



Positionspapier

# Thesen zur Kompetenzentwicklung

der Fokusgruppe 2

## „Betriebskultur und Kompetenznutzung“

im BMBF-Förderschwerpunkt

„Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Förderschwerpunkt  
Betriebliches  
Kompetenzmanagement  
im demografischen Wandel



## **Präambel**

Das Positionspapier ist das Ergebnis eines Diskussionsprozesses, an dem sich Vertreterinnen und Vertreter aus fünf Verbundprojekten im Rahmen der gemeinsamen Arbeit in der Fokusgruppe 2 „Betriebskultur und Kompetenznutzung“ des BMBF-Förderschwerpunkts „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ beteiligt haben.

Es umfasst Thesen zur Kompetenzentwicklung, die sich als erste Ergebnisse des Forschungsprozesses in einem oder mehreren Verbundprojekten gezeigt haben.

1

## Eine Kompetenzentwicklung kann auf vielfältige Weise stattfinden.

Aufgrund von gesellschaftlichen Megatrends wie dem demografischen Wandel oder einer zunehmenden Technologisierung ergeben sich Kompetenzentwicklungsbedarfe in Betrieben nahezu aller Branchen. Neben klassischer formaler Fort- und Weiterbildung in Bildungseinrichtungen können Kompetenzen auch durch verschiedene andere Formate wie arbeitsintegrierte Maßnahmen, webbasierte Maßnahmen, auf betriebliche Bedarfe angepasste Seminare im Unternehmen oder in Netzwerken entwickelt werden. Wichtig ist dabei, dass die Kompetenzentwicklung inhaltsadäquat erfolgt und die erworbenen Kompetenzen in den Arbeitsprozess einfließen. Bei arbeitsintegrierten Maßnahmen kann dies direkt erfolgen. Ohne eine systematische Begleitung können die Maßnahmen ihre Wirksamkeit jedoch nicht entfalten.

Betriebe sind gut beraten, wenn sie bei der Kompetenzentwicklung einen Strauß an Maßnahmen in den Blick nehmen. Arbeitsintegrierte Maßnahmen bedürfen dabei ebenso wie klassische Weiterbildungsmaßnahmen der Bereitstellung von Ressourcen. Intermediäre Organisationen können Betriebe unterstützen, indem sie Führungskräften und anderen Akteuren in Organisationen das Wissen über die Vielfalt von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen vermitteln.

### Beispiele aus der Fokusgruppe:

*Arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung eignet sich zum Beispiel im Handwerk, um Wissen zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Beschäftigten auszutauschen (Naegele, Brümmer, Frerichs, in Vorb.).*

*Für den Aufbau von Reputationskompetenzen, d.h. die in beruflicher und privater Sphäre gezeigte Handlungsfähigkeit von Mitarbeitenden, soziale Medien in Übereinstimmung mit unternehmerischen Reputationszielen zu nutzen, eignen sich sowohl rein online-basierte Schulungsangebote als auch kombinierte Blended-Learning-Konzepte wie erste Interviewanalysen im Projekt Webutatio zeigen.*

*Die duale Ausbildung sichert in vielen Branchen die Basis einer guten Facharbeit. Berufsausbildung ist für ausbildende Betriebe ein selbstverständlicher Bestandteil der Organisationskultur. Ausbildungsstrukturen und -erfahrungen können für die Kompetenzentwicklung von Quereinsteiger/-innen genutzt werden. Damit kann Kompetenzentwicklung in bestimmten Facetten eng an bereits Bekanntes und Bewährtes in der Betriebskultur anknüpfen (Wiener & Winge 2016).*

*In der Pflege können Außenanforderungen bei Beschäftigten zu Diskrepanzerfahrungen führen, wenn sie im Widerspruch zu eigenen Vorstellungen der Arbeitsausführung stehen: Verschiedene Ansprüche scheinen auf den ersten Blick nicht vereinbar zu sein. Um solche Diskrepanzerfahrungen zu mindern, müssen eigene Handlungsspielräume erkannt und genutzt werden. Dies erfordert hohe Selbstkompetenzen – sowohl hinsichtlich der Reflektion des eigenen Handelns als auch was das aktive Handeln betrifft. Auf betrieblicher Ebene kann der Aufbau solcher Kompetenzen unterstützt werden, indem Arbeitsprozesse und -strukturen mit Anreizen zur Kompetenzentwicklung angereichert werden (Höhmann et al., 2016, Lauxen et al., in Vorb.).*

