

Arbeitshilfe Landkarte „Soll-Kompetenzen“

- Handlungsanleitung für Unternehmer zum Ableiten der zukünftig erforderlichen Kompetenzen

Intention und Hinweise

Für den aktuellen und zukünftigen Erfolg eines Handwerksbetriebes sind die Kompetenzen der Beschäftigten von großer Bedeutung. Es ist deshalb sehr wichtig, dass Sie sich als Unternehmer immer wieder folgende Fragen stellen:

- Welche Kompetenzen besitzt derzeit jeder Einzelne meiner Mitarbeiter?
- Welche Kompetenzen sollte jeder Einzelne meiner Mitarbeiter aktuell besitzen?
- Welche Kompetenzen sollte jeder Einzelne meiner Mitarbeiter zukünftig besitzen?

Zur Beantwortung der letzten beiden Fragen benötigt man eine Übersicht der „Soll-Kompetenzen“, die sich aus den aktuellen und zukünftigen Tätigkeitsfeldern Ihres Betriebes ableiten lassen. Hierfür kann das Werkzeug „Landkarte ‚Soll-Kompetenzen‘“ verwendet werden. Es ist damit ein Werkzeug der strategischen Betriebsführung.

Die Ermittlung der „Soll-Kompetenzen“ der Beschäftigten sollte ein Handwerksbetrieb regelmäßig – beispielsweise jährlich – durchführen.

Was ist eine Landkarte „Soll-Kompetenzen“?

Das Werkzeug „Landkarte ‚Soll-Kompetenzen‘“ unterstützt die Ermittlung der derzeit und zukünftig erforderlichen Kompetenzen der Beschäftigten eines Betriebes, indem sie die Sammlung der als erforderlich erachteten Kompetenzen unterstützt und vor allem visualisiert. Die Visualisierung erfolgt in Anlehnung an die bekannte Kreativitätstechnik Mind-Mapping in Form einer Landkarte (siehe Abbildung 1). Bei den Kompetenzen sind dabei zu betrachten:

- **personelle Kompetenzen**

Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, die ihr ermöglichen, durchdacht und selbstorganisiert zu handeln. Hierzu zählen insbesondere: gegenüber Neuem aufgeschlossen sein, Kreativität, initiativ werden können und wollen, Leistungsbereitschaft und Durchhaltevermögen, sich selbst realistisch einschätzen können, Fähigkeit, Erfolge und Misserfolge wahrnehmen und damit konstruktiv umgehen (sich motivieren und lernen), etwas wagen (Risiken bewusst einschätzen und Entscheidungen treffen) und Verantwortung übernehmen, Teamfähigkeit und Toleranz.



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.innode.al

- **Aktivitäts- und Handlungskompetenzen**

Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht, durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten: Wissen, wie man etwas macht oder machen kann, um Absichten, Vorhaben oder Pläne selbst oder mit Anderen umzusetzen. Diese Kompetenzen erfassen damit das Vermögen, die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen und alle anderen Kompetenzen - personale, fachlich-methodische und sozial-kommunikative - in die eigenen Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren.

- **Fach- und Methodenkompetenzen**

Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, bei der Bearbeitung bzw. Bewältigung von Aufgaben und der Lösung von Problemen selbstorganisiert oder angeleitet zu handeln und dabei Wissen und Erfahrungen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten. Im Mittelpunkt steht das „Wissen wie es geht“ sowie die Fähigkeit und Bereitschaft dieses auch anzuwenden. Beispiele für die Methodenkompetenzen sind: die Problemlösefähigkeit, Kreativität, Fähigkeit zur Anwendung spezieller Arbeitstechniken und Lernmethoden.

- **Sozial-kommunikative Kompetenzen**

Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d. h., sich mit anderen kreativ auseinanderzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln. Hierzu zählen beispielsweise die Fähigkeiten, zuzuhören, sich auszudrücken, Gespräche zu führen, zu diskutieren, für Menschen offen zu sein, sich in Situationen und Personen einzufühlen, Kontakte zu knüpfen, sich einzubringen, zu kooperieren, sich zu integrieren und sich ausgleichend zu verhalten.

