

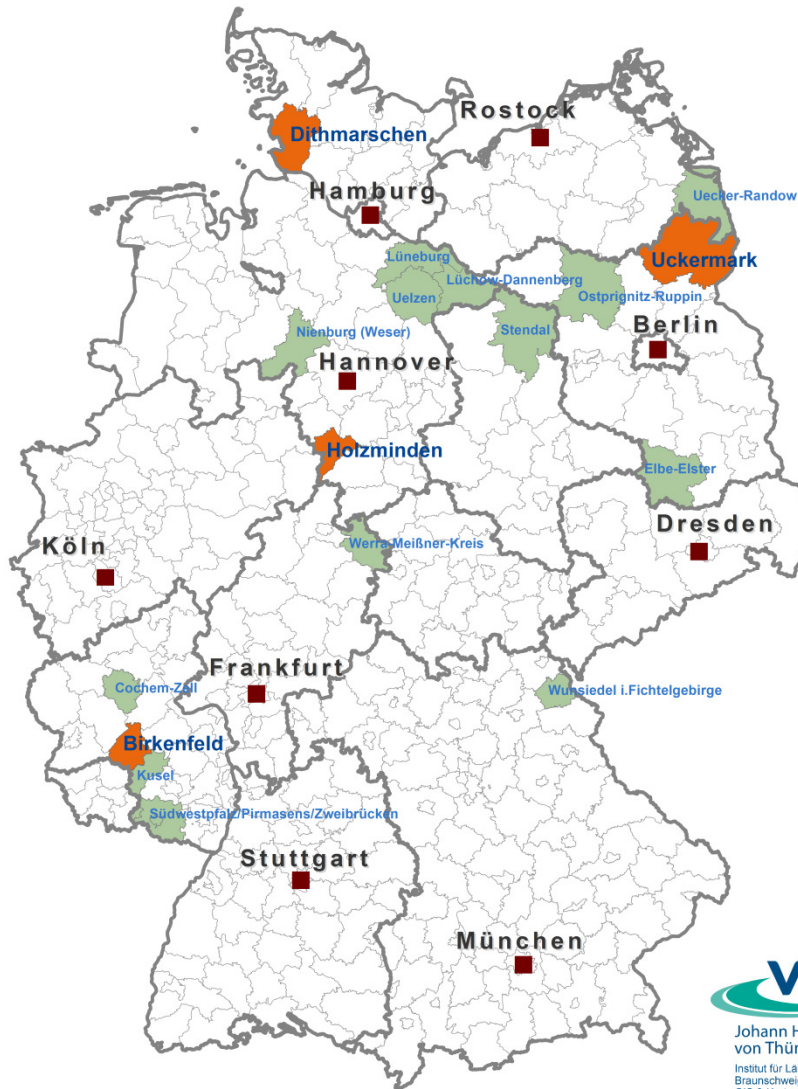


Johann Heinrich
von Thünen-Institut

Institut für Ländliche Räume

Engagement zwischen Eigeninteresse und Regionalbewusstsein

Unternehmen und regionaler Fachkräftemangel




 Johann Heinrich
 von Thünen-Institut
 Institut für Ländliche Räume
 Braunschweig 2012
 GIS & Kartographie: H. Meyer-Borstel



Wissenschaftlername

Forschungs-
rahmen

Unternehmerisches
Engagement

Fokus
Fachkräftemangel

(Über-)Betriebliche
Strategien

Anstoß von
Engagement

Gliederung

- **Einleitung: Unser Forschungsrahmen**
- **Unternehmerisches Engagement**
- **Fokus Fachkräftemangel**
- **Betriebliche und überbetriebliche Strategien zum Fachkräftemangel**
- **Unterstützung und Anstoß unternehmerischen Engagements**
- **Fazit und Ausblick**



„Periphere Regionen“

- **Abgeschiedenheit**
- **Arbeitslosigkeit**
- **Abwanderung**
- **Attraktivitätsverlust**

Forschungs- rahmen

Unternehmerisches
Engagement

Fokus
Fachkräftemangel

(Über-)Betriebliche
Strategien

Anstoß von
Engagement

„Das Hauptproblem ist, dass hier nichts verdient wird.“



Forschungs- rahmen

Unternehmerisches
Engagement

Fokus
Fachkräftemangel

(Über-)Betriebliche
Strategien

Anstoß von
Engagement

„Für mich stellt sich die Region hier als Fluch und Segen zugleich dar. Fluch, weil viele Leute weg wollen. Segen insofern, als eine ganze Reihe von Leuten hier bleiben will und natürlich hier nach beruflichen Alternativen sucht.“



