

Arbeitshilfe Strategische Kompetenzentwicklung - Handlungsanleitung für Unternehmer

Intention und Hinweise

Geplante betriebliche Veränderungen, wie beispielsweise die Anwendung eines neuen Arbeitsverfahrens, der Einsatz neuer Maschinen oder die Erweiterung des Dienstleistungsangebotes können Auswirkungen auf die erforderlichen Kompetenzen der Beschäftigten und des Unternehmers haben. Sicherlich ist es sinnvoll, dass die Betroffenen (Unternehmer und Mitarbeiter) vor oder zumindest zeitgleich die dann erforderlichen Kompetenzen auch besitzen. Ist dies nicht der Fall, kann dies die Betroffenen überfordern. Fehler und Stress sind zwangsläufige Folgen. Hier setzt die strategische Kompetenzentwicklung an. Sie ist Teil der strategischen Betriebsführung und damit eine regelmäßig durchzuführende Aufgabe – auch in Handwerksbetrieben.

Was ist eine strategische Kompetenzentwicklung?

Der Begriff **Kompetenz** wird vielfältig verwendet und definiert. Bezogen auf die Arbeitswelt versteht man unter Kompetenzen die Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und die für die Arbeit relevanten Verhaltensweisen einer Person, Situationen und Aufgaben bewältigen zu können. Durch seine Kompetenzen kann sie sich auch in schwierigen, unüberschaubaren sowie komplexen Situationen selbstorganisiert zurechtfinden, Aufgabenstellungen selbstorganisiert bearbeiten und Probleme erfolgreich lösen. Kompetenzen können erworben und entwickelt werden, insbesondere durch die eigene Auseinandersetzung mit Fragestellungen, Problemen und Herausforderungen (z. B. Neuem). Sie bestimmen damit wesentlich die Arbeitsfähigkeit einer Person.

Die vielfältigen Veränderungen in der Arbeitswelt gehen zumindest teilweise mit der Notwendigkeit des Erwerbs neuer Kompetenzen einher. Deshalb ist auch in Handwerksbetrieben ein „Lebenslanges Lernen“ erforderlich. Dies bedeutet, dass die Kompetenzen des Unternehmers und der Beschäftigten regelmäßig weiterentwickelt werden sollten bzw. müssen. Geschehen kann dies einerseits durch die Auseinandersetzung mit neuen Situationen und Aufgaben „nebenbei“ (lernen bei der Arbeit oder arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung). Andererseits entstehen Kompetenzen auch durch das Lernen bei der Anwendung von Wissen, das bei unterschiedlichen Qualifizierungsmaßnahmen erworben wurde. Eine sinnvolle, handwerkstaugliche Kompetenzentwicklung ist die Kombination von beiden Wegen des Erwerbs und der Entwicklung von Kompetenzen. Dieser Prozess wird durch die **Kompetenzentwicklung** geplant und gemanagt.



Diese Arbeitshilfe ist Teil der Publikation: Osranek, R., et al. (Hrsg.) (2015): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels - Leitfaden für Berater im Handwerk. Karlsruhe: medialogik.
Siehe www.innodeal.de

Eine spezielle Form der Kompetenzentwicklung ist die **strategische Kompetenzentwicklung**. Ausgehend von der Absicht, Handwerksbetriebe zukunftsorientiert aufzustellen und der Erkenntnis, dass die betriebliche Kompetenzentwicklung nicht unabhängig von der Strategie der Unternehmensentwicklung sein sollte, wurde im Forschungsprojekt inno.de.al das Konzept einer handwerkstauglichen strategischen Kompetenzentwicklung entwickelt, erprobt und optimiert. Das Konzept einer strategischen Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben beschreibt einen kontinuierlichen Prozess (siehe Abbildung 1), der im besten Fall die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter erkennt, mit den derzeit und den in Zukunft erforderlichen Kompetenzen abgleicht, geeignete Qualifizierungsmaßnahmen auswählt oder konzipiert, diese mit den jeweiligen Mitarbeitern abstimmt, die Qualifizierung durchführt bzw. begleitet sowie die Zielerreichung prüft und bei Bedarf nachsteuert.

