

Kompetenzmanagement in Organisationen
Simone Kauffeld, Inga Truschkat, Ralf Knackstedt *Hrsg.*

Simone Kauffeld
Frerich Frerichs *Hrsg.*

Kompetenz- management in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Eine Frage der Betriebskultur?

 Springer

Kompetenzmanagement in Organisationen

Serienherausgeber

Simone Kauffeld

Inga Truschkat

Ralf Knackstedt

Simone Kauffeld

Frerich Frerichs

Hrsg.

Kompetenzmanage- ment in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Eine Frage der Betriebskultur?

Mit 17 Abbildungen

 Springer

Herausgeber

Simone Kauffeld

Institut für Psychologie

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig

Deutschland

Frerich Frerichs

Institut für Gerontologie

Universität Vechta

Vechta

Deutschland

Kompetenzmanagement in Organisationen

ISBN 978-3-662-54829-5

ISBN 978-3-662-54830-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-662-54830-1

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

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort der Reihenherausgeber/-innen

Der demografische Wandel führt zu einer Veränderung der Altersstruktur in Deutschland. Die erwerbsfähige Bevölkerung wird abnehmen, die Belegschaften werden älter und heterogener (z. B. hinsichtlich ihres Qualifizierungshintergrunds und demografischer Merkmale). Eine über die Berufsausbildung hinausgehende, kontinuierliche Weiterentwicklung und Qualifizierung von Beschäftigten wird zur zentralen Aufgabe für Unternehmen, Gesundheitseinrichtungen, öffentliche Institutionen, soziale Dienste, Handwerksbetriebe etc., um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Neben dem demografischen Wandel führen technologische Veränderungen sowie die zunehmende Digitalisierung zu veränderten Aufgabenfeldern.

Diese neuen Herausforderungen treffen in besonderer Weise kleine und mittelständische Betriebe, wie sie oftmals in der Landwirtschaft, dem Handwerk und der Gesundheits- und Sozialwirtschaft anzutreffen sind. Diese Branchen sind besonders vom Fachkräftemangel betroffen, was sie herausfordert, neue Wege der Fachkräftesicherung zu entwerfen. Dies bedeutet, Frauen bzw. Männer für neue Berufe zu begeistern, Fachkräfte über Ländergrenzen hinweg zu gewinnen und zu begleiten, aber auch jungen Menschen interessante Perspektiven zu bieten, um sie an das Unternehmen zu binden. Im Gegensatz zu großen Konzernen verfügen kleine und mittelständische Betriebe jedoch oftmals nicht über große Budgets und gesonderte Abteilungen, die sich dieser Aufgabe widmen können. Kleine und mittelständische Betriebe müssen diesen Herausforderungen vielmehr „nebenbei“ begegnen, weshalb sich viele Konzepte des Kompetenzmanagements nicht ohne Weiteres auf kleine und mittelständische Betriebe übertragen lassen.

Eine weitere Besonderheit kleiner und mittelständischer Betriebe ist die hohe Bedeutung der Betriebskultur. Gemeinsame Werte werden oftmals nicht über ein formales Leitbild entwickelt und gesteuert, sondern sie werden gelebt im alltäglichen Tun: im Umgang mit den Azubis und Mitarbeitern/-innen, mit Kunden/-innen bzw. Klienten/-innen oder Lieferanten/-innen. Gemeinsame Werte und Normen stellen in kleinen und mittelständischen Betrieben somit in der Regel Grundannahmen dar, die sich in die alltägliche Praxis eingeschrieben haben. Auch diesbezüglich lassen sich entwickelte Konzepte und Modelle des demografiesensiblen Kompetenzmanagements nicht ohne Weiteres auf kleine und mittelständische Betriebe übertragen.

Der Band *Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Eine Frage der Betriebskultur?* widmet sich nun genau diesen Herausforderungen kleiner und mittelständischer Betriebe unter Berücksichtigung der besonderen Bedeutung ihrer Betriebskultur. Die einzelnen Beiträge stellen Ergebnisse aus dem BMBF-Förderschwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ vor. Sie diskutieren die spezifischen Bedarfe unterschiedlicher Branchen und zeigen in ihrer Gesamtschau Lösungsansätze der systematischen Ermittlung und Modellierung der Kompetenzbedarfe, der betriebsgerechten Gestaltung der Kompetenzentwicklung und Möglichkeiten der Identifizierung, Anerkennung und Nutzung von Kompetenzen in kleinen und mittelständischen Betrieben auf. Damit leistet der Band *Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Eine Frage der Betriebskultur?* einen spezifischen und wissenschaftlich sowie praktisch hoch relevanten Beitrag in der Reihe *Kompetenzmanagement in Organisationen*.

Simone Kauffeld, Inga Truschkat und Ralf Knackstedt

Braunschweig und Hildesheim, im Februar 2017

Vorwort der Bandherausgeber/-innen

Während die Fachkräftesicherung künftig in vielen Branchen an Bedeutung gewinnen wird, ist sie bereits heute in einigen Sektoren wie der Landwirtschaft, dem Handwerk und der Pflege eine aktuelle Herausforderung geworden. Die „leer gefegten“ Arbeitsmärkte führen insbesondere für kleine Betriebe in diesen Branchen zu der Notwendigkeit, die vorhandenen Humanressourcen besser zu nutzen. Diese öffnen sich inzwischen immer stärker dafür, wie die Kompetenzen ihrer Beschäftigten sowohl auf betrieblicher als auch individueller Ebene optimal genutzt und weiterentwickelt werden können, damit die Fachkräftelücke möglichst klein bleibt oder vermieden werden kann.

Die fünf Verbundprojekte der Fokusgruppe „Betriebskultur und Kompetenznutzung“ zielen darauf ab, in diesen kleinbetrieblichen Strukturen Ansätze für ein betriebliches Kompetenzmanagement zu implementieren, die die in den Betrieben existierende Betriebskultur einbeziehen.