2

## Branchen- und Betriebskulturen prägen die Kompetenzentwicklung.

Kompetenzentwicklung gestaltet sich vor der Kulisse der Branchen- und Betriebskultur. Auch die Kultur des Berufsstandes und die Betriebsgröße spielen eine Rolle. Beispielsweise prägt in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) das Handeln von Betriebsinhabende und Führungskräften in besonderer Weise die Betriebskultur. Betriebe unterschiedlicher Branchen und Größen sind daher unterschiedlich gut in der Lage, zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Kompetenzentwicklung bereit zu stellen. Daraus ergeben sich für unterschiedliche Branchen unterschiedlich große Handlungsspielräume.

Die Schlüsselrolle der Führungskräfte kommt besonders bei arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklungsprozessen zum Tragen: Führungskräften obliegt die Aufgabe, Kompetenzentwicklung zu initiieren und etablieren, indem sie z.B. Instrumente zur Verfügung stellen, Anreize setzen und Freiräume für Reflexion schaffen. Ressourcen zur Durchführung der Maßnahmen können auch über interne oder externe Unterstützung aktiviert werden. Dann können sich neue soziale Praktiken herausbilden, die auch in der Betriebskultur verankert sind. Um eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung im Betrieb umzusetzen, sollten Betriebe ihre Betriebskultur reflektieren, die Kompetenzentwicklung entsprechend anpassen und bei Bedarf kulturelle Voraussetzungen für das Lernen im Betrieb schaffen.

### Beispiele aus der Fokusgruppe:

*Im Handwerk stößt eine arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung auf fruchtbaren Boden, da damit diese die traditionelle Meister-Gesellen- sowie Gesellen-Auszubildenden-Beziehung aufgreift. Auch entspricht es den erfahrungsbasierten und individualisierten Lernweisen älterer Arbeitnehmender (Nagele, Brümmer & Frerichs, in Vorb.).*

*Arbeitsmigration verändert Belegschaften. Integration wird zu einem notwendigen Bestandteil betrieblicher Kompetenzentwicklung, die nur im kooperativen Miteinander der politischen und sozialen Akteure im betrieblichen Umfeld gelingen kann. Führungskräfte müssen auf die neuen Anforderungen vorbereitet werden (Wiener, Winge & Hägele, in Vorb.).*

3

## Organisationale Veränderungen ziehen eine Kompetenzentwicklung nach sich.

Eine bewusste Organisationsentwicklung erfordert häufig auch eine Kompetenzentwicklung. Ein Zusammendenken von Organisations- und Kompetenzentwicklung ist daher förderlich. Organisationale Veränderungen bieten somit sowohl Chance als auch Notwendigkeit zur Kompetenzentwicklung. Steigende Mitarbeiterzahlen, Veränderungen in der Belegschaftsstruktur und die Schaffung neuer Laufbahnen erfordern ebenso wie sich wandelnde Marktverhältnisse den Erwerb von Kompetenzen. In schnell gewachsenen KMU ist ein klassischer Fall, dass Fachkräfte plötzlich Führungsaufgaben übernehmen müssen, ohne dass sie dafür vorbereitet wurden.

### Beispiele aus der Fokusgruppe:

*Am Beispiel eines stark gewachsenen Handwerksbetriebes zeigt sich, wie die bisherigen hierarchischen Strukturen aus Meister, Gesellen und Auszubildenden der Beschäftigtenzahl nicht mehr angemessen sind. Gesellen müssen Führungsaufgaben wahrnehmen, ohne für diese ausgebildet worden zu sein (Wiemers, in Vorb.).*

*Im Bereich der Sozialwirtschaft zeigt sich gerade in der Landschaft kleiner Trägerstrukturen, dass Laufbahnkonzepte und strategische Organisationsentwicklung oft vernachlässigt werden.*