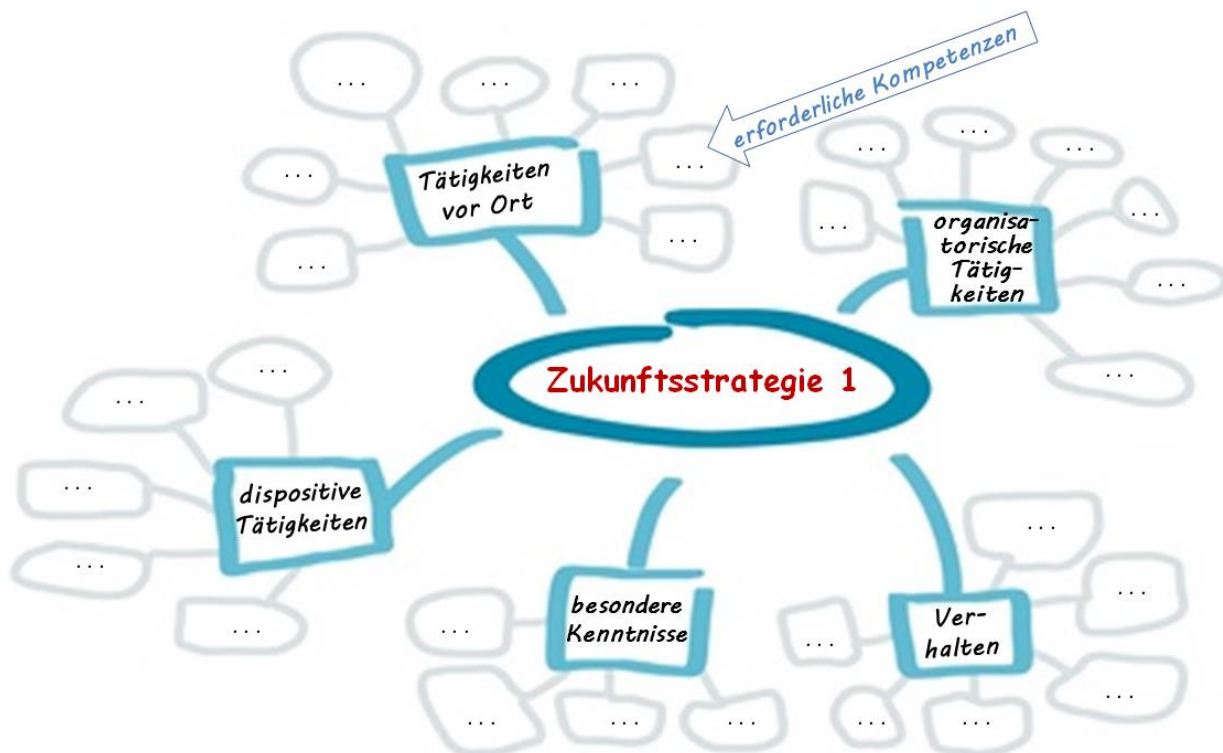


Abb. 1: Grundstruktur einer Landkarte „Soll-Kompetenzen“

So gehen Sie vor:

Die Erstellung einer Landkarte „Soll-Kompetenzen“ erfolgt in *drei Hauptschritten*:

- I. Benennung der *aktuellen Defizitbereiche im Bereich Kompetenzen* der eigenen Beschäftigten
- II. Benennung der und Auseinandersetzung mit den *Zukunftsstrategien des Betriebes*
- III. Ableitung/Benennung der aus den aktuellen Defizitbereichen und den Zukunftsstrategien *resultierenden „Soll-Kompetenzen“*

Bei der Erstellung der Landkarte „Soll-Kompetenzen“ für Ihren Betrieb sollten Sie ausgewählte Mitarbeiter sowie bei Bedarf einen externen Unterstützer (beispielsweise einen Betriebsberater Ihrer Handwerkskammer) einbeziehen.

Daraus ergibt sich folgende Empfehlung hinsichtlich der **Vorgehensweise** bei der Erstellung einer Landkarte „Soll-Kompetenzen“ für den eigenen Betrieb:

