

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades eines
Masters in Sozialmanagement an der Alice Salomon Hochschule Berlin

Masterarbeit

Kompetenzmanagement in der Personalentwicklung.

Ein Konzept soziale Organisationen zukunftsfähig zu gestalten.

Eingereicht bei

Erstleser: Herr Prof. Jürgen Holdenrieder

Zweitleser: Herr Andreas Schulz (M.A.)

von: Sabine Mallschützke

Matrikelnummer: 08152025

Dresden, den 08.01.2018

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
1.1 Methodik.....	4
1.2 Aufbau der Arbeit	4
2 Kompetenzmanagement.....	6
2.1 Kompetenz: Begriff und Definition.....	6
2.2 Betriebliches Kompetenzmanagement.....	11
2.3 Individuelles Kompetenzmanagement.....	13
2.4 Kompetenzmanagementsysteme.....	14
2.4.1 Kompetenzmodelle.....	14
2.4.2 Kompetenzmessung.....	18
2.4.3 Kompetenzentwicklung.....	20
3 Sozialwirtschaft.....	23
3.1 Trägerstrukturen und Einrichtungsgrößen.....	23
3.2 Beschäftigte: Zahlen und Anstellungsverhältnisse.....	25
3.3 Aktuelle und zukünftige Herausforderungen.....	27
4 Analyse von Kompetenzmanagementsystemen.....	29
4.1 Bundesagentur für Arbeit.....	31
4.2 SOS-Kinderdorf International	36
4.3 Stadt München.....	40
4.4 Unternehmen Esterházy.....	43
5 Kompetenzmanagement in der Sozialwirtschaft.....	46
5.1 Ziele des Kompetenzmanagements.....	47
5.2 Kompetenzdefinition und -modell.....	52
5.3 Methoden und Instrumente der Kompetenzmessung.....	56
5.4 Prozesse und Instrumente der Kompetenzentwicklung.....	61
6 Schlussteil.....	66
6.1 Fazit.....	66
6.2 Ausblick.....	68
Literaturverzeichnis.....	IV
Erklärung.....	IX

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Zusammensetzung Kompetenz nach Erpenbeck	Seite 9
Abbildung 2: Einrichtungen und Dienste der freien Wohlfahrtspflege 2012	Seite 24
Abbildung 3: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen BAGFW 1970-2012	Seite 26
Tabelle 1: Übersicht Grund- und Teilkompetenzen bei der BA	Seite 32
Abbildung 4: Organisationskonzepte und Tätigkeitsbeschreibungen	Seite 33
Abbildung 5: PE-Instrumente in der BA	Seite 35
Abbildung 6: HR-Zyklus bei SOS-Kinderdorf International	Seite 38
Tabelle 2: Kompetenzen bei Esterházy	Seite 44
Tabelle 3: Ziele des Kompetenzmanagements I	Seite 47
Tabelle 4: Ziele des Kompetenzmanagements II	Seite 48
Tabelle 5: Ausrichtung des Kompetenzmanagements	Seite 49
Tabelle 6: Definition Kompetenz	Seite 52
Tabelle 7: Kompetenzmodellierung	Seite 53
Tabelle 8: Kompetenzanforderungsprofil	Seite 57
Tabelle 9: Methoden der Kompetenzmessung	Seite 58
Tabelle 10: Prozesse der Kompetenzentwicklung	Seite 61
Tabelle 11: Instrumente der Kompetenzentwicklung	Seite 62

Abkürzungsverzeichnis

BA – Bundesagentur für Arbeit

BAGFW – Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege

d.h. - das heißt

ebd. - ebenda

etc. - et cetera

HR – Human Resources

i.e.S. - im engeren Sinne

KMU – kleine und mittlere Unternehmen

PE - Personalentwicklung

S. - Seite

u.a. - und andere

usw. - und so weiter

u.v.m. - und vieles mehr

vgl. - vergleiche

z.B. - zum Beispiel

z.t. - zum teil

1 Einleitung

„Die Welt ist aus den Fugen.“ - In einer globalen, zunehmend komplexer werdenden Welt, die dynamischer und unsicherer wird, stehen ganze Gesellschaften und ihre Mitglieder vor der Herausforderung, neue Wege zu gehen und innovative Lösungen für Probleme zu finden. Politik, Unternehmen, Organisationen und Individuen sind gleichermaßen betroffen und die Zukunftsfähigkeit hängt davon ab, wie und mit welchem Erfolg sie alle mit diesen Herausforderungen umgehen.

Für soziale Organisationen hängt die Zukunftsfähigkeit dabei entscheidend von den Mitarbeitern¹ ab (vgl. Maelicke 2014, S. 869). Als Anbieter sozialer Dienstleistung ist deren Wirksamkeit von der erfolgreichen Zusammenarbeit der beteiligten Personen, von Mitarbeitern und Klienten, abhängig. „Deshalb steht und fällt mit der Qualität des Personals die Qualität der Dienstleistung.“ (ebd.). Damit ist das Personal der „wichtigste und zugleich sensibelste Erfolgsfaktor für das Überleben von SWO (Sozialwirtschaftliche Organisation, S.M.)“ (ebd.) und entscheidend für den Unternehmenserfolg (vgl. ebd.; Hölzle 2006, S. 11; Bassarak und Noll 2012, S. 7).

Um so bedrohlicher ist die Tatsache, dass in nahezu allen Bereichen der Sozialwirtschaft² schon heute ein Fachkräftemangel herrscht. Bereits in der breitangelegten Studie zum „Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft“ aus dem Jahr 2012 von König u.a. gaben 82% aller befragten Organisationen an, vom Fachkräftemangel betroffen zu sein und Stellen nicht rechtzeitig besetzen zu können (vgl. König u.a. 2012, S. 11-12). Oft wird dabei auf demografische Verschiebungen als Hauptursache verwiesen. Gründe hierfür allein in demografischen Gegebenheiten zu suchen, greift allerdings zu kurz. Die Ursachen liegen auch in anderen Bereichen, wie in schlechten Rahmen- und Arbeitsbedingungen der Sozialwirtschaft. Diese äußern sich u.a. in mangelnder gesellschaftlicher Anerkennung, hoher

1 Aufgrund der besseren Lesbarkeit ist die Arbeit ausschließlich in der männlichen Form verfasst. Natürlich gelten die Erkenntnisse geschlechtsunabhängig.

2 Sozialwirtschaft, sozialwirtschaftliche Organisation, soziale Einrichtung und soziale Organisation werden in dieser Arbeit synonym angewendet. Allen ist gemein, dass sie der öffentlichen und privaten Daseinsvorsorge zuzuordnen sind, gemeinwohlorientiert und nicht bzw. nicht vorrangig gewinnorientiert sind. Sie sind definiert durch das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis aus Kostenträger, Leistungsträger und Leistungsempfänger (vgl. Grunwald 2014, S. 37-38).

psychischer Belastung, schlechter Bezahlung und befristeten Arbeitsverträgen (vgl. ebd., S. 14-17; Kuniß 2013).

Somit ist das Personal zwar die wichtigste, gleichzeitig aber eine äußerst gefährdete Ressource sozialer Einrichtungen. Verschärft wird diese Situation zusätzlich durch eine zunehmende Ökonomisierung sozialer Einrichtungen, die sich in Wettbewerbsorientierung sowie Effektivitäts- und Effizienzforderungen äußert (vgl. Hölzle 2006, S. 11). Dadurch entstehen neue, teils widersprüchliche Anforderungen an soziale Einrichtungen und das Personal, wofür neue Lösungen gebraucht werden (vgl. ebd., S. 12). Grundsätzlich fehlt es an spezifischen Konzepten, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen entgegen zu treten (vgl. Maelicke 2014, S. 870). Bassarak empfiehlt Anregungen aus anderen Bereichen, wie beispielsweise der Wirtschaft, zu adaptieren und an die spezifischen Anforderungen des sozialen Bereichs anzupassen (vgl. Bassarak 2012, S. 8).

Bassaraks Empfehlung folgend, zeigt ein Blick in den For-Profit Bereich³, dass dort sehr viel Geld-, Zeit- und Personalressourcen aufgewendet werden, um sich mit Organisations- und Personalentwicklungskonzepten wettbewerbsfähig und zukunftsfähig aufzustellen (vgl. Körner, Uhlig und Sperber 2018, S. 5). In den letzten Jahren taucht dabei das Konzept des Kompetenzmanagements vermehrt auf. Im Zuge der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft verbreitete sich auch im For-Profit Bereich das Bewusstsein, dass das Personal und dessen Wissen und Kompetenzen die wichtigste Ressource des Unternehmens darstellt (vgl. Grote, Kauffeld und Frieling 2012b, S. 2). Die dauerhafte Anpassung an technologische Neuerungen sowie Innovationsleistungen wird zum Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, erfordert aber gleichzeitig eine dauerhafte Weiterentwicklung und Befähigung der Mitarbeiter. Damit wird Kompetenzentwicklung zum zentralen Bestandteil des strategischen Managements (vgl. ebd., S. 8; Bullinger und Buck 2007).

Kompetenzmanagement auf andere Bereiche zu übertragen, scheint keine ganz neue Idee zu sein. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstützt aktuell in dem Programm "Arbeiten - Lernen - Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt" Projekte mit dem Schwerpunkt "Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel". Mit diesem Schwerpunkt werden Projekte finanziert, die sich mit dem Management von Kompetenzen in kleinen oder mittelständischen Unter-

3 Zur Abgrenzung gewinnorientierten zu nicht gewinnorientierten Organisationen wird in der Arbeit die Unterteilung in For-Profit und Non-Profit Bereich genutzt. For-Profit-Organisationen verfolgen „eine rein profitorientierte Tätigkeit (...) Ihr Grundprinzip ist die Maximierung der Rendite“ (Herzka 2013, S. 13-14). Im Gegensatz dazu sind Non-Profit-Organisationen „nicht profitmaximierend ausgerichtet“. Der erwirtschaftete Gewinn muss „zwingend für das Organisationsziel eingesetzt werden.“ (ebd., S. 14).

nehmen, gemeinwohlorientierten Einrichtungen, Bildungs- oder Forschungseinrichtungen beschäftigen. Die einzelnen Projekte laufen derzeit noch und werden zwischen Ende 2017 und Mitte 2018 abgeschlossen (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2015).

Eines dieser Vorhaben ist das Projekt Be/pe/so „Berufswege und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“ in Sachsen, welches einen Leitfaden für ein Kompetenzmanagement explizit für kleine und mittelständische soziale Einrichtungen entwickelt. Das Projekt wird im März 2018 abgeschlossen sein und der Leitfaden soll voraussichtlich im 2. Quartal 2018 veröffentlicht werden (vgl. Bepeso o.J.). Allerdings erschien kurz vor Fertigstellung der vorliegenden Arbeit das Buch „Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen“ (Kauffeld und Frerichs 2018), worin erste Ergebnisse des Projektes festgehalten sind und deren Ergebnisse an geeigneter Stelle in diese Arbeit einfließen.

Innerhalb der Sozialwirtschaft gibt es darüber hinaus kaum Ansätze, geschweige denn Veröffentlichungen zum Thema Kompetenzmanagement in der Personalentwicklung. Zwar gibt es erste Positionspapiere wie beispielsweise von der Caritas (vgl. Bumann o.J.), aber ansonsten scheint sich die Branche mit Kompetenzen ausschließlich im Zusammenhang mit Klienten und deren Kompetenzerwerb bzw. -entwicklung zu befassen.

Die vorliegende Arbeit wird sich auch dieser Leerstelle widmen und folgt damit ziemlich genau dem Anliegen des oben benannten Projektes Bepeso. Allerdings wird das Thema methodisch anders bearbeitet. Anhand gängiger Managementliteratur wird analysiert, in welchen Branchen ein Kompetenzmanagement umgesetzt wird, welche Modelle und Methoden genutzt werden und wie diese auf den sozialen Bereich übertragbar sind bzw. angepasst werden müssen.

Das Ziel der Masterarbeit ist es, ein Konzept für ein Kompetenzmanagement sozialer Einrichtungen zu entwickeln. Der Fokus liegt dabei auf kleinen und mittleren sozialen Einrichtungen auf KMU⁴ Größe, weil davon ausgegangen werden kann, dass gerade diese keine Personalabteilung, Geld- oder Zeitressourcen haben, um ein eigenes Konzept zu erstellen (vgl. Loebe und Severing 2011, S. 5-12). Da viele kleine und mittlere soziale Einrichtungen meist nur eine (anteilige) Führungskraft haben, die Personalführung „nebenbei“ macht, soll ein handhabbares und praktikables Modell entwickelt werden, welches kostengünstig ist und mit möglichst geringen Zeit- und Personalaufwand auskommt.

4 Bei der Einteilung in KMU (kleine und mittlere Unternehmen) wird §267 Handelsgesetzbuch genutzt. Dieser Paragraph soll auch für die Einteilung sozialer Einrichtungen als Richtwert gelten.

Schließlich ist auch mein beruflicher Hintergrund ausschlaggebend für die Themenwahl. Als Mitarbeiterin beim Paritätischen Landesverband Sachsen sind mir die Belange kleiner und mittlerer sozialer Einrichtungen vertraut. Unter dem Dach des Paritätischen Sachsen finden sich fast ausschließlich kleine und mittlere soziale Organisationen auf KMU Größe.

1.1 Methodik

Die Arbeit ist konzeptionell angelegt und zielt darauf ab, ein Konzept aus Veröffentlichungen sowie einer vergleichenden Analyse abzuleiten. Die Arbeit verfolgt damit keine wissenschaftliche Methodik sondern hat den Fokus der praktischen Anwendbarkeit.

Zum Thema Kompetenzmanagement in der sozialen Arbeit bzw. Sozialwirtschaft gibt es keine Veröffentlichungen, weshalb sich der theoretische Teil dieser Arbeit hauptsächlich auf pädagogische, psychologische und betriebswirtschaftliche Veröffentlichungen zum Thema Kompetenzmanagement beziehen wird. In der Konzepterstellung fließen die theoretischen Erkenntnisse aus Kapitel 2 und 3 und die Ergebnisse der Analyse aus Kapitel 4 ein.

Für die Analyse wurden möglichst detaillierte Beschreibungen von Unternehmen bzw. Organisationen gesucht, die ein Kompetenzmanagement anwenden. Eine allumfassende Analyse gegenwärtiger Literatur ist nahezu unmöglich, da in den letzten Jahren eine Veröffentlichungsflut herrschte. Als geeignet zeigten sich während der Recherche die beiden Bücher „Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele“ (2012) von Grote, Kauffeld und Frieling sowie das Buch „Kompetenzmodelle von Unternehmen“ (2013) von Erpenbeck, Rosenstiel und Grote. Beide Bücher geben einen zeitgemäßen und detaillierten Überblick über verschiedene Unternehmen bzw. Organisationen und deren Kompetenzmanagementsysteme.

1.2 Aufbau der Arbeit

Zunächst steht die theoretische Herleitung von Kompetenzmanagement als Schwerpunkt der Arbeit im Mittelpunkt (Kapitel 2). Dieses dient der Vorbereitung eines Analyserasters für die zu untersuchenden Organisationen in Kapitel 4 sowie für das Konzept in Kapitel 5. Bevor diese beiden Kapitel erörtert werden, erfolgt ein kurzer Ausflug in die Sozialwirt-

schaft (Kapitel 3). Hier steht eine kurze Gegenstandsbestimmung sowie ein kurzer Überblick über aktuelle und zukünftige Herausforderungen an Organisationen und das Personal im Mittelpunkt, vor deren Hintergrund das Konzept erstellt werden soll. Zudem werden hierdurch Erkenntnisse gewonnen, die in der Auswahl der Organisationen in Kapitel 4 einfließen.

Darauf aufbauend wird in Kapitel 4 die Analyse von vier Organisationen anhand des Analyserasters durchgeführt, deren Ergebnisse schlussendlich in Kapitel 5, ergänzt um theoretische Erkenntnisse aus Kapitel 2 sowie sozialwirtschaftliche Rahmenbedingungen aus Kapitel 3, zu einem elaborierten Konzept eines Kompetenzmanagements für die Sozialwirtschaft verdichtet wird. Im abschließenden Kapitel erfolgt eine kurze Zusammenfassung der Arbeit und ein Ausblick (Kapitel 6).

2 Kompetenzmanagement

Bevor das betriebliche Kompetenzmanagement im Mittelpunkt steht, ist es zunächst notwendig den Begriff der Kompetenz näher zu beleuchten und konkret zu beschreiben (Kapitel 2.1). Darauf aufbauend wird neben dem betrieblichen Kompetenzmanagement in Kapitel 2.2, das individuelle Kompetenzmanagement als dessen Teilbereich kurz vorgestellt (Kapitel 2.3), bevor schließlich unter dem Begriff der Kompetenzmanagementsysteme (Kapitel 2.4) die konkrete Ausgestaltung des Kompetenzmanagements in Form von Kompetenzmodellen (Kapitel 2.4.1), Instrumenten der Kompetenzmessung (Kapitel 2.4.2) und Methoden der Kompetenzentwicklung (Kapitel 2.4.3) im Fokus stehen.

2.1 Kompetenz: Begriff und Definition

Der Kompetenzbegriff ist eingebettet in eine großflächige, paradoxe Kompetenzdebatte. Jeder meint zu wissen, was unter Kompetenz zu verstehen ist, gleichzeitig herrscht aber Uneinigkeit über eine konkrete, einheitliche Begriffsdefinition (vgl. Kauffeld 2006, S. 15). Kompetenz wird in verschiedenen Fachdisziplinen genutzt, „so u. a. in der Erziehungswissenschaft, der Kommunikationswissenschaft, der (Arbeits-)Psychologie, der (Arbeits- und Industrie-)Soziologie sowie der Betriebswirtschaft und ist dementsprechend in unterschiedlichen Theoriekonstrukten verortet.“ (Schiersmann und Thiel 2010, S. 351). Kompetenz hat dadurch in jedem Fachbereich eine andere Bedeutung und wird als Begriff theorie relativ (vgl. ebd.). Diese relative Begriffsbedeutung führt dazu, dass der Kompetenzbegriff inflationär verwendet wird, gleichzeitig aber in seinem Gebrauch unscharf ist (vgl. Erpenbeck 2013, S. 306).

In Deutschland wird die Kompetenzdebatte maßgeblich von dem Wissenschaftler und Psychologen John Erpenbeck analysiert und mitgestaltet. Er versucht durch seine Arbeiten Klarheit in die Undurchsichtigkeit und Unschärfe des Begriffs und seiner Verwendung zu bringen. Er diagnostiziert derzeit vier Begriffsverwendungen in Deutschland, die er in die vier Begriffe kulturbezogener, handlungsbezogener, kognitionsbezogener und selbstorganisationsbezogener Kompetenzbegriff unterteilt (vgl. Erpenbeck 2014, S. 19-24). Die

Cluster verweisen auf die Verwendung des Kompetenzbegriffs in verschiedenen Fachbereichen. So bezieht sich der kulturbezogene Kompetenzbegriff auf die kritische Nutzung in der Pädagogik, der handlungsbezogene Begriff auf die Verwendung u.a. in den Schulvergleichsstudien und der kognitionsbezogene Begriff auf die Nutzung im Deutschen und Europäischen Qualifikationsrahmen (vgl. ebd.). Diese drei Verwendungen des Begriffs kritisiert Erpenbeck als verkürzte Variante der eigentlichen Begriffsbedeutung von Kompetenz, weil alle drei Versionen die Selbstorganisationsfähigkeit ausklammern und Kompetenz lediglich mit Qualifikation bzw. Wissen gleichsetzen. Er plädiert für einen selbstorganisationsbezogenen Kompetenzbegriff. Dieser steht auch im betrieblichen Kompetenzmanagement im deutschsprachigen Raum im Mittelpunkt (vgl. ebd; Grote u.a. 2012b, S. 25) und wird für die folgenden Ausführungen wegweisend sein.

Der selbstorganisationsbezogene Kompetenzbegriff leitet sich zunächst aus der Etymologie des Begriffs Kompetenz ab. Kompetenz stammt ursprünglich von dem lateinischen Wort „competentia“ ab, was „Eignung“, aber auch ein „angemessenes und gerechtes Verhältnis“ bedeutet. Dadurch leitet sich eine doppelte Bedeutung des Begriffs ab, wodurch „kompetent sein“ entweder als „fähig oder geeignet sein“ oder „befugt bzw. zuständig sein“ verstanden werden kann (vgl. Kauffeld 2006, S. 16-17; Erpenbeck 2013, S. 300-301; North, Reinhardt und Sieber-Suter 2013, S.43). Die zweite Bedeutung impliziert, dass eine Person, die sich zuständig fühlt, aufgrund dessen aus sich selbst heraus tätig und aktiv wird (vgl. Röben in Kauffeld 2006, S.17). Dadurch erhält der Kompetenzbegriff eine selbstaktivierende Komponente. Zudem gibt es in der Englischen Sprache den Begriff „competition“, der dem Kompetenzbegriff noch eine weitere Bedeutung hinzufügt: „In Wettbewerbssituationen lassen bestimmte Merkmale (Kompetenzen) einer Person ihren Erfolg als wahrscheinlich erscheinen.“ (Kauffeld 2006, S. 17). Gemäß dieser etymologischen Herleitung des Begriffs kann Kompetenz mit der Fähigkeit, aus sich selbst heraus erfolgreich zu handeln, gleichgesetzt werden.

Neben der Etymologie liegt der selbstorganisationsbezogene Kompetenzbegriff in Entwicklungen der psychologischen Kompetenzforschung begründet. Der individuelle Kompetenzbegriff, wie er im heutigen Kompetenzmanagement genutzt wird, geht ursprünglich auf die Arbeits- und Organisationspsychologie zurück. In den 60er Jahren prägte Noam Chomsky zunächst den Begriff der Sprachkompetenz. Im Mittelpunkt stand dabei die Kompetenz des Menschen, selbstständig aus einem Sprachfundament heraus unendlich viele Sätze zu bilden und verstehen zu können. Ausgehend von dieser Theorie beschrieb David McCelland Kompetenz als individuelle Handlungskompetenz, die der

Mensch selbst hervorbringt und sich selbst dazu motiviert. In der Psychologie wurde Kompetenz in den 70er und 80er Jahren weiter erforscht. Im Mittelpunkt standen die Wechselwirkung zwischen Motivation und Kompetenz sowie die Entwicklung bzw. Messung von Kompetenz (vgl. ebd. S. 17-18 ; Erpenbeck 2013, S. 302-304).

Das Prinzip der Selbstorganisationsfähigkeit ist im deutschen Kompetenzmanagement zentral und umfasst auf der individuellen Ebene die Fähigkeit, „mit unscharfen oder fehlenden Zielvorstellungen und Unbestimmtheit umzugehen“ (Erpenbeck, Grote und Sauter 2017, S. XII–XIII) und dennoch handlungsfähig zu bleiben. Das Handeln des Menschen orientiert sich somit nicht mehr an einer klaren Zieldefinition, sondern bezieht sich auf den Erhalt und die Befähigung der Selbstorganisation des Individuums. Selbstorganisationsfähigkeit kann dabei anhand der Zieldefinition des Handelns in zwei verschiedene Typen unterschieden werden: Erstens können Kompetenzen als Selbstorganisationsfähigkeit verstanden werden, um vorgegebene Ziele anzusteuern und zu erreichen oder zweitens, um selbstorganisiert ohne vorgegebene Zieldefinition zu handeln, um innovativ und offen neue Ideen zu generieren (vgl. ebd., S. XXV; North, Reinhardt und Sieber-Suter 2013, S. 50).

Die Selbstorganisationsdisposition folgt damit einem systemtheoretischen Verständnis. Der handelnde Mensch wird als System verstanden, welches sich durch das eigene Handeln reproduziert und dadurch erhält. Der Antrieb, um überhaupt zu handeln liegt in der Motivation (vgl. Erpenbeck 2013, S. 311). Dieser Systemerhalt erfolgt nicht abgeschottet und ohne Einflussmöglichkeiten von außen, wie im klassischen Systemtheoretischen Verständnis der Autopoiesis z.B. bei Niklas Luhmann. Dagegen ist das System durchaus von außen, durch die Änderung der Systembedingungen, beeinflussbar (vgl. Kauffeld 2006, S. 19; Erpenbeck 2014, S. 17; Grote u.a. 2012c, S. 25).

Kompetenz als Selbstorganisationsfähigkeit, ist somit die Fähigkeit, Einflüsse von außen wahrzunehmen, Strategien zu entwickeln und zu erproben, mit diesen umzugehen sowie aus den Erfahrungen zu lernen (vgl. Kauffeld 2006, S. 19). Somit impliziert der Kompetenzbegriff als Selbstorganisationsfähigkeit, dass Kompetenzen entwickelbar sind und damit keine unveränderlichen Eigenschaften einer Person darstellen (vgl. ebd., S. 20). Zudem liegt der Fokus des Kompetenzbegriffs auf der Handlungsfähigkeit und ist nur in dieser sichtbar und erlebbar. Unabhängig davon existiert die Kompetenz nicht (vgl. Erpenbeck 2013a, S. 313). Kompetenzen sind somit nur in der Umsetzung direkt beobachtbar oder können nur im Nachhinein eingeschätzt werden. Eine Vorhersage lässt sich dagegen nicht treffen.