*In der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts werden immer weniger Meister ausgebildet, die Führungsaufgaben in den Betrieben übernehmen können. Diese Führungskräfteleücke wird zunehmend – ohne entsprechende Aus- und Weiterbildung – von Fachkräften gefüllt (Winge, 2015).*

4

## Es steigt die Anforderung, Kompetenzen zu erkennen und systematisch zu erfassen.

In Folge von wachsender Unternehmensgröße, heterogeneren Belegschaften, zunehmender Bedeutung überfachlicher Kompetenzen sowie gesellschaftlichen Trends wird es für Betriebe schwerer, den Überblick über vorhandene Kompetenzen zu behalten. Eine systematische und detaillierte Erfassung der Kompetenzen der Beschäftigten ist gleichzeitig aber wichtig für eine strategische Ausrichtung des Betriebes und für die effiziente Steuerung der Kompetenzentwicklung.

### Beispiele aus der Fokusgruppe:

*Wachsenden Betrieben fehlt oft der Überblick über die vorhandenen Kompetenzen der eigenen Beschäftigten. Kompetenzmodelle systematisieren die im Betrieb notwendigen Kompetenzen. Mittels einer Kompetenzdiagnose können die Kompetenzen systematisch erfasst werden. So können leicht Kompetenzlücken identifiziert und Kompetenzen zielgerichtet und perspektivisch entwickelt werden (Kortsch, Paulsen & Kauffeld, in Vorb.; Kortsch, Paulsen, Naegele, Frerichs & Kauffeld, 2016).*

*Durch die starke Ausrichtung auf das Tagesgeschäft und die konkrete Auftragslage sind die Planungshorizonte von Handwerksbetrieben bis heute selten lang- oder mittelfristig ausgerichtet. Tatsächlich sehen sich viele Betriebe nicht ausreichend auf künftige Trends vorbereitet (Naegele, Kortsch, Paulsen, Wiemers, Kauffeld & Frerichs, 2015). Gerade der strategische Aufbau und Erhalt von Kompetenzen für die Zukunft wird dadurch erschwert. Instrumente wie das KOMPETENZ-NAVI stellen Lösungsansätze dar, die dabei helfen können, die eigenen Mitarbeiter auf die Kompetenzanforderungen von morgen vorzubereiten. Zudem eignet sich das KOMPETENZ-NAVI für eine Reihe weiterer Maßnahmen des Personalmanagements (z.B. Mitarbeitergespräche, Laufbahn- und Nachfolgeplanung; Kortsch, Paulsen, Naegele, Frerichs & Kauffeld, 2016).*

*Es fehlt an Instrumenten um Kompetenzanforderungen zu erfassen, die sich aus der zunehmenden Digitalisierung ergeben. Dies trifft zum Beispiel auf die Reputationskompetenz zu, die definiert ist als die in beruflicher und privater Sphäre gezeigte Handlungsfähigkeit von Mitarbeitenden, soziale Medien in Übereinstimmung mit unternehmerischen Reputationszielen zu nutzen (Walsh, Schaarschmidt & von Kortzfleisch, 2016).*

*Gemessen an der Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigen hat der Agrarsektor in Deutschland seine Produktivität zwischen 1993 und 2013 fast verdoppelt (+ 96 Prozent). Zum Vergleich: Im Durchschnitt der deutschen Wirtschaft stieg die Produktivität um 44 Prozent. Dieser Produktivitätssteigerung ist unter anderem dem hohen Technisierungsgrad in der Landwirtschaft zuzuschreiben. Auf die digitale Durchdringung aller Arbeitsbereiche in der vernetzten Landwirtschaft unter dem Stichwort "Farming 4.0" und echtzeitbasierte Wissensmanagementsysteme müssen die Beschäftigten vorbereitet werden (Wiener, Winge & Hägele 2015).*

5

**Anerkennungsprozesse können transparenter gestaltet werden und sollten für arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung und -feststellung geöffnet werden.**

