Diskurs. In: Prenzel, M.; Gogolin, I.; Krüger, H.-H. (Hrsg.): *Kompetenzdiagnostik. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Sonderheft 8*. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 11–32.
- Kohlgrüber, M.; Schnauffer, H.-G.; Jaeger, D. (Hrsg.) (2003): *Das einzigartige Unternehmen. Mit dem Potentialscanner strategische Wettbewerbsvorteile entdecken*. Springer, Berlin, Heidelberg, New York.
- Kortsch, T.; Paulsen, H.; Naegele, L.; Frerichs, F.; Kauffeld, S. (2016): Branchentrends und Betriebskultur als Basis strategischer Kompetenzentwicklung. *PERSONALquarterly* 2, S. 16–21.
- Kultusministerkonferenz (2011): *Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe*. Berlin (aktualisierte Auflage Juli 2017). http://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2011/2011_09_23_GEP-Handreichung.pdf, Gesehen 12. Februar 2018.
- Kvartiuk, V. (2015): Osteuropa als Quelle für landwirtschaftliche Fachkräfte in Deutschland? *Länderstudie Russland. Alfa Agrar-Arbeitsbericht 01/2015*. Halle (Saale).
- Lutz, B.; Wiener, B. (Hrsg.) (2005): *Ladenburger Diskurs. Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen*. In: *Forschungsberichte aus dem zsh 05-1*. Halle (Saale).
- Lutz, B. (2003): KMU im ländlichen Raum: Wie viel Unterstützung bräuchten sie und wie viel finden sie? In: *POUR*. H. 180, S. 9–22.

- Lukanow-Arndt, K.; Stein, A.; Wiener, B.; Winge, S. (2015): Weiterbildungsberatung vor den Herausforderungen des demografischen Wandels. Qualifizierungspool Landwirtschaft. http://www.qualifizierungspool.de/fileadmin/Dokumente/LW_Pool_Brosch_2015.pdf. Gesehen 29. Dezember 2017.
- Mehl, P. (Hrsg.) (2017): Aufnahme und Integration von Geflüchteten in ländliche Räume: Spezifika und (Forschungs-)herausforderungen. Thünen Report 53. Braunschweig. https://literatur.thuenen.de/digbib_extern/dn059278.pdf. Gesehen 26. März 2018.
- Meier, H.; Wiener, B.; Winge, S. (2007): Regionaler Qualifizierungspool landwirtschaftlicher Unternehmen. In Forschungsberichte aus dem zsh 07-3. Halle (Saale).
- Meiffert, M. T. (2013): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Moldaschl, M.; Fischer, D. (2004): Beyond the Management View: A Ressource-Centered Socio Economic Perspective. In: *management revue* 15, H. 1, S. 122–151.
- Munk, P. et al. (2010): Regionale Strukturentwicklung in der modularen abschlussorientierten Nachqualifizierung. In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, Ausgabe 19, 1-21. Online: www.bwpat.de/ausgabe19/munk_etal_bwpat19.pdf. Gesehen 12. Februar 2018.
- Naegele, L.; Brümmer, G.; Frerichs, F. (2017): Betriebskultur und Wissenstransfer: Arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung durch „Kompetenz-Tandems“ bei der ebm GmbH & Co. KG. In: Kauffeld, S.; Frerichs, F. (Hrsg.): *Betriebskultur und Kompetenznutzung*. Springer, Berlin.
- Naegele, L.; Kortsch, T.; Paulsen, H.; Wiemers, D.; Kauffeld, S.; Frerichs, F. (2015): Zukunft im Blick: Trends erkennen, Kompetenzen entwickeln, Chancen nutzen. Drei Perspektiven auf die Zukunft des Handwerks. Ergebnisse aus dem Projekt „Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk“ (In-K-Ha). Technische Universität Braunschweig, Braunschweig.
- North, K.; Reinhardt, K.; Sieber-Suter, B. (2013): *Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Osterwinter, N. (2016): *Flucht, Asyl und Integration. Die Flüchtlingsinitiativen der Bertelsmann Stiftung*. Gütersloh, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/Infomaterialien/IN_Fluechtlingsinitiativen_052016.pdf. Gesehen 26. Oktober 2017.
- Pawlowsky, P.; Menzel, D.; Wilkens, U. (2005): Wissens- und Kompetenzerfassung in Organisationen. In: *Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (HG.) Kompetenzmessung in Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld*. editionQUEM 18, Waxmann, Münster, S. 341–452.
- Porst, R. (2014): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. In: Sahner, H.; Bayer, M.; Sackmann, R. (Hrsg.): *Studienskripte zur Soziologie*. Springer VS, Wiesbaden.
- Porter, M.E. (1989): *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Campus, Frankfurt am Main.
- Porter, M.E. (1990): *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Campus, Frankfurt/New York.
- Prahalad, C.; Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. In: *Harvard Business Review* H. Mai – Juni, S. 79–91.
- Reiß, C. (2014): Von der Planung zur Einführung. In: *Personalwirtschaft*, H. 06, S. 18–20. RKW-Kompetenzzentrum (Hrsg.): *Toolbox Fachkräftesicherung: Kompetenzmanagement*. <http://www.fachkraefte-toolbox.de>. Gesehen 23. März 2017.