Einordnung in Forschung - Unternehmensengagement

- **CSR: „betriebswirtschaftliche Binnenweltperspektive eines gesellschaftlich engagierten Unternehmens“ (Backhaus-Maul/Braun 2007)**
- **CC: Unternehmer als guter Bürger, der sich für die Gemeinschaft engagiert (Ebd.)**
- **=> Konzepte, die in unseren Ansatz mit hineinspielen. Stärkere Betonung von Eigeninteresse mit externen Effekten**

Forschungs-
rahmen

**Unternehmerisches
Engagement**

Fokus
Fachkräftemangel

(Über-)Betriebliche
Strategien

Anstoß von
Engagement

Grenzen betrieblichen Handelns – Motivation für überbetriebliches

- **Ressourcen-/Kapazitätsbasierter Ansatz zur Erklärung betrieblichen und überbetrieblichen Engagements:**
- **Unternehmen bilden im Wachstum Managementkapazitäten, die für weitere Aktivitäten genutzt werden können**
- **These: Art und Inhalt des Engagements ergibt sich u.a. aus der Unternehmensstruktur**



Forschungs-
rahmen

Unternehmerisches
Engagement

Fokus
Fachkräftemangel

(Über-)Betriebliche
Strategien

Anstoß von
Engagement

Fachkräfte: Begründung und Implikationen

- **Fachkräftemangel überall in LandZukunft ein Thema**
- **Vermutete Ursache: Unternehmen stoßen genau hier an ihre Grenzen**
- **Eigener Nutzen des überbetrieblichen Engagements**

- **Beginnendes Problem**
- **Beginnendes Unternehmensengagement in dem Bereich**
- **Ermöglicht Beobachtung der Entwicklung**



Forschungs-
rahmen

**Unternehmerisches
Engagement**

Fokus
Fachkräftemangel

(Über-)Betriebliche
Strategien

Anstoß von
Engagement

Unsere Beobachtung

- **Region als Fachkräftepool => Unternehmensinteresse an der Entwicklung der Region**
- **„Ummantelung“ des Interesses mit Heimatverbundenheit**
- **Auch reale Heimatverbundenheit zu beobachten**
- **Beispiel: Eigentümerfamilie setzt dem Management Maßgabe, dass aus der Region keine Arbeitsplätze verlagert werden**



Forschungs-
rahmen

**Unternehmerisches
Engagement**

Fokus
Fachkräftemangel

(Über-)Betriebliche
Strategien

Anstoß von
Engagement

**„Mir liegt am Herzen, dass wir hier keine
aussterbende Region werden.“**

**„Wenn Sie von dem Spruch ausgehen,
„Eigentum verpflichtet“, dann sind wir Teil
dieser Region, werden wahrgenommen.“**

**„Also wir sehen das ja als Kerngeschäft, das
Engagement in der Region; wir finden das
nicht nur wichtig, sondern wir tun auch was
dafür.“**



Forschungs-
rahmen

Unternehmerisches
Engagement

Fokus
Fachkräftemangel

(Über-)Betriebliche
Strategien

Anstoß von
Engagement



Wissenschaftlername

- „Diese Strukturveränderung beginnt eigentlich für uns erst, so, wir merken es bei den Auszubildenden, dieses Gedrängel um die Auszubildenden wird immer stärker.(...) folglich ist es so, wenn man natürlich jemanden bekommt, der in den Grundfertigkeiten noch Nachholbedarf hat, den müssen sie auch irgendwo dann erst mal da hinbringen, dass er loslegen kann, also erst mal mit seiner Ausbildung beginnen kann und das ist ein bisschen mühselig und nicht so das Kerngeschäft bei uns, aber wir merken, es wird mehr, auch von der Bewerberzahl natürlich, also Quantität und Qualität, wobei Qualität noch schwieriger für uns ist. Also, das geht ja allen so.“

Forschungs-
rahmen

Unternehmerisches
Engagement

Fokus
Fachkräftemangel

**(Über-)Betriebliche
Strategien**

Anstoß von
Engagement

Betriebliche Strategie

„Wir haben Fachkräfte auch nicht hier gefunden. Wir sind raus, haben gesucht, im Internet und über persönliche Gespräche.“



Forschungs-
rahmen

Unternehmerisches
Engagement

Fokus
Fachkräftemangel

**(Über-)Betriebliche
Strategien**

Anstoß von
Engagement

Überbetriebliche Strategie

- **Kindergarten**
- **Kooperationen mit Fachhochschulen**
- **Ausbildungsinitiativen -> gemeinsame Fortbildungspools**



Forschungs-
rahmen

Unternehmerisches
Engagement

Fokus
Fachkräftemangel

**(Über-)Betriebliche
Strategien**

Anstoß von
Engagement



Wissenschaftlername

Wer engagiert sich wie? (1)

„Große“ Unternehmen:

