

# 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 Maßnahmenspektrum 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.

Zum anderen soll zum Ausdruck gebracht werden, dass Kompetenzentwicklung spezifisch durch die Betriebskultur geprägt ist. Da die Entwicklung von Kompetenzen auf die Bewältigung von Aufgaben in konkreten Arbeitssituationen ausgerichtet ist, ergibt es sich aus der Natur der Sache, dass diese wesentlich durch Elemente der Betriebskultur – wie z. B. dem Grad der Wertschätzung der Beschäftigten – mitbestimmt wird. In den einzelnen Entwicklungsschritten werden diese zu beachtenden Einflüsse daher jeweils gesondert herausgestellt – sowohl in Bezug auf die Herausbildung von Kompetenzen als solche als auch auf die zur Bedarfsermittlung und Kompetenzentwicklung verwendeten Verfahren.

## 1.2 Kompetenzbedarfe ermitteln und modellieren

Gesellschaftliche Megatrends wie der demografische Wandel oder eine zunehmende Technologisierung bedingen Kompetenzentwicklungsbedarfe in Betrieben nahezu aller Branchen. Auch die vielfältigen Restrukturierungserfordernisse in Betrieben gehen häufig mit neuen Kompetenzanforderungen einher. In schnell gewachsenen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ist ein klassischer Fall, dass Fachkräfte plötzlich Führungsaufgaben übernehmen müssen, ohne dass sie dafür vorbereitet wurden. Im Handwerk müssen z. B. Gesellen Führungsaufgaben wahrnehmen, ohne für diese ausgebildet worden zu sein (► Kap. 10). Steigende Beschäftigtenzahlen, Veränderungen in der Belegschaftsstruktur und die Schaffung neuer Laufbahnen erfordern ebenso wie sich wandelnde Marktverhältnisse und die Einführung innovativer Produkte oder Verfahren den Erwerb von Kompetenzen. In einigen Branchen und Regionen, z. B. der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts, werden immer weniger Meisterinnen und Meister ausgebildet, die Führungsaufgaben in den Betrieben übernehmen können. Diese Führungskräfteücke soll zunehmend – ohne entsprechende Aus- und Weiterbildung – von ausländischen Fachkräften gefüllt werden und bringt für diese entsprechende Kompetenzentwicklungsbedarfe mit sich (► Kap. 8). Im Bereich der Pflege wird deutlich, dass zunehmende Innovationsanforderungen, z. B. im Rahmen der Beschäftigtenbindung, ein hohes Maß an Gestaltungskompetenz bei den Beschäftigten voraussetzen (vgl. ► Kap. 6).

Aber nicht nur die Kompetenzbedarfe nehmen zu und entwickeln sich weiter, auch die Anforderung, Kompetenzen zu erkennen und systematisch zu erfassen, steigen. Infolge von wachsender Unternehmensgröße, heterogeneren Belegschaften, zunehmender Bedeutung überfachlicher Kompetenzen sowie gesellschaftlichen Trends wird es für Betriebe schwerer, den Überblick über vorhandene Kompetenzen zu behalten. Eine systematische und detaillierte Erfassung der **Kompetenzen der Beschäftigten** ist gleichzeitig aber wichtig für eine strategische Ausrichtung des Betriebes und für die effiziente Steuerung der Kompetenzentwicklung. Oft fehlt der Überblick über die vorhandenen Kompetenzen der eigenen Beschäftigten und entstehen Unsicherheiten, ob der Betrieb künftigen Herausforderungen gewachsen sein wird. Kompetenzmodelle, auf die zurückgegriffen werden kann und die gleichzeitig aktualisiert und mit denen aktuelle Trends berücksichtigt werden können, systematisieren die im Betrieb notwendigen Kompetenzen (vgl. ► Kap. 11).

Durch die starke Ausrichtung auf das Tagesgeschäft und die konkrete Auftragslage sind z. B. die Planungshorizonte von Handwerksbetrieben bis heute selten lang- oder mittelfristig ausgerichtet. Tatsächlich sehen sich viele Betriebe nicht ausreichend auf künftige Trends vorbereitet (Naegele et al., 2015). Es fehlt an Instrumenten wie dem KOMPETENZ-NAVI (<http://kompetenz-navi.de/>), um Kompetenzanforderungen zu erfassen, die sich z. B. aus der zunehmenden **Digitalisierung** ergeben (vgl. ► Kap. 11). Dies trifft z. B. auf die Reputationskompetenz zu, die definiert ist als die in beruflicher und privater Sphäre gezeigte Handlungsfähigkeit von Beschäftigten, soziale Medien in Übereinstimmung mit unternehmerischen Reputationszielen zu nutzen (Walsh et al., 2016). Aber auch

in der Landwirtschaft wurde die Technisierung vorangetrieben. Die Produktivität hat sich zwischen 1993 und 2013 fast verdoppelt. Unter dem Stichwort „Farming 4.0“ hat die digitale Durchdringung alle Arbeitsbereiche erfasst. Echtzeitbasierte Wissensmanagementsysteme müssen die Beschäftigten vorbereitet werden (Wiener et al., 2015).