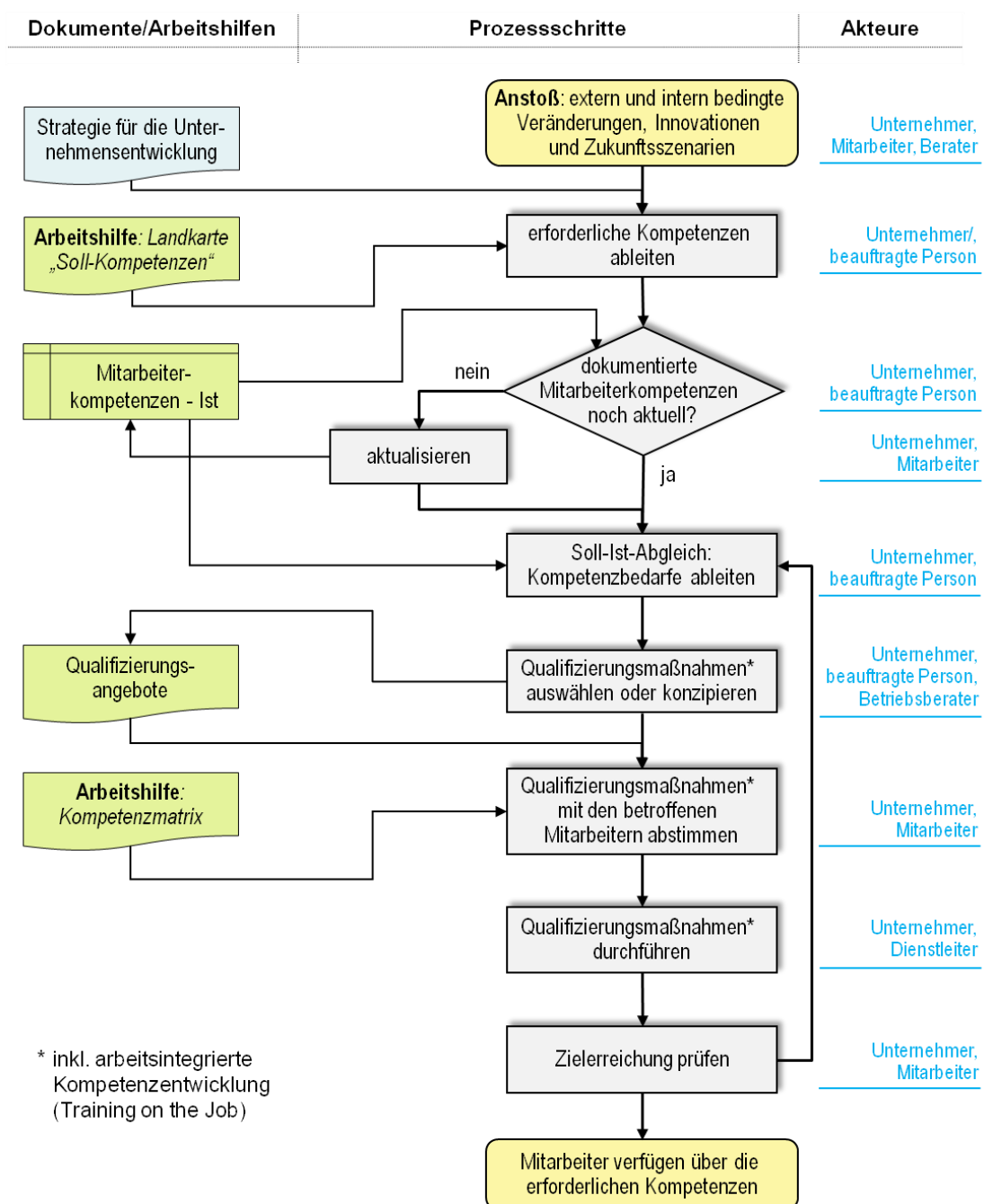


Abb. 1: Konzept „strategische Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben“

So gehen Sie vor:

In einem Handwerksbetrieb eine strategische Kompetenzentwicklung durchzuführen ist weit weniger kompliziert, wie dies beim ersten Blick auf dieses Werkzeug der Betriebsführung erscheinen mag. Erforderlich sind jedoch ein systematisches Vorgehen und eine eingehende Auseinandersetzung mit den Zukunftsstrategien des Betriebes und den damit verbundenen zukünftig erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeiter und des Unternehmers.

Die Erfahrungen aus dem Handwerksprojekt inno.de.al zeigen, dass es sehr sinnvoll ist, sich bei der erstmaligen Anwendung des Konzeptes „strategische Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben“ extern unterstützen bzw. begleiten zu lassen. Deshalb empfehlen wir Ihnen beispielsweise Ihren Betriebsberater Ihrer Handwerkskammer anzusprechen. Dieser hat Zugang zum Beratungskonzept „Strategische Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben“ (siehe www.innodeal.de), das im inno.de.al-Projekt erarbeitet wurde.

Die Vorgehensweise bei einer strategischen Kompetenzentwicklung in einem Handwerksbetrieb ist in Abbildung 1 dargestellt. Die wesentlichen Schritte werden nachfolgend skizziert und die dabei zu verwendenden Arbeitshilfen benannt.