In Handwerksbetrieben und Einzelunternehmen wie Personengesellschaften der Landwirtschaft haben z. B. Inhaber/-innen und deren Führungsstil einen außerordentlich großen Einfluss auf die Betriebskultur. In der Pflege spiegelt sich das Berufsethos in besonderer Weise in der Betriebskultur wider. Diese Betriebe sind zudem durch gegenderte Berufskulturen geprägt. Im branchenübergreifenden Vergleich zeigt sich ferner in der Landwirtschaft, im Handwerk und in der Pflege, dass Führungskräfte stärker als in anderen Bereichen und vor allem in größeren Unternehmen aus ihrer Fachlichkeit kommen. Diese sowie andere Unterschiede in der Betriebskultur, z. B. das geringe Ausmaß, in dem jene Kompetenzen, die nicht auf dem formellen Bildungsweg erworben werden, Anerkennung erfahren, oder auch die wenig systematische Unterstützung von Beschäftigten beim Verfolgen von beruflichen Anerkennungsverfahren, beeinflussen die Art und Weise, wie Kompetenzen durch die Beschäftigten im Arbeitsprozess genutzt und weiterentwickelt werden können. Die Kultur der kleinen Betriebe sieht bisher wenig Explikation dieser informellen Kompetenzen vor. Nutzen jedoch die Beschäftigten ihre Kompetenzen, z. B. ihr Fachwissen oder ihre Kommunikationsfähigkeit, und explizieren diese, so wird auch die Betriebskultur beeinflusst. Dies bedeutet, dass Veränderungen von Kompetenzen und ein Wandel der Betriebskultur sich wechselseitig bedingen können.

Die in den Verbundprojekten erarbeiteten praktikablen Lösungen (z. B. die Entwicklung einer webbasierten Kompetenzdiagnose, Modelle zur kompetenzbasierten Laufbahngestaltung, Instrumente zur Optimierung des Anerkennungsprozesses, arbeitsprozessintegrierte Aktivierung und Entwicklung von Kompetenzen, Entwicklung eines diversitäts- und integrationssensiblen Personalinstruments, ein Aus- und Weiterbildungsmodell für angehende Verantwortungsträger in den Betrieben) tragen branchenspezifischen Besonderheiten Rechnung, die sich z. B. aufgrund unterschiedlicher Akzeptanz gegenüber Technologien, Geschlechtsrollen und Erwerbsbiografien sowie Anforderungen in den Arbeitsprozessen ergeben, und ziehen in die Lösungsentwicklung zentrale Akteure auf verschiedenen Ebenen mit ein (Beschäftigte, Führungskräfte, Beraterinnen und Berater).

Die Fokusgruppe zielt auf übergeordneter Ebene darauf ab, branchenübergreifend die Wechselwirkung von Betriebskultur und Kompetenznutzung zu untersuchen und Methoden aufzuzeigen, wie Lösungsansätze in den Arbeitsalltag kleiner Betriebe integriert und implementiert

werden können. Inwieweit und unter welchen Voraussetzungen funktionale Strukturen und Prozesse des Kompetenzmanagements in der Praxis kleiner Betriebe auch Modellcharakter für allgemeinere Organisationsstrukturen haben können, bleibt zu beantworten.

Dies ist die Klammer mit der sich die fünf auf den ersten Blick sehr unterschiedlichen Verbundprojekte beschäftigt haben. Diese Verbundprojekte haben sich in der Fokusgruppe „Betriebskultur und Kompetenznutzung“ zusammengeschlossen, um die jeweiligen inhaltlichen Bezüge zu diesem Themenkreis zu diskutieren und weiterzuentwickeln:

1. Das Projekt „Akip – Arbeitsprozessintegrierte Kompetenzaktivierung und -entwicklung in der Pflege“, ein Verbund der Goethe-Universität Frankfurt am Main/Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur, der Privaten Universität Witten/Herdecke gGmbH, der Häuslichen Kranken- und Seniorenpflege Thomas Rehbein sowie der Gesellschaft für Diakonische Einrichtungen in Hessen und Nassau mbH, Altenzentrum an der Rosenhöhe, erarbeitete partizipativ ein Konzept zur gezielten arbeitsprozessintegrierten Kompetenzentwicklung, das erprobt und evaluiert wurde.
2. Das Projekt „Alfa Agrar – Kompetenzmanagement zum Aufbau ausländischer Arbeitskräfte zu Fachkräften in der Landwirtschaft“, ein Verbund des Zentrums für Sozialforschung Halle e. V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (ZSH), des Leibniz-Instituts für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO) und des Agrarunternehmens Barnstädt e. G. adressiert die „Integration ausländischer Fachkräfte“, was u. a. die Besonderheiten der Genossenschaft als Unternehmensform einschließt.
3. Das Projekt „BePeSo – Berufswege und vorausschauende, nachhaltige Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“, ein Verbund aus der Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten Sachsen e. V. (AGJF), der Hochschule Mittweida/Fakultät Soziale Arbeit, der Technischen Universität Chemnitz/Allgemeine und Biopsychologie, der FAB e. V. Crimmitschau und der Arbeiterwohlfahrt (AWO) Kreisverband Auerbach/Vogtland e. V. erforscht, erstellt und verankert unter aktiver Mitwirkung der Projekt- und Umsetzungspartner maßgeschneiderte Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung auf allen Organisationsebenen bei Trägern der Kinder- und Jugendhilfe.
4. Ein integriertes Konzept der Kompetenzentwicklung wird im Projekt „In-K-Ha – Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk: regional, gewerkspezifisch, betrieblich, individuell“ im Verbund aus Wissenschaft und Handwerk (der Technischen Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig/Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, der Universität Vechta/Fachgebiet Altern und Arbeit, dem Berufsbildungs- und Servicezentrum des Osnabrücker Handwerks GmbH, der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade sowie der ebm GmbH & Co. KG) in vier wirtschaftlich bedeutsamen Gewerken des Handwerks – Metall, Elektro, Kraftfahrzeugtechnik und Sanitär-Heizung-Klima – entwickelt und erprobt. Integriert werden verschiedene Prozesse: die gegenwärtige und zukünftige gewerkspezifische Anforderungsentwicklung, die Erfassung von vorhandenen Kompetenzen und Kompetenzlücken mit einer im Projekt entwickelten webbasierten Kompetenzdiagnose, das Erproben von Maßnahmen der Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess, der Anerkennungsprozess der im Arbeitsleben erworbenen Kompetenzen sowie der Prozess der Laufbahngestaltung durch Nutzung der Kompetenzpotenziale.
5. Das Projekt „Webutatio: Erfassung, Aufbau und Stärkung der Reputationskompetenz von Mitarbeitenden im arbeitsprozessintegrierten Umgang mit sozialen Medien (Web 2.0)“, ein Verbund der Universität Koblenz-Landau, der Friedrich-Schiller-Universität Jena, der Check24 Services GmbH, der Industrie- und Handelskammer (IHK) Akademie Koblenz

e. V. und der Berge & Meer Touristik GmbH, befasste sich mit der Stärkung der Reputationskompetenz von Mitarbeitenden. Ziel des Projektes ist es, das reputationswirksame Verhalten von Unternehmensmitarbeitenden zunächst zu erfassen und zu analysieren, um darauf aufbauend ein Konzept zur Verbesserung und Stärkung der Reputationskompetenz von Mitarbeitenden zu entwickeln.

