

Kompetenzentwicklung im Handwerk – betriebliche Handlungsstrategien für ältere Beschäftigte

Laura NAEGELE

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

Kurzfassung: Das Handwerk ist mit seinen über 5 Mio. Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 507 Mrd. Euro (2013) eine der zentralen Säulen der deutschen Wirtschaft. Gleichzeitig ist der Anteil der Facharbeiter mit 80% im Handwerk so hoch wie in keinem anderen Wirtschaftsbereich. Hinzukommen technische Innovations- und Diffusionsprozesse die mit rasantem Tempo die Arbeitswelten im Handwerk nachhaltig verändern. Ob Handwerksbetriebe zukünftig im gleichen Maße wettbewerbsfähig bleiben werden, hängt daher stark davon ab ob ihnen genügend qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Betriebe müssen daher adäquate Maßnahmen ergreifen, um nicht nur ihre Beschäftigten bis ins höhere Alter (produktiv) in den Betrieben zu halten, sondern auch deren Kompetenzen an sich wandelnde Arbeitswelten anzupassen.

Schlüsselwörter: Handwerk, Kompetenzentwicklung, ältere Beschäftigte, Wandel der Arbeitswelt, Trends im Handwerk, In-K-Ha

1. Einführung

Angetrieben von technisch-ökonomischen Trends, einer zunehmenden Globalisierung (auch) der Handwerksmärkte und den Folgen tiefgreifender demografischer Wandlungsprozesse befinden sich die Arbeitswelten im Handwerk stark im Umbruch (Huber 2004). Die hier untersuchen vier Fokuserwerke (SHK, Elektro, Kfz und Metall) zeichnen sich dabei durch eine besondere Technologielaastigkeit sowie schnelle Innovationszyklen aus. Dies wird dazu führen, dass Betriebe, vor dem Hintergrund stetig alternder Belegschaften, zukünftig vor große Herausforderungen gestellt werden: So zieht der beschriebene Wandel, neben strukturellen und nachfragebezogenen Anpassungserfordernissen, auch veränderte berufliche Kompetenzanforderungen auf Seiten der Mitarbeiter nach sich. Lernbereitschaft und Lernfähigkeit, nicht ausschließlich aber insbesondere, von älteren Mitarbeitern ist daher von strategischer Bedeutung wollen Betriebe in Zukunft weiter wettbewerbsfähig bleiben und die individuelle Einsatzfähigkeit ihrer Mitarbeiter bis in höhere Alter erhalten (Bangali 2006). Ungeachtet dieser Herausforderungen muss darauf hingewiesen werden, dass ältere Arbeitnehmer, mit Blick auf den hohen Fachkräftebedarf im Handwerk, auch eine wichtige Ressource für Betriebe darstellen. Dies gilt nicht alleine im Hinblick auf Ihre Arbeitskraft, sondern auch auf Grund ihres für die Betriebe wertvollen Erfahrungswissens. Dieser Gruppe ein erfolgreiches und produktives „Durchaltern“ im Erwerbsleben zu ermöglichen wird für Handwerksbetriebe daher eine der zentralen Aufgaben in der Zukunft sein.

2. Theoretische Rahmung

Der hier zugrunde gelegte Kompetenzbegriff ist eng mit dem beruflichen Handeln verbunden, der sich im Handwerk besonders durch das tägliche fachliche Arbeiten zeigt. Im Rahmen einer ersten Annäherung lässt sich also davon ausgehen, dass Mitarbeiter im Handwerk über eine hohe Fachkompetenz verfügen. Gleichzeitig zeigen Studienergebnisse, dass Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche an Bedeutung gewinnen, in denen verstärkt die Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenz von Mitarbeitern gefordert ist (Kauffeld 2011). So setzen z.B. neue Technologien nicht nur den kompetenten Umgang mit diesen voraus, sondern erfordern oftmals auch ein hohes Maß an Sozialkompetenz, um beispielsweise Kunden diesbezüglich adäquat beraten zu können. Handwerksbetriebe müssen ihre Mitarbeiter daher zukünftig nicht mehr nur für einen bestimmten Kreis an Spezialaufgaben qualifizieren, sondern sie in die Lage versetzen, „[...] den Wandel von Anforderungen infolge [einer Vielzahl] neuer und geänderter Aufgaben erfolgreich zu bewältigen“ (Stegmaier 2000: 16f.).

