

Betriebliches Kompetenzmanagement im Handwerk fördern

Hilko PAULSEN¹, Daniela WIEMERS², Simone KAUFFELD¹,
Timo KORTSCH¹, Laura NAEGELE³, Frerich FRERICHS³

¹ *Institut für Psychologie, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie
Technische Universität Braunschweig, Spielmannstr. 19, D-38106 Braunschweig*

² *Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade
Am Burgplatz 2, D-38100 Braunschweig*

³ *Institut für Gerontologie, Fachbereich Altern und Arbeit, Universität Vechta
Driverstraße 22, D-49377 Vechta*

Kurzfassung: Der demografische Wandel und neue technologische Anforderungen stellen das Handwerk vor viele praktische Herausforderungen des Personalmanagements. Ein betriebliches Kompetenzmanagement im Sinne einer systematischen Planung, Steuerung und Evaluation der Kompetenzentwicklung bietet hierfür einen Lösungsansatz. In Handwerksbetrieben fehlen jedoch oft Ressourcen, um ein eigenes Kompetenzmanagement zu implementieren. Aus diesem Grund werden im BMBF-geförderten Projekt In-K-Ha im Verbund aus Wissenschaft und Handwerk gewerkspezifische Kompetenzmodelle erarbeitet und in eine webbasierte Kompetenzdiagnose – das KOMPETENZ-NAVI – integriert. Beide Werkzeuge können die Einführung und Umsetzung eines betrieblichen Kompetenzmanagements im Handwerk fördern.

Schlüsselwörter: Betriebskultur, Kompetenzmanagement, Handwerk, Kompetenzdiagnose, Kompetenzmodelle,

1. Einleitung

Der demografische Wandel äußert sich im Handwerk bereits gegenwärtig in einem erhöhten Fachkräftebedarf (Bizer & Thomä 2013). Die Belegschaft wird zudem in vielen Betrieben älter (BMAS 2015). Das Nachfolgemanagement gewinnt an Bedeutung. Jüngere Beschäftigte müssen auf neue Aufgaben vorbereitet werden. Gleichzeitig müssen aufgrund von Trends wie der Digitalisierung gänzlich neue Kompetenzen aufgebaut werden (Naegele et al. 2015). Dies sind Fragestellungen, die ein Kompetenzmanagement nahelegen, das eine systematische Planung, Durchführung und Kontrolle der Kompetenzentwicklung beinhaltet (Grote et al 2012).

Die Entwicklung von Kompetenzen geschieht in kleinen und mittelständischen Unternehmen – insbesondere im Handwerk – jedoch eher zufällig. Personalentwicklung wird von Inhabenden und Führungskräften oft „nebenbei“ erledigt (vgl. Kranzusch et al. 2009). Der Ansatz eines Kompetenzmanagements, der die systematische Planung, Realisierung und Kontrolle von Kompetenzen umfasst, erscheint auch für das Handwerk sinnvoll. Im vom BMBF geförderten Projekt In-K-Ha wird ein Lösungsansatz entwickelt, der das betriebliche Kompetenzmanagement im Handwerk fördert.

Der Ansatz eines betrieblichen Kompetenzmanagements stellt einen direkten Bezug zwischen Kompetenzmanagement und Unternehmensstrategie her. Zentral ist dabei die Verknüpfung von der Unternehmensstrategie mit den Kompetenz-

anforderungen, die in einem Kompetenzmodell systematisiert werden (Stevens, 2013). Die Kompetenzmodelle beschreiben, welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse für die Erreichung der Unternehmensziele relevant sind und welches Verhalten zur Erreichung dieser Ziele beiträgt. Mittels Kompetenzmodellen werden zudem verschiedene Personalprozesse und -instrumente, wie z.B. Kompetenzentwicklung, Laufbahnplanung und Nachfolgeplanung, integriert (Campion et al. 2011). Für das Kompetenzmanagement ist eine Beurteilung der vorhandenen Kompetenzen der einzelnen Beschäftigten unerlässlich. Die zunehmende Digitalisierung bietet Chancen, das Kompetenzmanagement mittels IT-Lösungen auch dort zu unterstützen, wo bislang fehlende personelle und finanzielle Ressourcen eine große Barriere waren. Um das Kompetenzmanagement zu fördern, wird im Projekt In-K-Ha aufbauend auf Forschungsergebnissen ein integriertes Konzept der Kompetenzentwicklung im Handwerk erarbeitet. Konkret entstehen als Werkzeuge Kompetenzmodelle und eine webbasierte Kompetenzdiagnose – das KOMPETENZ-NAVI.