Kompetenzen werden oft synonym mit anderen Begriffen wie Fähigkeiten oder Fertigkeiten einer Person verwendet. Für ein genaues Begriffsverständnis müssen diese Begriffe jedoch voneinander abgegrenzt werden. Grundsätzlich ersetzt der Kompetenzbegriff nicht die Begriffe Fertigkeiten, Wissen oder Qualifikation. Vielmehr sind sie Bestandteil des Konstruktes, gleichzeitig ist Kompetenz mehr als die Summe der einzelnen Teile, wie die Abbildung 1 zeigt (vgl. ebd., S. 311-312).

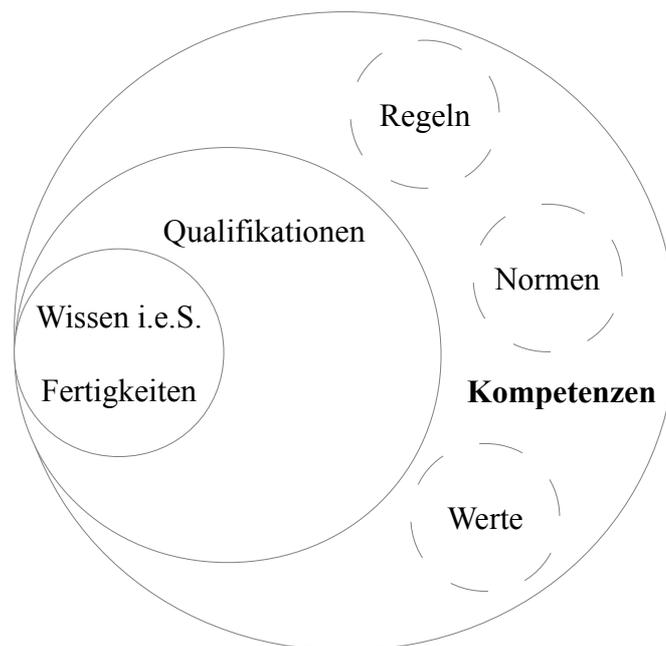


Abbildung 1: Zusammensetzung Kompetenz nach Erpenbeck (Erpenbeck 2013, S. 312)

Kompetenzen bestehen somit aus Wissen i.e.S., Fertigkeiten und Qualifikationen, die im folgenden konkreter beschrieben werden:

- Fertigkeiten sind Tätigkeiten, die durch Übung erworben werden können, „meist auf sensumotorischem (!) Gebiet, unter geringer Bewusstseinskontrolle, in stereotypen beruflichen Anforderungsbereichen, auch im kognitiven Bereich, wie beim Multiplizieren oder Auswendiglernen, beim elementaren Lesen und Rechnen.“ (ebd., S. 311).
- Wissen im engeren Sinne "lässt sich (...) als Kenntnis verstehen, die auf Begründungen bezogen ist und strengen Überprüfungspostulaten unterliegt - institutionalisiert gewonnen im Rahmen der Wissenschaft." (ebd.).

- Qualifikationen sind zertifizierbare, "klar zu umreiende Komplexe von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, über die Personen bei der Ausübung beruflicher Tätigkeiten verfügen müssen, um anforderungsorientiert handeln zu können." Sie sind die Grundlage, auf der sich Kompetenzen überhaupt entwickeln können (vgl. ebd., S. 312).

Komplementiert werden Kompetenzen durch den Bezug zu Regeln, Normen und Werten. Sie geben den Rahmen vor, in denen Kompetenzen entwickelt und gezeigt werden dürfen (vgl. ebd.).

Schließlich ist der Kompetenzbegriff dem Begriff der Fähigkeiten sehr ähnlich und kann nicht eindeutig abgegrenzt werden. Fähigkeiten sind erworbene und systematisierte Handlungen, die aufgrund innerpsychischer bzw. lebensgeschichtlich erworbener Voraussetzungen gesteuert werden. Die Unschärfe zwischen den Begriffen führt dazu, dass diese in der Literatur meist synonym verwendet werden. Aufgrund seines breiten Verständnisses und unklaren Begrenzungen, eignet sich der Begriff jedoch nicht für wissenschaftliche Operationalisierungen und wird dort kaum verwendet (ebd., S. 311).

Der Kompetenzbegriff soll vor diesem Hintergrund ausschließlich im Kontext der beruflichen Handlungsfähigkeit betrachtet werden. Indem berufliches Handeln als Kompetenz verstanden wird, ist dieses ein operationalisierbares Konstrukt menschlicher Leistung, welches beobachtbar und messbar sowie entwickelbar ist (vgl. Grote u.a. 2012c, S. 27; Kauffeld 2006, S. 20-21). Kompetenzen werden dabei immer mit erfolgreichen Handeln verbunden, indem eingeschätzt werden kann wie die Ziele erreicht bzw. wie Lösungen gefunden wurden (vgl. Kauffeld 2006, S. 22).

Abschließend kann berufliche Handlungsfähigkeit folgendermaßen definiert werden: „Alle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Denkmethoden und Wissensbestände des Menschen, die ihn bei der Bewältigung konkreter sowohl vertrauter als auch neuartiger Arbeitsaufgaben selbstorganisiert, aufgabengemäß, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst – oft in Kooperation mit anderen – handlungs- und reaktionsfähig machen und sich in der erfolgreichen Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen zeigen.“ (Grote u.a. 2012c, S. 26). Berufliche Handlungskompetenz hat im Unterschied zu anderen Begriffen, wie etwa dem Begriff der Qualifikation, den Vorteil, dass erfolgreiches berufliches Handeln nicht mehr als feststehende Größe definiert wird, sondern als etwas, das messbar ist und entwickelt werden kann.

2.2 Betriebliches Kompetenzmanagement

Im betrieblichen Kompetenzmanagement⁵ ist Kompetenz ein Mehrebenenphänomen und kann auf den Ebenen Netzwerk, Organisation, Team und Individuum betrachtet werden (vgl. North, Reinhardt und Sieber-Suter 2013, S. 22-23). Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit ist es vor allem, Kompetenzmanagement als Verbindung von individuellen Kompetenzen und Kompetenzen der Organisation zu verstehen. Team und Netzwerkkompetenzen spielen nur am Rande eine Rolle und würden den Rahmen dieser Arbeit sprengen, so dass sie nicht gesondert betrachtet werden.

Mit dem Wandel von einer Industrie- zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, wird das Wissen eines Unternehmens zum entscheidenden Wirtschaftsfaktor (vgl. Kaufeld 2006, S. 1). Im Management geht man davon aus, dass Wissensvorsprung Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg generiert. Wettbewerbsvorteile ergeben sich wiederum für Ressourcen, die knapp, wertvoll, dauerhaft, begrenzt imitierbar, schlecht transferierbar und beschränkt substituierbar sind. Dies alles trifft auf Kompetenzen zu (vgl. ebd.). Kompetenzmanagement ist somit eine „zentrale Managementaufgabe, (die, S.M.) der Nutzung und Entwicklung insbesondere der Unternehmenskompetenzen (dient, S.M.) und ist somit der entscheidende Faktor zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit oder Schärfung des Profils von Non-Profit-Organisationen.“ (North, Reinhardt und Sieber-Suter 2013, S. 19).

Die betriebliche Kompetenzmanagementforschung und -praxis hat sich recht unabhängig von dem psychologischen Kompetenzkonstrukt, wie in Kapitel 2.1 dargestellt, entwickelt. Ausgehend von dem Kompetenzkonstrukt auf Organisationsebene stehen dabei zwei Ansätze im Mittelpunkt. Zum einen das Konzept der Kernkompetenzen einer Organisation und zum anderen das Konzept der „Dynamischen Fähigkeiten“. Auf der organisationalen Ebene sind Kompetenzen von Unternehmen bzw. Organisationen die Fähigkeit der Gesamtorganisation.

Das Kernkompetenzkonzept nach Prahalad und Hamel geht davon aus, dass Wettbewerbsfähigkeit durch die Konzentration des Unternehmens auf Kernkompetenzen entsteht (vgl. Grote, Kauffeld und Frieling 2012b, S. 5). Kompetenzen dienen hierbei eher der Fo-

5 In der Literatur wird von einem betrieblichen und einem strategischem Kompetenzmanagement gesprochen. Beides bezieht sich inhaltlich auf die Organisationsebene und wird synonym verwendet. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff des betrieblichen Kompetenzmanagements bevorzugt.

kussierung und Selektion von Aufgaben der Organisation. Im For-Profit Bereich gilt dieses Konzept als teilweise überholt, weil die alleinige Konzentration auf Kernkompetenzen in Zeiten permanenten Wandels und unsicheren Umwelten, den Blick verengt und dadurch Möglichkeiten für Innovation und Weiterentwicklung nicht wahrgenommen werden (vgl. Schreyögg 2012, S. 111).

Im For-Profit Bereich wird heute zunehmend auf das Konzept der „Dynamischen Fähigkeiten“ (*dynamic capability approach*) von David J. Teece zurückgegriffen. Dieses besagt, dass Wettbewerbsvorteile durch permanente Anpassung und Neukombination der internen Ressourcen (u.a. Kompetenzen) an externe Faktoren entstehen. Dadurch erreicht die Organisation die Fähigkeit sich schnell an Veränderungen anzupassen (vgl. RUB o.J.). Die internen Ressourcen des Unternehmens müssen entsprechend eingesetzt und dauerhaft weiterentwickelt werden, wodurch Organisationen zu lernenden Organisationen werden. Veränderung und Innovation werden zum permanenten Bestandteil und können nicht mehr als separater Prozess gesteuert werden (vgl. North, Reinhardt und Sieber-Suter 2013, S.25; Anzengruber 2014).

In den letzten Jahren mehren sich die Bestrebungen, die psychologischen und pädagogischen Erkenntnisse zum Kompetenzkonstrukt aus Kapitel 2.1 mit den Kompetenzen auf Organisationsebene, in einem betrieblichem Kompetenzmanagement zu verbinden (vgl. Anzengruber 2014; Barthel u.a. 2006; North, Reinhardt und Sieber-Suter 2013, S. 24; Erpenbeck 2014, S. 17–18). Dadurch rückt das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter sowie deren Entwicklung in den Mittelpunkt der Wertschöpfung des Unternehmens (vgl. North, Reinhardt und Sieber-Suter 2013, S. 25; Grote, Kauffeld und Frieling 2012b, S. 6-7; Kauffeld 2006, S. 2-3). Somit ist Kompetenzmanagement bzw.- entwicklung immer ein Thema der Personalentwicklung und deren Verzahnung mit der Organisationsentwicklung (vgl. ebd.).

Abschließend ist zu konstatieren, dass ein betriebliches Kompetenzmanagement nichts grundsätzlich Neues ist, sondern bestehende Prozesse der Personalentwicklung anhand von organisationalen Kompetenzen bzw. strategischen Unternehmenszielen einheitlich ausrichtet (vgl. Grote, Kauffeld und Frieling 2012b, S. 4). Dabei steht die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz der Mitarbeiter, wie in Kapitel 2.1 erörtert, im Mittelpunkt. Allerdings ist nicht nur eine Ausrichtung an den Zielen der Organisation möglich. Nach Grote u.a. (2012c) kann ein Kompetenzmanagement neben der Unternehmensstrategie (*strategy based approach*) auch an den Werten der Organisation (*values based approach*) oder an wissenschaftlich erforschten, erfolgreichen Verhaltensweisen (*research*

based competency approach) orientiert sein (vgl. Grote u.a. 2012c, S. 20). Im deutschen Sprachraum steht meist nur die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie im Mittelpunkt. Im internationalen Raum werden darüber hinaus auch die anderen Ausrichtungen berücksichtigt. Besonders die Orientierung an den Werten einer Organisation kann für den sozialen Bereich interessant sein, weshalb in der Analyse geprüft wird, inwieweit auch in Deutschland von anderen Ausrichtungen Gebrauch gemacht wird.

2.3 Individuelles Kompetenzmanagement

Bei der Betrachtung eines betrieblichen Kompetenzmanagement muss gleichzeitig auch das individuelle Kompetenzmanagement berücksichtigt werden. In einer Gesellschaft, die zunehmend durch Wandel und Innovation geprägt ist, bedeutet die Fokussierung auf Kompetenzen für das Individuum eine stärkere Selbstverantwortung für die eigene Erwerbsbiografie und den Erhalt der Erwerbstätigkeit (*Employability*⁶). Subjektbezogene Erklärungsansätze für Erfolg bzw. Misserfolg in Bezug auf die eigene Erwerbstätigkeit nehmen zu und ein neues Paradigma als Gegenentwurf zum Berufsmodell und Normalarbeitsverhältnis zieht auf (vgl. Promberger u.a. 2008; Kauffeld 2006, S. 6; Grote, Kauffeld und Frieling 2012b, S. 7–9). Der alte „moralische“ Vertrag mit dem Arbeitgeber wird von einem neuen „psychologischen“ Vertrag abgelöst. Der Mitarbeiter arbeitet solange für ein Unternehmen wie er gebraucht wird. Im Gegenzug erwartet er aber, dass er sich im Sinne seiner persönlichen Entwicklungsziele weiterentwickeln kann (vgl. Kauffeld 2006, S. 5-6).

Für das Individuum wird im Zuge dessen das eigene Wissen und die eigene Kompetenz zum Schlüssel für beruflichen Erfolg (vgl. ebd., S. 1). Nur das eigene Kompetenzmanagement kann dem Individuum Orientierung geben, die permanente Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen wird zur Pflicht (vgl. ebd., S. 6). "Persönliches Kompetenzmanagement ist ein strukturiertes Vorgehen zur Beschreibung, Bewertung und zum Nachweis individueller Kompetenzen. Ziel ist es, das vorhandene Potential zu erkennen und bestmöglich zu nutzen sowie Kompetenzen, ausgerichtet auf persönliche Entwicklungsziele hin zu erweitern." (North, Reinhardt und Sieber-Suter 2013, S. 21). Ein betriebliches Kompetenz-

6 „Employability“ bezeichnet die Fähigkeit einer Person, eine Beschäftigung zu finden und in Beschäftigung zu bleiben. In der arbeitsmarkt- und bildungspolitischen Diskussion wird Beschäftigungsfähigkeit mittlerweile als zentrale Zielgröße arbeitsmarktpolitischer Strategien, betrieblicher Personalpolitik und individueller Qualifikationsprofile betrachtet.“ (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung).

management muss diesen Aspekt berücksichtigen und in ein eigenes Kompetenzmanagement einbinden (vgl. ebd.).

2.4 Kompetenzmanagementsysteme

In Vorbereitung auf die Analyse steht die tatsächliche Umsetzung und Ausgestaltung eines Kompetenzmanagements in Form von Kompetenzmanagementsystemen im Mittelpunkt. Kompetenzmanagementsysteme verweisen auf eine Systematisierung von Prozessen und Instrumenten. Wie bereits oben erwähnt, beinhaltet ein Kompetenzmanagement nichts grundsätzlich Neues, sondern bündelt bestehende Personalentwicklungs- bzw. -managementprozesse und richtet diese einheitlich auf Kompetenzen aus. Dadurch werden "Insellösungen" in ein ganzheitliches Managementsystem überführt und auf der Grundlage eines einheitlichen Kompetenzmodells systematisiert (vgl. Grote, Kauffeld und Frieling 2012b, S. 4). Ziel eines Kompetenzmanagements ist es, eine gemeinsame Sprache und Sichtweise über die Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte zu erhalten. Zudem ermöglicht es Transparenz und Vergleichbarkeit herzustellen (vgl. Erpenbeck u.a. 2013, S. 16; Grote u.a. 2012c, S. 36).

Kompetenzmanagement ist je nach Organisation verschieden und kann nicht vereinheitlicht werden. Jedes Unternehmen muss prüfen, was zu den eigenen Anforderungen passt und welche weiteren Ziele, neben den oben genannten, mit einem Kompetenzmanagement verfolgt werden (vgl. North, Reinhardt und Sieber-Suter 2013, S. 21). Dennoch lassen sich Kompetenzmanagementsysteme anhand bestimmter Kriterien aufbauen und vergleichen. Diese stehen im Folgenden im Mittelpunkt und werden unter den Kapiteln Kompetenzmodelle (2.4.1), Kompetenzmessung (2.4.2) und Kompetenzentwicklung (2.4.3) erörtert.

2.4.1 Kompetenzmodelle

Kompetenzen sind „operationalisierbare Konstrukte menschlicher Leistung, die transparent, beobachtbar und messbar sein müssen.“ (Grote, Kauffeld und Frieling 2012b, S. 3). Grundlage für die Operationalisierung bilden Kompetenzmodelle, die wiederum das Fundament für die Kompetenzmessung und -entwicklung darstellen. Kompetenzmodelle klas-

sifizieren Kompetenzen und teilen das Kompetenzkonstrukt in verschiedenen Teilkompetenzen⁷ ein. In der Analyse wird zu fragen sein, welches Modell angewendet wird.

Innerhalb der Kompetenzforschung und -praxis herrscht in Bezug auf die Kompetenzmodelle scheinbar Einigkeit. Alle Autoren bevorzugen eine Einteilung in vier Dimensionen. Bei näherer Betrachtung fällt allerdings auf, dass die Schwerpunktsetzung in den jeweiligen Dimensionen unterschiedlich ist. North, Reinhardt und Sieber-Suter rekurrieren auf Erpenbeck und Rosenstiel und entwickeln kein eigenes Modell. Deshalb werden im folgenden lediglich die Ausführungen von Kauffeld und Erpenbeck (teilweise in Zusammenarbeit mit Heyse oder Rosenstiel) gegenübergestellt.

Erpenbeck teilt Kompetenzen in vier Grundkompetenzen ein: personale, aktivitätsbezogene, fachlich- und methodische sowie sozial-kommunikative Kompetenzen (vgl. Erpenbeck 2013, S. 308). Kauffeld begrenzt den Begriff der Kompetenz in ihren Ausführungen ausschließlich auf die berufliche Handlungskompetenz. Sie teilt diese ebenfalls in vier Dimensionen. Wobei die Zuordnung etwas anders als bei Erpenbeck ist. Diese sind: Fach-, Methoden-, Sozial- sowie Selbstkompetenz (vgl. Kauffeld 2006, S. 23-26). Zum besseren Verständnis werden im folgenden beide Kategorisierungen miteinander verglichen:

- Die Fachkompetenz wird bei Kauffeld als „organisations-, prozess-, aufgaben- und arbeitsplatzspezifische berufliche Fertigkeiten und Kenntnisse sowie die Fähigkeit, organisationales Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, Probleme zu identifizieren und Lösungen zu generieren“ (ebd., S. 23) definiert.
- Methodenkompetenz ist nach Kauffeld „die Fähigkeit, Methoden, Verfahrensweisen oder Strategien zur Strukturierung von Tätigkeiten, Diskussionen, Prozessen und allgemein Sachverhalten flexibel einzusetzen“ (ebd., S. 24) definiert
- Erpenbeck fasst demgegenüber die fachliche und methodische Kompetenz zu einem Bereich zusammen und definiert: „Disposition (...) mit fachlichem und instrumentellem Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten kreativ Probleme zu lösen, Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten; das schließt Dispositionen ein, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert zu gestalten, sowie Methoden selbst kreativ weiterzuentwickeln.“ (Erpenbeck und Rosenstiel in North, Reinhardt und Sieber-Suter 2013, S. 57-58). North u.a. bewerten diese Verbindung der Fach- und Methodenkompetenz für die Praxis geeignet (vgl.

⁷ Die Tatsache, dass Kompetenz in verschiedenen Teilkompetenzen eingeteilt wird führt zu den verschiedenen Gebrauch von Singular und Plural des Kompetenzbegriffs. Beides wird synonym verwendet (vgl. Kauffeld 2006)

North, Reinhardt und Sieber-Suter 2013, S. 57). Hier wird in der Analyse zu prüfen sein, wie die Praxis aussieht.

- Erpenbeck nutzt dafür als weitere Kategorie die aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenz. Diese umfasst die „Disposition und Bereitschaft einer Person, aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln und dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen zu richten“ (Erpenbeck und Rosenstiel in North, Reinhardt und Sieber-Suter 2013, S. 57).
- Die Selbstkompetenz nach Kauffeld umfasst die aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenz sowie die personale Kompetenz nach Erpenbeck. Die personale Kompetenz liegt in der Disposition, sich selbst einschätzen und entwickeln zu können (vgl. ebd., S. 58). Die Selbstkompetenz nach Kauffeld ist zum einen die „Selbstwahrnehmung, das bewusste Reflektieren der eigenen Fähigkeiten (...) sowie andererseits die Offenheit für Veränderungen, das Interesse, aktiv und eigeninitiativ mitzuwirken und zu gestalten.“ (Kauffeld 2006, S. 26).
- Die Sozialkompetenz bzw. die sozial-kommunikative Kompetenz definiert Kauffeld „als die Fähigkeit, mit anderen in sozialen Situationen erfolgreich zu interagieren“ (ebd., S. 25) und schließt damit den kommunikativen Aspekt sozialer Beziehungen mit ein. Erfolg bedeutet hierbei die eigenen Interessen als auch die Interessen der anderen zu berücksichtigen. Erpenbeck definiert diesen Kompetenzbereich darin, dass es gelingt „soziale Beziehungen aufzubauen und zu gestalten, sozial, kommunikativ und kooperativ zu handeln und sich mit anderen rational, kreativ und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen.“ (Erpenbeck und Rosenstiel in North 2013, S. 58).

Im Unternehmenskontext werden die vier Kompetenzdimensionen weiter unterteilt und mit Teilkompetenzen befüllt. Diese folgen den jeweiligen, individuellen Anforderungen der Organisation bzw. den Arbeitsbereichen und können nicht vereinheitlicht werden (vgl. Grote u.a. 2012a, S. 42-47). Grote u.a. berücksichtigen darüber hinaus noch weitere Aspekte. Zum einen ist zu erfassen, ob neben überfachlichen auch fachliche Kompetenzen in einem Kompetenzmodell genutzt werden (vgl. ebd., S. 45-46). Zum anderen ist zu fragen, ob alle Kompetenzen eines Tätigkeitsfeldes abgebildet werden sollen oder lediglich erfolgskritische Kompetenzen. Eine vollständige Beschreibung aller notwendigen Kompetenzen birgt die Gefahr, dass es sehr unübersichtlich wird, aber auch die Chance, sehr praxisrelevant zu sein. Hier sollte ausschlaggebend sein, welches Ziel mit einem

Kompetenzmanagement verfolgt wird (vgl. ebd., S. 45–46). Inwieweit diese Kategorisierungen in der Unternehmenspraxis tatsächlich angewendet werden, wird in der Analyse zu prüfen sein.

Zudem ist ein Kompetenzmodell immer eine Reduzierung der komplexen Realität, weshalb die Unterteilung nicht trennscharf vorgenommen werden kann. An den Kompetenzgrenzen wird es Überschneidungen geben und bestimmte Ausprägungen können nicht eindeutig zugeordnet werden (vgl. Kauffeld 2006, S. 26-27).

Grundsätzlich können Kompetenzmodelle in zwei Varianten eingeteilt werden: eine praktische oder eine wissenschaftliche Orientierung. Das wissenschaftliche Modell orientiert sich an einer klassischen Einteilung in Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz wie nach Erpenbeck oder Kauffeld. Ein praktisches Modell geht von der tagtäglichen Praxis eines Unternehmens aus und bildet eigene Kategorien. Die wissenschaftliche Einteilung ist weitverbreitet und ermöglicht Vergleichbarkeit zwischen den Unternehmen (vgl. Grote u.a. 2012a, S. 43–45). In der Analyse wird zu prüfen sein, welche Modelle angewendet werden und welches Modell sich schlussendlich für die Sozialwirtschaft eignet.

Neben dieser Einteilung des Kompetenzkonstruktes, sind bei der Ausgestaltung eines Kompetenzmodells für die betriebliche Praxis noch weitere Aspekte zu berücksichtigen. Eine weitere Unterteilung von Kompetenzmodellen kann nach Mansfield anhand von Jobgruppen erfolgen. Folgende Varianten schlägt er vor:

- Single-Job-Modelle: Kompetenzen werden für jede einzelne Stelle bzw. Tätigkeit im Unternehmen beschrieben (vgl. Grote u.a. 2012a, S. 50).
- One-size-fits-all-Modelle: Kompetenzen werden für alle Stellen bzw. Tätigkeiten übergreifend beschrieben (vgl. ebd.).
- Multiple-job-approach: Kombiniert die beiden vorherigen Modelle. Überfachliche Kompetenzen werden übergreifend für alle Berufsgruppen definiert. Ergänzend werden spezifische fachliche Kompetenzen pro Berufsgruppe definiert und in Job-Familien zusammengefasst (z.B.: Verwaltung, Erzieher, Sozialpädagoge) (vgl. ebd.).

Welche Modelle in der Praxis Anwendung finden, wird in der Analyse untersucht und in die Konzepterstellung einfließen.

2.4.2 Kompetenzmessung

Kompetenzen messen und beurteilen zu können, bildet die Grundlage für ein betriebliches Kompetenzmanagementsystem (vgl. Kauffeld 2006, S. 10-11). Das Feld gängiger Kompetenzerfassungs- sowie Messverfahren ist riesig. Einen Gesamtüberblick geben Erpenbeck und Rosenstiel in ihrem Werk „Kompetenzmessung“ (2017) auf reichlich 700 Seiten. Die Autoren gehen dabei auf verschiedene Messverfahren in der Psychologie, Pädagogik und im Personalmanagement ein.