Am Beispiel von Kompetenzentwicklung durch „Kompetenz-Tandems“ zeigt sich, dass eine vorgeschaltete **Bedarfsplanung** der Maßnahme eine Zielrichtung vorgibt. Die Evaluation der Maßnahmen gibt auch während der Durchführung schon Hinweise für Optimierungen (vgl. ► Kap. 9). Auch bei den Kompetenzentwicklungsformaten „Seminar“ und „Kollegiale Beratung“ im Kontext der Sozialwirtschaft zeigen sich diese Effekte (► Kap. 7). Kleine Betriebe können durch Poollösungen unterstützt werden. Im Agrarbereich Sachsen-Anhalt werden Aufgaben der Kompetenzentwicklung im Qualifizierungspool Landwirtschaft (<http://www.qualifizierungspool.de/>) mit Unternehmen zusammen vorbereitet, organisiert und durchgeführt. Somit werden die Aufwendungen für diese Aufgaben zeitlich und unter Kostengesichtspunkten für KMU umsetzbar. Eine externe enge fachliche Begleitung ist Grundvoraussetzung in diesem Prozess (Lukanow-Arndt et al., 2015).

Die vorliegenden Beiträge zeigen eindrücklich, wie spezifisch Kompetenzbedarfe durch die Betriebskultur geprägt sind und dass sich die Bedarfe oft nicht im Rahmen üblicher Qualifizierungsbedarfsanalysen erkennen lassen. **Anforderungsanalysen** aus Sicht der Organisation und Mitarbeitenden weisen Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede auf. Besonders die Berufsbiografien in der Sozialwirtschaft sind geprägt von erhöhter Diskontinuität und zeigen besonders den Bedarf für Maßnahmen zum Gesundheitsschutz (► Kap. 4) und zur individuellen Emotionsarbeit (► Kap. 2). Für den Bereich der Sozialwirtschaft entwickeln Uhlig und Körner (► Kap. 2) ein umfangreiches, multimodales Instrumentarium, um Ressourcen und Beanspruchungserleben der Beschäftigten zu identifizieren. Instruktiv mit Bezug auf die Betriebskultur ist hier, dass abweichende Belastungen – z. B. bezüglich der Arbeitsplatzsicherheit – zwischen öffentlichen und freien Trägern formuliert werden und die Betriebskultur (z. B. Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen und Kolleginnen, Integration in den Betrieb) als eine Ressource freier Träger verstanden werden kann – die Abdeckung von Kompetenzbedarfen kann somit in dieser Hinsicht eher gewährleistet werden.

Die zunehmende Durchdringung der Unternehmenskommunikation durch **soziale Medien** schafft wie bereits erwähnt gänzlich neue Kompetenzbedarfe. Diese müssen erst neu dimensioniert und geeignete Determinanten identifiziert und über Messskalen zugänglich gemacht werden (vgl. ► Kap. 5). Hierbei weisen Hoffend, Schaarschmidt und von Korflesch darauf hin, dass sich betriebskulturell sehr unterschiedliche Ausgangslagen ergeben können: Während bei Unternehmen der Old Economy (z. B. Banken) eher eine größere Sensibilität für ihre Reputation angenommen werden kann, ist in Unternehmen der New Economy (z. B. E-Commerce) eher von einer grundsätzlich höheren Medienkompetenz auszugehen. Auch wenn genauere Untersuchungen dazu noch fehlen, zeigt sich schon daran, dass betriebskulturelle Unterschiede Art und Umfang des Kompetenzbedarfs entscheidend mitprägen können.

Kompetenzbedarfen in einem speziellen und aktuell stark problematisierten Bereich des primären Sektors – der Nutztierhaltung in der Landwirtschaft – geht Gotter (► Kap. 3) nach. Sie zeigt eindrücklich auf, dass die Regeln und Normen der **betrieblichen Berufsrolle** in die Betriebskultur eingebettet sind. Am Beispiel einer Agrargenossenschaft macht sie deutlich, dass erst im beruflichen und insbesondere betrieblichen Sozialisationsprozess Verhaltenserwartungen – z. B. im Umgang mit kranken und/oder nicht leistungsfähigen Tieren – angeeignet und die Kompetenzen, mit ihnen umzugehen, spezifisch entwickelt werden. Da die Rollen- und Kompetenzerwartungen oft nicht formalisiert sind, ist es für externe Beobachter umso wichtiger, diese möglichst in situ erfassen zu können. Dies hebt die Bedeutung des ethnografischen Ansatzes als eine wichtige Methode zur Ermittlung von Kompetenzbedarfen noch einmal besonders hervor.