2. Erarbeitung von Kompetenzmodellen am Beispiel des Elektrohandwerks

2.1 Vorgehen

Vorüberlegungen zur Struktur: Die Kompetenzmodelle folgen einem Multiple-Job-Ansatz (Mansfield, 1996). Das Kompetenzmodell unterscheidet die ausbildungsstärksten Fachrichtungen Energie- und Gebäudetechnik sowie Automatisierungstechnik. Zudem werden im Kompetenzmodell unterschiedliche Niveaustufen berücksichtigt: Auszubildende, Gesellen mit zwei Jahren Berufserfahrung, Gesellen mit mehr als zwei Jahren Berufserfahrungen und Meister.

Dokumentenanalyse: Da Anforderungen sich bereits in Ausbildungsordnungen, Unterweisungsplänen und Weiterbildungscurricula wiederfinden sollten, wurden im ersten Schritt bestehende Dokumente analysiert und systematisiert. Die Dokumente beinhalteten vor allem Beschreibungen von Fach- und Methodenkompetenzen, die als fachliche Kompetenzen zusammengefasst wurden. Im Ergebnis entstand ein vorläufiges Kompetenzmodell.

Kommunikative Validierung: Dieses Kompetenzmodell wurde in Interviews mit vier Experten (Führungskräfte, Ausbildungsmeister, Technologieberater) geprüft und sukzessive angepasst. Abschließend wurde ein optimiertes Kompetenzmodell in einem Workshop mit sieben Führungskräften des Verbundpartners ebm GmbH & Co.KG validiert. Dabei konnten auch Soll-Ausprägungen auf einer sechsstufigen Skala von 0 = keine Erfahrung bis 5 = Experte in einem Dialog-Konsens-Verfahren festgelegt werden.

Workshops zur Identifizierung überfachlicher Kompetenzen: In den für die Analyse zu Grunde gelegten Dokumenten wurden nur wenige überfachliche Kompetenzen beschrieben. In einem gewerkübergreifenden Workshop mit vier Betriebsinhabern und Führungskräften konnten mit der Methode kritischer Ereignisse (Flanagan, 1954) Verhaltensweisen identifiziert werden, die die Grundlage für die Erarbeitung von überfachlichen Kompetenzen bildeten. Die überfachlichen Kompetenzen wurden Führungskräften des Verbundpartners ebm GmbH & Co.KG (N = 6) zur Überprüfung vorgelegt. Gleichzeitig schätzten die Führungskräfte Soll-Ausprägungen auf einer sechsstufigen Skala von 0 = keine Erfahrung bis 5 = Experte individuell ein. Hohe Übereinstimmungswerte der Soll-Ausprägungen ICC=.96

sprechen für eine hohe Inhaltsvalidität der überfachlichen Anforderungen. Ergänzend zu Dokumenten konnten Anforderungen aus Forschungsarbeiten abgeleitet werden. Hierzu zählen eine Expertenbefragung (N=36) in Form einer Delphi-Studie zu Trends im Handwerk, eine Befragung von Führungskräften und Inhabern (N=257) und eine Befragung von Beschäftigten (N=599).

2.2 Ergebnis

Im Ergebnis konnte ein Kompetenzmodell mit sechs Clustern fachlicher Kompetenzen mit insgesamt 22 fachlichen Kompetenzen und drei Clustern überfachliche Kompetenzen mit insgesamt 14 Kompetenzen identifiziert werden. Eine Liste mit den Kompetenzen findet sich in Tabelle 1.

Tabelle 1: Kompetenzcluster und Kompetenzen des Kompetenzmodells Elektro

Fachliche Kompetenzen	
F1	Handwerkliche Basisqualifikationen
F1.1	Handwerkliches Geschick
F1.2	Mathematisch-physikalische Kompetenzen
F1.3	Prüfen und Beachten von Schutzmaßnahmen (Arbeits-, Brand-, Umwelt-, Sicherheitsschutz)
F1.4	Montieren und Installieren von Stromkabeln und Leitungen in Gebäuden
F1.5	Messen und Analysieren
F2	Installation und Montage
F2.1	Installieren von Systemkomponenten und Netzwerken
F2.2	Aufbauen und Prüfen von Steuerungen
F2.3	Installieren und Inbetriebnehmen von Energiewandlungssystemen
F2.4	Aufstellen und Inbetriebnehmen von Geräten
F2.5	Installieren und Konfigurieren von Gebäudeleit- und Fernwirktechnik
F2.6	Installieren und Inbetriebnehmen von Mess-, Steuer- und Regelungseinrichtungen
F3	Warten und Instandhalten
F3.1	Analysieren von Fehlern und Instandhalten von Geräten und Systemen
F3.2	Prüfen und Instandhalten von gebäudetechnischen Systemen
F3.3	Prüfen und Instandhalten von automatisierten Systemen
F4	Fachlich-technische Kundenorientierung
F4.1	Durchführen von Serviceleistungen beim Kunden
F5	Konzeption und Entwicklung
F5.1	Elektrische und elektronische Systeme entwickeln
F5.2	Projektieren und Konfigurieren von informationstechnischen Anlagen
F5.3	Projektieren und Konfigurieren von automatisierten Anlagen
F5.4	Konfigurieren und Programmieren von Automatisierungssystemen
F6	Systemvernetzung
F6.1	Systemkomplexität bewältigen
F6.2	Smart Home Systemintegration
F6.3	Aktive Netzwerktechnik in der Systemintegration

