

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 Wissenstransfers 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 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