Kauffeld kritisiert allerdings das große Repertoire der Kompetenzmessverfahren (vgl. ebd., S. 37). Es werden „Instrumente der Leistungsmessung, der Verhaltensbeobachtung oder der Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften (eingesetzt, S.M.) (...) deren unmittelbarer Zusammenhang zur Kompetenzforschung nicht ersichtlich ist“ (ebd.) bzw. unfertige, nicht-getestete Verfahren, die eher in Vermarktungsinteressen der Autoren liegen, als in der objektiven Messung von Kompetenzen (vgl. ebd.). Viele Kompetenzmessverfahren werden als teure und komplexe Software angeboten. Für die Konzeptentwicklung der vorliegenden Arbeit, in der ein einfaches und kostengünstiges System entwickelt werden soll, kommen somit teure, softwaregestützte Verfahren nicht in Frage.

Im Fokus dieser Arbeit steht ein Kompetenzmanagement in der Personalentwicklung. Folglich sollten Messverfahren im betrieblichen Kompetenzmanagement ermöglichen, dass Kompetenzentwicklungsbedarfe festgestellt und entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden können und der Kompetenzzuwachs gemessen werden kann (vgl. ebd., S. 49).

Zunächst werden die Kompetenzmodelle aus dem vorangegangenen Kapitel 2.4.1 soweit operationalisiert, dass eine Messung möglich wird (vgl. Grote u.a. 2012a, S. 47-51). Im Unternehmenskontext kommen hierfür meist Skalen zur Erfassung von Kompetenzen zum Einsatz (vgl. ebd., S. 47). Hierzu werden die (Teil-)Kompetenzen der Kompetenzmodelle mit messbaren Skalen unterlegt. Diese können unterschiedlich ausgestaltet sein und wie folgt unterteilt werden:

- Einheitliche oder uneinheitliche Skalen: Kompetenzen können über alle Kompetenztypen hinweg anhand einer einheitlichen oder uneinheitlichen Skala gemessen werden (vgl. ebd., S. 48).
- Numerisch und verbal und/oder verhaltensverankerte Einstufungsskalen: Die Messung erfolgt über numerische Kategorien, die zusätzlich verbal beschrieben wer-

den. Teilweise sind diese zusätzlich mit Verhaltensankern versehen, um die Ausprägung der Kompetenz möglichst exakt bestimmen zu können (vgl. ebd.).

- Logik der Skalierung: Im Mittelpunkt steht die Frage, woran sich die Skalierung und deren Einteilung orientiert. Diese kann sich auf Erfahrung beziehen, auf die Selbstsicherheit, auf den Grad der Selbstständigkeit, die Komplexität der Situation, im Verhältnis zu einer Vergleichsgruppe, Weiterentwicklungsbereitschaft oder die Höhe der persönlichen Reputation bei anderen (vgl. ebd.).

Die skalierten Kompetenzmodelle werden in Form von Leitfäden, Anforderungsprofilen, Fragebögen, Evaluationsbögen etc. in bestehende Personalentwicklungsinstrumente eingebaut bzw. in neue Instrumente umgesetzt, wodurch eine konkrete Kompetenzmessung möglich wird (vgl. ebd., S. 48-50). Die Kompetenzmessung ist dabei nichts Einmaliges, sondern findet immer wieder statt und umfasst verschiedene Instrumente. Ausschnitthaft sind folgende Instrumente möglich:

- Stellenbeschreibungen, Tätigkeitsprofile, Kompetenzprofile, etc.: Es erfolgt ein Abgleich von Soll- und Ist-Kompetenzprofilen zwischen einer Stellenanforderung und dem entsprechenden Mitarbeiter meist im jährlichen Mitarbeitergespräch. Diese können aber auch als Grundlage für Einstellungsgespräche dienen (vgl. ebd.).
- Assessment Center: Fremdbeobachtung und -einschätzung meist durch eine Führungskraft oder einem Mitarbeiter der Personalabteilung anhand von Soll-Ist-Kompetenzabgleichen. Wird vor allem im Talentmanagement und zur Einstellung genutzt (vgl. ebd., S. 50-51).
- 360°-Feedback für Führungskräfte, Mitarbeiter, Bewerber, etc.: Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung des 360°-Feedbacks sowie ein Soll- und Ist-Abgleich (vgl. ebd., S. 51).

Die vorgestellten Instrumente der Kompetenzmessung, erfassen Kompetenzen zu einem bestimmten Zeitpunkt und müssen wiederholt werden, um Entwicklungen festzustellen. Kompetenzentwicklungsschritte werden dadurch nicht direkt abgebildet, sondern können erst zu einem späteren Messzeitpunkt im Nachhinein erfasst werden (vgl. Erpenbeck, Grote und Sauter 2017, S. XXVI).

Neben diesen Instrumenten, gibt es darüber hinaus auch Instrumente die Kompetenzmessung und -entwicklung in Echtzeit und ständig aktualisiert erfassen, so dass auch Kompetenzentwicklungsschritte direkt nachvollzogen werden können (vgl. ebd.; North, Reinhardt und Sieber-Suter 2013, S. 153). Hierzu gehören beispielsweise Instrumente wie „Kompetenzpässe“, „Gelbe Seiten“ über Kompetenzen und deren Ausprägung im Unter-

nehmen oder das „Kompetenzrad“ (vgl. North, Reinhardt und Sieber-Suter 2013, S. 154-182).

Grundsätzlich nutzen alle Messinstrumente Soll-Ist-Abgleiche sowie eine Fremd- und/oder Selbsteinschätzung der Kompetenzen. Die Fremdeinschätzung wird meist von der vorgeetzten Führungskraft, mitunter auch von Kollegen, durchgeführt und mit der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters abgeglichen, um Verzerrungseffekte in der Beurteilung zu vermeiden (vgl. ebd., S. 79-81). Aber auch eine alleinige Fremd- oder Selbsteinschätzung sind möglich (vgl. ebd., S. 76-77).

Das Feld möglicher Kompetenzmessverfahren ist groß und kann hier nur ausschnitthaft betrachtet werden. Die Nutzung und Ausgestaltung der Messverfahren und -instrumente ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und orientiert sich an deren Bedarfen (vgl. Grote u.a. 2012a, S. 47). Aus diesem Grund wird in der Analyse zu prüfen sein, wie die konkrete Umsetzung aussieht und welche Instrumente daraus abgeleitet, auf kleine und mittlere soziale Einrichtungen angewendet werden können.

2.4.3 Kompetenzentwicklung

Kompetenzentwicklung ist Personalentwicklung, die auf Kompetenzen ausgerichtet ist und aufgrund der Messbarkeit von Kompetenzen gesteuert wird. Insgesamt zeichnet sich das gesamte Feld der Personalentwicklung zunehmend durch eine Kompetenzorientierung aus (vgl. Erpenbeck 2013, S. 332).

Traditionell war der Bereich der Personalentwicklung von seminaristischen Weiterbildungen geprägt. Diese an ausschließlich formalem Wissen orientierte Form der Personalentwicklung steht in den letzten Jahren unter enormer Kritik, weil der Transfer in den Arbeitsbereich und somit die Nutzbarmachung des erworbenen Wissens angezweifelt wird (vgl. Pawlowsky und Bäumer 1996). Zudem muss Wissen heute schnell angepasst und permanent aktualisiert werden. „Das formelle Lernen in institutionalisierten Bildungseinrichtungen wurde in einer Gesellschaft und Wirtschaft, die sich schnell wandelt, in der das Wissen schnell veraltet und in der immer mehr und neue Kompetenzen von den Mitarbeitern verlangt werden, als oft zu spät und zu schwerfällig deklariert.“ (Kauffeld 2006, S. 7). Einmal erworbenes Wissen und Kompetenzen reichen heute nicht mehr aus, sondern müssen permanent und dauerhaft aktualisiert und entwickelt werden. Lernen und Weiterentwicklung wird also zum dauerhaften Prozess für Unternehmen und Individuen, wofür die Begriffe lernende Organisation und lebenslanges Lernen stehen (vgl. ebd.).

Der selbstorganisationsbezogene Kompetenzbegriff aus Kapitel 2.1 impliziert, dass Kompetenzentwicklung ein Lernen im Sinne des pädagogischen Konstruktivismus ist (vgl. Erpenbeck 2013, S. 306). Dieser versteht Lernprozesse als einen selbstorganisierten, kreativen und individuellen Konstruktionsprozess, der immer stattfindet und nicht nur in separaten Lernarrangements (vgl. ebd., S. 335-338; Kauffeld 2006, S. 9). Entsprechend können Lernprozesse in vier verschiedene Kategorien unterteilt werden:

- Formales Lernen ist Lernen mit dem Ziel, einen zertifizierten Abschluss zu erreichen (vgl. North, Reinhardt und Sieber-Suter 2013, S. 46).
- Nicht-formales Lernen ist Lernen, welches direkt verwertet und angewendet werden kann (vgl. ebd.).
- Informelles Lernen ist ein Lernen außerhalb fremdgesteuerter Prozesse, in informellen Räumen (vgl. ebd.).
- Lernen „en passant“ ist ein beiläufiges und unbewusstes Lernen (vgl. ebd.).

Übertragen auf die Kompetenzentwicklung im betrieblichen Kompetenzmanagement, bedeutet das, dass Lern- und Arbeitsprozesse nicht mehr getrennt betrachtet werden können. Lernen findet immer statt, auch in der täglichen Arbeit. „Der wesentliche Mechanismus der Kompetenzentwicklung wird im selbstorganisierten Lernen, durch die Auseinandersetzung mit Aufgaben in der Arbeit gesehen.“ (Kauffeld 2006, S. 9). Allerdings betont Kauffeld, dass Kompetenzentwicklung nur stattfindet, wenn ein Individuum dazu gezwungen wird, die eigenen kognitiven Schemata zu ändern und anzupassen. Folglich müssen herausfordernde Arbeits- und Lernsituationen geschaffen werden, damit kognitive Schemata geändert werden und ein Lernen ermöglicht wird (vgl. ebd., S. 21).

Somit rücken Lern- und Arbeitsprozesse näher zusammen und neben die klassische Form der externen Weiterbildung in Form von *off-the-job* Maßnahmen, rücken arbeitsnahe bzw. -integrierende Maßnahmen in Form von *near-* und *on-the-job* Maßnahmen in den Fokus der Kompetenzentwicklung (vgl. Hölzle 2006, S. 75-76). Auch Instrumente und Methoden zur Integration neuer Mitarbeiter in Form von *into-the-job* Maßnahmen gehören zur Kompetenzentwicklung (vgl. ebd.). Die Auswahl der Maßnahmen und Instrumente der Kompetenzentwicklung verhält sich wie bei der Kompetenzmessung. Die genutzten Instrumente müssen zu den individuellen Belangen der Organisation und ihren Entwicklungsinteressen passen. Auch hier wird in der Analyse zu prüfen sein, welche konkreten Maßnahmen von den Organisationen genutzt werden.

Zudem steht im Zuge der Kompetenzentwicklung die Transfersicherung des Erlernten in den Arbeitsbereich im Fokus, so dass sichergestellt wird, dass die Kompetenzentwicklung tatsächlich zur Organisationsentwicklung beiträgt (vgl. Pawlowsky und Bäumer 1996, S. 155-158). Hierfür sollten auch alle Kompetenzentwicklungsmaßnahmen anhand des Kompetenzmodells ausgerichtet sein und entsprechend gesteuert werden (vgl. Grote u.a. 2012a, S. 52). Je nach diagnostizierten Kompetenzentwicklungsbedarf können so zielgerichtet Entwicklungsmaßnahmen gewählt werden und im Nachhinein überprüft werden (vgl. ebd.).

Schlussendlich sollte in der Kompetenzentwicklung auch das Ermöglichen von horizontalen Karriere- und Laufbahnwegen berücksichtigt werden (vgl. ebd., S. 53). Gerade in Zeiten flacher werdender Unternehmenshierarchien, kann diese Form der Kompetenzentwicklung Mitarbeiter in ihrer individuellen und beruflichen Entwicklung herausfordern und so an das Unternehmen binden (vgl. ebd.). Inwieweit diese Form der Kompetenzentwicklung in der Praxis berücksichtigt wird, ist in der Analyse zu prüfen.

3 Sozialwirtschaft

In Vorbereitung auf die Analyse ausgewählter Kompetenzmanagementsysteme im nächsten Kapitel, erfolgt zunächst ein kurzer Blick in die Sozialwirtschaft. In Kapitel 3.1 sind die Trägerstrukturen und Einrichtungsgrößen zentral, die für die Auswahl der Unternehmen für die Analyse wegweisend sein werden. Im nächsten Kapitel 3.2. werden die Beschäftigten näher beleuchtet und das Image der „prekären Beschäftigung“ sozialer Berufe konkreter erfasst. Im abschließenden Kapitel 3.3. stehen aktuelle und zukünftige Herausforderungen im Mittelpunkt, welche den notwendigen Handlungsbedarf, sich mit Personal- und Organisationsentwicklung zu beschäftigen, verdeutlicht.

3.1 Trägerstrukturen und Einrichtungsgrößen

Der Begriff Sozialwirtschaft ist in seiner Verwendung nicht eindeutig. Eine Definition fehlt und entsprechend werden, je nach Auslegung, verschiedene Branchen, Einrichtungen oder Bereiche darunter subsumiert (vgl. Zimmer, Paulsen und Hallmann 2014, S. 184-185). Begründet liegt dies u.a in der Leistungserbringung in Form des sozialrechtlichen Leistungsdreiecks und dem Auseinanderfallen von Leistungserbringung (Leistungsträger) und Leistungsfinanzierung (Kostenträger) (vgl. Schellberg 2014, S. 224). Durch das sozialstaatliche Subsidiaritätsprinzip ist soziale Sicherheit und Wohlergehen subsidiär auf öffentliche und frei-gemeinnützige Träger verteilt. Im Zuge der Ökonomisierung des Sozialen seit den 1990er Jahren tauchen vermehrt privat-gewerbliche Träger auf, die soziale Arbeit gewinnorientiert erbringen (vgl. ebd.; Maelicke 2012, S. 17). Somit steht am Ende die Frage im Raum, wer denn nun eigentlich zur Sozialwirtschaft gehört. Zählt man Leistungsträger und/oder Kostenträger, frei-gemeinnützig und/oder privat-gewerbliche dazu? Hierauf gibt es keine eindeutige Antwort. Statistiken und Studien beziehen sich auf verschiedene Datengrundlagen.

Für die vorliegende Arbeit liegt der Fokus auf kleinen und mittleren, gemeinwohlorientierten und gemeinnützigen sozialen Einrichtungen. Diese finden sich fast ausschließlich unter den Dächern der sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege. Diese sind wie-

3.1 Trägerstrukturen und Einrichtungsgrößen

derum in dem Dachverband „Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege“ (BAGFW) zusammengeschlossen und erbringen gemeinsam einen Großteil sozialer Dienstleistungen in Deutschland. Sie grenzen sich deutlich von den privat-gewerblichen Trägern und Einrichtungen ab, indem sie nicht vorrangig gewinnorientiert, sondern wertorientiert agieren (vgl. BAGFW 2014, S. 4-7). „Die Wertorientierung der Freien Wohlfahrtspflege und das jeweilige verbandliche Selbstverständnis spiegeln sich in der Praxis.“ (ebd., S. 5). Die BAGFW veröffentlicht alle vier Jahre⁸ eine Gesamtstatistik aller ihr angeschlossenen oder unterstellten gesundheitlichen und sozialen Einrichtungen sowie Dienste, wie in Abbildung 2 dargestellt.

Arbeitsbereich	Einrichtungen	Betten/ Plätze	Vollzeit- beschäft.	Teilzeit- beschäft.
1. Gesundheitshilfe	7.481	192.005	232.870	159.318
2. Jugendhilfe	38.367	2.076.693	151.641	211.309
3. Familienhilfe	4.570	41.082	9.392	21.914
4. Altenhilfe	18.051	520.727	132.902	312.075
5. Behindertenhilfe	16.446	509.395	135.944	181.009
6. Hilfe für Personen in besonderen sozialen Situationen	8.830	53.650	18.464	20.534
7. Weitere Hilfen	9.914	242.447	33.369	27.406
8. Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten für soziale und pflegerische Berufe	1.636	66.246	13.112	12.602
Gesamt	105.295	3.702.245	727.694	946.167

Abbildung 2: Einrichtungen und Dienste der freien Wohlfahrtspflege 2012 (BAGFW 2014, S. 14)

Wie ersichtlich wird, sind im Rahmen der BAGFW im Jahr 2012 105.295 Einrichtungen tätig. Im Vergleich zur Statistik aus dem Jahr 2008 ist das ein Plus von 8%. Zudem ist die Breite der verschiedenen Einrichtungsarten aus der Statistik zu erkennen, die auch in der Konzepterstellung berücksichtigt werden müssen.

Leider lassen sich über die Größe konkreter Einrichtungen keine Zahlen oder Mengenangaben finden, was keine Rückschlüsse auf den Verbreitungsgrad kleiner und mittlerer sozialer Einrichtungen zulässt. Einen Anhaltspunkt dafür bieten Körner, Uhlig und Sperber in ihrem Beitrag zur sächsischen Sozialwirtschaft (2018). Sie konstatieren, dass sich hier seit den 1990er Jahren kleinteilige Trägerstrukturen entwickelt haben und viele Organisationen auf KMU-Größe agieren (vgl. Körner, Uhlig und Sperber 2018, S. 57-59). Zumin-

⁸ Leider ist die Gesamtstatistik 2016 noch nicht veröffentlicht, weshalb für die Arbeit die Statistik 2012 zugrunde gelegt wird.

3.1 Trägerstrukturen und Einrichtungsgrößen

dest in Sachsen scheint dies eine recht häufige Organisationsgröße zu sein. KMU lassen sich nach dem Handelsgesetzbuch einordnen. Danach sind kleine Unternehmen dadurch gekennzeichnet, dass sie maximal 6 Mio. € Bilanzsumme und 12 Mio. € Umsatzerlöse pro Jahr ausweisen und nicht mehr als 50 Mitarbeiter beschäftigen. Mittlere Unternehmen haben eine Bilanzsumme in Höhe von maximal 20 Mio. €, Umsatzerlöse in Höhe von 40 Mio. € und bis zu 250 Mitarbeiter (§267 HGB). Für die Größenbestimmung kleiner und mittlerer sozialer Organisationen ist diese Einteilung wegweisend und wird in die Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen und die Konzepterstellung einfließen.

3.2 Beschäftigte: Zahlen und Anstellungsverhältnisse

Die Gesamtstatistik 2012 der BAGFW verdeutlicht auch die Beschäftigungszahlen der Branche. So waren 2012 1.673.861 Mitarbeiter hauptamtlich beschäftigt, die sich aus 727.694 Vollzeitbeschäftigten (43%) und 946.167 Teilzeitbeschäftigten (57%) zusammensetzen (vgl. BAGFW 2014, S. 11-12). Entsprechend arbeiten gut 4% aller erwerbstätigen Personen Deutschlands in sozialen Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege (vgl. ebd. S. 12). Nicht eingerechnet sind hierbei die freiwillig und ehrenamtlich Engagierten sowie die Beschäftigten des öffentlichen und privat-gewerblichen Sektors. Somit ist die Beschäftigtenzahl in diesem Bereich weitaus größer mit zunehmender Tendenz. Demnach kann die Sozialbranche durchaus mit anderen Branchen wie dem Gastgewerbe oder dem Kredit- und Versicherungswesen mithalten und erklärt die zunehmende volkswirtschaftliche Bedeutung der Branche (vgl. Zimmer, Paulsen und Hallmann 2014).

Auch in diesem Bereich lohnt ein Vergleich mit der Statistik aus dem Jahr 2008. Im Jahr 2008 waren 833.306 Personen teilzeitbeschäftigt, so dass ein Anstieg der Beschäftigten in Teilzeit bis 2012 um 14% zu konstatieren ist. Die Beschäftigten in Vollzeit stiegen dagegen nur leicht an, von 708.523 Beschäftigten in 2008 auf 727.694 Vollzeitbeschäftigten in 2012 (vgl. BAGFW 2014, S. 11-12; BAGFW 2009, S. 14). Grundsätzlich ist ein anhaltender Aufwärtstrend der Beschäftigtenzahlen zu beobachten, wie die Abbildung 3 verdeutlicht.

3.2 Beschäftigte: Zahlen und Anstellungsverhältnisse

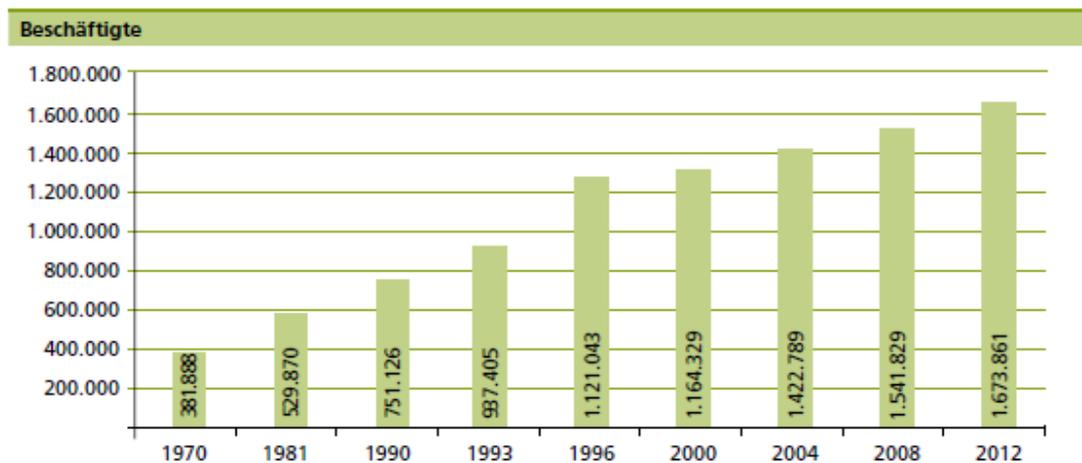


Abbildung 3: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen BAGFW 1970-2012 (BAGFW 2014, S. 16)

Der Anstieg der an sich schon erhöhten Teilzeitquote ist Teil der Diskussion um „prekäre Beschäftigungsverhältnisse“ im sozialen Bereich. Hintergrund der Diskussion ist, dass Teilzeitarbeit die oft geringen Einkommen sozialer Berufe nochmal deutlich reduzieren. So wies z.B. eine Studie zu den Beschäftigungsverhältnissen sozialer Fachkräfte in Berlin und Brandenburg aus dem Jahr 2011 nach, dass das durchschnittliche Bruttoeinkommen von Hochschulabsolventen im sozialen Bereich mit 2750€ monatlich (Vollzeit, angestellt bei freien Trägern) deutlich unter dem Berliner Durchschnittseinkommen von 3117€ lag (vgl. Grote u.a. 2011, S. 17). Teilzeitarbeit im sozialen Bereich ist oft ungewollt, aufgrund von Unterbeschäftigung und unsteter Auslastung von Einrichtungen (vgl. ebd., S. 22). Insgesamt bilanziert die Studie, dass es im sozialen Bereich geringe Aufstiegsmöglichkeiten, keine Gehaltsentwicklung und keine Tarifbindung gibt (vgl. ebd., S. 16-17). Ergänzend kommt hinzu, dass neben einer Zunahme von Teilzeitbeschäftigten, „Befristung, Scheinselbstständigkeit, geringfügige Entlohnung und geförderte Beschäftigung“ (Bassarak 2012, S. 44) weiter zunehmen.

Ein weiteres Phänomen sozialer Berufe ist der hohe Frauenanteil unter den Beschäftigten. So diagnostiziert Boeßenecker anhand der Statistiken des „Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“, dass im Jahr 2011 80,3% aller Sozialarbeiter/pädagogen und 95,5% der Erzieher weiblich waren (vgl. Boeßenecker 2014, S. 401).

Zuletzt ist zu konstatieren, dass neben den hauptamtlichen Mitarbeitern auch noch eine große Anzahl an ehrenamtlich Engagierten und Menschen in Freiwilligendiensten in sozialen Einrichtungen tätig sind. Laut eigenen Aussagen der BAGFW unterstützen schät-

3.2 Beschäftigte: Zahlen und Anstellungsverhältnisse

zungsweise 2,5 bis 3 Millionen Menschen im Ehrenamt oder in Form von Freiwilligendiensten die sozialen Einrichtungen (vgl. BAGFW 2003, S. 16-17).

Diese Besonderheiten des Personals müssen in die Konzepterstellung einfließen. Voll- und Teilzeitkräfte sollten ebenso wie haupt- und ehrenamtlich tätige Menschen berücksichtigt werden. Auch wird zu prüfen sein, ob der hohe Frauenanteil einen Einfluss auf die Ausgestaltung des Kompetenzmanagements haben wird.

3.3 Aktuelle und zukünftige Herausforderungen

Ein Kompetenzmanagement fokussiert, wie die klassische Personal- und Organisationsentwicklung, zukünftige Entwicklungen von Organisationen und Unternehmen sowie des Personals. Entsprechend muss das Konzept für kleine und mittlere soziale Organisationen im Kontext aktueller personalpolitischer und -wirtschaftlicher Herausforderungen betrachtet werden. Hierbei stellt die zunehmende Ökonomisierung und die Forderung nach Effizienz und Effektivität neue und teilweise widersprüchliche Anforderungen an Fach- und Führungskräfte sowie Ehrenamtliche (vgl. Hölzle 2006, S. 11-12).