### 1.3 Kompetenzentwicklung gestalten

Kompetenzentwicklung kann auf vielfältige Weise gestaltet werden, und je nach Entwicklungsbedarf und betrieblichen Ressourcen sind unterschiedliche Strategieansätze sinnvoll. Neben klassischer formaler Fort- und Weiterbildung in Bildungseinrichtungen, die bewusst ein- und angeleitet, aber eher fremdgesteuert und fern vom Arbeitsplatz erfolgt, können Kompetenzen zudem im Arbeitsprozess teilweise unbewusst, selbstgesteuert und während der Arbeitsausführung erworben werden. Natürlich sind auch Mischformen möglich. So können Kompetenzen arbeitsintegriert in webbasierten Maßnahmen, auf betriebliche Bedarfe angepassten Seminaren im Unternehmen oder in Netzwerken entwickelt werden (vgl. Kauffeld, 2016).

Wichtig zu betonen ist hierbei, dass in allen Fällen nicht nur auf Qualifizierung abgehoben wird, die in formellen Lernkontexten und nach einem definierten Curriculum erworben sowie mit Zeugnissen dokumentiert werden. Bei den Kompetenzen sind alle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände, die eine Person, ein Team oder eine Organisation bei der Bewältigung konkreter sowohl vertrauter als auch neuartiger Arbeitsaufgaben handlungs- und reaktionsfähig machen und sich in der erfolgreichen Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen zeigen, adressiert (Kauffeld, 2006). Es geht also um mehr als bloßes Wissen. Erst das Können, Wollen, Handeln und der Erfolg tragen zur Kompetenz dabei.

Beispiel: Ein Mitarbeiter eines Sanitär-Heizung-Klima-Betriebes möchte eine komplexe Lüftungsanlage installieren. Um die Anlage zu installieren, reicht es nicht, dass er gerade kürzlich ein Zertifikat (Qualifikation) erworben hat, das belegt, dass er dazu eine Schulung besucht hat (er hat das Wissen). Er ruft deshalb seinen erfahrenen Kollegen zur Hilfe. Der hat dieses Zertifikat nicht, aber schon erfolgreich einige vergleichbare Anlagen installiert und kann sofort mit der Arbeit loslegen (er hat die Kompetenz). Er schaut dem erfahrenen Kollegen über die Schulter und hilft ihm. Beim nächsten Mal hat er dann zusätzlich zur Qualifikation die Kompetenz und kann die Anlage alleine installieren.

Kompetenzentwicklung gestaltet sich jedoch nicht nur als solche vielfältig, sondern ist vor der Kulisse der Branchen- und Betriebskultur auch jeweils unterschiedlich ausgestaltet. Auch die Kultur des Berufsstandes und die Betriebsgröße spielen eine Rolle. Beispielsweise prägt in KMU das Handeln von Betriebsinhabenden und Führungskräften in besonderer Weise die Betriebskultur. Betriebe unterschiedlicher Branchen und Größen sind daher unterschiedlich gut in der Lage, zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Kompetenzentwicklung bereitzustellen.

So stößt z. B. im Handwerk eine **arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung** auf besonders fruchtbaren Boden, da diese die traditionelle Meister-Gesellen- sowie Gesellen-Auszubildenden-Beziehung aufgreift. Auch entspricht es den erfahrungsbasierten und individualisierten Lernweisen älterer Beschäftigter (► Kap. 9). Arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung eignet sich z. B. im Handwerk, um Wissen zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Beschäftigten auszutauschen (► Kap. 9). Voraussetzung ist hierfür aber nicht nur, dass die Wissensträger identifiziert und motiviert werden, sondern das gezielt arbeitsbezogene Lern- und Austauschmöglichkeiten geschaffen werden. Die geschilderte Mikrobaustelle ist ein eindrückliches Beispiel dafür, wie in einem abgegrenzten Arbeitsbereich bisher fehlende Kompetenzen selbstständig erarbeitet werden können. Zugleich wird deutlich, dass erst die Verankerung in einer die Beschäftigten als Kompetenzträger wertschätzenden Betriebskultur die Bereitschaft zur Umsetzung nachhaltig geweckt werden kann.

Das Agrarunternehmen Barnstädt setzt die betriebliche Integration und Kompetenzentwicklung ebenfalls auf einem ähnlichen, arbeitsintegrierten Weg um (vgl. ► Kap. 8). In den jeweiligen Einsatzbereichen wird versucht, Team-Tandems zwischen erfahrenen und neuen Beschäftigten 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 ist für viele Beschäftigte neu, und es brauchte einige Zeit sowie auch einen



gewissen Grad an Kontrolle, um dies nachhaltig umzusetzen. Die hohe Wertschätzung des „Anpacken-Könnens und Anpacken-Wollens“ im Unternehmen wirkte sich hier bei besserem Kennenlernen der Arbeitsteams durch Wahrnehmen und Anerkennung der Arbeitsleistung förderlich auf die Teambildung aus.

