

# Kompetenzentwicklung im Handwerk – Herausforderungen für eine Arbeitswelt im demografischen Wandel

Laura NAEGELE<sup>1</sup>, Frerich FRERICHS<sup>1</sup>, Simone KAUFFELD<sup>2</sup>, Timo KORTSCH<sup>2</sup>,  
Hilko PAULSEN<sup>2</sup>

*<sup>1</sup>Institut für Gerontologie, Universität Vechta  
Driverstr. 22, D-49377 Vechta*

*<sup>2</sup>Institut für Psychologie, Universität Braunschweig  
Spielmannstraße 19, D-38106 Braunschweig*

**Kurzfassung:** Angetrieben durch die viel zitierten Megatrends wie Globalisierung, Demografischer Wandel, Ökologie und Energie, Individualisierung und Technologischer Wandel werden Betriebe im Handwerk sich und ihre Mitarbeiter zukünftig auf eine veränderte Arbeitswelt einstellen müssen. Welche Kompetenzen werden vor dem Hintergrund dieser Wandlungsprozesse in Zukunft wichtig und wie können insbesondere ältere Mitarbeiter durch Kompetenzentwicklung perspektivisch auf diese vorbereitet werden? Diese Fragen sind Teil des Forschungs- und Entwicklungsprojekt „In-K-Ha“ (Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk). Ziel dieses Beitrages ist es einen Bezugsrahmen für zukünftige Entwicklungen in der Arbeitswelt in vier Fokusgewerke abzustecken und neue Tätigkeits- und Geschäftsfelder zu identifizieren.

**Schlüsselwörter:** Handwerk, Wandel der Arbeitswelt, Trends im Handwerk, Kompetenzanforderung, Kompetenzentwicklung, In-K-Ha

## 1. Einführung

Handwerksbetriebe sehen sich zukünftig einer Reihe von Herausforderungen gegenüber, die es für sie einerseits vor dem Hintergrund der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit andererseits vor dem Hintergrund der individuellen Einsatzfähigkeit ihrer Mitarbeiter – auch bis ins höhere Alter – zu meistern gilt. Neben dem demografischen Wandel, der oftmals die Debatten beherrscht, existieren noch eine Reihe weiterer Trends wie z.B. veränderte Nachfragestrukturen oder der technologische Wandel, die auf unterschiedliche Weise auf die Arbeitswelten im Handwerk wirken (Huber 2004). Unternehmen des Handwerks, wie auch Unternehmen anderer Branchen, müssen die Signale aus den sich wandelnden Märkten richtig deuten und bewerten, um sich zukünftig unternehmerisch darauf einzustellen. Hier hat das meist kleinbetrieblich organisierte Handwerk strukturelle Nachteile. Im Gegensatz zu einem grossen Handwerksbetriebe verfügen größere Unternehmen oftmals über entsprechende finanzielle und personelle Ressourcen um den Umgang mit zukünftigen Trends im Unternehmen zu organisieren (Dürig et al. 2012).

Neben strukturellen und nachfragebezogenen Anpassungserfordernissen auf Seiten der Betriebe, sind es jedoch besonders die beruflichen Kompetenzen auf Seiten der Mitarbeiter die als Folge tiefgreifende Veränderungen in der Arbeitswelt für zukünftige Herausforderungen angepasst werden sollten. Kompetenzen von Mitarbeitern müssen daher im Rahmen eines gezielten Kompetenzmanagements stetig ent-

wickelt werden, welches gleichzeitig den organisationalen Eigenheiten des Handwerks (Klein- und Kleinstbetriebe) Rechnung tragen sollte.