Auf Organisationsebene entstehen durch gesellschaftlichen Wandel neue Problemlagen, die „den Bedarf an sozialen Versorgungsleistungen schneller anwachsen (lassen, S.M.) als deren Finanzierbarkeit.“ (ebd., S. 11). Soziale Einrichtungen sind gezwungen, sich permanent daran anzupassen, flexibel und effizient zu sein (vgl. ebd.). Aus diesen gestiegenen Bedarfen und daraus resultierenden Budgetproblemen ergibt sich ein verstärkter Wettbewerb um Gelder sowie die Qualität und Quantität der Dienstleistungen. Freigemeinnützige Organisationen und staatliche Einrichtungen sehen sich dabei zunehmend in Konkurrenz zu privatwirtschaftlichen Einrichtungen. Soziale Einrichtungen müssen entsprechend wettbewerbsfähig sein, stärker betriebswirtschaftlich gesteuert werden und innovativ sein (vgl. ebd.).

Auf der Ebene der Mitarbeiter stellen die altruistischen Werte und die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zum einen eine wichtige Voraussetzung in der Zusammenarbeit (sozial)pädagogischer Fachkräfte und Klienten dar. Gleichzeitig sind aber die Erwartungen des Personals an ein Personalmanagement und die Personalführung hoch und lässt sich z.t. nicht mit den Forderungen nach mehr Effizienz und Effektivität vereinbaren. Besonders bei ehrenamtlichen oder freiwilligen Mitarbeitern, die unentgeltlich für soziale Einrichtung tätig sind, ist dieser Aspekt wichtig (vgl. ebd.; Maelicke 2014, S. 869-870).

3.3 Aktuelle und zukünftige Herausforderungen

Aufgrund der zunehmenden Wettbewerbsfähigkeit, müssen Führungskräfte und Mitarbeiter bereit sein für Innovation und Weiterqualifizierung. Es müssen Ressourcen wie Zeit, Geld und Raum zur Verfügung gestellt werden (vgl. Hölzle 2006, S. 12).

Zukünftig wird voraussichtlich weniger Personal für die Tätigkeiten in der Sozialwirtschaft zur Verfügung stehen (vgl. Hoffmann 2012, S. 25). Ein bereits um sich greifender Fachkräftemangel wird sich weiter ausweiten und muss mit neuen Lösungen in der Personalgewinnung und -entwicklung begegnet werden (vgl. Kuniß 2013, S. 8). Erschwerend kommen das Image und prekäre Beschäftigungsverhältnisse hinzu, was sich durch ungewollte Teilzeitarbeit, Befristungen, schlechte Bezahlung und schlechte Arbeitsbedingungen bemerkbar macht (vgl. Bassarak 2012, S. 44). Aktuell diagnostiziert die Engpassanalyse der Arbeitsagentur lediglich einen Mangel an Fachkräften in der Altenpflege und in Gesundheitsberufen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2017). Die Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) Zukunftsprognose bestätigt allerdings, dass es in Zukunft vermehrt in den Gesundheits- und Sozialberufen zu einem Mangel an Fachkräften kommen kann (vgl. Helmrich u.a. 2012).

Zudem werden Fachkräfte, bedingt durch den Fachkräftemangel und einem Anheben des Renteneintrittsalters, zukünftig länger in der Erwerbstätigkeit verbleiben. Dies führt zu neuen Herausforderungen und Bedarfen an ein altersgerechtes Personalmanagement (vgl. Kuniß 2013, S. 7; Hoffmann 2012, S. 25-26). Abschließend führen zunehmende Arbeitsverdichtungsprozesse zu neuen physischen und psychischen Belastungen und zu Ausfallzeiten, so dass ein präventives bzw. ausgleichendes Personalmanagement notwendig wird (vgl. Kuniß 2013, S. 9).

4 Analyse von Kompetenzmanagementsystemen

Um ein Konzept für ein Kompetenzmanagement kleiner und mittlerer Organisationen der Sozialwirtschaft zu erstellen, erfolgt nun ein Blick in die Praxis von Unternehmen bzw. Organisationen. Wie bereits in der Einleitung angedeutet, gibt es eine Vielzahl von Veröffentlichungen, die unternehmensspezifische Kompetenzmanagementsysteme beschreiben. Um das Feld einzugrenzen, fokussierte sich die Recherche auf die beiden Veröffentlichungen „Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele“ von Grote, Kauffeld und Frieling (2012) sowie das Buch „Kompetenzmodelle von Unternehmen“ von Erpenbeck, Rosenstiel und Grote (2013). Das Feld der Kompetenzmanagementsysteme reicht dabei von sehr einfachen Systemen bis zu äußerst komplexen IT-gestützten Systemen, die mit psychologischen Verhaltenstests oder Stresstests arbeiten. Große Unternehmen haben ihre jeweils eigenen Modelle entwickelt und Unternehmensberatungen verbreiten ihre spezifischen Modelle an kaufende Unternehmen und gewähren nur sporadisch Einblick (vgl. Kauffeld 2006, S. 37-41).

Ziel des Konzeptes für soziale Einrichtungen ist es, ein einfaches, wenn überhaupt nur einfach IT-gestütztes, kostengünstiges, ohne großen Aufwand von Personalressourcen ein- und durchzuführendes Modell zu entwickeln. Entsprechend fiel ein Großteil der komplexen Modelle großer Firmen wie Siemens oder Bosch bereits im Vorfeld weg. Zudem orientierte sich die Analyse an dem Vorgehen der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. Diese hat zur Neueinführung ihres Kompetenzmanagements ein Benchmarking von Organisationen ähnlicher Branchen durchgeführt und aus den Ergebnissen ein eigenes Managementsystem entwickelt (vgl. Rasel und Seeliger 2012, S. 117-118).

Zunächst wurde entsprechend diesem Vorgehen recherchiert, ob es im Bereich der Sozialwirtschaft bereits Kompetenzmanagementsysteme gibt. In den beiden oben benannten Büchern wurde dazu ein Modell gefunden: das Kompetenzmanagement von SOS-Kinderdorf International. Dieses wurde aufgegriffen und in die Analyse aufgenommen.

Im weiteren Verlauf wurde geprüft, ob Beschreibungen von gemeinwohlorientierten, gemeinnützigen oder staatliche Einrichtungen bzw. Unternehmen in den Büchern existieren. Hier wurden drei Einrichtungen gefunden: die Bundesagentur für Arbeit, die Stadt Mün-

4 Analyse von Kompetenzmanagementsystemen

chen und die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. Alle drei fanden zunächst Eingang in die Analyse. Im Verlauf der Analyse wurde die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit wieder ausgeschlossen, da das System sehr komplex und IT-gestützt ist und somit für kleine und mittlere soziale Einrichtungen ungeeignet ist. Zudem erfordert es Personalressourcen, die es i.d.R. in kleinen und mittleren sozialen Einrichtung nicht gibt.

Schließlich sollte noch ein Unternehmen mit möglichst wenig Mitarbeitern aus dem Bereich der KMU gefunden werden. Alle bisherigen Modelle umfassen Beschäftigtenzahlen zwischen 30.000 bis knapp 100.000 Mitarbeiter. Innerhalb des gemeinnützigen und gemeinwohlorientierten Bereiches wurde dazu nichts gefunden, sodass die Analyse auf den gewinnorientierten Bereich ausgeweitet werden musste. Hierfür konnte nur ein Modell gefunden werden, welches mit seiner Mitarbeiterzahl von etwa 300 Angestellten knapp über den Grenzwerten einer mittleren Unternehmens liegt. Dennoch wurde das Unternehmen Esterházy in die Analyse aufgenommen.

Schlussendlich sind vier Unternehmen bzw. Organisationen in die Analyse eingegangen und werden in den nachfolgenden Kapitel behandelt: Bundesagentur für Arbeit (Kapitel 4.1), SOS-Kinderdorf International (Kapitel 4.2), Stadt München (Kapitel 4.3) und Esterházy (Kapitel 4.4). Aufgrund der Tatsache, dass die Bundesagentur für Arbeit ein sehr umfassendes Kompetenzmanagement entwickelt hat, wird dieses in der Analyse vorangestellt.

Damit die Kompetenzmanagementsysteme in die spätere Konzepterstellung einfließen können, wurde ein Analyseraster anhand des theoretischen Teils dieser Arbeit abgeleitet. Das Raster ist dabei nicht trennscharf. Die Beschreibungen der Kompetenzmanagementsysteme werden anhand folgender Kriterien miteinander verglichen:

- *Organisationsbeschreibung*
- *Ziel(e) des Kompetenzmanagements (siehe Kapitel 2.2, 2.3 und 2.4)*
- *Kompetenzdefinition (siehe Kapitel 2.1)*
- *Kompetenzmodell (siehe Kapitel 2.4.1)*
- *Methoden und Instrumente der Kompetenzmessung (siehe Kapitel 2.4.2)*
- *Prozesse und Instrumente der Kompetenzentwicklung (siehe Kapitel 2.4.3)*
- *Bewertung für die Konzepterstellung*

4.1 Bundesagentur für Arbeit

Organisationsbeschreibung

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) ist ein Bundesunternehmen und arbeitet schwerpunktmäßig in der Arbeitsvermittlung, in Leistungen zur Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitssuchenden, in der Arbeits- und Berufsforschung, in der Beratung von Unternehmen und Arbeitskräften und gewährt Geldleistungen, wie Arbeitslosengeld I und II (vgl. Behrens und Becker 2013, S. 71).

Die BA hat einen dreistufigen Verwaltungsaufbau: eine Zentrale in Nürnberg, Regionaldirektionen und Arbeitsagenturen mit Geschäftsstellen. Hinzu kommen besondere Geschäftsstellen wie z.B. das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (vgl. ebd.).

Personell zeichnet sich die BA durch einen hohen Frauenanteil von 70% aus. Außerdem sind Menschen aus 70 verschiedenen Nationen sowie Menschen mit Schwerbehinderung für sie tätig (vgl. ebd.).

Ziele des Kompetenzmanagements

Das Kompetenzmanagement dient als Grundlage für die gesamte Personalarbeit und ist an den Kernkompetenzen der BA ausgerichtet (vgl. ebd., S. 73-74). Sämtliche Personalprozesse werden auf Grundlage eines einheitlichen Kompetenzmodells gesteuert. Inhaltlich orientiert es sich konsequent an den strategischen und geschäftspolitischen Zielen der BA (vgl. ebd., S. 73). Das Personalmanagement berücksichtigt die Lebensphasen der Mitarbeiter und setzt entsprechende Personalentwicklungsinstrumente ein (vgl. ebd., S.80). Dezidiertes Ziel ist es darüber hinaus, Transparenz und Vergleichbarkeit der Kompetenzanforderungen herzustellen.

Kompetenzdefinition

Kompetenz wird im Rahmen der Personalentwicklung als „die Gesamtheit von Wollen, Wissen und Können“ (ebd. S. 74) gefasst. Die BA folgt darüber hinaus der Definition von Erpenbeck und Rosenstiel: Kompetenz besteht aus Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Werten. Als „Dispositionen selbstorganisierten Handelns“ zeigen sie sich in der Performance (vgl. ebd.). Aber die BA erweitert das Kompetenzmanagement um den Begriff des Dürfens, neben Wollen, Wissen und Können. So umfasst das Kompetenzmanagement auch die Gestaltung von Rahmenbedingungen, so dass die Kompetenzen der Mitarbeiter zum Tragen kommen und entwickelt werden können (vgl. ebd.).

Kompetenzmodell

Die Grundlage des Kompetenzmanagements bilden die Kernkompetenzen der Organisation. Diese werden auf die individuelle Ebene übersetzt und in ein Kompetenzmodell für alle Positionen in der BA gefasst. Dieses besteht aus Grund- und Teilkompetenzen. Die Grundkompetenzen umfassen der Theorie Erpenbeck und Rosenstiel folgend (siehe Kapitel 2.4.1), die vier Kompetenzbereiche: Fachliche-methodische, sozial-kommunikative, personale und Aktivitäts-/Umsetzungskompetenzen. Diese werden in Form von insgesamt 15 Teilkompetenzen näher beschrieben und sind in Tabelle 1 unten dargestellt (vgl. ebd. S. 75).

Grundkompetenzen	Teilkompetenzen
Fach-/Methodenkompetenz	Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit
	Planung
	Problemlösung
	Delegation*
Sozial-kommunikative Kompetenz	Kundenorientierung
	Mitarbeiterorientierung*
	Teamfähigkeit
	Diskussion/Argumentation
	Persönliche Beratung
Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Zielorientierung
	Ergebnisorientierung/Umsetzungsstärke
	Veränderungskompetenz/Initiative
Personale Kompetenz	Belastbarkeit
	Lern- und Kritikfähigkeit
	Vertrauens- und Glaubwürdigkeit*

*gilt nur für Führungskräfte

Tabelle 1: Übersicht Grund- und Teilkompetenzen bei der BA (Behrens und Becker 2013, S. 75)

Dieses Modell wird in ein konkretes Personalinstrument überführt. So existiert für jede Position in der BA eine Dienstpostenbeschreibung, welche u.a. die Kompetenzen und deren erforderliche Ausprägung umfasst. Dienstpostenbeschreibungen mit gleichen Kernaufgaben und Kompetenzanforderungen werden zu einem Tätigkeits- und Kompetenzprofil (TuK) zusammengefasst (vgl. ebd., S. 76). Darin enthalten sind die vier Bereiche: Kern-

aufgaben/Verantwortlichkeiten, Vor- und Ausbildung/Berufserfahrung, Fachlich-methodische Anforderungen sowie Kompetenzanforderungen. Für letztere werden konkrete Teilkompetenzen und deren erforderlicher Ausprägungsgrad definiert (vgl. ebd. S. 76-77).

Die TuK dient als Leistungsbeurteilung im jährlichen Mitarbeitergespräch und ist ausschlaggebend für die tarifliche Eingruppierung (vgl. ebd. S. 78).

Die TuKs mit ihren jeweiligen untergeordneten Dienstpostenbeschreibungen sind in übergeordneten Organisationskonzepten beschrieben, die sich wiederum an den geschäftspolitischen Zielen und Strukturen orientieren. Veränderungen auf struktureller Ebene werden durch diese Verzahnung der Organisations- und Personalentwicklung auf die Mitarbeiterbene transportiert wie in Abbildung 4 dargestellt (vgl. ebd.).

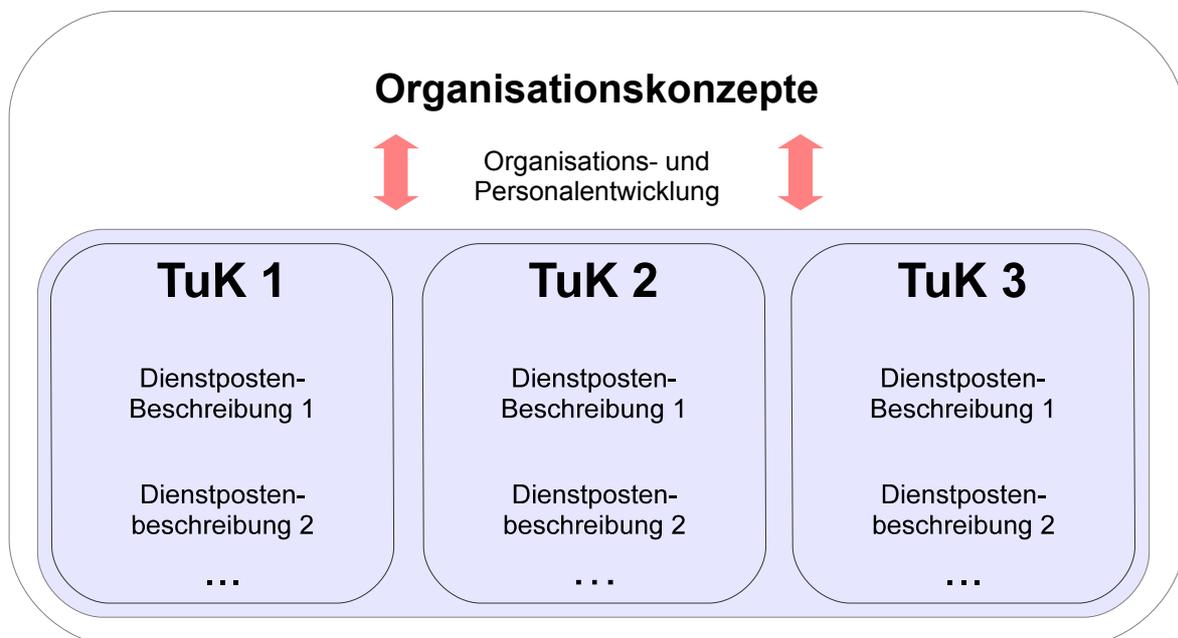


Abbildung 4: Organisationskonzepte und Tätigkeitsbeschreibungen (Eigene Darstellung)

Methoden und Instrumente der Kompetenzmessung

Jede Teilkompetenz ist eindeutig definiert und mit jeweils sechs Ausprägungsgraden (Skala ++ bis –) versehen. Die Ausprägungsgrade jeder Teilkompetenz sind wiederum mit jeweiligen Verhaltensankern beschrieben, damit eine bessere Einschätzung der Kompetenzen erfolgt (vgl. ebd. ,S. 76).

Die Kompetenzeinschätzung und -entwicklung erfolgt über das Instrument „Leistungs- und Entwicklungsdialog“ (LEDi). Hierbei erfolgt eine Leistungs- und Kompetenzbeurteilung

(vgl. ebd. S. 79). Die Leistungsbeurteilung entspricht weitgehend einer klassischen Zielvereinbarung. Die Kompetenzbeurteilung erfolgt auf Grundlage der TuK in Form von Soll-Ist-Vergleichen durch die Führungskraft (vgl. ebd. S. 80). Zwar erfolgt auch eine Berücksichtigung der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters, aber die schlussendliche Entscheidung über die Beurteilung und daraus abgeleitete Kompetenzentwicklungsmaßnahmen liegen bei der Führungskraft (vgl. ebd. S. 79-80).

Auch werden in der Messung Kompetenzen berücksichtigt, die abseits formaler Bildungspfade erworben wurden (vgl. ebd., S. 74). Im Kompetenzmanagement können zudem Berufs- und Lebenserfahrung teilweise bestimmte formale Qualifikationen ersetzen. Damit sollen ältere Beschäftigte berücksichtigt werden sowie Menschen mit fachfremden Abschlüssen (vgl. ebd. S. 78).

Prozesse und Instrumente der Kompetenzentwicklung

Folgende Personalinstrumente und -prozesse nutzt die BA, wofür das Kompetenzmodell die Grundlage bietet:

- Personalentwicklung: Transparente Kompetenzanforderungen für alle Positionen in der BA, im Intranet für alle sichtbar eingestellt – ermöglicht selbstgesteuerte horizontale und vertikale Personalentwicklung (vgl. ebd. S. 78).
- transparente Leistungseinschätzung und leistungsorientierte Bezahlung (vgl. ebd. S. 81).
- Im Recruiting interner und externer Bewerber dienen die Kompetenzen als Grundlage für Stellenausschreibungen, teilstrukturierten Interviews und Assessmentcenter (vgl. ebd.).
- internes Talentmanagement (vgl. ebd.).
- Wiedereingliederung und Anerkennung non-formaler Kompetenzen von Berufsrückkehrern (vgl. ebd.).

Kompetenzentwicklung baut auf den Ergebnissen der Kompetenzmessung auf. Im LEDi wird die Leistungs- und Kompetenzbeurteilung durch ergänzende Beurteilungsaussagen erweitert und führt zu einem Entwicklungsdiallog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Dieser fokussiert entweder eine Weiterentwicklung auf demselben Dienstposten oder eine Weiterentwicklung in vertikale oder horizontale Richtung (vgl. ebd., S. 80). In beiden Varianten werden konkrete Kompetenzentwicklungsmaßnahmen geplant (vgl. ebd. S. 80-81).

Alle Personalentwicklungsinstrumente wurden anhand des Kompetenzmodells sortiert. Ein Überblick über alle Kompetenzentwicklungsmaßnahmen bietet die Abbildung 5.

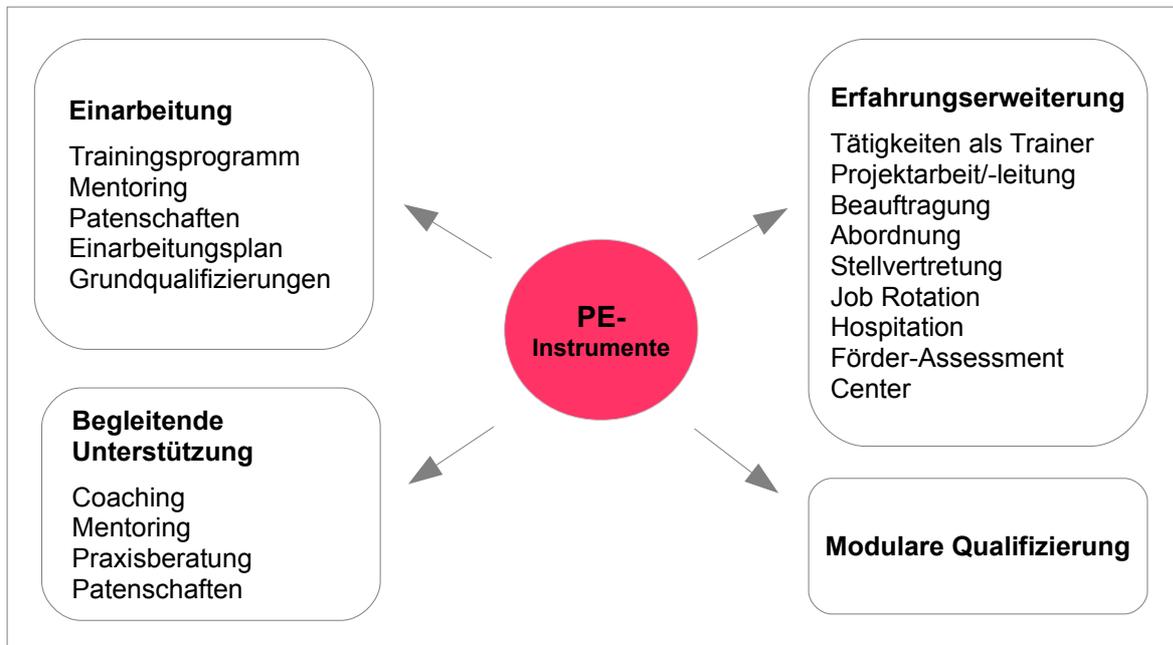


Abbildung 5: PE-Instrumente in der BA (Behrens/Becker 2013, S. 82)

Alle Personalentwicklungsinstrumente der BA sind konsequent auf den Kompetenzerwerb ausgerichtet und entsprechend ist gekennzeichnet, welche Kompetenzen mit welcher bestimmten Maßnahme erworben werden können (vgl. ebd. S. 82). Es kommen verschiedene Lernformen, von Präsenzveranstaltungen über Workshops, selbstgesteuerten Lernen, Hospitationen, Mentoring bis Patenschaften zum Einsatz (vgl. ebd. S. 83). Aber auch praxisnahe, reflexive und interaktive Settings wie Coaching, moderierte Besprechung oder Praxisberatung mit Kollegen werden besonders zur Förderung von sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen genutzt (vgl. ebd.).

Gleichzeitig ergeben sich durch die Personalentwicklungsinstrumente neue horizontale Weiterentwicklungsmöglichkeiten für erfahrene Mitarbeiter, welche die Rolle als Mentor, Trainer o.ä. übernehmen. Hier steht die Wissensweitergabe im Mittelpunkt. Auch auf diese Rolle werden die Mitarbeiter mit Hilfe von Kompetenzentwicklungsinstrumenten vorbereitet (vgl. ebd.).

Bewertung für die Konzepterstellung

Das Kompetenzmanagement dient in der BA dazu, alle Personalprozesse mithilfe des Kompetenzmodells zu systematisieren. In seiner Beschreibung ist es sehr umfassend, so dass es gut für die Konzepterstellung genutzt werden kann. Auch sind einige Parallelen im Personal zur Sozialwirtschaft, wie ein hoher Frauenanteil und alternde Belegschaften, zu konstatieren. Zudem ist die Berücksichtigung der Lebensphasen in dem Modell hervorzuheben und kann für das Konzept genutzt werden. Aufgrund der Größe der BA mit eigener Personalabteilung werden viele Prozesse und Instrumente im Kompetenzmanagement genutzt, wovon für die Konzepterstellung nur ein Bruchteil zur Anwendung kommen kann.

4.2 SOS-Kinderdorf International

Organisationsbeschreibung

SOS-Kinderdorf International (SOS-Kinderdorf International) ist eine weltweit agierende, nichtstaatliche Entwicklungsorganisation. Die langfristige Betreuung von Kindern ohne Eltern bzw. aus schwierigen Familienverhältnissen stehen im Mittelpunkt der Arbeit. Weitere Tätigkeitsfelder ist die familienpädagogische Arbeit sowie das Betreiben von Kitas, Schulen und Ausbildungsstätten weltweit. SOS-Kinderdorf International ist in ca. 133 Ländern aktiv (vgl. Steidl und Erhart 2013, S. 331).