- Schein, E. H. (1985): *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Sonntag, K. (2016): *Lernkultur und Kompetenzentwicklung*. Interview von Prof. Dr. Simone Kauffeld mit Prof. Dr. Karlheinz Sonntag. In: *PERSONALquarterly*, H.2, S. 2.
- Braun-Michels, B.; Stratmann, J.; Theuvsen, L.; Otter V. (2017): *Flüchtlinge als Arbeitskräfte für die Landwirtschaft: Voraussetzungen – Potenziale – Handlungsbedarf*. In: *Schriftenreihe der Rentenbank*, Band 33: *Arbeitsmarkt, Ausbildung, Migration: Perspektiven für die Landwirtschaft*, S. 105–127.
- Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung (ThAFF), Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) Thüringen mbH (Hrsg.), (2016): *Bienvenidos – Junge Spanier in Thüringen. Eine wissenschaftliche Begleitung zur Arbeitsgruppe „Junge Europäer in Thüringen Willkommen“* [https://www.legthueringen.de/downloads/downloads/?type=31230&ctx_browser_pi1\[file\]=single.301.tx_org_downloads.504.documents&cHash=38af5afa9a8b931b07cd6e85e323b35a](https://www.legthueringen.de/downloads/downloads/?type=31230&ctx_browser_pi1[file]=single.301.tx_org_downloads.504.documents&cHash=38af5afa9a8b931b07cd6e85e323b35a). Gesehen 25. Februar 2017.
- TMWAT (2012): *Sonderausgabe zum Tag der Arbeit*. In: *Gute Arbeit. Zeitschrift des europäischen Sozialfonds und des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Technologie für die Akteure des Arbeitsmarktes*. H. 2, S. 17.
- Traikova, D. (2015): *Osteuropa als Quelle für landwirtschaftliche Fachkräfte in Deutschland? Länderstudie Bulgarien*. Alfa Agrar – Arbeitsbericht 02/2015, Halle (Saale).
- Weinberg, J. (1996): „Kompetenzlernen.“ In: *QUEM-Bulletin* 1, S. 3–6.
- Welter, F.; Levering, B.; May-Strobl, E. (2016): *Mittelstandspolitik im Wandel*. In: *IfM-Materialien* Nr. 247. Bonn.
- Wiener, B.; Winge, S. (2016). *Ausbildungskultur in KMU als Schlüssel für den Quereinstieg*. *PERSONALquarterly* 2, S. 28–33.
- Wiener, B.; Winge, S.; Hägele, R. (2015): *Die Digitalisierung in der Landwirtschaft – Deutschland und Osteuropa im Vergleich*. In: Schlick, C. (Hrsg.): *Arbeit in der digitalisierten Welt. Beiträge der Fachtagung des BMBF 2015*. Campus, Frankfurt am Main. S. 171–181.
- Wiener, B.; Winge, S.; Hägele, R. (2017): *Dann waren sie plötzlich da ...*. In: Kauffeld, S.; Friedrichs, F. (Hrsg.): *Betriebskultur und Kompetenznutzung*. Springer, Berlin, S. 127–143.
- Wimmer, E. (2014): *Kompetenz-Management in der Industrie. Eine theoretische und empirische Studie zum Beitrag des Kompetenzmanagements für das Personal- und Weiterbildungsmanagement*. In: Götz, K. (Hrsg.): *Managementkonzepte*. Band 36, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering.
- Winge, S. (Hrsg.) (2015): *Herausforderung mit vielen Facetten – Projektion der Fachkräfteentwicklung in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts*. *Forschungsberichte aus dem zsh* 01-2015, Halle (Saale).