Die Anerkennung von im Arbeitsleben erworbenen Kompetenzen bildet eine wichtige Ergänzung zu formalen Qualifikationen, da viele Kompetenzen außerhalb formaler Ausbildungsformate erworben werden. Eine Transparenz der Anforderungen der Anerkennungsprozesse ist für Betriebe und Beschäftigte wichtig, um diese Möglichkeit der formalen Anerkennung von informell erworbenen Kompetenzen zu nutzen und die Erfordernisse und Erfolgswahrscheinlichkeiten gut einschätzen zu können. So können gegebenenfalls auch vor der Beantragung der Anerkennung noch fehlende Dokumente beschafft werden. Dies kann insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmenden Zahl von Personen mit im Ausland erworbenen Kompetenzen eine wichtige Ergänzung zum formalen Bildungssystem darstellen.

**Beispiele aus der Fokusgruppe:**

*Eine starke Fokussierung auf die formale, dokumentenbasierte Prüfung stellt eine große Barriere dar. Eine Öffnung des Anerkennungsprozesses und die arbeitsintegrierte Feststellung mit anschließender Dokumentation von im Arbeitsleben erworbenen Kompetenzen eröffnet an dieser Stelle Möglichkeiten der Optimierung des Anerkennungsprozesses (Mobach et al., in Vorb.; Paulsen, Kortsch, Kauffeld, Naegele, Mobach & Neumann, 2016).*

*Kompetenzfeststellungsverfahren zielen bisher in der Regel auf formale Anerkennung ab und werden von den zuständigen Stellen vorgenommen. Sie setzen bei Kriterien des deutschen Schul- und Berufsausbildungssystems an und sind deshalb schwer mit ausländischen Abschlüssen vergleichbar. Geflüchtete bringen meist keine Abschlussurkunden und Zertifikate mit. Zur Arbeitsmarktintegration dieser Gruppe braucht es Instrumente, durch die arbeitsmarktnahe, berufliche Kompetenzen auch ohne vollständige Beherrschung der deutschen Sprache erfasst werden können, um sie an qualifizierte Beschäftigung heranzuführen (Wiener, Winge & Hägele, 2016).*

6

## **Migranten können nur langfristig in Betriebe eingebunden werden, wenn sie begleitet werden.**

Durch Fachkräftemangel und Migration werden Belegschaften heterogener. Dies erfordert besondere Aufmerksamkeit und Achtsamkeit, um integrationssensible Kompetenzen aufzubauen. Die gemeinsame Sprache – zumeist die Landessprache – ist eine wichtige Voraussetzung. Der Aufbau von Sprachkompetenzen sollte entsprechend gefördert werden.

Bei Arbeitsmigration kann nicht von einem dauerhaften Verbleib ausgegangen werden. In einem Aushandlungsprozess zwischen Betrieb und Mitarbeiter wird geklärt, wie viel der Betrieb in die Integration investiert. Über Vertragskonditionen kann die Dauer der Betriebszugehörigkeit beeinflusst werden. Migrantinnen und Migranten können oft nur dann langfristig an den Betrieb gebunden werden, wenn sie umfassend begleitet werden.

### **Beispiel aus der Fokusgruppe:**

*Günstige Rahmenbedingungen können die Arbeitsmigration erleichtern. Informationen über offene Stellen und erforderliche Schritte zum Erhalt der Arbeitsgenehmigung (wenn notwendig) sollten zugänglich und eindeutig sein. Unternehmen sollten bereit sein, in Sprachkurse und andere Weiterbildungen für ausländische Fachkräfte sowie in praktische Unterstützungen bei der Einreise zu investieren. Unterstützungen bei Alltagshilfen zur Wohnungssuche und -anmeldung, Krankenversicherung etc. erleichtern das Ankommen und einen zügigen Arbeitseinstieg. Gehaltsniveau und Arbeitsbedingungen gelten wie für alle anderen Beschäftigten im Betrieb (Petrick et al., 2015).*



7

## Kompetenzentwicklung sollte die Interessen von Betrieben und Mitarbeitenden vereinen.

Bei der Auswahl der zu entwickelnden Kompetenzen sollten die betriebliche Strategie und die Interessen der Beschäftigten berücksichtigt werden. Betriebe müssen einerseits auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren, können andererseits aber auch durch eigene Strategien Schwerpunkte setzen. In beiden Fällen ergeben sich Kompetenzentwicklungsbedarfe. Indem die Interessen der Beschäftigten bei der Kompetenzentwicklung berücksichtigt werden, kann ein Commitment auf die betrieblichen Strategien und eine erhöhte Bereitschaft zur Mitwirkung erreicht werden. Beschäftigte bekommen so gleichzeitig die Möglichkeit ihre eigene Karriere im Sinne des Betriebes zu gestalten.