Auf ein spezifisches Potenzial der arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung in dem Agrarunternehmen weist Gotter (► [Kap. 3](#)) hin. Sie zeigt auf, wie die in der Nutztierhaltung geforderte Kompetenz im Umgang mit diskrepanten emotionalen Anforderungen – Empathie und Distanz – entwickelt werden kann, indem **Handlungsspielräume** für die Beschäftigten gewährt werden, in denen diese eigenständig Umgangsweisen erproben können. Diese Spielräume müssen nicht nur anforderungsreich sein, sondern auch zeitlich ausreichend bemessen. Auch hier ist mitentscheidend, dass diese Vorgehensweise betriebskulturell eingebettet ist: Nur ein partizipativer, wertschätzender Umgang ermöglicht entsprechende Erfahrungsspielräume, zeitlich zu eng getaktete, eher tayloristisch geprägte Arbeitsstrukturen verhindern diese.

Auf die Bedeutung eines arbeitsplatzorientierten Lernsettings weisen auch Lauxen, Schwarz, Adami-Burke, Hagmann und Schug (► [Kap. 6](#)) für den gesamten Bereich der Pflege hin. Sie gehen davon aus, dass die geforderte **Gestaltungskompetenz bei Innovationsprozessen** (► [Abschn. 1.2](#)) entscheidend von einer reflexiven Praxis im Team vorangetrieben werden kann, die einrichtungsspezifische Notwendigkeiten in den Blick nimmt. Sie zeigen dabei auf, dass diese reflexive Praxis durch ganz unterschiedliche betriebskulturelle Prägungen – sei es durch eine kommunikationsorientierte Führungskultur, sei es durch experimentierfreundliche, flache Hierarchien – wesentlich mit befördert werden kann.

Einen eher klassischen **Seminar- und Beratungsansatz** scheinen Kuniß und Wagner (► [Kap. 7](#)) für die Kompetenzentwicklung in der Sozialwirtschaft zu wählen. Hervorstechend bei der Seminarkonzeption ist aber zum einen, dass diese konsequent an die vorherige Bedarfsanalyse in der Sozialwirtschaft anknüpft (vgl. hierzu ► [Kap. 2](#)) und diese im Rahmen eines Workshop-Konzeptes vertieft und angepasst wird. Zum anderen wird durch ein partizipatives und handlungsorientiertes Vorgehen eine praxisorientierte Basis für die Kompetenzentwicklung ermöglicht. Dies befördert nachweislich auch einen nachhaltigen Transfer in den Berufsalltag (► [Kap. 7](#)). Hierbei steht zu vermuten, dass die aufgezeigten Wertschätzungskulturen in den Herkunftsbetrieben, die z. B. stärker auf Förderung der Selbstständigkeit bei gleichzeitiger Einbeziehung in Teams setzen, dies zusätzlich unterstützen können, da so die erworbenen Kenntnisse besser am Arbeitsplatz angewendet und Informationen besser an andere weitergegeben werden können.

Für den **Aufbau von Reputationskompetenzen**, d. h. die in beruflicher und privater Sphäre gezeigte Handlungsfähigkeit von Mitarbeitenden, soziale Medien in Übereinstimmung mit unternehmerischen Reputationszielen zu nutzen, eignen sich dagegen auch rein online-basierte Schulungsangebote sowie kombinierte Blended-Learning-Konzepte, wie erste Interviewanalysen im Projekt Webutatio zeigen (vgl. ► [Kap. 5](#)).

Noch deutlicher an der Berufspraxis und dem Arbeitsumfeld orientiert ist der ebenfalls von Kuniß und Wagner (► [Kap. 7](#)) vorgestellte Beratungsansatz, da er fallorientiert an konkreten betrieblichen bzw. persönlichen Problemlagen ausgerichtet ist. Auf diese Weise werden Reflexions-, Problemlöse- und Beratungskompetenz besonders gefördert. Die Autoren verweisen in diesem Zusammenhang explizit darauf, dass die Betriebskultur in sozialwirtschaftlichen Organisationen vielfach von intrinsischen Leistungsmotiven der Beschäftigten, die Sinn und Wirksamkeit der eigenen Arbeit erfahren, persönliche Werte einbringen können und das Miteinander im Team fördern, geprägt ist und sich daher bei der Wahl der Kompetenzentwicklungsformate, -inhalte und -methoden die „**Kollegiale Beratung**“ besonders anbietet (► [Kap. 7](#)).