Der hier zugrunde gelegte Kompetenzbegriff ist eng mit dem beruflichen Handeln verknüpft, welches aufs Handwerk bezogen primär das eigentliche fachliche Arbeiten meint. Bei Mitarbeitern im Handwerk kann daher zunächst eine hohe Fachkompetenz vorausgesetzt werden. Diese kommt jedoch erst durch die immer wichtiger werdenden Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen von Mitarbeitern richtig zum tragen (Kauffeld 2011): Neue Technologien setzten erhöhte Ansprüche an die Fachkompetenz von Mitarbeitern, erfordern jedoch gleichermaßen auch ein hohes Maß an Sozialkompetenz um z.B. Kunden adäquat beraten zu können. Gerade mit dem Blick auf die Gruppe der älteren Mitarbeiter stellt dies eine besondere Herausforderung dar, da die immer komplexer werdenden Kompetenzanforderungen einer oftmals in den Betrieben nicht ausreichend ausgebaute Weiterbildungskultur sowie einer Lernentwöhnung älterer Mitarbeiter gegenüber steht (Zoch 2008). Andererseits verfügen Ältere oftmals über wertvolles Erfahrungswissen und ein hohes Maß an überfachlichen Kompetenzen – beides wichtige Ressourcen für Betriebe. Mitarbeiter entsprechend ihrer Fertig- und Fähigkeiten auch bis ins höhere Alter zu beschäftigen ist daher, nicht nur vor dem drohenden Fachkräftemangel im Handwerk unabdingbar, sondern birgt auch Potentiale für Betriebe um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen. Handwerksspezifische Kompetenzmodelle und zielgruppenorientierte Entwicklungsformate müssen daher in Zusammenarbeit mit dem Handwerk erarbeitet und zur Anwendung gebracht werden.

Welche Trends in Zukunft jedoch konkret auf das Handwerk zu kommen, und welche Kompetenzen im Zug dieser Entwicklungen eine besondere Bedeutung erfahren oder in modifizierter bzw. gänzlich neuer Form gefordert werden, ist bis heute nur unzureichend untersucht. Die hier vorgelegte Studie möchte einen ersten Beitrag dazu leisten und belastbare Aussagen über die zukünftigen Trends und Herausforderungen für die vier Fokuserwerke (SHK, Elektro, Metall und Kfz) machen. Die Studienergebnisse dienen als Basis für die im weiteren Projektverlauf geplante Entwicklung von entsprechenden Kompetenzmodellen.

## **2. Methodisches Vorgehen**

Im Rahmen eines mehrstufigen Delphi-Befragungsverfahrens wurden Experten aus allen vier Fokuserwerken um ihre Einschätzungen bezüglich zukünftiger Trends und Entwicklungen im Handwerk gebeten. Eingebunden wurden dabei Experten aus Wissenschaft und Forschung, den Handwerkskammern, den Innungen, den Aus- und Weiterbildungszentren des Handwerks sowie Vertreter von Herstellerfirmen und Betriebseigner (n=32). In einer ersten Befragungswelle wurden mit allen Befragten qualitative leitfadengestützte Interviews geführt und diese im Anschluss systematisch ausgewertet. Im Rahmen einer zweiten Befragungswelle wurden die so gewonnenen Zwischenergebnisse in Form einer Fragebogenbefragung erneut den Experten zur Evaluation vorgelegt. Um die Ergebnisse besser in den Handwerksdiskurs einbinden zu können, wurden in einer dritten Welle noch weitere qualitative Interviews mit Experten aus dem handwerkswissenschaftlichen Umfeld geführt. Die Ergebnisse der einzelnen Befragungswellen wurden dann im Sinne einer Methoden-Triangulation zu einem abschließenden Bericht zusammengefasst.

### 3. Erste Ergebnisse

Erste Ergebnisse der Delphi-Befragung zeigen, dass sich die von den Experten genannten Trends drei unterschiedlichen Ebenen zuordnen lassen: Gesellschaftliche Megatrends, Gewerkübergreifende (Handwerks-)Trends sowie Gewerkspezifische (Fach-)Trends. Differenzierenden Charakter hat dabei die jeweilige Reichweite der einzelnen Trends. Letztere – Gewerkspezifische (Fach-)Trends – stellen die am engsten gefasste Trendeinheit (nur in einem Gewerk relevant) und im Rückschluss „Gesellschaftliche Megatrends“ die am weitesten gefasste (auch über das Handwerk hinaus relevant) Trendeinheit dar. Folgende Trends ließen sich im Rahmen der Studie identifizieren:

**Tabelle 1:** Zukünftige Trends im Handwerk (hier dargestellt beispielhaft für das Elektrohandwerk)

<p><b>Gesellschaftliche Megatrends:</b> Gemeint sind hier große gesellschaftliche Wandlungsprozesse, die sich auch außerhalb vom Handwerk beschreiben lassen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografischer Wandel</li> <li>• Technologischer Wandel</li> <li>• Ökologie und Energie</li> <li>• Individualisierung</li> <li>• Globalisierung</li> </ul>
<p><b>Gewerkübergreifende (Handwerks-)Trends:</b> Gemeint sind hier Trends, die sich nicht nur in einem einzelnen Gewerk beschreiben lassen, sondern in mehreren gleichzeitig auftreten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewerkübergreifende Kooperationen</li> <li>• Zunahme von Beratungs- und Serviceleistungen</li> <li>• Zunahme Systemkomplexität</li> <li>• Zunahme IT/EDV gestütztes Arbeiten Dokumentationspflicht / Zertifizierungen</li> </ul>
<p><b>Gewerkspezifische (Fach-)Trends:</b> Gemeint sind hier jene Trends und Technologien die primär für ein Gewerk alleine zutreffen.</p>	<p><i>TOP 3:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerktechnologien</li> <li>• Intelligente Haustechnologien</li> <li>• Beleuchtungsmittel</li> </ul>