Überfachliche Kompetenzen	
Ü1	Arbeits- und Lernverhalten
Ü1.1	Neues Lernen in der Arbeit
Ü1.2	Sorgfältiges und gewissenhaftes Arbeiten
Ü1.3	Umgang mit Fehlern
Ü1.4	Neue Medien für die Arbeit nutzen
Ü1.5	1.5Planen und Organisieren der Arbeit
Ü2	Kommunikation und Kooperation
Ü2.1	Zusammenarbeit im Team/Betrieb
Ü2.2	Professioneller Kundenkontakt
Ü2.3	Beraten und Betreuen von Kunden
Ü2.4	Interkulturelle Kompetenzen
Ü3	Führen und Leiten
Ü3.1	Erfahrungen weitergeben und Anleiten
Ü3.2	Entscheidungen treffen
Ü3.3	Aufgaben im Betrieb/Team Koordinieren
Ü3.4	Beziehungen gestalten
Ü3.5	Veränderungen planen und umsetzen

3. Entwicklung des KOMPETENZ-NAVI – eine webbasierte Kompetenzdiagnose

Der Einsatz von Kompetenzmodellen im Kompetenzmanagement kann durch IT-Lösungen optimiert werden. Daher wird im Projekt eine webbasierte Kompetenzdiagnose entwickelt – das KOMPETENZ-NAVI. Die Entwicklung des KOMPETENZ-NAVI erfolgte in einem agilen Prozess: Erste Anforderungen wurden in Prototypen umgesetzt, die sukzessive in weiteren Entwicklungsschritten ausgebaut wurden. Aus den Einsatzfeldern und Funktionen ergaben sich zentrale Anforderungen, die das Kompetenz-Navi beinhalten soll.

3.1 Einsatzfelder des KOMPETENZ-NAVI

Das KOMPETENZ-NAVI kann zur Kompetenzbeurteilung für verschiedene praktische Fragen des Personalmanagements eingesetzt werden, z.B.:

- Personaleinsatzplanung: Welcher Mitarbeiter eignet sich für welche Aufgaben?
- Ermittlung von Kompetenzentwicklungsbedarf: Welche Kompetenzen sind noch zu gering ausgeprägt?
- Laufbahngestaltung: Welche Kompetenzen bieten Potenziale für künftige Aufgabenfelder der Beschäftigten?
- Nachfolgeplanung: Welcher Mitarbeiter kommt dem Kompetenzprofil eines ausscheidenden Mitarbeiters am nächsten?
- Strategieplanung: Mit welchen Kompetenzpotenzialen der Beschäftigten können neue Geschäftsfelder erschlossen werden?

Des Weiteren eignet sich das KOMPETENZ-NAVI für die Dokumentation von im Arbeitsleben erworbener Kompetenzen, die so Anerkennung erfahren können.

3.2 Grundlegende Merkmale und Funktionen des KOMPETENZ-NAVI

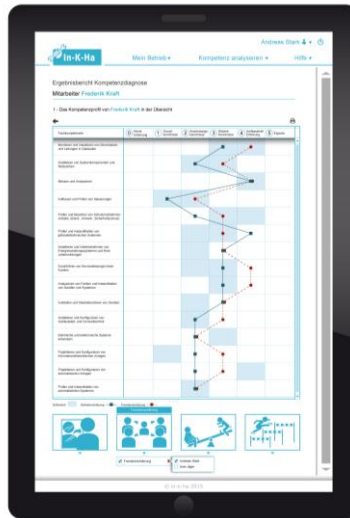


Abbildung 1: Screenshot eines Prototypen des KOMPETENZ-NAVI

Das KOMPETENZ-NAVI zeichnet sich durch folgende Merkmale und Funktionen aus:

- Als webbasierte Software ist keine Installation auf einem lokalen Rechner nötig. Sie kann zudem auf mobilen Endgeräten wie Tablets genutzt werden.
- Es ist möglich, das Kompetenzmodell betriebspezifisch anzupassen und zu ergänzen. Dies ermöglicht auch eine Auswahl strategisch relevanter Kompetenzen und eine Anpassung auf die Betriebskultur.
- Administrative Prozesse wie der Versand von Einladungen und Auswertungen werden automatisiert.
- Es sind Vergleiche von Selbst- und multiplen Fremdeinschätzungen möglich.
- Die erfassten Kompetenzeinschätzungen können dynamisch visualisiert und aufbereitet werden. Es kann zwischen individueller Ebene (Kompetenzprofil) und betrieblicher Ebene (Kompetenzmatrix) gewechselt werden.