Ein Blick in die Literatur zeigt, dass bereits eine Vielzahl an Konzepten, Tool-Box(en), Leitfäden, Instrumente o.ä. zur Personalentwicklung Älterer im Handwerk (z.B. „Fit für den demografischen Wandel“, „Absatz- und Personalpolitik des Handwerks im Zeichen des demografischen Wandels“, „Demotrans“ etc.) existieren. Im Fokus vieler der hier genannten Handlungsanweisungen stehen jedoch oftmals Aspekte der Gesundheitsprävention, Flexibilisierung von Arbeitszeitregelungen oder die Umgestaltung des direkten Arbeitsumfeldes. Die Frage, inwieweit Wissen und Kompetenzen älterer Beschäftigter aktiv in Richtung neuer Beschäftigungsfelder und Arbeitsbereiche entwickelt werden können und was dafür die passenden Instrumente sind, ist bisher nicht ausreichend thematisiert worden.

Aus dem oben skizzierten Szenario – gestiegene Kompetenzanforderungen / alternde Belegschaften – lässt sich ein erhöhter Bedarf an unterstützenden Maßnahmen der Kompetenzentwicklung ableiten. Auf Seiten der Betriebe steht diesem Bedarf jedoch eine oftmals nicht ausreichend ausgebaute Weiterbildungskultur sowie die Lernentwöhnung älterer Mitarbeiter gegenüber (Zoch 2008). Adäquate und an die Bedingungen im Handwerk angepasste Formate der Kompetenzentwicklung müssen daher gefunden und deren Implementation begleitet und wissenschaftlich evaluiert werden.

3. Konkretisierung der Forschungsfrage

Das hier vorgestellte Promotionsvorhaben möchte einen Beitrag dazu leisten, Handwerksbetriebe zukünftig besser aufzustellen und geht daher der Frage nach, ob Instrumente der „arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung“ ein für das Handwerk (und seine älteren Beschäftigten) geeignetes Instrument darstellen, den Herausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt zu begegnen. Die zugrundeliegende Annahme ist, dass sich arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung in besonderer Weise für das Handwerk und seine älteren Mitarbeiter eignet: 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 & Kleinschmidt 1987), zum anderen ist die Strategie des Lernens im Prozess der Arbeit als alters- und al-

ternsgerecht anzusehen, da sie dem erfahrungsbasierten und individualisierten Lernstil Älterer entspricht (Frerichs 2010).

Um der Fragestellung nachzugehen, soll in einem ersten analytischen Themenkomplex zunächst geklärt werden, wie sich der Wandel der Arbeitswelten in der Praxis – d.h. in den Betrieben – äußert sowie ein Überblick über existierende Kompetenzentwicklungsmaßnahmen (für Ältere) im Handwerk gewonnen werden. In einem zweiten anwendungsbezogenen Untersuchungsschritt soll untersucht werden, ob arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung ein für das Handwerk adäquates Instrument darstellt sowie – mit einem besonderen Fokus auf ältere Mitarbeiter – förderliche und hinderliche Faktoren erfolgreicher Kompetenzentwicklungsmaßnahmen identifiziert werden.

4. Methode

Der skizzierten Fragestellung soll im Rahmen eines multimethodischen Ansatzes im Sinne einer Methoden-Triangulation begegnet werden. In einer ersten mehrstufigen qualitativen Delphi-Befragung wurden Experten aus den vier Fokusgewerken (Elektro, Metall, SHK sowie Kfz) zu den zukünftigen Trends und den sich daraus ergebenden neuen Kompetenzanforderungen im Handwerk befragt. Eingebunden wurden dabei Experten aus Wissenschaft und Forschung, den Handwerkskammern, den Innungen, den Aus- und Weiterbildungszentren des Handwerks sowie Vertreter von Herstellerfirmen und Betriebseigner. Ziel dabei war es, einen Bezugsrahmen für zukünftige Entwicklungen in der Arbeitswelt der vier untersuchten Gewerke abzustecken. In einem zweiten Schritt soll im Rahmen von qualitativen Betriebsfallstudien (n=20) untersucht werden, wie sich dieser beschriebene Wandel in der betrieblichen Praxis darstellt, welches Weiterbildungsverhalten sich auf Seiten der Betriebe beschreiben lässt und ob Betriebe ihre Handlungsspielräume diesbezüglich noch weiter ausbauen könnten. In anschließenden tiefergehenden Fallstudien (n=2) soll die konkrete Implementation von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen im Rahmen des „In-K-Ha“ Projektes abschließend auf seine Praktikabilität für das Handwerk evaluiert und hinderlichen bzw. förderlichen Faktoren der Kompetenzentwicklung (für ältere Beschäftigte) herausgearbeitet werden.