SOS-Kinderdorf International besteht aus einer Dachorganisation und eigenständigen nationalen Vereinen mit eigenen Statuten und Vorstand, die in der Dachorganisation Mitglied sind. Der Dachverband gibt die finanziellen und administrativen Rahmenbedingungen sowie die pädagogischen Prinzipien vor (vgl. ebd., S. 331-332). Weltweit sind ca. 35.000 Mitarbeiter für SOS-Kinderdorf International tätig (vgl. ebd., S. 332).

Ziele des Kompetenzmanagements

SOS-Kinderdorf betreibt eine strategisch ausgerichtete Personalarbeit. Der Einsatz des Kompetenzmanagements dient dem „fokussierten Einsatz verschiedener HR-Instrumente“ (ebd.). Mit dem Kompetenzmanagement soll ein gemeinsames Verständnis, Transparenz und Vergleichbarkeit für die benötigten Anforderungen erreicht werden (vgl. ebd., S. 333, 336). Ziel ist es außerdem, ein Kompetenzmanagement zu entwickeln, das weltweit und für verschiedene Typen von Führungskräften (auch Projektleiter und Führungskräfte in Matrixorganisationen) einsetzbar ist (vgl. ebd., S. 336). „Das Führungskräftekompetenz-

profil definiert eine Auswahl von unterstützenden Kompetenzen, die Vielfalt und individuelle Entwicklung innerhalb eines gemeinsamen Rahmens ermöglichen.“ (ebd.). Ziel des Kompetenzmanagements ist es außerdem, ein einheitliches Kompetenzmanagement zu haben, das einen Entwicklungsrahmen bietet und für Neueinsteiger und Berufserfahrene gleichermaßen geeignet ist (vgl. ebd.).

Das Kompetenzmodell ist an den strategischen Zielen der Organisation ausgerichtet und wird auf die individuellen Fähigkeiten des Einzelnen angepasst (vgl. ebd., S. 333).

Kompetenzdefinition

Kompetenz wird definiert als eine „Kombination aus Wissen, Fertigkeiten und Verhalten, die von den einzelnen Mitarbeitern benötigt werden, um die Ziele der Organisation zu erreichen.“ (ebd., S. 332).

Kompetenzmodell

Für alle sozialpädagogischen Berufsgruppen existiert jeweils ein Kompetenzmodell, z.B. Kinderdorf Mütter oder Erzieher. Für alle weltweit tätigen Führungskräfte gibt es ein einheitliches Kompetenzmodell, welches im Folgenden vorgestellt wird (vgl. ebd., S. 333).

Das Kompetenzmodell wurde anhand der Unternehmensstrategie entwickelt und orientiert sich an keinem der oben vorgestellten theoretischen Modelle. Das Modell für die Führungskräfte umfasst 9 Kernkompetenzen:

- Vorbild sein
- starke Verbundenheit zur Organisation
- strategisches Denken und Innovation
- Unterschiedlichkeit leben und fördern
- Kommunikation und Interaktion
- Fördern von Individuen und Team
- Leistungsorientierung
- Planung und Organisation
- Entscheidungen treffen (ebd.).

Methoden und Instrumente der Kompetenzmessung

Jede der oben benannten Kernkompetenzen ist eindeutig definiert und mit Fragen sowie Verhaltensankern versehen, um den Kerngedanken der Kompetenz zu erfassen. Außerdem wird beschrieben, „wie die Kompetenz in der Praxis erlebbar ist.“ (ebd.). Eine Mes-

sung erfolgt ausschließlich in Form einer Selbsteinschätzung des Mitarbeiters in Mitarbeitergesprächen. Fremdeinschätzung, -bewertung und Kategorisierung wird abgelehnt (vgl. ebd.). Eine Skalierung existiert demzufolge nicht (vgl. ebd. S. 335-336).

Prozesse und Instrumente der Kompetenzentwicklung

Durch das Kompetenzmanagement wurden alle Prozesse des Personalmanagements (= HR-Zyklus) auf Kompetenzen ausgerichtet, wie Abbildung 6 zeigt.

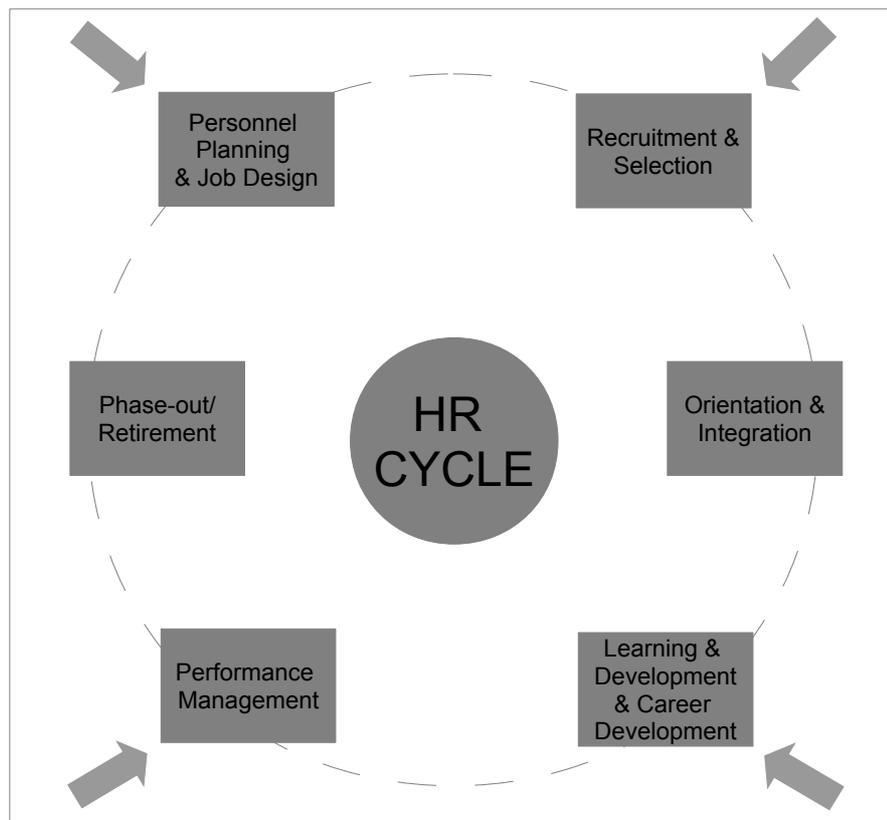


Abbildung 6: HR-Zyklus bei SOS-Kinderdorf International (Steidl/Erhart 2013, S. 338)

Folgende Prozesse werden bei SOS-Kinderdorf International angewandt:

- Personalplanung und job-design: Kompetenzen sorgen dafür, dass Stellen und entsprechende Kompetenzanforderungen so definiert sind, dass sie den strategischen Zielen des SOS-Kinderdorf International entsprechen (vgl. ebd., S. 337).
- Personalsuche und Auswahl: Kompetenzanforderungen fließen in Stellenausschreibungen ein und bei der Personalauswahl wird auf die Kompetenzen ge-

achtet und danach ausgewählt. Entsprechende Interviewleitfäden wurden erstellt (vgl. ebd.).

- Orientierung und Integration: Bei der Integration neuer Mitarbeiter dient das Kompetenzmanagement als Orientierung und sorgt für Transparenz. Erleichtert die Integration (vgl. ebd.).
- Lernen, Entwicklung und Laufbahnplanung: Das Kompetenzmanagement hilft, klare Entwicklungsziele zu definieren und konkrete Maßnahmen zu planen. Auch wurde mithilfe des Kompetenzmanagements ein Tool zur Selbsteinschätzung des eigenen Führungskräftepotentials entwickelt. Dieses Tool dient auch der Vorbereitung für Mitarbeitergespräche und des SOS Leadership Business Simulation (vgl. ebd., S. 337-338).
- SOS Leadership Business Simulation: Das Planspiel wurde aufgrund des Kompetenzmanagements entwickelt und simuliert realistische Herausforderungen für Führungskräfte. Im Mittelpunkt steht die Stärkung der Kompetenzanforderungen (vgl. ebd., S. 338-339).
- Performance Management (Mitarbeitergespräche und Leistungs-/Entwicklungsbeurteilung): Mithilfe des Kompetenzmanagements werden Kompetenzanforderungen mit der Erfüllung dieser abgeglichen und ggf. Entwicklungsziele abgeleitet. Das Kompetenzmanagement dient auch dem gegenseitigen Feedback in Mitarbeitergesprächen (vgl. ebd., S. 339).

Nicht alle Prozesse fallen in den Bereich der Kompetenzentwicklung. Für die Konzepterstellung in Kapitel 5 werden aus diesem Grund nur die Prozesse berücksichtigt, die einer Kompetenzentwicklung im Sinne Kapitel 2.4.3 entsprechen.

Bewertung für die Konzepterstellung

SOS-Kinderdorf International war es wichtig, ein individuelles, einfaches, praktikables und flexibles Instrument zu entwickeln. Der Fokus liegt dabei sehr stark auf der Selbstständigkeit und -einschätzung der Führungskräfte. Auf Fremdeinschätzung wird verzichtet. Das SOS-Kinderdorf International ist selbst eine Organisation der Sozialwirtschaft, sodass es für die Konzepterstellung sehr gut geeignet ist. Besonders das Menschenbild der Selbstständigkeit ist für das Personal in der Sozialwirtschaft wichtig. Auch der weitgehende Verzicht auf IT-gestützte Mess- und Entwicklungsverfahren macht seine Eignung aus.

Leider liegt der Fokus des Beitrags nur auf dem Führungskräftekompetenzprofil, was nur einen Teilbereich des Konzepts abbildet. Auch durch eine weitergehende Recherche im Internet konnten keine weiteren Erkenntnisse gewonnen werden. Deshalb wird es für die eigene Konzepterstellung nur teilweise genutzt.

4.3 Stadt München

Organisationsbeschreibung

Die Stadt München ist ein kommunaler Arbeitgeber und in verschiedenen Bereichen tätig. Sie beschäftigt derzeit ca. 32.000 Menschen verschiedenster Berufsgruppen, wie z.B. Architekten, Ärzte, Erzieher, Lehrer, Sozialwissenschaftler und Juristen. Dabei ist in einigen Bereichen ein Fachkräftemangel zu verzeichnen, besonders im Erziehungsdienst, bei Ärzten, im Gesundheitsdienst, im IT Bereich und im technischen Dienst. Auch den Verwaltungsbereich wird es demnächst betreffen (vgl. Böhle 2013, S. 221).

Ziele des Kompetenzmanagements

Die Stadt München hat ein Kompetenzmanagement auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels eingeführt. Das Kompetenzmanagement dient dazu, die Prozesse Personalgewinnung, Personaleinsatz und Personalentwicklung zu integrieren und zu systematisieren. Zudem sollten bestehende Personalentwicklungsinstrumente vereinfacht und vernetzt werden (vgl. ebd., S. 229).

Es dient der Transparenz über Anforderungen und dem Eröffnen von Perspektiven. Hierbei soll über Standardisierung in Form von Kompetenzen ein einheitliches Verständnis sowie Transparenz über Anforderungen erreicht werden (vgl. ebd.). Auch ist das Ziel, noch nicht genutzte Potentiale der Mitarbeiter verstärkt einzusetzen (vgl. ebd., S. 222).

Die Grundlage des Kompetenzmanagements bildet das Selbstverständnis der Arbeitgebermarke, das interne und externe Employer Branding. Dieses definiert das Selbstverständnis der Stadt München anhand der Werte Verlässlichkeit, Gemeinschaft, Sinnhaftigkeit, Flexibilität und Vielfalt. Somit werden diese strategischen und nach außen gerichteten Werte auf die Mitarbeiter und Führungskräfte herunter gebrochen (vgl. ebd. S. 223).

Kompetenzdefinition

Kompetenzen werden verstanden als „die Verknüpfung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen, um funktions- und situationsgerecht handeln zu können.“

(ebd.). Damit folgt das Kompetenzmanagementsystem nicht wortgleich den Ausführungen Erpenbecks wie in Kapitel 2.1 dargestellt.

Kompetenzmodell

Das Kompetenzmodell der Stadt München umfasst vier Ebenen:

- Basiskompetenzen umfassen die Kompetenzen, die alle Mitarbeiter und Führungskräfte benötigen. Es wird weiter unterteilt in „Fachkompetenz“, „nachhaltige Gegenwart und Zukunft gestalten“ und „Eigenverantwortung“. Diese Oberbegriffe sind weiter untergliedert, z.B. in Kommunikationsfähigkeit oder Selbstorganisation (vgl. ebd., S. 223-225).
- Führungskompetenzen gelten nur für Führungskräfte und sind in die Teilkompetenzen „Führungswille“, „verantwortungsvolle Mitarbeiterführung“ und „strategische Führung“ geteilt (vgl. ebd.).
- Fachbereichsspezifische Kompetenzen werden nur nach Bedarf definiert. Der Bereich umfasst Kompetenzen für einen bestimmten Fachbereich wie z.B.: Kultur oder Soziales (vgl. ebd.).
- Fachspezifische Kompetenzen werden in Form von Job-Familien-Funktions-Kompetenzen nach Berufsgruppen in einem einheitlichen Kompetenzprofil erfasst, z.B.: für Architekten oder Erzieher (vgl. ebd.).

Die Grundlage für die Basis- und Führungskompetenzen bildet das Selbstverständnis der Arbeitgebermarke, das interne und externe Employer Branding und gelten für alle Mitarbeiter (vgl. ebd. S. 223).

Methoden und Instrumente der Kompetenzmessung

Das Modell findet seine Anwendung in einem Soll-Ist-Vergleich. Für jede Position in der Stadt existiert ein Anforderungsprofil, welches die Kompetenzanforderungen in ihrer jeweiligen Ausprägung definiert (Soll). Jeder Mitarbeiter verfügt über ein eigenes Kompetenzprofil, indem die tatsächlichen Kompetenzausprägungen erfasst sind (Ist) (vgl. ebd., S. 222).

Das Anforderungsprofil besteht aus den Teilkompetenzen und wird mit einer dreistufigen Skala von „ausgeprägt“ bis „stark ausgeprägt“ erfasst. Jede Abstufung ist dabei eindeutig definiert und mit Verhaltensankern versehen. Das Ist-Profil jedes Mitarbeiters kann in fünf

Stufen angegeben werden und wird von der jeweiligen Führungskraft im Mitarbeitergespräch beurteilt (vgl. ebd., S. 225-227).

Prozesse und Instrumente der Kompetenzentwicklung

Alle Personalentwicklungsinstrumente der Stadt München wurden durch das Kompetenzmanagement angepasst und systematisiert (vgl. ebd., S. 228). Das Kompetenzmanagement wird in folgenden Prozessen eingesetzt:

- Potentialerkennung: Potentialträger identifizieren und Entwicklungsmöglichkeiten durch transparente Stellenanforderungen aufzeigen (vgl. ebd., S. 229).
- Personalgewinnung: gezielte Personalplanung, Unterstützung der Personalauswahl und systematisches Auswahlverfahren (vgl. ebd.).
- Nachfolgeplanung: drohende Lücken (Wissen und Können) aufdecken und langfristig planen (vgl. ebd.).
- Schwachstellenanalyse: Abweichungen zwischen Anforderungsprofil und Kompetenzprofil aufdecken (vgl. ebd.).
- Karriereplanung: gezielter Kompetenzaufbau von Nachwuchskräften, langfristige Karriereplanung, transparente Anforderungen (vgl. ebd.).
- Bedarfsgerechte Bildungsplanung: Systematisierung von Qualifizierungsanforderungen, individuelle Qualifizierung ermöglichen (vgl. ebd.).

Es kommen dabei folgende Entwicklungsinstrumente zum Einsatz: Führungsdialo, Audits, Potential Assessmentcenter, Kunden-/Bürgerfeedback; Fort- und Weiterbildung sowie Selbsteinschätzung (vgl. ebd., S. 227).

Bewertung für die Konzepterstellung

Die Stadt München ist in Teilen im sozialen Bereich tätig und hat ein Kompetenzmanagement auch vor dem Hintergrund eines (drohenden) Fachkräftemangels eingeführt. Hier gibt es Parallelen zur Sozialwirtschaft. Leider lässt der Beitrag wenig durchblicken, wie die tatsächliche Umsetzung des Kompetenzmanagements stattfindet. Interessant ist dagegen, dass das Kompetenzmanagement mit dem Employer Branding synchronisiert wurde und somit die Werte der Organisation in dem Kompetenzmanagement berücksichtigt werden.

4.4 Unternehmen Esterházy

Organisationsbeschreibung

Esterházy ist ein österreichischer Unternehmensverbund und in folgenden Bereichen tätig: Forst- und Naturmanagement, Immobilien und Freizeitanlagen, Historische Immobilien, Kultur und Weinbau. Insgesamt sind ca. 300 Mitarbeiter beschäftigt (vgl. Schieber 2013, S. 179).

Die Unternehmensteile agieren selbstständig und nutzen lediglich „zentrale Dienstleistungen“ gemeinsam, wozu u.a. die Rechtsabteilung und die Personalabteilung gehört (vgl. ebd.).

Ziele des Kompetenzmanagements

„Ziel des Kompetenzmanagements ist es, Potentiale der Mitarbeiter zu erkennen und deren Fertigkeiten und Fähigkeiten unter Berücksichtigung der Unternehmensziele, Bereichsziele, Abteilungsziele aber auch persönlichen Ziele der Mitarbeiter weiterzuentwickeln und diese dann entsprechend effizient und effektiv einzusetzen. Die Kompetenzen sollen transparent, bekannt und eindeutig definiert sein.“ (ebd., S. 181). Bei der Entwicklung des Kompetenzmanagements wurden zukünftige Trends und Entwicklungen einbezogen und das Kompetenzmanagement daraufhin ausgerichtet (vgl. ebd., S. 182).

Der Fokus des Kompetenzmanagements liegt auf einer kompetenzbasierten Aus- und Weiterbildung und verfolgt den Anspruch „maßgeschneiderte Fördermaßnahmen“ einzusetzen (vgl. ebd., S. 189).

Kompetenzdefinition

Über die Kompetenzdefinition wird keine Aussage getroffen. In dem Beitrag wird sich auf einen Vortrag von John Erpenbeck und Bernd Simon bezogen, sodass davon ausgegangen wird, dass der Definition von Erpenbeck gefolgt wird (vgl. ebd., S. 181).

Kompetenzmodell

Das Modell besteht aus neun Kompetenzen, die den Bereichen persönliche, soziale, Management und Fach-/Methodenkompetenzen zugeordnet sind (vgl. ebd. S. 186-189). Diese sind in 9 weitere Unterkompetenzen unterteilt und in Tabelle 2⁹ dargestellt.

⁹ Die Abbildung wurde von der Internetseite <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2017/09/Kompetenzmanagement-TK.pdf> genutzt. Letzter Zugriff: 16.10.2017 genutzt.

Persönliche Kompetenzen (PK)	PK 1 Eigenverantwortung und Selbstmanagement	PK 2 Flexibilität und Veränderungsbereitschaft	PK 3 Kundenorientierung
Soziale Kompetenzen (SK)	SK 1 Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit	SK 2 Konfliktfähigkeit	SK 3 Mitarbeitermotivation
Managementkompetenzen (MK)	MK 1 Problemlösungsfähigkeit	MK 2 Planen und vernetztes Denken	MK 3 Entscheidungsfähigkeit
Fach- und Methodenkompetenzen	werden individuell festgelegt		

Tabelle 2: Kompetenzen bei Esterházy (Quelle: Schieber 2013, S. 189)

Die Kompetenzen persönliche, soziale sowie Managementkompetenzen gelten für alle Mitarbeiter und Führungskräfte in verschiedenen Ausprägungsgraden. Dagegen werden die Fach- und Methodenkompetenzen in jeden Fachbereich separat definiert (vgl. ebd., S. 189).

Methoden und Instrumente der Kompetenzmessung

Jede Teilkompetenz ist anhand bestimmter Verhaltensanker und konkreter Beschreibungen erfasst (vgl. ebd., S. 184-185). Die Ausprägung kann mithilfe einer sechsstufigen Skala von 0 in 20iger Schritten bis 100 Prozent eingeschätzt werden (vgl. ebd.). Das Kompetenzmodell wurde in einen Bewertungsbogen zur Vorbereitung für Mitarbeitergespräche eingearbeitet. Der jeweilige Mitarbeiter bewertet sich selbst und die entsprechende Führungskraft bewertet den Mitarbeiter. Anschließend erfolgt ein Abgleich und daraus abgeleitete Kompetenzentwicklungsmaßnahmen (vgl. ebd., S. 181).

Prozesse und Instrumente der Kompetenzentwicklung

Die Kompetenzentwicklung ergibt sich aus der Fremd- und Selbsteinschätzung der Kompetenzen im Mitarbeitergespräch. Pro Jahr werden max. 2 bis 3 Kompetenzen fokussiert und eine entsprechende Lernmaßnahme anvisiert (vgl. ebd., S. 185). Das können u.a. folgende Formate sein:

- off-the-job: Workshops, Training, Lernprogramme, Literaturstudium etc. (vgl. ebd.).
- on-the-job: job rotation, job enlargement, job enrichment, Qualitätszirkel, Projektlernen, Mentoring, etc. (vgl. ebd.).

In der Kompetenzentwicklung stehen vor allem praxisnahe Lernformate im Mittelpunkt sowie der Einbezug der Geschäftsführung bzw. Abteilungsleitung. Darüber hinaus unterstützt die Führungskraft, die Personalabteilung und/oder die Maßnahmenleitung den Mit-

arbeiter bei der Transferleistung in den eigenen Arbeitsbereich, durch Methoden wie „Brief an mich selbst“ oder einem „Seminarbericht“ für die Kollegen. Abschließend wird jede Maßnahme durch Evaluation und Bildungscontrolling abgeschlossen (vgl. ebd., S. 185-186).

Bewertung für die Konzepterstellung

Die Unternehmensgruppe Esterházy ist ein mittelständiges Unternehmen mit ca. 300 Mitarbeitern und hat aus diesem Grund ein sehr einfaches und gut handhabbares Kompetenzmanagement entwickelt. Der Vorteil ist zudem, dass keine komplizierte Softwarelösung eingesetzt wurde, da die Mitarbeiteranzahl überschaubar ist. Das passt somit sehr gut zur Konzepterstellung der vorliegenden Arbeit und für die Ressourcenknappheit kleiner und mittlerer sozialer Einrichtungen. Zudem fokussiert Esterházy eine kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung. Besonders hervorzuheben ist hierbei der Einsatz von Transfer-, Evaluierungs- und Controllinginstrumenten, was den nachhaltigen Einsatz von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen garantiert. Für das Konzept der vorliegenden Arbeit ist besonders die Nachhaltigkeit von Bildungsmaßnahmen interessant. Aus diesem Grund kann das Kompetenzmanagement von Esterházy sehr gut für die Konzepterstellung genutzt werden.

5 Kompetenzmanagement in der Sozialwirtschaft

In diesem Kapitel steht die Konzepterstellung eines Kompetenzmanagementsystems für kleine oder mittlere soziale Organisationen im Mittelpunkt. Hierbei werden die vorangegangenen Kapitel, die Theorie zum Kompetenzmanagement (Kapitel 2), die Beschreibung der Sozialwirtschaft (Kapitel 3) und die vergleichenden Ergebnisse der Analyse (Kapitel 4) zu einem Konzept verdichtet.

Ein Konzept hat nach dem Duden zwei verschiedene Bedeutungen. Es ist zum einen ein skizzenhafter, stichwortartiger Entwurf und zum anderen ein klar umrissener Plan oder ein Programm für ein bestimmtes Vorhaben. In der sozialen Arbeit werden Konzepte oft genutzt. Diese enthalten meist eine Zieldefinition und die entsprechenden Umsetzungsschritte zur Zielerreichung. In diesem Sinne soll auch das Konzept in der vorliegenden Arbeit entwickelt werden.

In der Analyse wurden die Kategorien *Organisationsbeschreibung*, *Ziel(e) des Kompetenzmanagements*, *Kompetenzdefinition*, *Kompetenzmodell*, *Methoden und Instrumente der Kompetenzmessung*, *Prozesse und Instrumente der Kompetenzentwicklung* und die *Bewertung für die Konzepterstellung* untersucht. Diese Kategorien sollen leicht abgeändert in die Konzepterstellung einfließen und die Schwerpunkte des Konzepts abbilden. Allerdings wird der erste Punkt *Organisationsbeschreibung* und der letzte Punkt *Bewertung für die Konzepterstellung* wegfallen, da es für das Konzept keine Relevanz hat. Entsprechend ergeben sich folgende Konzeptschwerpunkte und der Aufbau des Kapitels:

- *Ziel(e) des Kompetenzmanagements (Kapitel 5.1)*
- *Kompetenzdefinition und Kompetenzmodell (Kapitel 5.2)*
- *Methoden und Instrumente der Kompetenzmessung (Kapitel 5.3)*
- *Prozesse und Instrumente der Kompetenzentwicklung (Kapitel 5.4)*

5.1 Ziele des Kompetenzmanagements

Personalprozesse ausrichten und systematisieren

Mit Blick auf die Analyse ist zu konstatieren, dass die Einführung eines Kompetenzmanagements in allen untersuchten Einrichtungen das Ziel hatte, entweder bestehende Personal-(entwicklungs-)prozesse anhand von Kompetenzen zu systematisieren und aufeinander abzustimmen oder neue Prozesse einzuführen und einheitlich auf Kompetenzen auszurichten. Lediglich bei Esterházy wird dazu keine explizite Aussage getroffen, vermutlich weil dort nur eine kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Fokus steht und keine weiteren Prozesse benannt werden (siehe Tabelle 3)

Ziele des Kompetenzmanagements I			
Bundesagentur für Arbeit	SOS-Kinderdorf Int.	Stadt München	Esterházy
Grundlage für die gesamte Personalarbeit, alle Personalentwicklungsprozesse werden aufgrund von Kompetenzen gesteuert. ¹⁰	Strategisch ausgerichtete Personalarbeit, fokussierter Einsatz verschiedener HR-Instrumente anhand von Kompetenzen.	Bestehende Personalentwicklungsinstrumente werden durch Kompetenzen vereinfacht und vernetzt.	Im Mittelpunkt steht die Einführung eines kompetenzbasierten Aus- und Weiterbildungsmanagements.