4. Diskussion

Bisherige Ansätze des Kompetenzmanagements setzen bei der Organisation an (z.B. Champion et al. 2011). Dieses Vorgehen ist jedoch in kleinen Unternehmen wie Handwerksbetrieben oft ohne institutionelle Personalarbeit nicht praktikabel. Dort nehmen übergeordnete Handwerksorganisationen wie die Handwerkskammern eine zentrale Rolle bei der Beratung von Betrieben ein.

Um das Kompetenzmanagement in diesen Betrieben zu fördern, erscheint es daher sinnvoll, auf übergeordneter Ebene die strukturellen Voraussetzungen für Kompetenzmanagement zu schaffen. Die erstellten Kompetenzmodelle und die Entwicklung des KOMPETENZ-NAVI schaffen hier grundlegende Werkzeuge, mit denen Handwerkskammern Betriebe bei der Personalarbeit unterstützen können. Mit diesem Vorgehen ist eine Reihe von Vorteilen verbunden, die in der Literatur als förderlich für die Entwicklung von Kompetenzmodellen angesehen werden:

- Die Kompetenzmodelle berücksichtigen aktuelle Trends und übergeordnete Entwicklungen im Handwerk und den Gewerken, die wichtige Kontextbedingungen für Unternehmen darstellen und die beachtet werden sollen (z.B. Champion et al. 2011).

- Die gewerkspezifischen Kompetenzmodelle liefern eine Inspiration für betriebsspezifische Kompetenzmodelle und ermöglichen schnell eine Anpassung auf den eigenen Betrieb (z.B. Soderquist et al. 2010).
- Die gewerkspezifischen Kompetenzmodelle beinhalten generische Kompetenzen, die unternehmensübergreifend von Relevanz sind und auch in unternehmensspezifischen Kompetenzmodellen Anwendung finden sollten (z.B. Soderquist et al. 2010).
- Die Erarbeitung der gewerkspezifischen Kompetenzmodelle liegt ein Multi-Method-Ansatz zu Grunde, der empfohlen wird, um möglichst valide Kompetenzen zu erhalten (z.B. Campion et al. 2011).

Das KOMPETENZ-NAVI kann als innovative Lösung für Kompetenzmanagement im Handwerk gesehen werden, mit der verschiedene praktische Fragestellungen beantwortet werden können. Gleichzeitig trägt es zur Integration verschiedener Personalinstrumente und -prozesse bei, was für das Kompetenzmanagement zentral ist (vgl. Grote et al. 2012). Mit einer IT-Lösung, die viele praxisorientierte Funktionen für verschiedenste Anwendungen bereitstellt, wird Kompetenzmanagement auch Betrieben ohne große Vorerfahrung leicht gemacht. Zur Förderung des betrieblichen Kompetenzmanagements werden im Projekt zudem Maßnahmen der arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung erarbeitet, der Anerkennungsprozess von im Arbeitsleben erworbener Kompetenzen optimiert und Modelle einer kompetenzbasierten Laufbahngestaltung vorgenommen.

5. Literatur

- Bizer, K., & Thomä, J. (2013). *Fachkräftesicherung im Handwerk*. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien: Vol. 90. Duderstadt: Verl. Mecke-Druck.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015). *Fortschrittsbericht 2014 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung*.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M. & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies well: Best Practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 64 (1), 225–262.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327–358.
- Grote, S., Kauffeld, S., Billich-Knapp, M., Lauer, L. & Frieling, E. (2012). Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems: Phasen, Vorgehen und Stolpersteine. In S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement* (2., überarbeitete Auflage, S. 35–56). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kranzusch P, Suprinovič O, Kay R (2009) Absatz- und Personalpolitik des Handwerks im Zeichen des demografischen Wandels. In: *IfM-Materialien Nr. 188*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35, 7–18.
- 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.
- Soderquist, E. K., Papalexandris, A., Ioannou, G. & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based. *Personnel Review*, 39 (3), 325–346.
- Stevens, G. W. (2013). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*, 12 (1), 86–107.

Förderhinweis: Das Projekt "In-K-Ha" wird durch das BMBF (Förderschwerpunkt: „Betriebliches Kompetenzmanagement“ im demografischen Wandel, Projektträger DLR) gefördert.