In Bezug auf gesellschaftliche Megatrends sehen die befragten Experten insbesondere den *Demografischen* sowie den *Technologischen Wandel* als zentrale Herausforderungen für das Handwerk in den nächsten 5 – 10 Jahre. Dahinter gruppieren sie nach abnehmender Wichtigkeit die anderen gefundenen Trends: *Energie und Ökologie, Individualisierung sowie Globalisierung*. Bei der Frage, wie gut die Mitarbeiter im Handwerk auf diese zukünftigen Entwicklungen eingestellt sind, sehen die Experten besonders im Hinblick auf neue und innovative Technologien noch Entwicklungsbedarf im Bereich der Kompetenzen von Mitarbeitern. Auch der Demografische Wandel wird, allerdings mit Abstufungen zwischen den einzelnen Gewerken, nach Expertenmeinung noch nicht in ausreichendem Maße den Betrieben wahrgenommen - und wenn dann überstrahlen in der Perzeption die Risiken (Fachkräftemangel) oftmals die Chancen für Betriebe (neue Geschäftsfelder), die der demografische Wandel auch mit sich bringt.

Für die Gruppe der Gewerkübergreifenden (Handwerks-)Trends heben die Experten insbesondere die zunehmende Wichtigkeit von *Gewerkübergreifenden Kooperationen* sowie die *Zunahme von Beratungs- und Serviceleistungen* hervor. Gleicher-

maßen sehen sie wachsende Anforderungen im Bereich des *IT/EDV gestütztem Arbeitens* sowie eine wachsende *Zunahme von Systemkomplexität* auf das Handwerk zukommen. Letzteres ist auch der Bereich in dem die Befragten den meisten Kompetenzentwicklungsbedarf sehen, da Handwerkslösungen zukünftig nicht nur immer komplexer sondern auch gewerkübergreifend erstellt werden. Beides erfordert ein höheres Maß an überfachlichen Kompetenzen. Der Bereich *Beratung- und Service* hat laut Expertenmeinung die Betriebe im Grunde schon erreicht und durchdrungen. Einige Gewerke/Betriebe könnten jedoch in Zukunft noch mehr von dem Kundenwunsch „alles aus einer Hand“ profitieren und ihre Servicedienstleistungs- und Wartungsangebote ausbauen.

Gewerkspezifische (Fach-)Trends haben sich in der Untersuchung insbesondere als jene Trends erwiesen, welche die Gewerke auf kurz- und mittelfristiger Sicht beschäftigen. Auslöser dafür können neben geänderten Kundenwünschen (z.B. Hausautomationstechnologien im Elektrohandwerk), welche zu einem Anstieg in der Nachfrage bestimmter Technologien führen, auch gesetzliche Änderungen (z.B. die Novellierung der Trinkwasserhygieneverordnung und seine Auswirkungen für das SHK-Handwerk) sein. Insbesondere die fachlichen Kompetenzen von Mitarbeitern müssen hier auf den Stand der neuen Technologien gebracht werden. Hier heben die Experten hervor, dass Handwerksbetriebe oftmals noch nicht „proaktiv“ genug auf diese Entwicklungen reagieren und so Chancen für neue Geschäftsfelder „verpassen“.

#### 4. Fazit

Es zeigt sich, dass sich das Handwerk einer Reihe von Herausforderungen stellen muss, auf die sich Betriebe und ihre Mitarbeiter einstellen müssen. Neben dem kompetenten Umgang von Mitarbeitern mit neuen und innovativen Technologien werden auch überfachliche Kompetenzen immer wichtiger. Nachvollziehbar ist dies an der gestiegenen Bedeutung von extrafunktionalen Qualifikationen sowie Tätigkeiten, die ein hohes Maß an Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenz erfordern (z.B. Kundinnen und Kunden in Bezug auf neue und komplexe Handwerkssysteme zu beraten). Handwerksbetriebe müssen ihre Mitarbeiter zukünftig daher nicht mehr nur für einen bestimmten Kreis fachlicher Spezialaufgaben qualifizieren, sondern sie in die Lage versetzen einer Vielzahl neuer und modifizierter Anforderungen gerecht zu werden (Stegmaier 2000).