Autorenverzeichnis



Wolfgang Bokelmann leitet das Fachgebiet Ökonomik der Gärtnerischen Produktion am Albrecht Daniel Thaer-Institut für Agrar- und Gartenbauwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen die Gebiete Nachhaltige Ernährungssysteme, Ernährungssicherung und Innovationen im Agrarsektor. Er ist Mitglied der vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft berufenen Wissenschaftlichen Beiräte für Agrar- und Ernährungspolitik und für den Nationalen Aktionsplan Pflanzenschutz.



Christa Gotter ist seit 2014 als Doktorandin im Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO) tätig. Sie studierte Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena sowie an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. In ihrer Doktorarbeit beschäftigt sie sich mit der Wahrnehmung von Landwirt/-innen bzw. Tierwirt/-innen hinsichtlich ihrer Arbeit und ihres Umgangs mit den Nutztieren.



Ralf Hägele ist, als diplomierter Agrar-Ingenieur, seit 1979 im Agrarunternehmen Barnstädt e.G. tätig. Das Agrarunternehmen Barnstädt ist ein Landwirtschaftsunternehmen mit 225 Mitarbeitern und den Unternehmensbereichen Pflanzenproduktion, Tierproduktion, Logistik und Energie. 1989 übernahm Ralf Hägele den Vorstandsvorsitz des Agrarunternehmens. Des Weiteren ist er für die Rinderproduktion verantwortlich.



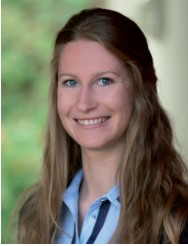
Thomas Ketzmerick ist seit 1998 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (ZSH) beschäftigt. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen der Arbeitsmarkt im demografischen Wandel, regionale Fachkräfte- und Bedarfsprognosen, betriebliche Arbeitskräftestrategien, Integration von Langzeitarbeitslosen und Geflüchteten sowie Themen der Lebensverlaufsforschung.



Vasyl Kvartiuk ist seit 2014 ein Postdoktorand an dem Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO). Zuvor war er als Doktorand innerhalb des Forschungsprojektes „Organisationen des Dritten Sektors in der ländlichen Entwicklung: Theoretische und empirische Analyse“ am IAMO tätig. Nach der Verteidigung seiner Dissertation „Partizipatorische Governance in der ländlichen Entwicklung“ erhielt er seinen Dokortitel in Wirtschaft von der Juristischen und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Vor seiner Arbeit am IAMO legte er seinen Masterabschluss in Wirtschaft und Politik an der Universität Freiburg ab. Dr. Vasyl Kvartiuks Forschungsinteressen reichen von lokaler Governance bis hin zu Wirtschaftsentwicklung und integrativem Wachstum in Transformationsländern.



Martin Petrick ist seit 2007 stellvertretender Leiter der Abteilung „Rahmenbedingungen des Agrarsektors und Politikanalyse“ am Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO) in Halle (Saale) und seit 2013 außerplanmäßiger Professor am Institut für Agrar- und Ernährungswissenschaften der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. An dieser Universität promovierte er auch 2003 im Fachgebiet Agrarökonomik. Seine derzeitigen Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Agrarpolitik, ländliche Arbeitsmärkte und landwirtschaftlicher Strukturwandel in ehemals sozialistischen Ländern, besonders den Nachfolgestaaten der ehemaligen Sowjetunion.



