

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 Tierwirts 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

Oliver Lauxen, Laura Schwarz, Jennyfer Adami-Burke, Kerstin Hagmann, Elke Schug

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

Carsten Kuniß, Katja Wagner

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 Naegle, 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	Anerkennungsprozesskette 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 wissenschaftlichen 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

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