- (1) Machen Sie sich mit den Grundlagen – was sind Kompetenzen – vertraut.
 - Lesen Sie die Ausführungen oben durch,
 - weisen Sie die einzubeziehenden Mitarbeiter ein und
 - sprechen Sie bei Bedarf einen Betriebsberater Ihrer Handwerkskammer an.
- (2) Tragen Sie die derzeit erforderlichen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter zusammen. Betrachten Sie hierzu Ihre aktuellen Aufträge und die bei deren Bearbeitung erforderlichen Kompetenzen (wenn Ihr Betrieb Teilaufgaben beispielsweise aus Kapazitätsgründen an Partnerfirmen vergibt, betrachten Sie auch diese ausgelagerten Tätigkeiten):
 - Welche zusätzlichen Kompetenzen sind bei den Tätigkeiten vor Ort erforderlich bzw. wären für eine „bessere“ Auftragsdurchführung hilfreich?
 - Welche zusätzlichen Kompetenzen sind bei den dispositiven Tätigkeiten (z. B. Arbeitsvorbereitung, Kapazitäts- und Engpassplanung) erforderlich bzw. wären für eine „bessere“ Auftragsabwicklung hilfreich?
 - Welche zusätzlichen Kompetenzen sind hinsichtlich der organisatorischen Tätigkeiten (z. B. Teams zusammenstellen, Materialbedarf ermitteln, Gefährdungsbeurteilungen erstellen, Mitarbeiter einweisen, Auszubildende anleiten und betreuen) in Ihrem Betrieb erforderlich bzw. würden die Abläufe verbessern?
 - Welche besonderen Kenntnisse (z. B. Ladungssicherung, Maschinenwartung, Erste Hilfe, Befähigung zum Führen eines Gabelstaplers) wären für eine „bessere“ Auftragsabwicklung hilfreich?
 - Welche bisher nicht ausgeprägten Verhaltensweisen (z. B. vorausschauendes Denken, eigenverantwortliches Arbeiten, zügiges Arbeiten) wären für eine „bessere“ Auftragsabwicklung hilfreich?

Tragen Sie die Ergebnisse in die erste Landkarte (siehe Abbildung 2) ein.

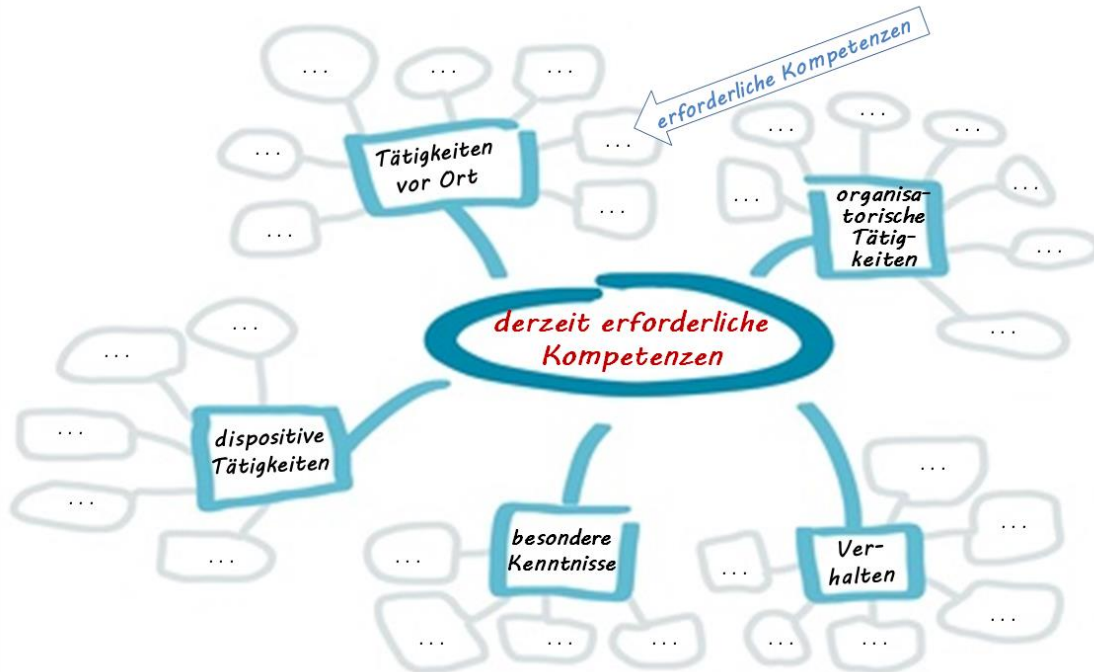


Abb. 2: Landkarte „Soll-Kompetenzen“: 1. Derzeit erforderliche Kompetenzen

(3) Benennen Sie die Zukunftsstrategien Ihres Betriebes.

Die Zukunftsstrategien werden im Rahmen der strategischen Betriebsführung erstellt und skizzieren, wohin sich ein Betrieb in den nächsten Jahren entwickeln sollte.

(4) Ermitteln Sie für jede Zukunftsstrategie Ihres Betriebes die erforderlichen Kompetenzen Ihrer Beschäftigten.