Sabrina Reis war von 2016 bis 2017 als studentische Hilfskraft am Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO) in der Abteilung Agrarpolitik tätig. Sie studierte Soziologie und Ethnologie im Bachelor an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Derzeit arbeitet sie als Consultant mit dem Schwerpunkt Marktforschung in einer Unternehmensberatung in Halle (Saale).



Diana Traikova promovierte im Jahr 2012 im Fach Agrarökonomie an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Ihre Forschung beschäftigt sich mit den Transformationsländern in Osteuropa mit einem empirischen Schwerpunkt auf den Themen Migration, außerlandwirtschaftliche Diversifikation, Unternehmensgründung und Schattenwirtschaft im ländlichen Raum.



Bettina Wiener arbeitete von 1997 bis 2018 als Soziologin am Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (ZSH) und war dort seit 2002 Geschäftsführerin. 2018 begab sie sich als Professioneller Coach in die Selbständigkeit mit den Schwerpunkten Mitarbeiterführung, Teamarbeit und Work-Life-Balance sowie Prozessentwicklung in KMU. Ihre Forschungsschwerpunkte am ZSH waren Arbeitsmarkt und berufliche

Bildung, Fachkräfteentwicklung sowie Organisations- und Personalentwicklung in KMU, zu denen sie hauptsächlich in der Chemieindustrie und Landwirtschaft forschte. Sie ist Mitbegründerin des Qualifizierungspools für Landwirtschaft Sachsen-Anhalt.



Susanne Winge ist seit 2002 als Soziologin wissenschaftlich am Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (ZSH) tätig. 2018 übernahm sie die Geschäftsführung des Forschungsinstitutes. Seit 2017 ist sie zudem Geschäftsführerin des Kompetenzzentrums für Soziale Innovationen in Sachsen-Anhalt, das zum Ziel hat, sozial wirksame Effekte und Initiativen einerseits und technologisch erzeugte Neuerungen andererseits, zu Zwecken der Erschließung, Aufbereitung und perspektivischen Fortentwicklung von innovativen Ideen und Praxen in Sachsen-Anhalt zusammenzuführen. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Fachkräfteanalysen mit einem Branchenfokus auf die Landwirtschaft sowie Organisations- und Personalentwicklung in KMU. Sie ist Mitbegründerin des Qualifizierungspools für Landwirtschaft Sachsen-Anhalt.

Register

A

Ablauforganisation 66
Abschlussprüfungen, erfolgreich absolvierte 27
Abwanderung 110
Abwanderungstendenzen der jüngeren Bevölkerung vom Land 19
Akademiker, ausländische in Ostdeutschland 122
Akkordlohn 80
Akzeptanz 79
Anforderungsniveau, Struktur des 122
Anwerbestopp 104
Arbeitnehmerfreizügigkeit 36
Arbeits- und Entlohnungsbedingungen, diskriminierende 207
Arbeitsbedingungen 20, 204
Arbeitsbedingungen, Vermittlung von betrieblichen 204
Arbeitskraft 15
Arbeitskräfte, Anwerbung 93
Arbeitskräfte, Bedarf an A bis zum Jahr 2020 28
Arbeitskräfte, ständig beschäftigten 7
Arbeitskräftemangel 15
Arbeitskräften, Lücke von 1.993 30
Arbeitskräftenachfrage 117
Arbeitslosenquote 119
Arbeitsstrukturierung 66
Asylerstanträge 110
Asylsuchende 105
Aufenthaltsurlaubnis, Wegfall der 107
Aufgabenorientierung 72
Ausbildungsabschlüsse, betrieblich-duale 116
Ausbildungseignung 27
Ausbildungsquote 30
Ausbildungsrahmenplan 23
Ausbildungsreife 27
Ausbildungsverordnung 23

Ausbildungsverträge, Lösungsquote der 26
Ausländer, Altersstruktur der 114
Ausländer, regulär und nicht als Saisonarbeiter beschäftigte 38
Ausländeranteil 109
Ausländern, wachsender Beschäftigungsanteil von 121
Auswanderungsland 106