Der Beratungsansatz im Sinne eines **Führungskräftecoachings** scheint auch bei der Entwicklung von Führungskompetenz im Handwerk erfolgreich zu sein, wie Wiemers (► [Kap. 10](#)) aufzeigt. Da vor dem Hintergrund der handwerkskulturellen Prägung des einbezogenen Unternehmens die

besondere Herausforderung in der Aufgabe lag, die Reziprozität und Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Beschäftigten wiederherzustellen, wurden Einzelcoachings auf Abteilungs- und auf der Inhabendenebene gewählt, um eine neues Führungsverständnis zu entwickeln. In diesem Zusammenhang war die Perspektivübernahme – die Betrachtung der Situation aus Sicht der Beschäftigten – ein wichtiger Aspekt, um effizient im Prozess der Arbeit Unterstützung geben zu können (► Kap. 10). Es wurden dabei nicht nur die betriebskulturellen Vorprägungen bei der Wahl und konkreten Ausgestaltung des Kompetenzentwicklungsformates berücksichtigt, der Perspektivwechsel selbst hat ebenfalls zum Wandel der Betriebskultur beigetragen und aufseiten der Führungskräfte die Wertschätzung für die Fähigkeit und das Wissen der Beschäftigten erhöht.

Insgesamt war bei allen hier vorgestellten Formaten wichtig, dass die Kompetenzentwicklung inhaltsadäquat und betriebs- bzw. branchenkulturell angepasst erfolgt und es gelingt, die erworbenen Kompetenzen im Arbeitsprozess nutzen zu können. Bei arbeitsintegrierten Maßnahmen kann dies oft direkt erfolgen, bei der klassischen Weiterbildung muss das Arbeitsumfeld gesondert berücksichtigt werden (Kauffeld, 2016). Ohne eine systematische Begleitung – so zeigen die Erfahrungen in unseren Projekten – können die Maßnahmen ihre Wirksamkeit jedoch nicht entfalten.

## 1.4 Kompetenzen identifizieren, anerkennen und nutzen

Eine integrativ verstandene Kompetenzentwicklung setzt voraus, dass branchendifferenziert und betriebsbezogen nicht nur Kompetenzanforderungen identifiziert und Kompetenzen weiterentwickelt werden, sondern dass Letztere auch tatsächlich anerkannt und adäquat genutzt werden. Die Anerkennung von im Arbeitsleben erworbenen Kompetenzen bildet eine wichtige Ergänzung zu formalen Qualifikationen, da viele Kompetenzen außerhalb formaler Ausbildungsformate erworben werden. Und die Motivation der Beschäftigten, ihre Kompetenzen zu entwickeln, steht und fällt mit der Möglichkeit, diese auch tatsächlich im Betrieb nutzen zu können und dafür Wertschätzung zu erhalten.

Kompetenzfeststellungsverfahren zielen allerdings bisher in der Regel auf formale Anerkennung ab und werden von den zuständigen Stellen vorgenommen. Sie setzen bei Kriterien des deutschen Schul- und Berufsausbildungssystems an und sind deshalb z. B. schwer mit ausländischen Abschlüssen vergleichbar. Eine starke Fokussierung auf die formale, dokumentenbasierte Prüfung stellt eine große Barriere dar. Zur Arbeitsmarktintegration ausländischer oder auch niedrigqualifizierter Beschäftigungsgruppen braucht es Instrumente, durch die arbeitsmarktnahe, berufliche Kompetenzen erfasst werden können, um sie an qualifizierte Beschäftigung heranzuführen (► Kap. 8).

Wiener und Winge (► Kap. 8) verweisen darauf, dass es für Betriebe unterschiedliche Instrumente zur Kompetenzerfassung im Arbeitsprozess – z. B. Arbeitsproben, mehrtägige und mehrwöchige Beobachtungen und Praktika – gibt. Das von ihnen gewählte Mittel der **Profilanalyse** erlaubt es, die Tätigkeitsfelder des geplanten Arbeitsplatzes den unterschiedlichen Ausprägungen der Fähigkeiten der Beschäftigten gegenüberzustellen und so eine gezielte Weiterentwicklung zu ermöglichen. Diese Profilanalyse basiert auf Stellenbeschreibungen, die mit Anlagen-, Bereichs- und Abteilungsleiter/-innen erarbeitet wurden. Im Projekt erfolgte in gemeinsamer Arbeit die Anpassung auf im Unternehmen typische Arbeitsplätze hin. Als förderlich kann hier gelten, dass das vorgestellte Agrarunternehmen über eine gute qualifikatorische Basis verfügt und die Weiterqualifizierung seiner Fachkräfte einen hohen Stellenwert genießt.