### Beispiele aus der Fokusgruppe:

*Am Beispiel von Lerntandems zeigt sich, dass sowohl strategische Entscheidungen des Betriebs als auch die Autonomie der Beschäftigten bei der Durchführung der Kompetenzentwicklungsmaßnahme von großer Bedeutung für deren Erfolg sind (Nagele, Brümmer & Frerichs, in Vorb.).*

*Anforderungsanalysen aus Sicht der Organisation und Mitarbeitenden weisen Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede auf. Besonders die Berufsbiografien in der Sozialwirtschaft sind geprägt von erhöhter Diskontinuität und zeigen besonders den Bedarf für Maßnahmen zum Gesundheitsschutz und zur individuellen Emotionsarbeit (Körner & Uhlig, in Vorb.; Uhlig & Körner, in Vorb.).*

*Betriebliche Mentoren oder Integrationscoaches können den betrieblichen Einstieg von Arbeitsmigranten unterstützen. Es treffen Kulturen aufeinander, die häufig wenig voneinander wissen, aber viel voneinander lernen können. Ausländischen Fachkräften können Perspektive eröffnet werden, wenn sie nicht nur zur Arbeit sondern auch durch Familiennachzug zum Leben hierher eingeladen werden. Nicht zu unterschätzen sind ebenfalls andere soziale Kontakte wie neue Freundschaften oder internationale Patenschaften beispielsweise durch ehemalige Praktikanten oder Mitarbeiter aus den Herkunftsländern (Kvartiuk, 2015; Traikova, 2015).*

8

## Kompetenzentwicklung profitiert von professioneller Bedarfsanalyse, Transferplanung und Evaluation.

Kompetenzentwicklung ist mit zeitlichen und finanziellen Ressourcen verbunden und sollte daher bedarfsgerecht und zielgerichtet erfolgen. Eine systematische Kompetenzentwicklung umfasst vor der Planung eine Bedarfsanalyse, während der Durchführung eine Begleitung und am Ende der Maßnahme eine Bewertung des Erfolges und Identifizierung erfolgsrelevanter Einflussfaktoren. Eine Begleitung der Maßnahme ist insbesondere dann erforderlich, wenn das Lern- und Transferfeld getrennt sind, um die Anwendung des Gelernten bei der Arbeit sicherzustellen. Aus der Evaluation können Optimierungen für zukünftige Kompetenzentwicklungen abgeleitet werden.

### Beispiele aus der Fokusgruppe:

*Am Beispiel von Kompetenzentwicklungsstandems zeigt sich, dass eine vorgeschaltete Bedarfsplanung der Maßnahme eine Zielrichtung vorgibt. Die Evaluation der Maßnahmen gibt auch während der Durchführung schon Hinweise für Optimierungen (vgl. Naegele, Brümmer & Frerichs, in Vorb.).*

*Auch bei den Kompetenzentwicklungsformaten „Seminar“ und „Kollegiale Beratung“ im Kontext der Sozialwirtschaft zeigen sich diese Effekte (Körner & Uhlig, in Vorb.; Kuniß & Wagner, in Vorb.; Uhlig & Körner, in Vorb.).*

*Kleine Betriebe können durch Poollösungen unterstützt werden. Im Agrarbereich Sachsen-Anhalt werden Aufgaben der Kompetenzentwicklung im Qualifizierungspool Landwirtschaft ([www.qualifizierungspool.de](http://www.qualifizierungspool.de)) mit Unternehmen zusammen vorbereitet, organisiert und durchgeführt. Somit werden die Aufwendungen für diese Aufgaben zeitlich und unter Kostengesichtspunkten für KMU umsetzbar. Eine externe enge fachliche Begleitung ist Grundvoraussetzung in diesem Prozess (Lukanow-Arndt et al., 2015).*