B

Berufe, 14 verschiedene Grüne 23
Berufsausbildungsvertrag 23
Berufsbildungsgesetz (BBiG) 23
Berufseignung 27
Beschäftigung, ausbildungsinadäquate 123
Beschäftigungsquote 119
Beschäftigungsrisiko 120
Beschäftigungswachstum 120
Beurteilungskonflikte 62
Bevölkerung, Rückgang der 110
Bewertungskonflikte 63
Bildungsabschlüsse, niedrigere 114
Binnenwanderung 88
Brain Drain 144
Branchen- und Betriebskultur 198
Bürger aus der DDR 104

C

competence-based-view 186

D

Demografischer Wandel, gesamtgesellschaftlicher 15
 Deutschkenntnisse 207

E

Eindruck, erster 205
 Einwanderung 88
 Einzelunternehmen 10
 Eisberg-Modell 196
 Entscheidungs- und Handlungsspielräume 91
 Erfahrung, praktische 203
 Erprobungsphase 206
 Ersatzbedarf 17
 Erwerbsbevölkerung, älteste 113
 Erwerbsform, prekäre 125
 Exilanten, politische 106

F

Fachkraft 15
 Fachkraft- und Helfer-Niveau 124
 Fachkräftengpässe 119
 Fachkräftemangel 15
 Faktor Arbeit, Objektcharakter 49
 Faktor Arbeit, Subjektcharakter 49
 Familienangehörige, Nachzug von 104
 Familienarbeitskräfte 7
 Familienstrategie 93
 Festgehalt 80
 Feststellungs- und Anerkennungsverfahren 123
 Flexibilität, hohe 178
 Flüchtlinge 89, 105
 Fortschritt, technischer 1
 Freiwilligkeit 91
 Führung, symbolische 73
 Führungsgrundsätze 74
 Führungsstil 72
 Führungssysteme 74
 Führungstechniken 74

G

Gastarbeiter 102
 Geflüchtete, Integration und Qualifizierung von 116
 Gehaltsniveau 204
 Generalistenausbildung, Landwirt eher als 24

H

Handlungskompetenzen, berufliche 184
 Hilfsangebote 208
 Hochqualifizierte 115
 Hygienefaktoren 57

I

Integration, potenzielle Kosten der 150
 Integration, soziale 204

J

juristische Person 10

K

Kleinstunternehmen, Definition 176
 Kohäsion 60
 Kompetenzdimensionen 182
 Kompetenzdimensionen, Zusammenspiel organisationaler und individueller 185
 Kompetenzen, fachliche 183
 Kompetenzen, Klassifizierungen von 182
 Kompetenzen, methodische 183
 Kompetenzen, soziale 183
 Kompetenzentwicklung 184, 197
 Kompetenzerkennung 200
 Kompetenzmanagement, betriebliches 184
 Kompetenzmessung 190
 Konflikte 62
 Konfliktprävention 63
 Kümmererfunktion 208