Dieser Band *Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Eine Frage der Betriebskultur?* ist das sichtbare Ergebnis einer produktiven Zusammenarbeit, in fünf sehr unterschiedlichen Verbundprojekten und einer Fokusgruppe.

Wir haben in einer sehr heterogenen Gruppe hinsichtlich Disziplinen und Zugängen zum Thema unsere Kompetenzen entwickeln und zum Nutzen der Projektpartner im Verbund und in der Fokusgruppe einsetzen dürfen. Dabei konnten wir viel voneinander lernen, Einblicke in andere Gewerke erhalten sowie betriebspezifische Lösungen und Konzepte und adaptierbare Produkte, die sich zum Transfer eignen, erarbeiten.

In diesem Buchband werden die Erfahrungen anhand von Fallbeispielen, ausgehend von der Betriebskultur, bisherige Vorgehensweisen und neue Ansätze der Kompetenzentwicklung und –nutzung, explizit gemacht. Insgesamt wird ein breites Spektrum an Konzepten und konkreten Handlungsansätzen aufgezeigt, das Praktikerinnen und Praktikern in Betrieben und Verbänden die Möglichkeit gibt, konkrete Anregungen für die eigene Arbeit zu erhalten und eine kompetenzsensible Betriebskultur zu schaffen.

Die Verbundprojekte der Fokusgruppe „Betriebskultur und Kompetenznutzung“ danken dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) für die Förderung ihrer Forschungs- und Entwicklungsarbeit im Rahmen des Förderschwerpunktes „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“. Wir danken Frau Dr. Aulerich vom Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), die die Fokusgruppe zusammengebracht, das Profil geschärft und Gemeinsamkeiten aufgezeigt hat. Die Herausgeber/-innen dieses Bandes richten einen besonderen Dank an alle Autorinnen und Autoren für ihr Engagement bei der Erstellung des gemeinsamen Werkes.

Simone Kauffeld und Frerich Frerichs

Braunschweig und Vechta, im Februar 2017

Die Autorinnen und Autoren



Jennyfer Adami-Burke

ist Krankenschwester für Intensivpflege und Anästhesie und verfügt über einen Master-Abschluss in Pflegewissenschaften. Sie ist seit 2014 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Altenzentrum an der Rosenhöhe, GfDE Darmstadt, beschäftigt.



Gabriele Brümmer

ist Personalentwicklerin bei der ebm GmbH & Co. KG. Ihre Arbeitsschwerpunkte umfassen die Förderung und betriebliche Weiterbildung der Mitarbeiter und Führungskräfte sowie die Organisationsentwicklung. Wesentliches Ziel ist, einerseits die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) zu sichern und andererseits zur Motivation und zum Commitment der Mitarbeiter beizutragen.



Prof. Dr. Frerich Frerichs (Hrsg.)

absolvierte sein Studium der Soziologie und Psychologie in Berlin. Seit 2006 ist er Leiter des Fachgebietes „Altern und Arbeit“ am Institut für Gerontologie der Universität Vechta. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarkt und Altersstrukturwandel sowie die Entwicklung der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer, betriebliche Personal- und Arbeitspolitik sowie Arbeit und Lebenslagen über den Erwerbsverlauf.



Christa Gotter

ist Soziologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt Alfa Agrar. Derzeit promoviert sie am Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO) in Halle (Saale). In ihrer Doktorarbeit beschäftigt sie sich mit der sozialen Konstruktion der Berufsrollen in der Tierwirtschaft.



Kerstin Hagmann

ist examinierte Krankenschwester und verfügt über einen Master-Abschluss in Pflegewissenschaften. Seit 2014 ist sie an den Hochtaunus-Kliniken gGmbH als wissenschaftliche Mitarbeiterin beschäftigt.



Dr. Isabella Hoffend

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Management der Universität Koblenz-Landau. Im Rahmen des Forschungsprojektes Webutatio erforscht sie die Themengebiete Reputation, soziale Medien und Reputationskompetenz. Isabella Hoffend studierte Technikjournalismus an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg in St. Augustin und absolvierte das Masterstudium mit dem Schwerpunkt Management an der Università della Svizzera italiana in Lugano sowie das Doktorat in Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG). Neben dem Doktorat arbeitete Isabella Hoffend mehrere Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität St. Gallen (HSG) in der Schweiz.



Prof. Dr. Simone Kauffeld (Hrsg.)

ist Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeit-, Organisations- und Sozialpsychologie sowie Vizepräsidentin für Lehre und Diversity der Technischen Universität (TU) Braunschweig. In zahlreichen Forschungsprojekten setzt sie sich mit den Themen Kompetenz, Team, Führung, Coaching, Karriere und Veränderungen in der Arbeitswelt auseinander. Um ihre Gestaltungskonzepte der Praxis zugänglich zu machen, hat sie 2008 unter Beteiligung der Transfergesellschaft der TU Braunschweig die 4A-Side GmbH, die Konzepte und Tools u. a. IT-gestützt umsetzt, gegründet.



Dr. André Körner

ist ausgebildeter Bankkaufmann und studierte Psychologie in Chemnitz und Zürich. Im Juni 2016 promovierte er und koordiniert an der TU Chemnitz die Forschungsaktivitäten im Projekt be/pe/so. Neben der Lehre arbeitet Dr. Körner in praxisnahen Projekten (Elektromobilität, Usability, Organisationspsychologie) sowie als forensischer Gutachter. Herr Körner ist freiberuflich als Dozent tätig und berät Unternehmen in den Bereichen Prävention, Gesundheit und Personal. Er ist ehrenamtlich 2. Vorsitzender im Verein Huckepack-Kinderförderung e. V. und geschäftsführender Partner des Instituts für angewandte Wissenschaft.



Prof. Dr. Harald von Korflesch

ist Wirtschaftswissenschaftler und Entrepreneurshipforscher sowie Vizepräsident für Forschung, Transfer, Internationalisierung und Digitalisierung der Universität Koblenz-Landau. Er ist Gründer und Leiter des Zentralen Instituts für Scientific Entrepreneurship & International Transfer sowie der School of Entrepreneurial Design Thinking.