Wie dagegen auch im Handwerk grundsätzlich eine **Öffnung des Anerkennungsprozesses** und die arbeitsintegrierte Feststellung mit anschließender Dokumentation von im Arbeitsleben erworbenen Kompetenzen möglich ist, zeigen Mobach und Neumann (► Kap. 12) auf. Durch die



Integration einer erweiterten Beratungs- und Korrekturschleife in den formalen Anerkennungsprozess kann stärker auf die betriebliche Personalentwicklung Bezug genommen sowie zusätzliche Kompetenzfeststellungen können angeregt und Anpassungs-, Nachqualifizierungs- oder betriebliche Kompetenzentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden. Da es keine formellen Vorgaben für die zusätzlichen Kompetenzen gibt, kann eine solche Dokumentation auch mithilfe des Anerkennungstools des KOMPETENZ-NAVI (vgl. ► [Kap. 12](#); siehe auch Paulsen et al., 2016) erstellt werden. Einschränkend ist darauf zu verweisen, dass sich diese Verfahren eher außerhalb des bewährten Instrumentariums der Personalentwicklung im Handwerk befinden und sich die Betriebskultur im Handwerk noch stärker auf diese alternativen Wege ausrichten muss.

Instrumente wie das KOMPETENZ-NAVI stellen Lösungsansätze dar, die dabei helfen können, die eigenen Beschäftigten auf die Kompetenzanforderungen von morgen vorzubereiten. Mithilfe solcher Softwarelösungen kann die Personalarbeit professionalisiert und systematisiert werden. So zeigen Kortsch, Paulsen und Kauffeld (► [Kap. 11](#)) am Beispiel interner Trainings, wie das KOMPETENZ-NAVI beispielsweise zur Bedarfsanalyse und der Zusammenstellung von Lern-Tandems genutzt werden kann. Es wird herausgestellt, dass für die erfolgreiche Nutzung einer solchen Software flänierende Kümmerstrukturen nützlich sind. Einmal eingeführt, bieten Instrumente wie das KOMPETENZ-NAVI für den Betrieb Lösungen für eine Reihe weiterer praxisrelevanter Fragen des Personalmanagements: im Rahmen der Personaleinsatzplanung, zur Ermittlung von Kompetenzentwicklungsbedarfen, für die Laufbahngestaltung, für die Nachfolgeplanung oder zur Strategieplanung, um z. B. neue Geschäftsfelder für den Betrieb zu identifizieren (vgl. auch Kortsch et al., 2016).

Einen wesentlichen Ansatz der nachhaltigen Anerkennung und betrieblichen Nutzung von Kompetenzen stellen Naegle und Frerichs in ihren Ausführungen zu einer **kompetenzbasierten Laufbahngestaltung** im Handwerk vor (► [Kap. 13](#)). Maßnahmen der Laufbahngestaltung ermöglichen demnach eine längere und gezielte Kompetenznutzung von vorhandenem Fach- und Erfahrungswissen älterer Beschäftigter, z. B. durch die Bündelung von Fachkompetenzen in Service und Wartung in einer neuen Expertenfunktion des Facility-Managements. Die Anerkennung basiert in diesem Fall eher auf der Wertschätzung der bereits länger bekannten Fähigkeiten – ein Anerkennungsprozess wie oben dargestellt war hier weniger gefordert.

Auch bei der Laufbahngestaltung als Form der Kompetenznutzung und -anerkennung sind allerdings die tradierten Qualifikationswege und Betriebskulturen im Handwerk zu bedenken, da der Weg vom Auszubildenden über den Gesellen zum Meister lange Zeit als einzige Karriereentwicklungsmöglichkeit galt, welche sich Beschäftigten im Handwerk bot. Auf der anderen Seite scheinen die kleinbetriebliche Struktur und Betriebskultur im Handwerk an dieser Stelle erhebliches Potenzial zu eröffnen: Durch flache Hierarchien und „soziale Nähe“ zwischen der Führungs- und der Beschäftigtenebene können interne Betriebs- und Arbeitsabläufe zeitnah und flexibel auf veränderte Ausgangslagen angepasst werden (vgl. ► [Kap. 13](#)).

## 1.5 Fazit: Betriebskultur und Kompetenzentwicklung

Der Mangel an Fachkräften und neue Trends erfordern in vielen klein- und mittelständischen Unternehmen zweierlei:

1. Beschäftigte müssen gebunden und
2. Beschäftigte müssen entwickelt werden.

Um Beschäftigte zielgerichtet zu entwickeln, müssen individuelle Bedarfe ermittelt werden. Verschiedene Methoden der Kompetenzentwicklung müssen kulturspezifisch ausgewählt, angepasst und eingesetzt werden. Fachlich geprägte Inhabende und Führungskräfte prägen in vielen

Kleinbetrieben die Betriebskultur und geben einen Rahmen vor, wie Beschäftigte lernen können. Kompetenzentwicklung und Beschäftigtenbindung konkurrieren nicht, sondern ergänzen sich. Um eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung im Betrieb umzusetzen, sollten Betriebe ihre Betriebskultur reflektieren, die Kompetenzentwicklung entsprechend anpassen und kulturelle Voraussetzungen für das Lernen im Betrieb schaffen.