Kundennähe 177

L

Lohn, gerechter 77

M

marked-based-view 185

Migrantinnen/Migranten 89

Migration als „Normalfall“ 101

Migration, internationale 88

Migrationsnetzwerke, transnationale 93

Migrationsprozess, ergebnisoffener 93

Mindestlohn, Einführung des allgemeinen
gesetzlichen 127

Minijobs 126

Mitarbeiterorientierung 72

Motivatoren 57

Motivierung für Ziele, Aufgaben, Mittel
und Verhaltensweisen 56

N

Nachwuchskräfte, Abschätzung des
Potenzials 30

Nachwuchskräftepotenzial 26

Normen 60

P

Pendler 106

Pendler- und Vertragsarbeiterabkommen
106

Pensumlohn 81

Personalbedarf 68

Personalbeschaffung, externe 69

Personalbeschaffung, interne 70

Personaleinstellung und -eingliederung 70

Personengesellschaft 10

Pionierwanderer 93

Potenzialscanner 187

Prämienlohn 80

Produktionstechnologien, zunehmender
Einsatz von kapitalintensiven 4

Produktivitätssteigerung 1

Pufferfunktion, konjunkturelle 104

Push- und Pull-Faktoren 92

Q

Qualifikation, berufliche 202

Quereinsteiger 41

R

Rahmenlehrplan 23

Rationalisierung 2

Räume, ländliche 95

Räume, transnationale soziale 93

Räume, urbane 95

Rechtsform 10

resource-based-view 185

Rotationsmodell 104

S

Saisonarbeitskräfte 7

Selbstkompetenz 183

Situationsansatz der Führung 73

Solo-Selbständige 125

Spannbreite 176

Spätaussiedler 96, 104

Spezialisierung, Tierwirt eher als 24

Spracherwerb 203

Sprachkenntnisse 203

Staatsangehörigkeit, Zusammensetzung
nach der 111

Stadt und Land 112

Standards zur Ausbildungseignung 23

Studierneigung, hohe 19

T

Teamtandems 207

Teilzeitbeschäftigung 11

Training, anfängliches zusätzliches 165

Transparenz 79

U

Unqualifizierte 115
Unternehmen, kleine und mittlere
Definition 176
Unternehmenskultur 61
Unterschiede, kulturelle 205

V

Veränderungen, organisationale 198
Verteilungsaueinandersetzungen 63
Vertragsarbeiter 107
Vielfalt 176
Vollzeitbeschäftigung 11


W

Wandel, agrarstruktureller 4
Wandel, struktureller 3
Wanderung von Menschen aus der BRD
in die DDR 106
Wanderung, freiwillige 89
Wanderung, unfreiwillige 89
Weiterentwicklung 206
Werkvertragsarbeit 125

Werteverschiebungen im Umfeld von
Unternehmen 50
Wirkung unterschiedlicher Regelsysteme
(Institutionen) auf das als rational
angenommene Verhalten 52
Wirtschafts- und Finanzkrise 112
Wirtschaftszweige 124
Wissen, Entscheidung und Umsetzung,
enge Verzahnung von 178

Z

Zeitlohn 79
Zielzustände, Streben nach 58
Zusatzbedarf 17
Zwangswanderung 102



Die Landwirtschaft hat eine enorme Bedeutung für die Ernährungswirtschaft, die wiederum die viertgrößte Branche in Deutschland ist. Ernährung stellt sich hohen Verbrauchererwartungen und Qualitätsanforderungen, für deren Erbringung fachliche Kompetenz unerlässlich ist. Damit steht die in ländlichen Regionen angesiedelte Branche unter enormen Druck, Kompetenzsicherung in den Betrieben mit Fachpersonal zu realisieren.

Eine besondere Herausforderung für die Wirtschaft besteht in dem demografischen Wandel und der damit verbundenen Nachwuchs- und Fachkräftesicherung. Da die Fachkräftedeckung nicht mehr allein durch inländische Arbeitskräfte erreicht werden kann, ist die Integration ausländischer Fachkräfte ein zusätzlicher Weg der Kompetenzsicherung. Vor diesem Hintergrund zielt das Verbundprojekt Alfa Agrar darauf ab, Möglichkeiten der Integration ausländischer Fachkräfte zu prüfen. Beispielhaft wurde für die Länder Bulgarien und Russland untersucht, welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration in den Betrieben notwendig sind und was

ausländische Fachkräfte motiviert, in deutschen Landwirtschaftsunternehmen zu arbeiten. Das Agrarunternehmen Barnstädt e.G., das Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO) sowie das Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (ZSH) arbeiten gemeinsam an dieser Thematik.

Die Erfahrungen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojektes werden in diesem Lehrbuch zusammengetragen und können landwirtschaftliche Unternehmen dabei unterstützen, ihren Wissens- und Kompetenzbestand mithilfe ausländischer Arbeitskräfte zu sichern. Mit diesem Lehrbuch möchten die Herausgeber besonders Dozentinnen und Dozenten an Fach- und Hochschulen sowie Weiterbildungseinrichtungen für Führungskräfte ansprechen. Ihnen geben wir ein Lehrmodul an die Hand, das in fünf Kapiteln vertiefte Einblicke in das Kompetenzmanagement zum Aufbau ausländischer Arbeitskräfte zu Fachkräften in der Landwirtschaft ermöglicht.