Timo Kortsch

hat den M. Sc. in Psychologie und ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig. Er beschäftigt sich in seiner Forschung mit dem Lernen im Prozess der Arbeit, der Digitalisierung der Arbeit sowie der Kompetenzentwicklung in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU). Außerdem ist er als Trainer für handlungsbezogene Kompetenzen tätig.

**Carsten Kuniß**

ist Diplom-Sozialpädagoge (FH) und Projektkoordinator von be/pe/so sowie angestellt bei der AGJF Sachsen e. V. Neben der Steuerung des Verbundprojektes ist er für die inhaltliche Entwicklung und Erprobung der Qualifizierungsformate verantwortlich. Zudem unterstützt er Fach- und Führungskräfte als Supervisor, Coach und Trainer.

**Oliver Lauxen**

ist examinierter Altenpfleger und verfügt über einen Master-Abschluss in Pflegewissenschaften. Er ist seit 2010 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK), Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main.

**Ireen Mobach**

ist in der Berufsbildungs- und Servicezentrum des Osnabrücker Handwerks GmbH, einer gemeinnützigen Organisation der Handwerkskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim, tätig. Im Verbundprojekt „Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk“ hat sie die Untersuchung der Anerkennungsprozessketten in den Gewerken Sanitär-Heizung-Klima, Kraftfahrzeugtechnik, Elektro und Metall und die Entwicklung des Anerkennungstools übernommen.

**Laura Naegele**

absolvierte ihr Studium der Soziologie in Bochum und Berlin. Seit 2014 ist sie Mitarbeiterin im Fachgebiet „Altern und Arbeit“ am Institut für Gerontologie der Universität Vechta im Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk“. Arbeitsschwerpunkte: demografischer Wandel in der Arbeitswelt, Beschäftigungsfähigkeit alternder Belegschaften, Kompetenzentwicklung über den Lebensverlauf, qualitative Forschungsmethoden.

**Bernd Neumann**

ist in der Berufsbildungs- und Servicezentrum des Osnabrücker Handwerks GmbH, einer gemeinnützigen Organisation der Handwerkskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim, tätig. Im Verbundprojekt „Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk“ hat er die Untersuchung der Anerkennungsprozessketten in den Gewerken Sanitär-Heizung-Klima, Kraftfahrzeugtechnik, Elektro und Metall und die Entwicklung des Anerkennungstools übernommen.



Dr. Hilko Frederik Klaas Paulsen

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie der TU Braunschweig und war u. a. Verbundkoordinator in dem durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekt „Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk“. Seine Forschungsschwerpunkte sind Stimmungs- und Interaktionsprozesse in Gruppen, Motivation in Veränderungsprozessen, Kompetenzentwicklung und -management sowie Zukunft der Arbeit.



Jun.-Prof. Dr. Mario Schaarschmidt

forscht und lehrt an der Universität Koblenz-Landau in den Themenfeldern Innovations- und Technologiemanagement mit besonderem Bezug zu neuen Medien. Er ist zudem Mitglied des Instituts für Web Science and Technologies (WeST), welches sich primär der sozioökonomischen und technischen Erforschung des Internets verschrieben hat. Er ist Autor von über 80 Zeitschriften-, Konferenz- und Buchbeiträgen.



Elke Schug

ist Diplom-Soziologin und beschäftigte sich in ihrer Abschlussarbeit mit Lebensverläufen pflegender Angehörige. Sie ist seit 2014 wissenschaftliche Mitarbeiterin in dem Projekt „Arbeitsprozessintegrierte Kompetenzaktivierung und -entwicklung in der Pflege“ (AKiP) des ambulanten Pflegedienstes „Häusliche Kranken- und Seniorenpflege Thomas Rehbein“ in Wiesbaden.



Laura Schwarz

ist Diplom-Pädagogin und verfügt über einen Master-Abschluss in Multiprofessioneller Versorgung von Menschen mit Demenz. Sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Multiprofessionelle Versorgung chronisch kranker Menschen an der Universität Witten/Herdecke im Rahmen des Forschungsprojektes AKiP.



Elisabeth Sperber

schloss Ende 2016 den Bachelor of Science im Fach Psychologie an der TU Chemnitz ab. Seit Beginn des Jahres 2016 engagiert sie sich im Projekt be/pe/so, in dem sie auch ihre Abschlussarbeit schrieb (Thema: „Kompetenzentwicklung von Arbeitskräften in der Sozialwirtschaft Westsachsens“). Seit mehreren Jahren ist sie aktives Mitglied der Fachgruppe Psychologie der TU Chemnitz und studentische Hilfskraft im Projekt TU4U im Rahmen des Qualitätspakts Lehre. Momentan absolviert sie ihren Master in Psychologie an der TU Chemnitz.

**Stefan Uhlig**

schloss 2011 das Psychologiestudium (M. Sc.) an der TU Chemnitz mit Auszeichnung ab. Bereits während seines Studiums engagierte er sich im gemeinnützigen Verein Huckepack-Kinderförderung e. V. und tut dies bis heute. Direkt nach seiner Ausbildung begann er seine Promotion mit dem Schwerpunkt „Herzratenvariabilität“. Darüber hinaus kann er auf eine mehrjährige Dozententätigkeit in den interdisziplinären Studiengängen „Integrative Lerntherapie“ und „Gerontopsychologie“ (TUCed GmbH) zurückblicken und ist seit 2015 geschäftsführender Partner des Instituts für angewandte Wissenschaft.

**Katja Wagner**

absolvierte den M. A. „Erwachsenenbildung und betriebliche Weiterbildung“ und ist Projektmitarbeiterin in be/pe/so sowie angestellt bei der AGJF Sachsen e. V. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Entwicklung, Organisation und Umsetzung der Qualifizierungsformate. Neben der fachlichen Unterstützung der Ergebnissicherung lässt sie ihre Erfahrungen bei der Anwendung von Kreativitätstechniken in Ideenfindungsprozesse einfließen.

**Daniela Wiemers**

ist Soziologin (M. A.) und Mitarbeiterin der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade. Arbeitsschwerpunkt ist die Unterstützung von Führungskräften im Handwerk bei Fragen der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung. Im Verbundprojekt „Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk“ gehören die Entwicklung von gewerkespezifischen Kompetenzmodellen und der Transfer der Projektergebnisse in die Handwerksorganisation und -betriebe zu ihren zentralen Aufgaben.

**Bettina Wiener**

arbeitet als Soziologin seit 1997 am Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH) und ist seit 2002 Geschäftsführerin. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Arbeitsmarkt und berufliche Bildung, Fachkräfteentwicklung sowie Organisations- und Personalentwicklung in KMU, zu denen sie hauptsächlich in der Chemieindustrie und Landwirtschaft forscht.