Tabelle 3: Ziele des Kompetenzmanagements I (Eigene Darstellung)

Wie bereits von Grote u.a. ausgeführt, ist das Ziel eines Kompetenzmanagements, bestehende Personalprozesse zu systematisieren und einheitlich auf Kompetenzen hin auszurichten (vgl. Grote, Kauffeld und Frieling 2012b, S. 2–5; siehe Kapitel 2.4). Auf die Sozialwirtschaft übertragen, bedeutet das größtenteils überhaupt erst einmal Personalentwicklungsprozesse aufzusetzen und zu etablieren. Denn meist existiert nur ein rudimentäres Personalmanagement, was lediglich in Form von Personalverwaltung und ungesteuerter Weiterbildung ausgeprägt ist (vgl. Hölzle 2006, S. 21). Das Kompetenzmanagement kann hierfür ein zielführender Rahmen sein und sollte alle Mitarbeitergruppen wie Haupt- und Ehrenamtliche sowie Voll- und Teilzeitkräfte berücksichtigen.

¹⁰ Die Inhalte der Tabellen 3 bis 11 wurden aus den Organisationsbeschreibungen der Kapitel 4.1 bis 4.4 auszugsweise zusammengetragen und werden hier nicht mit separaten Quellenangaben benannt.

Transparenz und Vergleichbarkeit herstellen

Zudem ist für alle untersuchten Unternehmen dezidiertes Ziel, durch ein Kompetenzmanagement Transparenz und Vergleichbarkeit über die Anforderungen herzustellen (siehe Tabelle 4).

Ziele des Kompetenzmanagements II			
Bundesagentur für Arbeit	SOS-Kinderdorf Int.	Stadt München	Esterházy
Dezidiertes Ziel ist es, Transparenz und Vergleichbarkeit der Kompetenzanforderungen herzustellen.	Mit dem Kompetenzmanagement soll ein gemeinsames Verständnis, Transparenz und Vergleichbarkeit für die benötigten Anforderungen erreicht werden. Ziel ist es, ein Kompetenzmanagement zu entwickeln, das Vielfalt und individuelle Entwicklung innerhalb eines gemeinsamen Rahmens ermöglicht.	Das Kompetenzmanagement dient der Transparenz über Anforderungen und dem Eröffnen von Perspektiven. Hierbei soll über Standardisierung in Form von Kompetenzen ein einheitliches Verständnis sowie Transparenz über Anforderungen erreicht werden.	Die Kompetenzen sollen transparent, bekannt und eindeutig definiert sein.

Tabelle 4: Ziele des Kompetenzmanagements II (Eigene Darstellung)

Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit weiterhin ausgeführt, zielt ein Kompetenzmanagement darauf ab, eine gemeinsame Sprache und Sichtweise über die Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte zu erhalten. Zudem ermöglicht es Transparenz und Vergleichbarkeit (vgl. Erpenbeck u.a. 2013, S. 16; Grote u.a. 2012a, S. 36; siehe Kapitel 2.4).

Auch dieses Ziel sollte für die Sozialwirtschaft wegweisend sein. Mit Verschärfen des Fachkräftemangels werden soziale Organisationen zunehmend ihre Mitarbeiterzielgruppen erweitern müssen. Hier sind bereits erste Ansätze erkennbar, etwa durch Projekte wie „Mehr Männer in Kitas“, indem Männer als neue Zielgruppe für den Erzieherberuf gewonnen werden oder einem Anwerben ausländischer Fachkräfte.

Zudem müssen zukünftig alle Mitarbeiterpotentiale genutzt und entsprechend entwickelt werden (vgl. Kauffeld und Frerichs 2018, S. 2-4). Ein Kompetenzmanagement kann transparente Anforderungen nach außen, um neue Mitarbeiter anzuwerben und nach innen, um bestehende Mitarbeiter zielgerichtet zu entwickeln, darstellen. Besonders die Werteorientierung der verschiedenen Träger und Einrichtungen in der Sozialwirtschaft gilt es, in Form eines Kompetenzmanagements einfließen zu lassen und zu verdeutlichen.

5.1 Ziele des Kompetenzmanagements

Auch in der Zusammenarbeit mit freiwillig oder ehrenamtlich engagierten Menschen kann ein Kompetenzmanagement über transparente Anforderungen informieren und so zum passgenauen Matching beitragen. Gleichzeitig können auch Entwicklungsschritte, die innerhalb einer Organisation im Rahmen eines Ehrenamtes oder Freiwilligendienstes möglich sind, dargestellt werden. Damit können soziale Einrichtungen zugleich den geänderten Motiven freiwilligen oder ehrenamtlichen Engagements gerecht werden. Dieser diagnostizierte „Strukturwandel des Ehrenamts“ äußert sich darin, dass Freiwillige oder Ehrenamtliche in klar umrissenen Projekten und Aufgaben mit transparenten Anforderungen mitwirken möchten und neben der Gemeinwohlorientierung zunehmend einen persönlichen Nutzen und persönliche Weiterentwicklung aus dem Engagement ziehen möchten (vgl. Roß 2014, S. 423-424).

Strategische Ausrichtung des Kompetenzmanagements

Der besondere Verdienst eines Kompetenzmanagements liegt in einer Verzahnung von Organisations- und Personalentwicklungsprozessen. Entsprechend muss die Personalentwicklung mit der Organisation verknüpft werden. Wie in Kapitel 2.2 hergeleitet, bestätigt der Blick auf die untersuchten Organisationen, dass diese Verbindung über die Ausrichtung der Personalarbeit an den Organisationszielen, den Kernkompetenzen und/oder den Unternehmenswerten erfolgt (siehe Tabelle 5).

Ausrichtung des Kompetenzmanagements			
Bundesagentur für Arbeit	SOS-Kinderdorf Int.	Stadt München	Esterházy
<p>Orientiert sich an den Kernkompetenzen und den strategischen und geschäftspolitischen Zielen der BA, auf individuelle Ebene übersetzt.</p> <p>Persönliche Ziele der Mitarbeiter kommen in der lebensphasenorientierten PE zu Tragen.</p>	<p>An den strategischen Zielen der Organisation ausgerichtet und wird auf die individuellen Fähigkeiten des Einzelnen angepasst.</p>	<p>Das Kompetenzmanagement ist an dem internen und externen Employer Branding angepasst.</p>	<p>Das Kompetenzmanagement orientiert sich an den Unternehmenszielen, Bereichszielen, Abteilungszielen und persönlichen Ziele der Mitarbeiter sowie zukünftigen Branchentrends.</p>

Tabelle 5: Ausrichtung des Kompetenzmanagements (Eigene Darstellung)

Die BA, SOS-Kinderdorf Int. und Esterházy orientieren ihr Kompetenzmanagement an den (strategischen) Zielen der Organisation. Die BA spricht zudem explizit von Kernkompetenzen der Organisation. Dagegen hat die Stadt München ihr Kompetenzmanage-

5.1 Ziele des Kompetenzmanagements

ment an dem eigenen Employer Branding ausgerichtet. Dies ist insofern interessant, als dass die Arbeitgebermarke dazu dient, die Werte der Organisation (Verlässlichkeit, Gemeinschaft, Sinnhaftigkeit, Flexibilität und Vielfalt) nach innen und außen transparent zu machen. Somit ist die Stadt München die einzige der untersuchten Organisationen, die ihr Kompetenzmanagement mit den Werten der Organisation verbindet. Wie in der Theorie dieser Arbeit ausgeführt, ist es im internationalen Kompetenzmanagement durchaus üblich, neben einer strategischen oder wissenschaftlichen Ausrichtung das Kompetenzmanagement an den Werten der Organisation auszurichten (siehe Kapitel 2.2).

Eine Verzahnung der Personal- und Organisationsstrategie in der Sozialwirtschaft forderte Hölzle bereits 2006 (vgl. Hölzle 2006, S. 23). Dabei versteht sie Unternehmensstrategie als ein Konglomerat von Unternehmensstrategie und Werteorientierung (vgl. ebd. S. 23-25). Diese Mischung soll auch für ein Kompetenzmanagement für kleine und mittlere soziale Einrichtungen wegweisend sein.

Die Unternehmensstrategien sozialer Organisationen leiten sich aus den aktuellen Anforderungen sowie ihren Kernkompetenzen ab (siehe Kapitel 3.3). Mit der zunehmenden Ökonomisierung und der einhergehenden Forderung nach Effektivität und Effizienz müssen Organisationen zum einen dem Aufkommen frei-gewerblicher Träger wettbewerbsfähig gegenüberstehen und zum anderen bei ständig wandelnden Bedarfen flexibel und schnell anpassungsfähig sein (vgl. ebd., S. 11). Vor dem Hintergrund der eigenen Kernkompetenzen sind Strategien gefragt, diesen Anforderungen zu begegnen.

Gleichzeitig repräsentieren soziale Organisationen gesellschaftliche Werte, die die Qualität der Arbeit ausmachen und meist im Leitbild einer Einrichtung festgehalten sind (siehe Kapitel 3.1). Die Werte sollten als Orientierung für die Ausrichtung der Organisation, aber auch in der Zusammenarbeit mit dem Personal wegweisend sein. Aufgrund der besonderen Motivationsstrukturen des Personals müssen humanitäre Werte und die Werte der Organisation in ein Personalmanagement und in die Führung einfließen (vgl. Hölzle 2006, S. 24, 11; Maelicke 2014, S. 869-870). Entsprechend muss ein Kompetenzmanagement auf die Ökonomisierungstendenzen sowie die (humanitären) Werte, die sie vertritt, ausgerichtet sein und auf die Kompetenzanforderungen für die Mitarbeiter herunter gebrochen werden.

Neben der strategischen Ausrichtung an den Zielen bzw. den Werten der Organisation, benennen zwei der untersuchten Organisationen darüber hinaus eine Ausrichtung an den individuellen Zielen der Mitarbeiter (siehe Tabelle 5). So berücksichtigt die Bundesagentur

5.1 Ziele des Kompetenzmanagements

für Arbeit im Kompetenzmanagement auch die Lebensphasen der Mitarbeiter und verknüpft diese im Organisationskontext mit den Kernkompetenzen und den strategischen Zielen. Auch Esterházy folgt diesem Ansatz. Inwieweit das Kompetenzmanagement bei SOS-Kinderdorf Int. auch persönliche Ziele berücksichtigt, kann nicht eindeutig belegt werden. Die Stadt München betont das individuelle Kompetenzmanagement nicht.

Für die Sozialwirtschaft sollten individuelle Entwicklungsziele in ein betriebliches Kompetenzmanagement einfließen, kann es doch dazu beitragen die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu erhalten und gleichzeitig das Etikett sozialer Berufe als „prekäre Beschäftigung“ (Bassarak 2012, S. 46) abzumildern und als attraktiver Arbeitgeber angesehen zu werden. Zudem sollten die Lebensphasen der Mitarbeiter in einem Kompetenzmanagement berücksichtigt werden. Die Sozialwirtschaft ist eine Branche mit einem hohen Frauenanteil. In Deutschland ist Kindererziehung und die Pflege von Angehörigen nach wie vor meist Frauenarbeit (vgl. OECD 2017). Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern und in einem lebensphasenorientierten Kompetenzmanagement umzusetzen, wird auch zur Attraktivität des sozialen Bereichs beitragen.

Als Fazit für das Konzept ergeben sich folgende Ziele eines Kompetenzmanagements für kleine und mittlere soziale Organisationen:

Fazit Konzept: Ziele des Kompetenzmanagements

1. Personalentwicklungs- und Recruitingprozesse für alle Mitarbeitergruppen (Voll-, Teilzeit; Freiwillige, Ehrenamtliche) einführen und an Kompetenzen ausrichten.
2. Vergleichbarkeit und Transparenz über Anforderungen und Werteorientierung der Organisation nach innen her- und nach außen darstellen.
3. Personal- und Organisationsentwicklung werden verzahnt, so dass Werteorientierung und Wettbewerbsfähigkeit erhalten/entwickelt wird.
4. Betriebliches Kompetenzmanagement berücksichtigt die persönlichen Ziele der Mitarbeiter (Lebensphasenorientierung, individuelles Kompetenzmanagement).

5.2 Kompetenzdefinition und -modell

Kompetenzdefinition

Die Kompetenzdefinition wurde in Kapitel 2.1 dieser Arbeit nach Erpenbeck eingeführt. Mit Blick auf die untersuchten Einrichtungen, stellt sich heraus, dass dieser Definition größtenteils gefolgt wird (siehe Tabelle 6).

Definition Kompetenz			
Bundesagentur für Arbeit	SOS-Kinderdorf Int.	Stadt München	Esterházy
<p>Kompetenz ist „die Gesamtheit von Wollen, Wissen und Können“ + Dürfen; die Gestaltung von Rahmenbedingungen, so dass die Kompetenzen der Mitarbeiter zum Tragen kommen und entwickelt werden</p> <p>Erpenbeck und Rosenstiel: Kompetenz besteht aus Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Werten. Als „Dispositionen selbstorganisierten Handelns“ zeigen sie sich in der Performanz.</p>	<p>Kompetenz ist eine Kombination aus Wissen, Fertigkeiten und Verhalten</p>	<p>Kompetenzen werden verstanden als „die Verknüpfung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen, um funktions- und situationsgerecht handeln zu können.“</p>	<p>Keine direkte Definition, aber indirekter Bezug zur Definition Erpenbeck.</p>

Tabelle 6: Definition Kompetenz (Eigene Darstellung)

Bis auf SOS-Kinderdorf Int. nutzen alle Organisationen mehr oder weniger die Definition nach Erpenbeck. Auch wenn die Stadt München sich nicht direkt auf diese bezieht, so umfasst das Verständnis doch alle Aspekte der Erpenbeckschen Definition. Dagegen vernachlässigt die Definition von SOS-Kinderdorf International den performativen Aspekt und die Selbstorganisation.

Das Konzept für die Sozialwirtschaft wird auf dem Selbstorganisationsbegriff nach Erpenbeck aufgebaut (siehe Kapitel 2.1), da es gut zu den täglichen Arbeitsanforderungen passt. Gerade Fachkräfte und freiwillig engagierte Personen müssen im pädagogischen oder versorgenden Alltag selbstständig sowie eigenverantwortlich handeln und dennoch das nötige Fachwissen einbringen. In der direkten Arbeit mit Menschen müssen Fachkräf-

te reaktiv agieren und schnell sowie fachlich fundierte Entscheidungen treffen können (vgl. Bassarak 2012; S. 38-39; Hölzle 2006, S. 11).

Kompetenzmodell

Die Ausgestaltung eines Kompetenzmodells bietet die Grundlage für das gesamte Kompetenzmanagementsystem. Die Modelle der untersuchten Organisationen werden zunächst danach betrachtet, welche Ebenen und Kategorien von Kompetenzen enthalten sind. Im zweiten Teil wird verglichen, wie die Mitarbeitergruppen erfasst werden (siehe Tabelle 7).

Kompetenzmodellierung			
Bundesagentur für Arbeit	SOS-Kinderdorf Int.	Stadt München	Esterházy
<p>Zweistufiges Modell:</p> <p>1. Ebene: Grundkompetenzen = Fachliche-methodische, sozial-kommunikative, personale und Aktivitäts-/Umsetzungskompetenzen.</p> <p>2. Ebene: insgesamt in 15 Teilkompetenzen weiter unterteilt</p>	<p>Einstufiges Modell:</p> <p>Führungskräfte Modell mit 9 Kernkompetenzen: eigenes Modell durch Mitarbeiterbefragung ermittelt</p>	<p>Zweistufiges Modell:</p> <p>1. Ebene: Basiskompetenzen, Führungskompetenzen nur für Führungskräfte, Fachbereichsspezifische Kompetenzen nach Bedarf, Fachspezifische Kompetenzen = Job-Familien-Funktions-Kompetenzen nach Berufsgruppen</p> <p>2. Ebene: Durch Teilkompetenzen weiter unterteilt</p>	<p>Zweistufiges Modell:</p> <p>1. Ebene: persönliche, soziale, Management und Fach-/Methodenkompetenzen.</p> <p>2. Ebene: Neun Kompetenzen sind den ersten drei Bereichen zugeordnet</p>
<p>TuK für jeden Dienstposten (Berufsgruppenbeschreibung), Kompetenzmodell nach Berufsgruppe und für Führungskräfte, Führungskräftemodell umfasst mehr Teilkompetenzen</p>	<p>Unterschiedliche Modelle nach Job-Familien und Führungskräfte</p>	<p>Modelle nach Berufsgruppen, aber Führungskräfte haben eine Basiskompetenz zusätzlich</p>	<p>Modelle nach Berufsgruppen</p>

Tabelle 7: Kompetenzmodellierung (Eigene Darstellung)

Wie in Kapitel 2.4.1 ausgeführt, können Kompetenzmodelle zum einen wissenschaftlich und zum anderen praktisch hergeleitet werden. Die wissenschaftliche Herleitung wird dabei als klassische Vierteilung oft verwendet und wird auch in der Analyse von der BA und Esterházy favorisiert (siehe Tabelle 7). Die BA folgt dabei wortgleich den Kategorisierun-

gen Erpenbecks. Auch nutzt die Stadt München eine Verteilung der Kompetenzen, die allerdings andere Schwerpunkte setzt als die klassische Aufteilung. SOS-Kinderdorf Int. hat ein eigenes Modell aus der Praxis heraus entwickelt.

Für das Anliegen der vorliegenden Arbeit, ein einfaches und handhabbares Modell zu entwickeln, sollte ein bereits existierendes Modell genutzt werden, um den Aufwand für die Einrichtung gering zu halten. Zwar ist es attraktiv ein eigenes Modell zu entwickeln, weil es sehr genau die spezifischen Bedarfe und Anliegen der Organisation abbildet, aber dafür benötigt man Personalressourcen und Zeit, die es in kleinen und mittleren sozialen Einrichtungen i.d.R. nicht gibt.

Das Grundmodell für die Sozialwirtschaft soll in die Kompetenzbereiche Fach-, Methoden-, personale sowie sozial-kommunikative Kompetenz unterteilt werden. Damit wird eine Mischung aus den beiden Modellen von Erpenbeck und Kauffeld wie in Kapitel 2.4.1 dargestellt, genutzt, aber keinem Modell eindeutig gefolgt. So wird u.a. eine Einteilung nach Erpenbeck in den Bereich aktivitäts-/umsetzungsorientierte Kompetenz abgelehnt, weil dieser Bereich bereits in dem selbstorganisationsbezogenen Begriff der Kompetenz enthalten ist (siehe Kapitel 2.1).

Statt des Begriffs der Selbstkompetenz von Kauffeld wurde der Erpenbecksche Begriff der personalen Kompetenz genutzt. Beide Begriffe sind inhaltlich identisch. Da es bereits Veröffentlichungen zum Thema personale Kompetenz in der Sozialwirtschaft gibt, wurde pragmatisch dieser Begriff favorisiert (vgl. Bassarak 2012). Grundsätzlich stellt die personale Kompetenz den wichtigsten Kompetenzbereich für Fachkräfte in der Sozialwirtschaft dar, bildet er doch die Grundsubstanz für alle anderen Kompetenzbereiche (vgl. ebd., S. 39). „Zur personalen Kompetenz gehören vor allem Problembewusstsein, das Wissen um die eigenen Einstellungen und Vorurteile und die Fähigkeit, mit diesen umzugehen, sowie die Fähigkeit, kognitive Dissonanzen ertragen, eigene Probleme bewältigen und berufsspezifische Belastungen ertragen zu können.“ (ebd.). Hohe psychische und emotionale Belastungen sind für Fachkräfte und ehrenamtlich/freiwillig Engagierte im sozialen Bereich alltäglich. Der Umgang mit diesen trägt entscheidend dazu bei, dauerhaft gesund und arbeitsfähig zu bleiben (vgl. Uhlig und Körner 2018, S. 20-21). Die Belastungen für die Mitarbeiter variieren von Bereich zu Bereich. Diese müssen zunächst von der jeweiligen Einrichtung erfasst werden und in personale Kompetenzanforderungen übersetzt werden, bevor diese gemessen und ggf. weiterentwickelt werden können.

Darüber hinaus ist die tägliche Arbeit im sozialen Bereich durch „Emotionsarbeit“ und eine hohe „Interaktionsdichte“ mit Kollegen und Klienten gekennzeichnet (vgl. Körner, Uhlig und Sperber 2018, S. 59), was den Bereich der sozial-kommunikativen Kompetenz ebenfalls zu einem wichtigen Kompetenzbereich macht. Der Begriff der sozial-kommunikativen Kompetenz wird genutzt, weil der Aspekt der Kommunikation essentiell für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im pädagogischen oder pflegerischen Alltag ist. Der Begriff von Kauffeld erfasst dagegen lediglich soziale Kompetenzen.

Wie von Kauffeld vorgeschlagen werden die Fach- und Methodenkompetenz getrennt betrachtet. Fachkompetenzen werden als Fachwissen im Sinne der pädagogischen oder pflegerischen Arbeiten verstanden, wohingegen Methodenkompetenzen breiter gefasst und fachbereichsübergreifend genutzt werden können, wie z.B. Projektmanagement. Weiterbildungen fokussieren i.d.R. nur einen dieser Bereiche, so dass eine separate Erfassung sinnvoll erscheint (vgl. RKW o.J., S. 3).

Die Inhalte dieser vier Kompetenzbereiche und eine ggf. weitere Unterteilung in Teilkompetenzen muss in der jeweiligen Einrichtung erörtert werden und kann nicht Gegenstand dieses Konzeptes sein. Auch ob fachliche oder überfachliche bzw. alle Kompetenzen eines Tätigkeitsfeldes oder nur erfolgskritische Kompetenzen abgebildet werden wie in Kapitel 2.4.1 vorgestellt, muss in der Einrichtung entschieden werden. Für den sozialen Bereich existieren keine Leistungsstandards o.ä., wie für andere Bereiche im For-Profit-Bereich (vgl. Hölzle 2006, S. 25). Entsprechend muss jede Einrichtung bzw. jeder Tätigkeitsbereich selbstständig definieren, welche Kompetenzen für ein erfolgreiches berufliches Handeln notwendig sind und diese in einem Kompetenzmodell abbilden (vgl. Kauffeld und Frerichs 2018, S. 21). So werden beispielsweise in einer Pflegeeinrichtung andere Kompetenzen benötigt als in einer Kindertagesstätte.

Schließlich stellt sich noch die Frage, ob die Inhalte des Kompetenzmodells für alle Berufsgruppen übergreifend abgebildet werden oder für jede Gruppe einzeln. In Kapitel 2.4.1 ist hier die Unterscheidung in *single-job-*, *one-size-fits-all-* oder *multiple-job-approach* vorgenommen worden. In der Analyse zeigte sich, dass die Organisationen meist die Form des *multiple-job-approach* nutzen, das heißt eine Mischung aus übergreifenden Kompetenzanforderungen und berufsgruppenspezifischen Kompetenzanforderungen (siehe Tabelle 7).

Um ein einfaches und handhabbares Modell für kleine und mittlere soziale Einrichtungen zu erhalten bietet sich dieses Modell ebenfalls an. Einige Bestandteile des Kompetenzmo-

dells werden berufsgruppenübergreifend entwickelt, wie z.B. Kompetenzanforderungen die sich aus den Werten der Organisation ableiten, denn diese gelten für alle Mitarbeiter vom Hausmeister bis zum Erzieher. Da jedoch nahezu alle Einrichtungen verschiedene Berufsgruppen beschäftigen, sollte das Modell um weitere berufsgruppenspezifische Kompetenzanforderungen ergänzt werden. Dadurch können die täglichen Anforderungen an die Mitarbeiter detailliert abgebildet und Entwicklungsschritte abgeleitet werden, unterscheidet sich doch der Arbeitsalltag und die Kompetenzanforderungen eines Hausmeisters beträchtlich von dem eines Erziehers. Somit ergeben sich für jede Berufsgruppe eigene Kompetenzmodelle und es wird ein *multiple-job-approach* umgesetzt. Diese sollten auch für freiwillig und ehrenamtlich Engagierte erstellt werden.