- **haben ihren Konzernsitz häufig anderswo**
- **und/oder haben sich von der Entwicklung in der Region abgekoppelt und kein Interesse an Engagement im direkten Umfeld**
- **Sie entfalten allerdings betriebliches Engagement zum Beispiel im Fachkräftebereich, das mögliche positive (externe) Effekte für andere Unternehmen der Region mit sich bringt.**
- **Zugleich „schöpfen sie den Rahm ab“ = Konkurrenzeffekt**

Forschungs-
rahmen

Unternehmerisches
Engagement

Fokus
Fachkräftemangel

**(Über-)Betriebliche
Strategien**

Anstoß von
Engagement



Wissenschaftlername

Wer engagiert sich wie? (2)

„Kleine“ Unternehmen:

- **Mangel an Kapazitäten für überbetriebliches Engagement – sowohl personell als auch zeitlich**
- **Mangel an Kapazitäten für betriebliches Engagement**
- **Verlagerung von notwendigen Strategien auf die politische Ebene => „passives“ Engagement**

Mittlere Unternehmen:

- **Realisieren betriebliche Strategien**
- **Stoßen u.a. wegen fehlender Größeneffekte an ihre Grenzen**
- **sind am ehesten zum Engagement bereit bzw. daran interessiert**

Forschungs-
rahmen

Unternehmerisches
Engagement

Fokus
Fachkräftemangel

(Über-)Betriebliche
Strategien

**Anstoß von
Engagement**

Einflussfaktoren überbetrieblichen Engagements

Problem Zusammenarbeit Unternehmen:

- **Fehlendes Management der Unternehmenszusammenarbeit**
- **Divergierende Interessen und Trittbrettfahren müssen überwunden werden**
- **=> Staat springt ein**

Zusammenarbeit Staat-Unternehmen:

- **Unterschiedliche Logiken (Kommunikation)**
- **Zeitprobleme (Kapazitäten)**
- **Bedeutung existierender Strukturen und Netzwerke**
- **Bedeutung von Schlüsselpersonen**



Forschungs-
rahmen

Unternehmerisches
Engagement

Fokus
Fachkräftemangel

(Über-)Betriebliche
Strategien

**Anstoß von
Engagement**

„Gremienarbeit ist grundsätzlich schwierig. Die Entscheidungsprozesse dauern sehr sehr lange. Die Mitarbeit bei LandZukunft habe ich gestoppt, weil wir haben hier so viel Arbeit, dass es nicht geht. Es wird mehr gefordert je erfolgreicher man ist.“



Forschungs-
rahmen

Unternehmerisches
Engagement

Fokus
Fachkräftemangel

(Über-)Betriebliche
Strategien

**Anstoß von
Engagement**

„Wenn zu viel Verwaltung dabei ist, dann passiert nicht viel. Wenn Wirtschaft und Verwaltung zusammen arbeiten wollen, dann ist das immer schwierig. Wenn da viele Unternehmen dabei sind, dann kann es etwas werden.“



Forschungs-
rahmen

Unternehmerisches
Engagement

Fokus
Fachkräftemangel

(Über-)Betriebliche
Strategien

**Anstoß von
Engagement**

„Der Landrat hat jüngst angerufen: Der Regierungschef kommt und der Landrat hätte gern, dass ich dabei bin. Das macht stolz, das ist Anerkennung - und deswegen macht mir Engagement auch Spaß. Ich glaube, das ist auch die Möglichkeit, Unternehmer zu packen.“



Fazit

- **Fachkräfteproblem beginnt sich in betrieblichen und überbetrieblichen Strategien niederzuschlagen**
- **Überbetriebliches Engagement bisher nur punktuell**
- **Engagement abhängig von Unternehmenskapazitäten**
- **Für den Anstoß der Kooperation sind Schlüsselpersonen und Netzwerke mitentscheidend**
- **Kooperation ist kein Selbstläufer – erfordert Moderation und Strategieentwicklung**

Erste Empfehlungen

- **Multiplikatoren frühzeitig einbinden**
- **Ergebnisorientiertes Denken von Unternehmern berücksichtigen**
 - Formalitäten so weit wie möglich vereinfachen oder selbst erledigen
 - Konkrete Projekte und Projektaufgaben formulieren
- **Gestaltung des Beteiligungsprozesses: Unternehmensressourcen beachten**
 - Viele Ressourcen: Schwerpunkt auf Koordination und Management setzen
 - Wenig Ressourcen: Stärkere Vorstrukturierung

Weiterer Forschungsbedarf

- **Anstoß von Engagement**
- **Kommunikationsprozess zwischen Politik/Administration und Unternehmen**
- **Unterstützung der Kooperation von Unternehmen**
- **Nutzung vorhandener Netzwerke und vorhandenen Sozialkapitals**
- **Beurteilung der regionalen Spezifität vs. Verallgemeinerbarkeit**