5. Erste Ergebnisse

Erste Ergebnisse der Delphi-Befragung zeigen, dass eine Reihe von Herausforderungen auf das Handwerk zukommen, auf die sich Betriebe und ihre Mitarbeiter einstellen müssen. Neben dem rasant fortschreitenden *Technologischen Wandel* und dem zunehmend bemerkbaren *Demografischen Wandel* (der nach Expertenmeinung noch zu selten von den Betrieben des Handwerks als Chance begriffen wird) hoben die Befragten besonders die zukünftige Wichtigkeit von *gewerkübergreifenden Kooperationen* sowie der *Zunahme von Beratungs- und Serviceleistungen* hervor. Gleichmaßen sahen sie die wachsenden Anforderungen im Bereich des *IT/EDV gestütztem Arbeiten* sowie eine wachsende *Zunahme von Systemkomplexität* als zentrale Herausforderungen für das Handwerk in den nächsten 5 – 10 Jahren.

Gefragt nach der Situation älterer Mitarbeiter im Handwerk bestätigten die Befragten noch einmal die Wichtigkeit von kontinuierlichen und lebenslangem Lernen, was in vielen Betrieben des Handwerks noch nicht ausreichen praktiziert wird. Neben dem kompetenten Umgang von Mitarbeitern mit neuen und innovativen Technologien schrieben die Befragten insbesondere den überfachlichen Kompetenzen eine immer höhere Bedeutung zu. Auch das Erfahrungswissen von älteren Mitarbeitern wird nach Ansicht der Befragten in den Betrieben durchaus wertgeschätzt. Die Frage ob ältere Mitarbeiter aus diesem Grunde – wie häufig gemutmaßt – besonders für den Bereich der Service- und Kundenbetreuung geeignet sind, ist nach Expertenmeinung immer eine Einzelfallentscheidung und oftmals von älteren Mitarbeitern auch gar nicht gewünscht. Neben dieser möglichen Laufbahn sollten Betriebe aktiv auch andere (neue) Tätigkeits- und Geschäftsfeldern identifizieren um ihre älteren Arbeitnehmer im Erwerbsleben und deren Erfahrungswissen im Betrieb zu halten.

6. Fazit und Diskussion

Das Handwerk wird zukünftig in vielen Bereichen von Umbrüchen und Wandlungsprozessen betroffen sein, welche die Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter nachhaltig verändern werden. Für das Handwerk wird schlussfolgernd besonders Maßnahmen der arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung und der Laufbahngestaltung eine hohe Bedeutung zugeschrieben (Frerichs 2010). Hervorzuheben an dieser Stelle ist jedoch, dass sich das Handwerk gerade durch seine Diversität auszeichnet. Ob und in welcher Form Instrumente der Kompetenzentwicklung erfolgreich sind, ist immer auch abhängig von betrieblichen Kontextfaktoren wie z.B. Gewerkezugehörigkeit, Betriebsgröße, Region, Geschäftsbereiche oder der Altersstruktur. Bei der Entwicklung adäquater Instrumente für das Handwerk müssen diese Besonderheiten daher stets mitberücksichtigt werden, sollen die entwickelten Konzepte von nachhaltiger Natur sein.

7. Literatur

- Bangali, Lucy; Fuchs, Gerhard; Hildebrand, Markus (2006): Innovative Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg. Abschlussbericht des Projektes „Qualifikationsbedarf in Industrie und Handwerk der Metall- und Elektrobranche“.
- 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.