**Susanne Winge**

ist seit 2002 als Soziologin wissenschaftlich am Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH) tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Fachkräfteanalysen mit einem Branchenfokus auf die Landwirtschaft sowie Organisations- und Personalentwicklung in KMU.

Inhaltsverzeichnis

1	Kompetenzbedarfe ermitteln und Kompetenzen entwickeln – Ansätze und betriebskulturelle Prägungen	1
	<i>Simone Kauffeld, Frerich Frerichs</i>	
1.1	Kompetenzentwicklung und Fachkräftesicherung	2
1.2	Kompetenzbedarfe ermitteln und modellieren	4
1.3	Kompetenzentwicklung gestalten	6
1.4	Kompetenzen identifizieren, anerkennen und nutzen	8
1.5	Fazit: Betriebskultur und Kompetenzentwicklung	9
1.6	Aufbau des Bandes	10
	Literatur	12

I Kompetenzentwicklungsbedarfe und -modelle im betriebskulturellen Kontext

2	Kompetenzentwicklungsbedarfe in der Sozialwirtschaft: Das Belastungs- und Beanspruchungserleben bei freien Trägern in Südwest-Sachsen	15
	<i>Stefan Uhlig, André Körner</i>	
2.1	Einleitung	17
2.2	Demografischer Wandel, strategische Personalentwicklung und Sozialwirtschaft	18
2.3	Belastung, Beanspruchung und Ressourcen der Beschäftigten in der (Sozial-) Wirtschaft	19
2.3.1	Begriffsdefinitionen	19
2.3.2	Belastungs- und Ressourcenfaktoren in der Sozialwirtschaft: Eine Frage der Betriebskultur?	20
2.4	be/pe/so: Berufswege und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft	21
2.5	Quantitativer Zugang zur Erfassung des Kompetenzentwicklungsbedarfs: Eine Mitarbeiterbefragung in sächsischen Sozialorganisationen	21
2.5.1	Teilnehmende und Stichprobe	22
2.5.2	Erhebungsinstrument	23
2.5.3	Befragungsprozess	23
2.6	Zentrale Befragungsergebnisse im Überblick	26
2.6.1	Momentane versus präferierte wöchentliche Arbeitszeit	27
2.6.2	Arbeitspausen	27
2.6.3	Bindungsfaktoren und berufliche Perspektive	28
2.6.4	Anerkennung und Würdigung der eigenen Arbeit	29
2.6.5	Burn-out-Symptome	29
2.6.6	COPSOQ: psychosoziale Aspekte der Arbeitssituation	30
2.6.7	Arbeitszufriedenheit	31
2.6.8	Absentismus war gestern, Präsentismus ist heute	31

2.7	Quantitative Analyse des Belastungs- und Beanspruchungserlebens in der sächsischen Sozialwirtschaft: Wie geht es weiter?	32
	Literatur	33
3	Kompetenzanforderungen und Kompetenzentwicklung in der Arbeit mit Nutztieren: Eine explorative Betriebsfallstudie im Spannungsfeld von empathischer Fürsorge und emotionaler Distanz	37
	<i>Christa Gotter</i>	
3.1	Ausgangslage: Der Fachkräftemangel in der ostdeutschen Landwirtschaft	38
3.2	Forschungsgegenstand: Die Berufsrolle des Tierwirtes und die Arbeit mit empfindsamen Lebewesen	39
3.3	Allgemeine betriebsstrukturelle und betriebskulturelle Kontextfaktoren der Mensch-Nutztier-Beziehung	41
3.4	Ambivalente Einstellungs-, Verhaltens- und Kompetenzerwartungen an Tierwirt/-innen hinsichtlich des Bezugs zu Nutztieren	42
3.5	Die Betriebskultur in der Agrargenossenschaft Fliedersdorf und die (empathische) Fürsorge der Mitarbeitenden gegenüber Tieren – Ansätze und Hemmnisse der Kompetenzentwicklung	47
	Literatur	52
4	Langfristig gesund im Beruf: Auf dem Weg zu einem Kompetenzmodell für die Akteure der Sozialwirtschaft Südwest-Sachsens	55
	<i>André Körner, Stefan Uhlig, Elisabeth Sperber</i>	
4.1	Einleitung	57
4.2	Demografischer Wandel als Herausforderung und Motor für organisationale Veränderung	58
4.2.1	Situation der Beschäftigten in der Sozialwirtschaft Westsachsens	58
4.2.2	Organisations- und Personalentwicklung als Wettbewerbsmomente und Indiz für eine positive Betriebskultur	59
4.2.3	Von Fähigkeiten zu Kompetenzen – systemische Anforderungen an die strategische Organisations- und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft	59
4.3	Multimethodaler Zugang zu einer bedarfsgerechten Kompetenzentwicklung	60
4.3.1	Erfolgskritische Elemente als Anforderungsanalyse für Kompetenzentwicklungsbedarfe (aus Sicht der Leitungsebene)	60
4.3.2	Fokusgruppen als partizipatives Element der Kompetenzmodellentwicklung (aus Sicht der Mitarbeitenden).....	61
4.4	Kompetenzentwicklungsbedarf in der Sozialwirtschaft: erste Ergebnisse und Überlegungen	62
4.4.1	Lange motiviert und gesund im Job – was sagt die Leitung?	62
4.4.2	Welche Kompetenzen brauchen die Mitarbeitenden für ein langes, motiviertes und gesundes Arbeiten? Analyse von Fokusgruppen beim Praxispartner FAB e. V.	62
4.5	Auf dem Weg zu einem übergreifenden Kompetenzmodell für die Sozialwirtschaft ...	68
	Literatur	69
5	Mitarbeiterseitige Reputationskompetenz für die Nutzung sozialer Medien	71
	<i>Isabella Hoffend, Mario Schaarschmidt, Harald F. O. von Korflesch</i>	
5.1	Zur Relevanz der Unternehmensreputation in einer digitalisierten Arbeitswelt	72
5.1.1	Beispiele und Ausblick	73

5.1.2	Einblick in die Reputationsforschung	74
5.2	Unternehmensreputation	75
5.2.1	Unternehmensreputation aus Unternehmenssicht	75
5.2.2	Unternehmensreputation aus Arbeitnehmersicht	76
5.3	Nutzung sozialer Medien	77
5.3.1	Unternehmensseitige Nutzung sozialer Medien	77
5.3.2	Mitarbeiterseitige Nutzung sozialer Medien.....	78
5.3.3	Medien- und Reputationskompetenz	80
5.3.4	Spannungsfeld zwischen Unternehmens- und Privatsphäre	81
5.4	Ausblick	83
	Literatur	84