Dabei nehmen Führungskräfte eine Schlüsselrolle ein, die vor allem bei arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklungsprozessen zum Tragen kommt: Führungskräften obliegt die Aufgabe, Kompetenzentwicklung zu initiieren und zu etablieren, indem sie z. B. Instrumente zur Verfügung stellen, Anreize setzen und Freiräume für Reflexion schaffen. Dabei stehen Sie oft vor besonderen Herausforderungen. So verändert z. B. die Arbeitsmigration Belegschaften. Integration wird zu einem notwendigen Bestandteil betrieblicher Kompetenzentwicklung, die nur im kooperativen Miteinander der politischen und sozialen Akteure im betrieblichen Umfeld gelingen kann. Führungskräfte müssen auf die neuen Anforderungen vorbereitet werden (► [Kap. 8](#), ► [Kap. 10](#)).

Zudem ist ein **partizipatives Vorgehen** im Betrieb gefordert. Bei der Auswahl der zu entwickelnden Kompetenzen sollten die betriebliche Strategie und die Interessen der Beschäftigten berücksichtigt werden. Betriebe müssen einerseits auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren, können andererseits aber auch durch eigene Strategien Schwerpunkte setzen. In beiden Fällen ergeben sich Kompetenzentwicklungsbedarfe. Indem die Interessen der Beschäftigten bei der Kompetenzentwicklung berücksichtigt werden, kann ein Commitment für die betrieblichen Strategien und eine erhöhte Bereitschaft zur Mitwirkung erreicht werden. Beschäftigte bekommen so gleichzeitig die Möglichkeit, ihre eigene Karriere im Sinne des Betriebes zu gestalten. Am Beispiel von Wissens- und Karriere-Tandems zeigt sich, dass sowohl strategische Entscheidungen des Betriebes als auch die Autonomie der Beschäftigten bei der Durchführung der Kompetenzentwicklungsmaßnahme von großer Bedeutung für deren Erfolg sind (► [Kap. 9](#)).

Zur Durchführung der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen sind darüber hinaus **Ressourcen** essenziell. Kompetenzentwicklung ist mit zeitlichen und finanziellen Ressourcen verbunden und sollte daher bedarfsgerecht und zielgerichtet erfolgen. Eine systematische Kompetenzentwicklung umfasst vor der Planung eine Bedarfsanalyse, während der Durchführung eine Begleitung und am Ende der Maßnahme eine Bewertung des Erfolges und Identifizierung erfolgsrelevanter Einflussfaktoren. Arbeitsintegrierte Maßnahmen bedürfen dabei ebenso wie klassische Weiterbildungsmaßnahmen der Bereitstellung von Ressourcen. Intermediäre Organisationen können Betriebe unterstützen, indem sie Führungskräften und anderen Akteuren in Organisationen das Wissen über die Vielfalt von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen vermitteln.

## 1.6 Aufbau des Bandes

Im ersten Teil dieses Bandes werden Kompetenzentwicklungsbedarfe und die Herausbildung von Kompetenzmodellen vor dem Hintergrund unterschiedlicher branchen- und betriebskultureller Kontexte analysiert. Exemplarisch für den Bereich der Sozialwirtschaft zeigen Uhlig und Körner, dass das dortige Beanspruchungs- und Belastungserleben prägend für die Kompetenzentwicklungsbedarfe ist (► [Kap. 2](#)). Besondere Herausforderungen für den landwirtschaftlichen Bereich benennt Gotter in ihrem Beitrag zum Spannungsfeld vom empathischer Fürsorge und emotionaler Distanz in der Arbeit mit Nutztieren (► [Kap. 3](#)). Für die Herausbildung von Kompetenzmodellen wird ein ganz anderer unternehmenskultureller Kontext exemplarisch herangezogen, in dem Hoffend, Schaarschmidt und von Korfflesch die geforderte Reputationskompetenz im Bereich der Internetunternehmen analysieren (► [Kap. 4](#)). Abschließend stellen Körner,

Uhlig und Sperber Kompetenzmodelle für die Akteure der Sozialwirtschaft vor und zeigen auf, welche Themenbereiche besondere Relevanz haben (► Kap. 5).