Fazit Konzept: Kompetenzdefinition und -modell

1. Kompetenz als Selbstorganisationsfähigkeit: Kompetenzen bauen auf Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen auf und werden durch internalisierte Werte, Regeln und Normen gerahmt. Sie zeigen sich im Handeln und werden durch Motivation realisiert.
2. Das Kompetenzmodell besteht aus den vier Bereichen: personale, sozial-kommunikative, Fach- und Methodenkompetenz, die von der Einrichtung mit konkreten Anforderungen befüllt werden. (Teilkompetenzen, fachliche oder überfachliche Kompetenzen, Kompetenzen eines Tätigkeitsfeldes oder erfolgskritische Kompetenzen)
3. Das Kompetenzmodell wird in Form eines multiple-job-approach angelegt und mit berufsgruppenübergreifenden und berufsgruppenspezifischen Kompetenzanforderungen befüllt.

5.3 Methoden und Instrumente der Kompetenzmessung

Auf der Grundlage des Kompetenzmodells können Kompetenzen gemessen und im folgenden Kompetenzentwicklungsschritte abgeleitet werden. Bevor die konkreten Messinstrumente analysiert werden, muss zunächst untersucht werden, wie das Kompetenzmodell aus Kapitel 5.2 auf die jeweilige Arbeitsstelle im Unternehmen übertragen wird.

5.3 Methoden und Instrumente der Kompetenzmessung

Kompetenzanforderungsprofil

Dabei wird das Kompetenzmodell zunächst in Kompetenzanforderungsprofile, Stellenbeschreibungen, etc. gegossen. In der Praxis werden verschiedene Begriffe genutzt. Im Endeffekt geht es darum, wie das Kompetenzmodell in Anforderungen an die Stellen und die Mitarbeiter in dem Unternehmen übersetzt wird und auf welcher Grundlage eine spätere Messung stattfindet.

Kompetenzanforderungsprofil			
Bundesagentur für Arbeit	SOS-Kinderdorf Int.	Stadt München	Esterházy
Alle Teilkompetenzen sind eindeutig definiert und die Ausprägungsgrade mit Verhaltensankern beschrieben.	Jede Kernkompetenz ist eindeutig definiert, mit Verhaltensankern und Fragen versehen, um den Kerngedanken der Kompetenz zu erfassen.	Jede Position hat ein Anforderungsprofil mit Soll-Kompetenzanforderungen und jeder Mitarbeiter hat ein Ist-Kompetenzprofil. Beide Profile sind mit Ausprägungsgraden und Verhaltensankern belegt.	Jede Teilkompetenz ist anhand bestimmter Verhaltensanker konkret beschrieben.
Skalierung: jede Teilkompetenz umfasst sechs Ausprägungsgrade (Skala ++ bis --)	Skalierung: keine Skalierung	Skalierung: Anforderungsprofil dreistufige (+ bis +++), Kompetenzprofil fünfstufig (- - bis +++)	Skalierung: sechsstufige von 0 bis 100% in 20er Schritten

Tabelle 8: Kompetenzanforderungsprofil (Eigene Darstellung)

Jede der untersuchten Organisationen hat die Kompetenzen genau beschrieben und mit beobachtbaren Verhaltensankern versehen (siehe Tabelle 8 und Kapitel 2.4.2). Bis auf das SOS-Kinderdorf Int. arbeiten alle untersuchten Modelle mit Skalierungen, um die Ausprägung der Kompetenzen messen zu können.

Kompetenzprofile o.ä. zu nutzen, ist auf den sozialen Bereich übertragbar und sollte übernommen werden. Auch die detaillierte Beschreibung mit Verhaltensankern hilft bei der späteren Einschätzung der Kompetenzen. Ob im Einzelfall kleine und mittlere soziale Einrichtungen eine Skalierung nutzen, muss jeweils individuell entschieden werden. Grundsätzlich hilft eine Skalierung Entwicklungspotentiale aufzudecken und Entwicklungen zu diagnostizieren.

5.3 Methoden und Instrumente der Kompetenzmessung

Kompetenzmessung

Auf der Grundlage des Kompetenzanforderungsprofils werden die Instrumente der Kompetenzmessung eingesetzt.

Methoden der Kompetenzmessung			
Bundesagentur für Arbeit	SOS-Kinderdorf Int.	Stadt München	Esterházy
„Leistungs- und Entwicklungsdialog“ (LEDi) = Leistungs- und Kompetenzbeurteilung, Kompetenzbeurteilung anhand von Soll-Ist-Vergleichen mit TuK im Mitarbeitergespräch. Fremdeinschätzung	Mitarbeitergespräche, aber keine Messung sondern Selbsteinschätzung der Mitarbeiter.	Soll-Ist-Vergleich in Form eines Abgleichs des Anforderungs- und Kompetenzprofils, im Mitarbeitergespräch. Fremdeinschätzung	Soll-Ist-Vergleich im Mitarbeitergespräch. Abgleich von Fremd- und Selbsteinschätzung.

Tabelle 9: Methoden der Kompetenzmessung (Eigene Darstellung)

Alle untersuchten Organisationen nutzen das Mitarbeitergespräch für die Kompetenzmessung, die zumeist in Form von Soll-Ist-Vergleichen von Kompetenzanforderungen und tatsächlicher Kompetenzausprägung durchgeführt wird (siehe Tabelle 9). In wie weit Mitarbeiter von der zuständigen Führungskraft eingeschätzt werden oder ob auch die Selbsteinschätzung berücksichtigt wird, ist unterschiedlich. Eine Ausnahme in der Kompetenzmessung stellt das SOS-Kinderdorf Int. dar, denn sie nutzen ausschließlich die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass alle untersuchten Organisationen Messinstrumente nutzen, die Kompetenzen zu einem bestimmten Zeitpunkt messen und nicht wie in Kapitel 2.4.2 dargestellt, Kompetenzen dauerhaft messen und Entwicklungsschritte abbilden.

Übertragen auf den sozialen Bereich, kann zunächst festgehalten werden, dass die Nutzung des Mitarbeitergesprächs als Ort der Kompetenzmessung übernommen werden kann. Anders verhält es sich dagegen mit der Messung von Kompetenzen. Führungskräfte sind in kleinen und mittleren sozialen Einrichtungen oft gleichzeitig Geschäftsführung und haben wenig Zeit und Ressourcen um Personal zu führen (siehe Einleitung). Gleichzeitig findet die tägliche Arbeit der Fachkräfte in der direkten Zusammenarbeit mit den Klienten statt, die sich schwer von außen kontrollieren oder messen lässt. Somit wird eine Fremdeinschätzung durch die Führungskraft schwer möglich. Auch eine Rückmeldung von Kunden einzuholen, wie es teilweise im For-Profit Bereich im 360° Feedback genutzt

5.3 Methoden und Instrumente der Kompetenzmessung

wird (siehe Kapitel 2.4.2), kann in der sozialen Arbeit nur bedingt eingesetzt werden. Meist können sich die Kunden die soziale Dienstleistung nicht auswählen, sondern werden vermittelt, was die Bewertung der Leistung beeinflusst. Zudem ist die Frage, wie Klienten die Kompetenz einer Fachkraft einschätzen sollen, wenn diese beispielsweise drogenabhängig sind und einen Entzug machen. Natürlich gibt es Bereiche in denen eine Kundenbefragung durchaus einbezogen werden kann, wie z.B. Elternbefragungen in Kindertageseinrichtungen. Eine Fremdeinschätzung der Mitarbeiterkompetenzen ist somit nicht einfach auf den sozialen Bereich übertragbar.

Hinzu kommt, dass die Messung und Bewertung aus dem For-Profit Bereich einer anderen Motivation der Mitarbeiter folgt. Der altruistischen Motivation des Personals in der Sozialwirtschaft kann einer Messung der Kompetenzen von außen durchaus zuwider laufen und als Ausdruck der zunehmenden Ökonomisierung abgelehnt werden (vgl. Hölzle 2006, S. 11-12). Damit ein Kompetenzmanagement umgesetzt werden kann, benötigt man den Rückhalt in der Mitarbeiterschaft (vgl. Grote u.a. 2012a, S. 41). Wird das Kompetenzmanagement als Ausdruck zunehmender Effizienz- und Effektivitätsforderungen angesehen, ist das ganze Managementsystem nicht erfolgreich umsetzbar. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, die Messung von Kompetenzen in dieses Motivationsgefüge einzupassen und sensibel zu prüfen wie eine Messung umgesetzt werden kann.

Das SOS-Kinderdorf Int. hat dieses Problem, zumindest für die Führungskräfte, gelöst, indem es die Kompetenzen ausschließlich durch Selbsteinschätzung erhebt. Dies scheint angesichts der oben ausgeführten Problematik auch für das Konzept der vorliegenden Arbeit der geeignete Weg zu sein. Allerdings weist North u.a darauf hin, dass die Form der Selbsteinschätzung Verzerrungseffekten unterliegt. Diese können nur durch einen Abgleich mit Ergebnissen der Fremdeinschätzung abgemildert werden (vgl. North, Reinhardt und Sieber-Suter 2013, S. 82-83, siehe Kapitel 2.4.2). Entsprechend ist die Selbsteinschätzung zu bewerten und je nach Einrichtung sollte diese durch geeignete Fremdeinschätzungsinstrumente ergänzt werden. Zudem sollten Fachkräfte und ehrenamtlich Engagierte befähigt werden sich selbst einzuschätzen. Hierzu können die Kollegen genutzt werden, da soziale Arbeit oft in Teams durchgeführt wird (vgl. Gesmann 2012, S. 137-141). Durch die Etablierung einer Feedbackkultur in der Einrichtung und ggf. eine Nutzung der branchenüblichen Beratungsformate Supervision und kollegiale Fallberatung kann dieses Vorhaben umgesetzt werden. Auch hier ist zu prüfen, welche Formate für die Einrichtung geeignet sind und in wie weit eine Unternehmenskultur entwickelt werden muss (vgl. Kauffeld und Frerichs 2018, S. 2-3).

5.3 Methoden und Instrumente der Kompetenzmessung

Abschließend kann der Soll-Ist-Vergleich, wie ihn die untersuchten Unternehmen nutzen, auf die Sozialwirtschaft übertragen werden. Auf dieser Grundlage können zielgerichtet Kompetenzentwicklungsmaßnahmen abgeleitet und deren Erfolg zu einem späteren Zeitpunkt gemessen werden.

Die Bundesagentur für Arbeit hat darüber hinaus noch einen weiteren Aspekt, der auch für die Sozialwirtschaft relevant ist, berücksichtigt. Dort ist es möglich, dass Kompetenzen, die abseits formaler Bildungspfade erworben wurden, in der Kompetenzmessung berücksichtigt werden (siehe Kapitel 4.1). Berufs- und Lebenserfahrung können teilweise bestimmte formale Qualifikationen ersetzen. In Zeiten mangelnder Fachkräfte könnte dies besonders für Quereinsteiger in den sozialen Bereich interessant sein. Allerdings können formale Qualifikationen in der Sozialwirtschaft nicht einfach durch anderweitige Kompetenzen ersetzt werden, weil Fördermittel- und Geldgeber (Staat) staatliche Abschlüsse fordern und ein Nichteinhalten die Finanzierung der Einrichtung gefährden kann.

Aber grundsätzlich ist zu prüfen, in wie weit Kompetenzen aus anderen Bereichen anerkannt werden können. Gerade personale und sozial-kommunikative Kompetenzen werden meist abseits formaler Bildungspfade erworben und sollten berücksichtigt werden. Diese könnten in der Messung eingehen und ggf. bei der Eingruppierung in Tarifverträgen oder Arbeitsvertragsrichtlinien des sozialen Bereiches genutzt werden. Diese sehen eine Eingruppierung von formalen Abschlüssen oft in verschiedenen Entgeltgruppen vor. Dieses System könnte durch Kompetenzanforderungen transparent untersetzt werden und bei Kompetenzerfüllung eine Höhergruppierung ermöglichen.

Fazit Konzept: Kompetenzmessung

1. Skalierte Kompetenzanforderungsprofile pro Stelle und Mitarbeiter entwickeln.
2. Mitarbeitergespräche auf der Grundlage des Kompetenzanforderungsprofils führen.
3. „Befähigung zur Selbsteinschätzung“ der Mitarbeiter entwickeln und Feedbackkultur etablieren.
4. Kompetenzanforderungen durch Soll-Ist-Abgleich mit Hilfe fremdgestützte Selbsteinschätzung messen und Kompetenzentwicklung ableiten.
5. Nicht-formal erworbene Kompetenzen in der Messung berücksichtigen.

5.4 Prozesse und Instrumente der Kompetenzentwicklung

Prozesse der Kompetenzentwicklung

Auf der Grundlage der Kompetenzmessung werden Kompetenzentwicklungsmaßnahmen abgeleitet. Die verwendeten Kompetenzentwicklungsinstrumente basieren dabei auf den genutzten Personalentwicklungsprozessen, die im Mittelpunkt des Kompetenzmanagements stehen (siehe Tabelle 10).

Prozesse der Kompetenzentwicklung			
Bundesagentur für Arbeit	SOS-Kinderdorf Int.	Stadt München	Esterházy
Personalauswahl, vertikale oder horizontale Karriereplanung; Integration von Berufsrückkehrern, Nachfolgeplanung	Personalauswahl, Integration neuer Mitarbeiter, Laufbahnplanung	Personalauswahl, Potentialerkennung, Karriereplanung, Nachfolgeplanung, Schwachstellenanalyse, Bedarfsgerechte Bildungsplanung	kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung

Tabelle 10: Prozesse der Kompetenzentwicklung (Eigene Darstellung)

Die Prozesse der untersuchten Unternehmen reichen von der Rekrutierung, über klassische Personalentwicklungsprozesse wie Talentmanagement, Karriereplanung bis zur Nachfolgeplanung. Dabei nutzen die großen Organisationen sehr viele dieser Prozesse, wohingegen Esterházy als einzige KMU nur auf die kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung fokussiert ist.

Übertragen auf kleine und mittlere soziale Einrichtungen ist zu konstatieren, dass nicht alle Prozesse, wie sie etwa die Bundesagentur für Arbeit umsetzt, genutzt werden können. Aufgrund mangelnder Ressourcen sollte sich hier auf Schwerpunkte konzentriert werden. Der Mangel an Fachkräften erfordert Personalprozesse, die das eigene Personal betreffen und die Personalentwicklung fokussieren. Hier liegt der Fokus auf der Mitarbeiterbindung. Dies kann zum einen über das Aufzeigen von beruflichen und persönlichen Entwicklungsperspektiven für Fachkräfte und ehrenamtlich/freiwillig Engagierte erreicht werden. Zum anderen kann eine Fokussierung auf eine dauerhafte Gesunderhaltung, um eine lange Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, dazu beitragen (vgl. Kauffeld und Frerichs 2018; Körner, Uhlig und Sperber 2018; Bassarak 2012, S. 47). Gleichzeitig dient die dauerhafte und strategische Steuerung der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter auch dazu,

5.4 Prozesse und Instrumente der Kompetenzentwicklung

die Organisation zukunftsfähig zu erhalten und sich permanent an Veränderungen von außen anzupassen (vgl. Gesmann 2012, S. 126-127).

Zudem sind Personalübergänge, bedingt durch ausscheidende Mitarbeiter aufgrund von Elternzeiten, Rente, Kündigung etc. und eine entsprechende Nachfolgeplanung sowie die Integration von Berufsrückkehrern nach Elternzeiten, längerer Erkrankung oder Sabbaticals zu berücksichtigen. Auch muss die schnelle und umfassende Integration neuer Mitarbeiter und ehrenamtlich bzw. freiwillig tätiger Menschen in Onboarding Prozessen beachtet werden (vgl. Hölzle 2006, S. 18; Bassarak 2012; S. 46-47).

Instrumente der Kompetenzentwicklung

Aus den anvisierten Personalentwicklungsprozessen leiten sich die entsprechenden Kompetenzentwicklungsinstrumente, wie in Tabelle 11 dargestellt, ab.

Instrumente der Kompetenzentwicklung			
Bundesagentur für Arbeit	SOS-Kinderdorf Int.	Stadt München	Esterházy
Präsenzveranstaltungen, Workshops, selbstgesteuerte Lernen, Hospitationen, Mentoring, Patenschaften; praxisnahe, reflexive und interaktive Settings: Coaching, moderierte Besprechung, Praxisberatung mit Kollegen Personalentwicklungsinstrumente neue horizontale Weiterbildungsmöglichkeiten für erfahrene Mitarbeiter, welche die Rolle als Mentor, Trainer o.ä., modulare Qualifizierung	SOS Leadership Business Simulation: Das Planspiel wurde aufgrund des Kompetenzmanagements entwickelt und simuliert realistische Herausforderungen für Führungskräfte.	Führungsdialog, Audits, Fort- und Weiterbildung.	off-the-job: Workshops, Training, Lernprogramme, Literaturstudium etc. on-the-job: job rotation, job enlargement, job enrichment, Qualitätszirkel, Projektlernen, Mentoring, etc. Transferleistung in den eigenen Arbeitsbereich, durch Methoden wie „Brief an mich selbst“ oder einem „Seminarbericht“ für die Kollegen. Abschließend wird jede Maßnahmen durch Evaluation und Bildungscontrolling abgeschlossen

Tabelle 11: Instrumente der Kompetenzentwicklung (Eigene Darstellung)

Die Instrumente der Kompetenzentwicklung sind in den untersuchten Unternehmen äußerst vielfältig. Alle Unternehmen nutzen jeweils einen Mix aus verschiedenen Lern- und Lehrformen in Form von *on-the-job*, *off-the-job* und *near-the-job* Maßnahmen. Wie im

5.4 Prozesse und Instrumente der Kompetenzentwicklung

Theorierteil dieser Arbeit in Kapitel 4.1.3 aufgezeigt, kommen damit alle Unternehmen den aktuellen Anspruch nach.

Grundsätzlich ist die soziale Arbeit eine weiterbildungsintensive Profession, weil sie sich verschiedener Fachdisziplinen wie der Psychologie, Soziologie, Pädagogik, etc. bedient und die Fachkräfte aus allen Bereich Wissen in ihrer täglichen Arbeit anwenden müssen (vgl. Gesmann 2012, S. 128-130). Diese Weiterbildungen finden häufig in *off-the-job* Formaten statt (vgl. ebd., S. 129) und fallen thematisch meist in den Bereich der Fach- und Methodenkompetenzen. Leider fehlt es in der Praxis oft an einer strategischen Steuerung von Weiterbildungen und an mangelnden Transferleistungen in den Arbeitsbereich (vgl. ebd., S. 130-131).

Kompetenzentwicklung in Form von *off-the-job* Methoden, muss zum einen strategisch anhand des Kompetenzmodells geplant und ausgewählt werden und zum anderen muss ein Transfer in den Arbeitsbereich sowie in die Teamstrukturen ermöglicht werden (vgl. ebd., S. 138-139, siehe Kapitel 2.4.3). Esterházy hat dafür konkrete Instrumente in seinem Kompetenzmanagement vorgestellt (siehe Tabelle 11, ausführlicher vgl. Schieber 2013, S. 186). Nur dadurch können seminaristische Weiterbildungen tatsächlich zu einer Steigerung der beruflichen Handlungskompetenz beitragen und mit den Kompetenzen der Organisation verbunden werden (siehe Kapitel 2.4.3). Hierfür bietet sich das systemische Weiterbildungsmanagement, wie von Gesmann vorgeschlagen, an (vgl. Gesmann 2012). In diesem umfasst jede Weiterbildung eine vorbereitende und nachbereitende Phase, wodurch der Wissenszuwachs in die tägliche Arbeit und die Teamstrukturen eingebunden werden soll (vgl. ebd., S. 136-141). Wie bereits angedeutet, soll bei der Wahl von externen Weiterbildungen auch die Weiterentwicklung der Organisation berücksichtigt werden. Boeßecker und Markert konstatieren, dass Weiterbildungen in der Sozialwirtschaft meist wenig innovativ sind, sondern häufig an tagesaktuellen Problemstellungen hängen bleiben (vgl. Boeßenecker und Markert 2012, S. 93). Hier lohnt sich ein Blick in die Weiterbildungskataloge anderer Bereiche.

Meist fokussieren *off-the-job* Maßnahmen nicht die beiden Kompetenzbereiche personale und sozial-kommunikative Kompetenzen, die jedoch, wie oben beschrieben, grundsätzlich wichtig sind für eine dauerhafte erfolgreiche Berufstätigkeit im sozialen Bereich. Hier bieten sich *near-the-job* oder *on-the-job* Maßnahmen an, wie es beispielsweise Kuniß und Wagner an der Methode der kollegialen Fallberatung zur Kompetenzentwicklung personeller und sozial-kommunikativer Kompetenzen zeigen (vgl. Kuniß und Wagner 2018). In der Analyse bot besonders die Bundesagentur für Arbeit und die Stadt München ein ganzes

5.4 Prozesse und Instrumente der Kompetenzentwicklung

Arsenal möglicher Instrumente an (siehe Tabelle 11). Hölzle gibt einen Überblick welche Methoden für die Sozialwirtschaft geeignet sind (vgl. Hölzle 2006, S. 75-76).

Insgesamt ist zu konstatieren, dass alle Maßnahmen der Kompetenzentwicklung auf der Grundlage des Kompetenzmodells ausgewählt werden müssen und mit geeigneten Evaluierungsinstrumenten unterlegt sein müssen, die sich wiederum an dem Kompetenzmodell bzw. an den Kompetenzanforderungen der jeweiligen Einrichtung orientieren. Nur dadurch kann eine tatsächliche Kompetenzentwicklung eingeschätzt werden (siehe Kapitel 2.4.3).

Für die Integration von Mitarbeitern bei Personalübergängen bieten sich *into-the-job* Maßnahmen, wie z.B. Praktika, Traineeprogramme, Patenschaften oder Mentoren an (vgl. ebd., S. 75). Diese Maßnahmen werden alle von der Bundesagentur für Arbeit genutzt. Besonders die Funktion als Mentor und Pate für neue Fachkräfte oder ehrenamtlich/freiwillig Engagierte, kann gleichzeitig für Mitarbeiter, die schon länger für die Organisation tätig sind, eine Form der horizontalen Karriere und eine Weiterentwicklung darstellen. Zudem kann über diese Modelle die Wissensweitergabe bei der Nachfolgeplanung gesteuert werden (vgl. ebd., S. 76-79). Somit wird dieses Modell dem heutigen Anspruch gerecht, dass die persönliche Laufbahn der Mitarbeiter auch die Aufgabe der Einrichtung darstellt (vgl. Hoffmann 2012, S. 30-31). Da es im sozialen Bereich aufgrund von flachen Hierarchien, häufig an vertikalen Karrieremöglichkeiten fehlt, stellt das Mentoren- oder Patenschaftsmodell eine guten Anreiz für eine horizontale Karriere und eine entsprechende persönliche und berufliche Weiterentwicklung dar und kann schlussendlich zur Mitarbeiterbindung beitragen. Hierbei ist zu konstatieren, dass Laufbahnen heute individualisiert sind und die Kompetenzentwicklung grundsätzlich keine allgemeinen Lösungen im Gießkannenprinzip anbieten sollte. Jedem Mitarbeiter müssen individuelle Entwicklungsmaßnahmen angeboten werden, die seinen beruflichen und persönlichen Zielen entsprechen (vgl. Hoffmann 2012, S. 31).

Interessant ist in diesem Zusammenhang der Vorschlag von Hoffmann, grundsätzlich eine Fluktuation von Fachkräften im sozialen Bereich zu ermöglichen, aber im Rahmen von Zusammenschlüssen mit anderen Einrichtungen eines Trägers oder mit anderen Trägern. Dadurch, so Hoffmann, wird es möglich Mitarbeitern Fachlaufbahnen und Weiterentwicklung zu ermöglichen, diese aber gleichzeitig im sozialen Bereich ggf. sogar im eigenen Träger zu halten (vgl. ebd., S. 32).

Die Auswahl der Kompetenzentwicklungsinstrumente sollte sich aus den ausgewählten Personalentwicklungsprozessen ergeben und auf der Grundlage des Kompetenzmodells

5.4 Prozesse und Instrumente der Kompetenzentwicklung

zielgerichtet entwickelt oder ausgewählt und im Nachgang evaluiert werden (vgl. RKW o.J.). Welche Instrumente in der jeweiligen Einrichtung zur Anwendung kommen, muss jeweils individuell an den Bedarfen und Strukturen festgelegt werden und kann nicht Gegenstand dieses Konzeptes sein.

Fazit Konzept: Kompetenzentwicklung

1. Der Fokus liegt auf Personalentwicklungsprozessen der Personalbindung von haupt- und ehrenamtlich Tätigen sowie auf der Integration dieser.
2. Methodenmix aus *into-*, *off-*, *near-* und *on-the-job* Maßnahmen nutzen und anhand des Kompetenzmodells steuern: kompetenzorientierte Auswahl der Maßnahmen sowie Evaluation.
3. Individuelle Kompetenzentwicklung und horizontale Karrieren ermöglichen.