## Literatur

- Höhmann, U., Schwarz, L., Larsen, C. & Lauxen, O. (2016). Ein theoretischer Begründungsrahmen zur Identifikation übergeordneter Kompetenzanforderungen an pflegerische Führungskräfte in Innovationsprozessen. *Pflege & Gesellschaft*, 21, 3, 214-228.
- Körner, A. & Uhlig, S. (in Vorb.) Langfristig gesund im Beruf: Ein Kompetenzmodell für die Akteure der Sozialwirtschaft Südwest-Sachsens. In S. Kauffeld & F. Frerichs (Hrsg.). *Betriebskultur und Kompetenznutzung*. Berlin: Springer.
- Kortsch, T., Paulsen, H. & Kauffeld, S. (in Vorb.). Betriebskultur, Kompetenzerfassung und -entwicklung. In S. Kauffeld & F. Frerichs (Hrsg.). *Betriebskultur und Kompetenznutzung*. Berlin: Springer.
- Kortsch, T., Paulsen, H., Naegele, L., Frerichs, F., & Kauffeld, S. (2016). Branchentrends und Betriebskultur als Basis strategischer Kompetenzentwicklung. *PERSONALquarterly*, 2, 16-21.
- Kuniß & Wagner (in Vorb.). Souveräner Umgang mit beruflichen Herausforderungen: Passgenaue Kompetenzentwicklung für Fachkräfte in der Sozialwirtschaft. In S. Kauffeld & F. Frerichs (Hrsg.). *Betriebskultur und Kompetenznutzung*. Berlin: Springer.
- Kvartiuk, V. (2015). *Osteuropa als Quelle für landwirtschaftliche Fachkräfte in Deutschland? Länderstudie Russland*. Halle/Saale: Alfa Agrar – Arbeitsbericht 01-2015.
- Lauxen, O., Schwarz, L., Adami-Burke, J., Hagmann, K. & Schug, E. (in Vorb.). Gestaltungskompetenz in Innovationsprozessen in der Pflege. In S. Kauffeld & F. Frerichs (Hrsg.). *Betriebskultur und Kompetenznutzung*. Berlin: Springer.
- Lukanow-Arndt, K., Stein, A., Wiener, B. & Winge, S. (2015). Weiterbildungsberatung vor den Herausforderungen des demografischen Wandels. Halle/Saale: Qualifizierungspool Landwirtschaft.
- Mobach, I., Neumann, B.; Paulsen, H., Kortsch, T., Naegele, L. & Kauffeld, S. (in Vorb.). Lernen für nichts? Wie die Anerkennung von im Arbeitsleben erworbenen Kompetenzen die Lernkultur im Betrieb unterstützt. In S. Kauffeld & F. Frerichs (Hrsg.). *Betriebskultur und Kompetenznutzung*. Berlin: Springer.
- Naegele, L., Brümmer, G. & Frerichs, F. (in Vorb.). Betriebskultur und Wissenstransfer: Arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung durch "Kompetenz-Tandems" bei der ebm GmbH & Co. KG. In S. Kauffeld & F. Frerichs (Hrsg.). *Betriebskultur und Kompetenznutzung*. Berlin: Springer.
- Naegele, L., Kortsch, T., Paulsen, H., Wiemers, D., Kauffeld, S. & Frerichs, F. (2015). *Zukunft im Blick: Trends erkennen, Kompetenzen entwickeln, Chancen nutzen. Drei Perspektiven auf die Zukunft des Handwerks. Ergebnisse aus dem Projekt "Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk" (In-K-Ha)*. Braunschweig: Technische Universität Braunschweig.
- Paulsen, H., Kortsch, T., Kauffeld, S., Naegele, L., Mobach, I. & Neumann, B. (2016). Anerkennung der beruflichen Kompetenzen von Flüchtlingen - Ein Beitrag zur Integration. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie*. Advance online publication. doi: 10.1007/s11612-016-0338-2
- Petrick, M., Gotter, C., Kvartiuk, V., Traikova, D., Wiener, B. & Winge, S. (2015). *Beschäftigung von Migranten in der ostdeutschen Landwirtschaft*. Halle/Saale: IAMO Policy Brief No. 25.
- Traikova, D. (2015). *Osteuropa als Quelle für landwirtschaftliche Fachkräfte in Deutschland? Länderstudie Bulgarien*. Halle/Saale: Alfa Agrar – Arbeitsbericht 02-2015.
- Uhlig, S. & Körner, A. (in Vorb.). Belastungs- und Beanspruchungserleben in der Sozialwirtschaft: Die Situation freier Träger in Südwest-Sachsen. In S. Kauffeld & F. Frerichs (Hrsg.). *Betriebskultur und Kompetenznutzung*. Berlin: Springer.
- Walsh, G., Schaarschmidt, M. & Von Kortzfleisch, H. (2016). Employee company reputation-related social media competence: Scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 19, 46-59.
- Wiemers, D. (in Vorb.). Führungskultur verändern: Kompetenzentwicklung von Führungskräften in organisationalen Veränderungsprozessen. In S. Kauffeld & F. Frerichs (Hrsg.). *Betriebskultur und Kompetenznutzung*. Berlin: Springer.
- Wiener, B. & Winge, S. (2016). Ausbildungskultur in KMU als Schlüssel für den Quereinstieg. *PERSONALquarterly*, 2, 28-33.
- Wiener, B., Winge, S. & Hägele, R. (2015). Die Digitalisierung in der Landwirtschaft – Deutschland und Osteuropa im Vergleich. In C. Schlick (Hrsg.). *Arbeit in der digitalisierten Welt. Beiträge der Fachtagung des BMBF 2015* (S. 171-181), Frankfurt: Campus.
- Wiener, B., Winge, S. & Hägele, R. (in Vorb.). "Dann waren sie plötzlich da ...". In S. Kauffeld & F. Frerichs (Hrsg.). *Betriebskultur und Kompetenznutzung*. Berlin: Springer.
- Winge, S. (Hrsg.) (2015). *Herausforderung mit vielen Facetten – Projektion der Fachkräfteentwicklung in der Landwirtschaft Sachsen-Anhalts*. Halle/Saale: Forschungsberichte aus dem zsh 01-2015.