Der zweite Teil dieses Bandes beschäftigt sich mit der Frage, wie notwendige und bisher nicht vorhandene Kompetenzen in unterschiedlichen betriebskulturellen Kontexten inhaltlich und methodisch entwickelt werden können. In dem Beitrag von Lauxen, Schwarz, Adami-Burke, Hagmann und Schug werden spezifische Aspekte der Herausbildung und Entwicklung von Gestaltungskompetenz in Einrichtungen der gesundheitlichen und pflegerischen Versorgung adressiert und hierzu u. a. die Bedeutung unterschiedlicher Innovationskulturen im ambulanten und stationären Versorgungsbereich herausgearbeitet (► Kap. 6). Kuniß und Wagner erweitern in ihren Ausführungen Ansätze der Kompetenzentwicklung mit Blick auf die Sozialwirtschaft und stellen passgenaue Entwicklungsformate in Form eines Seminarkonzeptes und eines transferförderlichen Beratungskonzeptes vor (► Kap. 7). Wiener und Winge stellen dar, wie eine betriebliche Integrationskompetenz für ausländische Fachkräfte in der Landwirtschaft entwickelt werden kann (► Kap. 8). Stärker methodisch ausgerichtet ist der Beitrag von Naegele, Brümmer und Frerichs, die Formen der arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung in einem Beispielbetrieb des Handwerks vor dem Hintergrund einer bestimmten Wertschätzungskultur schildern (► Kap. 9). Der Beitrag von Wiemers nimmt mit der Entwicklung von Führungskompetenz eine besondere Zielgruppe im Handwerk in den Blick und reflektiert zugleich die Rückwirkungen auf die Betriebskultur (► Kap. 10).

Im dritten Teil dieses Bandes steht die Identifizierung, Anerkennung und Nutzung von Kompetenzen im betriebskulturellen Kontext im Vordergrund. Auch wenn die Beschäftigten bereits über zahlreiche fundierte fachliche oder soziale Kompetenzen verfügen, werden diese vom Betrieb oft nicht erkannt oder zu wenig genutzt. Die Rolle, die die webbasierte Kompetenzdiagnose im innovationskulturellen Kontext des Handwerks hierbei einnehmen kann, analysieren Kortsch, Paulsen und Kauffeld (► Kap. 11). Der Frage, wie die Anerkennung vorhandener Kompetenzen die Lernkultur im Handwerk unterstützt, gehen Mobach und Neumann nach (► Kap. 12). Im abschließenden Beitrag dieses Teiles werden die Nutzungsmöglichkeiten von Kompetenzen im Rahmen der betrieblichen Laufbahngestaltung im Handwerk von Naegele und Frerichs dargestellt (► Kap. 13).

### Fazit

In diesem Buchband wird anhand von Fallbeispielen der Zusammenhang zwischen Betriebskultur und Kompetenznutzung und -entwicklung beschrieben. Jeweils ausgehend von der Betriebskultur werden bisherige Vorgehensweisen und neue Ansätze der Kompetenzentwicklung explizit dargelegt. 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.

### Weiterführende Literatur und Links

- Fokusgruppe 2 „Betriebskultur und Kompetenznutzung“ (2016). Thesen zur Kompetenzentwicklung der Fokusgruppe 2 „Betriebskultur und Kompetenznutzung“. im BMBF-Förderschwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“. Positionspapier: [http://www.in-k-ha.de/wp-content/uploads/2017/03/Positionspapier\\_Thesen\\_zur\\_Kompetenzentwicklung.pdf](http://www.in-k-ha.de/wp-content/uploads/2017/03/Positionspapier_Thesen_zur_Kompetenzentwicklung.pdf)

## Literatur

---

- Bußmann, S. (2015). *Fachkräfteengpässe in Unternehmen – Geschlechterunterschiede in Engpassberufen*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
- Bundesagentur für Arbeit (2016). *Fachkräfteengpassanalyse*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Kortsch, T., Paulsen, H., Naegele, L., Frerichs, F., & Kauffeld, S. (2016). Branchentrends und Betriebskultur als Basis strategischer Kompetenzentwicklung. *PERSONALquarterly* 2, 16–21.
- Lukanow-Arndt, K., Stein, A., Wiener, B., & Winge, S. (2015). *Weiterbildungsberatung vor den Herausforderungen des demografischen Wandels*. Halle/Saale: Qualifizierungspool Landwirtschaft.
- 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)*. Braunschweig: Technische Universität Braunschweig.
- Paulsen, H. F. K., Kortsch, T., Kauffeld, S., Naegele, L., Mobach, I., & Neumann, B. (2016). Anerkennung der beruflichen Kompetenzen von Flüchtlingen - Ein Beitrag zur Integration. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie* 47(3), 243–254.
- Schein, E. A. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Walsh, G., Schaarschmidt, M., & von Kortzfleisch, H. (2016). Employee company reputation-related social media competence: Scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing* 19, 46–59.
- Wiener, B., Winge, S., & Hägele, R. (2015). Die Digitalisierung in der Landwirtschaft – Deutschland und Osteuropa im Vergleich. In C. Schlick (Hrsg.), *Arbeit in der digitalisierten Welt. Beiträge der Fachtagung des BMBF 2015* (S. 171–181), Frankfurt: Campus.

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