

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 für 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

Kompetenzmanagement in kleinen und
mittelständischen Unternehmen

Eine Frage der Betriebskultur?

Kauffeld, S.; Frerichs, F. (Hrsg.)

2018, XXI, 223 S. 43 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-54829-5