

Betriebliches Kompetenzmanagement für ältere Mitarbeiter im Handwerk: Was, Wo und vor allem Wie? – Ein multimethodischer Forschungsansatz aus dem Projekt „In-K-Ha“

Laura NAEGELE¹, Frerich FRERICHS¹, Simone KAUFFELD²,
Timo KORTSCH², Hilko PAULSEN²

*¹Institut für Gerontologie, Universität Vechta
Driverstr. 22, D-49377 Vechta*

*²Institut für Psychologie, Universität Braunschweig
Spielmannstraße 19, D-38106 Braunschweig*

Kurzfassung: Dieser Beitrag beschäftigt sich mit Maßnahmen der betrieblichen Kompetenzentwicklung im Handwerk. Dabei wird, basierend auf Daten des Projektes „Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk“ (In-K-Ha), gezeigt, dass bereits heute viele der Handwerksbetriebe Kompetenzentwicklungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter anbieten. Dies passiert sowohl durch externe Angebote, aber auch – ganz in der Tradition des Handwerks stehend – arbeitsintegriert, d.h. im Prozess der Arbeit. Entlang eines multi-methodischen Untersuchungsverfahrens wird ein detaillierter Blick in vier Fokusgewerke (Sanitär-Heizung-Klima, Elektro, Kfz sowie Metall) geworfen, existierende Praktiken herausgestellt sowie konkrete Beispiele identifiziert, die Anstöße für die Praxis bieten können.

Schlüsselwörter: Handwerk, arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung, Kompetenzanforderungen, In-K-Ha Kompetenzmanagement,

1. Einführung

Das Handwerk ist starken strukturellen Wandlungsprozessen (z.B. der Übergang zur digitalisierten Wissens- und Informationsgesellschaft) unterworfen, die veränderte oder aber z.T. auch gänzlich neue Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter zur Folge haben. Zusätzlich wirkt der demografische Wandel auf die Betriebe und stellt diese vor die Herausforderung, ihre alternden Belegschaften durch gezieltes betriebliches Kompetenzmanagement zum einen „fit“ für diesen Wandel zu machen und zum anderen länger im Erwerbsleben zu halten.

Vor dem Hintergrund des hohen Fachkräfteanteils im Handwerk lässt sich grundsätzlich von einer hohen Fachkompetenz bei den Mitarbeitern in Handwerksbetrieben ausgehen. Jedoch zeigt eine aktuelle Studie im Rahmen des „In-K-Ha“ Projektes, dass in Zukunft insbesondere überfachliche Kompetenzen (z.B. Sozialkompetenz im Kundenkontakt) weiter an Bedeutung zunehmen werden. Gleichzeitig weisen die Ergebnisse der Studie darauf hin, dass Betriebsinhaber bzw. Führungskräfte sich und ihre Mitarbeiter noch nicht in einem ausreichenden Maße auf diese zukünftigen Herausforderungen vorbereitet sehen (Naegele et al. 2015). Subsumierend sollten die Kompetenzen von Mitarbeitern daher im Rahmen eines gezielten Kompetenzmanagements stetig weiterentwickelt werden, umso auf wandelnde Kompetenzanforderungen zu reagieren und schlussendlich die

„berufliche Handlungskompetenz“ von Mitarbeitern auch bis ins höhere Erwerbsalter zu erhalten. Betriebliches Kompetenzmanagement sollte und muss dabei den strukturellen und organisationalen Eigenheiten, den Lern- und Arbeitsweisen des Handwerks sowie den individuellen Betriebskulturen von angepasst sein.