II **Ansätze der Kompetenzentwicklung und Betriebskultur**

6	Gestaltungskompetenz in Innovationsprozessen in der Pflege	89
	<i>Oliver Lauxen, Laura Schwarz, Jennyfer Adami-Burke, Kerstin Hagmann, Elke Schug</i>	
6.1	Hintergrund: Innovationsdruck in der Pflege	90
6.2	Theoretische Überlegungen zum Innovationsmanagement in der Pflege	92
6.3	Beispielhafte Innovationsprozesse in drei Einrichtungen	94
6.4	Wie zeigen sich Gestaltungskompetenzen in Innovationsprozessen?	97
6.4.1	Passung „Innovation – einrichtungsinterne Ziele“	97
6.4.2	Passung „Innovation – strukturelle Rahmenbedingungen“	98
6.4.3	Passung „Innovation – personelle Rahmenbedingungen“	100
6.5	Ausblick	101
	Literatur	102
7	Souveräner Umgang mit beruflichen Herausforderungen: Passgenaue Kompetenzentwicklung für Fachkräfte in der Sozialwirtschaft	105
	<i>Carsten Kuniß, Katja Wagner</i>	
7.1	Aktuelle Situation sozialwirtschaftlicher Organisationen und ihrer Fachkräfte	107
7.2	Kompetenzentwicklung vor dem Hintergrund der Betriebskultur in der Sozialwirtschaft	108
7.2.1	Herausforderungen und Probleme bei der Kompetenzentwicklung in der Sozialwirtschaft	108
7.2.2	Branchenkultur in der Sozialwirtschaft.....	109
7.2.3	Betriebs-/Organisationskultur am Beispiel einer sozialwirtschaftlichen Organisation	111
7.3	Konzeptionelle Gestaltung und Erprobung verschiedener Kompetenzentwicklungsformate im Forschungsprojekt be/pe/so	112
7.4	Seminarkonzept zum souveränen Umgang mit beruflichen Herausforderungen	114
7.4.1	Ziele des Seminars	115
7.4.2	Inhalte des Seminars	115
7.4.3	Methoden des Seminars	115
7.4.4	Organisation/Rahmenbedingungen des Seminars.....	116
7.4.5	Ergebnisse des Seminars.....	116
7.5	Kollegiale Beratung zur Vertiefung und Transfersicherung	118
7.5.1	Ziele der kollegialen Beratung	119

7.5.2	Inhalte der kollegialen Beratung	119
7.5.3	Methode der kollegialen Beratung	120
7.5.4	Organisation der kollegialen Beratung.....	120
7.5.5	Ergebnisse der kollegialen Beratung.....	120
	Literatur.....	124
8	„Dann waren sie plötzlich da ... “ – Entwicklung betrieblicher Integrationskompetenz für ausländische Fachkräfte – das Beispiel eines Agrarunternehmens.....	127
	<i>Bettina Wiener, Susanne Winge</i>	
8.1	Internationalisierung von Belegschaften als neue Herausforderung	128
8.1.1	Der Betrieb stellt sich vor	129
8.1.2	Zunehmende Herausforderungen der Fachkräftesicherung	130
8.1.3	Beschäftigung von Menschen aus dem Ausland verfolgte bisher kaum Integrationsziele ..	132
8.2	Zwei Säulen der betrieblichen Einbindung – Kompetenzerfassung und soziale Integration	133
8.2.1	Kompetenzerfassung	135
8.2.2	Betriebliche Integration.....	136
8.3	Einflussfaktoren und Herausforderungen einer integrationssensiblen Betriebskultur.	138
8.3.1	Förderliche und hemmende Faktoren betrieblicher Integration	139
8.3.2	Herausforderungen bei der Unterstützung der Unternehmen	139
	Literatur.....	142
9	Betriebskultur und Wissenstransfer: Arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung durch „Kompetenz-Tandems“ bei der ebm GmbH & Co. KG	145
	<i>Laura Naegele, Gabriele Brümmer, Frerich Frerichs</i>	
9.1	Die ebm GmbH & Co. KG – (K)ein Handwerksbetrieb wie alle anderen.....	147
9.1.1	Anforderungen und Bedarfe an die Kompetenzentwicklung bei der ebm GmbH & Co. KG.....	148
9.1.2	Status quo – Kompetenzentwicklungsmaßnahmen bei der ebm GmbH & Co. KG.....	148
9.2	Arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung und Wissenstransfer im arbeitswissenschaftlichen Diskurs.....	150
9.2.1	Berufliche Weiterbildung und arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung – begriffliche Einordnung	150
9.2.2	Arbeitsintegrierter Wissenstrfers als Kompetenzentwicklung – Aber wie denn jetzt genau?	152
9.2.3	Die Verankerung von Kompetenzentwicklung in Betrieben – eine Frage der Betriebskultur?.....	153
9.3	Kompetenzentwicklung durch „Kompetenz-Tandems“ in der ebm GmbH & Co. KG ...	154
9.3.1	Ziele und Ausrichtung der „Kompetenz-Tandems“	154
9.3.2	Aufbau und Inhalt der „Kompetenz-Tandems“	156
9.4	Bewertung der „Kompetenz-Tandems“ bei der ebm GmbH & Co. KG.....	162
	Literatur.....	164

10	Entwicklung von Führungskompetenzen durch Coaching-Prozesse – ein Beispiel eines Sanitär-Heizung-Klima-Betriebes	167
	<i>Daniela Wiemers</i>	
10.1	Ein gewachsener SHK-Betrieb und seine Herausforderungen	168
10.2	Betriebskultur im Handwerk und ihr Einfluss auf die Entwicklung von Führungskompetenzen	169
10.3	Führungskräfteentwicklung entlang des Veränderungsprozesses im neu ausgerichteten Unternehmen planen	170
10.3.1	Identifikation der Ziele im Veränderungsprozess	170
10.3.2	Berücksichtigung der (psycho)sozialen und betriebskulturellen Aspekte bei der Vorgehensweise.....	171
10.3.3	Veränderungen gestalten als neue Führungsaufgabe des Handwerksunternehmers.....	171
10.4	Veränderungsprozesse im Handwerk gestalten: Coachings zur Führungskräfteentwicklung	173
10.4.1	Führungskräfte trainings	174
10.4.2	Einzelcoaching mit dem Unternehmer zur Veränderung der Abteilung Kundendienst/ Heizungswartung	175
	Literatur	178