Aus den sich verändernden Kompetenzanforderungen leitet sich ein erhöhter Bedarf an unterstützenden Maßnahmen der Kompetenzentwicklung vor allem für ältere Mitarbeiter ab. Maßnahmen der arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung eignen sich dabei in besonderer Weise für das Handwerk und seine älteren Mitarbeiter: Zum einen wird Aus- und Weiterbildung im Handwerk traditionell immer schon im und am „Lernort Betrieb“ organisiert (z.B. im Rahmen der dualen Ausbildung) (Franke & Kleinschmitt 1987), zum anderen ist die Strategie des Lernens im Prozess der Arbeit als alters- und altersgerecht anzusehen, da sie dem erfahrungsbasierten und individualisierten Lernstil Älterer entspricht. Für das Handwerk wird schlussfolgernd besonders Maßnahmen der arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung und der Laufbahngestaltung eine hohe Bedeutung zugeschrieben (Frerichs 2010).

## 5. Diskussion

Es zeigt sich, dass das Handwerk zukünftig in vielen Bereichen von Umbrüchen und Wandlungsprozessen betroffen sein wird. Betriebe werden versuchen müssen innerbetriebliches Kompetenzmanagement in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Anzumerken ist an dieser Stelle jedoch auch, dass das Handwerk sich in besonderer Weise durch seine Diversität auszeichnet. So variieren die Voraussetzungen für und die Bedingungen unter denen Betriebe sich erfolgreich diesen skizzierten Herausforderungen stellen stark in Bezug auf Gewerkezugehörigkeit, Betriebsgröße, Region, Geschäftsbereiche oder der Altersstruktur der eigenen Belegschaft. Sollen entwickelte Konzepte dazu beitragen, Betriebe langfristig an ein erfolgreiches Kompetenzmanagement heranzuführen, ist es notwendig und unumgänglich die individuellen betrieblichen Kontextfaktoren in Konzeption und Implementation etwaiger Maßnahmen einzubeziehen.

## 6. Literatur

- Dürig, Wolfgang; Eckl, Verena; Grundert, Paul; Lagemann, Bernhard; Peistrup, Matthias; Trettin, Lutz (2012): Entwicklung der Märkte des Handwerks und betriebliche Anpassungserfordernisse - Teil I: Analyse. Endbericht - November 2012. RWI Projektberichte. Hg. v. Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft (ZBW).
- Franke, Guido; Kleinschmitt, Manfred (1987): Der Lernort Arbeitsplatz. Eine Untersuchung der arbeitsplatzgebundenen Ausbildung in ausgewählten elektrotechnischen Berufen der Industrie und des Handwerks. Berlin [u.a.]: Beuth (Schriften zur Berufsbildungsforschung, 65).
- Frerichs, Frerich (2010): Alternsgerechte Qualifizierung und Lernen im Erwerbsverlauf. Themenschwerpunkt. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* (5).
- Huber, Thomas (2004): Die Zukunft des Handwerks. In: Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen (Hg.): Demografischer Wandel - Auswirkungen auf das Handwerk. 1. Auflage. Göttingen: Mecke Druck, S. 53–93.
- Kauffeld, Simone (2011): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. Für Bachelor. Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Stegmaier, Ralf (2000): Kompetenzentwicklung durch arbeitsintegriertes Lernen in der Berufsbildung. Dissertation. Universität Heidelberg, Heidelberg. Fakultät für Sozial und Verhaltenswissenschaften.
- Zoch, Bernhard (Hg.) (2008): Beschäftigungssituation von älteren Arbeitnehmern im Handwerk. Eine empirische Untersuchung von Handwerksbetrieben aus dem Bundesgebiet.

**Danksagung:** Ein ganz besonderer Dank gilt den Experten der Befragung für ihre Bereitschaft zur Teilnahme sowie den Verbundpartner (Berufsbildungs- und Servicezentrum des Osnabrücker Handwerks GmbH, Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade und ebm GmbH & Co. KG) für ihre Unterstützung bei der Akquise von Befragungsteilnehmern.