Mit jeder Zukunftsstrategie sind möglicherweise auch neue oder veränderte Tätigkeiten verbunden, die eventuell zusätzliche Kompetenzen von Ihren Beschäftigten erfordern. Erstellen Sie zunächst für jede Zukunftsstrategie eine Landkarte „Soll-Kompetenzen“. Betrachten Sie hierzu:

- Welche Kompetenzen sind bei den Tätigkeiten vor Ort zusätzlich erforderlich?
- Welche Kompetenzen sind bei den dispositiven Tätigkeiten zusätzlich erforderlich?
- Welche Kompetenzen sind hinsichtlich der organisatorischen Tätigkeiten in Ihrem Betrieb zusätzlich erforderlich?
- Welche besonderen Kenntnisse sind zusätzlich erforderlich?
- Welche bisher nicht ausgeprägten Verhaltensweisen sind bzw. wären für eine „bessere“ Auftragsabwicklung hilfreich?

(5) Fassen Sie die in den Schritten (2) und (4) abgeleiteten erforderlichen Kompetenzen Ihrer Beschäftigten in einer finalen Landkarte „Soll-Kompetenzen“ (siehe Abbildung 3) zusammen.

Diese Landkarte mit den Soll-Kompetenzen Ihres Betriebes ist die Grundlage für die strategische Kompetenzentwicklung in Ihrem Betrieb (siehe hierzu die Arbeitshilfe „Strategische Kompetenzentwicklung – Handlungsanleitung für Unternehmer“).

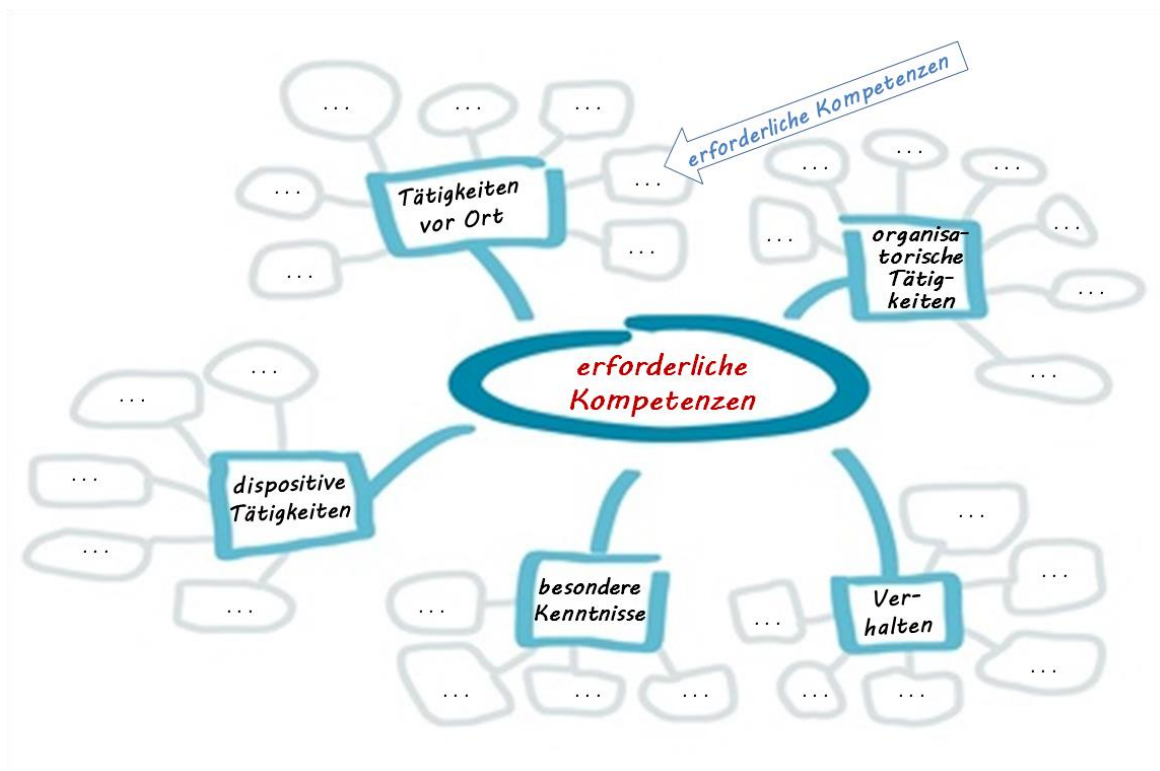


Abb. 3: Finale Landkarte „Soll-Kompetenzen“