2. Forschungsstand

Abgesehen von einigen wenigen Gewerken, in denen seit einiger Zeit ein Filialisierungs- und Konzentrationstrend zu beobachten ist (z.B. Bäckerhandwerk oder Kfz-Reparaturhandwerk), ist das Handwerk primär kleinbetrieblich strukturiert. So beschäftigten 50% der Handwerksbetriebe in Deutschland weniger als 5 Mitarbeiter und verfügen damit selten über eine eigene Abteilung zur strukturierten Personal- und Kompetenzentwicklung (Statistisches Bundesamt 2012). Die Aus- und Weiterbildung erfolgt meist entlang der tradierten Qualifikationsstufen Auszubildender-Geselle-Meister, wobei letzteres in vielen klein- und mittelständigen Betrieben (KMU's) oftmals die höchstmögliche Qualifikation in der betrieblichen Organisation darstellt (Glasl et al. 2008). In Bezug auf die berufliche Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter zeigen Studien, dass die Weiterbildungsmotive von Handwerksbetrieben häufig an die unmittelbare Auftragslage geknüpft sind: Ein Kunde erteilt einen Auftrag, der z.B. das Verbauen einer neuen Technologie beinhaltet und stößt damit eine entsprechende Kompetenzentwicklung für die Mitarbeiter im Betrieb an (Koch 2008). Eine proaktive und damit zukunftsgerichtete Personalentwicklung – und damit verbundene Investitionen – bleiben in vielen Betrieben daher häufig aus oder werden dem Tagesgeschäft untergeordnet. Als Resultat fördern KMU's seltener das lebenslange Lernen ihrer Mitarbeiter als dies z.B. größere Betriebe tun (Kranzusch et al. 2010). Diese Wahrnehmung – je kleiner der Betrieb, desto seltener werden Weiterbildungsangebote an die Mitarbeiter gemacht – ist jedoch gerade in Bezug auf das Handwerk differenzierter zu betrachten: So kommt neben dem formellen Lernen (z.B. im Rahmen von betriebsexternen Weiterbildungskursen) in der handwerklichen Aus- und Weiterbildungstradition dem informellen Lernen, d.h. dem Lernen im Prozess der Arbeit, eine hohe Bedeutung zu: So hat der „Lernort Betrieb“ im Handwerk, beispielsweise im Rahmen der dualen Ausbildung, schon seit jeher einen hohen Stellenwert.

Nach Zeiten eines regelrechten Booms an formalisierten Bildungsangeboten im Rahmen der Bildungsexpansion der 1970er Jahre erleben wir im Zuge der neuerlichen Kompetenzdebatte zur Zeit eine wahre Renaissance der Forderung nach dem „informellem und arbeitsplatznahe Lernen im Betrieb“ (Hahne 2003). Auch weiß man, dass die Strategie des „Lernens im Prozess der Arbeit“ als alters- und altersgerecht anzusehen ist, da sie dem erfahrungsbasierten und individualisierten Lernstil Älterer entspricht (Frerichs 2010). Für Handwerksbetriebe können subsumierend besonders Maßnahmen der arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung eine hohe Bedeutung zugeschrieben werden, um den zukünftigen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können.

Es stellt sich an dieser Stelle jedoch nun die Frage in welcher Form Maßnahmen des arbeitsintegrierten Lernens bzw. der arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung bereits heute im Handwerk genutzt werden? Wie ist es dabei gerade um die kleinen Betriebe gestellt und lassen sich Beispiele identifizieren, die im Sinne von Best Practices Anregungen für die Praxis bieten? Diese Frage war Ziel der hier vorgestellten Forschungsarbeit.

3. Stichprobe und Methodisches Vorgehen

Fokus der hier vorgestellten Forschungsarbeit war es in einem Mixed-Method-Ansatz zunächst basierend auf quantitativen Befragungsdaten zu analysieren, welche Muster an Weiterbildungsverhalten sich über verschiedene Betriebsgrößen identifizieren lassen. In einem zweiten – qualitativen – Schritt wurden die Ergebnisse von 16 bzw. 21 Betriebsfallstudien für die Identifikation von Best Practice Beispielen herangezogen. Die aus der quantitativen Befragung gewonnenen Erkenntnisse flossen dabei in die Fragebogenkonstruktion der Betriebsfallstudien ein und verknüpften an dieser Stelle die beiden Erhebungen sinnhaft.