## Kontakt



AKiP  
„Arbeitsprozessintegrierte Kompetenzaktivierung und -entwicklung in der Pflege“  
[www.akip-projekt.de](http://www.akip-projekt.de)  
Dr. Christa Larsen  
[c.larsen@em.uni-frankfurt.de](mailto:c.larsen@em.uni-frankfurt.de)  
++49 (0) 69 79 82 21 52



ALFA AGRAR  
„Kompetenzmanagement zum Aufbau ausländischer Arbeitskräfte zu Fachkräften in der Landwirtschaft“  
[www.alfa-agrar.de](http://www.alfa-agrar.de)  
Bettina Wiener  
[wiener@zsh.uni-halle.de](mailto:wiener@zsh.uni-halle.de)  
++49 (0) 345 96 3 96 03



be/pe/so  
„Berufswege und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“  
[www.bepeso.de](http://www.bepeso.de)  
Carsten Kuniß  
[kuniss@agjf-sachsen.de](mailto:kuniss@agjf-sachsen.de)  
++49 (0) 371 5 33 64 19



In-K-Ha:  
„Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk“  
[www.in-k-ha.de](http://www.in-k-ha.de)  
Prof. Dr. Simone Kauffeld  
[s.kauffeld@tu-braunschweig.de](mailto:s.kauffeld@tu-braunschweig.de)  
++49 (0) 531 391 2547



Webutatio  
„Erfassung, Aufbau und Stärkung der Reputationskompetenz von Mitarbeitenden im arbeitsprozessintegrierten Umgang mit sozialen Medien“  
[www.webutatio.de](http://www.webutatio.de)  
Jun-Prof. Mario Schaarschmidt  
[mario.schaarschmidt@uni-koblenz.de](mailto:mario.schaarschmidt@uni-koblenz.de)  
++49 (0) 261 287 28 56