- (1) Machen Sie sich mit dem Konzept der strategischen Kompetenzentwicklung vertraut.
 - Lesen Sie die Ausführungen oben durch.
 - Sprechen Sie einen Betriebsberater Ihrer Handwerkskammer an.
 - Sprechen Sie ggf. andere Unternehmerkollegen an und initiieren Sie eine gemeinsame Maßnahme, die durch einen Beratenden im Handwerk unterstützt werden sollte.
- (2) Ermitteln Sie die zum Meistern der Zukunftsstrategien Ihres Betriebes erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeiter und auch Ihre.
 - Sollten Sie noch keine Zukunftsstrategien für Ihren Betrieb formuliert haben, sollten Sie dies nachholen. Nutzen Sie hierfür die Unterstützungsangebote beispielsweise Ihrer Handwerkskammer.
 - Leiten Sie aus den Zukunftsstrategien Ihres Betriebes mit Hilfe des Werkzeuges „Landkarte „Soll-Kompetenzen“ die zukünftig erforderlichen Kompetenzen ab.
 - Die Vorgehensweise ist in der Arbeitshilfe „Landkarte „Soll-Kompetenzen“ – Handlungsanleitung für Unternehmer zum Ableiten der zukünftig erforderlichen Kompetenzen“ beschrieben.
- (3) Vergleichen Sie die zukünftig erforderlichen Kompetenzen mit den derzeit vorhandenen Kompetenzen mit Hilfe einer Kompetenzmatrix.
 - Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über Ihr Vorhaben.
 - Ermitteln Sie für jeden Mitarbeiter und auch für Sie selbst die erforderlichen Kompetenzen (SOLL-Kompetenzen) und die vorhandenen Kompetenzen (IST-Kompetenzen).
 - Die Vorgehensweise ist in der Arbeitshilfe „Kompetenzmatrix – Vorlagen“ beschrieben. Hier finden Sie auch Verweise auf die empfohlenen Formblätter.

- Stellen Sie die ermittelten SOLL- und IST-Kompetenzen gegenüber.
→ Hierfür können Sie das Formblatt 4 „Kompetenzmatrix – IST-SOLL-Vergleich“ verwenden.
- (4) Leiten Sie – beispielsweise in einem Personalentwicklungsgespräch (siehe Arbeitshilfe Leitfaden „Führen von Personalentwicklungsgesprächen“) – mit jedem Mitarbeiter entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen ab und vereinbaren Sie diese.
- Tragen Sie vorab mögliche Qualifizierungsmaßnahmen zusammen: Einweisungen, innerbetriebliche Schulungsmaßnahmen, Online-Lernprogramme, Schulungsmaßnahmen von Herstellern, überbetriebliche Seminare von Handwerksorganisationen, speziell für die Anforderungen Ihres Betriebes sowie ggf. Partnerbetriebe entwickelte Qualifizierungsmaßnahmen etc.
 - Machen Sie sich mit dem Werkzeug „Personalentwicklungsgespräche“ vertraut (beispielsweise mittels der Arbeitshilfe Leitfaden „Führen von Personalentwicklungsgesprächen“).
 - Führen Sie die Personalentwicklungsgespräche durch und vereinbaren Sie hierbei entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen.
 - Organisieren Sie die Durchführung der vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen.
- (5) Verfolgen Sie die Umsetzung der in den Personalentwicklungsgesprächen vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen und steuern Sie bei Bedarf nach (z. B. Modifizierung der Qualifizierungsinhalte, wenn die Mitarbeiter diese als nicht ausreichend erachten).
- (6) Wiederholen Sie diesen Prozess (die strategische Kompetenzentwicklung) alle zwei bis drei Jahre sowie bei Bedarf.

Arbeitshilfen und Formblätter

Zur Anwendung der strategischen Kompetenzentwicklung in einem Handwerksbetrieb stehen Ihnen folgende, weitere Arbeitshilfen und Formblätter in Form von Excel-Dateien zur Verfügung:

- Arbeitshilfe „Landkarte „Soll-Kompetenzen“ – Handlungsanleitung für Unternehmer zum Ableiten der zukünftig erforderlichen Kompetenzen“
- Arbeitshilfe „Kompetenzmatrix – Vorlagen“
- Arbeitshilfe Leitfaden „Führen von Personalentwicklungsgesprächen“
- Formblatt 1 „Kompetenzmatrix - Einschätzungen der Führung“
- Formblatt 2 „Kompetenzmatrix - Selbsteinschätzung der Mitarbeiter - gesamt“
- Formblatt 3 „Einschätzung der eigenen Kompetenzen - Vorlage zur Mitarbeiterbefragung“
- Formblatt 4 „Kompetenzmatrix – IST-SOLL-Vergleich“

Die Arbeitshilfen und Formblätter stehen auf den Websites www.innodeal.de sowie www.fitdeh.de zum Download bereit.