Im Rahmen des „In-K-Ha“ Forschungsprojektes wurden im Zeitraum zwischen 11/2014 und 03/2015 227 Inhaber und Führungskräfte, aus den vier Fokusgewerken Sanitär-Heizung-Klima (SHK), Elektro, Metall und Kfz im Rahmen einer quantitativen Fragebogenbefragung zum Weiterbildungsverhalten in ihren Betrieben befragt. Die Mehrheit der Teilnehmer waren männlich (73 %) und das Durchschnittsalter der Befragten lag bei 39 Jahren. Die im Rahmen des Projektes durchgeführten Betriebsfallstudien (n=16) wurden im Zeitraum zwischen 03/2015 und 10/2015 erhoben. Dazu wurden teilstandardisierte qualitative Interviews mit Betriebseignern, bzw. Personalverantwortlichen geführt, die aufgezeichnet, transkribiert und anschließend mithilfe des Analyseprogramms MAXQDA nach Vorgaben der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Zudem wurden 5 Interviews mit Betriebseignern aus einem vorhergegangenen „In-K-Ha“ Arbeitspaket mit in die Studie aufgenommen und einer Sekundäranalyse unterzogen. Die Betriebsgröße der untersuchten Betriebe lag dabei zwischen 3 und 190 Mitarbeitern.

4. Erste Ergebnisse

Zunächst einmal ist positiv hervorzuheben, dass die Notwendigkeit die Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter zu entwickeln auch im Handwerk angekommen ist. So boten nur wenige der in der quantitativen Studie befragten Betriebe überhaupt keine Maßnahmen in ihren Betrieben an. So zeigte sich (Abbildung 1), dass Handwerksbetriebe neben den bereits angesprochenen arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklungsmaßnahmen („on the job“) in der Regel auch von externen Schulungsangeboten („off the job“) sowie betriebsnah organisierten Angeboten („near the job“) Gebrauch machen. Auffällig dabei ist der bereits am Anfang angedeutete Unterschied zwischen den Betriebsgrößen: Wie zu erwarten boten die kleinsten Betriebe (bis 10 Mitarbeiter) mit 35,2% häufiger externe Schulungsangebote für ihre Beschäftigten an, als größere Betriebe hier in der Stichprobe. Interessant ist jedoch, dass sich bei den arbeitsplatznahen, d.h. den arbeitsintegrierten Maßnahmen ein ähnliches Verhaltensmuster über alle drei Betriebsgrößen identifizieren lässt: So wurden in allen Betriebsgrößen „on-the-job“ Maßnahmen in einem ähnlichen Volumen angeboten auch wenn an dieser Stelle sicherlich auch noch Luft nach oben ist.

Als Ergänzung zur quantitativen Befragung hatten die qualitativen Betriebsfallstudien den Anspruch „hinter die Kulissen“ zu blicken, d.h. einen detaillierteren Blick auf das, was in den Betrieben im Bereich Kompetenzentwicklung bereits passiert, zu werfen. Wie sieht das Kompetenzentwicklungsverhalten konkret in den Betrieben aus? Lassen sich Best Practices auch für arbeitsintegrierte „on-the-

job“ Kompetenzentwicklung herausarbeiten und wie sieht es mit den älteren Arbeitnehmern an dieser Stelle aus?