III Identifizierung, Anerkennung und Nutzung von Kompetenzen – die Rolle der Betriebskultur

11	Unterstützungskultur trifft auf digitale Lösungen: Kompetenzentwicklung mit dem KOMPETENZ-NAVI optimieren	181
	<i>Timo Kortsch, Hilko Paulsen, Simone Kauffeld</i>	
11.1	AGW Elektro Große-Wördemann GmbH & Co. KG – ein Handwerksbetrieb auf dem Weg zu einer professionellen Personalentwicklung	182
11.1.1	Mitarbeitende ausbilden, binden und entwickeln als strategische Zukunftsaufgaben.....	182
11.1.2	Status quo der Personalentwicklung bei AGW.....	183
11.2	Strategische Kompetenzentwicklung	185
11.2.1	Kompetenzentwicklung im Kontext von Personal- und Organisationsentwicklung	185
11.2.2	Bedarfsanalysen als Element einer professionellen Personalentwicklung	186
11.2.3	Das KOMPETENZ-NAVI – eine webbasierte Kompetenzdiagnose (nicht nur) für das Handwerk.....	186
11.3	Bedarfsanalyse mit dem KOMPETENZ-NAVI zur Optimierung der Kompetenzentwicklung für Auszubildende	187
11.3.1	Ausgangslage und Anlass der Kompetenzentwicklung	187
11.3.2	Einbindung des KOMPETENZ-NAVI.....	188
11.4	Fazit: Kümmerstrukturen und IT-gestützte Instrumente professionalisieren die Personalentwicklung	191
	Literatur	193

12	Personalentwicklung und Anerkennung betrieblich erworbener Kompetenzen im Handwerk	195
	<i>Ireen Mobach, Bernd Neumann</i>	
12.1	Betriebliche Personalentwicklung gemäß des handwerklichen „Königsweges“	196
12.2	Anerkennung betrieblich erworbener Kompetenzen als Ergänzung zum derzeitigen Instrumentarium der Personalentwicklung im Handwerk	197
12.3	Anerkennungprozesskette betrieblich erworbener Kompetenzen	198
12.3.1	Zielsetzung	199
12.3.2	Beratungsphase mit Korrekturschleife	200
12.3.3	Antragstellung	202
12.3.4	Prüfungsphase	202
12.3.5	Bescheid der zuständigen Stelle	202
12.4	Das Anerkennungstool als Instrument der handwerklichen Personalentwicklung ...	202
	Literatur	206
13	Laufbahngestaltung als Maßnahme der Kompetenznutzung und -entwicklung – ein Beispiel aus dem Handwerk	209
	<i>Laura Naegele, Frerich Frerichs</i>	
13.1	Laufbahngestaltung im Handwerk: Tradierte Strukturen, wandelnde Arbeitswelten, alternde Belegschaften	210
13.2	Laufbahngestaltung – eine kurze Verortung der wissenschaftliche Debatte	212
13.3	Laufbahngestaltung im Kontext der Betriebskultur im Handwerk – Begrenzungen, Potenziale und Chancen	214
13.4	Laufbahngestaltung im Handwerk – Best Practices gesucht!	215
13.5	Laufbahngestaltung im Handwerk – Verbreitung, Umsetzung und Ausgestaltung in der Praxis	217
13.5.1	Verbreitung und Ausgestaltung von Laufbahngestaltung im Handwerk	217
13.5.2	„Laufbahnausgestaltung konkret“ – ein Blick in die Praxis	219
	Literatur	222

Förderhinweis

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Kompetenzbedarfe ermitteln und Kompetenzen entwickeln – Ansätze und betriebskulturelle Prägungen

Simone Kauffeld, Frerich Frerichs

- 1.1 Kompetenzentwicklung und Fachkräftesicherung – 2
- 1.2 Kompetenzbedarfe ermitteln und modellieren – 4
- 1.3 Kompetenzentwicklung gestalten – 6
- 1.4 Kompetenzen identifizieren, anerkennen und nutzen – 8
- 1.5 Fazit: Betriebskultur und Kompetenzentwicklung – 9
- 1.6 Aufbau des Bandes – 10
- Literatur – 12

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels gewinnt die Identifizierung, Entwicklung und Nutzung von Kompetenzen der vorhandenen Beschäftigten eine hohe Bedeutung. Der folgende Beitrag gibt einen zusammenfassenden Überblick über die in der Fokusgruppe „Betriebskultur und Kompetenznutzung“ entwickelten Ansätze für Betriebe, vor allem im Agrar-, Gesundheits- und Pflegesektor sowie im Handwerk, und stellt insbesondere die prägende Rolle unterschiedlicher Betriebskulturen heraus. Im Einzelnen werden Instrumente der Kompetenzmodellierung und -ermittlung, z. B. das KOMPETENZ-NAVI, konkrete Ansätze der Kompetenzentwicklung mit Schwerpunkt auf arbeitsbezogenen und arbeitsintegrierten Formaten sowie vorwärtsweisende Formate der Kompetenznutzung, z. B. eine kompetenzbasierte Laufbahngestaltung, vorgestellt.

1.1 Kompetenzentwicklung und Fachkräftesicherung

Während die Fachkräftesicherung künftig in vielen Branchen an Bedeutung gewinnen wird, ist sie bereits heute in einigen Sektoren wie der Landwirtschaft, dem Handwerk und der Gesundheits- und Sozialwirtschaft eine Herausforderung geworden. Die Bewerbungslage ist schlecht. Oft finden sich gar keine Bewerbungen. Und wenn Bewerbungen eingehen, dann sind die Kandidaten und Kandidatinnen oft ungeeignet. Für Engpassberufe z. B. aus dem Bereich Sanitär-Heizung-Klima kommen auf 100 Stellen nur 48 angemessen qualifizierte Personen (Bußmann, 2015). Über 120 Tage müssen Betriebe durchschnittlich warten, um Stellen im Bereich der Elektrotechnik zu besetzen (Bundesagentur für Arbeit, 2016). Die „leer gefegten“ Arbeitsmärkte stellen insbesondere für kleine und mittelständische Betriebe in diesen Branchen eine große Herausforderung dar.