6 Schlussteil

6.1 Fazit

Die Zukunftsfähigkeit sozialer Einrichtungen hängt entscheidend davon ab, wie sie mit den Ökonomisierungstendenzen und vor allem dem (drohenden) Fachkräftemangel umgehen. Besonders kleine und mittlere Einrichtungen sind aufgrund mangelnder Ressourcen davon getroffen. Soziale Organisationen haben durchaus eigene Möglichkeiten, diesen Tendenzen etwas entgegenzusetzen und nicht nur auf die Politik und die Gestaltung von Rahmenbedingungen zu verweisen. Grundsätzlich müssen tatsächliche Attraktivitätssteigerungen erreicht und Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass sich zum einen mehr und zukünftig immer wieder Menschen für diesen Bereich begeistern. Soziale Einrichtungen müssen als attraktiver Arbeitgeber von den eigenen sowie potentiellen Mitarbeitern wahrgenommen werden. Gleichzeitig müssen sich soziale Einrichtungen permanent an veränderte Rahmenbedingungen und einem zunehmenden Wettbewerb anpassen. Ein strategisches und systematisches betriebliches Kompetenzmanagement in sozialen Einrichtungen kann dazu beitragen, beiden Herausforderungen zu begegnen.

Gerade für kleine und mittlere soziale Einrichtungen ist das Kompetenzmanagement geeignet, da es in seiner Umsetzung an die vorhandenen (knappen) Ressourcen und dem Tätigkeitsbereich der jeweiligen Einrichtung angepasst werden kann. Kompetenzmanagement hält dabei keine neuen Methoden bereit, sondern bündelt bestehende Prozesse und Instrumente und führt zu einer Verzahnung der Personal- und Organisationsentwicklung. Durch diese Systematisierung wird die Personalentwicklung an die Unternehmensstrategie und im sozialen Bereich an den Werten der Organisation ausgerichtet. Auf der Grundlage von Kompetenzen kann deren Ausprägung gemessen und konkrete Entwicklungsschritte abgeleitet werden. Dadurch können Einrichtung zielgerichteter die Kompetenzen der Mitarbeiter und die der Einrichtung ausbauen. Außerdem können individuelle Entwicklungsziele der Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Wie die Arbeit gezeigt hat, kann ein Kompetenzmanagement an die Bedarfe des Personals im sozialen Bereich angepasst werden, wenn die besonderen Motivationsstrukturen der Haupt- und Ehrenamtlichen berücksichtigt werden. Es führt dazu, dass Transparenz und Vergleichbarkeit über Kompetenzanforderungen hergestellt wird und die Werte einer Einrichtung ins tägliche Handeln übersetzt werden. Zudem bietet ein Kompetenzmanagement ein einfaches, handhabbares Raster mit vier Bereichen, die von den sozialen Einrichtungen einfach gefüllt werden können. Dabei steht nicht nur das Fach- und Methodenwissen im Mittelpunkt, sondern auch andere Bereiche wie die personalen oder die sozial-kommunikativen Kompetenzen, die besonders für die Praxis sozialer Arbeit wichtig sind.

Auch die Messung von Kompetenzen kann in Form einer Selbsteinschätzung branchenspezifisch umgesetzt werden. Wie gezeigt werden konnte, ist das gängige Prinzip der Fremdbeurteilung schwer auf kleine und mittlere soziale Einrichtungen anzuwenden. Vielmehr sollte hierfür eine Befähigung zur Selbsteinschätzung genutzt werden, die über die Etablierung einer Feedbackkultur in der Einrichtung erreicht werden kann. Schließlich muss die Kompetenzentwicklung das Ineinandergreifen von Arbeits- und Lernprozessen berücksichtigen und eine Kombination aus verschiedenen Formaten von *on-*, *near-* und *off-the-job* Maßnahmen bieten, deren Erfolg und Transfer in den Arbeitsbereich durch ein systemisches Weiterbildungsmanagement gesichert wird. Schließlich kann ein Kompetenzmanagement die persönlichen Entwicklungsziele der Mitarbeiter berücksichtigen, so dass diese an die Einrichtungen gebunden werden und langfristig motiviert bleiben.

Ein Kompetenzmanagement dient schlussendlich vor allem der Mitarbeiterentwicklung und -bindung. Der soziale Bereich ächzt unter den Auswirkungen des Fachkräftemangels. Dabei scheint oft vergessen zu werden, dass eine Lösung des Fachkräfteproblems in den vorhandenen Mitarbeitern liegen kann und indem Einrichtungen selbst dafür sorgen, dass das Etikett der „prekären Beschäftigung“ sozialer Berufe durch geeignete Methoden wie einem Kompetenzmanagement begegnet wird.

Zudem hängt die Zukunftsfähigkeit sozialer Organisationen auch davon ab, nicht nur aktiv mit dem Fachkräftemangel umzugehen, sondern schnell auf geänderte gesellschaftliche Bedarfe zu reagieren und aus sich heraus innovative Lösungen für neue Problemlagen zu entwickeln. Im zunehmenden Wettbewerb um Fördermittel und Gelder wird die Innovationskraft sozialer Einrichtungen gefördert aber auch verstärkt gefordert. Ein Kompetenzmanagement kann auch hier dabei helfen Strategien zu entwickeln, Innovation in der eigenen Einrichtung zu unterstützen und Mitarbeiter zu befähigen.

Schlussendlich bietet das Konzept der vorliegenden Masterarbeit eine Arbeitsgrundlage, die zur Umsetzung in kleinen und mittleren Einrichtungen genutzt werden kann. Die Entwicklung eines eigenen Kompetenzmanagements erfordert zunächst Zeit- und Personalressourcen von der Einrichtung. Ist dieser Prozess geschafft, ist der Mehraufwand gering. Langfristig kann das Managementsystem zudem immer wieder an Veränderungen angepasst und modifiziert werden. Damit haben kleine und mittlere soziale Einrichtungen ein langfristiges Managementsystem an der Hand, wodurch zum einen die Personalarbeit strategisch gesteuert und nachhaltig wirken kann und zum anderen die Zukunftsfähigkeit der Organisation gesichert werden kann.

6.2 Ausblick

Der Fokus der vorliegenden Arbeit lag auf einem Kompetenzmanagement, was eine direkte Umsetzung in kleinen und mittleren sozialen Einrichtungen anvisierte. Gerade diese Einrichtungen sind meist einem Träger und einem Wohlfahrtsverband angeschlossen. Diese Ebene vertritt i.d.R. gemeinsame Werte und setzt Rahmenbedingungen für die Arbeit der ihr angeschlossenen Einrichtungen. In der Praxis ist zu prüfen, ob diese Ebene für die Umsetzung eines Kompetenzmanagements hinzugezogen werden kann. Auch in diesem Fall bedarf es einer Anpassung auf die jeweiligen Bedarfe und den Tätigkeitsbereich der Einrichtung, aber der Träger oder Verband kann die Vorarbeiten, wie die Kompetenzmodellierung sowie die Kompetenzanforderungen nach Berufsgruppen, erarbeiten, worauf die Einrichtungen bei der Entwicklung eigener Kompetenzanforderungsprofile zurückgreifen können. Auch die Kompetenzmodellierung anhand gemeinsamer Werte kann in den Händen der Träger bzw. Verbände liegen.

Zudem können Messverfahren und -methoden sowie Kompetenzentwicklungsinstrumente gemeinsam und im kollegialen Austausch erarbeitet und genutzt werden, wofür die Träger oder Verbände eine Plattform bieten können. Gerade die Wohlfahrtsverbände verfügen über eigene (Weiter-)Bildungseinrichtungen, die für eine abgestimmte Kompetenzentwicklung genutzt und Kompetenzentwicklung anhand der Kompetenzmodelle anbieten können. Das Konzept der vorliegenden Arbeit ist für diese Ebene nicht vorgesehen, aber möglicherweise kann es Anregungen zur Weiterbearbeitung auf Träger oder Verbandsebene bieten.

Zudem bleibt noch anzumerken, dass das Konzept in der vorliegenden Masterarbeit ausschließlich aus theoretischen Veröffentlichungen abgeleitet wurde. Für ein praxisnahes elaboriertes Konzept wäre es notwendig, dieses in der Praxis zu testen und das Konzept mithilfe dieser Erkenntnisse weiterzuentwickeln. Gerade die Anforderungen an Fachkräfte im sozialen Bereich sind in Veröffentlichungen kaum erfasst, aber besonders diese sind in einem Kompetenzmanagement und vor allem in der Kompetenzentwicklung zentral. Das Projekt Bepeso arbeitet schwerpunktmäßig an dieser Leerstelle und bringt auf dieser Grundlage im 2. Quartal 2018 den bundesweiten Leitfaden für ein Kompetenzmanagement kleiner und mittlerer sozialer Einrichtungen heraus (vgl. Uhlig, Körner 2018, S. 18). Möglicherweise kann bereits dieser Leitfaden dazu dienen, das Konzept der vorliegenden Arbeit zu ergänzen und dadurch näher in die Praxis zu bringen. So wird in der Veröffentlichung von Kauffeld und Frerichs (2018) und den darin enthaltenen ersten Ergebnissen des Projektes deutlich, dass eine „lernförderliche Betriebskultur“ (Kuniß und Wagner 2018, S. 122) für eine nachhaltige Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Einrichtungen zentral ist. Dieser Aspekt wurde in der vorliegenden Arbeit außer Acht gelassen und nur am Rande erwähnt. In einer Konzeptweiterentwicklung könnte dieser verstärkt berücksichtigt werden.

Schlussendlich bleibt abzuwarten, wie sich das Feld des Kompetenzmanagements insgesamt weiterentwickeln wird. Innovationsdruck und flacher werdende Hierarchien fordern agile Managementmethoden und ein drohender Fachkräftemangel stellt auch andere Branchen vor neue Herausforderungen. Gleichzeitig streben Menschen zunehmend nach Mitbestimmung, Sinn und Erfüllung in der Erwerbstätigkeit. Mit einem angepassten Kompetenzmanagement können diese neuen Herausforderungen gestemmt werden. Es bleibt abzuwarten und zu beobachten, was für Methoden und Strategien andere Branchen entwickeln und welche dieser Lösungen, auf die Sozialwirtschaft angepasst, adaptiert werden können.

Literaturverzeichnis

Anzengruber, Johanna (2014): Kompetenzmanagement von morgen verstehen - Wie man Potentiale sichtbar machen und mobilisieren kann. In: Steinbeis-Stiftung (Hg.): Steinbeis Consulting Tag 2014. Fokus: Unternehmenskompetenzen. Dokumentationsband. Steinbeis Consulting Tag. Steinbeis-Edition. Stuttgart. S. 60-70.

Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hg.) (2014): Sozialwirtschaft in Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Nomos Verlag. Baden-Baden. 4. Aufl.

Barthel, Erich; Erpenbeck, John; Hasebrook, Joachim; Zawacki-Richter, Olaf (Hg.) (2006): Kompetenzkapital heute. Wege zum Integrierten Kompetenzmanagement. Frankfurt School Verlag. Frankfurt am Main.

Bassarak, Herbert; Noll, Sebastian (Hg.) (2012): Personal im Sozialmanagement. Neuste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Springer Verlag für Sozialwiss. Wiesbaden.

Bassarak, Herbert; Noll, Sebastian (2012): Personal im Sozialmanagement – Einführung. In: Bassarak, Herbert; Noll, Sebastian (Hg.): Personal im Sozialmanagement. Neuste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Springer Verlag für Sozialwiss. Wiesbaden. S. 7-11.

Bassarak, Herbert (2012): Sozialmanagement fordert Personal. In: Bassarak, Herbert; Noll, Sebastian (Hg.): Personal im Sozialmanagement. Neuste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Springer Verlag für Sozialwiss. Wiesbaden. S. 33-51.

Behrens, Beatrix; Becker, Raimund (2013): Strategisches Personal- und Kompetenzmanagement in der Bundesagentur für Arbeit. In: Erpenbeck, John; von Rosenstiel, Lutz; Grote, Sven (Hrsg.) (2013): Kompetenzmodelle von Unternehmen. Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH. Stuttgart. S. 69-86.

Bepeso (o.J) Berufswege und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft. URL: <http://www.bepeso.de/>. Letzter Zugriff: 05.01.2017.

Boeßenecker, Karl-Heinz (2014): Soziale Berufe. In: Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hg.): Sozialwirtschaft in Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Nomos Verlag. Baden-Baden. 4. Aufl. S. 396-416.

Boeßenecker, Karl-Heinz; Markert, Andreas (2012): Aus- und Weiterbildung in der Sozialwirtschaft: Fakten, Probleme und eine Vision. In: Bassarak, Herbert; Noll, Sebastian (Hg.): Personal im Sozialmanagement. Neuste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Springer Verlag für Sozialwiss. Wiesbaden. S. 91-104.

Böhle, Thomas (2013): Der Weg zu einem Kompetenzmanagement bei der Landeshauptstadt München. In: Erpenbeck, John; von Rosenstiel, Lutz; Grote, Sven (Hrsg.) (2013): Kompetenzmodelle von Unternehmen. Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH. Stuttgart. S. 219-230.

Bullinger, Hans-Jörg; Buck, Hartmut (2007): Demografischer Wandel und die Notwendigkeit, Kompetenzsicherung und -entwicklung in der Unternehmung neu zu betrachten. In: Jochmann, Walter; Gechter, Sascha (Hg.): Strategisches Kompetenzmanagement. Springer Verlag. Berlin. New York. S. 61-77

- Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (2017): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse. Nürnberg. Juni 2017.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V.(Hg.) (2003): Die Freie Wohlfahrtspflege – Von Menschen für Menschen. Berlin.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V.(Hg.) (2009): Einrichtung und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege. Gesamtstatistik 2008. Berlin.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V.(Hg.) (2014): Einrichtung und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege. Gesamtstatistik 2012. Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2015): Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Förderschwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“. Liste der Vorhaben. Stand Juni 2015: URL: pt-ad.pt-dlr.de/_media/Projektliste_Kompetenzmanagement.pdf. Letzter Zugriff: 23.12.2017.
- Bumann, Karin (o.J.): Heute Beruf – morgen Kompetenzen? Ein Wegweiser für lebenslanges Lernen in der Caritas. URL: http://www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/caritas/lebenslanges_lernen/lebenslangeslernen. Letzter Zugriff: 27.11.2017.
- Erpenbeck, John (2013): Was >>sind<< Kompetenzen? In: Faix, Werner G.; Erpenbeck, John; Auer, Michael (Hg.): Bildung. Kompetenzen. Werte. Steinbeis-Edition. Stuttgart.S. 296–353.
- Erpenbeck, John; von Rosenstiel, Lutz; Grote, Sven (Hg.) (2013): Kompetenzmodelle von Unternehmen. Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH. Stuttgart.
- Erpenbeck, John (2014): Unternehmenskompetenzen verstehen, erfassen, entwickeln ist eigentlich ganz einfach. In: Steinbeis-Stiftung (Hg.): Steinbeis Consulting Tag 2014. Fokus: Unternehmenskompetenzen. Dokumentationsband. Steinbeis Consulting Tag. Steinbeis-Edition. Stuttgart. S. 17–35.
- Erpenbeck, John; Grote, Sven; Sauter, Werner (2017) Einführung. In: Erpenbeck, John; von Rosenstiel, Lutz; Grote, Sven; Sauter, Werner (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH. Stuttgart. 3. Aufl. S. IX–XXXVIII.
- Erpenbeck, John; von Rosenstiel, Lutz; Grote, Sven; Sauter, Werner (Hg.) (2017): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH. Stuttgart. 3. Aufl.
- Gesmann, Stefan (2012): Systemisches Weiterbildungsmanagement als Bindeglied zwischen individuellem und organisationalem Lernen. In: Bassarak, Herbert; Noll, Sebastian (Hg.): Personal im Sozialmanagement. Neuste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Springer Verlag für Sozialwiss. Wiesbaden. S. 125-146.
- Grote, Herwig; Frank, Mathias; Schlizio-Jahnke, Heike; Stuwe, Ursula; Bassarak, Herbert (2011): Macht und Ohnmacht in der Sozialen Arbeit: Strukturen Sozialer Dienstleistungen in Berlin und Brandenburg und ihre Bedeutung für die Beschäftigungssituation der Fachkräfte. Abschlussbericht: Befragung zur sozialen und beruflichen Lage von Fachkräften der Sozialen Dienste in Berlin und Brandenburg. URL: https://www.gew-berlin.de/public/media/MO_Abschlussbericht_Fachkraeftebefragung.pdf. Letzter Zugriff: 23.12.2017.
- Grote, Sven; Kauffeld, Simone; Billich-Knapp, Melanie; Lauer, Laurens; Frieling, Ekkehart (2012a): Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems: Phasen, Vorgehen und Stolpersteine. In: Grote, Sven; Kauffeld, Simone; Frieling, Ekkehart (Hg.): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele. 2. Aufl. Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 35–56.

- Grote, Sven; Kauffeld, Simone; Frieling, Ekkehart (2012b): Einleitung: Vom Wettbewerb zur Kompetenz. In: Grote, Sven; Kauffeld, Simone; Frieling, Ekkehart (Hg.): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele. 2. Aufl. Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 1–14.
- Grote, Sven; Kauffeld, Simone; Billich-Knapp, Melanie; Lauer, Laurens; Frieling, Ekkehart (2012c): Kompetenzen und deren Management. In: Grote, Sven; Kauffeld, Simone; Frieling, Ekkehart (Hg.): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele. 2. Aufl. Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 15-34.
- Grote, Sven; Kauffeld, Simone; Frieling, Ekkehart (Hg.) (2012): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele. 2. Aufl. Schäffer-Poeschel. Stuttgart.
- Grunwald, Klaus (2014): Sozialwirtschaft. In: Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hg.): Sozialwirtschaft in Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Nomos Verlag. Baden-Baden. 4. Aufl. S. 33-63.
- Helmrich, Robert; Zika, Gerd; Kalinowski, Michael; Wolter, Marc Ingo (2012): Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel. Neue Ergebnisse der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis zum Jahr 2030. BIBB Report. Forschungs- und Arbeitsergebnisse aus dem Bundesinstitut für Berufsbildung. Heft 18.
- Herzka, Michael (2013): Führung im Widerspruch. Management in sozialen Organisationen. Springer Verlag. Wiesbaden.
- Hoffmann, Wolfgang (2012): Verantwortung für Berufsbiografien als Folge der demografischen Entwicklung in der Sozialwirtschaft. In: Bassarak, Herbert; Noll, Sebastian (Hg.): Personal im Sozialmanagement. Neuste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Springer Verlag für Sozialwiss. Wiesbaden. S. 25-32.
- Hölzle, Christina (2006): Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. Juventa Verlag. Weinheim und München.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (o.J.). URL: <http://www.iab.de/infoplattform/employability>. Letzter Zugriff: 27.11.2017.
- Jochmann, Walter; Gechter, Sascha (Hg.) (2007): Strategisches Kompetenzmanagement. Springer Verlag. Berlin. New York.
- Kauffeld, Simone (2006): Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH. Stuttgart.
- Kauffeld, Simone; Frerichs, Frerich (2018): Kompetenzbedarfe ermitteln und Kompetenzen entwickeln – Ansätze und betriebskulturelle Prägungen. In: Kauffeld, Simone; Frerichs, Frerich (Hg.): Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Eine Frage der Betriebskultur? Springer Verlag. Berlin. S. 1-14.
- Kauffeld, Simone; Frerichs, Frerich (Hg.) (2018): Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Eine Frage der Betriebskultur? Springer Verlag. Berlin.
- König, Matthias; Schank, Christoph; Clausen, Hartmut; Schmidt, Matthias (2012): Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie 2012. akquinet business consulting GmbH, Universität St.Gallen; Beuth Hochschule für Technik Berlin. URL: www.sonderpaedagogik.uni-wuerzburg.de/fileadmin/06040030/Downloads/Ratz/Studie_Fachkraeftemangel_2012_Ergebnisse_Langfassung_01.pdf. Letzter Zugriff: 25.11.2017.
- Körner, André; Uhlig, Stefan; Sperber, Elisabeth (2018): Langfristig gesund im Bruf: Auf dem Weg zu einem Kompetenzmodell für die Akteure der Sozialwirtschaft Südwest-Sachsens. In: Kauffeld, Simone; Frerichs, Frerich (Hg.): Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Eine Frage der Betriebskultur? Springer Verlag. Berlin. S. 55-70.
- Kuniß, Carsten (2013): Die demografischen Herausforderungen für soziale Einrichtungen. Perspektiven aus der Praxis zur Personalsituation in der sächsischen Sozialwirtschaft. URL: www.carstenkuniss.de/files/kuniss_files/Downloads/C5_13_demogrHerausf.pdf. Letzter Zugriff: 25.11.2017.

- Kuniß, Carsten; Wagner, Katja (2018): Souveräner Umgang mit beruflichen Herausforderungen: Passgenaue Kompetenzentwicklung für Fachkräfte der Sozialwirtschaft. In: Kauffeld, Simone; Frerichs, Frerich (Hg.): Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Eine Frage der Betriebskultur? Springer Verlag. Berlin. S. 105-126
- Loebe, Herbert; Severing, Eckart (2011): Kompetenzmanagement im Mittelstand: Personalprozesse strategisch ausrichten. Leitfaden für die Bildungspraxis. Bertelsmann Verlag. Bielefeld.
- North, Klaus; Reinhardt, Kai; Sieber-Suter, Barbara (2013): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden. 2. Aufl.
- Maelicke, Bernd (2012): Zum Spannungsfeld zwischen Fach- und Führungskräften. In: Bassarak, Herbert; Noll, Sebastian (Hg.) (2012): Personal im Sozialmanagement. Neuste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Springer Verlag für Sozialwiss. Wiesbaden. S. 15-32.
- Maelicke, Bernd (2014): Sozialmanagement als Strategie der Systemsteuerung. In: Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hg.) (2014): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Nomos Verlag. Baden-Baden. 4. Aufl. S. 825-935.
- OECD (2017): Dare to Share – Deutschlands Weg zur Partnerschaftlichkeit in Familie und Beruf. OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264263420-de>. Letzter Zugriff: 18.12.2017.
- Pawlowsky, Peter; Bäumer, Jens (1996): Betriebliche Weiterbildung. Management von Qualifikation und Wissen. C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung. München.
- Promberger, Markus; Wenzel, Ulrich; Pfeiffer, Sabine; Hacket, Anne; Hirsland, Andreas (2008): Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitsvermögen und Arbeitslosigkeit. URL: https://www.boeckler.de/wsi-mit_2008_02_promberger.pdf. Letzter Zugriff: 27.11.2017.
- Rasel, Kristina; Seeliger, Patricia (2012): Kompetenzmanagement bei der GIZ. In: Grote, Sven; Kauffeld, Simone; Frieling, Ekkehart (Hg.) (2012): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele. 2. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH. Stuttgart. S. 115-131.
- RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., Kompetenzzentrum (o.J.): Toolbox Fachkräftesicherung: Kompetenzmanagement. URL: http://www.fachkraefte-toolbox.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Fachkraefte-Toolbox/Dokumente/service/02_Kompetenzmanagement_090826.pdf. Letzter Zugriff: 18.12.2017.
- Roß, Paul-Stefan (2014): Freiwilligen Engagement. In: Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hg.): Sozialwirtschaft in Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Nomos Verlag. Baden-Baden. 4. Aufl. S. 417-443.
- RUB Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft (o.J.): Portal zum Kompetenzmanagement. Lehrstuhl Arbeit, Personal und Führung. URL: <http://www.kompetenzmanagement.rub.de/>. Letzter Zugriff: 18.12.2017.
- Schellberg, Klaus (2014): Finanzierung in der Sozialwirtschaft. In: Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hg.): Sozialwirtschaft in Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Nomos Verlag. Baden-Baden. 4. Aufl. S. 224-271.
- Schieber, Roland (2013): Strategisches Personal- und Kompetenzmanagement bei Esterházy. In: Erpenbeck, John; von Rosenstiel, Lutz; Grote, Sven (Hrsg.) (2013): Kompetenzmodelle von Unternehmen. Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH. Stuttgart. S. 177-190.
- Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich (2010): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. VS. Verl. für Sozialwiss. Wiesbaden. 2. Aufl.
- Schreyögg, Georg (2012). Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden.

Steidl, Sabine; Erhart, Susanne (2013): Kompetenzmodelle bei SOS-Kinderdorf International. In: Erpenbeck, John; von Rosenstiel, Lutz; Grote, Sven (Hrsg.) (2013b): Kompetenzmodelle von Unternehmen. Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH. Stuttgart. S. 329-340.

Steinbeis-Stiftung (Hg.) (2014): Steinbeis Consulting Tag 2014. Fokus: Unternehmenskompetenzen. Dokumentationsband. Steinbeis Consulting Tag. Steinbeis-Edition. Stuttgart.

Uhlig, Stefan; Körner, André (2018): Kompetenzentwicklungsbedarfe in der Sozialwirtschaft: Das Belastungs- und Beanspruchungserleben bei freien Trägern in Südwest-Sachsen. In: Kauffeld, Simone; Frerichs, Frerich (Hg.): Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Eine Frage der Betriebskultur? Springer Verlag. Berlin. S. 15-35.

Zimmer, Annette; Paulsen, Friedrich; Hallmann, Thorsten (2014): Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft. In: Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hg.): Sozialwirtschaft in Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Nomos Verlag. Baden-Baden. 4. Aufl. S. 184-205.

Erklärung

Hiermit versichere ich gemäß §17 Absatz 10 der „Rahmenstudien- und Prüfungsordnung (RSPO) der ‚Alice Salomon‘-Hochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin“, dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Dresden, den 08.01.2018

A handwritten signature in purple ink, appearing to be 'S. Balse', written in a cursive style.