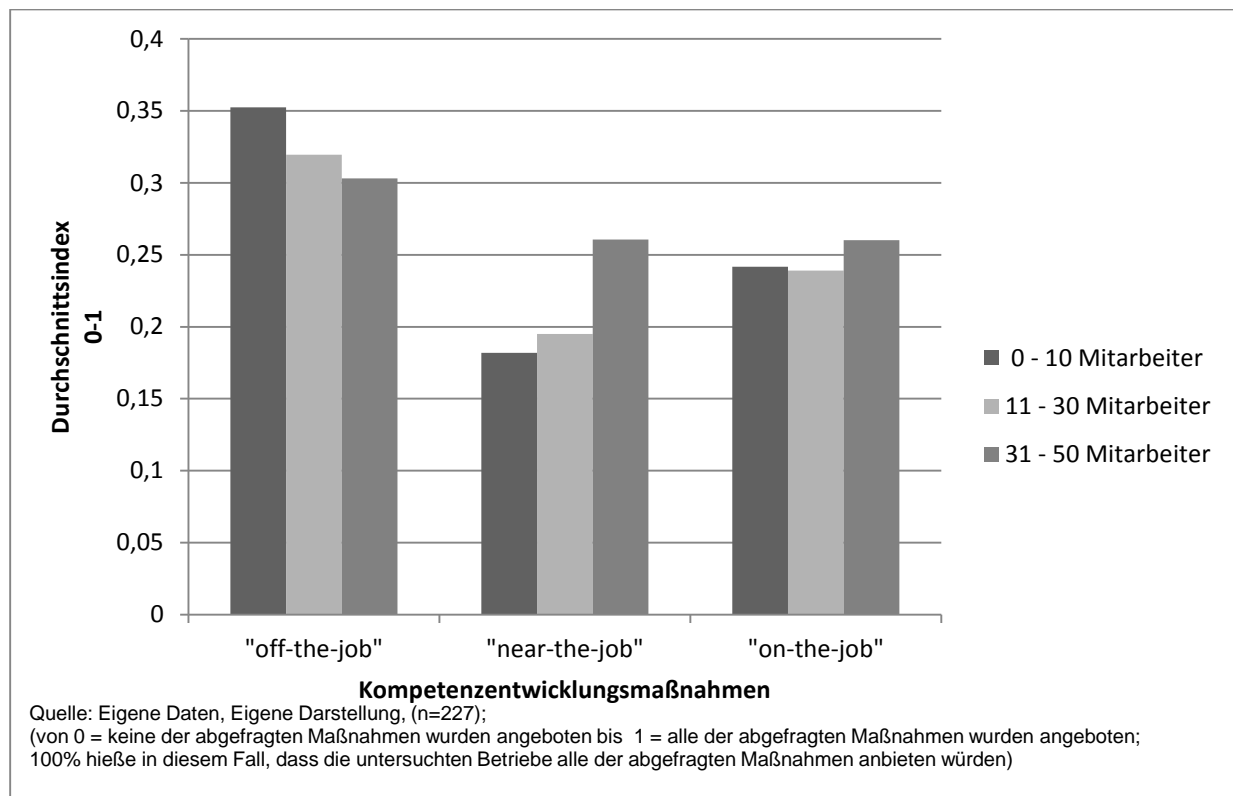


Abbildung 1: Angebotene Kompetenzentwicklungsmaßnahmen nach Betriebsgröße

Im Rahmen der Betriebsfallstudien ließ sich zunächst eine Vielzahl von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen identifizieren, über die im Folgenden ein kurzer Überblick gegeben werden soll. Bei den „off-the-job“ Angeboten gehörten die im Handwerk üblichen „Anwender- bzw. Herstellerschulungen“, der „Besuch von (Haus-)Messen“ sowie Weiterbildungskurse bei anderen externen Anbietern (z.B. in den Bildungszentren des Handwerk o.ä.), aber auch in Einzelfällen die Kooperationen mit Hochschulen o.ä. zu den in den Betrieben identifizierten Maßnahmen. Die meisten Kompetenzentwicklungen zielten dabei auf die Gruppe der bereits ausgebildeten Mitarbeiter, weniger für die Personengruppe der Auszubildenden. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass die Auszubildenden bereits stark in den formalqualifizierenden Bereich der Berufsschulen bzw. der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung (ÜLU) eingebunden sind. Im Bereich der „near the job“ Angebote (d.h. Kompetenzentwicklungsmaßnahmen die zwar im Betrieb, jedoch nicht unmittelbar im Prozess der Arbeit stattfinden) konnten ebenfalls eine Reihe von Maßnahmen in den untersuchten Betrieben identifiziert werden. Dazu gehörten z.B. themenspezifische Seminare, Teamcoaching, Mitarbeitergespräche, Auszubildendenakademie sowie Vor- und Nachbesprechung von Projekten. Dabei konnte tendenziell ein Fokus auf die beiden Personengruppen „Führungskräfte“ und „Auszubildende“ festgestellt werden, für die einige der Betriebe spezielle Angebote konzipiert hatten. Maßnahmen für Führungskräfte beschäftigten sich dabei meist mit Themen rund um „Führung“, „Teamleitung“ und „Projektmanagement“. Für die Auszubildenden wurden meist Seminare zu denjenigen Themen konzipiert die – nach Empfinden des