Wie reagieren kleine und mittelständische Unternehmen auf diese Herausforderung? Viele der Betriebe investieren in ihre Beschäftigten. Sie sehen z. B. Auszubildende als die Zukunft, bauen diese systematisch auf, tragen Sorge dafür, dass sie nach der Ausbildung gezielt eingesetzt werden können, und versuchen, diese frühzeitig an den Betrieb zu binden. Es werden dabei neue Zielgruppen in den Blick genommen wie Frauen im Handwerk oder Migrantinnen und Migranten. Grundsätzlich gilt, dass Betriebe zunehmend darauf abzielen, **alle** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden. Alle vorhandenen Potenziale müssen ausgeschöpft werden. Unternehmen öffnen sich für Fragestellungen, wie die Kompetenzen ihrer Beschäftigten sowohl auf betrieblicher als auch individueller Ebene optimal genutzt und weiterentwickelt werden können, damit die Fachkräftelücke möglichst klein bleibt oder vermieden werden kann.

Ob und wie Kompetenzen entwickelt und genutzt werden, hängt oft von der in den Betrieben existierenden **Betriebskultur** ab. Betriebskultur meint die Werte und Normen eines Unternehmens, die bestimmen, welches Verhalten in den Betrieben als wichtig und zielführend betrachtet wird (Schein, 1985). Diese müssen von allen neuen Betriebsmitgliedern geteilt werden. Entsprechend werden im Anfangsstadium eines Betriebes die Beschäftigten gezielt ausgewählt und die Werte und Normen von dem/der Unternehmensgründer/-in direkt an diese weitergegeben. Mit zunehmender Betriebsgröße werden die Werte und Normen dann stärker formalisiert und bilden die Grundlage der weiteren Sozialisation neuer Beschäftigter.

In Handwerksbetrieben und Einzelunternehmen wie Personengesellschaften der Landwirtschaft haben z. B. Inhabende und deren Führungsstil einen außerordentlich großen Einfluss auf die Betriebskultur. In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft spiegelt sich das Berufsethos in besonderer Weise in der Betriebskultur wider. Alle genannten Branchen sind zudem durch von stark ungleichen Geschlechterverhältnissen beeinflussten Berufskulturen geprägt.

Übergreifend zeigt sich ferner in der Landwirtschaft, im Handwerk und in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, dass **Führungskräfte** stärker als in anderen Bereichen und vor allem in

größeren Unternehmen aus ihrer Fachlichkeit heraus in die entsprechenden Positionen gelangen. Führung übernehmen vor allem Beschäftigte, die sich durch eine hohe Fachkompetenz auszeichnen. Die für die Führungsaufgaben erforderlichen Kompetenzen müssen oft im Prozess der Arbeit erworben werden.

Unterschiede in der Betriebskultur beeinflussen die Art und Weise, wie Kompetenzen durch die Beschäftigten im Arbeitsprozess genutzt und weiterentwickelt werden können. Zum Beispiel kann das Ausmaß, in dem im Arbeitsleben erworbene Kompetenzen (formale) Anerkennung erfahren, Einfluss auf deren Lernmotivation haben. Die Kultur der Betriebe sieht bisher wenig Explikation dieser informellen Kompetenzen vor. Nutzen jedoch die Beschäftigten ihre Kompetenzen, z. B. ihr Fachwissen oder ihre Kommunikationsfähigkeit, und explizieren diese, so wird auch die Betriebskultur beeinflusst. Dies bedeutet, dass Veränderungen von Kompetenzen und der Wandel der Betriebskultur sich wechselseitig bedingen können.

Auch sind die Betriebe einer großen Zahl von **Außenanforderungen** ausgesetzt. Hierzu zählen z. B. neue Richtlinien und Standards, aber auch veränderte gesellschaftliche Werte. Diese können zu einem Diskrepanzerleben mit eigenen Werten und Ansprüchen führen. Der Umgang mit diesen Außenanforderungen wird dabei nicht zuletzt von der Betriebskultur geprägt. Gänzlich neue Anforderungen ergeben sich durch die Existenz digitaler Medien, die die Trennung von privaten und beruflichen Lebenswelten infrage stellt und neue Kompetenzen von den Beschäftigten erfordert. Beschäftigte tragen in sozialen Medien beispielsweise zur Reputation ihres Arbeitgebers positiv bei oder schaden dieser. Die Betriebskultur ist in diesem Kontext wieder eine entscheidende Größe, die zum Aufbau von Kompetenzen zum erfolgreichen Umgang mit neuen Medien (z. B. soziale Medien) beiträgt.

Durch Fachkräftemangel und Migration werden Belegschaften heterogener. Bei **Arbeitsmigration** kann nicht von einem dauerhaften Verbleib ausgegangen werden. In einem Aushandlungsprozess zwischen Betrieb und Beschäftigten wird geklärt, wie viel der Betrieb in die Integration investiert. Über Vertragskonditionen kann die Dauer der Betriebszugehörigkeit beeinflusst werden. Migrantinnen und Migranten können oft nur dann langfristig an den Betrieb gebunden werden, wenn sie umfassend begleitet werden. So sollten Unternehmen bereit sein, in Sprachkurse und andere Weiterbildungen für ausländische Fachkräfte sowie in praktische Unterstützungen wie Alltagshilfen zur Wohnungssuche und -anmeldung, Krankenversicherung etc. zu investieren. Dies erfordert besondere Aufmerksamkeit und Achtsamkeit, um z. B. integrationssensible Kompetenzen aufzubauen und Sprachkompetenzen im Betrieb zu fördern.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden Ergebnisse aus den Projekten verdichtet und resümierend in den Blick genommen. Im Vordergrund steht dabei der eingangs formulierte Anspruch, konkreten Gestaltungsperspektiven der Kompetenzentwicklung und -nutzung mit Bezug auf die Betriebskultur einschließlich ihrer Wirkungen und Erfolgsbedingungen nachzugehen: Zum einen soll deutlich werden, dass eine systematische Kompetenzentwicklung ein breites Maßnahmenpektrum umfasst, das integrativ behandelt werden muss. Auch wenn die einzelnen Beiträge in diesem Spektrum durchaus unterschiedliche Schwerpunkte setzen, so heben doch alle darauf ab, dass nur eine konsequente Ableitung von Kompetenzbedarfen, die daran anknüpfende systematische Entwicklung und die wiederum darauf aufbauende konsequente Anerkennung und Nutzung von Kompetenzen zum Ziel führen kann. Die Ausführungen sind daher – ebenso wie die Beiträge in diesem Band – entlang folgender **Entwicklungsschritte** dargestellt:

1. Kompetenzbedarfe ermitteln und modellieren.
2. Kompetenzentwicklung gestalten.
3. Kompetenzen identifizieren, anerkennen und nutzen.