Betriebes – nicht ausreichend in der schulischen Ausbildung berücksichtigt wurden, beispielsweise ein „Kniggekurs“ für den Umgang mit dem Kunden. Im Bereich der arbeitsintegrierten „on-the-job“ Angebote ließen sich im Rahmen der Betriebsfallstudien nur wenige Ansätze identifizieren, was an dieser Stelle ein wenig konträr zu den Ergebnissen aus der quantitativen Studie steht. Zudem waren die identifizierten Ansätze meist wenig verstetigt und systematisiert. So nannten die Betriebe beispielsweise von ihnen geschaffene Gelegenheiten in denen „learning by doing“ möglich bzw. konkret angedacht war (z.B. Azubibaustelle), aber es gab oft keine konzeptionelle Rahmung der Maßnahmen. Hervorzuheben ist, dass in diesem Kontext einige Beispiele identifiziert werden konnten, die den Fokus konkret auf die Personengruppe der Älteren legten. Bei näherer Betrachtung ist jedoch auch zu sagen, dass diese meist in der einen oder anderen Weise dem Bereich „Wissenstransfer“ zuzuordnen waren und zwar insoweit, dass jüngere Kollegen von älteren lernen sollten, bzw. deren Kunden „erben“ sollten. In der Stichprobe ließen sich keine Ansätze identifizieren, die auf die konkrete und fokussierte Entwicklung und Erweiterung der Kompetenzen von älteren Mitarbeitern abzielten.

5. Fazit und Diskussion

Die Studie konnte zeigen, dass in vielen Handwerksbetrieben bereits heute gute Ansätze der Kompetenzentwicklung zu finden sind. Obwohl „off-the-job“ Angebote dominieren, ließen sich in Abstufungen auch Ansätze für betriebsinterne und arbeitsintegrierte Maßnahmen identifizieren. In der Praxis zeigte sich beim Blick auf die arbeitsintegrierten Maßnahmen jedoch, dass hier noch Entwicklungsbedarf besteht. So gibt es in der handwerklichen Ausbildungstradition zwar große Bezüge zum arbeitsintegrierten Lernen, z.B. in der dualen Ausbildung, aber faktisch ließen sich wenige konkrete Beispiele identifizieren. Oft bleibt auch eine strukturierte und didaktische Rahmung entsprechender Maßnahmen „auf der Strecke“, d.h. es wird oftmals davon ausgegangen, dass Lernprozesse „von allein“ und „nebenbei“ passieren, tatsächlich brauchen sie jedoch Intention und Anleitung. Im weiteren Verlauf des „In-K-Ha“ sollen daher arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen mit ausgewählten Betrieben entwickelt, implementiert und wissenschaftlich evaluiert werden.

6. Literatur

- Frerichs F (2010): Alternsgerechte Qualifizierung und Lernen im Erwerbsverlauf. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (5), S. 36-39.
- Glasl M, Maiwald B, Wolf M (2008): Das Handwerk. Bedeutung, Definition, Abgrenzung. Hrsg. v. Ludwig-Fröhler-Institut. Deutsches Handwerksinstitut.
- Hahne K (2003): Für ein anwendungsbezogenes Verständnis von E-Learning. E-Learning zwischen formellen Kursangeboten und Unterstützung des Erfahrungslernens in der Arbeit. In: *BWP - Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* (4), S. 35–39.
- Koch J (2008): Change Management für die Entwicklung von ÜBS zu Kompetenzzentren. In: Falk Howe, Jürgen Jarosch und Gerd Zinke (Hrsg.): *Ausbildungskonzepte und neue Medien in der überbetrieblichen Ausbildung*: Bertelsmann, S. 87–109.
- Kranzusch P, Suprinovič O, Wallau F (2010): Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels - Eine empirische Bestandsaufnahme. In: Thomas Salzmann (Hrsg.): *Wirtschaftspolitische Herausforderungen des demographischen Wandels*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag, S. 223-248.

Naegele L, Kortsch T, Wiemers D (2015): Zukunft im Blick: Trends erkennen, Kompetenzen entwickeln, Chancen nutzen. Drei Perspektiven auf die Zukunft des Handwerks: Eine Befragung von Experten, Führungskräften und Beschäftigten. Ergebnisse aus dem Projekt "Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk" (In-K-Ha). Hrsg. v. Technische Universität Braunschweig. Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie. Braunschweig.
Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2012): Handwerkszählung 2008. Wiesbaden.

Danksagung: Ein ganz besonderer Dank gilt den Verbundpartner (Berufsbildungs- und Servicezentrum des Osnabrücker Handwerks GmbH, Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade sowie der ebm GmbH & Co. KG) für ihre Unterstützung bei der Akquise und Durchführung der Betriebsfallstudien.